

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger

Spesialisering Risikostyring

Problemstilling: Hvilken betydning har markedets hukommelse av en uønsket hendelse for påfølgende omdømmetap og hva kan gjøres for å minimalisere omdømmetapet?

Bernt Magne Tjøstheim Meling





Universitetet
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

MASTER I ØKONOMI OG ADM.

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

RISIKOSTYRING

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? **NEI**
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

Omdømmerisiko - en studie av markedets hukommelse

ENGELSK TITTEL:

Reputation risk - a study of the memory in the market

FORFATTER(E)

Studentnummer:

200418

.....

.....

Navn:

Bernt Magne Tjøstheim Meling

.....

.....

VEILEDER:

David Häger

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2012

Underskrift administrasjon:.....

Sammendrag

Formålet med oppgaven har vært å få en sterkere og klarere forståelse for markedets hukommelse og hvilken påvirkning markedets hukommelse har for omdømmetap, samt å etablere retningslinjer for håndtering av uønskede hendelser. Gjennom en innholdsanalyse og resultater fra omdømmemålingen RepTrak™ er det blitt sett på følgende problemstilling: ”Hvilken betydning har markedets hukommelse av en uønsket hendelse for påfølgende omdømmetap og hva kan gjøres for å minimalisere omdømmetapet.”

Store deler av teorien baserer seg på Fombrun og van Riel sin omdømmeforskning, samt Apeland, Brønn, og Ihlen sitt arbeid innen omdømme og omdømmerisiko i Norge. Generell teori og omdømme trekkes også inn i oppgaven.

Analysen av markedets hukommelse er blitt gjort gjennom en kvalitativ og kvantitativ innholdsanalyse hvor media dekningen til den enkelte bedrift og hendelse er blitt kategorisert, tallet og analysert. Markedet er i oppgaven blitt avgrenset til media og respondenter i RepTrak™ sin omdømmemåling. Gjennom analysen kommer det frem at bedrifter som har et sterkt omdømme før en uønsket hendelse kommer raskere tilbake til samme omdømmenivå etter en hendelse. Her vil også håndteringen av hendelsen ha en betydning for hvordan omdømmetapet vil bli.

Retningslinjene som blir presentert i diskusjonskapittelet er i stor grad basert på Gilde sin håndtering av E.coli-saken, og teori om omdømme hentet fra Apeland, og Fombrun og van Riel. En korrekt håndtering av en hendelse kan i mange tilfeller være avgjørende for omdømmetapet til bedriften og dermed vil de fremsatte retningslinjene som blir presentert i oppgaven være ett godt verktøy ved en uønsket hendelse.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	i
Figurliste.....	iii
Tabelliste	iii
Forord	iv
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål og problemstilling.....	3
1.3 Målsetninger	3
1.4 Avgrensninger.....	3
1.5 Oppgavens struktur.....	4
2. Teoretisk grunnlag	6
2.1 Omdømmerisiko definert	7
2.2 Omdømmetap definert.....	9
2.3 Bedriftens omdømme	10
2.4 Kritiske faktorer knyttet til omdømme.....	11
2.5 Suksesskriterier for omdømme.....	12
2.5.1 The Roots of Fame (Fombrun & van Riel, 2004)	12
2.6 Legitimitetsgapet.....	21
3. Markedets hukommelse.....	22
3.1 Varighet hukommelse	23
4. Omdømmemåling - RepTrak™	24
5. Case analyser	26
5.1 Metode og rammeverk.....	26
5.2 Adecco og Adecco-saken	30
5.3 Terra og Terra-saken.....	33
5.4 Gilde og E. coli saken.....	37
5.5 Tine og markedskonflikten med Synnøve Finden	40
5.6 Sammenligning.....	45
6. Diskusjon	47
6.1 Kritiske faktorer for håndtering	49
6.2 Håndtering av omdømmetap.....	50
6.3 Retningslinjer for håndtering av uønskede hendelser	51
7. Konklusjon	53
7.1 Videre arbeid.....	54
Litteraturliste	56
Avisartikler.....	58
Vedleggsliste	60

Figurliste

Figur 1.1 – Håndteringen av en hendelse vil påvirke hukommelse.....	2
Figur 2.1 – Konvergerende ideer på omdømme	10
Figur 2.2 – RepTrak™ faktorer som påvirker omdømme	11
Figur 2.3 – ”The Roots of Fame”	12
Figur 2.4 – ”The drivers to visibility”	13
Figur 2.5 – ”Building authenticity”	17
Figur 2.6 – ”De fem driverne til åpenhet”	19
Figur 2.7 – ”A process for creating consistency in reputation-building”.....	20
Figur 4.1 – Kategorisering basert på omdømme score	24
Figur 4.2 – RepTrak™ modellen	25
Figur 5.1 – Omdømmets betydning for håndteringen av en krise	29
Figur 5.2 – Adeccograf, treff på søkeord i Atekst	32
Figur 5.3 – Terragraf, treff på søkeord i Atekst	36
Figur 5.4 – Gildegraf, treff på søkeord i Atekst	39
Figur 5.5 – Forbrukertillit under E.coli krisen	40
Figur 5.6 – Tinegraf, treff på søkeord i Atekst	43
Figur 5.7 – Tines omdømme 2004 – 2010 målt fra RepTrak™	44
Figur 6.1 – Håndteringen av hendelsen påvirker hukommelse og omdømme.....	47

Tabelliste

Tabell 5.1 – Artikkeltreff Adecco i databasen til Atekst (Retriever Atekst).....	31
Tabell 5.2 – Artikkeltreff Terra i databasen til Atekst (Retriever Atekst).....	35
Tabell 5.3 – Artikkeltreff Gilde i databasen til Atekst (Retriever Atekst).....	38
Tabell 5.4 – Artikkeltreff Tine i databasen til Atekst (Retriever Atekst).....	42
Tabell 5.5 – Sammenligning av resultater fra caseanalyser.....	45

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på min master i Økonomi og Administrasjon, spesialisering Risikostyring, ved Universitetet i Stavanger våren 2012.

Valget av emne er gjort etter at omdømmerisiko ble presentert som et interessant område da jeg våren 2011 hadde faget Helhetlig Risikostyring i foretak (ERM). Omdømmerisiko blir ikke vektlagt like sterkt i risikobildet og er derfor et interessant område å studere.

Arbeidet med oppgaven har foregått i 6 måneder, med start i januar 2012. Ideen til oppgaven kom til etter en workshop med forelesere og studenter på studiespesialiseringen Risikostyring november 2011.

Veileder David Häger har vært en veldig god støttespiller gjennom hele prosessen med mange gode tilbakemeldinger og jevnlig veiledningsmøter.

Stavanger 15. juni 2012

Bernt Magne T. Meling

1. Innledning

”The way to gain a good reputation is to endeavour to be what you desire to appear”

Sokrates, 469 f.Kr. - 399 f.Kr., gresk filosof

1.1 Bakgrunn

I barne- og ungdomsårene strever mange med å bygge opp et rykte (omdømme), det å bli godt likt av mange og ha en solid skare av venner (interessenter). På samme måte bruker bedrifter og organisasjoner tid på å bygge opp sitt omdømme og arbeider for å beholde omdømmet sitt. Uønskede hendelser påvirker omdømme til bedrifter og organisasjoner, og det vil være nærliggende å tro at det er en sammenheng mellom håndteringen av hendelsen og hvor stort det påfølgende omdømmetapet vil være.

Eksempler på noen bedrifter som har opplevd hendelser som har påvirket omdømmet negativt er Adecco, Terra, Glde, BP og Tine.

Adecco opplevde et omdømmetap etter at NRK og Dagbladet avslørte at ansatte ved Ammerudlunden sykehjem jobbet doble vakter uten overtidsbetaling. Terra tapte omdømme etter den såkalte ”Terrasaken” hvor en håndfull kommuner hadde lånt penger for så investere dem i kompliserte fondsprodukter med høy risiko etter anbefaling av Terra Securities hvor kommune tapte en betydelig andel penger. Gilde mistet omdømme etter ”E-coli saken” hvor 16 barn ble syke og et barn døde som følge av smitte fra morrpølse fra et av Gildes anlegg. Etter eksplosjonen på boreriggen ”Deepwater Horizon” tapte BP omdømme da det førte til store oljeutslipp i Mexicogulfen. Tine tapte deler av sitt omdømme etter en markedskonflikt med Synnøve Finden hvor Tine ble beskyldt for å ha tilbudt Rimi kjeden 16 millioner kroner for å stenge Synnøve Finden ute fra markedet.

Noen bedrifter kommer seg raskt på beina igjen, mens noen må bruke tid til å bygge opp tillit igjen. Hvordan håndterer disse bedriftene omdømmetapene og hvor lang tid tar det før forbrukerne og media “glemmer”?

Markedets hukommelse vil bli påvirket av hvordan håndteringen av hendelsen blir utført av hver enkelt bedrift og av hvor mye vekt media legger på den aktuelle hendelsen. Det vil alltid være en forskjell i hvordan strategien og retningslinjene til en bedrift er ved en håndtering av en uønsket hendelse. Noen bedrifter spiller med åpne kort fra dag en, mens andre prøver å skjule så mye som mulig i håp og tro om at fakta ikke vil komme frem i dagens lys. Hukommelsen i markedet kan sees på som en faktor som vil påvirke omdømmet til den enkelte bedrift og er en faktor som bedriftene i stor grad kan påvirke gjennom sin håndtering av enkelt hendelser.



Figur 1.1: Håndteringen av en hendelse vil påvirke hukommelse

1.2 Formål og problemstilling

En studie av markedets hukommelse og etablering av retningslinjer for håndtering av uønskede hendelser for å minimalisere tapt omdømme.

Oppgaven skal med utgangspunkt i eksisterende teori om omdømme og omdømmerisiko, og omtale i media til forskjellige bedrifter, se på sammenhengen mellom håndteringen av en hendelse og hvordan hukommelsen til markedet og media påvirker omdømmet. Hypotesen oppgaven bygger på er at hvordan du håndterer en hendelse vil ha noe å si for utfallet for hukommelsen til markedet og påfølgende omdømmetap. Det vil brukes Reputation Institute/Apeland Informasjons årlige RepTrak™ Pulse måling av bedrifters omdømme i oppgaven.

Problemstilling: *Hvilken betydning har markedets hukommelse av en uønsket hendelse for påfølgende omdømmetap og hva kan gjøres for å minimalisere omdømmetapet.*

1.3 Målsetninger

Målsetninger som skal belyses gjennom oppgaven:

- Definere omdømme/omdømmerisiko samt, kartlegge kritiske faktorer som påvirker en bedrifts omdømme, markedets hukommelse og dermed påfølgende omdømmetap i etterkant av en uønsket hendelse
- Med utgangspunkt i case studier vurdere/kartlegge bedrifters håndtering av uønskede hendelser og markedets hukommelse og påfølgende omdømmetap
- Etablere retningslinjer for håndtering av uønskede hendelser for å minimalisere omdømmetap

1.4 Avgrensninger

Oppgaven bruker en kvantitativ og kvalitativ innholdsanalyse (Allern UiO) for å kunne se på markedets hukommelse og varigheten til markedets hukommelse. En

nærmere redegjørelse for metoden og rammeverket brukt for denne analysen blir forklart i kapittel 5.

Ved starten av arbeidet til oppgaven var det usikkert hvor mange bedrifter og hendelser som skulle tas med, men det ble valgt fire bedrifter og hendelser da det ville gi et større og klarere bilde på virkningen av omdømmetap og markedets hukommelse. De utvalgte bedriftene ble valgt på det grunnlag av at de alle hadde blitt utsatt for uønskede hendelser i nyere tid. Hendelsene er av ulik karakter, men alle er kritiske for den enkelte bedrift.

Valget av tidsperiode av artikler tilknyttet til den enkelte bedrift og hendelse er satt til rundt 2 år for hver analyse. Det er gjort for å vise hvilken utviklingen i antall artikler etter at hendelsen har oppstått og for å gi et bilde av når varigheten på markedets hukommelse er over. Som søkeverktøy for å finne artikler er det brukt Retriever Atekst (www.retriever.no). Artikkelen en finner i Retriever Atekst er fra 104 ulike norske aviser, netaviser, tidsskrifter, fagblader og nyhetsbyrå. Det bør påpekes at treffene for søkeordene for de ”nyere” hendelsene, Adecco og Terra, kan være uforholdsmessig høyere enn de ”eldre” hendelsene, Gilde og Tine, da det i de senere år har blitt mer artikler og netsaker på alle typer medier og fordi det har kommet til flere kilder i databasen til Retriever Atekst.

I analyse og diskusjonsdelen av oppgaven blir det brukt omdømmescore som de ulike bedriftene hadde oppnådd i RepTrakTM sine omdømmemålinger, da ikke alle bedriftene er blitt målt hvert år grunnet at de ikke er blitt regnet som de 50 mest synlige bedriftene i Norge burde tall fra andre omdømmemålinger blitt brukt til å underbygge hvilket omdømmetap bedriftene har hatt, men da andre omdømmemålinger som Synovate MMI og TNS Gallup sin ikke ligger ute tilgjengelig for offentligheten har ikke det vært mulig.

1.5 Oppgavens struktur

I kapittel to vil oppgaven gå inn på eksisterende teori med et mål om å kartlegge ulike definisjoner tilknyttet omdømme, som omdømme begrepet, omdømmerisiko, og omdømmetap. Det vil også i kapittelet sees på hva som påvirker en bedrift omdømme

Omdømmerisiko – en studie av markedets hukommelse

og de kritiske faktorene knyttet til omdømme. Avslutningsvis i kapittelet vil det gås igjennom den sentral ”The Roots of Fame” som er suksesskriteriene for omdømme.

Kapittel tre vil belyse markedets hukommelse, et emne som er lite omtalt i faglitteraturen. Det vil også her være noen tanker om varigheten på markedets hukommelse. I kapittel fire vil det gis et overblikk av RepTrakTM Pulse og hvordan omdømme måles gjennom dette verktøyet.

I det femte kapittelet vil det være fire case analyser av bedrifter og hendelser der en uønsket hendelse har skjedd. Det vil så diskuteres funnene før en diskusjon om kritiske faktorer for håndtering og håndtering av omdømmetap og uønsket hendelser vil bli gjennomgått. Avslutningsvis vil det konkluderes og noen tanker om videre arbeid vil bli presentert.

Som vedlegg medfølger 4 artikler, en tilknyttet hver caseanalyse, som viser ett eksempel på artikler hvor hendelsen og bedriften ikke lengre vil påvirke markedets hukommelse negativt.

2. Teoretisk grunnlag

”Ingen har noen gang tatt skade av et godt omdømme, men ikke alle tar like mye skade av et dårlig omdømme!”

(Andersen, s.a., s.15)

Fagmiljøene har vanskelig for å bli enige om en felles definisjon på hva omdømme er da det mange aspekter som påvirker et omdømme, noe som man kan se når en slår opp ordet omdømme i Norsk ordbok. Definisjon av omdømme i Norsk ordbok sier at omdømme er bedømmelse eller dømmekraft, synonymmer er anseelse, dom, mening, skjønn, vurdering og øyne.

Før omdømmerisiko og faktorer knyttet til omdømme kan fremlegges må det defineres hva som er et omdømme.

”It takes 20 years to build a reputation, and five minutes to ruin it”

Warren Buffett

Robstad og Ihlen definerer omdømme som ”summen av forventninger omgivelsene har til et selskaps produkter, service og aktiviteter i forhold til forretningsmessige, sosiale og finansielle prestasjoner” (2004)

Det er mange ulike definisjoner av omdømme

”I omdømmeundersøkelsen kalt RepTrak heter det at omdømme defineres som graden av respekt, beundring, tillit og gode følelser som interessentene har overfor en organisasjon”

(Brønn & Ihlen, 2009, s.91)

Omdømme kan ses på som hvordan interessentene og omgivelsene rundt ser på et selskap eller en organisasjon.

Jonny Nordøy, markedssjef i TNS Gallup forklarer fordelene med et godt omdømme:

”Et godt omdømme bidrar til å skape tillit, i dag og i fremtiden, for at selskaper i større grad skal klare å nå sine forretningsmessige mål.” Videre påstår Nordøy at et godt omdømme hjelper selskaper til å skape kundelojalitet, bedre lønnsomheten,

Omdømmerisiko – en studie av markedets hukommelse

tiltrekke seg dyktige ansatte, være mer attraktiv for investorer og ha en høyere robusthet ved en ”omdømmekrise” (2010).

2.1 Omdømmerisiko definert

”There’s no such thing as reputation risk ... rather all risks may have an impact on an organisation’s reputation”

Dr Jean Paul Louisot (PRMIA Presentation, 2008)

I de fleste bedrifter blir omdømmerisiko sett på som den største risikoen.

Omdømmerisiko blir sett på som noe som man kan håndtere gjennom PR, men sannheten er at det er større enn PR utøvelse og de største bedriftene ser på omdømme som risikostyring for bedriften (PRMIA Presentation, 2008).

Det er fra mange hold forsøkt å komme med en definisjon på hva omdømmerisiko er, men en felles enighet er fraværende.

Et naturlig sted å se på er det ledende rammeverket for helhetlig risikostyring, COSO rammeverket for å finne en definisjon av omdømmerisiko (COSO, 2004).

Rammeverket definerer en rekke ulike typer risiko, men både omdømme og omdømmerisiko er så å si fraværende i rammeverket. Det samme ser man i Solvency II og Sarbanes-Oxley Act. Basel II, reguleringen for kapitalkrav for internasjonale banker (BIS, 2006) nevner omdømmerisiko i sin definisjon av operasjonell risiko, men ikke noe utfyllende

”Operational risk is defined as the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events. This definition includes legal risk, but excludes strategic and reputational risk”
(BIS, 2006, s.144)

The Board of Governors of the Federal Reserve System har laget en definisjon på omdømmerisiko hvor de fokuserer på publisitet og konsekvensene av det:

”Reputational risk is the potential that negative publicity regarding an institution’s business practices, whether true or not, will cause a decline in the customer base, costly litigation, or revenue reductions” (2011)

Omdømmerisiko – en studie av markedets hukommelse

Fra ett generelt ståsted kan man si at omdømmerisiko er en risiko som potensielt kan skade det nåværende eller fremtidige inntrykket til en bedrift sett fra en tredjeparts side.

Det er blitt gjort ulike forsøk på å definere omdømmerisiko. SpareBank 1 SR-Bank og Sandnes Sparebank bruker følgende definisjon hentet fra Basel II rammeverket:

”Omdømmerisiko er risiko for svikt i inntjening og kapitaltilgang som følge av sviktende tillit og omdømme i markedet”

Definisjonen over ser på omdømmerisikoen som noe som påvirker økonomisk, men omdømmet kan påvirke så mye mer enn et rent økonomisk aspekt. Brønn og Ihlen sin definisjon legger vekt på at omdømmerisiko vil påvirke tillit og tiltro til organisasjonen.

