

Emnekode: BOP3100

Emnenavn: Bachelor i Kreativ Markedskommunikasjon

Bacheloroppgave

Norges Kreative Høyskole

## **#Krise - En forståelse av krisekommunikasjon på sosiale medier**

Publikasjonsår: 2015

Erklæring: “Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Norges Kreative Høyskole. Norges Kreative Høyskole er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## Innholdsfortegnelse

|   |      |
|---|------|
| 3.0 Sammendrag  | s.3  |
| 4.0 Nøkkelord   | s.4  |
| 5.0 Innledning  | s.6  |
| 5.1 Formål  | s.6  |
| 5.2 Forskningsspørsmål  | s.7  |
| 5.3 Struktur på oppgaven                                      | s.8  |
| 5.4 Svakheter   | s.8  |
| 6.0 Case: Freia   | s.9  |
| 7.0 Litteraturgjennomgang                                     | s.11 |
| 8.0 Forbrukeren - roller og atferd på sosiale medier          | s.12 |
| 8.1 Individet bak skjermen                                    | s.12 |
| 8.2 Sosiale medier som en engasjerende faktor                 | s.13 |
| 8.3 Følelser i budskapet trigger deling                       | s.15 |
| 8.4 Ryktespredning  | s.16 |
| 9.0 Omdømme   | s.18 |
| 9.1 Omdømmebygging i en teknologisk alder                     | s.20 |
| 9.2 Krisens effekt på omdømme                                 | s.21 |
| 10.0 Strategi   | s.23 |
| 10.1 En plan for krisen                                       | s.23 |
| 10.2 Bedriftens ansvarsgrad som grunnlag for responsstrategi  | s.24 |
| 10.3 Kommunikasjonsmål og budskap                             | s.24 |
| 10.4 Responsstrategier  | s.25 |
| 10.5 Kanalvalg  | s.26 |
| 10.6 Bedriftssvar som fremprovoserer følelser                 | s.27 |
| 11.0 Metode   | s.29 |
| 11.1 Valg av undersøkelsesdesign og metode                    | s.29 |
| 11.2 Grunnlag til utvalg av respondenter                      | s.30 |
| 11.3 Innhenting av respondenter, og utførelse av undersøkelse | s.31 |
| 11.4 Validitet og reliabilitet                                | s.32 |
| 12.0 Analyse av undersøkelsesresultat                         | s.35 |
| 12.1 Analyse av bedriftsintervjuene                           | s.36 |
| 12.2 Analyse av forbrukerintervjuene                          | s.40 |
| 13.0 Funn   | s.44 |
| 13.1 Karakterisering av funn                                  | s.44 |
| 13.2 Refleksjon av funn: Atferd                               | s.45 |
| 13.3 Refleksjon av funn: Omdømme                              | s.46 |
| 13.4 Refleksjon av funn: Strategi                             | s.48 |
| 13.5 Refleksjon av funn: Maktforhold                          | s.50 |
| 13.6 Refleksjon av funn: Freia-caset                          | s.51 |

|  |      |
|--|------|
| 14.0 Implikasjoner                           | s.53 |
| 15.0 Konklusjon                              | s.53 |
| 16.0 Valg metode for kreativ løsning         | s.55 |
| 17.0 Forslag til videre forskning            | s.57 |
| 18.0 litteraturliste                         | s.58 |
| 19.0 VEDLEGG                                 | s.63 |
| X1. Tankekart                                |      |
| X2. Brainwriting                             |      |
| X3. Tvungenkobling                           |      |
| X4. Kommunikasjonsstrategi                   |      |
| X5. Pressemelding                            |      |
| X6. Storyboard                               |      |
| X7. Nyhetsbrev                               |      |
| X8. Nettverkskart                            |      |
| X9. Nettsideskisse 1                         |      |
| X10. Nettsideskisse 2                        |      |
| X11. Nettsideskisse 3                        |      |
| X12. Nettsideskisse 4                        |      |
| X13. Facebookrespons                         |      |
| X14. Instagramskisse                         |      |
| X15. Eksempel til intervjubruk (Freia svar)  |      |
| X16. Eksempler til intervjubruk (Nidar svar) |      |

### 3. SAMMENDRAG

Sosiale medier har i dag blitt til kanaler, der bedrifter har en mulighet til å interagere med kundene sine på nye, effektive måter. Kanalene gjør at bedrifter kan ha en tilstedeværelse der forbrukerne befinner seg, og gir bedriftene en gratis mulighet til å bli kjent med de som omtaler den til daglig. Samtidig som disse mediene gir økt synlighet og tilstedeværelse, bidrar de også til en toveiskommunikasjon der forbrukeren kan henvende seg til organisasjonen med ulike intensjoner. I den siste tiden har internett blitt en arena for individer å holde kontakt sine sosiale miljøer. Dette ønsker fortrinnsmessig bedriften å ta en del i, og kan finne frustrasjon i når kommunikasjonen ikke går som den er tiltenkt. Likeledes som sosiale medier er rask kommunikasjon, er det også en enklere form for kontakt, som kan vurderes å ha senket terskelen for kundeklager henvendt til bedriften.

Slike uheldige situasjoner kan oppstå, og i enkelte tilfeller kan saken blåses opp til ukjente dimensjoner for bedriften. Ettersom krisekommunikasjon i sosiale medier er et nytt og utfordrende felt, vil utforskning av bakomliggende grunner til omdømmekriser på disse flatene være viktig for planlegging av fremtidige krisehåndteringsstrategier. Denne oppgaven tar derfor sikte på å avdekke faktorer som kan strategisk utnyttes i bedrifters kommunikasjonsplanlegging. Det anses at forbrukerens atferd kan spille inn som en stor pådriver til eskalering av krisen, og vil sammen med omdømmeteori og krisehåndteringsteori legge grunnlaget for undersøkelsen i bacheloren.

Oppgaven har en todelt tilnærming og tar for seg teori om gunstige kommunikasjonstiltak for hindring av negativ informasjonsspredning, samt en veiledende betrakning av et reellt case. Teorien bygger på en antakelse om at atferd på sosiale medier kan ha utløsende effekt for krisen, og dermed påvirke både strategivalg og bedriftens omdømme i etterkant. For å bekrefte eller avkrefte dette har det blitt foretatt en kvalitativ undersøkelse, med dybdeintervjuer av kommunikasjonsbransjen og forbrukere av sosiale medier. Funnene av undersøkelsen viste til stor grad samsvar med eksisterende teori om krisekommunikasjonsfeltet. Det ble antydnet at forbrukerens atferd mot bedrifter på sosiale medier, kan knyttes opp mot deres forventninger og perspektiver på egen forbrukermakt. Samtidig ble det avdekket ulike hensiktsmessige tiltak som

bedriften muligens med fordel kan benytte seg av i sin krisekommunikasjonsstrategi.

Belyst opp mot caset som er valgt, legger dette grunnlaget for en utviklet kommunikasjonsstrategi. Denne er kun veiledende, og fungerer som et eksempel på hvordan funnene av undersøkelsen kan benyttes i praksis.

#### 4. Nøkkelord

Igjennom oppgaven fremkommer det enkelte gjentakende begreper. Disse starter vi med å definere, for å forenkle leseropplevelsen.

- Omdømme: Omdømme er et begrep med flere definisjoner, men Kommunikasjonsforeningen (2012) definerer det slik; *“Omdømme er de verdier som en person tillegger organisasjonen ut fra det inntrykk den har gjort på personen”*.
- Omdømmekrise: Først og frems defineres en krise av Timothy Coombs (2007b:165) som en plutselig og uventet hendelse, som ikke blir håndtert i samsvar med interessentenes forventning til respos, og derfor truer med å forstyrre en bedrifts virksomhet. Dette støtter Schultz, Utz og Glocka (2012:8) opp under når de understreker at kriser er sosiale konstruksjoner påvirket av individets egen forståelsesprosess, og at effekten av kommunikasjonen bedriften har med forbruker vil influeres av interessentenes eksisterende kunnskap, følelser, assosiasjoner og forventninger til bedriften.
- Interessenter: Interessenter betegnes som de menneskene som har en interesse av bedriften og defineres av Kjær Hansen (2006) som: *“Med interessent eller stakeholder mener vi alle bedrifter, organisasjoner, myndigheter, interessegrupper og enkeltpersoner som virksomheten direkte eller indirekte er avhengig av, og som også direkte eller indirekte er avhengig av virksomheten.”*
- Atferd: Atferd er den totale personlige (eller gruppemessige) menneskelige oppførsel og uttrykksform interessentene har, som er et resultat av personlig utvikling og gruppens felles tradisjoner vaner og normer (Malt, 2009).
- Krisehåndteringsstrategi - For å få forstå begrepet må man først definere strategi. *“En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt*

*for å oppnå et bestemt mål.*” (Roos, Krogh, Roos & Boldt-Christmas, 2014:12). En krisehåndteringsstrategi er en blanding av strategi og evnen til å håndtere uventede situasjoner som oppstår (Roos, Krogh, Roos & Boldt-Christmas, 2014: 455). Med andre ord, hvordan bedrifter håndterer den uventede hendelsen på en planlagt måte.

- Sosiale medier: Sosiale medier er nettbaserte tjenester, som legger til rette for at flere personer kan ha en dialog og kommunisere samtidig (Aalen, 2015). Innholdet skapes av brukeren og er en privat atmosfære der de kan dele sine intime øyeblikk med sine venner og bekjente.

## 5. Innledning

Begrepet sosiale medier har eksistert lenge før de anerkjente kanalene som finnes i dag oppsto. Internett har i lengre tid blitt brukt til sosiale formål, og har skapt en helt ny arena for informasjonsflyt. For bedrifter er dette både et interessant og utfordrende fenomen. De sosiale mediene gjør at de lettere kommer i kontakt med sine målgrupper, men nå har også målgruppen en kanal for å enklere komme med tilbakemeldinger til bedriften.

Ved å åpne opp for en slik toveiskommunikasjon, gir man dog interessentene muligheten til å svare på aktivitetene bedriften foretar seg på sosiale medier. De sosiale mediene åpner ikke bare opp for en toveiskommunikasjon, men en flerveiskommunikasjon - der forbrukeren har anledning til å dele denne utilfredsheten over bedriften med alle i sitt nettverk simultant. I en slik situasjon, der kunder får muligheten til å demonstrere misnøye i all offentlighet, kan det lettere oppstå en "mobbesituasjon" av bedriftens virksomhet. Dette kan være en potensiell krise for bedriften. Avhengig av krisens opphav og omfang bør derfor bedrifter på best mulig måte bedrive krisekommunikasjon for å begrense et negativt utfall på bedriftens omdømme. Tradisjonelt sett var krisehåndtering forbeholdt tradisjonelle medier, men med de nå utallige variasjonene av sosiale nettverk bør de i tillegg være oppmerksomme på hvordan de velger å beherske en eventuell spredning av krisen på sosiale medier. Med et enormt spredningspotensiale byr de sosiale mediene på utfordringer i krisehåndteringsstrategien til bedrifter, og kan kreve en markant oppdatering av de eksisterende kommunikasjonsstrategiene.

### 5.1 Formål

Hvordan bedrifter på best mulig måte skal håndtere den negative aktiviteten på sosiale medier under en omdømmekrise er lite forsket på, men av høy relevans for bedrifters kommunikasjonsstrategier i dag. Derfor er det av interesse for denne oppgaven å undersøke faktorene som ligger til grunne for et best mulig utfall i en omdømmekrise på sosiale medier. Med et ønske om å avdekke atferdsfaktorer hos forbrukerne som med fordel kan benyttes i en krisehåndteringsstrategi, håpes det å kunne presentere retningslinjer for en eventuell

krisekommunikasjon i sosiale medier. For å finne disse (negative og positive) faktorene, har det blitt foretatt en undersøkelse med dybdeintervjuer innenfor kommunikasjonsbransjen og forbrukermarkedet.

## 5.2 Forskningsspørsmål

Veiledende for undersøkelsen var problemstillingen:

***Hvordan kan bedrifters kommunikasjonstiltak under en omdømmekrise ha utfall på interessentenes atferd på sosiale medier?***

Med dette spørsmålet ønsker vi å undersøke om det finnes noen kommunikasjonstiltak i sosiale medier som fungerer bedre for bedrifter enn andre, for å hindre en negativ effekt på omdømmet. Samtidig var det ønskelig å avdekke hvordan resultatene kunne utnyttes til en hensiktsmessig respons fra bedriftene til forbrukerne, for å hindre spredning av en omdømmekrise på de sosiale nettverkene.

Essensielle forskningsspørsmål blir derfor:

- Hvilke tiltak kan gi bedriften bedre kontroll over spredningen av negativt innhold?
- Hvilken responsstrategi bør bedriften fokusere på for å forhindre et negativt utfall på omdømme i en krise på sosiale medier?
- På hvilken måte spiller forbrukernes atferd en rolle for krisehåndtering igjennom sosiale medier?



### 5.3 Struktur på oppgaven

For å forklare resultatene må det i første omgang avklares hva forbrukerens rolle i omdømmekriser er - hvilke følelsesmessige reaksjoner som kan oppstå, og hva disse fører til. Deretter vil det utdypes hvordan bedrifter bruker (eventuelt kan benytte) sosiale medier for å bygge omdømme, og hva en omdømmekrise i sosiale medier er. Med tanke på at omdømme er et vidt begrep, som omfatter blant annet bedriftens atferd, kommunikasjon og kultur, er det blitt valgt å avgrense anskuelser av dette temaet til kommunikasjonens effekt på organisasjonens omdømme. Teorigjennomgangen av atferd og omdømme gir også et behov for belysning av eksisterende kunnskaper om strategi, som deretter drøftes opp mot undersøkelsesresultatet. Avslutningsvis presenteres ulike funn, og basert på likheter/ulikheter legger grunnlaget for forslag til krisekommunikasjon i sosiale medier. For å enklere kunne knytte teori opp mot praksis, og for å forklare hvordan et slikt resultat kunne blitt implementert i en krisehåndteringsstrategi, drøftes litteraturen opp mot et dagsaktuelt case. Caset omhandler Freia, som i mars 2015 opplevde en omdømmekrise i sosiale medier. Det er viktig å merke seg at dette caset kun vil sette litteraturen i perspektiv ved å belyse argumentasjonene og forståelse rundt undersøkelsen, og vise til hvordan anbefalingene til krisehåndtering i sosiale medier ville kunne fungert i praksis.

### 5.4 Svakheter

Det finnes begrenset med forskning om problemstillingens tematikk, og derfor vil dybdeintervjuene virke retningsgivende på undersøkelsens funn. Det er dog viktig for leseren å forstå at undersøkelsens resultater kun er veiledende, og baserer seg i store trekk på kvalitative forskningsintervjuer. Det er derfor ingen fasit for hva som er en "riktig" strategi i en omdømmekrise på sosiale medier. Funnene i undersøkelsen vil kunne være vanskelige å etterprøve, ettersom omstendighetene rundt intervjuene kan ha påvirket intervjudeltakernes utforming av svar.

Forskningsartiklene som gir grunnlaget for teorien i oppgaven, har ikke et hovedfokus på det norske markedet og norske forbrukere. Det kan derfor være at resultatene kan være begrensede i den forstand at de ikke stemmer overens med norsk kulturforståelse, og at resultatet kan variere

mellom landegrensene. Samtidig er mange av artiklene skrevet før sosiale medier ble en vanlig kommunikasjonskanal, og det kan derfor diskuteres om teorigrunnlaget er representativt for å forstå atferd innenfor disse mediene.

En annen svakhet er mangelen på Freias subjektive perspektiv i forhold til caset, ettersom man ikke har fått deres uttalelse angående saken. Caset blir derfor analysert kun fra et utenforstående perspektiv, noe som gjør at man kan mangle det fullstendige helhetsperspektivet. Men ettersom caset kun er veiledende for redegjøringen av argumentasjonen rundt atferd og responsstrategier, vil muligens det manglende perspektiver fra Freia kunne forsvarliggjøres.

## 6. Case: Freia

Som nevnt er toveiskommunikasjonen sosiale medier tilbyr et fremmede tiltak for bedrifter, men samtidig kan disse kanalene sies å være en effektiv arena for kundene å vise misnøye. Blir forargelsen til forbrukerne stor nok, kan situasjonen utvikle seg til en ugunstig affære som potensielt kan skade bedriftens omdømme. For å trekke frem et eksempel på dette, vil oppgaven se nærmere på Freia og deres opplevelse med palmeoljedebatten i 2015. Dette kan argumenteres for å være et hensiktsmessig eksempel, ettersom krisens livssyklus utspilte seg i stor grad på nettbaserte medier, og i lengre tid så ut til å kunne ha effekt på merkevarens omdømme. Hendelsesforløpet til krisen strekker seg over en periode på en drøy måned, og igjennom denne tiden opplevde Freia press fra flere aktører, blant annet igjennom sosiale medier og nyhetsmedier.

Freia kan sies å være en av Norges største merkenavn på sjokolademarkedet (Freia, 2015), og har i lengre tid vært aktive på sosiale medier, blant annet igjennom Facebook. I mars opplevde dog Freia et "opprør" på sine sosiale mediekanaler, der forbrukerne aktivt protesterte på hvordan bedriften drev sin virksomhet. Under denne tidsperioden hadde bedriften en pågående kampanje, *#detnære*, som oppfordret publikum til å dele personlige øyeblikk på Freias kampanjenettside, samt forbrukernes egne facebooksider. Etter en kampanjevarighet på to måneder begynte bidragene å ta en negativ form. Årsaken var en debatt rundt temaet palmeolje, hvor mye av kritikken var rettet mot Freias bruk av denne ingrediensen - særskilt i sjokoladepåskeeggene.

Kritikken bestod i all hovedsak av nedrivende kommentarer og omtaler på Facebook, og en negativ utnyttelse av #detnære-kampanjen. Freia har ikke vært alene om å oppleve slik harselering på de digitale flatene, også Skoringen og House of Singles opplevd at forbrukernes makt lettere kan demonstreres på nett (Nygård-Hansen, 2014).

Om påvirkningsfaktorene til denne utviklingen undersøkes, finner man en organisasjon ved navn Regnskogfondet. Denne organisasjonen er ledende innen regnskogbevaring, og Freia har mange av produktene som står på denne organisasjonens svarteliste (Regnskogfondet, 2014).

Regnskogfondets sosiale mediekkanaler følges av flere tusen mennesker, og mange av disse later til å være lidenskapelige rundt temaet palmeolje. Da det igjen var påsketider startet debatten om den omdiskuterte oljen, og hovedfokuset lå på Freias påskesjokolader. Budskapet spredte seg, og allerede første dagen i mars ble en av Norges mest kjente bloggere informert av sine lesere om palmeoljeinnholdet til Freias produkter. Sophie Elise Isachsen skrev senere et blogginnlegg hvor hun oppfordret til boikott av Freias påskesjokolader - *“Ikke kjøp disse påskeeggene!”* (Isachsen, 2015). Freias valgte å ikke gi noen kommentar til dette, og understreket; *“dette er ikke en blogger vi har noen kjennskap til”* (Bakkejord, 2015).

Innlegget fikk enorm respons med over 700 kommentarer, og ble følgelig plukket opp av nyhetsmedier som Nettavisen, VG og Dagbladet. Samtidig ble berørte forbrukere oppfordret av Regnskogfondet til å besøke Freias Facebookside for å kreve at de sluttet med bruken av palmeolje i sine produkter. Etter kort tid ble noen av de mest aktive forbrukerne ekstra kreative, og brukte #detnære, for å promotere boikotten. Da Freia valgte å blokkere bruken av utvalgte ord, blant annet *palmeolje, muslim og helvete* (Dagbladet, 2015), eksalerte situasjonen og forbrukerne så ut til å involvere seg enda mer intenst. På dette tidspunktet ble Freia gratulert for å ha *“Årets SoMe-tabbe”* av Vidar Kvalshaug på Twitter, som ble skrevet om i nyhetsmediet Kampanje (Grande, 2015).

Til tross for denne “stormen” kunne Freia presentere at de ikke hadde hatt en nedgang i salg under påskeukene (Dagens Næringsliv, 2015), og hevder at de ikke var bekymret for kritikken ettersom de er vant til å “stå i hardt vær”, nettopp på grunn av bruken av palmeolje. Hans Geelmuyden i Geelmuyden Kiese, mener derimot noe annet om hvordan Freia valgte å svare sine forbrukere:

*“Det viser at Freia ingenting har lært. Dialog skapes ikke gjennom forsøk på sensur. Dialog skapes gjennom åpenhet. Dialog i offentligheten og i sosiale medier forutsetter samfunnsforståelse. Denne forståelsen mangler åpenbart både i Freias markedsavdeling og i reklamebyrået deres.”* (Nyman, 2015)

I følge eksisterende teorier på krisehåndtering er det bare et spørsmål om tid før hvilken som helst bedrift opplever en form for krise, og med sosiale medier som en stadig mer populær kommunikasjonskanal mellom bedrift og forbruker, kan en krise raskt ta form som Freia-hendelsen. For å undersøke hva som er en effektiv håndtering av slike situasjoner er det derfor i første omgang nødvendig å se på grunnlaget for aktuelle teorier om atferd, omdømmebygging og krisekommunikasjon på sosiale medier.

## **7. Litteraturgjennomgang**

Denne delen av oppgaven inneholder en grunnleggende innføring i eksisterende teorier innenfor temaer som berører krisehåndtering. Det finnes ulike faktorer man er nødt til å ta hensyn til, om en vil forstå de ulike pådriverne til spenningsnivået rundt en bedrifts aktiviteter på sosiale medier (DeAndrea, 2012:510). Valg av responsstrategi ved omdømmekriser kan ha påvirkning på omdømmet, og for krisekommunikasjon på sosiale medier vil det være hensiktsmessig å undersøke interessentenes rolle i utviklingen av situasjonen. Alle disse faktorene så ut til å spille en stor rolle i Freia-hendelsen, og likeledes vil det ha en effekt på andre omdømmerelaterte kriser på digitale flater. Slik vil det være relevant for denne oppgaven å undersøke hva eksisterende teorier om forbrukeratferd på nett, omdømmebygging på sosiale medier og krisekommunikasjon i en teknologisk hverdag.

## 8. Forbrukeren - roller og atferd på sosiale medier

### 8.1 Individet bak skjermen

Sosiale medier har gjort det enklere for individer å være i kontakt med venner, møte grupper med like interesser og følge de bedriftene som oppfattes å være interessante. Mandelli & Mari (2012:457) kaller disse stedene der likesinnede samles for "*sosiale onlinemiljøer*". I disse gruppene påvirker individene hverandre med meningsinnhold, og diskuterer problemer som gruppen har til felles. Her skaper brukerne relasjoner til hverandre, og Mandelli & Mari (2012:457) sier at dette skaper en form for gruppementalitet, som gir individer en følelse av tilhørighet. På mange av disse flatene har forbrukerne tilhørighet til flere grupper samtidig, og har muligheten til å spre informasjon til på tvers av disse. Med et utelukkende blikk på de mest populære sosiale mediekanalene, finnes det blant annet Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn og diverse blogger, hvilket publikum bruker til å dele informasjon til sine venner/følgere. Her publiseres meninger, artikler og hverdagslige gjøremål. Samtidig er dette en arena der forbrukerne kan kommunisere med bedrifter, eller dele opplevelser med andre. Dette er en mulig bidragsyter til at spredningen av informasjon er hurtigere på sosiale medier (Mandelli & Mari, 2012:458). For at bedriftene da skal kunne ha størst mulig påvirkningskraft i et onlinemiljø, er det essensielt for dem å vite hvor, og hvordan en best kan kommunisere og påvirke disse gruppene.

Enkelte individer deler mer aktivt i sosiale medier enn andre, og gjør muligens dette fordi de har en egenopplevd gjennomslagskraft med sine meninger. Stieglitz & Dang-Xuan (2013:219) forklarer at mennesker som sprer mange budskap, og har innflytelseskraft i onlinemiljøer kalles for opinionsledere. Disse har muligheten til å påvirke ved at de forandrer tankesettet til individene i gruppene de tilhører, muligens i opinionslederens egen favør. På grunn av disse menneskene, forklarer Stieglitz & Dang-Xuan at det blir essensielt å identifisere hvem opinionslederne er, for å få kontroll på hvem som har en meningsendrende påvirkningskraft. Denne innflytelsen gir opinionslederen makten til å skape konsensus i gruppesammenhenger på sosiale medier, som kan skape større ringvirkninger enn bedriften er klar over. Eksempelvis vil et relevant budskap fra opinionslederen kunne spres ved at det deles med hans/hennes bekjentskapskrets. Det spres også utenfor denne kretsen ettersom det sosiale nettverket til opinionslederen er konstruert av individer, som også er fungerende opinionsledere for sine egne sosiale nettverk (Stieglitz & Dang-Xuan,

2013: 219). Med andre ord, om en person med stor påvirkningskraft deler et innhold som er interessant for venner og følgere, vil disse spre innholdet videre til sine venner og følgere. Mandelli & Mari (2012:457) anbefaler derfor å overvåke de sosiale onlinemiljøene målgruppen befinner seg i, og andre interessenter som kan mene noe om bedriften. Det kan gi bedriften et forvarsel om potensielle negative situasjoner som kan utarte seg (Mandelli & Mari, 2012:457).

