

982438
982445

BCR3100

Bacheloroppgave

Krisehåndtering og omdømme

Markedshøyskolen

Vår 2014

Innleveringsdato: 03.06.2014

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Vi er stolt av å presentere den aller siste oppgaven ved Markedshøyskolen – vår kjære bacheloroppgave. For oss har dette vært tre innholdsrike år hvor vi har tilegnet oss mye ny kunnskap om emnene vi har hatt, men også hvor vi har lært mye om oss selv. Vi kommer til å se tilbake på studietiden med gode minner, men også hvordan vi til tider kom oss gjennom press, både alene og i grupper. Dette er erfaringer vi aldri hadde ville vært uten, og som vi vet vil komme godt med i arbeidslivet.

Å skrive en bacheloroppgave i et semester hvor andre emner tok sin plass har ikke bare vært en dans på roser. Vi har derfor en del mennesker vi ønsker å takke: Først og fremst ønsker vi å takke familie, samboer og venner som har stilt opp når vi har trengt hjelp, med dette ønsker vi spesielt å takke dere, kjære Geir Kvifte og Kristian Tovsen. Samtidig vil vi takke alle foreleserne vi har hatt gjennom tre år ved Markedshøyskolen, og da særlig Nils Apeland for et inspirerende valgfag. ”PR og Omdømmebygging” var emnet som fikk oss til å engasjere oss rundt omdømme-faget og er årsaken til at vi har valgt dette temaet i vår bacheloroppgave.

Sist, men ikke minst ønsker vi å takke vår kjære veileder, Stein Juvik, for god veiledning og stor inspirasjon når vi til tider har stått fast eller vært usikker. Dere har alle vært til inspirasjon og god hjelp!

God lesning, og tusen takk for oss!

Oslo, 3, juni 2014

982438 og 982445

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	5
1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Formål	6
1.3 Problemstilling	7
1.4 Avgrensinger	7
1.5 Metode	8
1.6 Oppbygging	8
2.0 Teori	9
2.1 Definisjoner og begrepsforklaringer	9
2.1.1 Interessenter	9
2.1.2 Korrupsjon	9
2.1.3 Merkekjennskap	10
2.1.4 Omdømme.....	10
2.1.5 Hva er en krise?	10
2.2 Teoretisk forankring	11
2.3 Omdømme	11
2.3.1 Hvordan bygge et godt omdømme.....	12
2.3.2 Legitimitet.....	16
2.3.3 Kommunikatør	16
2.3.4 Lobbyisme.....	17
2.3.5 Fordelene med et godt omdømme.....	17
2.3.6 Hva påvirker et omdømme.....	17
2.3.7 En krises påvirkning på et omdømme.....	19
2.4 William T. Coombs	20
2.4.1 Krisehåndtering	20
3.0 Metode	28
3.1 Forskningsprosessen	28
3.1.1 Reliabilitet og validitet.....	28
3.1.2 Begrunnelse for valg av metode	29
3.1.3 Kvalitativ metode.....	29
3.1.4 Kvalitativt design	30

3.2 Datainnsamling	30
3.2.1 Casedesign	30
3.2.2 Utvalg.....	31
3.2.3 Sekundærdata.....	31
3.2.4 Analyse av casestudie	32
4.0 Presentasjon av Casene	33
4.1 Case 1: Gilde.....	33
4.1.1 E.coli-saken.....	33
4.1.2 Håndtering av E.coli-skandalen	33
4.2 Case 2: Statoil.....	38
4.2.1 Algerie krisen.....	38
4.2.2 Håndtering av Algerie krisen	39
4.3 Case 3: Yara International ASA.....	43
4.3.1 Korrupsjonsskandalen i YARA	44
4.3.2 Håndtering av Yara-skandalen.....	45
5.0 Konklusjon.....	48
Epilog	50
Litteraturliste	51

Vedlegg:

Vedlegg I: RepTrak 2009

Vedlegg II: RepTrak 2012

Vedlegg III: RepTrak 2013

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler hvordan organisasjoner håndterer en krise både før, under og etter en krise har oppstått. Vi ønsker å avdekke hvilke effekter krisehåndtering har på en organisasjons sitt omdømme, samt om organisasjonens tidligere omdømme har en effekt på utfallet. Ut fra dette kom vi frem til problemstillingen ” *Hvordan bevare et godt omdømme under en krise – en casestudie* ”.

For å besvare problemstillingen har vi valgt ut tre kriser, hvorav to omhandler organisasjoner som har bevart et godt omdømme etter krisen og en som har resultert i et svekket omdømme. Vi skal se på hvordan organisasjonene har jobbet med krisehåndtering og hvordan de strategisk har jobbet for å bevare omdømmet.

Oppgaven baserer seg på William Coombs sin teori om krisehåndtering. Analysearbeidet av krisene skal kunne belyse om William Coombs sin teori om krisehåndtering er egnet som en aktuell veiledning.

Vi har valgt å bruke en kvalitativ metode, hvor casestudie er det sentrale designet. Med en casestudie kan vi studere de forskjellige krisene, samt analysere funnene opp mot Coombs teori. For å analysere casene har vi hentet data fra granskningsrapporter og nyhetsartikler.

Resultatet vi har kommet frem til er at en organisasjon som jobber proaktivt med krisehåndtering vi stille sterkere i en krisesituasjon. Samtidig spiller åpenhet og tilgjengelighet med interessentene en viktig rolle for at man skal kunne bevare et godt omdømme. Kommunikasjon er hovedingrediensen til god krisehåndtering.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Det er ingen tvil om at mediebransjen har blitt sterk med tiden, noe som blant annet skyldes økning av nye medier. Journalister og media arbeider ikke lenger bare med TV og papiraviser, og vi kommuniserer ikke lenger bare gjennom telefonsamtaler. I dag har vi nettaviser, nett-tv, sosiale medier og mobiltelefoner som gir oss rask tilgang til informasjon fra omverden. Samtidig har vi mennesker blitt glad i å dele våre meninger med hverandre. Med en stor økning i media stilles det større krav fra interessenter om åpenhet og tilgjengelighet av informasjon blant offentlig sektorer, organisasjoner og politikere.

Et godt omdømme gir organisasjoner økonomisk bærekraft og lojale kunder. Interessentene har en positiv holdning til dem, samtidig som de snakker velvillig godt om organisasjonen til sine omgivelser. Eksempelvis kan kriser i organisasjoner med godt omdømme medføre svekket tillit blant sine omgivelser, noe som kan føre til et dårlig omdømme. I denne oppgaven ønsker vi å lære om hvordan virksomheter jobber strategisk med krisehåndtering, samt hvilke beredskapsplaner de har. Vi kommer til å se nærmere på hvilke kriser som har oppstått i organisasjoner og analysere hvordan disse har blitt håndtert. Videre vil vi se på hvordan disse krisene har påvirket omdømmet deres. Noen av spørsmålene vi stiller oss selv gjennom analysene er: hva skriver media om krisen til organisasjonene? Hva slags omdømme hadde de før krisen? Er de åpne mot interessentene sine? Har de en beredskapsplan? Hva har de gjort etter krisen for å bli bedre? Trekker de lærdom fra krisen? Hvordan påvirket krisen omdømmet?

1.2 Formål

Formålet med oppgaven skal vise til hva og hvordan en bedrift bør gjøre det for å jobbe strategisk riktig med omdømmet under en krisesituasjon. Den skal belyse viktigheten rundt krisehåndtering og omdømme. Vi mener at William Coombs sin teori er en god oppskrift på hvordan en organisasjon skal kunne bevare et godt omdømme gjennom en krisesituasjon og vi har derfor valgt å bruke denne teorien som et grunnlag for analysene våre.

Resultatet av bacheloroppgaven skal belyse hvordan en organisasjon bør håndtere en krise for å bevare et godt omdømme.

1.3 Problemstilling

På bakgrunn av valg av tema og vårt formål med oppgaven, har vi definert følgende problemstilling:

Hvordan bevare et godt omdømme under en krise – et casestudie.

Forskningsspørsmål: Hvordan bør organisasjoner håndtere en krise for at det skal være til minst mulig skade for omdømmet?

1.4 Avgrensinger

I denne oppgaven ønsker vi å se nærmere på hvordan et utvalg av virksomheter behandler en krise før-, under- og etter at en krise har oppstått. Vi ønsker å se på i hvilken grad en krise vil påvirke virksomhetenes omdømme og hvorvidt virksomhetens omdømme før krisen har hatt innvirkning på krisens utfall.

Vi ønsker å finne det vi mener er den beste oppskriften på hvordan en virksomhet bør forberede seg på en krise, hvordan de skal opptre under- og etter krisen at krisen har oppstått.

Vi har avgrenset oppgaven til å analysere tre virksomheter som har opplevd en krise av ulik omfang. Yara som opplevde en korrupsjonsskandale, Statoil som opplevde et terrorangrep mot sitt gassanlegg i Algerie og Gilde med sin E.coli-skandale.

I prosessen med å finne relevant data om krisene opplevde vi vanskeligheter med å få kontakt direkte med virksomhetene. Vi har derfor avgrenset oppgaven ved å benytte oss av sekundærdata, som granskningsrapporter tilgjengelig på virksomhetenes hjemmesider og relevante nyhetsartikler.

Det finnes flere teoretikere som har skrevet teori om krisekommunikasjon. I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av William Coombs sin teori om krisehåndtering da vi mener denne er best egnet.

1.5 Metode

Det finnes mange måter å tolke og samle inn data på. Denne oppgaven tar utgangspunkt i kvalitativ metode og design. Ettersom hensikten med oppgaven er å studere andre virksomheters krise, går vi ut fra datainnsamlingsmetoden, casedesign. Dette går under eksplorativt design, da man innhenter mye informasjon for å konstruere en forklaring på det man undersøker.

Hensikten med metodevalget vårt er at det skal sikre at svaret på problemstillingen vår er pålitelig. Mer detaljert om dette kommer frem i kapittel 3.0 Metode.

1.6 Oppbygging

Oppgaven er delt inn i fem kapitler: Første kapittel er innledning til hele oppgaven, hvor tankene bak oppgaven kommer frem og problemstillingen blir presentert. Deretter kommer teorien i kapittel to, samt begrepsforklaringer og definisjoner. I dette kapittelet går vi gjennom hva et omdømme er generelt og om William Coombs sine tre faser om god krisehåndtering. Teorien blir benyttet gjennom analysene av casene vi har valgt. Kapittel tre er satt av til metode. I metode-kapittelet kommer det frem hvilke metode og design vi har valgt i bacheloroppgaven vår, og hvorfor denne er valgt. Ved siden av teorien i kapittel to, er valg av metode og design den viktigste delen av oppgaven. Å velge riktig metode og design gjør at vi enklere kan jobbe målrettet og korrekt når vi skal finne casene vi ønsker å benytte, samt når vi analyserer krisene opp mot teorien. Hoveddelen av oppgaven finnes i kapittel fire. I dette kapittelet presenteres de tre virksomhetene vi har valgt. Som forventet beskriver vi kort om krisen de har vært gjennom, for så å legge frem analyse av krisene. I oppgaven har vi valgt å dele inn casene og analysen hver for seg. Konklusjonen kommer som kapittel fem, som siste kapittel i oppgaven. Denne konklusjonen skal belyse hva vi, ved siden av Coombs, mener er god krisehåndtering. Den inneholder en samlet oppsummering over alle de tre krisene og ser nærmere på om Coombs sin teori har sammenheng med hvordan virksomhetene håndterte krisen. I tillegg diskuterer vi om det er noe vi mener bør legges til eller fjernes fra Coombs sin teori for å få den beste oppskriften.

2.0 Teori

I dette kapittelet ønsker vi å definere viktige elementer som blir brukt samtidig presenterer vi den teoretiske forankringen som blir benyttet i oppgaven

2.1 Definisjoner og begrepsforklaringer

2.1.1 Interessenter

I følge Ihlen og Robstad kan interessenter defineres slik:

Alle individer og grupper som en organisasjon har mål og konsekvenser for – og omvendt; alle som har mål og konsekvenser for organisasjonen (Ihlen, Robstad. 2011, 45).