”Omdømmerisiko er risikoen for tap av opplevd tillit og tiltro til organisasjonen som kan forringe ressurser eller planer slik at man ikke når de målene man har satt seg (2009)”

Atkins, Bates og Drennan knytter omdømmerisiko opp mot interessentenes forventninger og bedriftens resultater og atferd:

”Reputation risk arises from the failure to meet stakeholders’ reasonable expectation of an organisation’s performance and behaviour (2006)”

Definisjonen om omdømmerisiko som vil bli brukt videre i oppgaven er Brønn og Ihlen sin definisjon:

”Omdømmerisiko er risikoen for tap av opplevd tillit og tiltro til organisasjonen som kan forringe ressurser eller planer slik at man ikke når de målene man har satt seg (2009)”

Denne definisjonen blir valgt da den definisjonen er den som lettest kan kobles til markedets hukommelse og oppgavens problemstilling.

2.2 Omdømmetap definert

Når en sier at omdømme til en bedrift eller en organisasjon er hvordan det blir sett på av sine omgivelser og interesser kan vi si at omdømmetap henger sammen med omdømmerisiko. En definisjon av omdømmetap er det ingen felles enighet om og det er lite skrevet om, mange bøker og artikler nevner omdømmetap men det blir ikke videre utdypet.

Gjennom Reputation Institute sin årlig omdømmeundersøkelse, RepTrak™, vil en kunne se hvordan omdømme til utvalgte bedrifter er og hvordan det har forandret seg siden forrige måling. Gjennom RepTrak™ vil det da være mulig til å se om en bedrift har hatt et omdømmetap det siste året, men det gir ingen definisjon av hva et omdømmetap er per definisjon. Men dersom man knytter omdømmetap opp mot RepTrak™ kan man si at et forslag på definisjon av omdømmetap utledet fra RepTrak™ sin definisjon av omdømme som:

”Omdømmetap er tap av respekt, beundring, tillit og gode følelser som interessentene har hatt overfor en organisasjon”

Ved å ha et omdømmetap vil en bedrift være i fare for store tap, både på kort- og langsikt. Tapene kan ifølge Perry og de Fontnouvelle (2005) være en eller flere av de følgende:

- Tap av eksisterende eller fremtidige kunder
- Tap av ansatte eller ledere i bedriften, høyere ansettelseskostnader, eller driftstans blant ansatte
- Reduksjon i eksisterende eller fremtidige forretningsforbindelser
- Økte kostnader til økonomisk finansiering ved hjelp av kreditt- og aksjemarkedet
- Økte kostnader som følge av statlig regulering, bøter, eller andre straffer

2.3 Bedriftens omdømme

Figuren under viser perspektivene som har noe å si for en bedrifts omdømme.



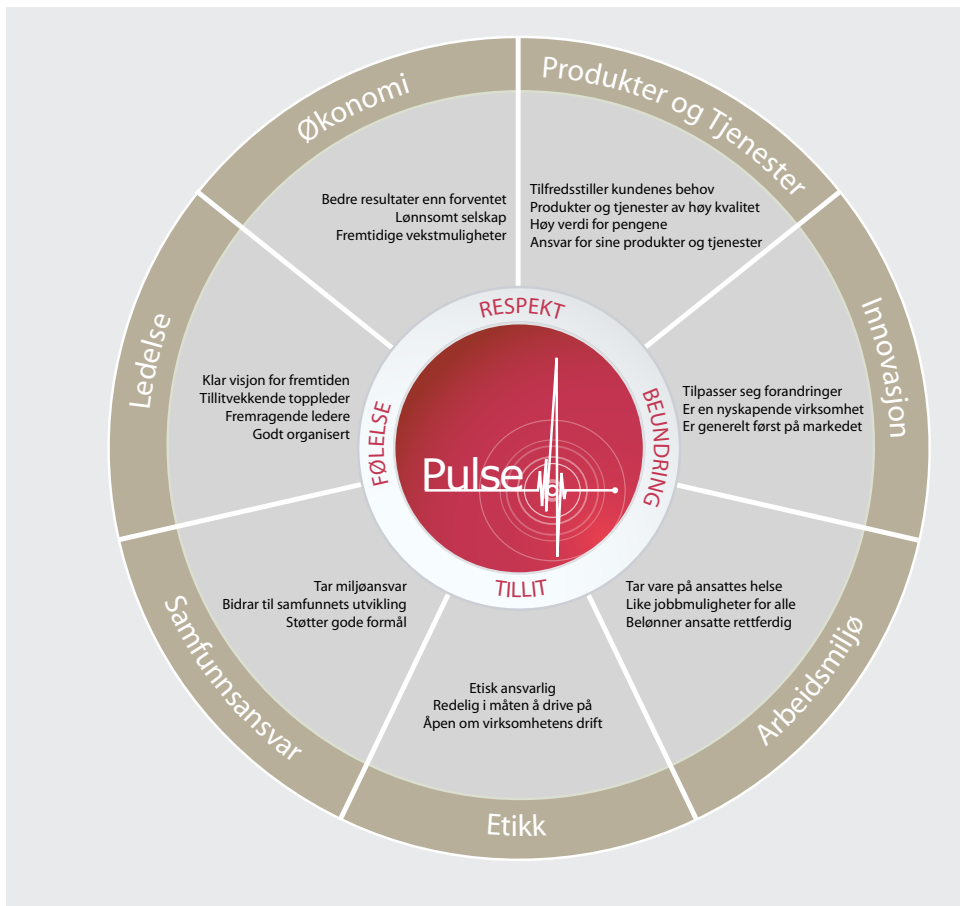
Figur 2.1: Konvergerende ideer på omdømme (Larkin, 2003)

Ifølge Larkin (2003) har det i de senere årene vært en forandring i hvordan en ser på en bedrifts omdømme. En ser ikke lengre etter en link mellom omdømme og hvordan

en måler forbedret organisasjons ytelse, hvorvidt det er finansiell, konkurransedyktig differensiering, motivasjon blant ansatte, tilgang til kapital eller gunstigere behandling fra interessenter. I stedet for er fokuset på å gjenkjenne omdømmehåndtering som en strategisk konstruksjon i seg selv. En bedrifts omdømme er ikke lengre et tillegg, men et fundamentalt aspekt av resultater.

2.4 Kritiske faktorer knyttet til omdømme

Det er ingen samstemt definisjon av omdømme i fagmiljøet, og dermed er det uenighet om hva som påvirker omdømmet (Brønn & Ihlen, 2009). Balmer og Greyser skriver at omdømmet til en bedrift formes over tid og påvirkes av hva bedriften har gjort, og hvordan den har opptrådt (2003).



Figur 2.2: RepTrak™ faktorer som påvirker omdømme, (RepTrak™ 2011)

Reputation Institute har gjennom sin omdømmeundersøkelse laget en typologi hvor de har funnet faktorer som påvirker omdømmet. Reputation Institute bruker faktorene

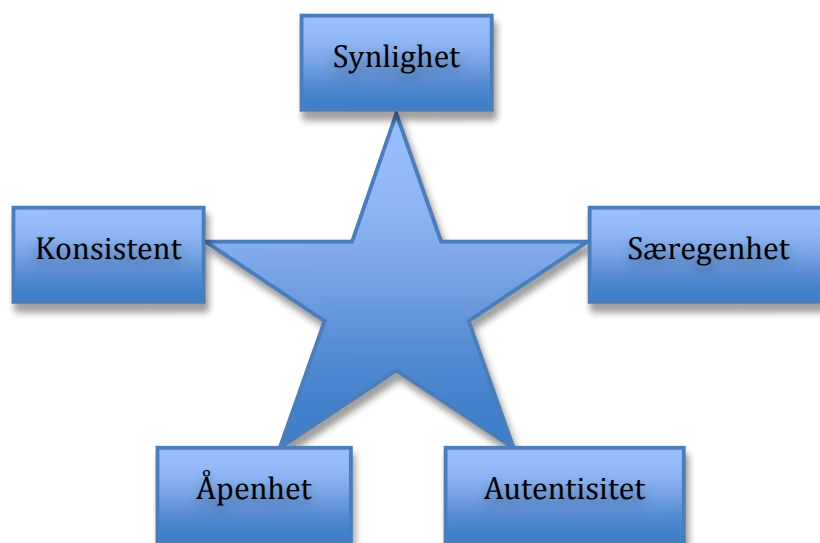
for å måle omdømmet til ulike bedrifter og tar utgangspunkt i sin definisjon av omdømme hvor de sier at: ”omdømme defineres som graden av respekt, beundring, tillit og gode følelser som interessentene har overfor en bedrift”. Bedriftene som scorer høyest på omdømmeundersøkelsen er blant de beste i alle de syv dimensjonene som RepTrak™ bygger på (Brønn & Ihlen, 2009).

Da oppgaven bruker RepTrak™ som sitt verktøy for måling av omdømme vil oppgaven si at de kritiske faktorene som påvirker omdømme er faktorene som RepTrak™ bruker.

2.5 Suksesskriterier for omdømme

Fombrun og van Riel sin ”Roots of Fame” er en stjerne med 5 kriterier som er viktige for å ha et godt omdømme.

2.5.1 The Roots of Fame (Fombrun & van Riel, 2004)

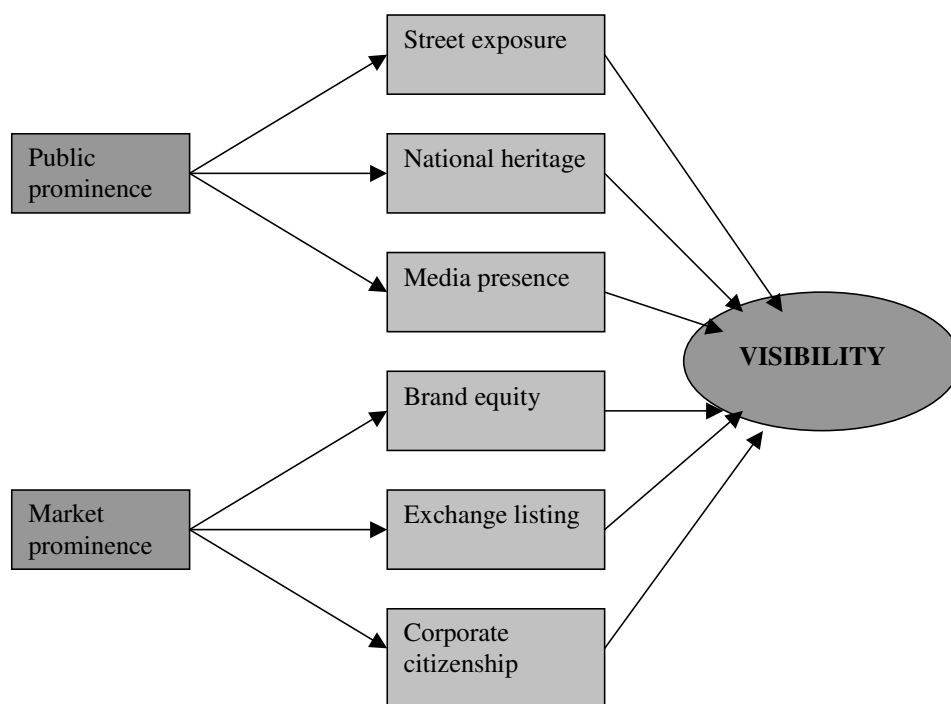


Figur 2.3: ”The Roots of Fame”, Fombrun & van Riel 2004

2.5.1.1 Synlighet

En bedrifts omdømme vil være påvirket av hvor synlig bedriften er for kunder og offentligheten gjennom reklame og annen PR, samt hvordan de blir fremstilt i media. Markedsførere vil si at en bedrifts synlighet er sannsynligheten for at bedriften er den første som kunden tenker på når han eller hun skal velge en spesifikk tjeneste, det som i markedsføringen heter ”Top of mind awareness” (Fombrun & van Riel, 2004).

Simply put, the more familiar you are to the public, the better the public rates you (Fombrun & van Riel, 2004)



Figur 2.4: ”The drivers to visibility”, Fombrun & van Riel 2004

Figuren over viser driverne til synlighet, driverne er delt inn i to hovedgrupper, offentlig synlighet og markedssynlighet. Hver gruppe har tre faktorer som vil påvirke synligheten til bedriften.

Offentlig synlighet består av ”street exposure”, ”national heritage” og ”media presence”. ”Street exposure” er bedriftens synlighet til offentligheten som man møter i dagliglivet og som offentligheten kommer i direkte kontakt med. ”National

heritage”, bedriftens tilknytting lokalt og nasjonalt vil påvirke omdømmet. I en studie av 15 land over de mest synlige bedriftene hadde flertallet av bedriftene med høyest synlighet sitt hovedkvarter i konsumentens land (Fombrun & van Riel, 2004). Den siste faktoren i offentlig synlighet er ”media presence effects” som er bedriftens tilstedeværelse i media gjennom reklamer og artikler. Man bør bemerke seg at ikke all tilstedeværelse i media er like god, da en etter en negativ hendelse ikke vil at media skal omtale saken og bedriften negativt i lang tid da det vil påvirke markedets hukommelse.

Markedssynlighet består av ”brand equity”, ”exchange listing” og ”corporate citizenship”. I en undersøkelse i *Business Week* fant man ut at bedriftene med høyest ”brand equity”, merkeverdi, er de mest synlige bedriftene (Fombrun & van Riel, 2004). Coca Cola er en veldig fremtredende bedrift med stor merkeverdi og høy synlighet da en kan se logoen til Coca Cola på steder som sports arrangement, restaurant dører, flymenyer, brus automater, paraplyer, plakater, og tv-serier og reklamer (Fombrun & van Riel, 2004). ”Exchange listing” henviser til at bedrifter børsnoteres og dermed får høyere media dekning og dermed større synlighet. Når en bedrift er børsnotert vil kunder og interessenter fortere få informasjon dersom bedriften har dårlige nyheter å melde da media vil skrive om det og aksjekursen vil bli påvirket negativt. Den siste faktoren i markedssynlighet er ”corporate citizenship” og omhandler hvor stort samfunnsansvar bedriften tar.

Dersom man ser på synlighet i forbindelse med hukommelse i markedet etter en hendelse vil det være mulig å anta at et selskap som er synlig vil ha opparbeidet seg et omdømme som gjør at hukommelsen i markedet lettere vil glemme hendelsen. Synligheten kan også slå negativt ut for en bedrift ved en hendelse, da bedrifter som har høy tilstedeværelse i media og samfunnet også vil bli utsatt for større press ved en eventuelle hendelse.

2.5.1.2 Særegenhet

Et kjennetegn for de best ansette bedriftene er deres særpreg. De høyeste ansette bedriftene skiller seg fra sine nærmeste konkurrenter, de har noe spesielt de står for. I det store å det hele gjør de det ved å bygge opp deres omdømme rundt en ”kjerneomdømmeplattform”, en plattform som taler til alle interessentene og forteller dem en historie. Men over tid vil en bedrift fortelle mange historier til sine interessenter, men de høyeste ansette vil fortelle historier som har sin rot i kjerneomdømmeplattformen (Fombrun & van Riel, 2004).

Brønn og Ihlen (2009) sier at hva en organisasjon står for blir uttrykt gjennom slagord, merkevarer, logoer og fortellinger rettet mot sine interessenter. Gjennom disse handlingene vil en bedrift vise hva sitt særpreg er. Mens billig matvarekjeder som Rimi og Rema 1000 vil formidle at de selger billige varer på en enkel og rask måte vil matvarekjeden Meny formidle at de har et stort utvalg av varer og dermed har kunden en større valgfrihet enn hos billigkjedene. Store suksessfulle internasjonale bedrifter som Nike, McDonald's, Adidas og Coca Cola har bygget opp et unikt særpreg gjennom slagord, merkevarer, logoer og massiv reklamering gjennom mange tiår. Bedriftene har utviklet et så sterkt særpreg at deres logoer er et unikt særpreg i seg selv.

Apeland (2010) sier også at det er viktig å ha en særegenhet, og at bedrifter som har en særegenhet blir oftere gjenkjent og bedriften har også det enklere med å bygge nye og andre verdier rundt bedriftens eksisterende identitet. Bedrifter som har en særegenhet må passe på å holde på særpreget som de er kjent for og står for, dersom de viker fra sitt særpreg vil det straffe seg. Bedriften må holde på sitt særpreg i lengre perioder for å ha troverdighet, en bedrift som skifter mellom å være billig og dyr vil ha lite lojalitet blant sine kunder og interessenter.

2.5.1.3 Autentisitet

Den 20. april 2010 inntraff en utblåsning på Deepwater Horizon, en borerigg i Mexicogolfen som BP leide av Transocean. Utblåsningen førte til at 11 personer døde og store miljømessige skader, men den førte også til at omdømmet til BP fikk seg et kraftig knekk. Fra resultatene til RepTrak™ Norge for 2011 ble BP rangert som det selskapet med dårligst omdømme av de 50 mest synlige selskapene i Norge (RepTrak™ 2011). I resultatene fra RepTrak™ Norge 2012 er ikke BP et av selskapene som har blitt vurdert, noe som kan bety at de ikke lengre er så synlige i Norge og markedet (RepTrak™ 2012).

Når en bedrift er blitt utsatt for en hendelse som har påvirket deres omdømme er det viktig for oppreisningen av omdømmet at deres interessenter ser på bedriften som autentisk, at den er ærlig og troverdig i sin håndtering.