## 8.2 Sosiale medier som en engasjerende faktor

Ved å analysere hvordan publikum reagerer emosjonelt på ulike hendelser, vil bedriften bedre kunne få en forståelse for hvilken responsstrategi som er mest hensiktsmessig i ulike kriser. Ved å knytte handlingsmønstre til ulike emosjoner, vil man enklere kunne redusere negative omtaler og spredning av krisen (Grunig & Repper, 1992:119 og Grunig, 2006:154). Forskerne Grunig & Repper (1992, 2006) viser til et studie som ser på handlingsmønstre opp mot følelser, og segmenterer ut publikum etter hvilken grad de er oppmerksomme og engasjerer seg i en situasjon. Studiet kombinerer interessentenes involveringsnivå og problemets viktighetsgrad, for å redegjøre for hvilket publikum som mest sannsynlig vil engasjere seg i ulike situasjoner:

- *Passive interessenter:* Er inkludert i det samme problemet som andre, men vet ikke at et problem eksisterer
- *Oppmerksomme interessenter:* De vet at problemet eksisterer, men yter ingen engasjement for å løse det.
- *Aktive interessenter:* De er aktivt med på å løse problemet ved organisering og utrop i sine kanaler, og er opptatt av å samle folk med like meninger

Ved undersøkelse av de ulike interessentkategoriseringene kan det argumenteres for at bedrifter bør følge med på den aktive interessentgruppen, ettersom disse i høyest grad har sannsynlighet for å søke etter informasjon og utvikle respons til bedriftens krise (Grunig & Repper, 1992:130). I motsatt ende vil de passive ikke aktivt lete etter informasjon, men slår seg til ro med informasjonen de får tildelt av andre aktører. De kan sies i dette tilfellet å være personer som ikke berøres nevneverdig av krisen, og som muligens ikke er så opptatt av bedriften generelt. Derimot vil de oppmerksomme få med seg hva som skjer, og tenderer å innhente informasjon igjennom artikler og kommentarer om krisen. De akter dog ikke å gjøre noe for å fremme sine meninger om

saken. Likevel er det viktig for bedriften å være klar over at desto høyere grad av involvering de ulike gruppene får, jo større er sjansen for at de passive og oppmerksomme vil engasjere seg mer (Grunig & Repper, 1992: 130).

Sett opp mot Kimmel og Audrain-Pontevia (2010:242) sin teori om ryktespredning, kan dette bety at de passive interessente, som i liten grad innhenter eller deler informasjon selv, har lettere for å tro på informasjonen som spres av det aktive publikummet. Ettersom de aktive individene muligens også er opinionsledere for sitt miljø, vil denne segmenteringsteorien tilsi at disse personene blir oppfattet som troverdige kilder, og har bygget opp tillit over tid i sine online miljøer. Argumentet om at de passive interessentene er lette å påvirke med rykter, kan også passe overens med teorien *confirmation bias* (Marks & Fraley, 2006:19). Teorien sier i all hovedsak at mennesker er late informasjonsbehandlere, og leter etter informasjon som passer til deres eksisterende normer og verdier. Dette gjør at de unnlater å “ta seg bryet” med å lete etter motargumenter til den informasjonen de allerede tror på. Med andre ord er det lettere for individer å lete etter kilder som bekrefter den informasjonen de allerede sitter på, enn å finne motstridende fakta som gjør at de blir nødt til å tenke annerledes. Likeledes kan det tenkes at de aktive interessentene, som er engasjerte informasjonsinnhentere, kun henter inn innhold som støtter deres meninger. Dette bør bedrifter merke seg, ettersom det da kan argumenteres for at det holder med *én* feilinformering av målgruppen, før de tenker og involverer seg negativt i forhold til bedriftens virksomhet. Da har man muligens en større utfordring i henhold til omdømmekrisen, enn hvis det bare er de mest aktive som forsøker å gjøre noe med saken. Stieglitz & Dang-Xuan (2013:240) konkluderte derfor med at ettersom sosiale medier kan skape en raskere informasjonsspredning og mye usikkerhet på kort tid, bør bedrifter reagere raskt og effektivt når de ser en endring i følelsene rundt merkevaren på nett. Det kan da tenkes at om bedriften forholder seg stille, vil interessentgruppene ha muligheten til å skaffe seg mer makt over situasjonen.

Repper & Grunig tar derimot ikke for seg om effekten av publikumsengasjement har forandret seg etter at sosiale medier ble populære kanaler. Det kan derfor stilles spørsmål om det blir enklere for de oppmerksomme interessentene å engasjere seg raskere, enn de gjorde da Repper og Grunig gjorde sitt studie i 1992. Samtidig ser man at Grunig i 2006 heller ikke tar for seg hvordan sosiale medier er med på å skape en effekt. Ettersom sosiale medier gjør det enklere for mennesker å ytre seg og dele meninger, kan det indikere at det ikke er forbeholdt de aktive interessentene å være de

største spredningsfaktorene i en krise. Utviklingen av de sosiale nett-tjenestene kan ha medført at også de oppmerksomme interessentene har kommet på banen som engasjerte bidragsytere til dagsaktuelle debatter. Likeledes kan det videre indikere at har blitt enklere for de passive å bidra til spredningen. På grunn av tilhørigheten de online gruppesammensetningene skaper og tilbyr, kan interessentene oppleve å ha fått en arena for å uttrykke konsensus med gruppen, med en mulig underliggende intensjon om å skape sterkere relasjonsbånd innad i onlinemiljøet. Med andre ord vil sosiale medier gjøre det enklere å dele meninger, og trolig føre til at individer raskere velger å uttale seg.

### 8.3 Følelser i budskapet trigger deling

En opparbeidet forståelse for hvordan publikum på ulike måte engasjerer seg, blir viktig for å se hvordan kommunikasjonen og delingsatferden er innad i onlinemiljøet, når bedriften opplever en omdømmekrise. Dette kaller F. Schultz & Glocka (2012:2) for *sekundær krisekommunikasjon*, og beskrives som informasjonsdeling og kommentering mellom publikum, som er utenfor bedriftens kontroll og oppsyn. Grunnleggende handler det om intensjonene publikum har om å dele kriseinformasjonen via sosiale medier. Ved at informasjonen “hopper over” tradisjonelle medieled, kan forbrukerens involveringsnivå og innholdets emosjonelle budskap enklere tydes. Med andre ord kan sosiale medier argumenteres for å ha blitt en del av den hverdagslige kommunikasjonen som forekommer mellom individer, og offentliggjør personens emosjonelle tilstand og meninger om bedriften (Stieglitz & Dang-Xuan, 2013:240).

Stieglitz & Dang-Xuan (2013:218) har i artikkelen “*Emotions and Information Diffusion on Social Media - Sentiment og Microblogs and Sharing behavior*” kommet frem til at en påvirkningsfaktor til informasjonsspredning forårsakes av hvor mye fysiologisk opphisselse som informasjonen gir, altså de følelsene som informasjonen har skapt eller genererer (Stieglitz & Dang-Xuan, 2013:219). Studiet forklarer at informasjon kan ha et innhold som skaper enten stor eller liten fysiologisk opphisselse. Informasjon med stor grad av opphisselse består av innhold som genererer sterke positive eller negative følelser, som glede, sinne eller angst. Dette innholdet ser ut til å generere mer spredning, og har en tendens til å bli “viral” - det sprer seg raskt på tvers av kanaler. Dette vil tilsa at følelsesladde poster har en større sannsynlighet for å bli delt mer, ettersom folk føler en større tilknytning til innhold som skaper sterkere reaksjoner (Stieglitz & Dang-Xuan, 2013:241).



Studiet foreslår at desto flere følelser som er involvert jo raskere spres budskapet. Den store spredningsmakten opinionsledere har, kan skyldes at de er flinke til bruke emosjonelt innhold for få frem sitt budskap. Ved at opinionsledere har en så omfattende påvirkning, kan de ha stor betydning for hvordan en krise vil ha effekt kundeforholdet til de andre interessentene.

Spredning av innhold gjelder også feilaktig delt informasjon, som ofte sprer seg fordi det har et følelsesmessig ladet budskap (Kimmel & Audrain-Pontevia, 2010:245). Mennesker deler noen ganger ukritisk den informasjonen de finner, ettersom innholdet trigger negative eller positive følelser. Når forbrukerne gjør dette, uten å bekrefte at innholdet stammer fra en troverdig kilde, kan man kalle spredningsinformasjonen for et nedskrevet rykte (Kimmel & Audrain-Pontevia, 2010:245).

#### **8.4 Ryktespredning**

For bedriftene er spredningen av rykter i en krisesituasjon en medvirkende faktor til at forbrukerne får feil inntrykk situasjonens omfang og hvem som har eierskap til hendelsen (Kimmel & Audrain-Pontevia, 2010:245). Ryktespredningen er derfor en pådriver til at bedrifter risikerer å miste kontrollen i krisen (Roos, Krogh, Roos & Boldt-Christmas, 2014:294). Kimmel og Audrain-Pontevia (2010:246) definerer at usikkerheten hos interessentene, og viktigheten av informasjonen, er to faktorer som bidrar til spredning. Med dette mener de at usikkerheten interessenten opplever i en krisesituasjon, kan gjøre trengselen for informasjon større. Således vil da informasjonen som er tilgjengelig virke mer troverdig, ettersom det virker mer betryggende for mottakeren når de styres av angst (Kimmel & Audrain-Pontevia, 2010:245). Risiko definerer Roos (Krogh, Roos & Boldt-Christmas, 2014:235) som en hendelse hvor individet med all sannsynlighet kan anslå hva som kommer til å skje, men hvor det samtidig finnes faktorer som gjør utfallet usikkert. Usikkerhet derimot definerer de som en hendelse hvilket medfører et ukjent sannsynlighetsutfall, eller hvor det er usikkert hva som skjer videre (Roos, Krogh, Roos & Boldt-Christmas, 2014:235). Ettersom spredningen av rykter øker sjansen at krisen vil skade bedriftens omdømme, blir organisasjonen nødt til å foreta en vurdering på hvor stor risiko de er villig til å akseptere i en krise. Ut ifra usikkerheten til interessentene, og viktigheten av

informasjon, kan krisen ha to forskjellige utfall som bør vurderes: Bedriften får bedre, dårligere eller uforandret omdømme (Roos, Krogh, Roos & Boldt-Christmas, 2014:295).

Man har en forventning om at mottakeren av et budskap er rasjonelle, og dermed oppfatter formidlingen på samme måte som en selv (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2010:271). På grunn av den usikkerheten en krise skaper, kan ryktespredningen utvikle seg raskt dersom bedriften ikke er raskt ute med å berolige interessentene (Andersson, 2014:23). Etersom bedrifter har ulike målgrupper kan det derfor være smart for bedriften å analysere hvordan interessentene oppfatter ulike budskap. Dette kan gjøre det enklere å planlegge hvordan de skal håndtere en krise på sosiale medier. Ståle Dokken (2014:145) sier derimot at det ikke er tildelt nok rom i planene som lages, til å ta hensyn til individers følelser.

*“(...) at folk i sine lokale situasjoner handler ut fra sine egne prioriteringer og forutsetninger med et begrenset antall andre mennesker.”* (Dokken, 2014:146).

I følge hans fremstilling av kaosteori er det også et paradoks at bedrifter strategisk forsøker å lage løsninger på usikre situasjoner, da det er mest sikkert å planlegge for usikkerhet (Dokken, 2014:145). Dette fører til at planlegging av kriser kan være vanskelig, ettersom både bedriften og interessentene har følelser som kan bli vanskelige å styre. Interessentene har et inntrykk av at bedriften er rasjonelle og derfor handler fornuftig. Og motsatt antar bedriften at forbrukeren vil oppføre seg rasjonelt ved kommunikasjonsbudskapet de mottar, og at de baserer sin atferd på rasjonell tankegang. Det interessentene og bedriften da kan overse er at informasjonsformidlingen fra begge kanter kontrolleres av individer, som i lik grad styres av følelser (Sabherwal & Summer, 2010). Dette kan vises i hvordan konsumentene benytter seg av sin forbrukermakt (Zureik & Mowshowitz, 2005:51). Forbrukere kan sies å ha makt fordi bedriften ønsker å gjøre kundene sine tillags, og med fremveksten av sosiale medier har interessentene funnet en kanal som fungerer på sine egne premisser (Zureik & Mowshowitz, 2005:50). I toveiskommunikasjonen ser interessentene på bedriften som en objektiv enhet i sosiale medier, som ikke styres av følelser. Da kan det oppstå frustrasjon, ettersom bedriften ikke responderer på den samme måten som interessentene selv ville gjort. Forbrukeren vil kunne oppleve at de får et verbalt utslipp av følelser ved å dele informasjon med andre på sosiale medier, og at de attpåtil får støtte for det (Sabherwal & Summer, 2010). Nervøsiteten interessentene opplever i en krisesituasjon når bedriftene

forklarer krisen, kan derfor være en utløsende faktor til at interessentene i høyere grad sprer informasjon videre igjennom egne kanaler (Kimmel & Audrain-Pontevia, 2010:246).

Denne forvirringen mellom bedrift og interessent skaper interessentens sterkt engasjementet for innholdet, ettersom bedriften er i en kanal der forbrukeren er vandt til å være i en privat atmosfære (Stieglitz & Dang-Xuan, 2013:241). Tradisjonelt sett kan det tenkes at forbrukermakt ble demonstrert igjennom nyhetsmedier, ved at de mest engasjerte forbrukerne truet med å “gå til mediene” om de hadde en dårlig kundeopplevelse. Sosiale medier kan ha gjort denne prosessen enklere, ved at opplevelsen kan deles med enkle tastetrykk. Da negative hendelser skaper følelsesmessige reaksjoner, kan intensjonen bak å dele slik informasjon med venner være å få bekreftelse, støtte og trøst, samt at de ønsker å advare andre fra å gjøre det samme. Bedriften kan derfor blir nervøs på hva forbrukeren mener med hva de sier og blir usikre på hvordan de skal håndtere situasjonen. Mens interessentene oppfatter andres informasjon om bedriften som troverdig, fordi de ikke innhenter noen annen informasjon selv. Kjernen i dette er at alle kan ha følelser, som gjør at planer sjelden går som de blir nedskrevet. Det blir derfor viktig å ta for seg relevant teori om effekten krisen har på bedriftens omdømme før, under og etter krisen, for å forstå hvordan forbrukermakt kan være ødeleggende for bedrifter på lengre sikt.

## **9. Omdømme**

### **9.1 Omdømmebygging i en teknologisk alder**

Hvordan en bedrift velger å involvere seg i de personlige og/eller følelsesmessige samtalene på sosiale medier, og hvordan målgruppen oppfatter denne kommunikasjonen, kan ha en avgjørende påvirkning på omdømmet. Timothy Coombs (2007:164) omtaler omdømme som en evaluering interessentene gjør om hvor godt organisasjonen møter sine interessenters forventninger, basert på bedriftens tidligere atferd. Interessentene får informasjon om organisasjonen igjennom interaksjon med bedriften, sekundære kilder (“word of mouth”, sosiale medier og lignende) og medieomtaler, som utgjør et inntrykk av om bedriften imøtekommer disse forventningene over tid (Coombs, 2007:164). Dette inntrykket, eller imaget, er byggesteinene for den identiteten og de verdiene forbrukeren tror at bedriften har, og vil ha effekt på bedriftens vedvarende omdømme. Men

individets oppfatning av en bedrift kan ikke sies å være representativt for omdømmet til bedriften, og Mandelli og Mari (2010: 458) foreslår at man bør bruke den samlede evalueringen av et objekt, som målestokk for omdømmet. Bare observasjonen og analysen av det større bildet av flere individuelle fortellinger tillater bedriften å forstå den overordnede forståelsesprosessen til sin målgruppe (Mandelli og Mari, 2010:458). Dette vil derfor også deriblant innebære bedriftens atferd (hva de *faktisk* gjør, ikke bare hva de sier at de skal gjøre) og organisasjonskultur, som oppgaven har avgrenset seg til å ikke ta i betraktning. Å få oversikt over disse anskuelserne kan således kreve at bedriften finner måter å overvåke innhold knyttet opp mot deres merkenavn, og forsøker å se helhetsbildet av effekten kommunikasjonen, atferd og kultur har på omdømmet.

Hvordan å bygge et godt omdømme over tid har vært lenge diskutert innenfor kommunikasjonsbransjen, og har muligens i lengre tid vært en debatt forbeholdt de tradisjonelle mediene. Men med sosiale mediers økende omfang vil det i dag være svært relevant for bedriftene å utforske teoriene for hvordan man bygger et godt omdømme innenfor disse kanalene. Den største forskjellen ligger trolig i mulighetene for toveiskommunikasjon. Omdømmebygging igjennom tradisjonelle medier kan på mange måter ses på som en enveiskanal, hvor bedriftene har muligheten til å fortelle om seg selv uten å få respons fra sin målgruppe. Annonsebilag i aviser er et eksempel på dette. Samtidig er det viktig for bedriftene å være klar over at mesteparten av informasjonen interessentene innhenter kommer fra nyhetsmedier, og derfor er også medieomtale i tradisjonelle medier en viktig faktor til omdømmebygging (Coombs, 2007:164). Men innenfor sosiale medier har målgruppen en unik mulighet til å gi tilbakemeldinger, og bedrifter står da i en situasjon hvor de kan være i dialog med målgruppene de sikter seg inn mot. Omdømme som konstrueres igjennom sosiale medier bygges på individuelle persepsjoner og kommunikasjon i de relevante gruppesammensetningene (Mandelli og Mari, 2012: 457), og for bedrifter kan det være av interesse å ta en del i disse samtalene.

Konteksten av denne moderne kommunikasjonen er mye mer komplekst enn hva mye tidligere teori om markeds kommunikasjon indikerer, og bedrifter opplever nå å ta del i en slags “offentlig sfære” hvor generelle meninger dannes av publikum, og hvor bedriften på det beste er en støttespiller (Brønn, Ruler og Vercic, 2011: 78). *“For å komplisere saken enda mer, forandrer dette spillefeltet seg over tid, og det gjør de delaktige aktørene også”*, fortsetter Brønn, Ruler og Vercic. Dog kan det argumenteres for at ikke alle bedrifter er inneforstått med denne

kompleksiteten, og kan se ut til å ha et mer tradisjonelt markedsføringsperspektiv ved at målet er å “selge seg inn” til kunden. Som Robert Heath (2011, 154) poengterer, har bedrifter en lang historie med å promotere bedriftens image igjennom ulike strategiske tiltak, uten å ta hensyn hvordan dette samsvarer med de forskjellige interessentgruppens oppfatning. Med et feil perspektiv på hvordan disse kanalene skal implementeres i kommunikasjonsstrategien, kan bedriftene da oppleve å få en motsatt effekt enn det de ønsker. Dette kan begrunnes med tidligere presentert teori, hvor det ble trukket frem at forbrukerne på sosiale medier ønsker å bli sett og hørt av bedriften, og kan oppleve det negativt dersom organisasjonen ikke møter disse forventningene. På denne måten kan man avveie om disse kanalene best egner seg til å skape gode relasjoner ved dialog, og for å *lytte* til interessentenes behov og ønsker som berører virksomheten. Dette kan igjen skape et godt omdømme, og som forskning på feltet understreker er omdømme en kritisk kilde til konkurransefordeler i markedet (Cees og van Reil, 2011: 37). Sett i lyset av en krisesituasjon, vil dessuten en slik dialog med kundene muligens providere bedriften med en unik innsikt og forståelse av krisen, og hvordan den oppfattes av forbrukerne.

Derfor kan man antyde at det er viktig for bedrifter å være et aktivt medlem i samtalene som tar sted i de sosiale mediene, og ved at de er oppdaterte på interesseområder og identiteten til opinionsledere, kan skape oppmerksomhet rundt sin egen merkevare. Ved å være synlig på steder der interessentene er, og tørre å ha en tilstedeværelse, vil bedriften vise at de anerkjenner forbrukeren. Samtidig antydes det at bedriften bør forberede seg på at sosiale medier krever rask respons og overvåking av skiftninger i miljøet. Omdømmet til bedriften eller merkevaren kan sies å være i en sårbar posisjon, for den oppfattede verdien merket har er basert på konsumentens oppfatninger, og kan påvirkes av faktorer som er utenfor bedriftens kontroll. Slike faktorer kan blant annet være samtaler mellom enkeltindivider, blogginnlegg eller kritiske kommentarer. Dette er relativt uventede hendelser som setter bedriften i et dårlig lys, og kan ha et potensiale til å endre konsumentenes oppfatning omkring bedriftens identitet og omdømme.

## **9.2 Krisens effekt på omdømmet**

En bedrifts omdømme i krise kan passe til Coombs tidligere nevnte nøkkelfordefinisjon av krise, hvor bedriften opplever en overraskende situasjon som ikke blir håndtert i samsvar med interessentenes forventninger til respons. Coombs (2007b:166) forklarer videre at ansvarsforhold,

krisehistorie og relasjonshistorie er faktorer som bør undersøkes når en potensiell krise oppstår, for avdekke hvordan krisen truer omdømmet. Ansvarsforholdet forklares med til hvilken grad interessentene oppfatter at bedriften står ansvarlige for at krisen har skjedd. Jo mer interessentene oppfatter at bedriften er ansvarlig, jo større negativ effekt vil dette ha på omdømmet, mener Coombs (2007b:166). Grad av oppfattet ansvar bygger på hvordan informasjonen om krisen settes i kontekst, og hvordan interessentene tolker kunnskapen om krisen. I følge Coombs skjer dette på to måter; hvordan bilde og tekst blir brukt til å presentere budskapet i informasjonen, og hvordan interessentene tolker og drar slutninger basert på denne informasjonen. Krisekommunikatører prøver gjerne å forme informasjonskonteksten, og legge vekt på enkelte pekepinne: Om krisen var intensjonell eller et uhell, om det var en teknologisk feil eller menneskelig glipp, eller om den er forårsaket av eksterne aktører. *“Det utgjør en forskjell om interessentene anser hendelsen som en ulykke, sabotasje eller en kriminell ugjerning. Krisetyper og konteksten bestemmer hvor mye interessenten legger ansvaret på bedriften”* (Coombs, 2007b:167). Hvor ansvarlig interessentene føler at bedriften er, bestemmes da ut ifra hvilken krisetype bedriften står ovenfor, og hvordan informasjonen om krisen blir kommunisert til interessentene. Krisehistorie relaterer til om bedriften har et repertoar med tidligere kriser, og kan for forbrukeren tyde på at bedriften har et ivoende problem som trenger å adresseres. Dette, sett sammen med tidligere oppfattet omdømme, kan være viktige risikofaktorer for bedriftens renommé. Har forbrukerne dårlige opplevelser med bedriften i forkant, vil de lettere kunne reagere negativt i en krisesammenheng.

Coombs (2007b:165) understreker at slike kriser er en trussel for bedriftens omdømme, ettersom negative hendelser gir individer en grunn til å tro dårlig om en organisasjon. Tatt i betraktning av sosiale medier, kan kriser som starter i onlinemiljøer være mer uforutsigbare (Coombs, 2007b:167). Således vil organisasjonens innsats i å styrke sine forhold med publikum i forkant kan være avgjørende, og før-forholdet kan også forme hvordan organisasjoner velger å respondere på en krise (Ki og Brown, 2013:401). Samtalene bedriften har med målgruppen på sosiale medier er med på å bygge et sterkere forhold, og krisestrategien bør bygge på de eksisterende relasjonene før krisen inntreffer (Mandelli og Mari, 2012:459). Positive forhold kan hjelpe med å stagnere effekten en krise har, og personer med positive relasjoner til bedriften i forkant er tilbøyelige for å bli opinionsledere som støtter organisasjonen i en krise. Disse personene kan bidra til en spredning av positivt vinklet informasjon om bedriften, og påvirke sine følgere med sine meninger. På den samme måten kan negative forhold til en bedrift skade dets omdømme og økonomiske velvære,

hvilket kan føre til at organisasjonen mister vital støtte igjennom krisen (Ki og Brown, 2013: 407). Og med tanke på dette er bevissthet rundt hvordan sosiale medier skal brukes i en bedriftssammenheng viktig for hvordan slike situasjoner blir møtt. Bedrifter på sosiale medier har den teknologiske fordelen at de kan skape en direkte dialog med interessentene, ved å unngå journalister som fungerer som “gatekeepere” av informasjon (Schultz, Utz og Glocka, 2012: 2), og på denne måten forme konteksten.