Berørte interessenter

Grunig og Hunt skiller mellom fem forskjellige kategorier av berørte interessenter. En av dem kalles for *aktiv berørte interessenter*. Dette er en gruppe som danner allianse med en bakenforliggende tanke om en oppstått situasjon. Når aktiv berørte interessenter vekkes til live vil det mest sannsynlig komme til å skape konsekvenser for virksomheten dette gjelder (Ihlen, 47, 2011).

Det er gjerne snakk om interne grupper som er de ansatte og ledelsen i organisasjon, og eksterne grupper som er kunder, leverandører, offentlige myndigheter, journalister (medier), jobbsøkere etc. (Samuelsen m.fl. 2010, 170).

I denne oppgaven er det forbrukere, offer, ansatte, samarbeidspartnere og media som blir betegnet som aktiv berørte interessenter. Det er disse som har en effekt på hendelsesforløpet under, og etter krisen.

2.1.2 Korrupsjon

Transparency International er en verdensomspennende organisasjon som kjemper mot korrupsjon. De definerer korrupsjon på denne måten: ”*Korrupsjon er misbruk av makt i betrodde stillinger for personlig gevinst.*” De skiller mellom to hendelser, hvor det første handler om bestikkelser for å oppnå en fordelaktig behandling som mottakeren er forpliktet av loven å tilføre. Det siste handler om bestikkelser for å oppnå en behandling som mottakeren ikke har lov til å utføre (Transparency.no).

2.1.3 Merkekjennskap

Sterke merkevarer har høy kjennskap. Veldig mange har en tendens til å velge kjente merkevarer fordi de tenker at det er trygt, noe som medfører at usikkerheten rundt et merke reduseres ytterligere. Det er også typisk at veldig mange benytter seg av sterke merkevarer, samtidig som det er mange som kan mye om merket fordi de har en del erfaring med merket (Samuelsen m.fl. 2010, 52).

Å eie en kjent merkevare gir en solid økonomisk bærekraft fordi forbrukere vil kunne ta raskere beslutninger dersom de er i en situasjon hvor man må velge. Spør man en vanlig nordmann på gaten om hvilken sjokolade han eller hun foretrekker på skitur, vil vedkommende høyst sannsynlig svare ”Kvikk Lunsj” (Samuelsen m.fl. 2010, 57).

Desto raskere kunder kommer på et merke, desto sterkere kjennskap har vedkommende til merket. Ikke bare kan organisasjoner med sterke merkenavn øke prisen på produktene sine, men det vil også medbringe lojale kunder. Merkekjennskap skal ikke forbindes med et godt omdømme, bare fordi man har et kjent merke, betyr det ikke at det som blir sagt alltid er positivt. (Samuelsen m.fl. 2010, 67).

2.1.4 Omdømme

Et omdømme kan defineres som interessentenes sammenlagte oppfatning av en organisasjon eller virksomhet. Dette tar form gjennom virksomhetens kommunikasjon utad, hva interessentene forteller og ved interessentenes direkte kontakt og erfaring med en organisasjon eller et produkt (Apeland I).

2.1.5 Hva er en krise?

Det er mange måter å definere hva en krise er, men i denne oppgaven går vi ut fra hvordan William Coombs definerer en krise. En krise er en betydelig trussel mot en virksomhet som kan ha negative konsekvenser dersom de ikke håndteres riktig. I krisehåndtering er trusselen den potensielle skaden en krise kan påføre en organisasjon, dens interessenter, og en industri. Ifølge Coombs sin definisjon kan en krise forårsake tre trusler: offentlig sikkerhet og trygghet, økonomiske tap og negativt omdømme. Disse tre truslene kan sies å være forbundet med hverandre. For eksempel vil en skade eller et dødsfall ha en effekt på omdømmet, mens omdømmet har en effekt på den finansielle bærekraften en virksomhet har (Coombs 2007).

For å avgrense oppgaven har vi valgt å ha fokus på å finne ut i hvilken grad en krise kan eller vil skade omdømmet til en virksomhet.

2.2 Teoretisk forankring

2.3 Omdømme

Omdømme er et begrep som har hatt økt aktualitet de siste årene. Denne økningen har ført til et større mediefokus som igjen fører til et større press på en organisasjon. Et godt omdømme blir ikke bygd over natten, og det kan heller ikke kjøpes. Et godt omdømme er noe som må bygges opp innenfra i en organisasjon. Man kan med andre ord si at omdømme er en refleksjon av organisasjonens identitet. Har en organisasjon en tydelig identitet vil dette skape en gjenkjennelseeffekt hos interessentene og organisasjonen vil lettere bli husket (Nils. M. Apeland 2010, 78; Peggy Simcic, Roberta Wiig Berg 2011, 29).

”Identitet” og ”image” er to grunnleggende faktorer organisasjonen må jobbe med for å bygge et godt omdømme. Omdømme kan man definere som interessentenes oppfatning av en organisasjon, bygd over tid. Organisasjonens identitet er derfor viktig da den sier noe om organisasjonens profil og kjerneverdi. Imaget er interessentenes umiddelbare inntrykk av en organisasjon. Det er dette som danner grunnlaget for en organisasjon sitt omdømme (Peggy Simcic Brønn og Øyvind Ihlen m.fl. 2012, 13-14).

Det er viktig at en organisasjon både er tydelig på hvem de er og på hvem de ønsker å være. Videre må dette samsvare med hva de kommuniserer ut mot sine interessenter. Det er hva interessentene opplever i kontakt med organisasjonen som legger grunnlaget for inntrykket de får av organisasjonen (Brønn m.fl. 2012, 25).

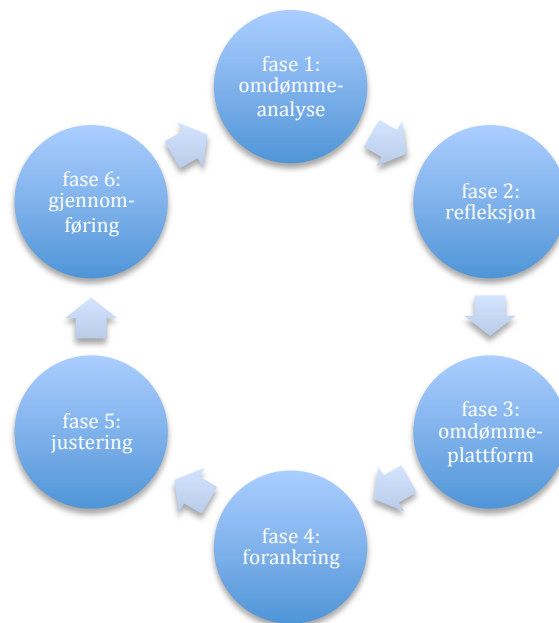
Et godt omdømme er ikke noe en organisasjon selv kan styre, men et biprodukt som organisasjonen strategisk kan påvirke (Brønn m.fl. 2012, 15).

En bedrift eller organisasjons omdømme blir påvirket ut ifra publikums og omverdenens egne erfaringer med organisasjonen eller et gitt produkt. Disse erfaringene blir spredt videre med en form for ”munn til munn”-markedsføring. For

en organisasjon er et positivt omdømme viktig da det er med på å skape tillit til sin kundegruppe, noe som igjen kan føre til at de får et konkurransefortrinn fremfor andre organisasjoner. Derfor er det viktig å forankre organisasjonen sitt budskapet internt først, før det løftes ut til markedet. (Brønn m.fl. 2012, 83)

2.3.1 Hvordan bygge et godt omdømme

I boken ”Det Gode Selskap Omdømmebygging I Praksis” av Nils M. Apeland er det en modell som viser til hvordan en omdømmeutviklingsprosess bør se ut:



Før man starter med en slik prosess er det viktig at virksomheten på forhånd har etablert en tverrfaglig gruppe for å ha eierskap til dette i organisasjonen. Dette vil blant annet forenkle prosessen med å få forståelse av analysene, budsjetter og å skape internt engasjementet (Apeland 2010, 194).

Omdømmeanalyse

Første fase i prosessen omhandler en omdømmeanalyse. Her er det viktig at organisasjonen klart og tydelig vet hvem som stiller i kategorien ”viktigste interessant” og hvilke måleverktøy som passer best. Målet med en slik undersøkelse vil være å avdekke interessentenes egentlige inntrykk av organisasjonen (Apeland 2010, 195).

- Kartlegging av interessenter

For å kartlegge en organisasjons viktigste interessent kan man dele interessentene inn i fem grupper:

1. Ikke-relevante

Dette er en gruppe som ikke har stor interesse for organisasjonen. Man kan se på disse som en form for uberørt gruppe

2. Latente

Dette er en gruppe som potensielt kan være berørte, men som selv enten ikke er oppmerksom på det eller er inneforstått med betydningen av det.

3. Apatiske

Dette er en gruppe som er bevisst på at de er berørte, men som ikke bryr seg om det.

4. Bevisste

Dette er en gruppe som er bevisst på at de er berørte, men som ikke er aktive ved å alliere seg med andre i samme gruppe.

5. Aktive

Denne gruppen er både bevisste og aktive.

En organisasjon må omgående tilpasse kommunikasjonen til hver og en av disse gruppene. Ved for eksempel den ikke-relevante gruppen må organisasjonen være aktpågivende da de kan bytte plass og bli relevante. En organisasjon må også vise sparsommelighet ved å ikke bruke unødvendig mengde ressurser på denne gruppen (Øyvind Ihlen, Per Robstad 2011, 47).

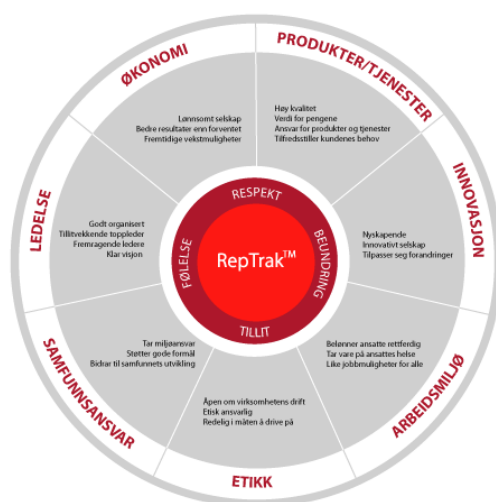
- Rep Trak

Det finnes flere verktøy man kan bruke for å måle omdømmet. I Norge blir Rep Trak fra Reputation Institution, sett på som det mest avanserte analyseverktøyet. Denne analysen består av over 40 spørsmål hvor svarene vil bli analysert. En slik analyse vil klargjøre hvem som er virksomhetens omdømmedrivere.

En RepTrak-analyse vil både måle virksomhetens overordnede omdømme samt gå i dybden. Ved å gå i dybden vil man få svar på hva som skaper virksomhetens omdømme. Modellens indre sirkel består av fire elementer: *respekt, følelser, tillit* og

beundring. Samlet beskriver disse elementene virksomhetens overordnede omdømme. Videre tar modellen for seg 23 attributter ved syv omdømmedimensjoner: produkter og tjenester, innovasjon, arbeidsmiljø, etikk, samfunnsansvar, ledelse og økonomi. Ved å gjennomføre en RepTrak analyse kan virksomheten effektivt avdekke hvilke attributter de trenger å endre på (Apeland 2010, 110).

Vi kommer til å ta for oss resultatene fra RepTrak sine omdømmemålingen i analysene.



RepTrak Apeland 2010, 111.

Refleksjon

Når resultatene fra undersøkelsen er klare må den tverrfaglige gruppen virksomheten har dannet gjennomgå resultatene og sammenligne dette med tidligere undersøkelser. Er virksomheten nyetablert kan de sammenligne undersøkelsen med andre. Ut fra undersøkelsen skal de avdekke eventuelle gap mellom deres oppfatning av virksomheten og hvordan de i virkeligheten faktisk blir oppfattet (Apeland 2010, 194 – 195).