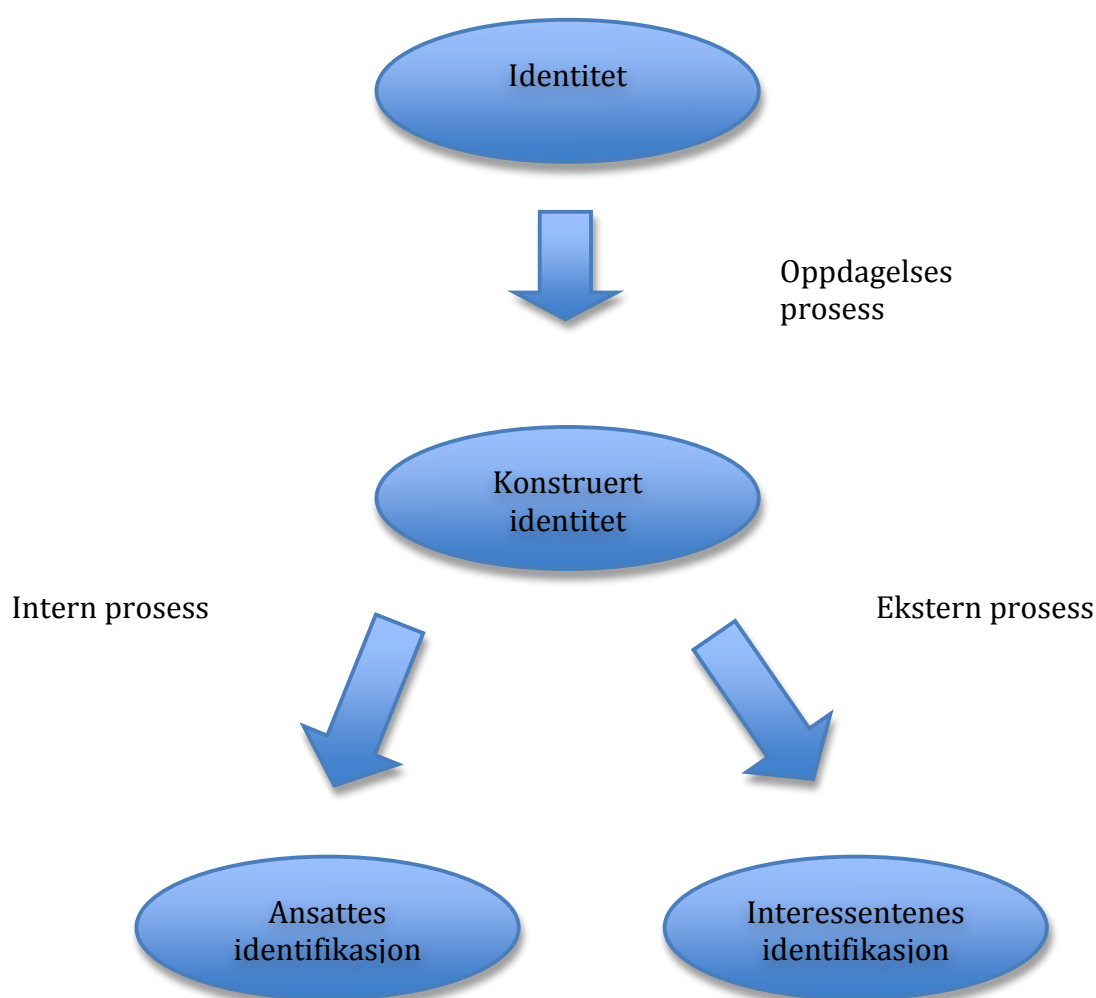
Oppfatningen av en bedrifts autentisitet har mye å gjøre med omdømmehåndtering. For at en bedrift skal kunne ha tvilen til gode, må de formidle at de er ærlige i alle sine handlinger. Autentisitet er en av driverne for omdømme. Bedrifter med høy autentisitet blir sett på som ekte, nøyaktig, pålitelig og troverdig (Fombrun & van Riel, 2004).

I en studie gjort på Oxford University så man på innvirkningen av menneske skapte katastrofer på markedsverdien til 15 selskaper. Alle de 15 aksjene tok på gjennomsnitt en nedgang på 8 prosent av deres markedsverdi. Gjennomsnittlig tok det 50 børsdager før nedgang var blitt snudd (Knight & Prety, 1999). Studien viste at alle selskaper tar skade av menneske skapte katastrofer, men den viste også at bedrifter vil håndtere katastrofene på ulike måter. Fombrun og van Riel (2004) oppsummere deres meninger om studien på følgende vis:

”All catastrophes have an initial negative impact on price, but paradoxically, they offer an opportunity for management to demonstrate their talent in dealing with difficult circumstances” .

Gjennom å ha en sterk autentisitet vil en bedrift ha større mulighet til å komme raskere på beina etter en hendelse som har påvirket omdømmet. Alle bedrifter har en

identitet, men det er en prosess å få frem denne identiteten. En må finne et bindeledd mellom de ansatte og bedriften, at bedriftens verdier kommer frem. Bedriften må også klare å formidle sin identitet til sine interessenter for å bygge opp sin identitet (Fombrun & van Riel, 2004).



Figur 2.5: "Building authenticity", Fombrun & van Riel

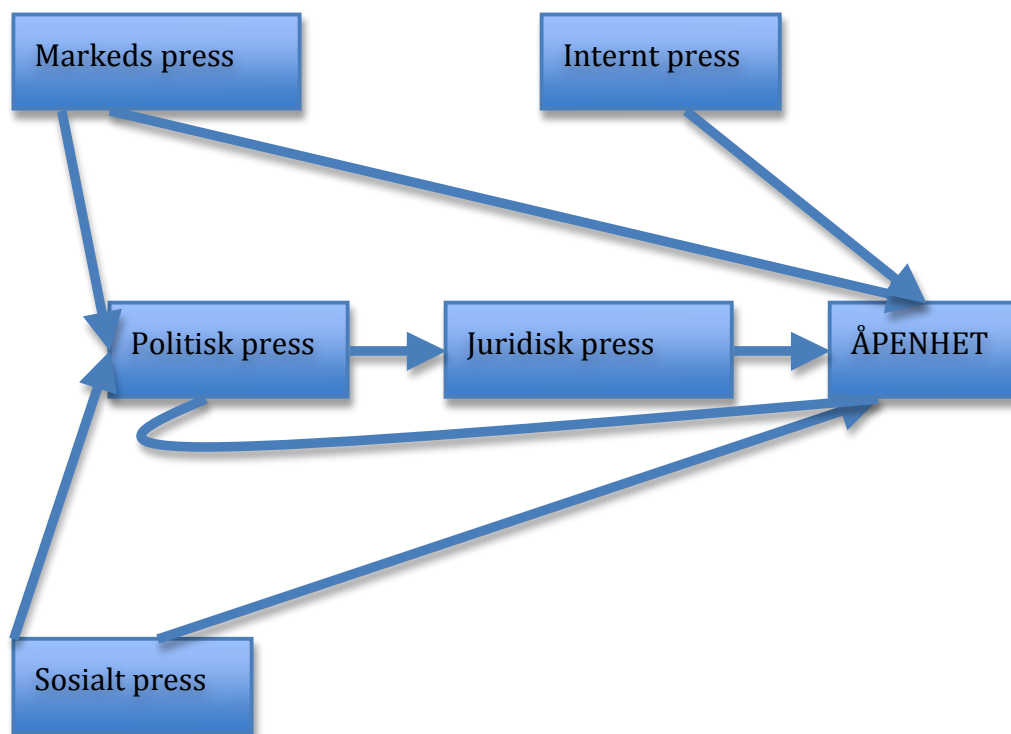
Som man ser av figuren over vil en bedrift dra nytte av å ha en fullt konstruert identitet, en identitet som både sine ansatte og interessentene kan identifisere seg med. Fombrun og van Riel (2004) hevder at kunder, investorer, og leverandører er mer sannsynlig til å støtte en bedrift som de forstår og liker. Fombrun og van Riel hevder også at andre utenforstående vil anerkjenne en bedrift som har en identitet som de forstår og liker.

2.5.1.4 Åpenhet

En åpen bedrift er en bedrift som lar sine interessenter se rett gjennom den, bedriften er synlig for alle til å se. Det vil si at det ikke foregår noe bak lyset, i det skjulte (Fombrun & van Riel, 2004). Med andre ord vil det si at en bedrift som er åpen vil la alle sine interessenter ha tilgang til all relevant informasjon som trengs for å kunne gi et korrekt bilde av bedriftens nåværende og fremtidige handlinger.

The Bank for International Settlements har laget en liste over fire kriterier for åpenhet (Fombrun & van Riel, 2004):

- Omfanget av åpenhet må være stort nok til at interessentene kan gjøre seg opp en meningsfullt bilde av bedriften.
- Informasjonen som gis til interessentene må være relevant til deres fase av beslutningsprosessen.
- Informasjonen som gis til interessentene må være pålitelig. Den pålitelige informasjonen må likeledes være etterprøvbart, nøytral, fornuftig, og fullstendig.
- Informasjonen som gis til interessentene må være sammenlignbar mot andre bedrifter og land over tid.



Figur 2.6: ”De fem driverne til åpenhet”, Fombrun & van Riel 2004

Figuren over oppsummerer de viktigste driverne til åpenhet. Figuren viser at det i hovedsak er eksternt press som påvirker åpenhet i en bedrift. Alle driverne vil ”presse” bedriften til å ha større åpenhet, det kan være alt fra en Facebook kampanje til en ny lov som regulerer en tjeneste eller et produkt som bedriften tilbyr.

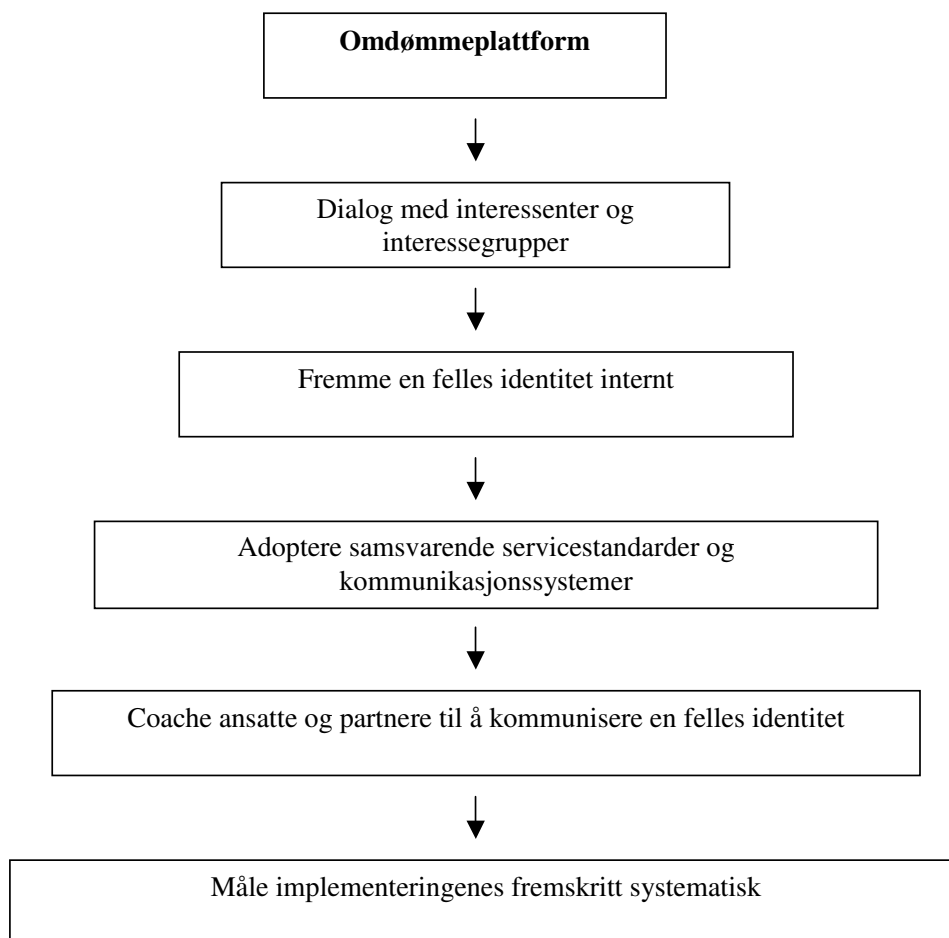
Ærlighet varer lengst sies det, og det vil også gjelde for en bedrift når de skal håndtere en uønsket hendelse. Da vil det være viktig for bedriften å være åpen og legge alle kortene på bordet dersom de ønsker at markedets hukommelse skal være kortvarig.

2.5.1.5 Konsistent

Studier viser at interessenter og konsumenter vil lettere kjenne igjen meldinger som bekrefter det eksisterende inntrykket vi har av en bedrift. Når et omdømme er bygget er det vanskelig å endre det, det vil i alle fall ta lang tid å gjøre det. For å endre markedets oppfatning vil det kreve mye og konsist informering og tiltak for å endre de assosiasjoner og oppfatninger som allerede ligger der (Fombrun & van Riel, 2004).

Omdømmerisiko – en studie av markedets hukommelse

En bedrifts omdømmeplattform må være konsekvent vedtatt av alle interessent grupper og gjennom all bedriftskommunikasjon og initiativer (Fombrun & van Riel, 2004). Figuren under viser hvordan man skal klare å bygge en konsistent omdømmeplattform og bygge omdømmet. Stegene i modellene må ikke utføres sekvensielt og kan i noen tilfeller utføres samtidig som et annet steg.



Figur 2.7: ”A process for creating consistency in reputation-building”, Fombrun & van Riel 2004

Å være konsistent er ifølge Fombrun og van Riel en av de viktigste karakteristikene til de best ansette bedriftene. En vil oppnå konsistent ved å bruke en omdømmeplattform, skape en identitet rundt den, levere integrert kommunikasjon, og ved å tilføre bedriften stimulering for sitt omdømme byggende tema (2004).

2.6 Legitimitetsgapet

Det kan oppstå en risiko når bedriftens aktiviteter og retningslinjer ikke er de samme som interessentenes forventninger. Det som da vil oppstå er et legitimitetsgap (Sethi, 1977 fra Brønn og Ihlen 2007).

Et legitimitetsgap er kløften mellom det en organisasjon mener og gjør, og det organisasjonens viktigste interessenter mener at den bør mene og gjøre (Brønn og Ihlen, 2007 s.104)

For å kunne illustrere fem mulig gap som kan oppstå mellom en bedrift og bedriftens interessenter og hvordan gapet kan lukkes har Brønn og Ihlen (2007) tilpasset en servicekvalitetsmodell som først ble utviklet av Parasuraman, Zeithaml og Berry (1985). Brønn og Ihlen har tilpasset modellen slik at den kan brukes til å forklare de ulike legitimitetsgapene. De fem ulike gapene er som følger:

- *Gap 1 Kunnskapsgap: Avviket mellom interessentenes forventninger og ledelsens oppfatning av interessentenes forventninger.*
- *Gap 2 Standardgap: Avviket mellom ledelsens oppfatning av interessentenes forventninger og atferdsspesifikasjonene og atferden som faktisk oppvises.*
- *Gap 3 Atferdsgap: Avviket mellom atferdsspesifikasjonene og atferden som faktisk oppvises.*
- *Gap 4 Kommunikasjonsgap: Avviket mellom atferden som faktisk oppvises, og hva som formidles til interessentene om atferden.*
- *Gap 5 Gap mellom atferd og forventning: Avviket mellom interessentenes forventninger til atferden og oppfattet atferd som faktisk oppvises.*

(Brønn og Ihlen, 2007 s.105)

De ulike gapene kan være med på å skape en risiko for blant annet bedriftens omdømme. Dersom bedriften er opptatt av å følge Fombrun og van Riel sin ”The Roots of Fame” vil det være mindre mulighet for at gapene vil skje.

3. Markedets hukommelse

Hypotese: *En hendelse vil påvirke bedriften et omdømmetap, men det er markedets hukommelse som påvirker hvor stort omdømmetapet blir.*

Markedets hukommelse er ikke et begrep som er omtalt i faglitteraturen innen omdømme og omdømmetapshåndtering, det må derfor utledes en definisjon av begrepet. Ifølge Medisinsk ordbok blir hukommelse definert som: ”evnen til å innkode, lagre og gjenhente informasjon” (Hukommelse, s.a.) Markedet vil her være alle interessenter, media, og offentligheten. Da kan man utlede en definisjon på markedets hukommelse som:

Interessenters, medias, og offentlighetens evne til å huske og lagre informasjon om en gitt hendelse.

Man kan da si at markedets hukommelse er hvor lenge media, interessenter og resten av offentligheten vil huske en hendelse som har påvirket bedriften enten positivt eller negativt. Hukommelsen til markedet vil i stor grad være påvirket av hvor lang tid det tar før media slutter å omtale hendelsen. Bedriftene selv vil kunne påvirke markedets hukommelse gjennom sin håndtering av hendelsen og på bakgrunn av hvordan bedriftens omdømme var før hendelse. Dersom hendelsen er av en veldig kritisk type vil det også påvirke markedets hukommelse, en hendelse som har ført til store ødeleggelser eller tap vil i sådan være kritisk for bedriften.

Hukommelsen til markedet styres til en viss grad av hva media velger å omtale ulike bedrifter i sitt medium, det kan være radio, avis, tv, ulike tidsskrifter og nettsider. Det vil derfor da være opp til hver enkelt redaksjon hvor mye de velge å legge trykk på en hendelse eller sak som en bedrift har vært innblandet i. Noen redaksjoner vil ikke bruke like mye krefter på en sak som en annen redaksjon vil gjøre. Derfor kan interessenter og offentligheten bli ”farget” av den informasjon de får formidlet, alt etter hvilket medium en får informasjonen fra. En tabloid avis vil ha en annen vinkling på en sak enn hva en lokalavis vil gjøre, og det bør tas i betraktning når en tenker på markedets hukommelse.

I en artikkel angående Adecco-saken i Aftenposten sier Alexander Cappelen, professor ved Norges Handelshøyskole, at:

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon

”Folk glemmer lett når det blir mindre oppmerksomhet rundt en sak... Men for at folk skal glemme skandalen, må de kunne tilgi. Og om forbrukerne skal tilgi, må selskapet vise at de har lært av sine feil. Det betyr at selskapet må ta selvkritikk, innrømme feil, jobbe for å unngå slike feil i fremtiden og vise hvordan de skal jobbe med dette.” (Aftenposten 25.08.2011)

Som Alexander Cappelen blir referert i avsnittet over ser man at oppmerksomheten rundt en sak vil påvirke hukommelsen, noe analysekapittelet vil belyse i oppgaven. Cappelen legger også vekt på at selskapet må ta lærdom av sine handlinger for at hukommelsen ikke lengre skal påvirkes negativt.

3.1 Varighet hukommelse

Varigheten til markedets hukommelse vil være påvirket av ulike faktorer. Det vil være medias håndtering av saken, bedriftens egen håndtering og interessentenes oppfatning av bedriften før hendelsen.

Det er mange faktorer som vil påvirke omdømme til en bedrift og dermed påvirke markedets hukommelse. ”Roots of Fame”, Fombrun og van Riel sine kriterier som er viktig å ha for å bygge et godt omdømme og opprettholde det, vil påvirke varigheten til markedets hukommelse og vil bli belyst i diskusjonskapittelet etter en gjennomgang av case analysene. Det vil også fremgå at varigheten til markedets hukommelse vil variere fra hendelse til hendelse, og at faktorene nevnt over vil ha sin innvirkning positivt og negativt på varigheten.

Hvordan skal så varigheten på markedets hukommelse fastsettes? Er det når media ikke lenger skriver om den aktuelle hendelsen som en direkte negativ hendelse for bedriften, er det når aksjekursen er tilbake på gammelt nivå, eller er det når omdømmet til bedriften er tilbake til nivået før hendelsen? Det vil normalt ta flere år før bedriften kan komme opp på samme omdømme nivå som før hendelsen når de har hatt en uønsket hendelse. Det viktigste for bedriften vil være å håndtere saken på en best mulig måte slik at de for hvert år som går øker omdømmet sitt litt i positiv forstand, å bygge et godt omdømme tar tid. Markedet har en tendens til å knytte tidligere hendelser til bedriften som gir en negativ assosiasjon og dermed straffe omdømmet til bedriften i ettertid.

4. Omdømmemåling - RepTrak™

Hvert år gjennomfører Apeland Informasjon og Reputation Institute, i samarbeid med førsteamanuensis Peggy S. Brønn ved Handelshøyskolen BI, en omdømmeanalyse av de 50 mest synlige virksomhetene i Norge basert på en nominering som er gjennomført høsten før. I analysen blir omdømmet til Norges 50 mest synlige selskaper analysert. Respondentene som svarer på undersøkelsen er tilfeldig valgt og vurderer opp til to virksomheter som de kjenner godt eller litt. Resultatene i målingen baserer seg på datainnsamling innhentet i begynnelsen av det samme året som målingen blir utgitt (RepTrak™ 2011).