Det er noe uenighet om nøyaktig hvilken effekt et godt omdømme har på bedriftens fremgang. Et godt omdømme er som nevnt konstruert av gunstige forestillinger forbrukeren har om bedriften, og slike følelser kan være vanskelig å måle. Cees og van Riel (2011:30) trekker frem likevel at en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder, hvor store deler av målgruppen kan delta i meningsmålinger og dybdeintervjuer om bedriften kan hjelpe bedriften å hentyde hva effekten av egen omdømme er. De understreker likevel at hvilken metode som velges, er avhengig av forskningsspørsmålene som stilles. Brønn (2011:118) trekker frem at “merkehimmelen” er til for bedrifter som opplever at produktet som selges mister sin viktighet, og hvor verdiene bedriften representerer står i fokus. Med andre ord har bedriftene et så positivt oppfattet omdømme at interessentene ønsker å bli identifisert med merkevaren. Brønn skiller dog ikke ut at disse verdiene kun er konstruert av kommunikasjonen bedriften har med sine interessenter, men peker på at omdømmet i sin helhet (atferd, kultur og kommunikasjon) kan skape sterke tilknytningsfølelser hos interessentene. Avslutningsvis understreker Brønn (2011:119) at bedriftene da er nødt til å forstå viktigheten av å bygge sterke merkevareverdier og relasjoner med interessentgrupper, og med det kommunisere med mer “dybde”.

## 10. Strategi

### 10.1 En plan for krisen

Krisehåndteringsstrategien organisasjonen velger å benytte seg av, vil kunne påvirke hvilket utfall krisen vil ha. Ki og Brown (2013:414) mener at folk ofte ser på denne kommunikasjonen som å reparere de eventuelle skadene situasjonen har hatt på omdømmet. Videre mener de at organisasjoner bør ha en strategi om å skape sterke og positive følelser i forkant av en krise, for at spredningen av det negative budskapet skal bli så minimal som mulig. Studiet til Ki og Brown (2013:414) viser til at gode relasjoner til forbrukerne kan gjøre krisen kortvarig. Samtidig sier de at mange bedrifter har en plan for håndteringen av en krise, men svært få har implementert en strategi for sosiale medier. Seeger (2006:237) begrunner dette ved å identifisere en stor utfordring - å ha en operativ krisehåndteringsplan når krisen inntreffer. Dette kan være fordi alle kriser er forskjellige, og krever at bedriften planlegger for dagsaktuelle scenarioer. Igjen betyr dette at planen kontinuerlig må oppdateres, som kan være ressurs- og tidkrevende og kan by på store utfordringer, særskilt for små organisasjoner.

### 10.2 Bedriftens ansvarlighetsgrad som grunnlag for responsstrategi

Når det oppstår en krise leter individer grunnlag til å håndtere følelsene som forekommer på (Ki og Brown, 2013:415), og bedriften blir muligens en viktig kilde for kriseinformasjon. Responsstrategien bør derfor basere seg på publikums forventninger til bedriften, og avdekke interessentene tolkning av skyld i situasjonen. Her er Coombs (2007a:165) *attribution theory* essensiell for å gi en forståelsesramme for hvordan mennesker håndterer kriser, og graden av ansvar de pålegger "kilden" av krisen.

Coombs (2007a:166) teori tilsier at individer vil tillegge forpliktelse til personen/bedriften de mener har skyld i hendelsen, og opplever ofte en følelsesmessig reaksjon som samsvarer med oppfattet grad av ansvar. Følelsene sinne og sympati ligger i kjernen av teorien, og det er disse følelsene som vil gi de sterkeste reaksjonene fra forbrukere. Samtidig antyder studiet til Mandelli og Mari (2012:482) at jo større ansvar som blir tillagt bedriften, desto større spredning får krisen. Da kan det vurderes om interessentenes engasjementsnivå også er knyttet til hvilken grad av ansvar bedriften oppfattes å ha for krisen, og at de oppmerksomme og passive interessentene har



lettere for å involvere seg. Coombs (2007a:164) forklarer videre at grad av ansvar og følelser tilknyttet situasjonen, gir motivasjon til videre handling fra interessentene. Det betyr at dersom bedriften blir ansett som ansvarlig, vil dette mest sannsynlig fremkalle negative reaksjoner og følelsen sinne - hvilket kan tilsvare et høyere, negativt engasjementnivå hos interessentene. Med et tilbakeblikk på Timothy Coombs (2007b;167) teori om hvordan kriser kan påvirke omdømmet, bør organisasjonen evaluere hvordan forbrukeren vil knytte krisens opphav og bedriftens eksisterende renommé sammen; er bedriften ansett å ha en repeterende dårlig atferd, og krisen er intensjonell, kan dette generere sterkere negative følelser hos forbrukeren. Reaksjonsmønsteret vil likeledes være positivt dersom bedriften ikke blir holdt ansvarlig for hendelsen. Her fremkalles det sympatifølelser hos interessentene, og de kan være mer tilbøyelige til å spille på lag og forsvare bedriften mot kritikk (Coombs, 2007a:166). Dette tatt i betraktning bør organisasjonen vurdere hvordan graden av positivitet rundt omdømmet i forkant, vil påvirke ansvarsgraden forbrukerne tillegger bedriften når krisen inntreffer (Mandelli og Mari, 2012:482).

### **10.3 Kommunikasjonsmål og budskap**

Med tanke på ansvarsgrad blir viktig å prioritere mål og budskap, for å få best mulig utfall i etterkant. I følge Seeger (2006:239) lønner det seg å velge et hovedfokus, og ikke si alt på en gang. Ved å ha et hovedbudskap blir det enklere for bedriften internt å jobbe effektivt. Andersson (2014: 45) mener at forbrukerens oppfattelse av informasjonen avhenger av *hvordan* organisasjonen klarer å formidle informasjonen. Muligens det viktigste virkemidlet i kriseresponsen er derfor "tone of voice". Her mener Andersson (2014:45) at tonen i krisekommunikasjonen bør samhandle med forbrukerens forventninger til bedriftens verdier. Ved at bedriften beholder den samme tonen, og viser at de ikke lar seg påvirke av den negative oppmerksomheten, vil det gi organisasjonen troverdighet (Andersson, 2014:16). Samtidig sier Seeger (2006:240) at man skal være forsiktig med å holde svarene sine for "profesjonelle", som kan forårsake at publikum oppfatter bedriften som kald og uempatisk i sin fremtoning. Videre sier Andersson (2014:16) at man bør akseptere usikkerhet og utilstrekkelighet for å sette et "menneskelig preg" på kommunikasjonen; *"Det er greit å si at man ikke har all informasjonen, og vil komme tilbake med mer konkret informasjon når man har fått oversikt."* Ved å spille på prinsippet om at "det er menneskelig å feile" kan bedriften vise at de bærer preg av genuinitet, som kan øke troverdigheten i krisen. Å sanke kredibilitet tidlig i en krise kan mulig gi større kontroll over spredningen på sosiale medier. Derfor argumenterer Yan Jin, Liu og Austin

(2011:88) for at det blir essensielt for bedrifter å velge en responsstrategi som svarer både til individenes forventninger, krisens opphav og oppfattelse av skyld.

#### 10.4 Responsstrategier

Yan Jin, Liu og Austin (2011:88) understreker at det finnes to strategier for respons i en krise: *forsvarsstrategi* eller *imøtekommende strategi*. Studiet deres viste at publikum har størst sannsynlighet for å akseptere en forsvarsstrategi, dersom krisens opprinnelse oppstod eksternt - altså, ikke forårsaket av organisasjonen. Samtidig understreker Jin, Liu og Austin at publikum samtidig føler mer angst, usikkerhet og frykt ved at krisen har oppstått eksternt og bedriften ikke har kontroll på krisen. Dette kan muligens bety at virksomheten gangnes lite ved å utelukkende ha en forsvarsstrategi, men også at de bør se på hvordan organisasjonen kan ta en hjelpende rolle ovenfor forbruker. Ved å gi forbrukerne hjelpende informasjon, vil interessentene forholde seg rolige og organisasjonen vil skape en sterkere relasjon og følelse av tillitt - som vil ha en positiv effekt på bedriftens omdømmet (Seeger, 2006:240). Likeledes vil organisasjonen kunne tenkes å oppleve å motta negativ kritikk, dersom bedriften velger å ikke hjelpe målgruppen med å få den informasjonen de trenger.

Skulle bedriften derimot oppfattes av interessentene å stå ansvarlig for krisen, kommer bedriften seg best ut av situasjonen ved å bedrive en imøtekommende strategi (Yan Jin, Liu & Austin, 2011:89). Dette inkluderer at bedriften responderer med forståelse, innrømmelse og tilbyr informasjon om hendelsesforløpet. Ved at bedriften sier seg skyldig i en situasjon der forbrukerne oppfatter høy grad av ansvar, vil bedriften tidlig kunne begrense kriseomfanget. Den raske "innrømmelsen" kan vanskeliggjøre spredningseffekten til omdømmekrisen, ved at den kan tar bort mye av følelsesgrunnlaget som gir motivasjon til å dele informasjonen videre. Da kan informasjonen virke mindre viktig for interessenten å dele, ettersom bedriften da unngår de sterke, negative følelsene som genereres under en krise. Som en understrekende faktor viser studiet til Yan Jin, Liu & Austin (2011:89) at dersom krisen er intern og/eller intensjonell føler folk mer sinne, forakt og avsky. Ser man på bedriftens respons opp imot Coombs (2007a:166) teori om reaksjonsmønster, kan denne aggresjonen komme av publikums tillegging av ansvar, og deres forventninger til hvordan bedriften løser problemet. Unnlater bedriften å ta disse henvendelsene

seriøst i en situasjon der organisasjonen høster mye negativ omtale, kan interessentene føle seg oversett og at deres forventninger til bedriften ikke blir møtt (Yan Jin, Liu & Austin (2010:89). Brukerens oppfattelse er derfor et viktig punkt i enhver strategi (Yan Jin, Liu & Austin, 2011:89). Det kan derfor bli essensielt for bedriften å se på hvor de bør henvende seg til interessentene for å få best respons.

## 10.5 Kanalvalg

Etter valg av responsstrategi, kan valg av medie være avgjørende - ikke bare fordi man ønsker å nå ut til en viss målgruppe, men fordi ulike sosiale mediekkanaler tillegges ulike assosiasjoner og tillitsnivåer. Kanalene har sitt eget omdømme, og dette vil kunne påvirke bedriftens troverdighet i kommunikasjonen med dets målgruppe. Dette understrekes i studiet til Schultz, Utz og Glocka (2012:2), hvor de blant annet undersøkte om valg av medie hadde effekt på budskapet, og fant at organisasjoner signaliserer ulike ting igjennom valg av mediekanal. Sosiale medier viste seg å kunne signalisere at bedriften bryr seg om interessentenes behov for rask informasjon, spesielt i en krisesituasjon. Medievalgets sterke effekt på forbrukeren kan forklares med at mennesker enda ikke er i stand til å identifisere krisekommunikasjon igjennom sosiale medier som et strategisk steg fra bedriftene. Dette er muligens fordi bedriftsaktiviteter igjennom sosiale medier fortsatt er relativt nytt og organisasjonene ofte benytter kanalene til promotering (Schultz, Utz og Glocka, 2012: 2).

Sosiale medier tillater bedrifter raskt og direkte å interagere med deres interessenter, men journalister fyller en viktig "gatekeeper-rolle" som bidrar til troverdighet. Nyhetsartikler er oppfattet som mer troverdig enn sosiale medier, og er dette innholdet som er mest sannsynlig at blir delt på sosiale medier fremfor tweets eller facebook-statuser (Schultz, Utz og Glocka, 2012:20). Derfor bør ikke bedrifter glemme disse kanalene som en viktig del av krisekommunikasjonen (Schultz, Utz og Glocka, 2012: 21). I et studie gjort av Yannopoulou, Koronis og Elliott (2011:537) ble det dog understreket at at krisen oppleves ofte som verre for interessenten, så snart saken blåses opp offentlig og skrives om i redaksjonelle medier. Samtidig, som det ble nevnt i studiet til Kimmel og Audrain-Pontevia (2010:246), er følelsesladd innhold er mer spredningsdyktig, og dette kan man argumentere for at nyhetsmediene drar nytte av. Ved at

massemediene genererer innhold som appellerer til følelser, kan de muligens oppleve høyere salgs- og lesertall. Dermed vil det være fordelaktig for massemediene å vinkle informasjonen fra forbrukerens side, som ofte inkluderer deres følelser angående den kriseutsatte bedriften. Dette kan derimot sies å ikke være veldig heldig for bedriften, da flere teorier tyder på at slikt innhold både oppfattes å ha troverdighet og høy spredningseffekt blant intressentene. I tillegg understrekte Timothy Coombs (2007b;166) tidligere i sin teori om krisens effekt på omdømme, at oppfattet grad av ansvar kan komme av hvordan kriseinformasjonen blir presentert for interessentene. Da kan det tenkes at det er av interesse for bedriften som befinner seg i en omdømmekrise å være tidlig ute med informasjon til både interessenter og massemediene for å hindre den store spredningseffekten, negativ vinkling i nyhetsartikler og feilaktige ansvarsbeskyldninger fra intressentene.

## **10.6 Bedriftsvar som fremprovoserer følelser**

Det er flere måter en bedrift kan henvende seg til interessentene på, i tillegg til å velge en responsstrategi som passer krisen. I følge Yan Jin, Liu & Austin (2011:88) viser deres studie at mottakeren liker best å få informasjon fra bedriften selv, og dermed godtar de også enklere negativ informasjon. Dette innebærer at de ikke hører om krisen fra noen andre først. Hvis interessentene mottar informasjonen fra noen andre, og krisen har opprinnelse internt, indikerer publikum at de vil føle sinne og avsky ovenfor organisasjonen og dens svar - og det kan blant annet være disse følelsene som trigger til ryktespredning. Dette gjelder spesielt hvis publikum får informasjonen av andre enn bedriften på sosiale medier. På grunn av interessentenes forventning til bedriften, blir det viktig at de responderer tidlig og får ut informasjonen om krisen igjennom sine egne kanaler så tidlig som mulig. Da har de muligheten til å gi publikum sin forklaring på saken, og forhindre en spredning av feilinformasjon (Cooms, 2007b:166). Begynner fakta som ikke stemmer å spre seg, vil dette være en kilde til negativ spredning, ettersom folk tenderer til å tro på det de leser om bedrifter i nyhetene og på sosiale medier (F. Schultz & Glocka, 2012:21).

DeAndrea (2012:523) legger frem forskning på hvordan bedrifters handlinger påvirker forbrukernes oppfatning av en organisasjons håndtering i en krise. Ut i fra studiet kan man antyde at det er flere måter en bedrift kan reagere på;

1. Når krisen inntreffer kan bedriften velge å tie, og ikke gi respons på interessentenes anmodninger (DeAndrea, 2012:523). Dette kan være en fordel når forespørselen er usaklig og personen bare er ute etter å skape en diskusjon. Samtidig kan man se via studie at ved å tie, indikerer det til publikum at organisasjonen samtykker i anmodningen som blir sagt mot dem.
2. Bedriften kan svare unnvikende på henvendelsene, men forskning viser at tradisjonelle medier er en bedre kanal å benytte seg av unnvikelse, enn sosiale medier (Yan Jin, Liu & Austin, 2011: 88). Dette kan ha noe med at sosiale medier byr på toveiskommunikasjon og unnvikende kommentarer eller tilbakemeldinger blir slått hardt ned på av leseren som utroverdig og feigt.
3. Bedriften kan velge å være tidlig ute i sin respons (Andersson, 2014:47). Ved å svare på respondentene kan man minske ryktespredningen og forhindre at feilinformasjon blir spredt. Det indikeres at dette kan være den beste løsningen for bedriftene å velge generelt.
4. Organisasjonen kan velge å avvete til krisen har nådd noen forutbestemte alvorskriterier (Andersson, 2014:49). Andersson (2014: 49) indikerer her at hver kommentar har muligheten til å vokse til å bli et problem, men det er ikke alltid det blir nødvendig å agere stort hver gang. Noen ganger holder med å kommentere saken med en imøtekommende tone.

Ettersom sosiale medier gir interessentene en plattform for personlig kontakt med bedriften, føler interessentene seg mer tilknyttet til organisasjonen. Men når en krise oppstår i sosiale medier, har bedriften et valg å ta i forhold til hva de å tillater og ikke tillater i en krisesituasjon (DeAndrea, 2012:523). Dette betyr at bedriften har kontroll hva de selv poster, fjerner og kommenterer på, samt hva de lar interessentene gjøre (DeAndrea, 2012:523). Kommenterer ikke bedriften innhold fra interessentene (påstander og spørsmål) blir dette betraktet som å samtykke. Brukerens oppfattelse av organisasjonens handlinger, blir tolket i det øyeblikket bedriften tillater noe, og nekter noe annet. Det vil si at hvis det forekommer rasistiske kommentarer på deres Facebook-kanal, som ikke blir fjernet, vil forbrukerne tolke dette som en bevisst handling som gjenspeiler organisasjonens verdier og normer. Organisasjonen kan ikke styre hva individer poster

av innhold, men de kan styre oppfattelsen publikum har i henhold til reaksjonen og svaret de gir (DeAndrea, 2012:524). Ved respons anerkjenner bedriften at de har sett anmodningen til publikum. Jo flere “gode” svar organisasjonen gir i krisesituasjonen, desto mer respekt får bedriften.

Frem til nå har ulike teorier presentert hvilke tiltak som kan bedriften best mulig sjanse for minimering av spredningen av negativ omtale i en krisesituasjon. For å undersøke hva som kan være best for en bedrift å gjøre i praksis, vil man se test ut teoriene, og videre se på undersøkelsesresultatene.

## 11. Metode

### 11.1 Valg av undersøkelsesdesign og metode

Oppgaven har hittil sett på atferdsmønstre blant forbrukere under en bedrifts omdømmekrise, og gi en bedre forståelse for hvordan denne innsikten kan være verdifull i en eventuell “kriseguide” for bedrifter som befinner seg på sosiale medier. Ved å se på forbrukernes reaksjonsmønstre og bedriftenes plan for håndtering av disse reaksjonene, kan man muligens enklere få en forståelse for hvilke kommunikasjonstiltak som er hensiktsmessige å bruke i en omdømmekrise. Temaet er mye diskutert, men lite forsket på og i lys av dette har våres undersøkelse hatt et eksplorativt design, som tar sikte på å gi nok innsikt til å formulere hypoteser om et felt hvor det eksisterende kunnskapsnivået er lavt (Grennes, 2001:106). *Eksplorative undersøkelser kan ha som formål å identifisere interessante problemstillinger som vi kan se nærmere på i fremtiden* (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011: 58) og utviklingen av slike spørsmål eller problemstillinger kan være viktig for å kunne se virkeligheten med nye øyne.

Metode er et sett av regler som kan brukes på en mekanisk måte for å realisere et visst formål (Grennes, 2001:44). Til våres formål om å avdekke eventuelle faktorer i en omdømmekrise som bedrifter kan benytte seg av i en krisekommunikasjonsstrategi, har vi valgt å bruke en kvalitativ metode med et fenomenologisk design. Kvalitative metoder definerer Grennes (2001:188) som en fremgangsmåte som er foretrukket når man skal løse problemstillinger som ikke kan brytes ned til

numeriske størrelser på en meningsfull og rasjonell måte, og i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011:82) kan slike undersøkelser gjennomføres på mange ulike måter ettersom kvalitative metoder gjerne kjennetegnes av fraværet på én analytisk hovedretning. Som et kvalitativt design er fenomenologi beskrevet som en måte å utforske og beskrive mennesker og deres erfaring på, for å forstå et fenomen de opplever. *“Mening er et nøkkelord fordi forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øyne”* (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2011:82). Fenomenologien er av den oppfatning at mennesket konstituerer verden, og for å kunne forstå verden må vi forstå mennesket. Derfor er målet å oppnå en forståelse for mennesket og dets omgivelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011:82). Kort fortalt krever denne kvalitative metoden at forskeren tolker og forklarer den sosiale virkelighet ut fra undersøkelsespersonens eget perspektiv (Grennes, 2001:189), og naturlig nok vil slike videretolkninger kunne berøres av forskerens egen persona.

## 11.2 Grunnlag til utvalg av respondenter

Kvalitative fenomenologistudier forsøker å samle inn relativt store mengder informasjon fra en gruppe mennesker, og det er varierende meninger om hvor stort utvalget av intervjuobjekter bør være. I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011:104) vil man ofte møte på et metningspunkt, hvor man ikke lenger opplever å hente inn ny informasjon og det ikke vil være hensiktsmessig å intervju flere. Videre understreker de at det i praksis er dannet en uskreven regel om at det bør være 10-15 intervjuer til grunne for en undersøkelse, men at dette avhenger problemstilling og ressurser til rådighet.

Til dette studiet har det blitt foretatt en strategisk utvelgelse av informanter, med tanke på at alle de utvalgte respondentene har erfaring innenfor feltet som undersøkes. Intervjuobjektene er valgt og gruppert ut i fra to ulike grunnlag - som “kommunikasjonskonsulenter” eller sosiale mediebrukere. “Kommunikasjonskonsulentene” ble hentet inn grunnet deres erfaring med krisekommunikasjon og/eller sosiale medier, og viser lite variasjon i alder, kjønn, yrke og lignende. De sosiale mediebrukerne ble intervjuet på grunn av deres til dels aktive brukervaner på sosiale medier, og det ble intervjuet mennesker med store forskjeller i forhold til alder, yrke og kjønn. Dette er med andre ord utvalg basert på homogenitet og maksimal variasjon (Johannessen,

Tufte og Christoffersen, 2011:107). Dette ble gjort for å belyse to sider av samme sak, hvor kommunikasjonskonsulentene uttalte seg om sine erfaringer innenfor krisehåndtering og sosiale medier, mens brukerne av de samme sosiale mediene forklarte sine brukermønstre og opplevelsen av bedrifters krisekommunikasjon. Denne informasjonen kan bidra i forståelsen på hvordan de eksisterende metodene fungerer eller trengs forbedring (omformuler).

### **11.3 Innhenting av respondenter, og utførelse av undersøkelse**

Intervjuobjektene ble funnet igjennom internettsøk, research på temaet og igjennom felles nettverk. Alle intervjuene ble tatt opp på båndopptaker, og transkribert i etterkant. Intervjuene av bransjefolkene tok omlag 30-45 minutter i gjennomsnitt, og ble utført ansikt til ansikt. Kun et intervju ble besvart per mail, og dette ble gjort ettersom respondenten ikke hadde tidsoverskudd til et personlig møte. Innenfor kommunikasjonsbransjen har vi snakket med syv personer med erfaring innenfor krisehåndtering og/eller sosiale medier.

Forbrukerintervjuene foregikk over Skype og igjennom personlige møter, og tok i gjennomsnitt ca 25 minutter å gjennomføre. Midtveis i intervjuet ble respondentene presentert et relevant eksempel fra caset, som de ble bedt om å ta stilling til. Innenfor forbrukerfeltet har vi snakket med åtte personer (kvinner og menn), som oppfattes som normalt aktive til svært aktive brukere av sosiale medier, i en alder fra 17 - 63 år.

Tilsammen er det utført 15 dybdeintervjuer, basert på kvalitativ undersøkelsesmetodikk for å gi respondentene større frihet til å tolke og svare på spørsmålene. Slik kunne også intervjuer eventuelt utdype og etterspørre svar som var uklare. På denne måten får man frem kompleksiteten og nyansene av det sosiale fenomenet man undersøker (Johannessen, tufte og Christoffersen, 2011:136). Dybdeintervjuene var i utgangspunktet basert på en standardisert intervjuguide, hvilket vil si at alle intervjuobjektene fikk samme type spørsmål ettersom hvilken gruppering de tilhørte. Standardiserte intervjuer er lettere å systematisere og svarene er enklere å sammenlikne, hvilket igjen gjør at analysearbeidet blir enklere (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011:138). Men med tanke på ønsket om å komme med oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet, og intervjuerens mulighet til å tilpasse intervjuet til situasjonelle faktorer var denne undersøkelsen



bygget på 25 semistrukturerte spørsmål med utgangspunkt i intervjuguiden. Dette betyr at intervjustørsmålene baserte seg på en standardisert intervjuomal, men ble tilpasset hvert intervjuobjekt og situasjonen som omringet intervjuet. En intervjuguide vil vanligvis ha en bestemt rekkefølge på temaene, men denne kan endres dersom informanten bringer et nytt tema på banen. Slik kan delvis strukturerte intervjuer gi en balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen, Tuftte og Christoffersen, 2011:139). Samtidig ble samtlige intervjuer ble anonymisert i analysen og drøftelsen av oppgaven, for å unngå eventuelle misforhold med respondentene i etterkant.