Omdømmeplattform

Tredje fase i prosessen er å danne en omdømmeplattform. Organisasjonen skal basere sin omdømmeplattform på ønsket omdømme. De må skrive en unik historie basert på deres ambisjoner og ønsker på hvordan de vil at organisasjonen skal være. Her er det

viktig å huske på at jo flere som snakker, desto flere historier vil det bli. Man må derfor passe på at historien er godt forankret i virksomhetens identitet og strategi. En omdømmeplattform med en god organisasjonshistorie vil forenkle kommunikasjonen ut til interessentene og i beste utfall påvirke dem til å fortelle samme historie videre. Den optimale omdømmeplattformen skal være relevant, realistisk, attraktiv og dynamisk (Apeland 2010, 116,120).



(Apeland 2010, 116).

Forankring

Omdømmeplattformen må så forankres internt. Virksomheten må også nå se på hvordan de kan integrere den på tvers av avdelinger samt ut til organisasjonens interessenter. Skulle det her dukke opp noe som ikke er i samsvar mellom omdømmeplattformen og organisasjonens budskap må det justeres, for nå er det tid for at omdømmeplattformen skal vedtas eller visualiseres.

Justering

Når omdømmeplattformen er vedtatt må organisasjonen tilpasse den til deres mål og fremtidige planer. Det er viktig at det blir satt av rikelig med ressurser til kommunikasjon utad for å kunne realisere dette.

Gjennomføring

Og til slutt skal det gjennomføres. Målet er nå at det som virksomheten gjør samsvarer med hvem de er. Med andre ord: omdømmeplattformen må samsvare med organisasjonens identitet (Apeland 2010, 195 – 96).

2.3.2 Legitimitet

Som nevnt tidligere er RepTrack modellen et vel brukt verktøy for å måle virksomheter sitt omdømme. Kjernen av denne modellen består av; respekt, beundring, følelse og tillitt. Disse attributtene har en stor påvirkningskraft for publikums vurdering av et omdømme (Apeland 2010, 52).

For at en organisasjon skal få økt tillit er *legitimitet* en viktig egenskap. Ved at organisasjonen fremstår som legitim frem for sine interessenter kan føre til økt troverdighet og tillitt blant interessentene.

Legitime virksomheter vil kunne oppleve ubestridt støtte, samt får bedre tilgang til ressurser. De vil også kunne oppleve et større engasjement og økt lojalitet blant sine interessenter.

Verdien av en virksomhets legitimitet kommer best frem for virksomheten og eventuelt deres talsperson når de opplever en form for krise. Det er når legitimiteten blir utfordret at virksomheten vil ha behov for denne støtten fra interessentene de har bygd en relasjon med (Elsbach, Kimberly D. 2000).

2.3.3 Kommunikatør

En kommunikatør skal skape en toveiskommunikasjon mellom en organisasjon og dens interessenter. Det er derfor viktig at en kommunikatør har fokus på å kommunisere, ikke bare på å informere og dele fakta. Ved at en kommunikatør kan skape en slik form for toveiskommunikasjon vil det åpne for at organisasjonen vil få god kunnskap rundt omverdenens holdninger. Organisasjonene kan derfor lettere holde seg oppdatert og kontinuerlig justere budskapet de ønsker å fremme slik at det når ut til det rette publikumet (Ihlen m.fl. 2011,12).

En av hovedoppgavene til en kommunikatør er å vise organisasjonen hvordan god kommunikasjon skal føre til at de når sine mål på en etisk og effektiv måte. Det er derfor viktig at både organisasjonen og eventuelt PR-byrået har lik agenda.

Noen organisasjoner mangler interne ressurser eller ekspertise og velger derfor å ta i bruk eksterne PR-byråer som tilbyr strategisk og teknisk kompetanse. Dette kan også

oppstå dersom en organisasjon beveger seg inn i et nytt og ukjent marked, eller at de velger å outsource denne funksjonen (Ihlen m.fl. 2011, 19-20).

Det økte mediefokuset har ført til at flere tilbyr konsulenttenester til organisasjoner. Disse konsulentteneste skal virke som et hjelpemiddel til å styrke organisasjonens omdømme (Brønn m.fl. 2012, 13).

2.3.4 Lobbyisme

Mange bedrifter ønsker å påvirke egne rammebetingelser. Dette kan de gjøre ved å benytte kommunikasjons rådgivere som kan påvirke det politiske miljøet. Store bedrifter eller bedrifter som bruker mye ressurser på dette kan skape seg fordeler overfor andre bedrifter i samme bransje. Om dette er etisk riktig kan være en del av debatten rundt lobbyvirksomhet. Dersom man gjennom lobbying bygger kompetanse hos politikere kan dette være positivt for politikernes beslutningsprosesser, da det er lettere å gjøre riktige valg dersom de har kompetanse rundt det de skal beslutte. Men er det kun for å fremme egne interesser sees dette på som negativt da de kan fatte beslutninger som går ut over fellesskapet (Ihlen, Robstad 2011, 185 – 86).

2.3.5 Fordelene med et godt omdømme

Det finnes flere fordeler ved å ha et godt omdømme. Når organisasjoner støter på motgang vil et godt omdømme operere som en form for beskyttelse. Organisasjoner med et godt omdømme vil komme bedre ut av krisesituasjoner enn organisasjoner med et dårlig omdømme. Videre vil et godt omdømme øke interessentenes tillit som igjen kan føre til at organisasjonen får fordeler som for eksempel høyere priser på sine produkter, bedre innkjøpspriser, større lojalitet og positiv mediedekning (Brønn m.fl. 2012, 16,17,19)

2.3.6 Hva påvirker et omdømme

For å kartlegge hva som påvirker et omdømme kan man ta utgangspunkt i Rep Trak modellen som definerer omdømme som ”*graden av respekt, beundring, tillit og gode følelser som interessentene har overfor en organisasjon*” (Brønn m.fl. 2012, 91).

Å overbevise interessentene om at organisasjonen innehar disse elementene og kommunisere dette ut kan være en utfordrende oppgave. Ved å spille på følelser er det viktig at kommunikasjonen er godt forankret i organisasjonens historie og identitet. Ved å utføre dette riktig kan organisasjonen oppleve større troverdighet og tillit hos sine interessenter (Apeland 2010, 53-54).

Interessentenes respekt, beundring, tillit og følelse blir i Rep Trak-modellen målt ved syv dimensjoner:

1. Økonomi
2. Produkt og tjenester
3. Innovasjon
4. Ledelse
5. Arbeidsmiljø
6. Etikk
7. Samfunnsansvar

Disse syv dimensjonene er RepTrak modellens ytre sirkel og blir brukt for å undersøke hva det er som skaper, respekt, beundring, tillit og følelser hos organisasjonens interessenter.

Viktigheten av disse dimensjonene vil variere mellom organisasjonene, men målinger viser til at de som har en gjennomgående god score på disse også stiller med et godt omdømme. Blant nordmenn fremstår produkt og tjenester som svært viktige dimensjoner. De setter kvalitetsprodukter som tilfredsstillende deres behov høyt, samt at de ønsker og få valuta for pengene de har brukt på det gitte produktet eller tjenesten. Som nummer to på listen av viktigste dimensjon kommer de fire siste punktene: ledelse, arbeidsmiljø, etikk og samfunnsansvar (Brønn m.fl. 2012, 92).

Under RepTrak-undersøkelsen gjennomført i 2013 kommer det frem at etikk og ledelse også er to viktige dimensjoner for nordmenn. Både Stormberg og Toyota topper omdømme-listen, - Stormberg på grunn av sitt samfunnsansvar og Toyota med sin miljøprofil. Av disse resultatene kan man se at det å spille på lag med samfunnet vil påvirke en organisasjons omdømme positivt (Apeland II).

Til tross for disse målingene finnes det ikke noen fasitsvar på hva som egentlig påvirker et omdømme. Som nevnt innledningsvis er ikke omdømme noe som bygges over natten eller kan kjøpes for penger. Organisasjonen må derfor omgående jobbe med hva de gjør og hvordan dette kommuniseres ut (Brønn m.fl 2012, 92).

Media sitter med en stor påvirkningskraft når det gjelder en organisasjons omdømme. Det vil derfor være fordelaktig for en organisasjon å sette av rikelig med ressurser til mediehandtering. Videre er det også viktig at organisasjonene spiller på lag med media og at de skaper relasjoner med journalistene. Gode relasjoner med journalister kan komme til nytte for en organisasjon når de opplever krevende situasjoner. (Apeland 2010, 160-61).

2.3.7 En krisens påvirkning på et omdømme

Som nevnt vil en krise kunne ha store konsekvenser for en organisasjons omdømme, og sette lederen under et stort press. Hvis organisasjonens leder svikter ved krisehåndteringen kan dette resultere i at han eller hun må gå av. Ved at en organisasjon har en opparbeidet omdømmekapital kan fungere som en form for kollisjonspute og hjelpe dem igjennom krisen. Det er derfor viktig at organisasjoner setter av rikelig med ressurser til å bygge opp omdømme (Apeland 2010, 176).

Hvor hardt et omdømme blir rammet baserer seg på to faktorer: Den første er krisens natur. Hvis en krise rammer organisasjonens kjerneområde som produktkvalitet og sikkerhet er sannsynligheten stor for at omdømmet blir svekket. Den andre faktoren er krisehåndteringen. Interessentene kan akseptere at ulykker skjer og at organisasjoner kan gjøre en feil, men ikke at de opptrer uprofesjonelt ved håndteringen av dette.

Organisasjoner støter som regel på en form for krise i løpet av dens levetid i markedet. Medieutviklingen i dagens samfunn gjør at disse krisene, enten de er små eller store, sprer seg raskt og kan føre til at organisasjonen omdømme blir svekket (Apeland 2010, 176 – 78).

2.4 William T. Coombs

William Timothy Coombs er en professor i Nicholson School of Communication ved University of Central Florida. Han har en doktorgrad i samfunnsansvar og issues management fra Purdue University. Han har skrevet en rekke prisbelønte bøker innen krisekommunikasjon, samt bøker som omhandler strategi innenfor Public Relations. Coombs har jobbet med forskjellige konsulentfirmaer i USA og Europa på måter å forbedre krisehåndtering og kommunikasjon under kriser for deres klienter. Han har presentert sitt arbeid og sin erfaring for ulike selskaper og offentlige etater i Europa, USA og Asia. I tillegg har han publisert en rekke artikler om krisehåndtering, samt forskning om samme tema i en rekke tidsskrifter. Forskningsfeltet hans er PR-strategi og anvendelse, innflytelse, krisekommunikasjon, samfunnsansvar, omdømmebygging og interessentrelasjoner (Communication.cos).

Coombs beskriver hvordan man på best mulig måte skal håndtere kriser før, i og etter en krise i artikkelen sin "Crisis management and communications" fra 2007. Det er denne teorien vi kommer til å anvende når vi analyserer hvordan de forskjellige virksomhetene har håndtert sine kriser senere i oppgaven..

2.4.1 Krisehåndtering

Krisehåndtering er en prosess som skal hjelpe en organisasjon til å unngå eller minske faren for en kommende krise, samt håndtere skaden som eventuelt kan oppstå. Ifølge Coombs kan en slik prosess deles inn i tre faser:

Fase 1: Pre-krise

Fase 2: Krisen

Fase 3: Etter krisen

Fase 1: Pre-krise

Første fase innebærer at man skal forebygge og avdekke risiko som kan føre til krise. Dette skal hjelpe med å redusere muligheter for eventuelle skader som kan forekomme. Dette gjør man ifølge Coombs ved å lage en beredskapsplan hvor man velger ut hvem som har ansvar for området, danner et team og trener dem opp. Deretter gjennomfører man øvelser for å teste beredskapsplanen og kriseledelsen opp mot reelle kriser. I tillegg til forhåndsskrevne krisemeldinger, mente Coombs at virksomheter som oppdaterer beredskapsplanen sin årlig og har et fast team som

jobber med dette innad i virksomheten er godt beredt dersom en krise skulle oppstå. Man burde med andre ord jobbe proaktivt med krisehåndtering for å være best mulig forberedt på ulike situasjoner som kan dukke opp. I tabellen nedenfor vises fire leksjoner over hvordan man som kriseledelse bør arbeide for å være forberedt på ulike situasjoner som kan oppstå rundt en virksomhet (Coombs 2007).