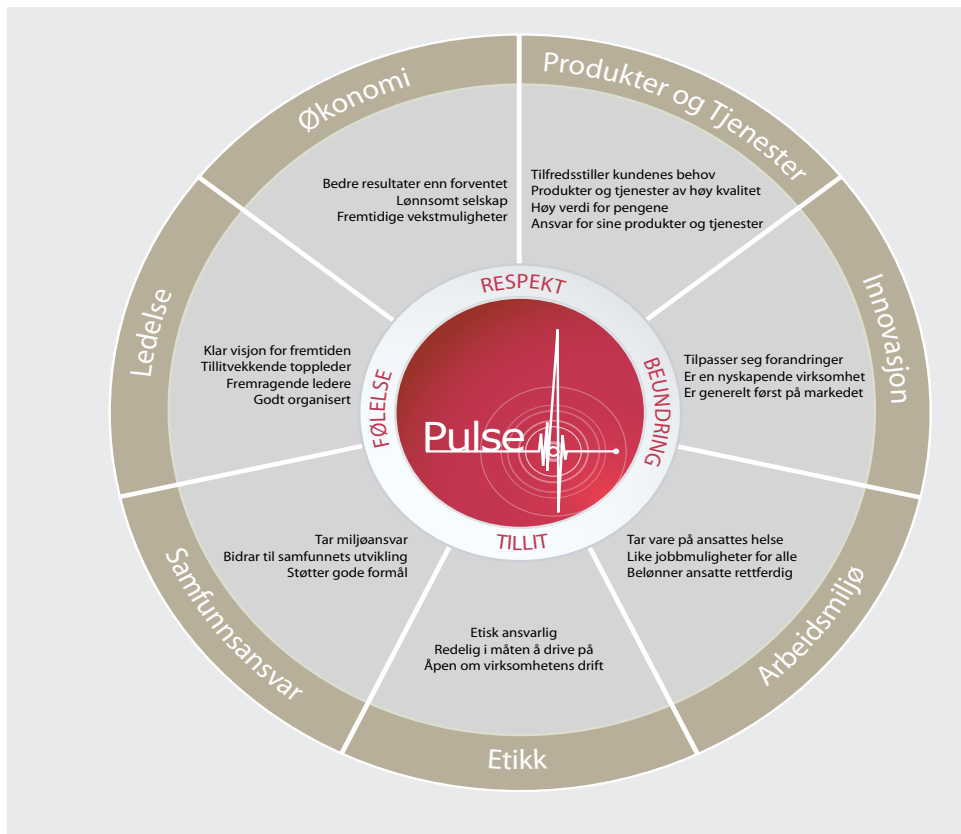
Virksomhetens omdømme måles ved hjelp av RepTrak™ Pulse, en indeks som måler omdømme på en skala fra 0 til 100. Omdømmet til bedriften får en gitt score og ut ifra denne scoren kan man si noe om hvor sterkt omdømme til bedriften til er. En oversikt over kategoriseringen av omdømme basert på scoren i RepTrak™ Pulse følger under.



Figur 4.1: Kategorisering basert på omdømme score (RepTrak™ 2011)

Omdømmet blir regnet ut på grunnlag av fire variabler som måler respondentens følelse, respekt, beundring og tillit til virksomheten. Modellen som er vist under er delt inn i 7 dimensjoner og 23 attributter. Attributtene har ulik betydning for respondentene og vektes dermed forskjellig (RepTrak™ 2011).

Omdømmerisiko – en studie av markedets hukommelse



Figur 4.2: RepTrak™ modellen (RepTrak™ 2011)

5. Case analyser

5.1 Metode og rammeverk

Analysen vil bygges på en innholdsanalyse, en kvantitativ og kvalitativ analyse (Allern UiO). Det kvantitative aspektet av analysen er en telling av antallet relevante avisoppslag og en kategorisering av disse basert på søkeord tilknyttet den aktuelle hendelsen. De relevante avisoppslagene vil i oppgaven være de artiklene som er knyttet til de ulike søkeordene for hvert enkelt case. Søkeordene blir valgt etter informasjon om den enkelte hendelses involverte parter, type hendelse og begrep tilknyttet hendelsen. Begrunnelsen for valget av de ulike søkeordene for hver hendelse blir utdypet i underkapitlene til hver analyse.

Gjennom valgene av søkeord skal flest mulig relevante saker tilknyttet hendelsen komme frem og dermed vil det på best mulig måte luke ut artikler som ikke er relevante for hendelsen. Søkeordene skal også belyse utviklingen i antall artikler tilknyttet det aktuelle selskapet. Oppgaven legger vekt på artikler knyttet til medias navnevalg av hendelsen, som for eksempel Adecco-skandalen. Grunnen til at oppgaven vil bruke medias navn på hver enkelt hendelse er for å fange opp mest mulig artikler tilknyttet hendelsen, det er blitt forsøkt å søke med mer avanserte søkeord som for eksempel markedskonflikt når en skal se på Tine-saken men det resulterer i at en får veldig få treff og dermed for lite til å kunne drive noe analyse av funnene. Selv om det blir brukt enklere søkeord istedenfor faglige uttrykk generer de mange treff og finner dermed ett stort antall artikler som kan knyttes til den aktuelle hendelsen. Det kan tyde på at media har valgt å ikke skrive for mange faglige detaljer i mange av artiklene og dermed blir det utelukket å søke på for mange fagligsuttrykk tilknyttet hver enkelt hendelse.

Den kvalitative delen av analysen innebærer en dypere vurdering av oppslagene for å kunne vurdere når hendelsen er glemt. Når antallet artikler faller mye og holder seg på ett lavt nivå over tid vil en gå inn i artiklene for å se om hendelsen fremdeles blir nevnt som negativt for bedriften, dette for å kunne si noe om markedets hukommelse tilknyttet hendelsen har roet seg. Ett lavt nivå vil for eksempel være når antall artikler faller fra 30 til 9 i løpet av en måned. Det vurderes som positiv i denne forstand når

den aktuelle hendelsen bare nevnes som et eksempel eller når ingen nye opplysninger har kommet frem om saken. Tidsperspektivet som er valgt for hver hendelse er satt til cirka 2 år for hver hendelse, dette er blitt gjort for å kunne gi ett bilde av hvordan antall artikler tilknyttet hendelsen faller og holder seg på ett lavt nivå etter at markedets hukommelse ikke lengre påvirkes. Det valgte tidsperspektivet vil også kunne vise hvilken forskjell det er i antall artikler knyttet til den enkelte bedrift før og etter en uønsket hendelse. Den kvalitative delen vil til en viss grad være en subjektiv vurdering da en gitt hendelse vil bli omtalt som ett eksempel selv lang tid etter hendelsen. Når hendelsen blir omtalt som ett eksempel, menes for eksempel at hendelsen bare blir omtalt som en historisk hendelse eller som en hendelse som andre kan lære av for å ikke gjøre samme feil eller ta lærdom av.

Gjennom søkeverktøyet Retriever Atekst (www.retriever.no), heretter kalt Atekst, skal jeg se på hvor lenge bedriftene og hendelsen blir omtalt i norske aviser etter en uønsket hendelse og dermed kunne si noe om markedets hukommelse. Kildene som vil brukes er norske aviser, både riksaviser som for eksempel VG, DN og Dagbladet, regionsaviser som for eksempel Stavanger Aftenblad, Adresseavisen og Bergens Tidene, og lokalaviser som for eksempel Sandnesposten og Fanaposten. Grunnen til at det brukes riks-, regions-, og lokalaviser i analysen er for å ha med både de tabloide og mer seriøse avisene. Tabloidavisene kan ha en tendens til å blåse opp saker mer for å selge aviser mens de seriøse avisene heller vil få frem saken på en ryddig måte. Tabloidavisene blir sett på som nyttig i oppgaven da de vil treffe en større del av befolkningen, og det vil være med å påvirke hukommelsen i markedet gjennom sitt store nedslagsområde.

Det vil også ses på resultatene fra RepTrak™ undersøkelsene i de aktuelle årene for bedriftene. RepTrak™ vil være den målingen som er best egnet da oppgavens definisjon av omdømmetap er utledet fra RepTrak™ sin definisjon av omdømme og tap. Synovate MMI sine målinger vil bli brukt som ett supplement der det har vært mulig å få tak i Synovate MMI sine målinger. Synovate MMI er en av landets største institutter innen markedsanalyse og kan dermed ses på som en akseptabel supplement til RepTrak™ sine målinger for å kunne underbygge omdømme til bedriften.

I oppgaven blir følgende definisjon på markedets hukommelse brukt: ”*Interessenters, medias, og offentlighetens evne til å huske og lagre informasjon om en gitt hendelse.*”

Markedets hukommelse vil da ha en sammenheng med hvor ofte en sak er nevnt i media, og dermed må en kunne se en sammenheng mellom antall artikler i en periode og markedets hukommelse. Markedet, her interessenter og offentligheten, vil bli påvirket når media omtaler hendelsen i stort omfang og dermed påvirke markedets hukommelse. Hukommelsen i markedet vil bli påvirket så lenge som media eksponerer markedet for hendelsen. Markedet vil også tillegge seg assosiasjoner til en bedrift dersom hendelsen er av en kritisk type for markedet. En kritisk hendelse vil være en hendelse der samfunnet blir påvirket direkte eller indirekte, for eksempel ved at menneskeliv har gått tapt. Utfordringen med å se på antall artikler knyttet mot en hendelse er at en hendelse kan være omtalt uten at søkeordet som blir brukt i analysen gir utslag. Det kan også være at en hendelse blir omtalt selv om markedets hukommelse ikke lengre påvirkes negativt. I artikkelen ”På topp igjen” (Aftenposten 27.08.2009) kan man se hvordan en historisk hendelse blir omtalt når den ikke lenger påvirker markedet negativt. Apeland hevder at en kan dele mediadekningen inn i fem faser (2010):

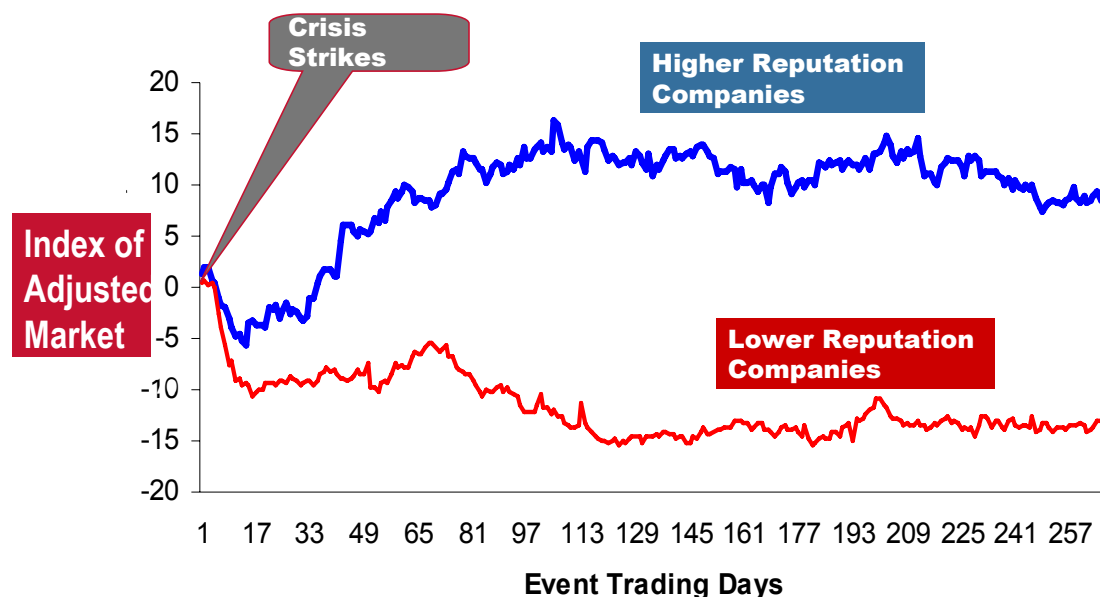
1. *Fakta: Hva har skjedd? Hvor? Når? Hvordan?*
2. *Skjebner: Hvem er innblandet? Døde? Skadde? Truede? Pårørende?*
3. *Årsaksforhold: Hvordan skjedde dette? Hva sviktet? Hva ble gjort galt?*
4. *Syndebukk: Hvem har skylden? Hvem har ansvaret?*
5. *Etterpåklokskap: Hvem har sagt fra, men ikke blitt hørt? Hvem kunne forhindret problemet?*

(Apeland, 2010 s. 183)

Det vil i analysen antas at hukommelsen i markedet ikke vil bli påvirket lengre når det ikke kommer noen nye avsløringer ut, det vil si når ”skandalen” bare nevnes som et eksempel i en artikkel. Det vil derfor ikke være mulig på forhånd å fastsette et bestemt måltall på artikler som vil si når hukommelsen i markedet ikke lengre påvirkes. Men man kan ofte se en trend dersom artikkeltreffene går fra et høyt tall som for eksempel 30 treff en måned til 9 treff neste måned, og da kunne anta at hukommelsen i markedet har avtatt. Da interessenter og offentligheten vil huske en hendelse når media omtaler og skriver om den vil det i oppgaven legges til grunn at varigheten til markedets hukommelse blir satt etter hvor lenge media omtaler hendelsen negativt for bedriften. I tabellene for hvert case vil det markeres, med kursiv skrift og henholdsvis

rød og grønn farge, når hendelsen startet i media og når hendelsen anses som å ikke påvirke markedets hukommelse lenger.

Det ville ha vært interessant å se på utviklingen i aksjekursen til bedriftene, men verken Adecco, Terra, Gilde eller Tine er børsnotert på Oslo Børs. I en analyse hvor bedriftene er børsnotert ville også aksjekurs utviklingen kunne si noe om markedets hukommelse og omfanget av omdømmetap.



Figur 5.1: Omdømmets betydning for håndteringen av en krise (Knight & Prety, 1999)

Figuren over viser hvilken forskjell det er når bedriften har et høyt omdømme før hendelsen og når bedriften sitt omdømme før hendelsen er lavt. Figuren tar utgangspunkt i aksjekurser noe som denne oppgaven ikke bruker, men den viser hvilken effekt det har å ha ett opparbeidet omdømme før en eventuell hendelse. Fra blant annet Apeland sin litteratur står det at en bedrift som har bygget seg opp mye omdømmekapital vil klare seg bedre dersom en krise inntreffer (2010). Noe som denne analysen vil vise.

Hvert case skal etter analysen gi følgende output:

- Antall artikler knyttet til hendelsen
- Varigheten på hukommelse
- Bedriftens omdømmescore

Til slutt vil funnene bli sammenlignet for å kunne si noe om forskjellen i sakene, videre vil så sammenligningen og outputen fra hver analyse danne underlaget for diskusjons kapittelet, kapittel 6.

5.2 Adecco og Adecco-saken

Adecco-saken ble første gang nevnt mai 2010 i Fagbladet hvor de skrev at de ansatte ved Ammerudlunden Sykehjem jobbet doble vakter uten overtidsbetaling. Adecco-saken begynte først å rulle etter at NRK og Dagbladet belyste saken i februar 2011 (NRK 17.02.2011).

For hendelsen til Adecco ble følgende søkeord valgt; ”Adecco-saken”, ”Adecco-skandalen”, ”Adecco”, ”Ammerudlunden”, ”overtid”, og ”sykehjem”. Adecco-saken og Adecco-skandalen ble valgt som søkeord da de begge er terminologi som ble brukt som navn på hendelsen. Ved å søke på Adecco-saken og Adecco-skandalen får en oversikt over hvor mange artikler hendelsen blir nevnt, noe som kan gi en pekepinn på varigheten til markedets hukommelse. Ammerudlunden var navnet på sykehjemmet hvor hendelsen hadde sitt utspring fra og det var dermed interessant å se hvordan utviklingen i artikler tilknyttet sykehjemmet og Adecco var, ved å bruke det nevnte sykehjemmet og Adecco som et sammensatt søkeord vil en få en kunne få en oversikt over artikler. Manglende overtidsbetaling var kjernen i hendelsen og det måtte dermed ses på hvordan overtid, sykehjem, og Adecco ga utslag i artikkeltreff.

For å belyse hvor stor media dekning Adecco-saken fikk kan man se på søkeresultatene fra Atekst:

Med søkeordet ”Adecco-saken” fikk en 557 treff, 545 av treffene var fra 2011 og 12 treff så langt i 2012. Ved å søke på ”Adecco-skandalen” fikk en 320 treff, 295 av treffene var fra 2011 og 25 treff så langt i 2012. Ett søk på bare ”Adecco” ga 4855 treff for perioden 1997 til 2012, for årene 2011 til 2012 var det 2714 treff. 2519 av treffene var fra 2011 og 195 treff så langt i 2012. Ved å søke på ”Ammerudlunden” fikk en 516 treff for perioden 2011 til 2012, 495 av treffene var fra 2011 og 21 treff så langt i 2012.