#### **11.4 Validitet og reliabilitet:**

Spørsmålet om validitet og reliabilitet knyttes til hva av undersøkelsens funn som kan betraktes som troverdig grunnlag for nye teorier (kilde). Dette blir nærmest som å spørre om hva sann kunnskap er. Hva som betraktes som sannhet, og hvordan denne bør avdekkes er av hengig av ontologisk ståsted. Med andre ord forskerens verdensforståelse. Med tanke på dette er det enklere å forstå hvordan spørsmålet om validitet og reliabilitet i kvalitative undersøkelser har blitt et så omdiskutert tema. Først og fremst dreier reliabilitet og validitet om hvor nøyaktig en undersøkelse er gjennomført, og om informasjonen som kom frem kaster lys på spørsmålene knyttet til problemstillingen (Grennes, 2001:141). Reliabilitet setter lys på hvilke data som brukes, innsamlingsmetode og bearbeidelse av disse, mens validiteten sier noe om hvordan disse dataene som kom frem i undersøkelsen svarer på spørsmålene man har satt ut for å undersøke (Johannessen, Tuftte og Christoffersen, 2011:229). Problemet, skriver Grennes (2001:142), oppstår primært når det som måles ikke samsvarer med problemet som skal undersøkes - altså når resultatet egentlig ikke svarer på spørsmålet som er stilt. Spørsmålet om reliabilitet og validitet mye diskutert, og enkelte teoretikere mener at disse metodene passer seg best på kvantitative undersøkelser, og at troverdigheten til kvalitative data må undersøkes på andre måter. Johannessen, Tuftte og Christoffersen (2011:229) understreker at kravet om reliabilitet i kvalitativ forskning er lite hensiktsmessig, ettersom det ikke brukes strukturerte datainnsamlingsteknikker, observasjonene man gjør underveis ofte er verdiladet og forskeren er i seg selv et instrument med unik erfaringsbakgrunn som kan gi utslag på tolkningen av dataene. Validitet blir i denne sammenheng da definert som i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn representerer

formålet med studien, og om resultatet representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011:230). Resultatet bør også bære et preg av bekreftbarhet - at det i tilsvarende studier skal kunne avdekkes samme resultater. Dette er ofte avhengig av forskerens åpenhet rundt fremgangsmåte, evne til selvkritikk og hvilken tidligere kunnskap forskeren baserer sine tolkninger på (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011:232).

Likevel vil det ontologiske ståstedet *positivisme* muligens hevde at det ikke er mulig å oppnå validitet i kvalitative undersøkelser, ettersom datagrunnlaget ikke er kvantifiserbart eller spesielt etterprøvbart. Positivistene har en verdensforståelse som innebærer at virkeligheten eksisterer uavhengig av individet - at den er av materiell karakter og at det derfor kun eksisterer *én* sannhet om denne virkeligheten. Videre understreker de viktigheten av å fokusere på faktaene som ligger til grunne, og det ønskelige er å kunne redusere fenomener til de enkleste elementer (Grennes, 2001:37). Positivistene er opptatt av hva noe faktisk er, mens fenomenologien er opptatt av hvordan fenomener fremstilles, eller oppfattes (Grennes, 2001: 37). Dette innebærer en tankegang om at verden er sosialt konstruert, og at hvert enkelt individ oppfatter verden og sine omgivelser subjektivt. Dermed kan de argumentere for at virkeligheten er sosialt konstruert, og ettersom de objektive oppfatningene av verden sjeldent kan "reduseres til de enkleste elementer" vil fenomenologien være opptatt av kvalitative metoder for å avdekke totaliteten av hver situasjon og dens betydning.

Skal man tro Steinar Kvale (1997:158) er begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet innen den moderne tiden fått en status som "*en hellig, vitenskapelig treenighet*" for vitenskapen. Med dette mener han at forskningsresultatene er viet for mye oppmerksomhet, at det har blitt en slags vitenskapelig "helligdom", og at begrepene ikke er godt nok tilpasset de kvalitative studiene. Det kan dermed argumenteres for at validitetskravet i dag, i forhold til å avdekke hva som er "sann viten", er en noe positivistisk tankegang. Kvale sier videre at fokuset på validitet og reliabilitet kan føre til at forskerne lett kan overse meningsinnholdet av forskningsresultatet, i forsøket på å skille sann fra usann viten. Det kan dog tenkes at en kvantitativ undersøkelse om krisehåndtering i sosiale medier uansett kan gi et bedre grunnlag til statistisk generaliserbarhet, og som Kvale poengterer - gi innsikt i hva som er sannsynlig om et fenomen. Dog vil ikke en kvantitativ undersøkelse kunne sies å være hensiktsmessig i et studie hvilket formål er å avdekke sammenhenger mellom emosjoner og handling på sosiale mediekanaler i en krisesituasjon,

ettersom følelser er vanskelig å kvantifisere. Kvale (1997;161) understreker at selv kvantitative undersøkelser ikke kan sies å oppfylle generaliseringskravene, selv om resultatet oppfattes som å presentere troverdige resultater. Med dette mener han at datagrunnlaget som fremkommer ikke kan sies å være representativt for “alle mennesker”, uansett om metoden og det statistiske utvalget er gjort på riktig grunnlag. En sterk fokusering på validitetsspørsmålet vil også kunne tenkes å virke inn negativt, og føre til en ugyldiggjøring, mener Kvale (1997; 176). *“I stedet for å la produktet, kunnskapsutsagnet, tale for seg selv, kan valideringen medføre en legitimeringsmani som kan føre til at gyldigheten svekkes - jo mer man validerer, jo større blir behovet for ytterligere valideringer”*. Med dette i tankene antyder Kvale i sin bok *“Det kvalitative forskningsintervju”* (1997:177) at validitet dreier seg om sosiale konstruksjoner, i en noe fenomenologisk tankegang. Det handler enkelt forklart om forskerens håndverksmessige dyktighet, kommunikasjonen av/rundt funnene og å kunne dra hensiktsmessige slutninger for å kunne generere nye teorier. Han understreker videre at publikums/leserens rolle er vel så viktig i en valideringsprosess, hvor leseren tilegner seg den nye kunnskapen og avgjør selv om denne er “sann viten”. Men å overlate valideringen av tolkningene til leseren kan føre til at man henfaller til forbrukersamfunnets ideologi, hvor “kunden alltid har rett”, presiserer Kvale (1997:172). Hvordan forskeren da argumenterer og stiller spørsmål til egne funn vil derfor være kritisk i kommunikasjonen med leseren, og i valideringen av undersøkelsens funn.

I forhold til en kvalitativ undersøkelse vil dermed forskerens rolle muligens spille stort inn på resultatets validitet. Forskerens forståelsesbredde, eller forståelseshorisont, vil kunne påvirke observasjonene som gjøres og hvordan disse tolkes i ettertid (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011:38). Med dette menes at undersøkelsen og tolkningen av dataene vil bygge på forskerens eksisterende kunnskap og erfaringer med temaet som undersøkes. Skal dette forståes i lys av hermeneutisk tankegang vil dette si at forskeren må ha oversikt over helheten for å kunne tolke de ulike delene av resultatet, og ha forståelse for de ulike delene for å kunne se sammenhengen og konstruere et “riktig” helhetsbilde (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011:364). Men for forskeren kan det være vanskelig å ha tilgang på *alt* av informasjon om temaet som undersøkes, og dermed vil fortolkningen av dataene kunne påvirkes av hva forskeren vet og ikke vet i forkant av forsøket.

Det kan også tenkes at i forskerens ønske om å bekrefte egne teorier i undersøkelsen, søker han/hun utelukkende etter informasjon som stemmer overens med det som ønskes å bevise, omtalt tidligere som confirmation bias (Marks & Fraley, 2006:19). Ved å ha en slik fremgangsmåte kan dermed undersøkelsens resultat vil ha liten grad av bekræftbarhet, og vil være vanskelig å etterprøve. Kvalitative undersøkelser sies dog å uansett være vanskelig å etterprøve, ettersom dybdeintervjuer og observasjoner kan være besværlig å gjenta med nøyaktig samme situasjonsbestemte faktorer. Derfor antydes det at kvalitative studier på sitt beste kan resultere i teorigrunnlag for videre undersøkelser.

## **12. Analyse av undersøkelsesresultatene**

I fenomenologisk metodedesign er det normalt å analysere innholdet i datamaterialet, og forskeren forsøker ofte å fortolke meningen bak svarene intervjuobjektene gir (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011:173). I første omgang av analysen vil forskeren prøve å få et helhetsinntrykk av datamaterialet, og lete etter sentrale temaer. Deretter vil datamaterialet kodes for å avdekke og organisere meningsinnholdet, slik at det blir lettere å analysere kjernetankene til intervjuobjektene. Med et organisert meningsinnhold blir det lettere å se samsvar eller å slå sammen meninger i grupperinger, noe Johannessen, Tufte og Christoffersen (2001:176) kaller for kondensering. Denne fasen kan hjelpe forskeren å se om det finnes overordnede temaer som går igjen under undersøkelsen. Den siste fasen handler om å sammenfatte innholdet og gjengi dette med et høyere abstraksjonsnivå (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011:177). Denne gjengivelsen vil så vurderes i lys av eksisterende teori, for å avdekke eventuelle nye funn. Denne oppgavens analyse bygger på den fenomenologiske fremgangen, og analysen har inneholdt kategoriseringer av temaer og undertemaer, koding og kondensering.

I dybdeintervjuene med kommunikasjonsbransjen er det et ønske om å avdekke tanker om eksisterende praksiser og strategi, hos bedrifter som befinner seg i omdømmekriser på sosiale medier. Samtidig benytter man undersøkelse av forbrukerne for å avdekke hvordan disse benytter seg av sosiale medier på generell basis, og hvordan en organisasjons negative hendelse kan påvirke deres reaksjons- og handlingsmønster. Man vil derfor nå se på en enkel analyse av både ekspert og forbruker intervjuene.

## 12.1 Analyse av bedriftsintervjuene

### Tema 1: Atferd hos forbrukerne på sosiale medier

Da krisen blir et tema for debatt blant brukerne av sosiale medier har hendelsen en tendens til å eskalere raskt. Brukerne engasjerer seg ofte følelsesmessig, og henter inn informasjon fra kilder som muligens ønsker å skape en større debatt (DeAndrea, 2012:514). Dette mener respondenten bærer likheter til omdømmekrisene bedrifter kan oppleve på sosiale medier.

*“Det er en debatt som skjer øyeblikkelig, og er veldig synlig. (...) Pressen og brukere av de sosiale mediene “hjelper” ofte hverandre, ved at pressen gjengir synsingen til brukerne i sine medier. Så man kan si at det er folket selv som genererer innholdet, og skaper en spredning i sosiale medier som forsterkes av pressen”, (kommunikasjonskonsulent).*

De resterende respondentene sier seg enig i denne observasjonen, og trekker frem at de sosiale mediene er bygget opp av de ulike individers relasjoner, og at spredning av informasjon ofte skjer innenfor disse gruppene:

*“Mennesker har mange ulike “clustere” eller grupper som identifiserer dem, og som fungerer som interesseområder du involverer deg i. (...) En god del av dialogene og delingen skjer innenfor visse grupper på sosiale medier, men tradisjonelt sett har man sterkere tilknytning til det fysiske nettverket. (...) Dilemmaet er at på sosiale medier har bedriftene allerede mindre tillit enn de sosiale gruppene som kundene dine befinner seg i. Det vennene dine sier betyr mer enn hva bedriften sier, eller hva de redaksjonelle mediene sier”, (kommunikasjonskonsulent).*

Derfor kan man argumentere at den forbrukeren har mest tillit til, vil de også stole på, og derfor kan det være hensiktsmessig for bedriftene å undersøke hvilke individer som har størst påvirkningskraft innenfor de sosiale gruppesammensetningene - som understrekes av dette sitatet:

*“Bjellesauer finner man i alle subkulturer. Det er den som går foran og får flokken til å følge etter seg. (...) Og for oss er det jo interessant å finne ut hvem disse bjellesauene er da, og hvordan får man disse til å dele informasjonen. (...) Det det lønner seg litt sånn praktisk og hastighetsmessig å svare de med størst påvirkningskraft først”, (kommunikasjonskonsulent).*

Ved å benytte seg av disse “bjellesauene”, eller opinionslederne, er grunntanken at informasjonen vil spre seg raskere ettersom disse individene har en stor påvirkningskraft hos en større gruppe mennesker. På sosiale medier kan dette bety at en kjent eller offentlig figur, sprer informasjon som dens følgere (på eksempelvis Twitter, Instagram eller Facebook) raskt får med seg.

### Tema 2: Krisekommunikasjonens påvirkning på omdømmet

Med dette i tankene, kan det vurderes at krisekommunikasjonen bedriften gjør i sosiale medier, kan være en stor påvirkningsfaktor til hvilket utfall krisen vil ha på bedriftens omdømme, hvilket poengteres av en av respondentene:

*“Det kan være «make or break» for hvordan man oppfattes i etterkant. Det vil uansett være viktig å gjenreise tillit etter en krise, men om man har taklet krisen på en god måte, er veien tilbake til tillit kortere”, (kommunikasjonskonsulent).*

Samtlige av respondentene var også enige i at bedriftene gjør det lurt i å overvåke de sosiale mediekanalene de bruker, for å kunne forebygge skader på omdømmet i en eventuell krisesituasjon. Dette mener de kan være en kostnadsfri mulighet for bedriften til å finne ut hva folk generelt synes om deres virksomhet.

*“Man bør ha verktøy som klarer å samle inn mesteparten av det som sies der ute. Også for å samle informasjon om målgruppen, og oppdage om en krise kan inntreffe på grunn av det som blir sagt”, (kommunikasjonskonsulent).*

I tillegg påpeker en av respondentene at datainnsamling og overvåking av sosiale medier er nyttig for å lettere vite hvordan man skal komme i kontakt med eksisterende kunder når krisen inntreffer, da med tanke på innsamlet kontaktinformasjon (mailadresse, telefonnummer og lignende). Men likevel mener alle respondentene at de bedriftene som mest sannsynligvis kommer best ut av en omdømmekrise, er de bedriftene som har jobbet med å skaffe seg et godt omdømme i forkant, som poengtert av en av kommunikasjonskonsulentene, som sier:

*“Og det handler om å bygge litt tillit over tid, for når krisen er der vil media ta deg med en gang. Jo mindre tillit du har, jo mer er de ute etter å ta deg”, (kommunikasjonskonsulent)*

### Tema 3: Eksisterende praksis omkring krisehåndtering

Bedrifiers strategi er ofte individuelle og tilpassede, og en ideell krisehåndteringsstrategi kan derfor være vanskelig å identifisere (Mintzberg, 2009:12). Samtlige respondenter i undersøkelsen anslo at ideen om den perfekte kriseplanen er en utopisk tankegang, og at det aldri vil være en reell fasit på hvordan kommunikasjonen med publikum bør foregå i en krise. I følge kommunikasjonsbransjen er det få bedrifter som har en oppdatert, fungerende krisehåndteringsplan til tross for et større fokus på temaet. Men det er muligens enda færre som har en slik plan for sosiale medier, og respondentene reflekterte over om dette skyldtes et feil fokus hos bedriftene:

*“Jeg synes generelt at norske bedrifter har hatt et perspektiv om å selge ting i sosiale medier, og ikke tenker over konsekvensene av det. (...) Jeg vet det ikke sikkert, men kan vanskelig tenke meg at bedrifter har en plan for hvis det skulle skje noe uventet i sosiale medier”, (kommunikasjonskonsulent).*

De mange teknologiske fremskrittene som har gjort det mulig for forbrukerne å samles sosialt på nett, skaper også et talerør for rask kommunikasjon med bedriftene. Sosiale medier kan være en kanal med mange muligheter for bedriften å komme i dialog med sine kunder (Aalen, 2015), og i en krisehåndteringsplan understreker en av respondentene at;

*“Sosiale medier har ødelagt de vanlige protokollene for krisehåndtering. Dette er kanaler for en veldig rask type kommunikasjon med mye deling, så det handler da mer om å finne måter å styre denne delingen på”, (kommunikasjonsrespondent).*

Sosiale medier er muligens en viktig kanal for merkevarebygging, men for bedriftene som velger denne fremgangsmåten i sin kommunikasjonsstrategi kan det være essensielt å forstå at disse kanalene krever kontinuerlig oppfølging, og kanskje et større fokus på relasjonsbygging (DeAndrea, 2014:524). Viktigheten av god forvaltning av bedriftens resursser ble trukket frem av

flere respondenter, og det ble poengtert at bedrifter generelt bruker for lite økonomiske midler på oppretteholde den eksisterende kriseplanen:

*“ Det som har overrasket meg litt er at veldig store firmaer bruker lite ressurser på kriseplanen. Størrelsen på bedriften ser ikke nødvendigvis ut til å ha noe å si for kvaliteten på planen ”,*  
(kommunikasjonskonsulent).

Derfor kan man muligens hentyde at “smarte” bedrifter fokuserer på å øve inn gode rutiner med et forhåndsutvalgt kriseteam, hvilket støttes opp av en av de andre respondentene: *“Bedriftene som har en god plan har flere i organisasjonen som stepper inn ved behov. (...) Og hvis man har en god plan, blir man mer organisert og strømlinjeformet internt ”,* (kommunikasjonskonsulent)

#### Tema 4: Den “ideelle” krisehåndteringsplanen for sosiale medier

I forhold til hvilke tanker intervjuobjektene hadde om gode krisehåndteringsplaner, understreker at det er viktig å være forberedt og ha en oppdatert plan som tar hensyn til ulike scenarioer som kan skje.

*“Det finnes jo ideelle krisehåndteringsstrategier på det tidspunktet den blir laget for en bedrift, men man vil alltid måtte endre og tilpasse den til ulike situasjoner og erfaringer. Man kan ikke være forberedt på alt. Så nei, det vil aldri være en ideell fasit på hvordan man skal håndtere en krise ”,* (kommunikasjonskonsulent).

En annen respondent sier: *“De aller fleste bedrifter har jo en krise. Og jeg tror det er viktig at man ikke bare planlegger for de mest forventede scenariene, men også de uventede ”,*  
(kommunikasjonskonsulent).

I forhold til åpenhet er det samsvar mellom alle intervjuobjektene, og alle svarer at bedriften bør vise ærlighet og være transparente i en krisesituasjon for å gjenoppbygge tilliten til forbrukerne. Flere av respondentene hentyder i den retning at det kan i tillegg være en god tanke å bygge strategien på kjerneverdiene bedriften har:



*“Man kan ha noen greier som ligger i bunn for en ideell strategi. (Bedriften) har kjerneverdier om å være modig, åpen og folkelig, og da må alle våre strategier bygge på det. Alt vi gjør skal svare på minst 1-3 av disse”, (kommunikasjonskonsulent).*

Det var varierende hva respondentene vurderte som det mest effektive tiltaket på sosiale medier under en krise. Samtlige var dog enige om at bedriften alltid på et tidspunkt er nødt til å uttale seg, og de fleste mente at de burde være raskt ute med informasjon. Det er avhengig av krisetypen om det er lønnsomt å velge en offensiv eller imøtekommende kommunikasjonsstrategi, i følge intervjuobjektene. Likevel viste respondentene enighet i at åpenhet og tidlig informasjonsspredning (med relevant innhold og et klart budskap) fra bedriften, kunne være en av nøklene til å opprettholde tilliten til forbrukerne i en potensiell omdømmekrise på sosiale medier.

*“Man må ta raske beslutninger og bestemme seg for hvilken vei man ønsker å gå; skal man legge seg flat eller skal man debattere? Nå når det er sosiale medier med i bildet er spredningen så rask, at det er vanskelig å vite hvem som naturlig skal uttale seg. Det er derfor viktig å avklare hvem som gjør hva, og hvem som tar den første støytten”, (kommunikasjonskonsulent).*

Med det utsagnet peker overtallet av respondentene på den største utfordringen med å jakte på den ideelle krisekommunikasjonsstrategien - organiseringen:

*“Ofte er det mye av det praktiske som byr på utfordringer. Kriseplanene folk har i dag er ofte ikke oppdaterte nok, og det kan det føre til mange forsinkelser, frustrasjon og stopp i det praktiske”, (kommunikasjonskonsulent).*

## **12.2 Analyse av brukerintervju**

### Tema 1: Forbrukerens sosiale medievaner

I følge intervjuobjektene er Facebook den sosiale mediekanalen de bruker mest, etterfulgt av Instagram, LinkedIn og Twitter. Den unisone enigheten om at Facebook er det mest brukte, begrunner de primært med at det er en kilde til informasjon om hva som skjer i vennegjengen:

*“Du får med deg nyheter, bildedeling og muligheten for å lage grupper og snakke i disse, og jeg liker å se statuser til gamle kjente og muligheten til å dele ulike arrangementer og happenings”,* (forbrukerrespondent).

Men de uttrykker også et ønske om å holde seg oppdatert på ulike bedrifters aktiviteter, som de har vist interesse. De sosiale mediene inngår i alle respondentenes hverdag, og gjerne flere ganger om dagen for å holde seg oppdatert på hva som har skjedd:

*“Hver gang jeg ikke har noe å gjøre, og står og venter på bussen og sånt, så tar jeg opp telefonen”,* (forbrukerrespondent).

Forbrukerne er enige i at de ofte bruker sosiale medier når de er alene, i nattetimene, eller en tid der de kjeder seg og trenger underholdning. Mangfoldet var enige i at de deler ting som interesserer resten av gruppen de føler tilhørighet til. Flesteparten deler det som er interessant for deres venner, og det de deler må ha en verdi for dem - eksempelvis ved at innholdet er interessant, morsomt eller relevant for den de deler med. Intervjuobjektene indikerer dog at folk som deler mye oppleves å være ute etter oppmerksomhet og anerkjennelse. I forhold til sosiale medier og troverdighet, stoler intervjuobjektene mest på nære venner og nyhetsaviser, noe som samsvarer med teorien om Framnes, Pettersen og Thjømøe (2011) forbrukeratferd. Likevel viser respondentene at de til en viss grad stoler på bedrifter av en viss størrelse eller kjennsgrad, ettersom de da virker mer seriøse. Dette illustreres av en respondent da de sier:

*“Jeg tror nok kanskje jeg noen ganger blir litt for naiv, men det jeg tenker er troverdig kommer fra Aftenposten for eksempel. Litt seriøse leverandører. Stort sett tenker jeg norske aviser. Eller engelske.”*

### Tema 2: Forbrukers forhold til bedrifter på sosiale medier

Om en bedrift skulle opplevd en krise uttrykker intervjuobjektene et ønske om å få informasjonen via Facebook, nyhetsmedier og bedriftens egen hjemmeside: *“Det er greit å få det via Facebook. Jeg leser ikke så mye aviser, så jeg ville heller hørt det på radioen hvis det er skikkelig krise”* (Forbrukerrespondent).