Tabell 1: Fremgangsmåter i kriseforberedelser
1. Ha klar en beredskapsplan som oppdateres årlig.
2. Ha et fast beredskapsteam som er skikkelig opplært.
3. Gjennomføre øvelser med teamet og planen jevnlig.
4. Forhåndsskrive krisemeldinger og taler som skal kunne publiseres i diverse medier og internettsider. Disse skal godkjennes av virksomhetens øverste hold og den juridiske avdelingen.

Beredskapsplan

En beredskapsplan er referanseverktøy som skal inneholde informasjon om nøkkelpersoner, informasjon om hva og hvordan man skal behandle en krise dersom den oppstår, samt skjemaer som skal brukes til å dokumentere reaksjonene som oppstår. Da en slik plan ikke er en typisk steg-for-steg-plan, skal denne beredskapsplanen være til for å spare tid under en krise. Dette vil forsterke de ansattes kunnskap rundt organisasjonen, samtidig som de vet hvilke ansvarsområde hver enkelt har under krisen (Coombs 2007).

Beredskapsteam

Et beredskapsteam kan bestå av mennesker med forskjellige bakgrunn, for eksempel informasjons- og kommunikasjonsrådgivere, økonomer, advokater, psykologer også videre. Sammensetningen av teamet vil variere da krisene varierer. Som et eksempel vil en krise som omhandler et datasystem involvere informasjonsteknologi. Dette vil igjen føre til at man trenger et team med denne fagbakgrunnen. Det er her det vil være tidsbesparende dersom organisasjonen allerede har forhåndsbestemt ansvarsområder for grunnleggende oppgaver som kreves av en krise. Samtidig er det viktig å nevne at en plan og et team har liten verdi dersom det ikke blir testet, og da på en slik måte at den kan gjennomføres i henhold til forventningene. Opplæring er viktig slik at de som

jobber med planen kan ta beslutninger i en krisesituasjon. Som tidligere nevnt er beredskapsplanene bare en detaljert skisse av forskjellige kriser. Kriser er forskjellige og unike, og det er derfor viktig at teamet kan klare å gjøre raske avgjørelser. Derfor er den beste måten å forberede et kriseteam på å la dem jobbe med det i praksis, - med reelle og relaterte problemstillinger og oppgaver (Coombs 2007).

Medietrening

Som nevnt over skal en beredskapsplan blant annet inneholde nøkkelpersoner. Ifølge Coombs burde hver enkelt av disse nøkkelpersonene i beredskapsteamet øve seg på medietrening. Dersom en krise oppstår vil man på denne måten kunne besvare spørsmål fra media og takle det å være i offentlighetens søkelys under hele krisen. Ettersom hvert enkelt individ skal kunne være en talsperson bør man derfor øve på dette før en krise slår inn (Coombs 2007).

PR kan spille en avgjørende rolle når det kommer til det å forberede talspersoner for håndtering av spørsmål fra nyhetsmediene. Medierelasjoner er et element som er en høyt verdsett ferdighet blant et beredskapsteam. De som er PR-ansvarlige kan gi opplæring og støtte fordi de i de fleste tilfeller ikke er talspersoner under en krise (Coombs 2007).

Utkast

Ledere innenfor kriseteamet kan og bør lage forhåndsutkast av forskjellige meldinger som kan brukes under en krise. Disse malene bør inneholde uttalelser fra toppledere i den organisasjonen det gjelder, med aspekter og deres versjon av saken. Malene har tomme felt som er ment for at nøkkelinformasjonen kan settes inn når dette er kjent. Ansatte i PR-avdelingen kan hjelpe med å skissere opp slike maler slik det videre kan sendes til den juridisk avdeling for å bli godkjent. Dette gjør det enklere for organisasjonen å være raske når de eventuelt trenger å sende ut en pressemelding til media eller sin egen hjemmeside, samt når en talsperson må ut å svare for krisen. Alt etter hvilken kommunikasjonskanal de bruker ved denne krisen, vil et forhåndsutkast gjøre organisasjonen mer proaktiv i en slik situasjon (Coombs 2007).

Kommunikasjonskanaler

Ifølge en artikkel av Michael Kent og Maureen Taylor viser forskning at dersom en krise oppstår vil bruken av egen nettside for krisen være den beste måten å utnytte internett på. Det viktigste er å ha opprettet denne siden før noe har skjedd, noe som krever at et kriseteamet må forutse hvilke type kriser organisasjonen kan støte på og vite hvilken informasjon som er nødvendig for nettstedet. Det viser seg også at interessenter starter søket sitt på internett når en krise oppstår, og hensikten med en slik side er at de det gjelder skal få raske svar om krisen som berører dem (Maureen Taylor, Kent, M., 2007).

Coombs mener at dette ikke gjelder alle tilfeller. Er det en liten krise som ikke har noen effekt på interessenter er ikke det alltid allmenheten trenger å gjøre seg kjent med saken. Men organisasjoner må likevel være klar over hvor raskt informasjon kan spre seg i dagens media. Ifølge Taylor og Kent er en uttalelse på organisasjonens hjemmeside en god måte å fortelle sin side av historien. Å publisere sin side av krisen vil kunne hjelpe dem å redusere andre synspunkt om saken og hvordan historien fortelles videre (Maureen Taylor, Kent, M., 2007).

Coombs nevner en forhåndsutviklet nettside som kalles "Dark Website". Dette er en internettside som kun organisasjonen har tilgang til. Ved å opprette en "Dark Website" vil organisasjonen kun være et tastetrykk unna publisering av den viktigste og nyeste informasjonen interessentene trenger dersom en krise skulle oppstå. Ifølge Coombs blir slike nettsider brukt av flere organisasjoner når det kommer til å være proaktive før en krise. Han tilføyer også at internt i organisasjonen kan ledelsen bruke intranett for å dele viktig og konfidensiell informasjon med de ansatte, da det er viktig at de til alle tider er oppdatert med hva som foregår på sin arbeidsplass (Coombs 2007).

Fase 2: Krisen

I en krise er fokuset på hva ledelsen sier om krisen til media og sine interessenter. Her spiller de PR-ansvarlige en viktig rolle da de skal kunne hjelpe til med å forberede forskjellige krisemeldinger som skal deles ut til media. Ifølge Coombs kan dette deles inn i to kategorier: 1. Hvordan respondere på krisen, og 2. Omdømmereparasjon og atferdsmessige intensjoner (Coombs 2007).

Videre i oppgaven vil vi fortelle mer om hvert av de to stegene.

1. Hvordan respondere på krisen

Man kan dele inn retningslinjen på hvordan man bør respondere på krisen i tre deler: man skal være *rask*, *nøyaktig* og *konsekvent* (Coombs 2007).

Vær rask

I første punkt kommer det å være godt forberedt på kriser til nytte for organisasjonen. Det å være rask med informasjon til interessenter kan kreve mye av beredskapsteamet. Har man forberedt en mal på hva man skal si skal ledelsen kunne respondere innen første time krisen oppstår. Interessenter og andre mennesker i samfunnet blir ikke bare interessert når en krise oppstår, men de blir nysgjerrig på hva som foregår og hvorfor det har skjedd. Poenget med å være snar med formidlingen til interessentene er at organisasjonen får fortalt sin side av historien. Med dette får organisasjonen gi de viktigste og mest betydningsfulle punktene interessentene trenger å vite om på et tidlig tidspunkt. Enda en grunn til å være raske med å respondere er at media ønsker å bruke informasjonen i nyhetene. Det organisasjonen ikke informerer om kan media finne informasjon om gjennom andre personer utenfor. I mange sammenhenger kan dette skade organisasjonen da media kan komme over personer som feilinformerer eller ønsker å bruke situasjonen til å angripe organisasjonen som opplever krisen. Media ønsker å selge nyheter, jo mer informasjon de har, desto mer interessert blir folk til å lese det, og informasjonen kan bli formulert feil (Coombs 2007; Ihlen, Brønn 2012, 95 – 96). Organisasjonen har kanskje ikke så mye informasjon så tidlig i hendelsesløpet, men ved å gi rask respons vil de kunne posisjonere seg som hovedkilde og gi den riktige informasjonen til de som er interessert (Coombs 2007).

Nøyaktig

Det er en selvfølge at en organisasjon alltid skal være presis med hva de formidler ut til offentligheten. Folk vil ha nøyaktig informasjon om hva som skjedde og hvordan denne hendelsen kan påvirke dem. På grunn av tidsmessig press som kan oppstå under en krise er risikoen for å meddele feilaktig informasjon stor. Hvis feil er gjort må de rettes opp. Unøyaktigheter har en tendens til å gjøre en organisasjon inkonsekvent, derfor må uriktige uttalelser korrigeres slik at en organisasjon fremstår

kompetent. Filosofien av å snakke med én stemme i en krise er en måte å opprettholde nøyaktighet (Coombs 2007).

Konsekvent

Når man sier at man snakker med én stemme betyr ikke dette at det bare er én person som snakker på vegne av organisasjonen under krisen. Coombs understreker at PR-avdelingen spiller mer en støtterolle i stedet for å være selve talspersonene.

Beredskapsteamet trenger å dele informasjon slik at ulike mennesker kan fortsatt formidle et konsistent budskap. Talspersonene bør bli orientert om den samme informasjonen og de viktigste punktene organisasjonen prøver å formidle i meldingene. PR-avdelingen sin sentrale rolle er å forberede de eventuelle talspersonene. Talspersoner skal ideelt sett ha praktisert og trent på ferdigheter innen medierelasjoner under en krise. Derfor er det viktigste fokuset under krisen å levere betydningsfull informasjon snarere enn hvordan man skal håndtere media. Igjen, så er dette en synliggjøring av at forberedelser hjelper ved å sørge for at de ulike talspersonene har riktig trening og ferdigheter når det kommer til medierelasjoner (Coombs 2007).

Nyhetsmediene blir trukket til kriser og har et ønske om å nå et bredt publikum raskt. God relasjon mellom kriseledere og media er en nyttig måte for en organisasjon å nå et bredt spekter av sine interessenter (Ihlen og Simcic, 2012, 96). Jo raskere og bredere man får ut et budskap, desto bedre er det i den innledende fasen av krisen. Ifølge Coombs er imidlertid nyhetsmediene ikke den eneste kanalen man kan og bør bruke for å nå interessenter. De andre kanalene man kan bruke for å tilføye nyheter er internett, intranett og massevarslingssystemer. Eksempler på massevarslingssystemer er telefon, tekstmeldinger, talemeldinger og e-post. I tillegg til å bruke intranett for å nå ansatte, kan organisasjoner integrere sitt intranett med sine leverandører og kunder. Dette gjør at organisasjonen kan være mer selektiv når man velger hvem man skal informere. Alle disse nevnte kanalene kan bidra med å gi raske svar, samtidig som kriseledere kan levere større mengder av sin egen informasjon (Coombs 2007).

2. Omdømmereparasjon og atferdsmessige intensjoner

Coombs mener at man burde gi uttrykk for sympati. Dersom man viser sympati og/eller bekymring til ofrene av krisen, samt familiens ofre, vil dette kunne bidra med

å minske skade av omdømmet – og vil igjen kunne redusere økonomisk tap. Selv om det ikke alltid er til nytte, skal man altså helst uttrykke sympati for å unngå en eventuell skade på omdømmet. Kriseledere må unngå at dette blir en rutine, da dette kan bli mindre troverdig for interessentene over tid.