Omdømmerisiko – en studie av markedets hukommelse

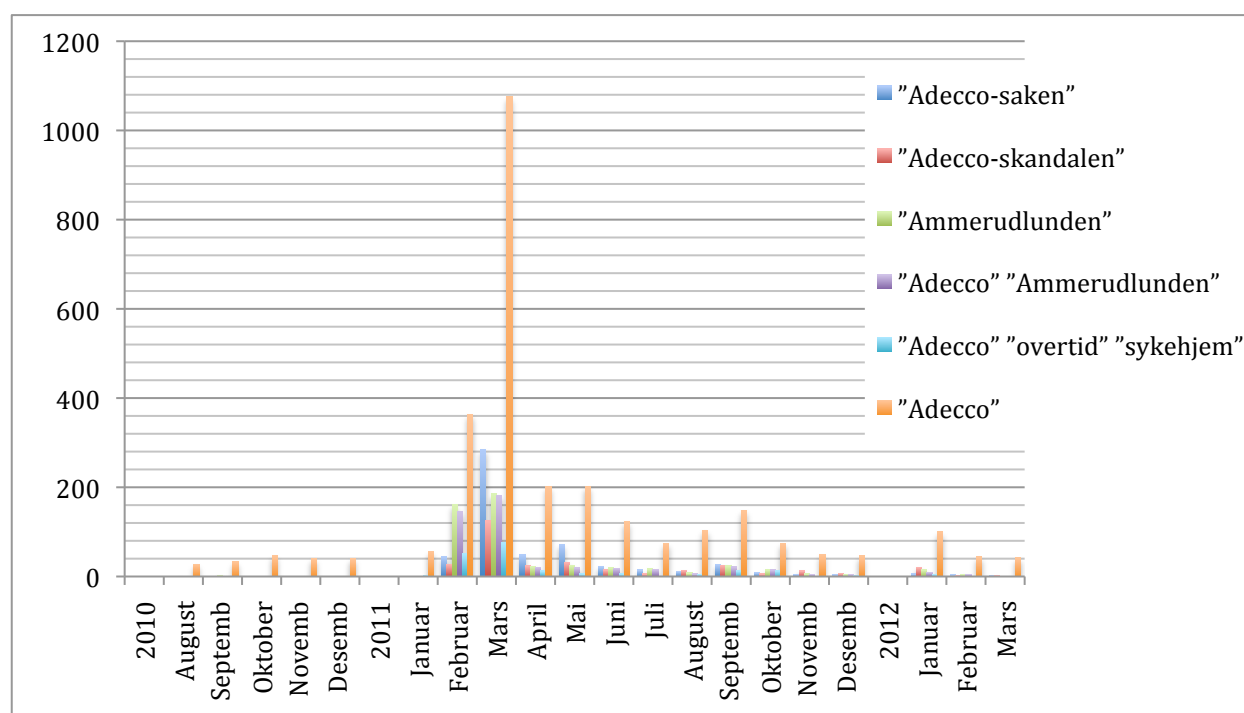
	”Adecco- saken”	”Adecco- skandalen”	”Ammerudlunden”	”Adecco” ”Ammerudlunden”	”Adecco” ”overtid” ”sykehjem”	”Adecco”
2010						
August	-	-	1	-	-	28
September	-	-	3	-	1	34
Oktober	-	-	-	-	-	47
November	-	-	-	-	-	40
Desember	-	-	1	-	1	40
2011						
Januar	-	-	-	-	2	57
<i>Februar</i>	<i>45</i>	<i>28</i>	<i>162</i>	<i>146</i>	<i>51</i>	<i>363</i>
Mars	284	125	185	182	76	1076
April	49	24	23	21	13	202
Mai	72	32	25	20	6	201
Juni	23	15	20	19	6	123
Juli	15	6	17	16	1	75
August	12	14	8	6	5	104
September	27	25	24	22	13	148
<i>Oktober</i>	<i>9</i>	<i>6</i>	<i>15</i>	<i>15</i>	<i>13</i>	<i>74</i>
November	5	13	6	5	-	50
Desember	4	7	5	4	2	46
2012						
Januar	6	21	15	10	5	100
Februar	4	2	5	5	-	44
Mars	2	2	1	1	-	42

Tabell 5.1: Artikkeltreff Adecco i databasen til Atekst (Retriever Atekst)

Adecco har i intervju med Dagens Næringsliv sagt at det i perioden februar til mai 2011 var over 7000 saker i pressen der Adecco ble omtalt med negativt fortegn (DN 24.12.2011). Det er et mye høyere tall enn hva en kan finne ved et enkelt søk i Atekst, men det har sammenheng med at ikke alle artikler blir lagt inn i Atekst og at mange

aviser bygger sine saker på samme NTB-melding og det blir dermed den samme like saken i utallige aviser og nettaviser.

Fra oktober 2011 ser man at antallet artikler tilknyttet ”Adecco-saken” og ”Adecco-skandalen” faller betraktelig fra tidligere måneder. Etter en gjennomgang av artiklene fra oktober og november måned 2011 er det klart at hendelsen ikke lengre omtales som en direkte negativ hendelse for Adecco, men heller som en pekepinn for at man skal lære av denne hendelsen og ta konsekvensene. Etter at Dagbladet i oktober 2011 skrev at Adecco hadde etterbetalt lønn til sykehjemsansatte arbeidere har antall saker hvor hendelsen blir nevnt falt (Dagbladet 13.10.2011). Et eksempel på en artikkel hvor hendelsen ikke lengre nevnes negativt kan man se i Vårt Land november 2011, artikkelen omhandler overtidsarbeid som ikke blir godtgjort og Adecco nevnes da som et selskap som faktisk har etterbetalt overtid til sine arbeidere (Vårt Land 23.11.2011).



Figur 5.2: Adeccograf, treff på søkeord i Atekst

Ved første øyekast ser man at antall saker om Adecco og Adecco-saken ligger langt over tidligere år, og man kan anta at omdømmet til Adecco fikk seg en knekk som følge av all media omtalen. I RepTrakTM sin årlige omdømmeundersøkelse (2012)

blir Adecco målt til å ha det dårligste omdømmet av de 50 bedriftene som har blitt målt med en score på 40,4 som tilsier et svakt omdømme. Adecco har ikke tidligere blitt målt på RepTrak™ sine målinger, det grunnet at de ikke har vært så synlige tidligere. Selv om Adecco ikke tidligere har blitt målt av RepTrak™ ble de i fjor målt i en annen omdømmemåling som kan gi en pekepinn på at omdømmet til Adecco ikke har blitt noe særlig bedret det siste året.

I august 2011 kom den årlige omdømmemålingen til Synovate MMI ut og Adecco havnet da tredje sist på målingen over hvilken bedrift som hadde best omdømme i Norge, Adecco ble også rangert som den bedriften som hadde dårligst inntrykk blant forbrukerne (Kampanje 25.08.2011). Det bør påpekes at målingen til Synovate MMI ble gjort mens det var aller hetest rundt Adecco, og dermed kan målingen bli noe farget av trykket som da var i media.

Det er ett snaut år siden Adecco-saken for alvor så sitt lys i media og selv om begrepet ”Adecco-saken” blir dratt frem i noen artikler ser det ut til at kjøret mot Adecco har roet seg fra det enorme trykket i første halvdel av 2011. For å kunne stadfeste om Adecco klarer å begrense sitt omdømmetap vil det være nødvendig å vente til neste års omdømmemålinger for å se hvilken utvikling Adecco har hatt omdømmemessig.

5.3 Terra og Terra-saken

I 2007 startet Terra-saken, en finansskandale der meglerhuset Terra Securities og nordlandskommunene Rena, Narvik, Hemnes og Hattfjelldal var involvert. Kommunene hadde investert penger i kompliserte fondsprodukter i USA gjennom å låne penger med sikkerhet i fremtidige kraftinntekter. Saken begynte å rulle i media etter at Finansavisen belyste saken 31. Oktober 2007 (Hegnar 21.11.2007)

Søkeordene som ble valgt var ”Terra-saken”, ”Terra-skandalen”, ”Terra”, ”strukturerte produkter”, og ”kommune”. Terra-saken og Terra-skandalen ble valgt som søkeord da de begge er terminologi som ble brukt som navn på hendelsen i media. En del kommuner tapte penger i saken og dermed vil det være naturlig å se på treffene for Terra og kommune, i media ble også de involverte kommune kalt Terra kommune. Fondsproduktene kommunene hadde investert i var såkalte strukturerte

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon

Omdømmerisiko – en studie av markedets hukommelse

produkter, men media har ikke brukt mye tid på å gå i dybden til investeringen noe antall artikkeltreff tyder på.

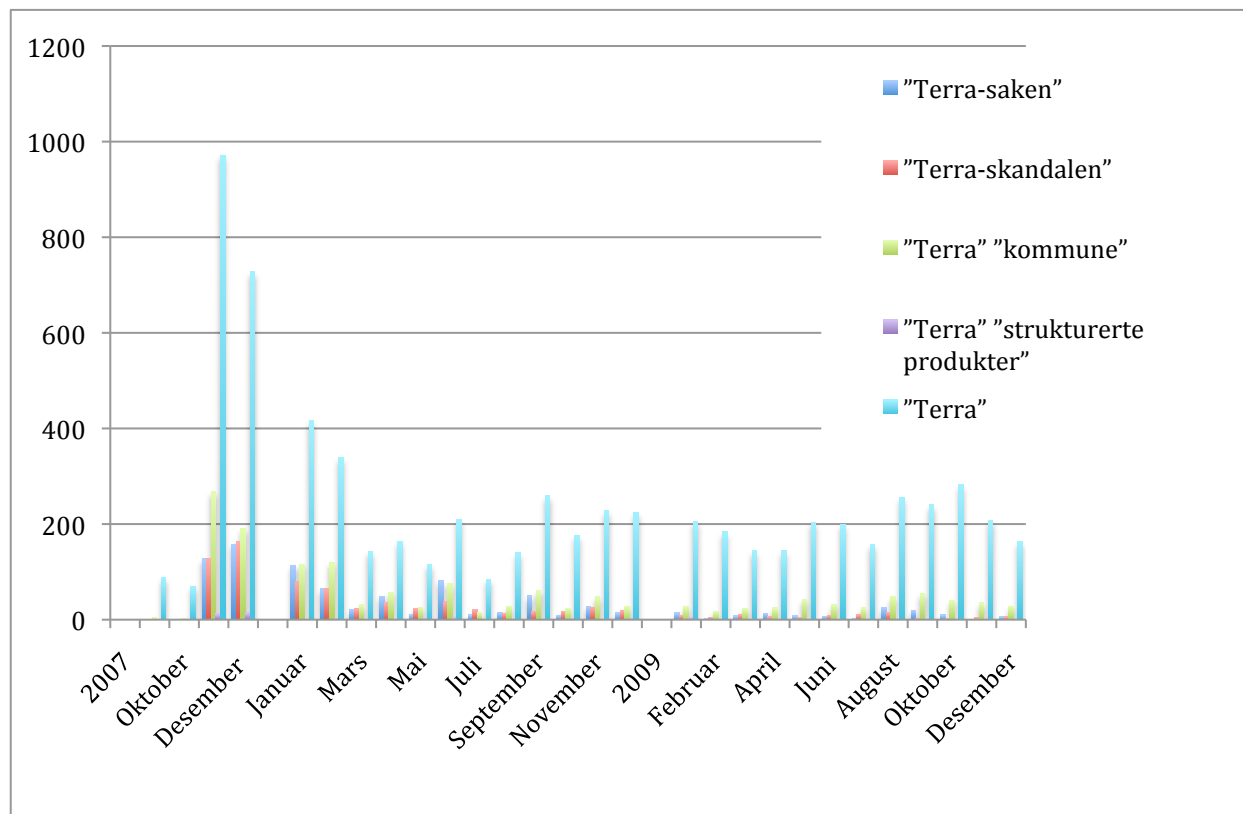
Ett søk i Atekst på Terra-saken ga 1064 treff for perioden 2007 til 2012, 772 av treffene var fra årene 2007 og 2008. Ett søk på Terra-skandalen ga 945 treff for perioden 2007 til 2012, 696 av de treffene var fra årene 2007 og 2008. Ett generelt søk på Terra ga 12702 treff for perioden 2007 til 2012, 5097 av de treffene var fra årene 2007 og 2008.

	”Terra-saken”	”Terra-skandalen”	”Terra” ”kommune”	”Terra” ”strukturerte produkter”	”Terra”
2007					
September	-	-	4	-	88
Oktober	-	-	2	1	70
<i>November</i>	<i>127</i>	<i>128</i>	<i>269</i>	<i>12</i>	<i>972</i>
Desember	157	164	190	14	728
2008					
Januar	114	80	116	1	416
Februar	65	66	119	3	340
Mars	21	23	31	-	142
April	49	35	57	-	164
Mai	11	24	26	3	115
Juni	82	37	75	4	209
Juli	10	21	15	-	85
August	15	13	28	1	140
September	50	18	60	-	259
<i>Oktober</i>	<i>9</i>	<i>18</i>	<i>24</i>	<i>2</i>	<i>177</i>
November	28	26	48	1	229
Desember	14	19	28	2	224
2009					
Januar	14	9	28	4	205
Februar	3	5	18	1	184

Mars	8	11	24	-	144
April	13	6	25	-	144
Mai	8	5	43	-	204
Juni	7	9	32	1	199
Juli	3	11	25	1	158
August	25	15	48	-	256
September	20	3	55	1	240
Oktober	10	3	40	-	282
November	1	4	35	-	207
Desember	6	6	28	-	163

Tabell 5.2: Artikkeltreff Terra i databasen til Atekst (Retriever Atekst)

Etter at hendelsen ble belyst i media fikk Terra en boom av artikler hvor de ble nevnt, de to første månedene etter at nyheten sprakk ble det over ti ganger så mange saker hvor Terra ble nevnt, mot tidligere måneder. Antallet artikler om hendelsen har variert mye fra måned til måned, noe av grunnen til det er at det underveis har kommet nye anklager og informasjon tilknyttet hendelsen. Det skulle vise seg at det ikke bare var Terra som ble sett på som dem som hadde gjort noe klanderverdig, de involverte kommune hadde gjort brudd på kommuneloven. September 2008 bestemmer de berørte kommune seg for å stille lånegiverne DnB Nor og Depfa Bank til ansvar etter at konkursboet til Terra Securities ikke hadde tilstrekkelig med verdier, etter det blir saker hvor hendelsen blir nevnt rettet mot at de såkalte ”Terra kommunene” sliter økonomisk og har tatt ut søksmål mot Citigroup i USA (NRK 28.10.2010). Selv om artikler om Terra og Terra-saken har variert har Terra klart å holde på en del av sine kunder og har en kundetilfredshet som er bra, dette er noe man kan se i artikkelen ”Terra scorer høyest” (DN 05.10.2009).



Figur 5.3: Terragraf, treff på søkeord i Atekst

Terra sitt omdømme ble første gang målt av Reputation Institute i 2009, litt over ett år etter første gang media omtalte hendelsen. For Terra ble det en knusende dom over deres omdømme, med en score på 35,1 som det dårligste omdømme blant de 50 bedriftene som ble målt det året (RepTrak™ 2009). I årene etter Terra-saken ser det ut som at Terra sliter med å bygge opp et godt omdømme, noe de neste års målinger viser; i 2010 ble omdømmet målt til en score på 45 som også det året var den dårligste scoren blant de målte selskapene i Norge. I 2011 og 2012 har Terra gått noe opp i omdømme, men ikke nevneverdig, med en score på henholdsvis 49,4 og 46,3 (RepTrak™ 2011 og RepTrak™ 2012).

Omdømmemålingene de siste årene viser at Terra enda sliter med sitt omdømme, det skjer selv etter at det har kommet frem at de involverte kommunene har gjort brudd på kommuneloven når de investerte hos Terra.

5.4 Gilde og E. coli saken

18 personer ble i 2006 smittet med E. coli etter at de hadde spist infisert morrpølse fra ett av Gilde sine anlegg, denne hendelsen ble kalt E. coli saken av media. I slutten av februar 2006 skrev media først om at det var mistanke om E.coli smitte i Gilde sin kjøttdeig (Aftenbladet 24.02.2006).

Søkeordene som ble valgt var ”E.coli-saken”, ”E.coli-skandalen”, ”E.coli”, ”Gilde”, og ”Morrpølse”. E.coli-saken og E.coli-skandalen ble betegnelsen gitt av media for hendelsen. Artikler knyttet til søkeordet E.coli ble valgt da det viser hvilken ekspansjon av artikler hvor E.coli blir nevnt etter hendelsen. Ved å se på Gilde og E.coli får man et overblikk over saker hvor Gilde blir tilknyttet E.coli. Da det var Morrpølse som var smitekilden for E.coli blir det naturlig å se på Morrpølse sammen med Gilde. Gilde ble valgt som et enkelt søkeord som et referansepunkt, for å se hvor mange flere artikler som ble skrevet om Gilde i den aktuelle perioden.

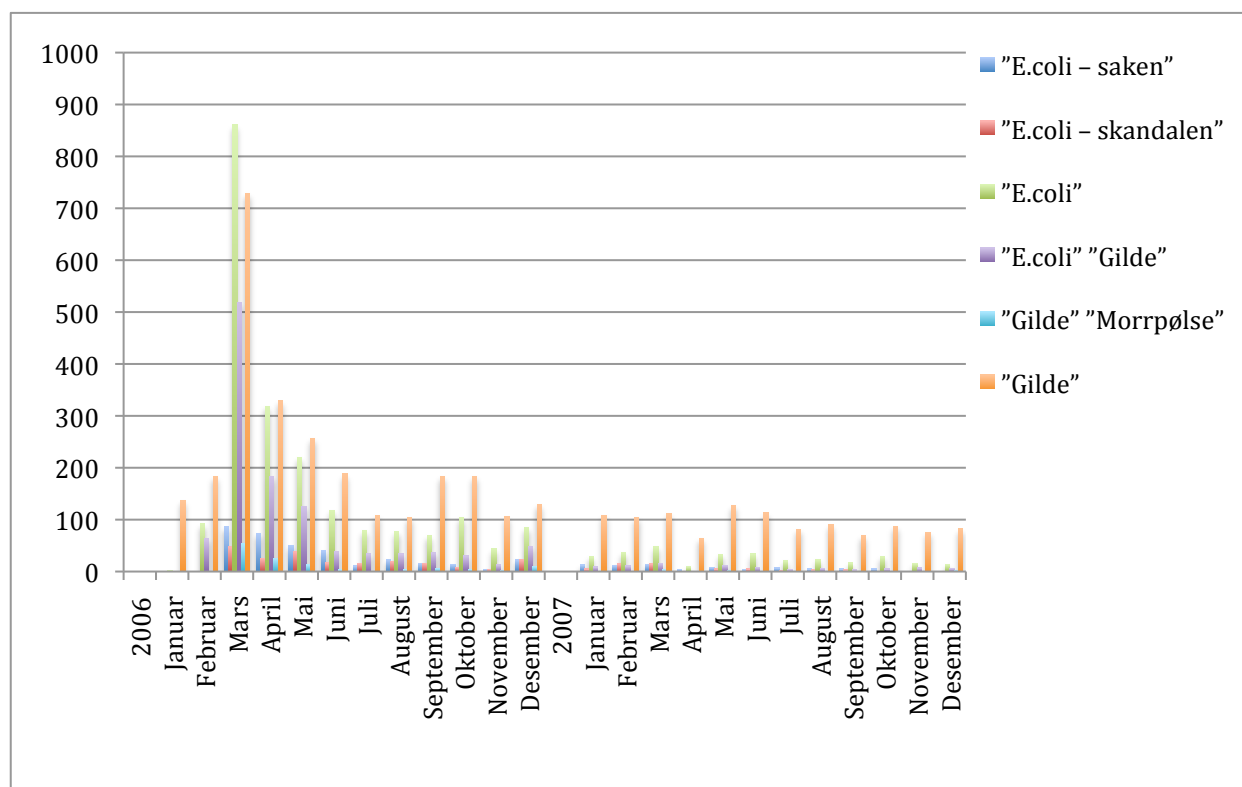
Ett søk i Atekst på ”E.coli – saken” ga 494 treff for perioden 2006 til 2012, 363 av treffene var fra 2006 og 79 treff fra 2007. Ett søk på ”Gilde” gir 13513 treff for perioden 2006 til 2012, 2799 av treffene var fra 2006 og 1125 av treffene var fra 2007. Ett enkelt søk på ”e.coli” ga 5186 treff for perioden 2006 til 2012, 2325 av treffene var fra 2006 mens 324 av treffene var fra 2007.