Intervjuobjektene ga tvetydige svar om de ville postet en omtale om en bedrift videre til sine venner. Hvis de skulle engasjert seg i dialog med bedriften, måtte det vært av enten en veldig positiv eller negativ art, som Stieglitz & Dang-Xuan (2013:218) støttet opp i teorien om forbrukerens rolle på sosiale medier. Derimot forventer de fleste av intervjuobjektene at bedrifter skal svare på brukeres henvendelser til bedrifter på sosiale medier. Skulle bedriften ikke respondendert på en henvendelse, tolker de det som om bedriften samtykker:

*“Hvis man ikke får svar, så vil det være negativt for bedriften. Da kan jeg tolke at det som står der er riktig, og at bedriften er enig. Det kan se ut som om de ikke bryr seg om kundene sine, og at de velger å overse problemet”, (Forbrukerrespondent).*

Samtidig ser man et konsensus ved at intervjuobjektene ville postet en negativ kommentar om en bedrift dersom bedriften ikke møter deres forventninger i forhold til personlig kommunikasjon. Det var en enighet i at et brudd med forbrukerens forventninger skaper misnøye, og trangten for at forbrukerne vil dele sin negative opplevelse øker. En viktig del av hvordan respondentene oppfatter bedriftene, er hvordan de behandler brukerne og besvarer deres henvendelser. Oppstår det en gjentakende negativ atferd fra bedriftens side, indikerer intervjuobjektene at det er grunn nok til å ville poste en nedrivende kommentar, eller spre den kritiske opplevelsen videre. Dette indikeres i en av respondentenes svar:

*“Hvis en negativ sak ikke blir bedre etter at du har gitt dem muligheten til å bedre situasjonen, og gitt dem flere sjanser, så ville jeg kanskje postet noe om det. Også hvis de kontinuerlig gjør feil, som bedriften ikke klarer å håndtere (...) Det er viktig å ha en dialog og vise forståelse for hvorfor kundene er opprørte. ” (Forbrukerrespondent)*

Halvparten av de åtte intervjuobjektene bekrefter at de har vært med på å skrive en negativ omtale om en bedrift, hvor de legger vekt på at følelsene i posten om bedriften vil ha noe å si om de deler den videre til andre i sitt nettverk:

*“Jeg ville delt en negativ post om en bedrift dersom den setter ord på akkurat det jeg føler, enten negativ eller positiv.” (Forbrukerrespondent).*

Tema 3: Forbrukernes syn på krisehåndtering - illustrert med Freia og Nidar

Respondentene ble vist to ulike former for besvarelser, som Freia og Nidar hadde gitt forbrukere via sosiale medier (Se vedlegg X15 og X16) med tanke på samme problemstilling - palmeolje i firmaets produkter. Nidar ble brukt som et grunnlag til sammenligning for respondenten, og ble valgt på grunn av firmaets likheter i virksomhet med Freia, og fordi Nidar også be berørt av palmeoljedebatten.

Respondentene ga uttrykk for at det beste svaret en bedrift kunne gi, bar karakteristikkk av å være ærlig, enkel, personlig og løsningsorientert. Intervjuobjektene viste at de ville føle misnøye om bedriften hadde en overinformerende tekst med lite refleksjon av følelser, ettersom dette ville virke på dem som arrogant og spydig. De ønsket heller beroligende, ærlige svar hvor bedriften evnet å vise forståelse i en situasjon som forbrukeren oppfattet negativt.

I forhold til eksemplene som ble presentert for oppgavens respondenter, ble Nidar trukket frem ved at intervjuobjektene opplevde at bedriften hadde en løsningsorientert og glad fremtoning. Samtidig fremstod Nidar som at de var opptatt av kundene sine. Respondentene syntes at Freia avga et troverdig svar, samtidig som de mente at det var overinformerende, litt belærende og at Freia brukte et vanskelig språk. Analysen av svarene, viser at respondentene synes responsen bedriftene ga var like gode, men at de mente Freia oppga unødvendig mye informasjon.

*“For meg så virket det som at den overinformeringen er tildekking av fakta, som ikke skal frem. Det virker mistenkelig at de ikke beklager seg. De snakker forbi det som er viktig”*  
(forbrukerrespondent).

Flertallet var enige om at svaret Freia oppga kan virke som om de sier mye, for å skyve fokus over på noe annet enn det som blir diskutert. Selv om halvparten av respondentene generelt sa at de likte Freias svar, avdekket det at forventningene respondentene har til *type* svar (tone of voice) gjør at flertallet vært mer fornøyd med Nidar sin respons. Dette kan indikere at når de selv ønsker tilbakemelding fra bedriften, vil de at det skal være personlig og lett å forstå.

## 13. Funn

### 13.1 Kategorisering av funn

Konkretisering av funnene i undersøkelsesresultatene, har gitt kategorier innenfor atferd, omdømme og krisekommunikasjonsstrategi. Dette gjøres for å få et helhetsbilde over ekspertenes og forbrukerens synspunkter, før det trekkes slutninger basert på dette og eksisterende teori.

Avslutningsvis ser oppgaven på innsikten analysen og teorien har gitt, opp mot Freia-caset.

| Tema      | Funn: Atferd  | Funn: Omdømme   | Funn: Strategi  | Funn: Maktforhold  |
|-----------|---|---|---|--|
| “Ekspert” | Bedrifters gjentagende negative atferd skaper negative omtaler på sosiale medier.<br><br>Opplever uaktsomme debatter, fordi folk ikke vet nok/tror på feil informasjon. | Tror forbruker glemmer kriser raskt.<br><br>Omdømmebygging fremfor et promoteringsperspektiv, er et viktig forarbeid til en krise i sosiale medier. | Ingen ideell plan for håndtering av kriser.<br><br>Respons har mye å si for utfallet av forbrukerens oppfatning av bedriftens håndtering. | Bedrifter har alltid kundens behov i tankene; “Kunden har alltid rett”.<br><br>Opinionsledere har stor makt                            |
| Forbruker | Venner og nyheter mest troverdige. Deler negative bedriftsomtale hvis forventninger de har til bedriften ikke blir møtt.  | Forbrukerne husker kriser, spesielt hvis bedriften gjør feil flere ganger.  | Vil ha åpne og ærlige svar fra bedriften.<br><br>Liker best en imøtekommende holdning   | Bevisst på hvilken effekt det har på bedriften at de tar diskusjoner i sosiale medier<br>Opinionsledere har stor makt og troverdighet. |
| Hovedfunn | Sosiale medier er kanaler som enklere aktiviserer alle segmentene av publikum<br><br>Undersøkelsen bekrefter at folk er late infomasjonsbehandlere                      | Forbrukeren glemmer ikke like mye som bransjen tror.<br><br>Gjentagende negativ oppførsel blir husket.  | Strategien bør reflektere folks forventninger til respons.<br><br>En plan er bare ideell i det øyeblikket den blir laget                  | Alle er oppmerksom på påvirkningskraften forbrukerne har i sosiale medier<br><br>Bedrifter er bekymret for forbrukermakten             |

## 12.2 Refleksjon av funn: Atferd

Forbrukerintervjuene antyder at de har mer tiltro til personer og nyhetsmedier de har tettere tilknytning til. Dette er i tråd med Framnes, Pettersen og Thjømøe (2011:170) teori om hvordan forbrukeratferd påvirker forbrukeren i en kjøpsituasjon. Samtidig bekrefter forbrukerrespondentene teorien i sitatet: *“Store bedrifter med godt rykte stoler jeg på. Samtidig er det mer troverdig for meg hvis det er noen nærme meg som ytrer seg, eller kanskje de store avisene”* (Forbrukerrespondent). Samtidig mener kommunikasjonsekspertene at dette kan by på ugunstige debatter, ettersom de tror forbrukeren ikke har nok kunnskap om temaer, og lett tror på informasjon undersøke om innholdet har opphav fra en troverdig kilde; *“Det finnes mange ulike målgrupper i en krise, og det vennene dine sier betyr mer enn hva bedriftene sier. Du kan oppleve å få diskusjoner som blir helt tulle, og påstander kan være feil”*, (kommunikasjonskonsulent).

Dette er med på å bekrefte teorien til Marks & Fraley (2006:19) om at mennesker er late informasjonsbehandlere (confirmation bias) ved at de ikke bryr seg med å hente inn informasjon som kan motsi det de tror på. Kommunikasjonskonsulentene mener også at dette kan by på problemer for bedriftene: *“(…) bedrifter har i utgangspunktet mindre tillit enn de sosiale kretsene kundene dine befinner seg i. Det vennene dine sier betyr mye mer enn hva en bedrift sier”*. Dette kan indikere at bedriftene bør ta hensyn til hvilke personer i onlinemiljøene som har størst påvirkningskraft, og bruke dette til sin fordel når krisen inntreffer.

Samtidig kommer det frem i intervjuene at forbrukeren har en forventning til hvordan opplevelsen av en bedrifts tjeneste og produkt skal være. Denne forventningen bekreftet flere forbrukere i intervjuet: *“Jeg kunne nok tenkes å skrive noe negativt om en bedrift, men da måtte det nok vært skikkelig ille”*, (forbrukerrespondent). Samtidig sier et flertall av kommunikasjonskonsulentene at: *“Det er mange situasjoner hvor man tror man har kriser som egentlig ikke er det. Da bør man sitte litt stille i båten. Det er helt normalt at folk klager litt. Men det er lurt å svare, men tell til ti før du gjør det”*, (kommunikasjonskonsulent). Sitatene viser til at bedrifter bør ta en vurdering på om deres valg av respons på uheldige kommentarer/omtaler, kan skape brudd på forbrukerens forventninger til håndtering. Det kan tenkes at hvis bedriftene ikke møter forventningene forbrukerne har, blir det også vanskelig for dem å opprettholde en tilstedeværelse i de kanalene

der interessentene befinner seg. Dette støttes oppunder med Yan Jin, Liu & Austin (2010:482) sin teori om at et brudd på forventningene får forbrukerne til å ville reagere med sinne, og muligens føle en trang til å ha en følelsesmessig utblåsning. Samtidig i intervjuene av forbrukerne, ser man at over halvparten ville postet en negativ kommentar - noe som kan kobles opp til Grunig & Repper (1992:119) sin segmentering av publikum, og deres involveringsfaktor i saker av interesse. For bedrifter vil det å ikke møte forventninger, kunne være en katalysator som får krisen til å eskalere og spre seg med en høyere hastighet. Dette bør bedrifter unngå, ettersom det antydes i undersøkelsen at sosiale medier gjør at flere segmenter velger å engasjere seg, siden kanalene har gjort det enklere for forbrukerne å si sin mening. Det virker som at bedriftene begynner å bli oppmerksomme på dette, når de kommenterer på forbrukernes atferd i begynnelsen av en krise: *“Når de ikke føler seg hørt, roper de høyere”*, (kommunikasjonskonsulent). Et av undersøkelsens funn kan derfor antydes å være at ettersom sosiale medier er en kanal der forbrukeren føler det er naturlig å klage i, og derfor aktiviseres også forbrukere som ellers ikke ville gjort sin stemme hørt. Det kan derfor også sies at det blir viktig for bedriftene å holde fokus på sosiale mediers innflytelse på toveiskommunikasjon, og dens oppfordring til at forbrukeren kan ha en dialog med bedriften.

### 12.3 Refleksjon av funn: Omdømme

I boken *“Corporate Communication - A Strategic Approach to Building Reputation”* (Brønn & Berg, 2011:108) siteres Fombrun (1996) i en uttalelse om hva bedriftens omdømme er konstruert av. Han reflekterer rundt at omdømme er dannet av alle interessentenes tanker samlet i ett, og at hver interessent vil ha subjektive, indre bilder av bedriften. Mister organisasjonen overblikket over dette, mangler man også en essensiell brikke i å kunne vite hvordan de skal snakke til interessentene.

Det ble poengtert i undersøkelsen at det er mange bedrifter som er på sosiale medier i dag, og at flertallet kan tenkes å ha et feil perspektiv på hvordan deres tilstedeværelse kan ha effekt. De sosiale mediene er effektfulle relasjonsbyggende kanaler, hvor kommunikasjonen skjer i øyeblikket og bedriften har en gratis mulighet til å forsterke sitt image igjennom dialog med sine interessenter (Coombs, 2007b:166). Det er likevel en kanal som ofte blir brukt i bedrifters kommunikasjonsstrategi som et potensielt salgsfremmende tiltak: *“Jeg synes generelt at norske bedrifter har hatt et perspektiv om å selge ting i sosiale medier, og ikke tenker over konsekvensene*

av det”, (kommunikasjonskonsulent). Samtidig har undersøkelsen avdekket et ønske fra forbrukerne om at bedriftene responderer på deres kommentarer og spørsmål via de sosiale mediekanalene, hvilket kan antyde et behov for deres tilstedeværelse og deltagelse i en dialog. Et omdømmebyggende perspektiv på hvordan de sosiale mediene skal passe inn i kommunikasjonsstrategien, vil derfor kunne argumenteres for at er fordelaktig for bedriften. Det var også konsensus blant respondentene i undersøkelsen at en bedrift som har bygget seg opp et godt omdømme i forkant av en krise, vil oppleve en mindre negativ effekt på omdømmet i etterkant, som poengtert av Coombs sine omdømmeteorier - og en av kommunikasjonsrespondentene som sier: *“Og det handler om å bygge litt tillit over tid (...). Jo mindre tillit du har, jo mer er de ute etter å ta deg”*. For å understreke dette svarte også forbrukerne i undersøkelsen, at om bedriften har en repeterende dårlig oppførsel vil de ha lettere for å komme med kritikk rettet mot bedriften igjennom sosiale medier. Coombs (2007b:166) mener at et godt omdømme i forkant av krisen kan også resultere i at bedriften opplever at de har “merkeambassadører” som “snakker dem opp” når kritikken hagler inn som verst. Dessuten vil muligens krisen ikke virke like viktig, ettersom forbrukerne lettere kan tenke at dette kun var en “glipp” fra bedriftens side.

Med et riktig perspektiv på hvordan de sosiale mediekanalene skal brukes i en kommunikasjonsstrategi, vil muligens overvåkingen av de samme kanalene være lettere i forhold til å avdekke eventuelle situasjoner som kan oppstå, eller når det skjer brudd i forventningene til forbrukeren. Ved et selgende perspektiv er det lettere å fokusere på antall “likes” og delinger, mens man kan miste en viktig sjanse til å se hva folk føler, tenker og skriver om bedriften. Samtlige av respondentene i undersøkelsen var enige i at bedriftene gjør det lurt i å overvåke de sosiale mediekanalene for å kunne forebygge skader på omdømmet, og at dette kan være en kostnadsfri mulighet for bedriften til å finne ut hva folk generelt synes om deres virksomhet. *“Man bør ha verktøy som klarer å samle inn mesteparten av det som sies der ute. Også for å samle informasjon om målgruppen, og oppdage om en krise kan inntreffe på grunn av det som blir sagt”*, (kommunikasjonskonsulent).

I analysen ser man også at forbrukerne synes det er greit at bedrifter kan gjøre feil: *“Hvis det er noe jeg har problemer med sender jeg dem en privat mail, og gir dem en sjanse. Derimot ved gjentagende atferd da ville jeg klaget”*, (forbrukerrespondent). Sitatet indikerer at forbrukerne



ikke reagerer så sterkt på at bedrifter gjør noe galt første gang de gjør handlingen. Da er brukerne villige til å la det gå, mens hvis den negative atferden blir repeterende, er det et trigger til reaksjon hos målgruppen. Samtidig indikerer en av kommunikasjonskonsulentene at: *“Muligens har ikke den ene, som har kommentert, noen innflytelse på sosiale medier.”* Til motsetning sier de også at *“vi glemmer like fort som vi straffer folk, så at du opplever en krise trenger ikke å være vedvarende i all tid.”* Dette bygger på Coombs (2007b:166) sine tanker om hvordan omdømme spiller inn på forbrukerens oppfatning av byggesteinene for den identiteten og de verdiene som bedriften har. Kommunikasjonskonsulentene mente at forbrukerne glemmer raskt ulike bedrifters omdømmekriser, ettersom det er mange bedrifter som opplever det. Men forbrukerintervjuene indikerer at interessentene husker hva som har skjedd, selv om de ikke agerer på det i ettertid. Her ser man at man kan da stille seg spørsmål om teorien til Coombs, om at alt som skjer rundt en bedrift etterlater forbrukeren med et inntrykk og en forventning over tid, og kan være sterkt gjeldende for bedrifters negativ repeterende atferd. Med dette kan man sette den negative repeterende atferden opp imot Stieglitz & Dang-Xuan (2013:523) sin forskning på følelsesladete inntrykk, som gir størst viral spredning av negative poster. Utifra denne teorien kan det antydes at sterke inntrykk blir lengre husket enn av informasjon som ikke skaper en følelsesladet reaksjon. Derfor kan det indikeres at forbrukerne kan være mottakelige for å huske bedriftens omdømmekriser i en lang tid, ettersom de har hatt sterke reaksjoner.

## 12.4 Refleksjon av funn: Strategi

I intervjuene med kommunikasjonskonsulentene kom det frem at de entydig trodde at det ikke fantes noen ideell strategi for hvordan man skal håndtere kriser i sosiale medier. Dette kan, i følge Roos, Krogh, Roos og Boldt-Christmas (2014:235) ha noe med at strategiplanleggingen har utviklet seg fra et langtidsperspektiv til et mer fremtidsrettet, og fremvoksende strategier blir mer fremtredende. Dette er strategier som justerer seg etter endringer som inntreffer. Dette spesielt være relevant for denne oppgaven, ettersom sosiale medier tillegger store muligheter for raske endringer. Det kan derfor argumenteres for at en plan bare er ideell i det øyeblikket den blir laget, og det kan derfor være vanskelig å lage en plan for håndtering av sosiale medier.

I analysen ser man fellestrekk mellom teorien, konsulentene og hva forbrukerne svarte. Ved å slå sammen de tre perspektivene kan disse ti strategiske punkter hentes frem:

1. Få et overblikk over hvem du snakker til, og hvem som trenger informasjon fra deg først.
2. Overvåk de interessentene som du kan ha interesse for å følge med på, eller de som kan ha en interesse i din bedrift
3. Bygg tillit før og i etterkant av en krise, for å få best mulig utfall under en krise
4. Pass på å gjøre korrekt informasjon om krisen lett tilgjengelig for gruppene som kan være interessert, for at de skal forstå helhetsbilde av situasjonen
5. Responsstrategien bør sees i henhold til bedriftens grad av ansvar, tidligere krisehistorie og hvilken relasjon de har til interessentene sine
6. En rask respons når krisen inntreffer lar bedriften ta styring over situasjonen, og beroliger interessentene.
7. Få kunden til å føle seg hørt ved å svare på kommentarer, og ha en tilstedeværelse i kanalene der bedriften blir omtalt
8. Ha et tydelig budskap, for å tydeliggjøre kommunikasjonen ut mot forbrukeren.
9. Ha en personlig, konkret, ærlig og åpen “tone of voice”, for å møte mottakerens forventninger.
10. Pass på å avklare roller i forkant av en krise. “Hvem gjør hva” er viktig for effektiv håndtering av krisen.

Et av de ti punktene er at forbrukerne forventer en imøtekommende holdning fra bedriften, og de evaluerer deres håndtering av krisen basert på de forventningene bedriften har skapt på forhånd. Dette indikeres av en forbrukerrespondent, slik: *“Hvis bedriften har lovet meg noe så må de holde det. Hvis de lover det, og det ikke fungerer blir jeg sinna”*. Samtidig som en responsstrategi bør basere seg på forbrukerens forventninger, mener kommunikasjonsskulentene at *“1, 2 eller 3 tweets er ingen krise, ei heller én negativ veggpost - men 1, 2 eller 3 tweets (eller en veggpost) kan utvikle seg til å bli en krise dersom det ikke besvares på en god måte. Noen ganger må man bare ta kunden på alvor, svare ordentlig og ikke blåse opp saken selv”*. Dette indikerer at bedrifter ikke alltid bør se hver negative henvendelse som en potensiell krise. Det gjelder å følge med på utviklingen av merkevarepraten, og svare på en saklig måte.

Yan Jin, Liu og Austin (2011:88) legger frem to former for responsstrategier, der bedrifter velger imellom å være imøtekommende og å forsvare seg. Kommunikasjonsskulentene og

forbrukerrespondentene er alle enige i at en imøtekommende strategi er den beste formen for respons i en omdømmekrise, i den antagelsen at bedriften er skyldig. Skulle det derimot vise seg at bedriften ikke har noe skyld, støtter de oppunder at bedriften kan forsvare seg selv. Forbrukerne indikerer at *“det er kult når bedriftene svarer. Det tar dem nærmere kunden og er der med dem. Når det er negativ omtale viser de ved å svare at de er sportslige, og klarer å svare for seg når ikke det er så lett.”* Samtidig indikeres det i avsnittet over at bedriftene har muligheten til å være litt “tøffere” i møte med kunden, og at ikke det nødvendigvis er en krise ved at det kommer noen negative kommentarer. En oppfordring fra en av kommunikasjonskonsulentene: *“Jeg ville nok vært litt tøffere. Du kan ikke kjempe en emosjonell kamp med fakta. Du må adressere problemet, være ryddig og bruke troverdige virkemidler.”* Det bør derfor stilles spørsmål om bedriftene bør benytte seg av en kombinert forsvars- og imøtekommende strategi for å få maksimal effekt.

### **13.5 Funn: Maktforhold**

I forhold til intervjuene med forbrukerrespondentene kommer det tydelig frem at de er bevisste på hvilken makt de har over bedrifter i sosiale medier. Og dette konkluderer kommunikasjonseksperter Hans Petter Nygård- Hansen (2015) i en artikkel med at: *“Gjennom internett, og ikke minst via sosiale medier, har forbrukere mulighet til å bli hørt, og med hashtags blir de enkelte stemmene «lagt sammen» slik at de i fellesskap fremstår veldig sterke og tydelige”*. Forbrukerne bekrefter dette ved å svare på hvorfor individer velger å poste negativ omtale, i en av bedriftenes sosiale mediekkanaler: *“For å få det som de vil. De gjør det på sosiale medier for å få en reaksjon og gjøre mulighetene større for at de får viljen sin”*. Dette kan reflektere kommunikasjonskonsulentenes syn på hvordan de mener bedrifter bør håndtere forbrukerne: *“Man må sette brukeren først. Brukeren setter agendaen, og merkevarer må pent følge etter. Lytte først, så gi relevant respons i de kanalene hvor brukeren er”*, (kommunikasjonskonsulent). Ut ifra de to synspunktene kan det oppfattes som om forbrukerne tar seg til rette og nærmest misbruker sin forbrukermakt. Ettersom sosiale medier er en toveiskanal, og bedriftene ikke har muligheten til å styre hva forbrukeren sier, blir det essensielt for bedriften å ha kontroll over hvordan de henvender seg til interessentene, og styre forbrukerne inn på flater som bedriften selv vil at diskusjonen om krisen skal skje.

Zureik og Mowshowitz (2005:50) indikerer at forbrukerne har makt fordi bedriften er ute etter å gjøre kundene tillags, og sosiale medier har gitt forbrukerne en kanal som fungerer på deres premisser. Ettersom bedriften alltid har kundens behov i tankene, og en “kunden har alltid rett”-holdning, kan det tenkes at bedrifter går for langt i sin tanke om å tilfredstille kundene. For bedriften blir et suksesskriterie å finne en måte å delta i diskusjonen, som viser at de tør å være tilstede der forbrukeren snakker om dem. Det er for eksempel ikke bare på Facebook bedriften omtales. I kommentarfelt i nettaviser, twitterdebatter og andre flater der det er mulig for bedriftens målgruppe å diskutere merkevaren, vil det være essensielt å ha en tilstedeværelse. En av personene som en bedrift må være på vakt for, er opinionsledere som sprer et negativt budskap. Det er personer som har stor påvirkningskraft og i følge kommunikasjonskonsulentene drar andre mennesker med seg, når de deler meningene sine. Forbrukerobjektene sier selv at de stoler på sine venner fremfor en bedrift, hvilket tilsier at interessentene alltid vil være skeptisk til hva en bedrift sier, og kanskje spesielt i en krisesituasjon. Klarer bedriften derimot å identifisere opinionslederne, og engasjere disse til å snakke positivt om organisasjonen, kan forbrukerne få et annet perspektiv på saken fra noen de viser tillit. Dette betyr at det blir viktig for bedriften og overvåke interessentene og vite hvem det er de prater til.

### **13.6 Funn: Freia-caset**

Ved å se på Freia-caset opp imot teorien og intervjuresultatene, kan man identifisere ulike triggerpunkter, som muligens kan støtte oppunder hvorfor interessentene reagerte på Freias håndtering av palmeoljedebatten.

Kommunikasjonskonsulentene mente at Freia-caset baserte seg på at det tidlig ble spredt feilaktig informasjon, ettersom Freia bruke lang tid med å komme med uttalelse om egne synspunkter på saken. Forskeren Andersson (2014:50) mener at ved å uttale seg tidlig, og få kontroll over informasjonen, kan man minske spredningen av ukorrekt informasjon. Samtidig sier Andersson (2014:50) at å bruke en bevisst “tone of voice” som reflekterer at man er åpen og imøtekommende, kan være en nøkkelfaktor for at forbrukeren skal føle at bedriften bryr seg om dem. Dette mente kommunikasjonskonsulentene at Freia kunne gjort noe bedre: *“Å være ydmyk fra starten og si at man har håndtert krisen litt uprofesjonelt, det kan by på mye mindre feilaktig*

*informasjon*". Kommunikasjonskonsulentene mente videre: "Jeg ville gått til sjefen min og sagt: nå er det full balluba her, så nå må vi slå av muligheten til å lage flere sånne (kampanjebilder), også sitter vi stille i båten en stund". Dette støtter oppunder Anderssons teori om at bedrifter bør være imøtekommende og åpne, i en situasjon der bedriften er i en konflikt. Freia stoppet ikke #detnære-kampanjen sin før forbrukerne hadde hatt mulighet til å misbruke den, og ved å unnvike å respondere gir man i følge DeAndrea (2012:519) sitt samtykke. Ettersom Freia likevel etter en stundt valgte å sensurere bidragene, kan det tenkes at forbrukerne ble forvirret og følte seg oversett. Budskapet med handlingene til Freia, ble da ikke oppfattet korrekt. Freia da kan sies å ha lagt tolkningen av situasjonen i forbrukerens hender, ved å ikke uttale seg.