Hvis en krise resulterer i alvorlige skader eller dødsfall, må beredskapsteamet være klare til å tilby rådgivning og psykologer for ansatte og ofre. Ifølge Coombs er det viktig av kriseledere å være oppmerksom på å vurdere hvordan krisen kan påvirke de ansatte, ofrene og familiene deres. Organisasjonen må bistå med nødvendige ressurser for å hjelpe de som er rammet på en best mulig måte (Coombs 2007).

Ifølge Coombs kan reparasjon av omdømmet benyttes både under krisen og etter krisen, eller i begge fasene. Coombs mener at det ikke er alle organisasjoner som trenger å utbedre en skade, - ofte holder det å gi uttrykk for sympati og bekymring for at organisasjonen skal kunne klare å beskytte det gode rykte den eventuelt har.

Dersom omdømmet har blitt hardt rammet vil en reparasjon av dette, ifølge Coombs, gå under etter-krise-fasen. Noen ledere vil også være mer komfortable med å håndtere den type oppgave etter krisen (Coombs 2007).

En krise kan medføre negative holdninger hos interessentene mot organisasjonen.

Det har blitt dokumentert tre typer negative reaksjoner som kan komme av interessenter: 1. økt skade på organisasjonens omdømme, 2. reduserte kjøpsintensjoner, og 3. økt sannsynlighet for å engasjere seg i negativ munn-til-munn-kommunikasjon. William Coombs nevner at han selv og andre forskere har tatt i bruk ”Attribusjonsteorien” for å finne en strategisk måte å bygge opp omdømmet igjen. Attribusjonsteorien går ut på at folk prøver å forklare hvorfor en hendelse har skjedd, spesielt hendelser som er plutselige og negative. Coombs har kommet frem til at hvis man finner ut hva folk sier om organisasjonen og hvem de mener har ansvaret vil man kunne forsvare trusselen til omdømmet på enklere vis. Han mente en organisasjon måtte se på hva som ble omtalt av nyhetsmediene og hvordan interessentene definerte krisen - og deretter definere hva som burde være i hovedfokus for å redde omdømmet. I all hovedsak mente Coombs at man istedenfor å møte organisatoriske bekymringer bør fokusere på å hjelpe ofrene av krisen (Coombs 2007).

Fase 3: Etter krisen

Det er i denne fasen ledelsen lærer og forbedrer sin prosess for krisehåndtering. Etter krisen går organisasjonen tilbake til vanlig hverdag. Men selv om krisen ikke lenger er hovedprioritet skal administrasjonen fortsatt vie oppmerksomhet til den. Det er nødvendig å følge opp med informasjon rundt krisen til dem som er interessert. Under en krise har kriseledere en tendens til å love interessenter om å gi ytterligere informasjon om krisen. Dette løfte må de holde ved å levere den informasjonen som er lovet, hvis ikke risikerer de å miste tilliten til de som ønsker svar. I tillegg må organisasjonen gi informasjon om oppdateringer angående gjenopprettingsprosessen, korrigerende tiltak og/eller undersøkelser som blir gjort av krisen. Mengden av oppfølging som kreves avhenger av mengden informasjon som er blitt lovet under krisen og hvor lang tid det tar å fullføre gjenopprettingsprosessen. Har man for eksempel lovet å gi en skaderapport til en journalist må man huske å levere rapporten når den er klar. Igjen nevner Coombs de kommunikasjonskanalene som er omtalt tidligere som gode kanaler til å holde interessenter oppdaterte (Coombs 2007).

En krise er en viktig og lærerik erfaring. Beredskapsteamets innsats skal i ettertid evalueres for å se hva som fungerte og hva som må forbedres. Det samme gjelder for øvelser. Coombs anbefaler at man går nøye gjennom alle øvelsene man gjorde i krisen fordi disse erfaringene fra krisen er viktige, og gir den innsikten man trenger. Han mener at organisasjonen bør søke måter å forbedre forebygging, forberedelse og responsen (Coombs 2007)

3.0 Metode

3.1 Forskningsprosessen

Det første vi gjorde etter at vi hadde valgt tema og problemstilling var å finne relevant teori vi kunne forankre det i. Vi bestemte oss for å gå for Williams Coombs sin teori om krisehåndtering, samt skrive generelt om hva omdømmebygging er og hvilke betydning det har for en bedrift.

Deretter fant vi ut hvilke kriser vi ville ta for oss i oppgaven og begynte å lete etter hva slags informasjon som fantes på internett. I tillegg til hjemmesidene til de aktuelle bedriftene brukte Google for å lete oss frem til informasjon om krisene. Dette gjorde vi ved å bruke virksomhetenes navn, samt noe søkeord som indikerte krisen de hadde hatt. Det vi var ute etter var reelle case som kunne belyse vår problemstilling og det var derfor viktig at informasjonen vi fant var troverdig. Vi ble ikke møtt med noen hinder når vi søkte etter informasjon om de forskjellige krisene. Rapporter fra virksomheten lå lett tilgjengelig på internett, i tillegg til en god del medieomtale.

Etter at vi hadde valgt ut alle casene begynte vi å analysere én sak om gangen. Vi startet først med Gilde, deretter Statoil og til slutt tok vi for oss Yara. Vi valgte å sette de opp etter denne rekkefølgen i oppgaven. Etter at vi hadde analysert de viktigste dataene, var det viktig at vi fant fram de mest sentrale detaljene rundt vårt eget tema. I tillegg begynte vi å lete etter medieoppslag som kunne gi oss en pekepinn på hva som ble sagt og gjort gjennom mediene. Deretter begynte vi å drøfte funnene i analysen og artikler opp mot teoridelen vi hadde skrevet om tidligere i oppgaven (Johannessen m.fl. 2011, 173 – 74).

3.1.1 Reliabilitet og validitet

For å kunne kvalitetssikre resultatet i oppgaven, er det viktig at materialet vi bruker er reliable og valide. Resultatene skal være til å stole på (reliable), samt gyldige (valide). I kvalitativ forskning er det vanlig at det man undersøker skal være pålitelig, i motsetning til en kvantitativ metode, hvor forskeren selv velger om noe er til å stole på (Askheim, Grennes 2014, 22 – 24). Med tanke på at vi kun bruker sekundærdata i oppgaven, var det gjennom forskningsprosessen mye stoff å innhente fra internett. Derfor var det viktig at vi var kritiske til hva vi valgte å bruke som kilder til analysene. Artikler i media har en tendens til å inneholde utsagn og opplysninger som

ikke alltid er reliable, vi har av den grunn valgt å forholde oss til rapporter fra virksomhetenes egne hjemmesider, og rapporter fra Mattilsynet og Utenriksdepartementet fra regjeringen.no. Vi har valgt å bruke disse rapportene som hovedkilde til analysene, da gjaldt dem som var involvert i krisene. I de tilfellene vi er valgt å bruke artikler fra media, er dette fordi vi ønsket å se hvordan media har omtalt saken, og om disse funnen har hatt viktige tilleggsopplysninger for analysearbeidet.

3.1.2 Begrunnelse for valg av metode

I denne oppgaven er vi interessert i å forstå hva som skjer i en spesiell situasjon hos forskjellige virksomheter. Vi kommer til å beskrive spesifikke hendelser og har derfor valgt et intensivt design. Styrken til intensive design er at den får fram relevant data. Undersøkelsen går i dybden og omfatter mange detaljer, noe som gjør den interne gyldigheten stor. Slik typer studie har en tendens til å bli for spesifikke fordi man forholder seg til en kontekst. Det er mulighet for at funnene ikke kan generaliseres, men ut fra denne oppgaven vil vi prøve å se om at det som gjelder for de få også gjelder for alle andre. Dette er fordi vi ønsker å finne ut hvordan en organisasjon på best mulig måte skal kunne håndtere en krise uten å skade omdømmet.

Problemstillingen som vi har valgt for oppgaven er en beskrivende problemstilling. Dette er fordi vi ønsker å sammenligne tre forskjellige case hvor en krise har oppstått og deretter finne forskjeller og likheter mellom dem (Jacobsen, Dag Ingvar 2013, 87 – 108). Basert på dette har vi valgt å bruke kvalitativ metode i denne bacheloroppgaven.

3.1.3 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er en systematisk arbeidsmåte som er med på å produsere beskrivende data. Når man bruker kvalitativ metode får man en nærmere oppfatning og forståelse av det man forsker på (Askheim, Ola Gaute Aas, Tor Grenness 2008, 9 – 10). I motsetning til kvantitativ metode, som oppfattes som ekstensivt og går i bredden, kan man si at kvalitative metode er induktiv. Man kaller det for en åpen tilnærming, hvor vi som forskere forsøker å legge så få føringer som mulig på den informasjonen som samles inn. Informasjonen som samles inn blir strukturert, satt i kategorier og delt opp i variabler som blir forbundet med hverandre (Askheim, Grenness 2014, 49 – 51).

En av hovedgrunnene til at vi har valgt å bruke kvalitativ metode er fordi vi ønsker å vite mer om temaet vi undersøker samtidig som vi ønsker å gå i dybden på problemstillingen vi har valgt.

3.1.4 Kvalitativt design

Et kvalitativt design er den mest hensiktsmessige måten å gå frem på for å kunne løse den problemstillingen oppgaven tar for seg. I tillegg er metoden med på å gi ny kunnskap rundt temaet det forskes på. Problemstillingen oppgaven tar for seg er på sin måte åpen da den tar for seg forskjellige hendelser rundt en krise i forskjellige instanser. Man trenger derfor å hente informasjon fra sekundærdata for å gå i dybden i det som omhandler de spørsmålene vi lurer på innenfor deres situasjon (Askheim, Grenness 2014, 65 – 66).

Innenfor kvalitativ design har man forskjellige type design man kan bruke. I vårt tilfelle tar vi i bruk casedesign.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Casedesign

For å besvare vår problemstilling har vi valgt å benytte oss av casedesign. Et casedesign er vanlig innenfor organisasjonsforskning og kjennetegnes ved at man innhenter mye informasjon fra få enheter. Når man skal velge et case kan dette gjøres på grunnlag av at det er typisk for det feltet man ønsker å undersøke, at det er noe som kan legitimere overførbareheten til funnene man har gjort, eller fordi det er spesielt og kan influere ny forskning på området. Fordelen ved å benytte seg av et casestudie er at man får tilgang til mye informasjon på et avgrenset område (Ola Gaute Aas Askheim, Tor Grennes, 2014, 70-72).

I oppgaven har vi fokusert på krisehåndtering ved forskjellige krisesituasjoner. Da en krise aldri er lik og vil påvirke organisasjoner ulikt falt metodevalget vårt på et casestudie. Casene vi har brukt i denne oppgaven fokuserer på krisesituasjoner de forskjellige organisasjonene har vært borti og hvordan de valgte organisasjonene har håndtert krisen. Når en organisasjon opplever en krise vil dette generere behov som er tilnærmet like i de fleste krisesituasjoner, men av varierende grad. I tillegg skapes det også unike behov for hvert enkelt krisetilfelle.

På bakgrunn av at ingen kriser er like har vi valgt et komparativt case-studie. Det vil si at vi tar utgangspunkt i flere case som vi ønsker å sammenligne. Ved et studie som dette er det det spesifikke som er i fokus, - i denne oppgaven er det krisehåndtering. Vi ønsker å beskrive, forstå og forklare casene for å komme til bunns i organisasjonens krisehåndtering og hvordan dette har påvirket deres omdømme. Et komparativt case-studie er teoretisk fundert. Vi har tatt i bruk William Combs sin teori om krisehåndtering som teori og valgt ut tre caser som vi mener er egnet til dette. Funnene vi kommer frem til vil vi sammenligne opp mot Coombs sin teori for å avdekke hvordan organisasjonene har kan håndtert krisene før, under og etter at krisen har oppstått (Dag Ingvar Jacobsen, 2013, 98).