	”E.coli – saken”	”E.coli – skandalen”	”E.coli”	”E.coli” ”Gilde”	”Gilde” ”Morrpølse”	”Gilde”
2006						
Januar	-		2	-	-	137
Februar	-		92	63	-	184
Mars	86	48	861	518	54	728
April	73	26	319	183	26	329
Mai	51	39	220	126	13	257
Juni	41	17	118	38	3	188
Juli	11	16	79	34	1	108
August	23	20	77	34	3	105
September	16	16	69	36	6	183
Oktober	14	8	105	30	4	183

November	4	4	44	13	2	106
Desember	23	23	85	48	10	129
2007						
Januar	13	5	29	9	-	108
Februar	12	15	37	11	-	105
Mars	14	15	48	16	3	112
April	4	1	10	1	-	64
Mai	8	5	33	12	2	127
Juni	4	5	34	8	1	113
Juli	7	2	21	4	-	81
August	5	3	23	6	1	90
September	5	3	17	3	-	69
Oktober	5	-	29	5	-	87
November	-	1	16	7	1	76
Desember	-	1	14	6	2	82

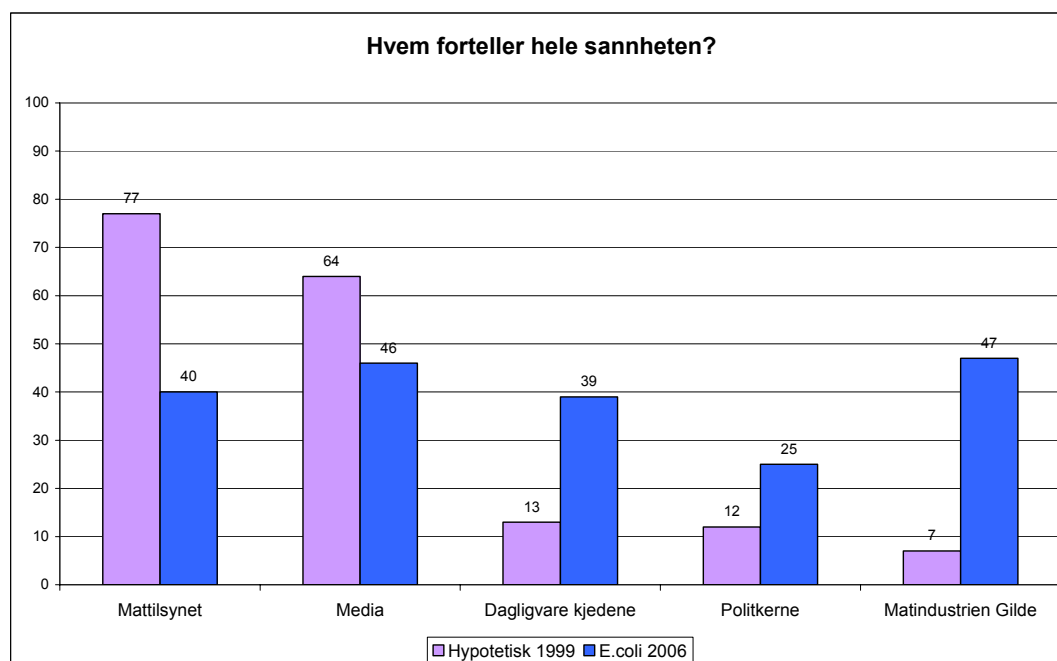
Tabell 5.3: Artikkeltreff Gilde i databasen til Atekst (Retriever Atekst)

Etter at Gilde i mai 2006 betalte ut erstatning til de som ble rammet av E.coli (DN 19.05.2006) og i juli samme år betalte boten de fikk av Økokrim (Aftenposten 20.07.2006) snudde E.coli-saken til å bli en kritikk mot Mattilsynet. Dette har mye sammenheng med hvordan Gilde håndterte hendelsen. I en del av litteraturen innen omdømme, skrevet av norske forfattere, blir Gilde nevnt som ett eksempel for andre bedrifter, dette fordi de håndterte saken på en riktig måte og klarte å vinne over folket igjen raskt.



Figur 5.4: Gildegraf, treff på søkeord i Atekst

Figuren under viser resultatene etter en undersøkelse gjort av SIFO, Statens Institutt for forbruksforskning, hvor det ble undersøkt forbrukernes tillit til ulike aktører under en hypotetisk matkatastrofe i 1999 og under E.coli saken i 2006. Undersøkelsen viste at annen hver nordmann hadde tillit til den informasjon som Gilde kom ut med, noe som viser hvilken enorm posisjon Gilde har og hvilket omdømme de har bygget opp.



Figur 5.5: Forbrukertillit under E.coli krisen (Berg, 2006)

Det er bemerkelsesverdig å se hvordan Gilde har klart å holde et relativt bra omdømme til tross for E.coli hendelsen. I RepTrak™ målingen gjort de første måneden i 2006 hadde Gilde en omdømme score på 76, noe som tilsier et godt omdømme. Da Synovate MMI offentliggjorde sine tall fra sin omdømme måling på sensommeren 2006 falt Gilde 70 plasser mot en 5. plass året før. RepTrak™ målingen som ble gjort året etterpå, i perioden rett etter at Gilde hadde ryddet opp, fikk Gilde en score på 64,5 som tilsier et middels godt omdømme. I årene som fulgte bedret Gilde sitt omdømme for hvert år og i 2009 var de på samme nivå som før hendelsen. Fra 2010 har ikke Gilde sitt omdømme blitt offentliggjort på RepTrak™ sine omdømmemålinger, men Nortura, som er Gilde sitt konsernselskap, har fått målt sitt omdømme fra 2010.

5.5 Tine og markedskonflikten med Synnøve Finden

Markedskonflikten mellom Tine og Synnøve Finden startet i 2004 og var en konflikt om brudd på konkurranseloven. Hovedlinjene i saken var at Tine ble beskyldt for å ha presset Synnøve Findens produkter ut av butikkhyllene til ICA kjedens butikk Rimi ved å tilby rabatter for sine produkter dersom Synnøve Findens produkter ble faset ut

Omdømmerisiko – en studie av markedets hukommelse

av hyllene. VG var en av de første som omtalte saken i februar 2005 (VG 05.02.2005).

Søkeordene som ble valgt var ”Tine”, ”Synnøve Finden”, ”Tine-saken”, ”Tine-skandalen”, ”ICA”, ”Rimi”, og ”konkurranseloven”. Tine og Synnøve Finden ble brukt som referanse punkt da ble valgt som søkeord, det for å se hvilken utvikling antall saker hvor bedriftene ble nevnt var. Tine-saken og Tine-skandalen var to terminologier som ble brukt av media som navn på hendelsen. Rimi, ICA kjedens butikk, var butikken som var blitt tilbudt penger av Tine for å få mer hylleplass. Ved å presse Synnøve Finden ut av hyllene mente konkurransetilsynet at Tine hadde brutt konkurranseloven.

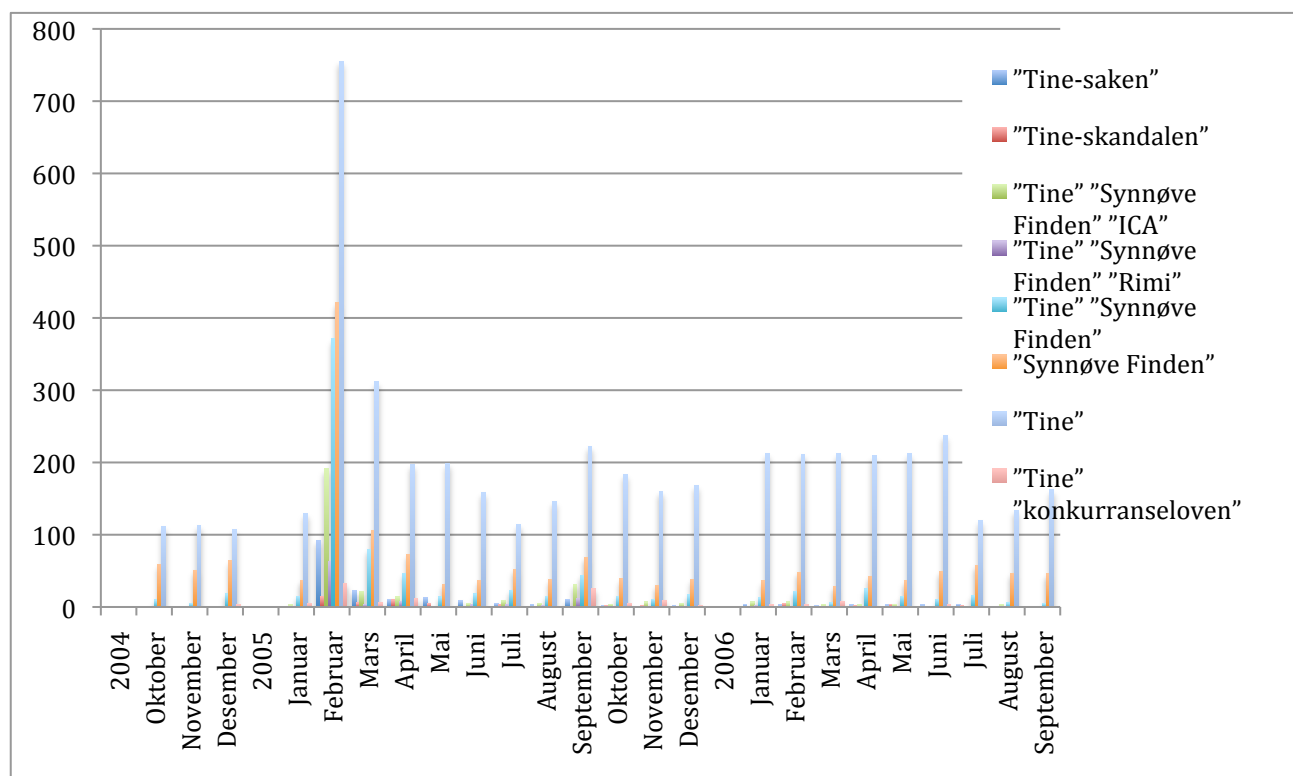
Ett søk i Atekst på ”Tine” ga 31322 treff for perioden 2004 til 2012, 1345 av treffene var fra 2004 og 2743 treff for året 2005. Ett søk på ”Synnøve Finden” gir 4558 treff for perioden 2004 til 2012, 691 av treffene var fra 2004 mens 971 av treffene var fra 2005. Ett kryss søk på ”Synnøve Finden og Tine” ga 1610 treff for perioden 2004 til 2012, 106 av de treffene var fra 2004 mens 670 av treffene var fra 2005.

	”Tine - saken ”	”Tine- skandalen ”	”Tine” ”Synnøve Finden” ”ICA”	”Tine” ”Synnøve Finden” ”Rimi”	”Tine” ”Synnøve Finden”	”Synnø ve Finden”	”Tin e”	”Tine ” ”konk urrans elove n”
2004								
Oktober	-	-	-	-	10	59	111	-
Novem ber	-	-	-	-	5	51	113	1
Desemb er	-	-	-	-	18	64	107	3
2005								
Januar	1	-	3	1	15	37	129	5
<i>Februar</i>	<i>92</i>	<i>15</i>	<i>191</i>	<i>63</i>	<i>371</i>	<i>421</i>	<i>755</i>	<i>33</i>
Mars	23	6	22	4	80	106	312	6

April	11	10	14	8	47	73	197	12
Mai	13	5	1	1	14	31	198	1
Juni	9	1	5	3	18	37	158	1
Juli	5	3	9	3	23	52	114	1
August	3	-	5	2	15	38	146	-
Septem ber	11	-	31	12	44	69	222	25
<i>Oktober</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>-</i>	<i>15</i>	<i>39</i>	<i>184</i>	<i>5</i>
Novem ber	1	2	7	-	11	30	160	9
Desemb er	2	1	5	1	17	38	168	2
2006								
Januar	4	-	7	2	13	36	212	3
Februar	3	5	7	-	22	48	211	3
Mars	2	1	3	-	6	28	212	8
April	3	2	3	-	25	42	209	1
Mai	3	4	4	-	15	36	213	1
Juni	3	-	1	-	11	49	238	3
Juli	4	2	1	1	16	58	120	1
August	-	-	3	1	6	47	134	-
Septem ber	-	1	-	-	5	46	162	-

Tabell 5.4: Artikkeltreff Tine i databasen til Atekst (Retriever Atekst)

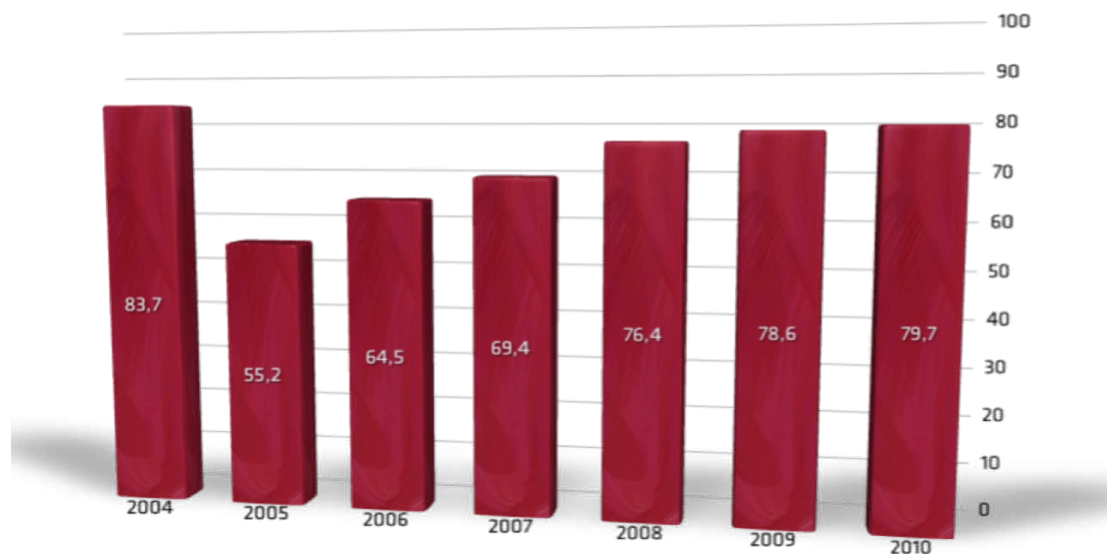
Etter september 2005 har antall saker tilknytter hendelsen avtatt. September 2005 virker å være vendepunktet for media i denne hendelsen. Etter denne dato blir hendelsen for det meste dratt frem som et eksempel når det blir diskutert om konkurranse og brudd på konkurranseloven i det norske markedet. Et eksempel på det kan vi se i en artikkel i Aftenposten oktober 2005 (Aftenposten 06.10.2005). Da Tine-saken ble dratt til retten og dommene ble anket helt til Høyesterett har hendelsen fra tid til annen blitt nevnt i media, men i løpet av den tiden har Tine igjen gjenreist sitt omdømme i Norge.



Figur 5.6: Tinegraf, treff på søkeord i Atekst

Tine har i likhet med Gilde klart å gjenreise sitt gode omdømme i løpet av få år. Året før hendelsen hadde Tine en omdømmescore på 83,7 på RepTrak™ sine målinger, noe som tilsvarer et fremragende omdømme. I 2005 falt omdømme til Tine noe til en score på 55,2 noe som tilsvarer et svakt omdømme. Etter det har Tine sitt omdømme bare steget og i 2008 var omdømmescoren til Tine på 76,4 noe som tilsvarer et godt omdømme. På Synovate MMI sin måling i 2005 falt omdømmet til Tine 25 plasser etter 13 år på toppen av målingen. I 2009 var de igjen på toppen av målingen til Synovate MMI (E24 27.08.2009).

Tines omdømme 2004 - 2010



Figur 5.7: Tines omdømme 2004 – 2010 målt fra RepTrak (Paulsen, 2011)

Helt siden Tine-saken har Tine jobbet for å bygge opp sitt omdømme igjen, og de har på kort tid bygget opp omdømme igjen til et veldig respektabelt nivå, blant de beste i landet. I årets måling har Tine falt noe, fra en score på 79,9 i 2011 til 76,7. Dette fallet skyldes smørkrisen som var rett før julen 2011, men fallet er ikke dramatisk for Tine og viser at deres omdømme i Norge er veldig solid selv etter en hendelse som smørkrisen.

5.6 Sammenligning

	Omdømme før hendelsen (RepTrak™ Pulse)	Omdømme etter hendelsen (RepTrak™ Pulse)	Varighet markedets hukommelse	Antall artikler om hendelsen (medias betegnelse på hendelsen innen varigheten til markedets hukommelse)
Adecco	Ikke målt	40,4	Feb – Sep 2011 8 måneder	Adecco-saken: 527 Adecco-skandalen: 269
Terra	Ikke målt	35,1	November 2007 – September 2008 11 måneder	Terra-saken: 701 Terra-skandalen: 609
Gilde	76	64,5	Mar – Jul 2006 5 måneder	E.coli-saken: 285 E.coli-skandalen: 166
Tine	83,7	55,2	Feb – Sep 2005 8 måneder	Tine-saken: 167 Tine-skandalen: 40

Tabell 5.5: Sammenligning av resultater fra caseanalyser

Sammenligningen viser at bedriftene har tatt ulik skade av hendelsene, grunnene til at dette har gått hardere utover noen av bedriftene har mange årsaker. Håndteringen av saken, omdømmet før hendelsen, medias fokus på saken, og hendelsens kritiske omfang er viktige årsaker.

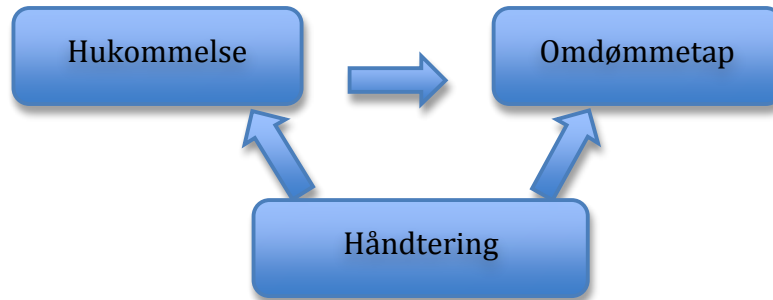
Adecco og Terra sitt omdømme hadde ikke blitt målt før deres respektive hendelser, noe som har sammenheng med at de ikke har vært blant de 50 mest synlige bedriftene i Norge. Da de ikke forut for hendelsen har fått målt sitt omdømme er det vanskelig å kunne se hvilket fall de har hatt i omdømme. Det vil være nærliggende å anta at siden de ikke har vært så synlige forut for hendelsen vil de møte et større tap i omdømme enn bedrifter som Gilde og Tine som har hatt et etablert omdømme.

Til hvilken grad kan hendelsene sammenlignes? Hendelsene er alle kritiske hendelser innenfor hver bedrift og deres fagområde. Mens enkelte av hendelsene har hatt større

Omdømmerisiko – en studie av markedets hukommelse

innvirkning på samfunnet og enkeltpersoner vil hendelsene kunne sammenlignes grunnet at de alle er kritiske for den enkelte bedrift. Det vil også være fornuftig å sammenligne hendelsene da de vil vise et større utsnitt av samfunnet ved fire ulike bedrifter innenfor ulike bransjer blir behandlet etter en hendelse.