Ut i fra drøftelsen og faktaene som kommer frem i case-beskrivelsen, later det til at Freia valgte en forsvarsstrategi. Som tidligere litteratur viste, har publikum størst sannsynlighet for å akseptere en forsvarsstrategi om krisens opprinnelse oppstod eksternt (Yan Jin, Liu & Austin, 2011:88) Og Coombs (2007a: 166) indikerer at personers følelsesmessige reaksjon vil samsvare med deres oppfattet grad av ansvar hos bedriften. I forhold til Freia oppfattes det som om interessentene føler at bedriften er skyldig/ansvarlige ved at de bruker palmeolje i påskeeggene sine. Med tanke på dette kan valget av en forsvarsstrategi skape mye sinne og frustrasjon, og dermed blir det derfor enklere for forbrukerne å rette sinne mot Freia i sosiale medier, som avspeilet i dette sitatet:

*"Freia sine svar var ikke bra. Veldig lite troverdig og lite beroligende", (forbrukerrespondent)*

Andersson (2014:51) mener at det er essensielt for bedrifter å berolige kundene, ettersom de i samspill med pressen er en kilde til eskalering av situasjonen. Ved å kvitte seg med usikkerhet eller sinne hos forbrukeren i en krise, vil spredningen også føle effekter av dette (Andersson, 2014:40). Et av funnene i analysen kan det indikeres at Freia kunne minsket spredningen av negativt innhold ved å stenge ned sin pågående kampanje. Og det kan virke som om forbrukerne hadde ønsket et mer ærlig svar, enn det de fikk: "Freia kunne kanskje vært litt mer positiv og tatt selvkritikk for de produktene de har. De trenger ikke unnskyldte seg for noe som er usunt. Det er bevisst, men det er ikke det det handler om." (Forbrukerrespondent). I følge Andersson, er det samtidig viktig at bedriften er tidlig ute for å ta eierskap over krisen, og informere interessentene om hva som skjer. Dette byr på mer troverdighet og kan skape en sterkere relasjon til forbrukeren (Andersson, 2014:47).

#### **14. IMPLIKASJONER** - *Hva kan oppgaven antyde er har funnet?*

Man kan antyde ut ifra funnene at forbrukerne har blitt bevisste på makten de har ved å konfrontere bedrifter offentlig på sosiale medier. Det er enighet blant både forbrukerrespondentene og kommunikasjonskonsulentene om at forbrukerne vet hvordan de skal benytte denne makten for å få det som de vil. Samtidig setter det spørsmål til om bedriftene da er for “snille” i sin håndtering av denne voksende ujevne maktfordelingen? Dersom disse endringene er vedvarende, og bedriftene opplever større bruk av forbrukermakt på sosiale medier i fremtiden, vil det lønne seg for bedriftene og benytte seg av andre kanaler?

Samtidig ser man ut ifra intervjuene gjort i oppgaven at bedrifter vegrer seg for å være tilstede i sosiale mediekkanaler der forbrukerne er, for å unngå hets og debatter rundt dem og deres merkevaren. Men det kan være viktig å ta en evaluering om dette lurt i lengden. Om bedrifter ikke er tilstede for å konfrontere forbrukerne, vil de kunne bruke forbrukermakten til å “få det som de vil” i en større grad, enn det de benytter den til i dag. Ved at bedriftene har en tilstedeværelse og adresserer forbrukerne, kan det hindre sjansen for at forbrukeren ikke føler seg hørt eller sett. Og ettersom intervjurespondentene var enstemig i at dette var grunnen til at folk delte negativt på sosiale medier, kan denne kunnskapen tenkes å hjelpe på å tone ned mengden av negative kommentarer.

#### **15. Konklusjon**

Undersøkelsen avdekket resultater som kan hentyde til ulike problemområder en krisehåndtering i sosiale medier kan ha. Først og fremst er spredningen av informasjonen på sosiale medier vanskelig å kontrollere, og på denne måten vil krisesituasjonen eskalere raskt, og potensielt true bedriftens omdømme. Følelser hos forbrukeren er en trigger til spredning, og særskilt gjelder dette følelser knyttet til bedriften og deres respons på krisen. Dette gir forbrukeren stor makt innenfor de sosiale mediene, ved at de kan påvirke et stort antall mennesker til å delta i en felles sinnstemning på nettet, og muligens boikotte bedriften “i senk”. Når forbrukerne viser sterke kritiske og følelsesmessige reaksjoner ovenfor en bedrifts virksomhet på sosiale medier, kan det

være avgjørende for organisasjonens omdømme å respondere riktig. Undersøkelsen viser at respons med følelsesmessig feil vinkling, muligens kan være like skadelig og spredningsutløsende som krisen i seg selv. Derfor blir utfordringen for bedriften å svare på kritikken med en vinkling som er tilpasset forbrukerens sinnsstemning. Likevel er det viktig for bedriften å ikke miste ansikt, og risikere å bli “tråkket på” av kundene. Å gå med på urimelige krav som forbrukeren stiller er muligens fristende for å redde omdømmet, men kan være skadelig for driften av og likviditeten til virksomheten.

Med dette i tankene kan man evaluere om en kombinasjon av de to ulike responsstrategiene, imøtekommende og forsvarende, kan være en mulig løsning for bedrifter i en omdømmekrise på sosiale medier - å forsvare seg på en imøtekommende måte. Ved å flytte debatten ut av de sosiale mediene vanskeliggjør man spredningen for forbrukerne, og det kan tenkes at det kun er de mest aktive og involverte individene som vil fatte interesse for diskusjonen. For bedriftens omdømme kan det være viktig å vise forbrukeren at det ikke finnes en frykt for å ta debatten, men at de tar diskusjonen på egne premisser. Forbrukerne uttrykte at et av de større irritasjonsmomentene de opplevde i en bedrifts omdømmekrise, var å føle at de ikke ble sett eller forstått. Med tanke på at bedriften bør ta kontroll og sette premissene for diskusjonen, kan handling virke større enn ord. Dersom bedriften makter å vise at de tar interessentene på alvor, ved å *eksempelvis* møte dem fysisk for å “ordne opp”, vil disse følelsene kanskje aldri oppstå og bedriften kan oppleve å ha tatt brodden av den verste kritikken.

I relasjon til Freias omdømme kan det spekuleres i om situasjonen med palmeoljen hadde noen effekt på omdømmet. Selv sier melkesjokoladeprodusenten at de ikke har opplevd noen nedgang i salget av de omstridte påskeeggene (Tobiassen, 2015), og med dette kommer en tilbake til spørsmålet om hvordan en kan måle effekten krisen har hatt på omdømmet, og omvendt. Det er argumentert for at et godt omdømme i forkant av en krise kan være fordelaktig, og på best vis kan gi bedriften viktige støttespillere i en vanskelig situasjon. Samtidig er det lagt grunn for at hensiktsmessig krisekommunikasjon kan hjelpe med å bevare positive merkeassosiasjoner. I følge enkelte målinger har palmeoljedebatten ikke hatt store negative effekter på kjøpsintensjonene til kunden. Imaget til Freia ser til og med ut til å bevege seg i en positiv retning igjen (Keldsen, 2015). Da kan man stille seg spørsmål om omdømmet egentlig har veldig stor effekt på bedriftens suksess. Dog, som trukket frem i teorien, er fremgangsmåten til målingen basert på spørsmålenes

karakter, og det kan derfor vurderes om dette kan ha et utfall på hvordan målingene forstås. Eksempelvis viser ikke resultatet i hvilken grad målingens respondenter involverte seg i palmeoljebatten, og det kan tenkes at de som ikke er berørte av (eller ignorerte) palmeoljebatten således ikke vil ha noen problemer knyttet til Freias virksomhet. Uansett kan det argumenteres for at Freia kan ha bevist at å gi etter for umiddelbare forbrukerkrav ikke nødvendigvis vil ha en negativ effekt på omdømmet. Hvordan Freia tar lærdom av denne hendelsen vil tiden vise. Forøvrig kan det tenkes at debatten vil våkne til live igjen når Regnskogfondet får betydelig eksponering igjennom NRKs *TV-aksjonen 2015*, med tanke på at palmeoljebatten kan ha gitt nye identitetsmarkører til både Freia og Regnskogfondet.

Med utgangspunkt i dette er den vedlagte kommunikasjonsstrategien (Se vedlegg X4) forankret i en imøtekommende/forsvarende fremgangsmåte, med fokus på handling foran ord for å vanskeliggjøre spredningen av kritikk mot bedriften på sosiale medier. Man har brukt funnene fra undersøkelsen til å avdekke aktuelle problemområder, som er triggerpunkter for spredningseffekten. Kommunikasjonsstrategien konstrueres derfor rundt å få mye av debatten ut av sosiale medier, at bedrifter skal tørre og ha en tilstedeværelse, de har muligheten til å forsvare seg på en imøtekommende måte og at de skal handle fremfor å bare “snakke”.

## **16.0 Valgt metode for kreativ løsning**

Som et resultat av undersøkelsen vil det forekomme en kreativ del, der man bruker funnene opp i mot mulige kreative løsninger. For å utforme løsningen vil man benytte seg av Erik Lerdahl (2013:12) sin ideutviklingsmodell, hentet fra hans bok *Slagkraft*. I en ideutviklende prosess kan kreative metoder hjelpe til å tvinge medlemmene ut av den vanlige tankegangen, for å kunne utforske og utvikle nye unike ideer (Lerdahl, 2007:12). Dette mener Lerdahl (2013:12) kan være lurt fordi *“ulike metoder og tilnærminger kan være til hjelp når behov skal avdekkes, ideer skal genereres og bearbeides og løsninger skal virkeliggjøres(...)*”. Derfor vil modellen som nå vil bli presentert virke som et kreativt rammeverk og overordnet modell, med planlagte fremgangsmåter for fri assosiasjon til ideutvikling.



Modellen har områder som den knytter opp mot hverandre, for å finne sentrale ideer for kommunikasjonsløsningen (Lerdahl, 2013:56):

1. Finne problem og behov
2. Finne informasjon og inspirasjonsmateriale
3. Finne verdier og kriterier
4. Finne ideer
5. Finne konsepter og løsninger

“Når vi skal arbeide med ideutvikling, er vi nødt til å berøre alle disse områdene og i tillegg utforske og arbeide kreativt med dem” (Lerdahl, 2013:56). Men samtidig mener han også at man kan starte hvor som helst i modellen, så lenge alle områdene i ideutviklingen blir berørt før eller siden i prosessen. Modellen gjør det enklere for personer, som vil utforme strategier på en strukturert, men samtidig kreativ måte.

For å avdekke bedriftenes og brukerens behov kan man utføre dybdeintervjuer (som gjort i oppgaven), for å få en grundig forståelse av hvor problemet ligger (Lerdahl, 2013:80). Og det blir, i tråd med funnene i oppgaven, viktig å velge ulike metoder, som kan være med å generere mulige løsninger på problemene som ble avdekket. I den kreative metodedelen har man derfor valgt ulike metoder som kan identifisere nøkkeltankene bak hvert område i ideutviklingsmodellen, basert på Lerdahls teorier. De metodene som har vært mest essensielle for oppgavens problemstilling er tankekart, brainwriting (på stort ark) og tvungen kobling. De har hver sine unike egenskaper, som tilfører ulik innsikt:

- *Tankekart:* Man starter med et ord i midten av et ark, der man skriver ned assosiasjonsord og former videre assosiasjoner ut ifra hvilke tanker man har (Lerdahl, 2013: 125). Skisse for tankekartet vil finnes som vedlegg X1.
- *Brainwriting:* En metode der deltakerne skriver med tankene sine på et stort tankekart, og man jobber seg rundt på arket for å skrive ned ideer rundt andres ideer (Lerdahl, 2013:132). På denne måten kan man oppnå nye ideer, ved å få innspill hva hverandre. Skisse for brainwriting-metoden finner man som vedlegg X2.
- *En tvungen koblingsmetode:* Tvinger deg til å sette problemstillingen opp imot et abstrakt element, brukes for å generere nye ideer og gjøre kobling på tvers av vanlig tankeprosesser

(Lerdahl, 2013:152). Det kan kalles for et avansert tankekart. Skisse for den tvungne koblingsmetoden finner man som vedlegg X3.

Ved å benytte seg av disse metodene skapes ideer til en konkret kommunikasjonstrategi (Se vedlegg X4), som vil gi en løsning til oppgavens problemstilling og gi grunnlag for den røde tråden igjennom kommunikasjonen.

## **17. FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING**

Tema krisehåndtering i sosiale medier er lite forsket på, derfor kan man ikke være helt sikker på hvilken effekt ulike konkrete tiltak vil medføre. Det kan med den tanken være en idé å se videre på effekten som en kombinasjon av forsvarsstrategi og imøtekommende strategi kan ha for bedriftene. Da har man mulighet til å se hvilke tiltak som er mest virkningsfulle. Forstår man effekten kombinasjonen kan ha, vil det bli enklere for bedrifter å vite hvordan de kan tilpasse responsstrategiene sine etter krisen.

Ettersom forbrukerne har blitt oppmerksom på makten de innehar på sosiale medier, kan det også være interessant å forske videre på om forbrukermakten har noen permanent virkning på omdømme over tid.

## 18. Litteraturliste

Aalen, Ida. (2015, 23. mars). *Sosiale Medier*. I Store norske leksikon. Hentet 2. juni 2015 fra [https://snl.no/sosiale\\_medier](https://snl.no/sosiale_medier).

Bakkejord, Miriam. Skrevet: 19.03.15. "Sophie Elise raser mot Freias påskeegg." Hentet: 04.05.15. [http://www.kjendis.no/2015/03/19/kjendis/sophie\\_elise\\_isachsen/sophie\\_elise/bloggerne/blogg/38295576/](http://www.kjendis.no/2015/03/19/kjendis/sophie_elise_isachsen/sophie_elise/bloggerne/blogg/38295576/)

Brustad, Line. Skrevet: 20.03.15. "«Palmeolje», «muslim», «helvete» og «Krekar» er upassende ord i Freia-konkurransen". Hentet: 04.05.15. [http://www.dagbladet.no/2015/03/19/nyheter/innenriks/freia/sosiale\\_medier/38290421/](http://www.dagbladet.no/2015/03/19/nyheter/innenriks/freia/sosiale_medier/38290421/)

Brønn, P. Simcic. Roberta Wiig Berg. 2011. *Corporate Communication - A Strategic Approach to Building Reputation*. 2 utgave. Gyldendal Akademisk. Oslo.

Brønn, Ruler og Vercic, 2011 *Corporate Communication - A Strategic Approach to Building Reputation*. 2 utgave. Gyldendal Akademisk. Oslo. s 78.

Cees og van Reil, 2011. *Corporate Communication - A Strategic Approach to Building Reputation*. 2 utgave. Gyldendal Akademisk. Oslo. s 37.

Coombs, Timothy. 2007a. *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. Thousand Oaks. Sage.

Coombs, Timothy. 2007b. Protecting Organizational Reputation During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. Vol 10. *Corporate Reputation Review*. USA.

DeAndrea, David C. 2012. "Participatory Social Media and the Evaluation of Online Behavior". *Human Communication Research*. s 510-528. International Communication Association. USA.

- Dokken, Ståle. 2008. *“Kompleksitet og ledelse i organisasjoner: Å få folk med - En fagfortelling om organisasjonsendring”*. 1 utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo.
- F. Schultz, S. Utz & S. Glocka (2012). *“Towards a Networked Crisis Communication Theory: Analyzing the Effects of (Social) Media, Media Credibility, Crisis Type, and Emotions”* Proceedings of the International Communication Association. Phoenix: All Academics
- Framnes, Runar. Arve Pettersen og Hans M. Thjømøe. 2011. *Markedsføringsledelse*. 8. utgave. Universitetsforlaget. Oslo.
- Freia, 01.05.2015. *Historien om Freia*. Hentet 07.05.15 fra:  
<http://www.freia.no/historien-om-freia>
- Fombrun, C.J. 1996. *Reputation, realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Sitert i *Corporate Communication - A Strategic Approach to Building Reputation*, skrevet av Brønn, P. Simcic og Roberta Wiig Berg. 2011. Gyldendal Akademisk. Oslo. s 108.
- Grande, Frida M. Dag Robert Jerijervi. Skrevet: 20.03.15. *“SoMe-smell for Freia”*. Hentet: 04.05.15. <http://kampanje.com/reklame/2015/03/freia-i-facebook-smell/>
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2 utgave. Universitetsforlaget. Oslo.
- Grunig J.E., & Repper, F.C. (1992). *Strategic management, publics, and issues*. I J.E.Grunig *Excellence in public relations and communication management* (S. 117-157). Hillsdale, NJ: Lawrence ErlbaumAssociates, Inc.
- Grunig, J.E. (2006). *Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function*. Department of Communications. University of Maryland. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Hansen, Kjær og Jens Otto 2006. *I andres brød - Strategisk virksomhetskommunikasjon*. Høyskoleforlaget. (S. 74-80)

Kelsen, Tove. Skrevet: 26.03.15. "Freia har fått riper i lakken, men står ikke ovenfor en imagekrise." Hentet: 03.05.15.  
<https://yougov.no/news/2015/03/26/freia-har-fatt-riper-i-lakken-men-star-ikke-overfo/>

Ki, Eyun-Jung og Keon A. Brown, 2013. "The effects of Crisis Response Strategies on Relationship Quality Outcomes". *Journal of Business Communication*, s. 403-420. Sage Publications, New York.

Kimmel, Allan. Anne F. Audrain-Pontevia. 2010. "Analysis of commercial rumors from the perspective of marketing managers: Rumor prevalence, effects, and control tactics". *Journal of marketing communications*. Vol 16. No 4. Routledge.

Kommunikasjonsforeningen, 26. september 2015. *Krisekommunikasjon*. Hentet 2. juni 2015 fra <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/krisekommunikasjon/krisekommunikasjon--14585>

Kommunikasjonsforeningen, 16. november 2009. *Omdømme*. Hentet: 24. april 2015 fra: <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/omdømme/godt-omdømme-bygges-innenfra>

Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam. Gyldendahl.

Isachsen, Sophie Elise. 13. mars 2015. "Ikke kjøp disse påskeeggene!". Hentet: 04. mai 2015 fra: [http://sophieelise.blogg.no/1426247290\\_13032015.html](http://sophieelise.blogg.no/1426247290_13032015.html)

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4 utgave. Abstrakt forlag. Oslo.

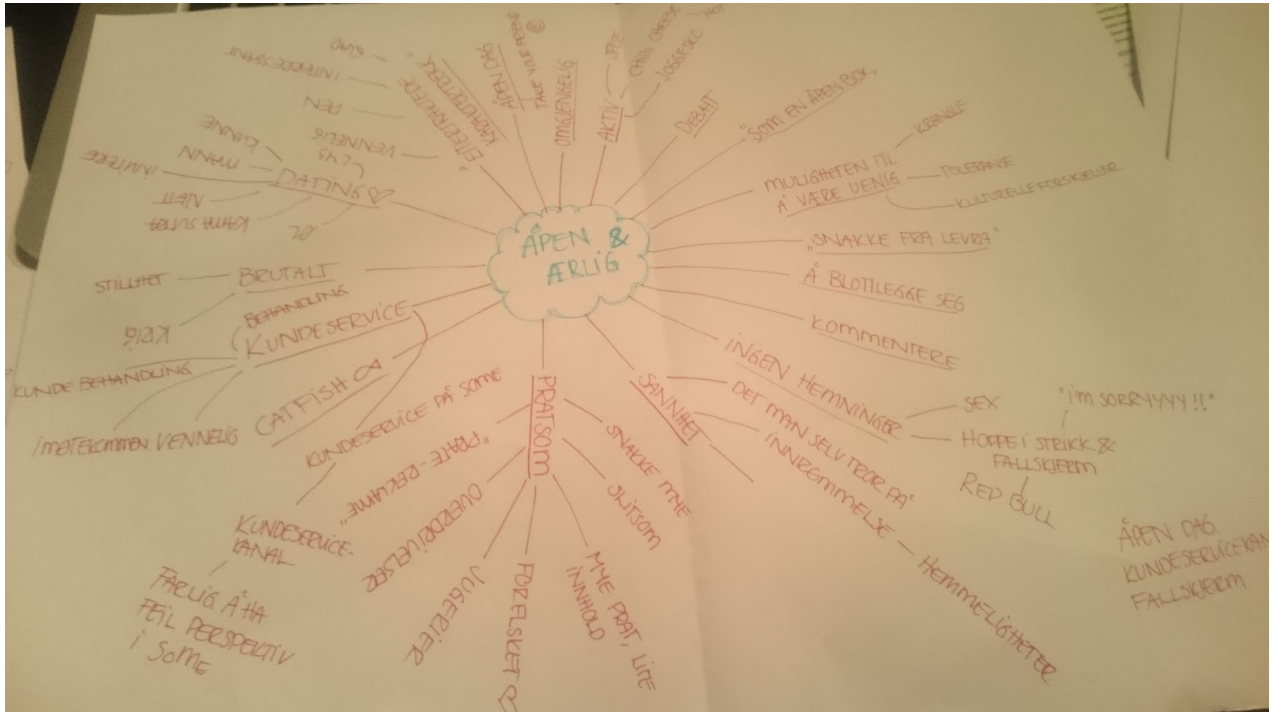
Malt, Ulrik. 13. februar 2009. *Atferd*. Store medisinske leksikon. Hentet 2. juni 2015 fra <https://sml.snl.no/atferd>.

- Mandelli, Andreina og Alex Mari, 2012. *“The relationship between social media conversations and reputation during a crisis: the Toyota case”*. International Journal of Management Cases Vol. 14.1, s. 456.
- Marks, Michael J. R. Chris Fraley. 2006. *Confirmation bias and the sexual double standard*. Vol 54. Springer Science+Business Media, Inc.
- Mintzberg, Henry. Bruce Ahlstrand og Joseph Lampel. 2009. *Strategy Safari: Your complete guide through the wilds of strategic management*. 2. utgave. Pearson Education Limited. United Kingdom.
- Nygård-Hansen, Hans Petter. 25. mai 2015. *Har #forbrukermakt i sosiale medier effekt?* Hentet: 02.06.15 fra: <http://hanspetter.info/2015/05/har-forbrukermakt-i-sosiale-medier-effekt/>
- Nyman, Hilde. 25. mars 2015. *“Freia har ikke lært”*. (Sitat av Hans Geelmuyden) Kampanje. Hentet 06. mai 2015 fra <http://kampanje.com/pr/2015/03/-freia-har-ikke-lart/>
- Regnskogfondet, 2015. *Om Regnskogfondet*. Hentet: 04.05.15 fra: <http://www.regnskog.no/no/om-regnskogfondet>
- Regnskogfondet, 2015. *Palmeoljeguide*. Hentet 04.05.15 fra: <http://www.regnskog.no/no/bevisst-forbruker/palmeoljeguide>
- Roos, Göran. Georg von Krogh, Johan Roos og Lisa Boldt-Christmas. 2014. *Strategi - en innføring*. 6 utgave. Bokforlaget Vigmostad og Bjørke. Bergen.
- Samuelsen, Bendik M., Adrian Peretz og Lars Erling Olsen. 2010. *Merkevareledelse på norsk 2.0*. 2. utgave. Cappelen akademisk. Latvia.