3.2.2 Utvalg

I kvalitativ metode opererer man med små utvalg, - man ønsker et utvalg som er skreddersydd for den undersøkelsen man ønsker å gjennomføre.

For å belyse vår problemstilling valgte vi tre organisasjoner, Statoil, Gilde og Yara. Alle tre har stått ovenfor krisehåndteringsarbeid ovenfor hver sin omfattende krise. Vi valgte bevisst Statoil da de hadde lyktes på alle punkter ved krisehåndteringen. Til tross for at det har blitt skrevet mye om Gilde i tidligere oppgaver valgte vi dem fordi de klatret raskt opp på omdømmetoppen igjen til tross for en drastisk nedgang under krisen. Yara valgte vi på bakgrunn av at vi ønsket å se nærmere på hvordan man håndterer en korrupsjonsskandale og hva utfallet av dette er. Vi så på omdømmemålingene at krisen ikke hadde hatt noen innvirkning på Yara sitt omdømme og ønsket derfor å se på årsaken til dette.

3.2.3 Sekundærdata

Når man benytter seg av sekundærdata samler man ikke informasjon inn direkte fra kilden. Ved å bruke sekundærdata baserer man seg på informasjon som er samlet inn av andre (Jacobsen 2013, 137).

I arbeidet med å finne frem til kilder støtte vi på en utfordring med å få tak i de direkte kildene. På bakgrunn av dette har vi valgt å bruke offentlige dokumenter og rapporter. I prosessen med å finne disse kildene var det viktig at vi gjorde bevisste valg og lokaliserte kilder som var troverdige (Jacobsen 2013, 163 – 4).

I denne oppgaven benytter vi oss av sekundære kilder som granskningsrapporter formidlet av organisasjonene selv, rapporter fra regjeringen.no, nyhetsartikler som omtaler krisene, informasjon fra organisasjonenes hjemmeside og omdømmemålinger. En ulempe ved å bruke sekundærdata kan være at den innsamlede dataen er ment til et annet formål (Jacobsen 2013, 137).

3.2.4 Analyse av casestudie

I analysearbeidet har vi lest nøye gjennom dataene og notert ned viktige funn og opplysninger som vi mener belyser teorien vi ønsker å forankre casene til og som belyser problemstillingen på en god måte.

4.0 Presentasjon av Casene

4.1 Case 1: Gilde

Gilde er et velkjent varemerke innenfor kjøttindustrien i Norge. De leverer kjøttprodukter med en garanti om at det kun blir brukt norske råvarer. Selve merket "Gilde" har eksistert siden 1964, men har etter dette fusjonert med Prior. Denne fusjonen resulterte i det som i dag heter Nortura SA (heretter Nortura). Nortura har en årsomsetning på ca. 20,6 milliarder kroner og har industrivirksomhet i 29 kommuner fordelt på 13 fylker med til sammen ca. 5 600 medarbeidere. (Nortura.no I; Gilde.no) I 2006 opplevde Gilde en krise, som for veldig mange er kjent som E.coli-saken. Krisen resulterte i at 18 personer ble syke og hvor ett barn døde.

4.1.1 E.coli-saken

Det hele startet da folkehelseinstituttet mottok en beskjed fra barneklubben ved Ullevål sykehus den 19. februar 2006 at et barn hadde fått nyresykdommen hemolytisk-uremisk syndrom (HUS). Deretter mottok de flere lignende beskjeder fra ulike sykehus rundt om i landet. Dette førte til at Folkehelseinstituttet koblet inn Sosial- og helsedirektoratet, Mattilsynet og kommunelegene for å gjennomgå intervjuer med pasientene og deres foresatte. Resultatene ble rapportert videre til Mattilsynet og mistanken ble rettet mot Gilde. Først trodde de at det var Gilde kjøttdeig som var kilden, men dette ble senere avvist da Mattilsynet senere inspiserte husholdningsavfallet til den åttende personen som ble rammet. Kilden til E.coli-bakterien ble funnet i morrpølse som ble produsert ved Gildes anlegg Terina i Sogndal og fårekjøtt produsert ved Terina på Tynset. Mattilsynet stoppet derfor produksjonen ved anleggene umiddelbart. Resultatet for Gilde var en politianmeldelse fra Mattilsynet, stor mediedekning, en bot på to millioner og utbetaling av erstatning til de rammede (Regjeringen.no I).

4.1.2 Håndtering av E.coli-skandalen

Av alle saker og rapporter som finnes på internett har vi valgt å avgrense mest mulig for å kunne besvare de spørsmålene vi ønsker svar på. Vi tar utgangspunkt i Gildes egen rapport om saken, Mattilsynets rapport fra regjeringen.no, samt artikler som er relevante fra media. Ut fra de opplysningene vil vi her prøve å drøfte Gildes

håndtering av saken opp mot William Coombs syn på god krisehåndtering, samt hvilke effekter dette ga omdømmet til Gilde.

Fra første dag kjøttdeig-smitten ble kjent førte Gilde beredskapslogg. Denne loggen har vært viktig for både Gilde og Mattilsynet i arbeidet med å finne produktet som bar på smittekilden. Loggen inneholdt informasjon om hvordan Gilde tok kontakt med aktuelle bransjer for å tilbakekalle kjøttdeig, karbonadedeig og familiedeig produsert på anlegget på Rudshøgda. I tillegg til dette tilbaketrakk de alt av produkt som omfattet kvernet kjøtt med Gilde-logo, dette for å hindre usikkerhet hos forbrukere. Med tilbakekalling menes det at produkter forbrukere hadde i sine hjem kunne leveres tilbake, og med tilbaketrekking menes det at Gilde trakk tilbake varer fra selve matbutikkene. Ifølge beredskapsloggen til Gilde ble dette gjort via telefon til dagligvarebutikker og 40 industrikunder (Regjeringen.no I).

I første fasen til Coombs, før-krise, nevner han viktigheten av å være proaktiv. Det å alltid søke etter kjente risiko som kan føre til en krise mener han reduserer muligheter for eventuelle skader som kan forekomme. Gilde mente i sin rapport at den største utfordringen var mangel på kunnskap om at en slik type bakterie kunne overleve slakteprosessen. Det å være et av Norges største merkenavn innenfor kjøttbransjen, betyr at en virksomhet som Gilde burde kunne forutse at bakterie-kriser i produksjonen kan forekomme. De burde derfor kunne mye mer om dette temaet (Nortura.no II). Mattilsynet satt i gang et utvalg de kalte for "E.coli-utvalget." De hadde ansvaret for å finne ut av smittekilden og holde kommunikasjonen gående mellom Gilde, Mattilsynet og Folkehelseinstituttet. Ifølge Gilde satte de også i gang et beredskapsteam for å bistå E.coli-utvalget med informasjonen de trengte fra anlegget ved Rudshøgda, hvor mistanken om kjøttdeigen kom fra. Dette samarbeidet fungerte godt ifølge begge rapportene (Regjeringen.no I). Men det er under selve krisen feilene ved håndteringen kommer frem.

For det første er det ingen indikasjoner i Gilde sin rapport om at de hadde noe form for beredskapsplan på det stadiet hvor krisen startet. Ifølge rapporten til Gilde gir de Mattilsynet store deler av skylden, da de mener at kommunikasjonen mellom dem hadde vært for dårlig. Denne påstanden er Mattilsynet delvis enig i ettersom det er Mattilsynet som har ansvaret når en slik type krise oppstår (Nortura.no II; Regjeringen.no I). Likevel burde Gilde som har et sterkt merkenavn i Norge ta sitt

ansvar når de har blitt satt i søkelyset. Mistanken om kjøttdeig-smitten førte automatisk til at folk knyttet Gilde automatisk med E.coli-saken.

Gilde mente de fikk for kort tid til å forberede hvordan de skulle forholde seg, mens Mattilsynet mente de måtte få ut informasjonen raskest mulig slik det kunne unngå flere tilfeller av smitte (Nortura.no II; Regjeringen.no I). Ifølge rapporten fra Mattilsynet hadde Gilde gitt beskjed til Mattilsynet om at det var et behov for å kvalitetssikre mistanken Folkehelseinstituttet hadde opp mot Gilde sine egne sporingssystemer. Dette tok ikke Mattilsynet til betraktning på grunn av hastverk, og forslaget ble ikke fulgt opp (Regjeringen.no I). Denne opplysningen viser stor kommunikasjonssvikt mellom Gilde og Mattilsynet. Som William Coombs mente i første fase, er det viktig å være godt forberedt før en krise oppstår. Hverken Gilde eller Mattilsynet viser antydninger til å være særlig proaktive i denne situasjonen. Hadde Gilde hatt en beredskapsplan kunne de klart å være mer forberedt og dermed vunnet mer tid når Mattilsynet gikk ut til media om mistanken mot Gilde kjøttdeig. Det hadde i tillegg vært til Gilde sin fordel under krisen dersom de hadde hatt en tydelig beredskapsplan.

Under en krise nevner Coombs at man burde være rask, nøyaktig og konsekvent. Med dette mente han at det var viktig at nøkkelpersonene som uttalte seg om krisen ga lik informasjon til alle interessenter og at informasjonen som ble gitt var nøyaktig. Ifølge rapportene kan man konkludere med at det ble gjort en rekke feil.

Gilde, Mattilsynet og Folkehelseinstituttet snakket hver for seg, noe som skapte kaos for interessentene (Nortura.no II). Dette viser igjen mangel på kommunikasjon mellom de ansvarlige. Samtidig skapte dette forvirring blant forbrukere når Mattilsynet kun formidlet at dette var en mistanke, og ikke et endelig svar på smittekilden. Dette utnyttet media, og resultatet var at mange forbrukere boikottet flere produkter levert av Gilde. Ifølge Mattilsynets rapport beklager de overfor Gilde at hastverken de hadde medførte at Gilde ikke klarte å kontrollere hva som ble sagt av andre (Regjeringen.no I). I tillegg ble det i dagligvarebransjen delt vekslende oppfatninger om Gildes håndtering av saken. Mens Kjøttindustriens Fellesforening mente de håndterte saken profesjonelt og COOP opplevde det som tilfredsstillende, mente Kjøttbransjens Landsforbund og Norgesgruppen det totalt motsatte. Samtidig mente Orkla og Stabburet at kommunikasjonen ikke var tydelig nok og informasjon om instruksjoner kom for sent (Regjeringen.no I). Dette viser hvor viktig det er med

god kommunikasjon mellom partene, samt å dele riktig informasjon ut til interessentene. Igjen viser dette viktigheten med å være proaktiv.

Som tidligere nevnt var det ikke Gilde kjøttdeig som var smitekilden til at 18 personer ble syke og ett barn døde. 5. april 2006, nesten to måneder etter mistanken ble kjent, ble Gildes kjøttdeig friskmeldt og Mattilsynet kunne konstatere at smitten kom fra Sognemorr-pølsen og fårekjøtt produsert ved Gildes anlegg ved Terina på Tynset og i Sogndal. Men skaden på omdømmet til Gilde var allerede gjort. Gilde kritiserte Mattilsynet fordi det ikke var enighet om hvordan de skulle håndtere saken. De mente at kjøttdeig-spolet kunne utviklet seg annerledes dersom Gilde hadde fått mer tid på å få sjekke grunnlaget som var rettet mot kjøttdeigen (Nortura.no II). Selv om Mattilsynet mente Gilde var samarbeidsvillig med informasjon om kjøttdeigen var de ikke like samarbeidsvillig når det kom til mistanken om Sognemorr-pølsen. Gilde stilte andre krav når Mattilsynet ønsket informasjon rundt anlegget ved Tynset og Sogndal, samtidig som Gilde nektet Terina å utgi informasjon. De mente at denne avtalen var kjent for Mattilsynet, noe sistnevnte ikke var enig i. Gilde begrunnet dette med at tilliten til Mattilsynet var svekket fordi Mattilsynet hadde hatt hastverk med å utgi kjøttdeig som smitekilde uten sikre spor. Selv om Mattilsynet innrømte svakheter i deres eget ansvar ga dette spekulasjoner for interessentene til Gilde, da de unnlot å utgi viktig informasjon. Dette medførte at situasjonen gikk saktere enn den kunne ha gått.