6. Diskusjon



Figur 6.1: Håndteringen av hendelsen påvirker hukommelse og omdømme

Casestudiene viser at det er forskjell i hvordan bedriftene er blitt påvirket av de ulike hendelsene. Av sammenligningen kan man se at Adecco og Terra som i tillegg til å få en dårlig omdømmescore etter hendelsen også hadde lengst varighet på markedets hukommelse og størst antall artikler om hendelsen. Mens Tine og Gilde som hadde et sterkt omdømme før sine respektive hendelser ikke fikk like dårlig omdømme som Adecco og Terra etter sine hendelser. Tine og Gilde hadde også kortest varighet på markedets hukommelse og mindre artikler om sine hendelser. På bakgrunn av casestudiene kan man da si at varighet på markedets hukommelse sammen med medias betydning vil ha stor påvirkning på omdømme til bedriften.

Hukommelsen og omdømmetapet til en bedrift vil også i stor del være påvirket av hvilket omfang hendelsen er, og hvilke ringvirkninger hendelsen har for samfunnet rundt seg. Som kunder og interessenter vil en tillegge seg assosiasjoner til en bedrift dersom de har hatt en hendelse som har påvirket de eller kunne ha påvirket de. Det vil for eksempel være mer kritisk dersom hendelsen førte til tap av menneskeliv eller store økonomisk tap for samfunnet eller enkeltpersoner.

En bedrift kan ta ulike valg for hvordan de ønsker å håndtere en uønsket hendelse, noen bedrifter vil fra dag en stille med åpne kort og dermed minske sannsynligheten for at media skal grave opp informasjon som kan skade, mens andre bedrifter velger å stille lukket med lite eller ingen informasjon om hendelsen. Skyldbyrden er også

viktig for bedriften, de må være villig til å påta seg ansvaret dersom de er de skyldige i hendelsen eller dersom det er noe de kunne ha gjort annerledes.

Før en går nærmere inn på hvordan en kan forebygge en uønsket hendelse må det ses på forebyggende tiltak for omdømme, omdømmestyring. Tiltak som bedriften kan gjøre for å overvåke omdømme sitt. Apeland (2010) lister opp forskjellige tiltak som kan hjelpe til for å nå målet:

- Være oppmerksom og lytte til omgivelsene og samfunnet

Se på omdømmemålinger, ha jevnlig møter med de viktigste interessentgruppene, eller la de ansatte ha muligheten til å varsle om mulige feil og problemer.

- Faste rutiner

Ha et fast hierarki for hvem som skal varsles om mulige farer. Ha et loggsystem som dokumenter farene som blir meldt.

- La det være handlingsrom for den enkelte

De som blir varslet om mulig faresignaler må ha muligheten og myndigheten til å gjennomføre tiltak for å begrense en mulig skade.

- Overvåkning av aktivitet på internett

Overvåke aktivitet på Facebook, Twitter, blogger og chatterom. På internett vil det potensielt være mulighet for at en hendelse starter, og bedriften kan dermed også avverge hendelser her.

Disse nevnte tiltakene kan hjelpe bedrifter til å unngå at uønskede hendelser oppstår, men det vil ikke være et tiltak som kan forhindre alle mulige hendelser, men vil kunne begrense mulige hendelser som kan oppstå.

6.1 Kritiske faktorer for håndtering

De kritiske faktorene knyttet til håndteringen av en hendelse kan knyttes opp mot synlighet, særegenhet, autentisitet, åpenhet, og konsistent som er kriteriene i Fombrun og van Riel sin ”Roots of Fame” (2004). Synligheten deles inn i to hovedgrupper, offentlig synlighet og markedssynlighet. Når en bedrift er synlig for både offentligheten og markedet vil den dra nytte av det når det gjelder omdømme sitt da en bedrift som er veldig synlig vil ha forutsetningene for å ha et sterkt omdømme som vil hjelpe bedriften senere. Særegenheten til en bedrift kan være en fallgrube for håndtering av en uønsket hendelse, dersom hendelsen viser at det er brudd på den særegenheten som bedriften har vil det være et slag for bedriften. For eksempel dersom en bedrift har et slagord som sier ”Alltid lave priser” så viser det seg at bedriften i lang tid har holdt prisene høyere enn konkurrenter selv om de selv reklamerer seg som de billigste i markedet. Autentisitet eller ærlighet er viktig for bedriften når det kommer til håndtering av en uønsket hendelse. Autentisitet har sammenheng med identiteten til bedriften og dersom de har en fullt konstruert identitet vil bedriften dra nytte av den i en vanskelig periode. Åpenheten til bedriften er en nøkkelfaktor for håndtering, åpenheten vil også ha en direkte sammenheng med autentisiteten til bedriften. At en bedrift er konsistent vil si at bedriften har et opparbeidet inntrykk blant sine interessenter og konsumenter, særegenheten og konsistent kan da sies å ha en sterk sammenheng.

Det vil også være et spørsmål om hvordan media skal håndteres når en står foran en uønsket hendelse. Bedriften har i praksis to ulike valg, enten beklage feilen som har skjedd eller slå tilbake mot media. Valgene her vil være påvirket av hvor stort ansvar bedriften har for den gitte hendelsen og hvor tøffe lederne i bedriften tør å fremstå. Media sin posisjon i samfunnet er veldig viktig for den enkelte bedrift, det er ikke uten grunn at media kalles for ”den fjerde Statsmakt” i Norge. Forbrukere og interessenter vil lett la seg påvirke av media og dermed vil media håndtering være en kritisk faktor for enhver bedrift.

6.2 Håndtering av omdømmetap

Etter at en uønsket hendelse har oppstått må bedriften ta standpunkt til hvordan den skal håndtere det påfølgende omdømmetapet. Bedriften vil ha som et mål at omdømmetapet skal være minst mulig skadelig på lang sikt.

Håndteringen av omdømmetap vil i stor grad dreie seg om at bedriften på mest mulig måte fremstår som at de har håndtert hendelsen ved å være åpne, ærlige, tilgjengelig og ta ansvar for hendelsen. Da Gilde vinteren 2006 fikk informasjon om at en håndfull barn var blitt smittet av E.coli bakterie, og mistanken var rettet mot kjøttdeig fra Gilde, satte Gilde i gang en storstilt aksjon for å komme til bunns i saken. Gilde brukte daglig sine nettsider til å komme med informasjon knyttet til hendelsen og ledelsen til Gilde stilte opp for media på best mulig måte. Gjennom sin håndtering klarte Gilde å vinne tilbake folket selv etter en slik hendelse (Apeland 2010).

Etter at en uønsket hendelse har skjedd er det viktig for bedriften å gjenreise omdømme mot et nivå slik som de hadde før hendelsen. Gjennom case analysene ser man at bedrifter som Gilde og Tine, som hadde et etablert og sterkt omdømme før hendelsen, kommer raskere opp på et tilsvarende omdømmenivå enn bedrifter som Terra og Adecco.

Case analysene viser at det er forskjell i hvilket omdømmetap en bedrift blir påført, og en må dermed ta ulike utgangspunkt når en skal håndtere det omdømmetapet en har blitt påført. Men håndteringen av hendelsen bør ta utgangspunkt i noen faste retningslinjer, ett forslag til retningslinjer for håndtering av en uønsket hendelse blir presentert i neste delkapittel.

Omdømmetapet vil som nevnt tidligere bli påvirket av ulike faktorer som: omdømme før hendelsen, håndteringen av hendelsen, markedets hukommelse og hendelsens omfang. Håndteringen av hendelsen blir da den eneste faktoren som bedriften kan påvirke når det gjelder omdømmetapet etter at hendelsen har skjedd. Men håndteringen av hendelsen vil ha påvirkning for hvordan markedets hukommelse blir og en god håndtering kan begrense omfanget av hendelsen dersom det blir satt i gang riktige tiltak tidlig i prosessen.

Som nevnt i delkapittel 6.1 er media også en viktig faktor som må håndteres riktig, ikke bare når det kommer til selve hendelsen men også for det påfølgende omdømmetapet. Å ha en åpen og god tone med media vil hjelpe bedriften tilbake på riktig spor, det vil være ingen fordel å ha media imot seg.

6.3 Retningslinjer for håndtering av uønskede hendelser

Alle saker og hendelser vil være forskjellig og dermed takles og behandles ulikt, men noen faste retningslinjer for hvordan en uønsket hendelse bør takles er nødvendig.

Retningslinjene for håndtering av uønskede hendelser kan ses på som en sammenheng med de kritiske faktorene til håndtering og håndtering av omdømmetap.

Retningslinjene som blir presentert i denne oppgaven er utledet etter informasjon om Gilde sin håndtering av E.coli-saken og Fombrun og van Riel sin ”The Roots of Fame”. Kildene som ble valgt ved utledning av retningslinjene er valgt da Gilde sin håndtering av E.coli-saken er brukt som ett eksempel på god håndtering av uønskede hendelser i blant annet Apeland sin litteratur, og Gilde kom raskt tilbake på ett omdømmenivå som de hadde før hendelsen. ”The Roots of Fame” er kriterier som en bedrift bør om ikke må ha dersom en skal ha et godt omdømme. De to kildene blir da ett godt grunnlag for å utarbeide retningslinjer for håndtering av uønskede hendelser.

- **Ha etablerte rutiner for behandling av en eventuell hendelse:** Ha en slagplan utarbeidet på forhånd for hvordan uønskede hendelser skal håndteres. Må være klare oppgaver for den enkelte
- **Være synlig og tilgjengelig for media og offentligheten:** Noen må kunne uttale seg til media, media må ha noen å forholde seg til. Den eller de som er tilgjengelig for media må ha god kjennskap til hendelsen og prosessen videre. Bruke nettsidene til bedriften og sosiale medier til å gi informasjon om status jevnlig
- **Være åpen med informasjon for å unngå spekulasjoner og rykter:** Legg alle fakta på bordet, de vil komme ut før eller siden uansett
- **Ta selvkritikk for ting som kunne blitt gjort annerledes i forkant av hendelsen:** Vis til alle at dere vil og har lært noe av hendelsen som har skjedd

- **Ta ansvar for hendelsen dersom det er bedriftens skyld:** Vis at bedriften har gjort en feil, men at vi er sterke nok til å ta på oss ansvaret

7. Konklusjon

I dette avsluttende kapittelet vil det på bakgrunn av diskusjonen ta en stilling til problemstillingen i oppgaven: ”Hvilken betydning har markedets hukommelse av en uønsket hendelse for påfølgende omdømme tap og hva kan gjøres for å minimalisere omdømmetapet?”

Omdømme er en viktig del av en hver bedrift, men noen bedrifter kan leve med et dårlig omdømme, mens noen bedrifter er helt avhengige av et godt omdømme. Er markedsposisjonen din stor nok vil ikke omdømme ha like stor innvirkning på bedriftens fremtid som for bedrifter med mindre markedsposisjon. Dette er noe som man kan se i bedrifter som Telenor og Norwegian, da de har så stor posisjon i markedet at omdømme deres ikke vil påvirke dem så mye. Da Norwegian ikke har så mange konkurrenter i markedet har ikke kundene så mye valg når de skal fly innenlands.

Formålet med oppgaven var å lage en studie av markedets hukommelse og etablere retningslinjer for håndtering av uønskede hendelser for å minimalisere tapt omdømme. Hukommelsen til markedet er bare en av mange faktorer som vil påvirke en bedrifts omdømme etter en uønsket hendelse. Men det er uten tvil en stor faktor, men som en bedrift har en muligheten til å kunne påvirke til en viss grad hvordan hukommelsen i markedet blir gjennom sin håndtering av hendelsen. Håndteres hendelsen på riktig måte vil ikke hendelsen få samme negative effekt som de som håndterer hendelsen på feil måte.

I dette arbeidet har det blitt kartlagt kritiske faktorer som påvirker en bedrifts omdømme, markedets hukommelse og påfølgende omdømmetap i etterkant av en uønsket hendelse. De kritiske faktorene har blitt sett på som ”The Roots of Fame”, som er kriterier for å ha og opprettholde et godt omdømme som er utviklet av Fombrun og van Riel.

Gjennom case studier av Adecco, Terra, Gilde, og Tine har det blitt kartlagt bedriftens håndtering av uønskede hendelser og markedets hukommelse og det påfølgende omdømmetapet det fører til. Gjennom analysen kom det tydelig frem at de bedriftene som hadde et godt opparbeidet omdømme kom bedre ut av en hendelse. Opparbeidet omdømmekapital er da en avgjørende faktor dersom bedriften skal komme raskt

tilbake til den posisjonen de hadde før hendelsen. Den omdømmekapitalen bedriften har opparbeidet seg før en eventuell hendelse virker å være avgjørende i slike situasjoner.

Det er vanskelig å se bort i fra Gilde når en skal komme med en konklusjon for hvordan man kan begrense et omdømmetap. Gilde fremstod som en bedrift som hadde laget en slagplan for hvordan en skulle håndtere en hendelse av en slik karakter. Mange bedrifter har noe å lære av måten Gilde kom seg ut av situasjon og håndterte hendelsen.

Etter analysen har det blitt etablert retningslinjer for håndtering av uønskede hendelser for å minimalisere omdømmetap. De etablerte retningslinjene er utledet etter informasjon om Gilde sin håndtering av E.coli-saken og ”The Roots of Fame”.

Til hvilken grad markedets hukommelse påvirker omdømmetapet synes i stor grad å avhenge hvordan bedriften håndterer hendelsen innad og utad. Et tap av omdømme er en stor risiko bedrifter kan møte. Bedrifter har mye å vinne på å ha et godt og sterkt omdømme slik at de kan stå sterkere rustet mot en eventuell hendelse i fremtiden.

7.1 Videre arbeid

Analysen har vist at en bedrift med sterkt omdømme vil ha større muligheter for å takle en uønsket hendelse og at håndteringen av hendelsen er viktig for hvordan den påfølgende omdømmetapet blir. For å kunne konstantere hvor stort omdømmetap en bedrift får etter en uønsket hendelse kunne det også vært interessant å sett på fall i aksjekurs eller verdi av selskapet samt selskapets inntekter og utgifter etter en uønsket hendelse. Aksjekurs og omdømme er tidligere blitt sett på i andre studier, men ikke i sammenheng med markedets hukommelse, det vil dermed kunne være en interessant retning å gå i en videre studie innenfor markedets hukommelse og omdømmetap.

Oppgaven viser også at markedets hukommelse blir påvirket etter hvor stor og intens mediadekningen av saken er. Ett videre arbeid innenfor temaet markedets hukommelse vil være til nyttig hjelp for bedrifter som blir utsatt for uønskede hendelser. Ett slik arbeid vil være nødvendig å gjøres ved hjelp av et stort antall case studier og en dypere analyse av de enkelte hendelsene og bedriftene. Arbeidet bør, Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon

Omdømmerisiko – en studie av markedets hukommelse

dersom mulig, også se på hendelser i utlandet for å kunne trekke noen sammenligninger og tanker om det norske markedet versus ett utenlandskmarkedet.

Ett videre arbeid om markedets hukommelse og varighet av markedets hukommelse er også nyttige temaer som bør utdypes enda mer, da det er lite om ingen faglitteratur om emnet. Ett studie av markedets hukommelse vil kunne være anvendelig i ulike fagfelt, da særlig innen mediafaget, markedsføring og risikostyring.

Litteraturliste

Allern UiO. *Innholdsanalyse*, lastet ned 25.04.2012 fra

http://www.uio.no/studier/emner/hf/imk/.../Kvantitativ_innholdsanalyse.ppt

Andersen, T. (s.a.) *En frokostblanding om omdømme og omdømmestyring*. Saga

Corporate Advisors. Lastet ned 15.04.2012 fra [www.tns-](http://www.tns-gallup.no/arch/_img/9080159.pdf)

[gallup.no/arch/_img/9080159.pdf](http://www.tns-gallup.no/arch/_img/9080159.pdf)

Apeland, N. M (2010). *Det gode selskap – Omdømmebygging i praksis*. Høvik:

Hippocampus.

Atkins, D., Bates, I. & Drennan, L. (2006). *Reputation Risk, A Question of Trust*.

London: Global Professional Publishing.

Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (Red.) (2003). *Revealing the Corporation:*

Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing. London: Routledge.

Berg, L. (2006). *Trassig tillit? Forbrukertillit under E.coli skandalen*, Oslo, SIFO.

Lastet ned 25.04.2012 fra <http://www.sifo.no/page/Publikasjoner//10081/64936.html>

BIS (2006). *Bank of International Settlements. Internal Convergence of Capital*

Measurement and Capital Standards: A Revised Framework. Basel: BIS

Board of Governors of the Federal Reserve System (2011). *Commercial Bank*

Examination Manual. Oktober 2011. Division of Banking Supervision and

Regulation.

Brønn, P. S., & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt - omdømmebygging for*

organisasjoner. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

COSO (2004). Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission.

Enterprise Risk Management – Integrated Framework, COSO

Omdømmerisiko – en studie av markedets hukommelse

Fombrun, C.J. & van Riel, C.B.M (2004). *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall.

Hukommelse. (s.a.) I *Medisinsk ordbok*. Lokalisert 10.02.2012, på <http://ordnett.no>

Knight, R. F. & Prety, D. J. (1999). *Corporate Catastrophes, Stock Returns, and Trading Volume*, *Corporate Reputation Review* 2 (4), 363 – 378

Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Managment*. Hampshire: Palgrave Macmillan

Nordøy, J. (2010). *Hva skiller omdømmevinnere fra omdømmetapere?* Hentet 29.02.2012 fra <http://www.tns-gallup.no/?aid=9089093>

Retriever Atekst, Nordens ledende leverandør av blant annet medieovervåkning, verktøy for redaksjonell research og medieanalyse, <http://www.retriever.no>

RepTrak™ 2009, Lastet ned 02.02.2012 fra www.boarding.no/.../reptraknorge2009_fakta_og_hovedfunn_1_.pd...

RepTrak™ 2010, Lastet ned 02.02.2012 fra www.apeland.no/.../RepTrakNorge2010_Fakta_og_hovedfunn.pdf

RepTrak™ 2011, Lastet ned 02.02.2012 fra www.apeland.no/filer/RepTrak_2011_resultater.pdf

RepTrak™ 2012, Lastet ned 15.05.2012 fra www.apeland.no/filer/RepTrakNorge_2012.pdf

Robstad, P. Og Ihlen, Ø. (2004). *Informasjon & Samfunnskontakt - Perspektiver og praksis*. Fagbokforlaget, Bergen.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985) *A Conceptual Modell of Service Quality and Its Implications for Future Research*, *Journal of Marketing*, Fall 1985 Vol. 49, s. 41-50

Paulsen, B. K. (2011). *Omdømme – omdømmekapital, samfunnsansvar og anskaffelser*. Foredrag for Knutepunkt Oppland, Biri 16. Juni 2011. Lastet ned

14.03.2012 fra

www.oppland.no/.../Knutepunkt%20Oppland/Presentasjon%20Opplæ...

Perry, J. & de Fontnouvelle, P. (2005). *Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements*. Federal Reserve Bank of Boston.