- Seeger, Matthew W. 2006. “*Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process*”. Journal of Applied Communication Research. s 232-244. National Communication Association. Routledge - Taylor & Francis Group.
- Stieglitz, Stefan og Linh Dang-Xuan, 2013. “*Emotions and Information Diffusion in Social Media - Sentiment of Microblogs and Sharing Behavior*”. Journal of Management Information Systems, s 217-247. M.E.Sharp, Inc.
- Store norske leksikon (2009, 14. februar). *Aktivist*. Hentet 10. mai 2015 fra <https://snl.no/aktivist>.
- Store Norske Leksikon. 25. april 2014. *Krise: psykologi*. Hentet 2. juni 2015 fra <https://snl.no/krise%2Fpsykologi>
- Spetalen, Tove C, Ina Stølen og Leif E. Hem, 2004. “*Merker i krise - strategisk merkevareledelse som modererende faktor*”. Magma. Hentet 5. mars 2015 fra: [www.magma.no/merker-i-krise-strategisk-merkevareledelse-som-modererende-faktor](http://www.magma.no/merker-i-krise-strategisk-merkevareledelse-som-modererende-faktor)
- Tobiassen, Markus, 21.05.15. “*Rasende bloggere stoppet ikke Freia-salget*”. Dagens næringsliv. Hentet: 04.05.15 fra: <http://www.dn.no/etterBors/2015/05/21/1138/Reklame/rasende-bloggere-stoppet-ikke-freiasalget>
- Yan Jin, Brooke Fisher Liu, og Lucinda L. Austin. 2011. “*Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses*”. Communication Research 2014. Vol. 41(1) s 74-94. Sage
- Yannopoulou, Natalia, Epaminondas Koronis og Richard Elliot, 2011. “*Media amplification of a brand in crisis and its affect on brand trust*”. Journal of Marketing Management, Vol. 27. S. 530-546. Taylor & Francis Group, UK.
- Zureik, Elia og Abbe Mowshowitz. 2005. *Consumer power in the digital society*. Vol. 48. Nr. 10. Communication of the acm.

# 19.VEDLEGG

## X1. TANKEKART







#### **X4. KOMMUNIKASJONSSTRATEGI**

En kommunikasjonsstrategi tar for seg hvilken retning bedriften skal bevege seg i, og med hvilke midler de skal nå valgte mål. Denne delen av oppgaven vil derfor benytte funnene fra analysen, og belyse disse mot Freia-situasjonen, for å vise hvordan bedrifter best kan anvende disse oppdagelsene. Freia opplevde sterk kritikk igjennom palmeoljebatten, som bestod hovedsaklig av nedrivende kommentarer på Facebook/Twitter og en overtakelse av deres markeds kampanje, *#detnære*. I lengre tid har Freia vært aktiv på den sosiale medietjenesten Facebook, og har med et overblikk hatt en gjennomgående god dialog med kundene sine. For å kunne bygge opp en kommunikasjonsstrategi for krisen de opplevde, blir det derfor viktig å basere den på funnene som er gjort, og på eksisterende teori om temaet.

Et av funnene indikerer at forbrukerne er bevisste på hvilken makt de har ovenfor bedriftene igjennom ved benyttelse av sosiale medier, samtidig som at disse kanalene gjør at flere mennesker føler at de kan ytre sine meninger. Dette kan bety at Freia bør undersøke mulighetene for å flytte debatten over til en annen kanal, der maktbalansen ikke blir like skjev. Ved å flytte diskusjonen vil bedriften ha større mulighet til å kontrollere praten og spredningen av negativ omtale. I det samme har da Freia en mulighet til å gi interessentene korrekt informasjon om bedriftens håndtering, og assistansen de trenger for å få en løsning på problemet. Som teorien har fremvist, og som funnene delvis har grad bekreftet, vil ikke alle forbrukergruppene strekke seg langt for å hente inn informasjon. De stoler mest på sin omgangskrets og nyhetsmedier. For Freia blir det da viktig å kunne tilby lett tilgjengelig og korrekt informasjon til sine intressenter, for å hindre graden av feilinformering av kundene.

Oppgavens undersøkelse indikerte attpåtil at forbrukerne ikke så lett glemmer sine negative opplevelser med bedriften såpass raskt som kommunikasjonsbransjen presiserte i dybdeintervjuene, og at gjentagende negativ oppførsel lett kan ta en del av bedriftens omdømme. Derfor er korrekt håndtering av krisen essensielt, ettersom det er ønsket at kundene skal tenke positivt rundt merkevaren. Dette betyr derimot ikke at kommunikasjonsstrategien nødvendigvis bør bygge på å bære over med alle kunders krav - det handler enklere forklart om å være saklig, åpen og imøtekommende i kommunikasjonen. Svarer bedriften på forbrukerens forventning til respons, vil kundene huske dette som en positiv faktor i en ellers negativ situasjon.

I forhold til analysen vises det at Freia sin respons virket lite imøtekommende og villig til å innrømme at deres egen håndtering ikke virket beroligende på interessentene.

Forbrukerrespondentene følte tonen Freia hadde var lite forståelsesfull, og brøt med deres forventninger. Noe av dette kan komme av at Freia trolig valgte en forsvarsstrategi for å håndtere krisen. Kommunikasjonskonsulentene mente at Freia valgte å forholde seg stille for lenge, og følte at bedriften hadde vært bedre tjent ved å tatt fullt eierskap til krisen med en gang de hørte om at tema var debattert.

På bakgrunn av dette bygges strategiens mål, kjernemålgruppe, budskap og valg av virkemidler:

### **Strategiens mål:**

Freias primære mål med kommunikasjonsstrategien vil være å bevare eksisterende positive assosiasjoner med merkenavnet. Generelt vil det være gunstig for bedrifter i en omdømmekrise å oppnå en spredningshemmende effekt på sosiale medier, og at berørte interessenter føler at bedriften jobber i takt med eget verdigrunnlag.

Mer spesifikt vil målet inkludere å respondere raskt, med korrekt informasjon, slik at kunden føler seg sett og hørt. Det blir viktig å oppnå at målgruppen føler at de får forståelse fra bedriften, og at de er villige til å tilby assistanse for å løse problemet som har oppstått - uansett ansvarsgrad.

Drømmeutfallet ville dermed vært om bedriften kunne gjennomlevd krisen med et uskadet omdømme, og uten økonomiske tap.

### **Målgruppe/Interessenter:**

Prioritering av målgruppe:

1. Primærmålgruppe: Det aktive publikummet. De er ofte engasjerte i samfunnsdebatter, er relativt driftige informasjonsinnhentere og stiller som regel mest kritisk til bedriftens virksomhet, dersom ansvarsgraden oppfattes som høy. Disse kan også anses som opinionsledere, med stor påvirkningskraft på de andre segmentene. Etersom sosiale medier gjør kommunikasjonsflyten raskere og videre, vil denne målgruppen være relativt

spredt ut over ulike aldersgrupper og kjønn.

2. Sekundærmålgruppe: Journalister og eventuelle investorer. Med hensyn til primær- og tertiærmålgruppen vil de største nyhetshusene (eksempelvis VG, Dagbladet, Aftenposten, Nettavisen) være viktige interessenter for Freia. Likeledes vil Freias investorer være berørt av bedriftens virksomheter, og må underrettes om eventuelle handlingsforløp.
3. Tertiærmålgruppe: Andre berørte parter, som kan sies å ha en interesse av temaet. Disse knyttes ofte tett sammen med primær- og sekundærmågruppene, ettersom disse vises å være tertiærmålgruppens viktigste kilder til troverdig informasjon.

Å segmentere ut de mest aktive gjør at Freia målrettet kan kommunisere med krisespredningens største bidragsytere. Klarer bedriften å håndtere denne gruppens henvendelser på en effektiv og imøtekommende måte, vil sannsynligheten for spredning av målgruppens *positive* opplevelse med håndteringen være større. Å rette seg mot individer med stor påvirkningskraft vil derfor være en essensiell faktor for hvordan Freia klarer å nøytralisere en negativ spredning av innhold, og eventuelt spre eget budskap igjennom interessentenes egne kanaler.

Nyhetsmediene kan sies å representere en av de viktigste kildene til troverdighet for utenforstående interessenter, og vil derfor være viktig å inkludere i handlingsforløpet. Ved å presentere nyhetsmediene med korrekt informasjon, kan man muligens unngå en uheldig vinkling av sakens kjerne og de resterende interessentgruppene kan få et mer nyansert bilde av hendelsen. Samtidig er eventuelle investorer er viktig målgruppe å underrette om omdømmekrisen. Med tanke på krisetyper vil ikke investorene til Freia berøres nevneverdig, men de kan tenkes å ha interesse av informasjon vedrørende hvordan krisen skal håndteres for å bli beroliget.

Å berolige kan være et stikkord angående tertiærmålgruppen også. Disse individene finnes ofte i omgangskretsen til primærmålgruppen, og kan være vanskeligere for bedriften å nå. Denne målgruppen har lettere for å godta informasjonen de får fra de andre gruppene, og vil enten falle til ro med dette, eller handle på de emosjonene som dette genererer. Derfor vil utnyttelse av primær- og sekundærmålgruppen være viktige verktøy i påvirkningen av tertiærmålgruppen, for å forebygge eventuell absorbering av feilinformasjon, som potensielt kan være ødeleggende for

bedriftens omdømme på sikt.

### **Budskapet**

- Budskapet A1: “Palmeolje for å bevare tradisjonen i smak”

For Freia innebærer dette å vise ærlighet ved at de tar kunden på alvor, men at de ikke er redde for å ta debatten ved å si: *“Vi har forståelse for grunnlaget til kritikken, men denne ingrediensen er det beste alternativet vi har for å bevare den tradisjonelle Freia-smaken, imens vi undersøker andre muligheter”*.

- Budskapet B1: “Vårt sortiment varierer også i ingredienser”

Det vil for Freia være viktig å vise til alternative produkter dersom kunden truer med boikott av palmeoljeproduktene. vil være å vise igjennom kommunikasjonen og måten Freia svarer på henvendelser at de er åpne, ærlige og tar kunden på alvor.

### **Valg av kommunikasjonsform:**

I forhold til krisehåndtering er ikke målet å selge flere produkter, men å “redde” bedriftens omdømme. Derfor kan dette begrense valg av kommunikasjonsformene man har. Likevel er det hensiktsmessig for denne problemstillingen å benytte seg av reklame, PR og sales promotion. Disse blir brukt for å tiltrekke hensiktsmessig oppmerksomhet, for å gi folk den riktige informasjonen om en sak de allerede er engasjerte i.

### **Kommunikasjonsvirkemidler:**

Som virkemidler innenfor PR, sales promotion og reklame vil man benytte seg av ulike midler for å få frem Freias budskap:

PR - Nett, medieomtale, digitale flater

Guerillia markedsføring - Stunt

Rekalme - Film, intern omtale

### **Valg av medie:**

Når man skal velge medie kan man differansiere mellom strategiske valg og taktiske valg. I forhold til Freia vil de strategiske valgene innen nettløsninger, stunt og film være:

- Nett: Sosiale medier, nettside, aviser
- Stunt: Besøk til bedrift
- Reklame: Informasjonsfilm, intern kommunikasjon,

For en krisehåndtering på sosiale medier, er nettopp internett en viktig kanal. Ved et ønske om å hindre spredningen av krisen bør det likevel vurderes å flytte diskusjonen ut av de sosiale mediene, og over i kanaler som genererer mindre aktivitet og deling. For Freia vil det derfor bli benyttet eide medier i form av sosiale medier, nettside og intern kommunikasjon, samt medier som nyhetsmedier og film. Taktiske valg vil derfor være:

- Sosiale medier: Facebook, Instagram
- Nettside: Forum og produktbeskrivelser på Freia.no
- Aviser: Pressemelding
- Besøk i bedrift: Åpen dag i Freia fabrikken
- Informasjonsfilm: Infografikk-animasjonsfilm
- Intern kommunikasjon: Nyhetsbrev

De ulike taktiske valgene har man delt inn i eide, og kjøpte/fortjente medier.

**Eide medier** - alle kanalene bedriften selv eier, og ikke betaler noe for å bruke.

#### **Sosiale medier:**

- **Facebook:** Freia er aktiv på Facebook, og under en eventuell krise vil mye av aktiviteten utspille seg her. For å lede oppmerksomheten vekk fra sosiale medier, og blokkere muligheten til å spre meninger like aktivt bør bedriften vurdere å flytte debatten ut av denne kanalen. Dette kan gjøres ved å lede kundene inn på en separat nettside hvor de kan stille spørsmål, og få svar på det de eventuelt lurer på. Som en “trigger” kan man bruke kommentarfeltet aktivt til å veilede forbrukerne inn på nettsiden, eller eventuelt velge å skru av funksjonen som tillater kundene å kommentere på deres aktiviteter og heller bruke en forsidepost som sender kunden inn på ønsket nettsted. For at kunden skal føle seg sett, vil det i et tidlig stadie anbefales å svare på eventuelle innlegg på nettsiden, og heller skru av kommenterings-funksjonen når krisen eskalerer. Da vil denne funksjonen erstattes med en oppdatering fra Freia, som oppfordrer alle skuelystne til å besøke deres nettside for

videre debattering. Se vedlegg X13 for å se et eksempel på hvordan strategien og tonefall kan gjøres i praksis.

- **Instagram** er også en effektiv kommunikasjonskanal hvor Freia raskere kan behandle spesifikke kundeklager (se vedlegg X14). Per dags dato blir alle kundeklager igjennom sosiale medier henvist til et relativt omfattende utfyllingsskjema, men Freia kan lettere gjøre denne prosessen for kunden dersom de velger å benytte seg av et slags “verdikupong-system” via sine sosiale mediekkanaler. Et bilde med en QR-kode, og et løfte om et gratis erstatningsprodukt, lagt igjen i meldingsinnboksen til den aktuelle kunden, gjør det både lettere for kunden og for Freia. QR-koden kan scannes i alle kiosker og dagligvarer, og en slik prosess kan oppfattes som enklere og positivt for forbrukeren. For Freia kan dette dog kreve mer tillit til kunden, men et gjensidig godt tillitsforhold mellom partene kan sies være uvurderlig for et godt omdømme i etterkant.

#### **Nettside:**

(Se vedlegg X9, X10, X11, X12) Nettsiden til Freia anbefales å oppdateres til å omfatte et diskusjonsforum, et enklere kontaktskjema og en mer oversiktlig produktside. Da aktive forbrukere er engasjerte informasjonssøkere vil en produktside med detaljert beskrivelse av næringsinnhold,

lettere gjøre informasjonsprosessen. På denne måten har bedriften også muligheten til å fremheve produkter som ikke er utsatt for problemområdet som krisen byr på.

Eksempelvis, at Freia fremhever palmeoljefrie sjokolader.

#### **Åpen dag:**

For å vise at Freia har en imøtekommende holdning, blir det viktig å åpne opp for alle som vil bli bedre kjent med bedriften. Ved å invitere de interessentene som vil komme til fabrikkene, kan Freia skaffe seg en bedre relasjon til kunden. Dette gjør de ved å svare ærlig på spørsmål, og vise at de tar interessentene på alvor. (Se vedlegg X5 for pressemelding)

#### **Intern kommunikasjon:**

Noe av det mest utfordrende med en krise kan være det praktiske i en krisehåndtering.

Derfor er det viktig at bedriften jobber samlet mot et felles mål, og har fått tilstrekkelig

med informasjon om hvordan situasjonen skal håndteres. Det anbefales at interne nyhetsbrev vinkles motiverende for de ansatte, og presenterer ulike verktøy de kan få bruk for innen en krise. (Se vedlegg X7 for nyhetsbrev)

**Fortjente og betalte medier** - eksponering og annonsering som en betaler for (betalte), eller omtale/hva andre skriver om bedriften (fortjente).

### **Infografikk-animasjon:**

Infografikk, eller *infographic*, er visualiserte fremstillinger av fakta. Ved å bruke en animert infografikk-film kan Freia presentere faktabasert informasjon på en måte som ikke virker overinformerende eller kjedelig. Samtidig vil de vise åpenhet, ved at de blottlegger fakta om egen virksomhet. Filmen kan likeledes brukes som en inndrager til forumet på nettsiden, ved at den publiseres via sosiale medier med en appell om å fortsette samtalen på nettstedet. (Se vedlegg X6 for storyboard)

**Nyhetsmedier:** Freia anbefales å ha informasjon til nyhetsmedier raskt, og en pressemelding med valgte tiltak og løsningsforslag bør presenteres. Ved å gi pressen korrekt informasjon og et innblikk i Freias valgte responsstrategi, vil nyhetsmediene muligens vinkle innholdet i nyhetsartiklene mindre negativt, hvilket vil bidra som en beroligende effekt på forbrukerne. (Se vedlegg X5 for pressemelding)

### **Kontroll**

Det vil alltid være rom for forbedringer i en kommunikasjonsstrategi, og dette kan man oppnå ved å stadig kontrollere resultater og ta lærdom hva som gjøres både riktig og galt. Ettersom oppgaven bygger på effekten kommunikasjonsiltakene vil ha i en eventuell krisesituasjon vil ulike effektkontroller trekkes frem som hensiktsmessig:

- En omdømmemåling: for å kunne se hvilken effekt krisen har/hadde på det eksisterende omdømme. Det kan være essensielt å måle dette fra starten av for å kunne se hvilke tiltak som er mest suksessfulle i forhold til krisen.



- En omtalemåling - for å se hvor mange saker som er skrevet om Freia og palmeoljesaken. Dette er nyttig for å overvåke hva som blir sagt om bedriften mens krisen pågår, og i etterkant for å forsikre seg om at tema ikke blusser opp igjen.
- Facebook Insights - for å få et overblikk over antall besøkende, innsendte henvendelser, kommentarer, hvilke målgrupper som har vært inne og sett eller postet på siden. Ved å benytte seg av denne funksjonen kan man ha oversikt, og se den daglige aktiviteten på Freia sin Facebookside.
- Trafikkmåling (Google Analytics) - For hjemmesiden til Freia blir det essensielt å måle trafikken som kommer inn på siden, og hvor de eventuelt kommer fra. Kommer de for eksempel via Facebooksiden kan det bety at “Slå av”-funksjonen fungerer, og kommer de fra en søkemotor er saken fortsatt aktuell.

**X5 PRESSEMELDING*****En Freia-dag entusiastene sent vil glemme***

Freia opplevde fredag 13. mars stor pågang i vår Facebookkanal i forbindelse med en oppblussing av palmeoljedebatten. Hvert år ser vi at det rundt påsketider blusser opp henvendelser angående dette temaet, og nå har vi i Freia har lyst til å kaste oss med på bølgen og delta i debatten. Dette er første gang på vi velger å engasjere oss, men etter 10 år med lidenskapelig engasjement hos våre kunder forstår vi at dette er viktig for oss og dem.

Vi synes det er spennende at forbrukerne våre er opptatt av våre produkter. Derfor har vi lyst til å åpne opp fabrikken for publikum i en hel en dag, der alle kan komme og se hvordan vi produserer våre sjokolader. 23. mars, kl 10.00 åpnes dørene for alle som har lyst til å ta en kikk på anlegget som produserer *et lite stykke Norge*.

At vårt nye markedstiltak, *#detnære*, ble benyttet utenfor dens tiltenkte kontekst, har gjort at vi per 16. mars har sett oss nødt til å avslutte kampanjen. Dette gjør vi for at den ikke skal bli brukt til aktiviteter, som ikke stemmer over ens med dens forutbestemte formål.

Vi opplever å bli kritisert for vår bruk av oljen, og jobber per dags dato med å finne ingrediensalternativer til mange av våre produkter. Vi har enda ikke klart å finne en god nok erstatning til oljen i påskeeggene, og opplever at dette skaper en stor frustrasjon blant mange av våre forbrukere. Det er likevel viktig for oss å se til at forbrukerne er velinformerte om hvordan palmeoljen lages, og at de får et innblikk i hva diskusjonen går ut på.

Mens vi venter på at 23. mars skal ankomme, har vi derfor produsert en infografikk-film, som dere også kan finne på vårt nyåpnede debattforum, som vi håper kan bidra til saklighet i debattene på våre sider.

(Video)

Link til debattforum: [www.freia.no/forum](http://www.freia.no/forum)

-----  
Dato: 16. mars 2015

Skrevet av: Cathrine Brudal

Kommunikasjonssjef, Freia/Mondelēz International



# STORYBOARD



## BAKGRUNN:

INFOGRAPHIC-FILM TIL FREIAS KOMMUNIKASJONY MED INTERESSENER I PALMEOLJEDEBATTEN. EN INFO-FILM SOM ENKELT FORKLARER HVORDAN PALMEOLJE LAGES. EN INFOGRAPHIC-FILM ER TIL FOR Å INFORMERE OG ER SJELDENT LANG. HELLER ER DEN IKKE FULL AV SCENE-SKIFTER, OG BEUKER TIL ANIMASJON. HER ER ET FORSLAG TIL HVORDAN FREIA KUNNE BENNYTTE INFOGRAPHICS I SIN KRISEKOMMUNIKASJON.



DETTE ER JORDKLODEN. ELLER MODER JORD, SOM NOEN KALLER HENNE. HUN ER OMTRENT 4,5 MILLIARDER ÅR GAMMEL, OG HAR GITT LIV TIL MANGE, MANGE PLANTE- OG DYREARTER - DER I BLANT DEG. MIDT PÅ PLANETEN, MELLOM FJELL, TRÆR OG FOSSEFALL, FINNES DET FLERE PALMEOLJEPLANTASJER...

(ZOOM HELT INN PÅ PLANTASJE & BAKGRUNN)

FRØ

HER DYRKEES DET DAGLIG PALMETRÆR TIL PALMEOLJE PRODUKSJON, OG FOR Å REVEGETERE TAPT REGNSKOG.

FRÅ FRØET KOMMER ET TRE (ANIMASJON)

zoom (ANIMASJON) VOKSER STØRRE

I PALMETRÆET VOKSER DET UT EN TVE PALMEFRUKT

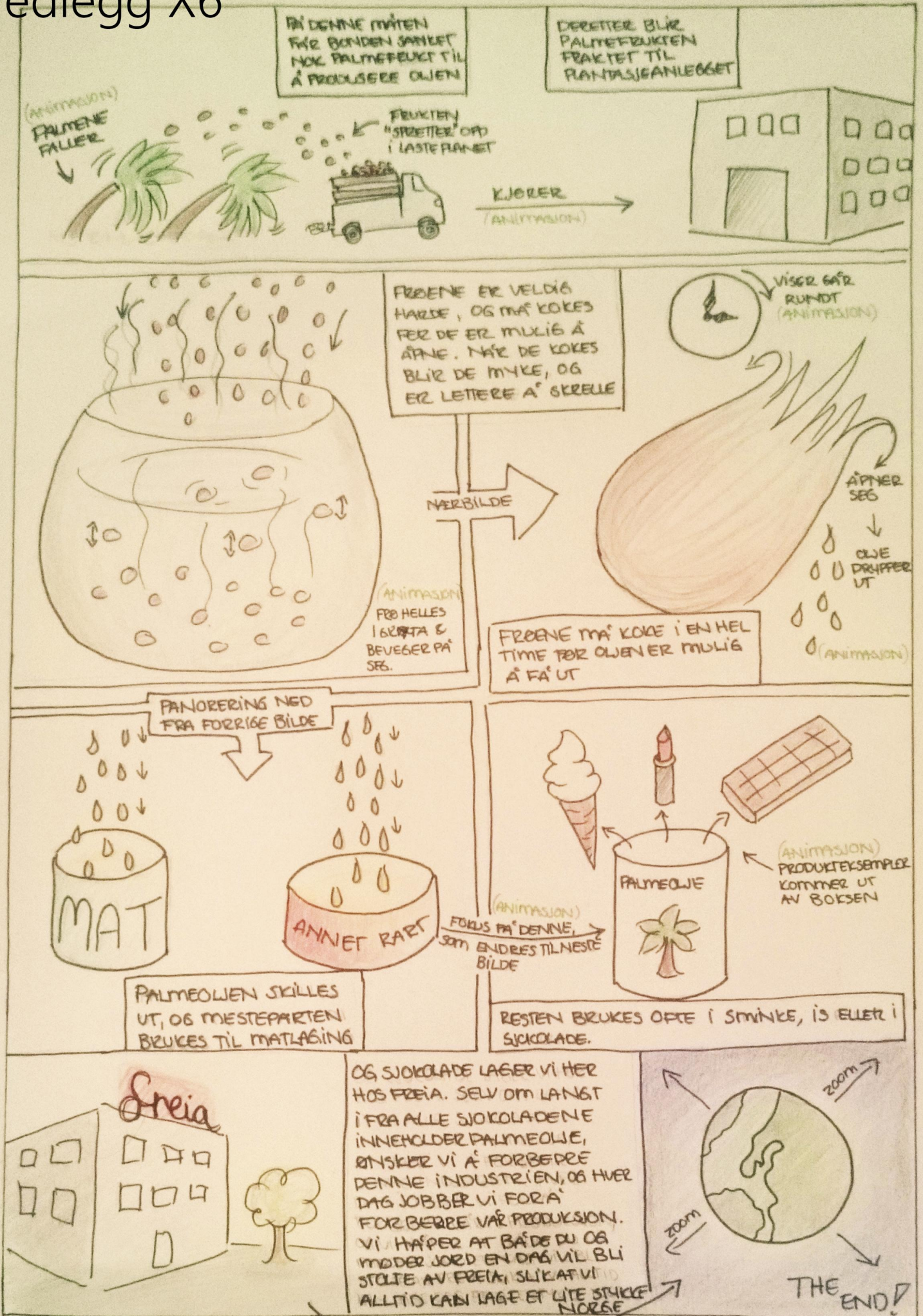
plopp plopp

(ANIMASJON) "PLOPP"-LYD NÅR FRUKTEN KOMMER UT

FOR ÅT BONDEN SKAL FÅ TAK I FRUKTEN MÅ HAN HOGGE NED TRÆET

HOGGER I TRÆET, OG VI SER AT TRÆET BLIK KORTERE (ANIMASJON)

# Vedlegg X6





## TID FOR KRISEHÅNDTERING 101



### I MØTE MED EN BRATT OPPOVERBAKKE, ER DET EFFEKTIVT MED TEAMWORK

Påsketiden er for mange synonymt med hyttetur, langrenn, solkrem og påskeegg. Og for våre kunder later det til at særdeles påskeeggene er ekstra viktig i år. Som du kan ha merket har debatten om palmeolje blomstret opp igjen, og Freia er denne gangen i sentrum av diskusjonen. Vi har blitt omtalt i blogger, nyhetsmedier og igjennom diverse sosiale medier. Vår bruk av palmeolje i enkelte produkter har blitt kritisert, og det blir viktig for oss å understreke ovenfor kunden at denne ingrediensen bidrar til sjokoladens kvalitet. Det handler om å bevare den tradisjonelle, gode smaken som vi er så stolte av. Likevel er det forståelig om en slik situasjon skulle skape forvirring og usikkerhet på arbeidsplassen, og dette ønsker vi å ta tak i.