Rett etter E.coli-skandalen i 2006 stupte omdømmet til Gilde fra en solid femteplass til nr. 70, ifølge en undersøkelse gjort av MMI/Synovate. Erik Dalen, direktør i Synovate MMI, sier i en artikkel at det aldri før har skjedd at en bedrift har tapt så mye omdømme på bare ett år. Gilde godtok dette fallet med å si at de har skuffet både forbrukerne og seg selv, og at fokuset nå var å bygge opp tilliten, omdømmet og hygiene (Dagbladet.no 2006). Gilde presenterte det som skulle være 20 konkrete og langsiktige tiltak for å vinne tilbake et sterkt omdømme. Denne operasjonen ble kalt for Operasjon HOT (Hygiene, Omdømme og Tillit) og var et treårig program som bestod av flere tiltak som skulle forbedre prosessen mot bakteriesmitte. Dette var blant annet å ta lærdom av saken, innskjerpede varslingsrutiner ved feil, nullfeil-strategi, nytt regime for slakting av sau og lam, investering i teknologi, bedre opplæring av ansatte og tett ledelsesoppfølging (Nortura.no III). Men det viktigste for

Gilde var å ta ansvar. Ansvar for at det var de som brakte smitten til det norske folk og å foreta erstatningsoppgjør til de berørte (Nortura.no II). Gilde tilbød de rammede familiene økonomisk støtte, samt opprettet de støttegruppe for de ansatte i Gilde (Nrk.no 2006; Nettavisen.no 2006). Gilde valgte å vise sympati overfor de berørte og de ansatte, noe Coombs påpeker er en viktig del av reparasjon av omdømmet.

Ifølge omdømmeanalysen gjort av RepTrak i 2009 klarte Gilde å klatre seg tilbake mot toppen. I 2009 var Gilde allerede kommet seg på 16. plass med en score på 74,2 - en økning på 6,3 - noe som ifølge RepTrak er et godt omdømme (Vedlegg I). Dette viser at målbevisst jobbing med omdømmet over lenger tid gir gode resultater.

Ut i fra opplysningene vi har funnet vil vi påpeke at det for Gilde sin del var synd at Mattilsynet var for rask med konklusjonen om at smitekilden lå hos kjøttdeigen, da dette var feil. Det er selvfølgelig det riktig av dem å informere om dette til interessentene da liv og helse er førsteprioritet. Men når det er sagt, var dette starten på det som skulle gi mange medieoppslag om merkenavnet Gilde og som forårsaket svekket omdømme for deres del. Mattilsynet innrømte selv at de hadde for lite erfaring når det kom til håndtering av slike typer krise, og dette viser bare at dårlig kommunikasjon og samarbeid var resultatet av hva som kunne vært håndtert bedre. Siden det er i hovedsak Mattilsynet sitt ansvar når slike mat-kriser kommer på banen, er det selvfølgelig lett å legge skylden på dem. Siden Gilde er et sterkt merkenavn som mange har et godt kjennskap til, burde de selv håndtert dette mye bedre for omdømmet sin del. I rapportene ble det brukt mye plass på å kritisere hverandre, noe som viser at ingen av partene var godt nok forberedt. Gilde har vist at de har lært når de klarte å gjennomføre Operasjon HOT slik som de skulle. Et resultat av å havne på bunnen, til å klare å klatre seg opp mot et godt omdømme igjen. Ikke minst viser det at et kjent merkenavn spiller en stor rolle, da man slipper hele oppbyggingsprosessen. Det vil ikke alltid si at du har et godt omdømme bare fordi man har et kjent merkenavn. Som tidligere nevnt i omdømme-kapittelet er også legitimitet en viktig egenskap for å få økt tillit hos interessentene sine. Noe Gilde klarte å oppnå ved å legge seg langflat, innrømme feilene de hadde gjort og deretter gjennomføre tiltak for å forhindre at noe lignende skal kunne skje igjen.

4.2 Case 2: Statoil

Den norske statsoljeselskap AS Statoil ble opprettet i 1972 og etter to år ble Statfjordfeltet funnet i Nordsjøen. Statfjordfeltet ble satt i produksjon i 1979. I 2007 fusjonerte Statoil med Norsk Hydros olje- og gassvirksomhet og endret navnet til StatoilHydro. Denne sammenslåingen medførte en styrke og størrelse til en omfattende internasjonal satsing. To år senere endret selskapet navnet tilbake til Statoil (Statoil I).

Statoil er en av de mest sentrale aktørene ved norsk oljeindustri. Med virksomhet i 34 land og 40 års erfaring benytter de seg av teknologi og nyskapende forretningsløsninger for å møte verdens energibehov på en ansvarlig måte (Statoil II).

4.2.1 Algerie krisen

Algerie er et blant de 34 landene Statoil opererer i. I Algerie er Statoil en del av et joint venture selskap, det vil si at de er en del av et samarbeidsprosjekt som deleier i selskapet sammen med flere foretak fra ulike land.

16. januar 2013 ble de utsatt for et av de største terrorangrepene opplevd på olje- og gassvirksomheter. Gassproduksjonsanlegget i In Amenas ble angrepet av 32 bevæpnede terrorister. De tok til seg flere gisler og truet med å drepe hvis ikke kravene deres ble oppfylgt. Terroristen Mokthar Belmokthar som er lederen av den radikale muslimske gruppen, ”Den maskerte brigade”, angav seg for å være mannen bak terrorhandlingen.

Norske myndigheters krisehåndteringsapparat ble engasjert straks det ble klart at det dreide seg om en alvorlig krise der nordmenn var rammet. På bakgrunn av krisens omfang og mange dimensjoner, ble alle nivåer og flere departementer og underliggende etater involvert i krisehåndteringen.

Aksjonen varte i fire dager. 12 av Statoil sine ansatte kom seg ut av angrepet med livet i behold, mens fem personer mistet livet (Statoil III).

Kort tid etter angrepet besluttet Statoil å danne en granskningsgruppe som skulle etterforske hendelsesforløpet før, under og etter terrorangrepet. Ut fra denne rapporten ønsket Statoil å få svar på hva som skjedde slik at de kan forbedre seg innenfor sikkerhet, risikovurdering og beredskap (Statoil III).

4.2.2 Håndtering av Algerie krisen

Til å gjennomføre denne analysen har vi valgt å ta i bruk sekundærdata som artikler, avisoppslag og rapporter som finnes tilgjengelig på internett. Hovedsakelig kommer vi til å ta utgangspunkt i to rapporter, én rapport utarbeidet for styret i Statoil og én rapport fra utenriksdepartementet. I denne analysen ønsker vi å besvare hvordan Statoil har håndtert krisen og hvordan deres opptreden har påvirket omdømmet, vi vil derfor ha hovedfokus på rapporten utarbeidet for Statoil.

Terroraksjonen mot olje- og gassanlegget i Algerie viser at det ikke er noe fasitsvar på hvem som kan stå overfor krevende krisesituasjoner. Som Coombs teori tilsier var det et viktig aspekt for Statoil at de på forhånd hadde både en beredskapsplan og et beredskapsteam.

Pre-krise

Sikkerheten i In Amenas er basert på en form for sonesikring, hvor du har en ytre og en indre sikkerhet. Den ytre sikkerheten er algeriske myndigheters ansvar og styres av nasjonal lovgivning. Den indre sikkerheten styres av joint venture selskapet hvor selskapenes eiere innehar en kontroll- og tilsynsrolle. Den indre sikkerheten består blant annet av ubevæpnede sivile vakter, sikkerhetsplaner og –prosedyrer, adgangskontroll, beredskapsplaner, opplæring og andre nødvendige sikkerhetstiltak. Statoil var ansvarlig for å bedrive sikkerhetsoppfølging av joint venture selskapet, både som medoperatør og eier (Statoil III).

Combs mener at en organisasjon står i en sterkere og mer effektivisert posisjon ved å ha en klar beredskapsplan og et beredskapsteam. Dette hadde Statoil i samarbeid med joint venture selskapet. Når terrorangrepet ble kjent mobiliserte Statoil derfor raskt et omfattende beredskapsapparat, både internt og eksternt i organisasjonen (Statoil III):

Statoil hadde etablert en risikostyringsprosess som ble administrert av et samarbeidsutvalg på stedet. Denne risikostyringen innebar et sett med forvaltningsplaner for sikkerhet og risiko, samt en risikovurdering og en gjennomgåelse av dokumenter. Med disse tiltakene ønsket de å redusere risikoen til et akseptabelt nivå (Statoil III).

Videre var de ved In Amenas pålagt å sende en internasjonal sikkerhetsplan for godkjenning til de lokale myndighetene. Denne sikkerhetsplanen ble av joint venture-selskapet oppdatert to ganger per år. Sikkerhetsplanen avdekket den viktige rollen militæret spilte i deres arbeid med sonebeskyttelse, men detaljert kunnskap om hærens aktiviteter og distribusjon var ikke tilgjengelig for joint venture-selskapet (Statoil III).

Joint venture-selskapet hadde også utviklet en sivil kriseplan. Denne planen skulle gi svar på en rekke sikkerhets- og trygghetssituasjoner inkludert naturkatastrofer, sivile uroligheter og isolerte terrorangrep. Denne planen var ment for å skape et rammeverk med verktøy for hvordan de på en best mulig måte kunne håndtere en krise. Planen delte kriser inn i fire nivåer: lav, middels, høy og svært høy. Ved å dele krisene inn i forskjellige nivåer fikk de en oversikt over de forskjellige trusselbildene og fikk en indikator på hvordan disse skulle håndteres.

Som Combs anbefaler hadde Statoil på forhånd et skissert beredskapsteam.

Statoil er en matriseorganisering som er delt inn i syv avdelinger hvorav ”development and production international” tilhører In Amenas området.

Konserndirektør for dette området er et medlem av konsernledelsen i Statoil, og rapporterer til administrerende direktør. De hadde også en ansatt ansvarlig for helse og sikkerhet. Statoil jobbet også med å etablere gode kontakter hos myndigheter, herunder forsvarsministeren, i forbindelser med en eventuell krise (Statoil III).

Krise

Terrorangrepet satte Statoil på en prøve når det kom til å håndtere kriser, både ved tilstedeværelsen i In Amenas og ved hvordan de skulle kommunisere hendelsesforløpet til sine interessenter som de berørte og de pårørende.

Under krisen inngikk Statoil et tett samarbeid med Utenriksdepartementet. Når krisen ble kjent engasjerte de raskt det norske myndigheters krisehåndteringsapparat.

Krisens omfang krevde at alle nivåer og flere departementer og underliggende etater ble involvert i krisehåndteringen.

De lokale relasjonene Statoil hadde etablert hadde også en stor betydning. Under krisen bidro disse kontaktene til at man på norsk side lyktes med å fremskaffe viktig informasjon og overbringe norske budskap raskt og effektivt (Regjeringen II).

Som Combs nevner bør man være rask, nøyaktig og konsekvent når man skal respondere på en krise, dette var noe Statoil gjennomførte på en god måte. I og med at vi ønsker å se på effekten denne krisen har hatt på Statoils omdømme kommer vi til å avgrense dette ved å fokusere på Statoils krisehåndtering fra deres hovedkontor i Stavanger, og deres samarbeid med utenriksdepartementet.

I rapporten for Statoil kommer det frem at Statoil sin krisehåndtering både var effektiv og profesjonell. Allerede to timer etter at Statoil ble informert om angrepet hadde de samlet sammen et fullt kriseteam i Algerie, som etter 20 minutter hadde fått kontakt med den norske ambassaden. Alarmsentralen på Statoil sitt hovedkontor i Stavanger hadde sitt første møte med kriseteamet allerede fem minutter etter deres første kontakt med teamet i Algerie.