Lastet ned 03.03.2012 fra www.bos.frb.org/bankinfo/.../jppd1005.pdf

Prim Luxembourg (2008). *Risk Management Professionals in Luxembourg, The PRiM Risk Newsletter*. Mars 2008 utgave 13. Lastet ned 04.04.2012 fra

www.prim.lu/.../newsletters/PRiM%20Newsletter...

PRMIA Presentation (2008). *Measuring and Managing Reputation Risk, Focus on Scenario Analysis & Stress Testing*. 6. November 2008. Lastet ned 06.04.2012 fra

<http://www.scribd.com/doc/39492894/Measuring-and-Managing-Reputation-Risk-PRMIA-Event-Luxembourg-06Nov08>

Avisartikler

Aftenbladet 24.02.2006, ”Gilde trekker tilbake 50 tonn kjøttdeig”,

http://www.aftenbladet.no/magasin/helse/Gilde-trekker-tilbake-50-tonn-kjottdeig-2109582.html#.T6uGkE_t4X5

Aftenposten 06.10.2005, ”Ny ordlyd i kontraktene”,

http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/Ny-ordlyd-i-kontraktene-5572929.html#.T6uen0_t4X4

Aftenposten 20.07.2006, ”Gilde punger ut”, http://www.aftenposten.no/helse/Gilde-punger-ut-6407194.html#.T6uuOU_t4X4

Aftenposten 27.08.2009, ”På topp igjen”, <http://web.retriever->

[info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=020002200908270317&serviceId=2](http://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=020002200908270317&serviceId=2)

Dagbladet 13.10.2011, ”Fikk lønn for strevet”, <http://web.retriever->

[info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=055007201110143DF3C25B820C397B4A342673BAE27E62&serviceId=2](http://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=055007201110143DF3C25B820C397B4A342673BAE27E62&serviceId=2)

Omdømmerisiko – en studie av markedets hukommelse

DN 19.05.2006, ” Betaler erstatning til E.coli-ofre”,
<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article787867.ece>

DN 05.10.2009, ”Terra scorer høyest”, hentet fra <http://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=05500820091005B133537648F2B726DFD72EC85344DC8A&serviceId=2>

DN 24.12.2011, ”Vurderte å trekke seg under Adecco-saken”, hentet fra
<http://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=055008201112245E7C831D8EF400135B11EFE48FE019FF&serviceId=2>

E24 27.08.2009, ”Tine på topp igjen etter skandalene”, <http://e24.no/naeringsliv/tine-paa-topp-igjen-etter-skandalene/3236763?view=print>

Hegnar 21.07.2007, ”Alt om Terra-skandalen”,
<http://www.hegnar.no/okonomi/article237003.ece>

Kampanje 25.08.2011, ”Adecco minst likt”,
<http://www.kampanje.com/pr/article5710867.ece>

NRK 28.10.2010, ”Dette er Terra saka”,
http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/nrk_sogn_og_fjordane/1.7332049

NRK 17.02.2011, ”Sykehjems-suksess driver ulovlig”,
<http://www.nrk.no/nyheter/norge/1.7512399>

VG 05.02.2005, ”Tine tilbød ICA 16 mill.”,
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=265550>

Vårt Land 23.11.2011, ”Har sikret 70 seire for polske arbeidere”, <http://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=05502420111123680503&serviceId=2>

Vedleggsliste

Har sikret 70 seire for polske arbeidere	61
Terra scorer høyest	62
Gilde punger ut	64
Ny ordlyd i kontraktene	65



– Vi er veldig skuffet over at behandlingsfristen for saker faktisk ikke overholdes, sier riksrevisor Jørgen Kosmo.

Bryter frister i barnevernsaker

Nesten ingen barnevernsaker som kommer opp i fylkesnemndene, behandles innen fristen på fire uker.

Riksrevisjonen har tatt opp problemet med overskridelser flere ganger. Også årets rapport blir behandlingstiden gjenstand for en alvorlig merknad.

Skuffet. Revisjonen for fjoråret viser at fylkesnemndene i nærmere 90 prosent av sakene har en behandlingstid som overstiger barnevernlovens mål om fire uker. Det var heller ingen forbedring å se fra foregående år.

– Vi er veldig skuffet over at behandlingsfristen for saker faktisk ikke overholdes, sier riksrevisor Jørgen Kosmo.

Utviklingen har bare blitt verre i løpet av de siste årene. Riksrevisjonen har hatt merknader om dette siden 2008.

– Det har vært betydelig politisk oppmerksomhet rundt dette, og det har vært en ressursmessig økning. Allikevel ser vi dette resultatet, sier Kosmo.

Lang. – Det er åpenbart at for barn, særlig barn som er i en vanskelig situasjon, er en behandlingstid på over fire uker meget vanskelig å skulle håndtere, sier han.

Antall saker økte med 18 prosent i fjor, og det var en sterk økning i ubehandlede saker ved utgangen av året. Det har også vært store utfordringer knyttet til bemanning av fylkesnemndene.

Allerede i 2008 tok kontroll- og konstitusjonskomiteen opp den lange saksbehandlingstiden. *NTB

Har sikret 70 seire

Sigbjørn Kiserud

sigbjorn.kiserud@vl.no 22 310 310

Pålegges overtid uten ekstra betaling. Får sparken hvis de stiller ubehagelige spørsmål. Nå straffes norske arbeidsgivere.

Advokatfullmektig Sebastian Garstecki ved advokatkontoret Andersen & Bache-Wiig har vunnet 70 tvister i rettsalen, konfliktrådet eller direkte mellom to parter. Alle handler om slett behandling av polske arbeidere.

Siden 2011 startet for snart 11 måneder siden har han fortsatt ikke tapt en eneste sak.

Både faglærte og ufaglærte polske arbeidere kommer til Norge med forventning om et trygt arbeidsmarked, men virkeligheten er dessverre en helt annen. Det hevder advokatfullmektig Sebastian Garstecki. – Polske arbeidere har godt inntrykk av nordmenn og tror de vil bli behandlet godt når de ber om jobb, sier han.

For polakker i Norge er imidlertid utfordringene store.

Rart. Listen over brudd på arbeidslivets lover og regler er lang:

■ Polske arbeidere blir pålagt overtid, men får ikke overtids tillegg.

■ Polakker med kontrakt får ikke jobb så mye som de har krav på.

■ Arbeidere som stiller spørsmål ved sine rettigheter, får sparken.

■ Polakker får ikke lønn etter tariff.

Garstecki hevder arbeidsgiverne ikke tar problemene på alvor.

– Det er rart at arbeidsgivere tror de kan ta så lett på å ansette en polakk. De snakker om polakker i en sjargong som om de har lavere status, hevder han.

Får fyken. Garstecki er selv født i Polen, men oppvokst i Norge. Han er nyutdannet jurist og lesset ned med oppdrag fra polske arbeidere som forlater hjemlandet for å søke lykken i ett av verdens rikeste land.

– Grunnen til at jeg har



POLAKKER

45.600 personer med annet europeisk statsborgerskap enn norsk innvandret til Norge i fjor – i hovedsak for å arbeide. Den største gruppen kommer fra Polen. I 2010 kom det hele 11.300 polakker til Norge – noe som var nesten 1.000 flere enn året før.

Utvildelsen av EU med åtte nye medlemsland i Baltikum og Sentral-Europa i mai 2004 ga lettere adgang til innreise og opphold i Norge for borgere fra disse landene, deriblant Polen.

SSB

– Byggebransjen er verst. Der ser vi at mange konkurstryttere utnytter systemet maksimalt ved å gå fra aksjeselskap til aksjeselskap, sier advokatfullmektig Sebastian Garstecki.

Foto: Siv Dolmen

fått så mange, er at jeg snakker polsk. Tidligere har man måtte bruke tolk for å kunne komme i kontakt med advokaten, forklarer han.

Trenden i arbeidsmarkedet er tydelig, mener juristen som jobber i Advokatfirma Andersen & Bache-Wiig:

– Jeg jobber mest med oppsigelser, og de er ofte grove. Mange blir sagt opp bare fordi de oppdager at de har krav på feriepengene. Da sparkes gjerne arbeidsgiveren polakken og tar inn en ny. Når den nye polakken stiller spørsmål ved sine rettigheter, blir også han sparket. Så lenge man tier stille, jobber man det man skal

og ikke krever noe, får man jobb. Hvis man krever noe, blir man sparket, slår han fast.

Feilslått. Garstecki langer ut også mot det han kaller feilslått politikk.

– Det viktigste er ikke å pose penger inn i Arbeidstilsynet, men å gi mer til gratis norskopplæring. Jeg ser at det er en slags hierarkisk ordning. De som kan verken norsk eller engelsk, kan heller ikke noe om sine rettigheter. Hvis man ikke forstår språket, forstår man ikke mye, sier han.

– *Hvem er verstingene?*
– Byggebransjen er verst. Der ser vi at mange konkur-

tryttere utnytter systemet maksimalt ved å gå fra aksjeselskap til aksjeselskap. I tillegg har du bemanningsbyråene som tror de kan slippe unna overtids tilleggene, sier han.

Ukjent. At bemanningsbyråene tror de kan slippe overtids tillegg, er ukjent for Per Bergerud, styreleder for bemanningsbransjen i NHO Service.

– Jeg kjenner til den såkalte Adecco-saken, og jeg vet at de har rettet opp i de forhold som ble avslørt. Ellers kjenner jeg ikke til noe lignende. Som bransjeforening har vi intet innsyn i den daglige driften, sier han.

Terra scorer høyest

Dagens Næringsliv Morgen 05.10.2009 Side:
19

Forfatter: ANITA HOEMS NES, Oslo

Skandiabanken holder stand som banken med de mest lojale kundene, men Terra Gruppens banker er en klar vinner når det gjelder kvalitet på personlig service.

Les også

[- Betaler bedrifts skatten med glede](#)

Trønder-Avisa - 03.11.2011

[Banksjef Bjørn Asle Hynne i](#)

Adresseavisen - 30.11.2010

[Banken kjøper megler](#)

Trønder-Avisa - 01.02.2012

[Vis flere](#) ↕

- Vi har fått mange kunder gjennom finanskrisen, sier banksjef Bjørn Asle Hynne i Aasen Sparebank i Nord-Trøndelag. De 78 bankene i Terra Gruppen er med som nykommer på Epsi Ratings årlige kundeundersøkelse for den norske bankbransjen. De har fått en god start. Bare Skandiabanken og Handelsbanken har mer tilfredse kunder enn Terra når alle kriterier måles under ett. Terra Gruppen havner imidlertid helt til topps på delmålingen av kvalitet på personlig service. Banksjef Bjørn Asle Hynne i Terra-banken Aasen Sparebank er svært glad for resultatet, men ikke så overrasket. Tilbakemeldinger fra eksisterende kunder og tilstrømningen av nye kunder det siste året har gitt han tro på at de har klart å få til en kvalitet på servicen som storbankene ikke når opp til.

- I de usikre tidene det siste året har det vært mange kunder som er kommet til oss fra større banker. De vil ha trygghet og nærhet, og ikke minst en bank som er mer fleksibel enn de større bankene, sier Hynne.

Det er særlig bedriftskunder som kommer til den lokale banken etter å ha møtt motstand hos de store bankene.

På tå hev etter "Terra-saken"

Resultatet av Epsis kundeundersøkelse smaker også godt for Terra-banker som de siste årene har jobbet hardt for å kvitte seg med stempelet etter "Terra-saken".

- Vi liker nå best å kalle den "kommunesaken" vi da, smiler Hynne.

Han innrømmer at det kan være vanskelig å fronte navnet Terra i noen sammenhenger, men mener at opprydningen etter Terra Securities salg av sammensatte spareprodukter til norske kommuner har vært sunn.

- Vi har ryddet opp i eget hus. Vi i Terra-alliansen stiller store krav til administrasjon og datterselskap i konsernet. Nå var heller ikke småbankene de som solgte disse produktene, så det blir ikke hengende ved oss. Men det er klart vi er skjerpet og litt på tå hev etter en slik sak, sier Hynne.

Kongen på haugen

Ingen banker kan imidlertid detronisere Skandiabanken fra toppen av Epsis årlige kundeundersøkelse.

Omdømmerisiko – en studie av markedets hukommelse

Ferra scorer høyest - Dagens Næringsliv - Morgen - Nyhetskli...

<http://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=d...>

Banken får en score nær ti poeng høyere enn Handelsbanken som ligger på andre plass.

- Skandiabanken er i en særklasse når det gjelder kundelojalitet, sier daglig leder Fredrik Høst i Epsi Norway.

Den gebyrfrie banken får også flest poeng i kategorien "verdi for pengene".

DnB Nor må nok en gang forholde seg til at deres personkunder sender banken ned på desidert sisteplass i kåringen. Storbanken har ikke hatt lavere score siden Epsi startet målingene sine i 2002. Mellom Skandiabanken og DnB Nor skiller hele 15 poeng på Epsis indeks for hvor tilfredse bankkundene er.

- Tilsvarende målinger i andre land viser at kundetilfredsheten med bankene har gått ned i løpet av fjoråret. Det gjelder særlig i Danmark og i Baltikum. Det kan naturlig nok ha noe med finanskrisen å gjøre, sier Høst.

I Norge har kundetilfredsheten holdt seg på samme nivå, men forskjellen mellom bankene har blitt større.

© Dagens Næringsliv

Version 5.5.25 - Retriever AB - ret-web01.retriever.no - 12.06.2012 12:59:40 - w00891 - supportnorge@retriever.no / +47 22 91 03 50

Gilde punger ut

Gilde betaler forelegget på to millioner kroner etter E.coli-skandalen.

Publisert: 20.jul. 2006 (16:18) Oppdatert: 19.okt. 2011 (19:23)

Gilde fikk boten for i perioden 7. april til cirka 29. april å ha solgt 1.500 kilo med spekemat som Mattilsynet hadde nedlagt omsetningsforbud mot. Da forelegget ble utstedt tidligere i juli, uttalte Gilde at selskapet var uforberedt på en slik reaksjon og at en rettssak ikke kunne utelukkes. Nå har Gilde imidlertid bestemt seg for å betale boten.

– Gilde Norsk Kjøtt betaler Økokrims forelegg. Det er en samlet vurdering og ønske om fokus på framtiden som har vært avgjørende for vår beslutning, sier konsernsjef Axel Krogvig i Gilde Norsk Kjøtt.

Han understreker at Gilde aldri mente å omgå omsetningsforbudet fra Mattilsynet.

– Etter hendelsen har vi hatt en

omfattende gjennomgang av rutiner og tiltak i tett dialog med myndighetene for å unngå feil i framtiden, sier Krogvig. Han legger til at Gilde er glad for at det ikke er påvist farlig E.coli i de varene som ble sendt ut ved en feil, og at ingen har blitt syke av å spise varene.

Ny ordlyd i kontraktene

Kommunikasjonsdirektør Signe Horn i Konkurransetilsynet mener ordlyden i kontrakten Forbruker.no har fått tilgang til er ny.

Peter Markovski

Publisert: 06.okt. 2005 (23:57) Oppdatert: 15.okt. 2011 (23:33)

Kommunikasjonsdirektør Signe Horn i Konkurransetilsynet mener ordlyden i kontrakten Forbruker.no har fått tilgang til er ny.- Vi ønsker derfor umiddelbart å se på en avtale av denne typen, for å se om det foreligger brudd på konkurranseloven. Men jeg vil understreke at en eneleverandør-avtale i utgangspunktet ikke er forbudt, sier hun. Et eksempel er hvis et bryggeri har en slik avtale med bare ett utsalgssted. Da vil ikke lovens bestemmelser om begrensning av konkurransen i markedet komme til anvendelse. Det er ikke første gang Konkurransetilsynet ser på bransjen.- Vi har gått gjennom disse avtalene tidligere, senest i 2004. Da har vi ikke funnet grunnlag for brudd på konkurranseloven. Men det at vi konkluderte slik i fjor, betyr ikke at vi ikke er interessert i dette nå. Dette er et stort og viktig marked, som vi holder under kontinuerlig oppsikt, sier Horn. Grunnlaget for fjorårets konklusjon var den juridiske forskjellen mellom eneleverandør-avtaler og hovedleverandør-avtaler.- Vi oppfattet ikke de avtalene vi undersøkte som eneleverandør-avtaler, sier

Horn. Forsker Runar Døving er ikke fornøyd med tilsynets arbeid i denne saken.- Jeg stusser over at Konkurransetilsynet ikke har gjort noe med dette. De burde ha vært mer synlige og tatt tak i saken, sier han. Det avviser Signe Horn.- Da kan han ikke ha fulgt med. Dette har vi som sagt tatt tak i flere ganger. Den nå velkjente Tine-saken handler om at Konkurransetilsynet mener Tine har misbrukt sin dominerende stilling ved å inngå en avtale med Rema 1000 om at Tine skulle være eneleverandør av ost. Horn mener det ikke går an å sammenligne slike saker i forskjellige bransjer, og at hver sak må sees på særskilt.

- Umulig å komme inn

Oslo Mikrobryggeri opplevde at det var umulig å få puber og restauranter til å selge ølet deres.- Det var umulig å få levere øl til restauranter der Ringnes allerede var leverandør. Det førte til at vi etter hvert ga opp å få innpass, sier Christopher Jerner, medeier i Oslo Mikrobryggeri. Det lille bryggeriet fikk rett og slett ikke solgt ølet de produserte.- Det hjalp lite at

kundene likte ølet. De fikk jo ikke kjøpt det på utestedene. Vi hadde heller ikke råd til å betale for hylleplassen i butikkene. Dette ødela mye for en ny aktør som oss, sier Jerner. Han mener bryggerigigantenes finansielle muskler holder andre aktører ute.- De store bryggeriene opptrer i mange tilfeller som banker. De låner pub- og restauranteiere penger mot at de får enerett til salg av øl, sier han. Han forteller om rene budrunder etter konkurser og eierskifter, som ikke er uvanlig i restaurantbransjen.- Når nye eiere overtar, står gigantene i kø for å få leveranseavtaler. Ofte går avtalen til bryggeriet som byr høyest i form av lån til eierne. Denne karusellen hadde ikke vi mulighet til å være med på, sier Jerner. Noen år etter starten i 1992 var det ingen vei tilbake: Jerner og kollegene måtte begrense salg av ølet til egendrevne utsalgssteder. Ringnes-sjef Jan Bodd avviser beskyldningene om utlån av penger.- Vi er ingen bank. Vår oppgave er å være et effektivt bryggeri som tilbyr konkurransedyktige betingelser, sier Bodd.

Ledige Stillinger

 <p>Fagansvarlig Integrasjon og SOA Utarbeide, forankre og følge opp en helhetlig integrasjonsstrategi for Terra Gruppen</p>	 <p>Avdelingsleder Skadeoppgjør BIL/BÅT DNB Skadeforsikring AS - Skadeservice</p>	 <p>Leder for Restaureringsavdelingen Du har høyere utdanning på minimum masternivå, gjerne sivilingeniør bygg, arkitekt eller beslektede fagretninger.</p>
--	---	--