For oss som bedrift, og for deg som en trofast kollega, betyr denne situasjonen at arbeidsdagen kan bli noe mer utfordrende. Med andre ord kan dagene fremover by på nye rutiner, arbeidsoppgaver og prioriteringer. Dette er tiden for et reallt skippertak, og suksessen er avhengig at vi står samlet som et velfungerende team. Viktigheten av et godt samarbeid kan ikke understrekes nok, og for at du best skal kunne håndtere vår tid under press inneholder dette nyhetsbrevet en nyttig liste over kjerneregler for krisekommunikasjon. Følges denne som en veileder til god dialog med kunden, kan påsken raskt bety hyttetur, langrenn og solkrem for deg også. Vi forutser nemlig at en effektiv og forståelsesfull kommunikasjon med kunden, vil gjøre denne uheldige situasjonens varighet relativt kort.

#### VEILEDENE TIPS FOR KRISEKOMMUNIKASJON MED KUNDEN:

1. **DEBATTER PÅ VÅRE PREMISSER:** Freia skyr ikke diskusjoner med kunden. Likevel vil vi å ta diskusjonen ut av de sosiale mediene for å hindre spredningen av negative kommentarer. Henvis kunden til våres samtaleforum på [freia.no](http://freia.no).
2. **VÆR ÆRLIG:** Si det som det er - ja, vi bruker palmeolje, men dette er det beste alternativet for oss i dag.
3. **VÆR FORSTÅELSEFULL:** Kunden ønsker å bli sett og hørt. Møtes ikke forventninger, skapes negative emosjoner som kan være skadelig for Freias omdømme på sikt.
4. **TILBY EN LØSNING PÅ PROBLEMET:** Forklar kunden at vi har alternative produkter uten palmeolje, og at en ny påskefavoritt kan finnes blant sortimentet på vår nettside.

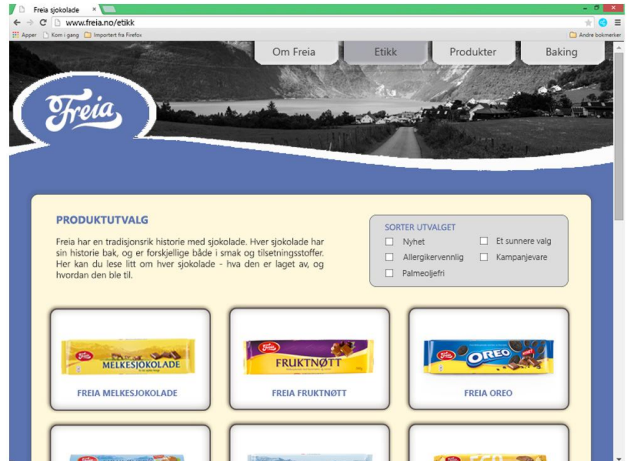
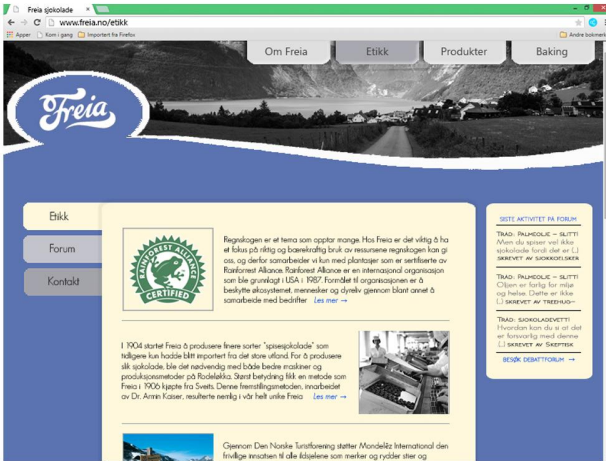
# Vedlegg X8

Forside for freia.no per mai 2015. Anbefalte titler på meny: **Om Freia, Etikk Produkter, Baking**



Underside: Etikk og samfunnsansvar

Underside: Produktinformasjon og produktsoerting

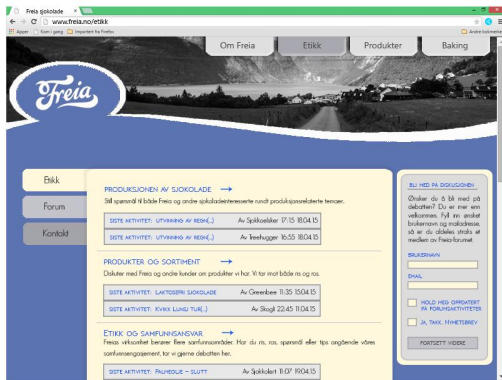


Underside av produktinformasjon: Freia Melkesjokolade - produktinfo



Underside av etikk: Forum og oversikt over diskusjonstemaer

Underside av etikk: et lett tilgjengelig kontaktskjema/kontaktinfo



Underside: forumpost/foruminnlegg



Freia sjokolade x [www.freia.no/etikk](http://www.freia.no/etikk)

Om Freia Etikk Produkter Baking

**Freia**

Etikk Forum Kontakt

 Regnskogen er et tema som opptar mange. Hos Freia er det viktig å ha et fokus på riktig og bærekraftig bruk av ressursene regnskogen kan gi oss, og derfor samarbeider vi kun med plantasjer som er sertifiserte av Rainforest Alliance. Rainforest Alliance er en internasjonal organisasjon som ble grunnlagt i USA i 1987. Formålet til organisasjonen er å beskytte økosystemet, mennesker og dyreliv gjennom blant annet å samarbeide med bedrifter [Les mer →](#)

I 1904 startet Freia å produsere finere sorter "spisesjokolade" som tidligere kun hadde blitt importert fra det store utland. For å produsere slik sjokolade, ble det nødvendig med både bedre maskiner og produksjonsmetoder på Rodeløkka. Størst betydning fikk en metode som Freia i 1906 kjøpte fra Sveits. Denne fremstillingsmetoden, innarbeidet av Dr. Armin Kaiser, resulterte nemlig i vår helt unike Freia [Les mer →](#)



Gjennom Den Norske Turistforening støtter Mondelēz International den frivillige innsatsen til alle ldsjelsene som merker og rydder stier og

SISTE AKTIVITET PÅ FORUM

TRÅD: PALMEOLJE – SLITTI  
Men du spiser vel ikke sjokolade fordi det er (...) SKREVET AV SJOKKOELSKER

TRÅD: PALMEOLJE – SLITTI  
Oljen er farlig for miljø og helse. Dette er ikke (...) SKREVET AV TREEHUGG-

TRÅD: SJOKOLADEVETTI  
Hvordan kan du si at det er forsvarlig med denne (...) SKREVET AV SKEPTISK

[BESØK DEBATTFORUM →](#)

Freia sjokolade x [www.freia.no/etikk](http://www.freia.no/etikk)

Om Freia Etikk Produkter Baking

**Freia**

Etikk Forum Kontakt

**PRODUKSJONEN AV SJOKOLADE →**  
Stil spørsmål til både Freia og andre sjokoladentinteresserte rundt produksjonsrelaterte temaer.

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| SISTE AKTIVITET: UTVINNING AV REGN(...) | Av Spjokkoelsker 17:15 18.04.15 |
| SISTE AKTIVITET: UTVINNING AV REGN(...) | Av Treehugger 16:55 18.04.15    |

**PRODUKTER OG SORTIMENT →**  
Diskuter med Freia og andre kunder om produkter vi har. Vi tar imot både ris og ros.

|                                       |                            |
|---------------------------------------|----------------------------|
| SISTE AKTIVITET: LAKTOSEFRI SJOKOLADE | Av Greenbee 11:35 15.04.15 |
| SISTE AKTIVITET: KVIKK LUNSG TUR(...) | Av Skogli 22:45 11.04.15   |

**ETIKK OG SAMFUNNSANSVAR →**  
Freias virksomhet berører flere samfunnsområder. Har du ris, ros, spørsmål eller tips angående våres samfunnsengasjement, tar vi gjerne debatten her.

|                                    |                              |
|------------------------------------|------------------------------|
| SISTE AKTIVITET: PALMEOLJE – SLUTT | Av Spjokkaler 11:07 19.04.15 |
|------------------------------------|------------------------------|

**BLI MED PÅ DISKUSJONEN**  
Ønsker du å bli med på debatten? Du er mer enn velkommen. Fyll inn ønsket brukernavn og mailadresse, så er du aldeles straks et medlem av Freia-forumet.

BRUKERNAVN

EMAIL

HOLD MEG OPDATERT PÅ FORUMSAKTIVITETER

JA, TAKK. NYHETSBRIV

Freia sjokolade [www.freia.no/etikk](http://www.freia.no/etikk)

Om Freia Etikk Produkter Baking

**Freia**

Etikk Forum Kontakt

**PRODUKSJONEN AV SJOKOLADE** →  
Stil spørsmål til både Freia og andre sjokoladeinteresserte rundt produksjonsrelaterede temaer.

SISTE AKTIVITET: [UTVINNING AV REGN\(...\)](#) Av Spokkoelsker 17:15 18.04.15

SISTE AKTIVITET: [UTVINNING AV REGN\(...\)](#) Av Treehugger 16:55 18.04.15

**PRODUKTER OG SORTIMENT** →  
Diskuter med Freia og andre kunder om produkter vi har. Vi tar imot både ris og ros.

SISTE AKTIVITET: [LAKTOSEFRI SJOKOLADE](#) Av Greenbee 11:35 15.04.15

SISTE AKTIVITET: [KVIKK LUNSJ TUR\(...\)](#) Av Skogli 22:45 11.04.15

**ETIKK OG SAMFUNNSANSVAR** →  
Freias virksomhet berører flere samfunnsområder. Har du ris, ros, spørsmål eller tips angående vores samfunnsengasjement, tar vi gjerne debatten her.

SISTE AKTIVITET: [PALMEOLJE – SLUTT](#) Av Spokkaler 11:07 19.04.15

**BLI MED PÅ DISKUSJONEN**  
Ønsker du å bli med på debatten? Du er mer enn velkommen. Fyll inn ønsket brukernavn og mailadresse, så er du aldeles straks et medlem av Freia-forumet.

BRUKERNAVN  
EMAIL

HOLD MEG OPPDATERT PÅ FORUMSAKTIVITETER

JA, TAKK. NYHETSREV

FORTSETT VIDERE

Freia sjokolade [www.freia.no/etikk](http://www.freia.no/etikk)

Om Freia Etikk Produkter Baking

**Freia**

Etikk Forum Kontakt

**TEMA: PALMEOLJE – STOPP! DET ØDELEGGE REGNSKOGEN** ← Tilbake til forsida  
Opprettet av Treehugger, 14. Mars 2015 kl.13.42

 **Treehugger:** 14. Mars 2015 kl.13.42  
Skjerp dokke Freia!!! Nu e æ så dritt lei av å finn sjokolada i butik hylja som inneholde palmeolja. At ikkje dokke skjønner at det ødelægge natur vårres? Det bli boikott fra me

 **Skogli:** 14. Mars 2015 kl.13.46  
Dette er jo et bevisst valg gjort av Freia. Palmeolje er billig, og det er det eneste de bryr seg om. Bli forøvrig boikott av meg også. Synd, for jeg elsker sjokolade

 **Freia:** 14. Mars 2015 kl.13.49  
Hei, Treehugger og Skogli. Vi setter pris på engasjementet deres, og vi forstår interessen deres for dette temaet. Det er likevel viktig for oss å understreke at palmeoljen blir brukt fordi alternativene er langt mer skadelige for både miljø og helse. Det finnes uansett mange sjokoladealternativer som produseres uten

**BLI MED PÅ DISKUSJONEN**  
Ønsker du å bli med på debatten? Du er mer enn velkommen. Fyll inn ønsket brukernavn og mailadresse, så er du aldeles straks et medlem av Freia-forumet.

BRUKERNAVN  
EMAIL

HOLD MEG OPPDATERT PÅ FORUMSAKTIVITETER


JA, TAKK. NYHETSREV

FORTSETT VIDERE



Freia sjokolade x  [www.freia.no/etikk](http://www.freia.no/etikk) Andre bokmerker

Om Freia Etikk Produkter Baking



Etikk Forum Kontakt



Regnskogen er et tema som opptar mange. Hos Freia er det viktig å ha et fokus på riktig og bærekraftig bruk av ressursene regnskogen kan gi oss, og derfor samarbeider vi kun med plantasjer som er sertifiserte av Rainforest Alliance. Rainforest Alliance er en internasjonal organisasjon som ble grunnlagt i USA i 1987. Formålet til organisasjonen er å beskytte økosystemet, mennesker og dyr gjennom blant annet å samarbeide med bedrifter [Les mer →](#)

I 1904 startet Freia å produsere finere sorter "spisesjokolade" som tidligere kun hadde blitt importert fra det store utland. For å produsere slik sjokolade, ble det nødvendig med både bedre maskiner og produksjonsmetoder på Rodeløkka. Størst betydning fikk en metode som Freia i 1906 kjøpte fra Sveits. Denne fremstillingsmetoden, innarbeidet av Dr. Armin Kaiser, resulterte nemlig i vår helt unike Freia [Les mer →](#)



Gjennom Den Norske Turistforening støtter Mondeléz International den frivillige innsatsen til alle fidsjelene som merker og rydder stier og

SISTE AKTIVITET PÅ FORUM

TRÅD: PALMEOLJE – SLITTI  
Men du spiser vel ikke sjokolade fordi det er (...) SKREVET AV SJOKKOELSKER

TRÅD: PALMEOLJE – SLITTI  
Oljen er farlig for miljø og helse. Dette er ikke (...) SKREVET AV TREHUGO

TRÅD: SJOKOLADEVETTI  
Hvordan kan du si at det er forsvarlig med denne (...) SKREVET AV SKEPTISK

[BESØK DEBATTFORUM →](#)

Freia sjokolade x  [www.freia.no/etikk](http://www.freia.no/etikk) Andre bokmerker

Om Freia Etikk Produkter Baking



Etikk Forum Kontakt

KONTAKT OSS

Fikk du ikke svar på spørsmålet ditt? Du er hjertelig velkommen til å ta kontakt med oss per epost. Vennligst fyll ut de tomme feltene under, og forklar oss hva vi kan hjelpe deg med. Hilsen oss i:

VENNLIGST VELG

PRODUKTRELATERTE SPØRSMÅL

FYLL UT

FOR- OG ETTERNAVN

EPOSTADRESSE

GATEADRESSE

BY/STED

POSTNUMMER

TELEFONNUMMER

DIN HENVENDELSE

SEND HENVENDELSE

ANDRE MÅTER Å KOMME I KONTAKT MED OSS PÅ:




Besøksadresse

Johan Throne Holsts plass 1, 0502 Oslo


Telefon: 22 53 08 57



Freia sjokolade x

www.freia.no/etikk

Om Freia Etikk Produkter Baking



**PRODUKTUTVALG**

Freia har en tradisjonsrik historie med sjokolade. Hver sjokolade har sin historie bak, og er forskjellige både i smak og tilsetningsstoffer. Her kan du lese litt om hver sjokolade - hva den er laget av, og hvordan den ble til.

**SORTER UTVALGET**

Nyhet  Et sunnere valg

Allergikervennlig  Kampanjevare

Palmeoljefri

**FREIA MELKESJOKOLADE**

**FREIA FRUKTNØTT**

**FREIA OREO**


**FIRKLØVER**

**EGO**

Freia sjokolade x

www.freia.no/etikk

Om Freia Etikk Produkter Baking



**FREIA MELKESJOKOLADE 100g**

Melkesjokoladen, eller Freia Melkesjokolade som den het i 1920, er en klassiker her på fabrikk. Den lages med ren kjærlighet, kakaopulver, melk og sukker. Et lite stykke Norge, kaller vi den bare. Freia Melkesjokolade inneholder:

Kalorier: kJ/kcal: 2300/550  
 Protein: 8,2g  
 Karbohydrater: 53g  
 Herav sukker: 52,5g  
 Fett: 34g  
 Herav mettet fett: 20,5g  
 Andel kakao: 30%  
 Inneholder: Sukker, tørrmelk, kakaosmør, emulgator, aroma

**FREIA MELKESJOKOLADE**

**FREIA FRUKTNØTT**

**FREIA OREO**

**FIRKLØVER**

**EGO**

# Vedlegg X13

Freia Melkesjokolade

INNLEGG PÅ SIDEN

I dag klokken 07:44

Her den nye størrelsen på 190 gram.. Dett bra....

Liker · Kommenter

I dag klokken 07:43

Hvorfor har dere minket storsjokoladen fra til 190 gram????

Liker · Kommenter

i går kl. 14:33

Hei Hva er "Soyalecitin" og hva er det laget a

Liker · Kommenter

**Innlegg på siden**

**Freia Melkesjokolade**  
28. mars · Lillesand ·

Heisann Freia! Jeg har alltid vært fan av sjokoladen deres, spesielt påskeeggene - men da jeg nylig ble gjort oppmerksom på at dere bruker palmeolje i produktene deres, og sjekket at påskeeggene faktisk har palmeolje i ingrediensene, ble jeg utrolig skuffet og lei meg. Boikotter nå dessverre Freia, og håper dere får endret oppskriften og brukt et bedre alternativ. Da kommer jeg selvfølgelig tilbake!

Liker · Kommenter · Del · 2 4

2 personer liker dette.

**Freia Melkesjokolade** Hei, ! Takk for at du skriver til oss. Det stemmer at påskeeggene våre inneholder palmeolje. Dette er fordi palmeoljen gir egget riktig konsistens og smak - den gode smaken som vi alle er så glade i. Vi vil gjerne forsikre deg om at vi kontinuerlig jobber for å bedre grunnlaget bak RSPO-sertifiseringen, for alternativene vi har til palmeoljen er faktisk enda mer helseskadelig og/eller ødeleggende for regnskogen. Alternativer til påkegodt finnes det likevel flere av, og kanskje du finner en ny favoritt blant sortimentet vårt på [freia.no](http://freia.no)? Ønsker du å delta videre i denne debatten kan vi anbefale deg å besøke vores samtaleforum på [freia.no/forum](http://freia.no/forum):

 FREIA.NO

Renate Berovic og 1056 andre liker dette



**Freia Melkesjokolade**  
15. mai ·

Fant m's i vår Toffin pakke. Produksjonsnummer: OGO250341

Liker · Kommenter · Del

**Freia Melkesjokolade** Heisann, 😊 Her har det nok gått litt for fort i svingene på Freiafabrikken, for sånn skal det jo ikke være. Vi håper den lille overraskelsen vi har sendt til deg i innboksen din kan være til oppmuntring. Skulle du likevel finne flere mystiske overraskelser i Toffinposene dine fremover, må du gjerne ta kontakt med oss på nettsiden våre. Ha en strålende dag videre. Hilsen Hilde i Freia 😊

 FREIA.NO  
Kontakt oss. Har du ubesvarte spørsmål til oss? Ikke nøl med å ta kontakt. Bare fyll ut (...)

Liker · Svar · 15. mai 10:04

Skriv en kommentar ...

# Vedlegg X14



## Posts To Page



Kan dere slutte med palmeolje i produktene deres ? Ta ansvar !!

Like · Comment · Share · 1 3

Linn Elizabeth Eriksen likes this.

View 1 more comment



**Freia Melkesjokolade** Hei Siw Hege! Takk for at du engasjerer deg. Vi er avhengige av palmeolje i enkelte av våre produkter for å ivareta visse egenskaper i produktene så som tekstur og smak. Det å bytte olje er ikke så enkelt for alternativene er gjerne mer helseskadelige (mettet fett), eller de krever faktisk mer landareal for produksjon. I denne forstand er palmeoljen nemlig veldig effektiv. Som deg tar vi avskogingen på høyeste alvor, og vi ønsker å påvirke til at produksjonen skjer på en bærekraftig måte. Vi tar derfor nødvendige steg for å sikre oss at palmeoljen vi kjøper er produsert på lovlig eid mark, ikke leder til avskoging eller tap av torvmark, respekterer menneskerettigheter – inkludert eierskap – og ikke bruker tvunget arbeidskraft eller barnarbeid. Vi gjennomgår nå disse retningslinjene med våre palmeoljeleverandører og prioriterer å kjøpe fra leverandører som kan stå inne for disse prinsippene og vil slutte å handle fra de som ikke gjør det senest i 2020. Vi handler 100% RSPO-sertifisert olje og har gjort det siden 2013 gjennom en kombinasjon av RSPO-sertifisert olje og Greenpalm-sertifikater som støtter bærekraftig produksjon. Om du ønsker å diskutere videre er du velkommen til å ta kontakt via vårt forbrukersenter på tlf 21 53 08 57 (dagtid). Hilsen Freia.

Like · Reply · March 18 at 9:41am



**Sunniva Vikan** Den tyktflytende palmeoljen er langt mer helseskadelig enn annen vegetabilsk olje, fordi den legger seg rundt hjertet og i blodårene. Hele 45 prosent av fettsyrene i palmeolje er såkalt palmitinsyre som er en av de mest kolesteroløkende fettsyrene vi har. Dermed kan høyt inntak av palmeolje gi økt risiko for hjerte- og karsykdommer. Til sammenligning inneholder rapsolje 7 prosent mettet fett, solsikkeolje 12 prosent, olivenolje 15 prosent og soyaolje 16 prosent mettet fett.

Like · Reply · March 18 at 1:06pm



## Posts To Page



**Sunniva Vikan** ▶ **Nidar**

March 22 at 7:30pm · Oslo · 🌐

Stemmer det at påskeeggene deres inneholder palmeolje?

Like · Comment · Share · 💬 2

Most Relevant ▾



Write a comment...



**Nidar** Hei Sunniva. Hvilke påskeegg tenker du på? Vår marsipan inneholder ikke palmeolje, så Kolibriegg og alt annet fra Nidar Påskemarsipan er palmeoljefritt. Våre melkefylte egg er imidlertid ikke palmeoljefrie. Vi jobber med å finne alternativer til palmeolje i de av produktene våre som inneholder det, men dette er et arbeid som tar tid. I løpet av de siste månedene har vi fjernet palmeoljen i New Energy, Laban, Ifa, Knott og Skipper, og vi jobber videre med de andre variantene. Vi håper vi kan komme tilbake til deg med flere gode nyheter om palmeolje snart 😊

Like · Reply · 👍 1 · March 23 at 10:42am



**Sunniva Vikan** Jeg mente de melkefylte eggene ja. Godt å høre at dere jobber med saken. Er ikke dette et godt alternativ?

<http://www.theguardian.com/.../scientists-reveal...>



Scientists reveal revolutionary palm oil alternative: yeast

THEGUARDIAN.COM | BY OLIVER BALCH

Like · Reply · March 23 at 10:46am · Edited

See More Stories