Statoil sin første prioritet var å redde liv og å få sine ansatte på området i sikkerhet. Videre var det viktig for kriseteamet både på In Amenas og på Statoil sitt hovedkontor å få et så konkret bilde som mulig av hvor omfattende krisen var (Statoil III).

Som Combs sier er det viktig at man er snar med formidlingen av krisen til sine interessenter, Statoil må fortelle sin historie før rykter sprer seg og media tar i bruk alternative kilder. Dette var noe Statoil hadde som en prioritering, da de tidlig kontaktet interessentene som var direkte berørt av krisen.

Statoil sitt hovedkontor i Stavanger samarbeidet med en rekke spesialiserte rådgivere og fungerte som en distributør av nyheter.

Ved starten av krisen forberedte Statoil seg på det verste, dette var noe de hadde tatt lærdom av i ”Deep water horizon” krisen i Mexicogolfen i 2010.

I starten av krisen tok Statoil for seg tre strategisk viktige valg. Det første var at de flyttet myndighetene over til innsatsgruppen for gisselhendelser. Videre tok de et tidlig valg om å kontakte de aktivt berørte interessentene. De fikk inn rådgivere fra det norske politiet, etablerte et samarbeid med utenriksdepartementet- og regjeringens kriseteam samt at de etablerte bevæpnede styrker. Til slutt opprettet de et krisesenter for de pårørende og berørte på Scandic airport hotell i Bergen. Dette var et valg som hadde stor innflytelse på krisehåndterings utfall.

Å komme med tilstrekkelig med informasjon var en utfordring for Statoil. De første 24 timene var den eneste informasjonen de hadde tilgang til tekstmeldinger sendt

direkte fra gislene, samt informasjon fra kontoret deres i In Amenas og i London. Da nettverket i In Amenas ble brutt mistet de en svært viktig informasjonskilde som gjorde kommunikasjonen vanskeligere.

Det var en viktig del av kommunikasjonen for Statoil at de på en best mulig måte kunne ivareta de berørte. Støtteapparatet i Bergen hadde derfor prioritet for Statoil. Her hadde de muligheten til å meddele informasjon til sine interessenter på timesbasis, før det nådde ut til media. I samarbeid med støtteapparatet kunne de også tilby en form for medietrening til de pårørende. I tillegg til støttesenteret hadde de også opprettet en telefonlinje som de berørte kunne benytte seg av for å få oppdatert informasjon. Ved å ha et slikt støtteapparat tilgjengelig kunne de tilby omsorg og hjelp i form av støtte fra prester, psykolog- og helsepersonell (Nrk.no 2013).

Når man skal formidle krisen til media mener Combs det er viktig at organisasjonen kommuniserer med én stemme og at den rollen spiller en form for støttespiller. Statoil hadde et tett samarbeid med både statsministeren og utenriksministeren i denne prosessen. Det var viktig for dem at de kunne komme med en kontinuerlig informasjon og at denne var faktabasert. I og med at dette var en gisselaksjon måtte de trå varsomt med hva de meddelte så det ikke hadde påvirkning på krisehåndteringen.

Som nevnt tidligere var det en utfordring å få tilstrekkelig med informasjon. Det var mange rykter og mye ubekreftet informasjon. Bakgrunnen for dette var at det var en streng informasjonskontroll fra de algeriske myndighetene, i tillegg til at det viste seg å være problematisk for journalister å få visum til Algerie.

Statoil ønsket å være tilgjengelig med oppdatert informasjon til sine interessenter for slik å unngå en rykteflom av feilaktig informasjon. For å få til dette ble det daglig holdt pressekonferanser av statsministeren og utenriksministeren, i tillegg til intervjuer (Regjeringen II).

Combs mente også at det å vise sympati til interessentene, både de berørte og aktivt berørte, kunne minske skaden på et omdømme. Dette er også et aspekt som Statoil har benyttet seg av ved å gjennomføre kommunikasjonen via sine toppledere.

Helge Lund spilte en sentral rolle ved kommunikasjonen, for mange også en symbolsk rolle. Helge Lund mestret å være tilgjengelig for de pårørende- og berørte, for media og som en lederfigur for Statoil. Både i sosiale medier og av sin kollega Svein Rennemo har han fått skryt av sin håndtering av krisen. Rennemo mener at Lund har opptrådd som en leder med varme, empati og omtanke. Videre mener han at Lund har kombinert dette med å vise handlekraft når det trengs (Aftenbladet.no 2013).

Etter krisen

Combs mente at selv om krisen er over må ledelsen fortsatt vie oppmerksomhet til den.

Statoil bestemte seg kort tid etter angrepet for å danne en granskningsgruppe.

Formålet med dette var at de ønsket å kartlegge hendelsesforløpet før, under og etter angrepet. De ønsket en dypere forståelse på hva som skjedde og hva de kunne gjøre for å forbedre seg innen sikkerhet, risikovurdering og beredskap.

I denne rapporten kom de frem til at Statoil hadde håndtert krisen etter beste evne, selv om det likevel ble det avdekket noen områder som krever forbedring.

I rapporten kom det frem at de samlede ytre og indre sikkerhetstiltakene ved In Amenas sviktet fordi at de ikke klarte å beskytte arbeiderne mot angrepet. Det stilles også spørsmålstegn til om den indre sikkerheten i for stor grad baserte seg på den militære beskyttelsen. Rapporten tar også for seg Statoil sin sivile krisehåndtering og kommer frem til det ikke var noe som kunne blitt gjort annerledes (Statoil III).

Omdømme

Omdømmet til Statoil ser ut til å ikke ha blitt betydelig påvirket av krisen.

Omdømmemålingen gjort av RepTak i 2012 året før krisen viser at Statoil hadde et godt omdømme. Med en score på 77% er de nummer ni på listen over de mest synlige virksomhetene i Norge (Vedlegg II).

Omdømmemålingene som ble utført for 2013 viser at Statoil falt ned til 73,5%, på en 16.plass over listen av de mest virksomhetene i Norge (Vedlegg III). En nedgang på 4,55 % er ikke et sterkt falt og viser at Statoil har kommet ut av angrepet med omdømme sitt intakt.

Grunnlaget for at de har opprettholdt sitt gode omdømme er hvordan de håndterte krisen. Ved å ivareta de berørte interessentene, ved å vise sympati og åpenhet, og ved

å oppdatere interessentene med nyttig informasjon unngikk Statoil et betydelig omdømmefall.

At Statoil allerede før krisen hadde bygd seg opp en høy omdømmekapital er også en påvirkningsfaktor for krisens effekt på omdømmet.

Videre tror vi det var viktig at Statoils leder, Helge Lund, var synlig under hele krisen. Man kan si at han bestod "ledereksamen" ved å være tilgjengelig både for de pårørende- og berørte, for media og som en lederfigur for Statoil. Han fremsto som åpen, ærlig og tilgjengelig - noe som viste seg å være lønnsomt.

4.3 Case 3: Yara International ASA

Yara er et norsk gjødsel- og kjemikalieselskap som ble grunnlagt på Notodden i 1905. Det er et internasjonalt selskap med over 9000 ansatte i 50 forskjellige land. Yara selger sine produkter til 150 land gjennom industrielle markedssegmenter, noe som gjør at de er verdens ledende leverandør av mineralgjødsel. 25 mars 2004 ble Yara børsnotert som eget selskap, etter å ha vært en del av Norsk Hydro. Frem til 2008 var Thorleif Enger konsernsjef, med da han gikk av med pensjon tok Jørgen Ole Haslestad over (Yara.no I).

4.3.1 Korrupsjonsskandalen i YARA

Tidligere konsernsjef i Yara, Thorleif Enger, ble sammen med to tidligere konserndirektører, Tor Holba og Hallgeir Storvik i 2012 siktet for grov korrupsjon i forbindelse med selskapets virksomhet i Libya. Økokrim mistenkte de tre for bestikkelse av mellommenn når Enger signerte en avtale med Libyas nasjonale oljeselskap om etablering av det 50 prosent eide Yara-selskapet Lifeco. I tillegg ble de kjent at det hadde skjedd bestikkelser av høytstående offentlige tjenestemenn hos leverandører i India og Russland (e25.no 2012; Yara.no II).

Da Yara erkjente seg straffskyldig i 2014, aksepterte de en foretaksbot på 259 millioner kroner ifølge Økokrim sin pressemelding. Dette er i norsk sammenheng den største boten som er gitt for korrupsjon (Økokrim.no).

4.3.2 Håndtering av Yara-skandalen

Ifølge Yaras egen rapport om granskingen begynte styret i Yara å mistenke tilfeller av uakseptabel forretningsatferd i selskapet april 2011. Dette gjorde at de umiddelbart satte i gang en intern gransking av saken og tok kontakt med et eksternt advokatfirma for å igangsette granskingen. Advokat Jan Fougner ble tildelt jobben, og gjennomgikk alle investeringer og prosjekter Yara hadde vært del i fra 2004 til 2011. Juni 2012 kunne Fougner konkludere at Yara hadde tilbudt eller gjennomført flere upassende betalinger. Resultatet av hva Fougner fant ble videreformidlet av Yara til Økokrim, som fortsatte etterforskningen til inngangen av 2013. Yara kalte umiddelbart inn til pressekonferanse og sendte ut en børs- og pressemelding der saken ble bekreftet (Yara.no II; Yara.no III).

Yara valgte fra starten av å være åpen. De jobbet tett med Økokrim ved å gi dem tilgang til absolutt alt de trengte av informasjon om saken. Samtidig benyttet Yara seg av sin egen hjemmeside til å publisere børs- og pressemeldinger hver gang det ble kjent at nye funn hadde blitt oppdaget.

Da den første pressemeldingen kom ut, opprettet Yara en egen seksjon på yara.com, hvor all informasjon rundt korrupsjonsskandalen ble oppdatert, og samlet (Yara.no II; Yara.no III).

På denne måten holdt de interessentene oppdaterte og sørget for at media fikk tak i riktig informasjon om saken. Dette reflekterer mye av det William Coombs mener om god krisehåndtering. Som tidligere nevnt er de tre punktene til Coombs under en krise viktig. Ifølge rapporten er det kun indikasjoner på at Yara viser at de ved enhver anledning var raske til å kommunisere ut hva som skjedde under skandalen. Samtidig var de åpne og ærlige med hva de kommuniserte ut til interessentene sine, noe som gjenspeiler det Coombs mener om det å være nøyaktig med budskapet. I tillegg skal man ifølge Coombs være konsekvent med det man formidler til interessentene sine. Yara holdt ikke igjen noe informasjon om for eksempel hvem eller hva saken gjaldt, og de var veldig saklig i opplysningene sine. Ved å vise at de klarer å gjennomføre de tre komponenten (rask, nøyaktig og konsekvent) gjør også at Yara blir hovedkilden i saken, og det er dit interessentene og media retter seg mot for å finne informasjon. I rapporten til Yara nevner de også at de var veldig opptatt av at alle de ansatte i konsernet i inn- og utland skulle vite hva som skjedde under granskingen, og de hadde derfor ukentlige møter (Yara.no II; Yara.no III). Coombs nevner viktigheten av å

inkludere de ansatte når en situasjon oppstår i bedriften. Jo mer ansatte vet, desto mer riktig informasjon kommer ut.

Ut fra opplysningene i rapportene viser Yara at de vet hvordan man skal håndtere en krise, samt bevare omdømme sitt. Det kom ikke frem noen konkrete opplysninger om hva beredskapsplanene deres inneholdt, men de skriver mye om en avdeling de kaller for Etikk og Compliance (Yara.no II; Yara.no III).

I 2008 opprettet Yara en avdeling internt i bedriften som hadde ansvar for å koordinere og overvåke selskapets arbeid med etikk og overholdelse av bedriften. I tillegg skulle denne avdelingen ha ansvar for utvikling av retningslinjer, opplæring, rådgivende tjenester, internettforskning og rapportering. I 2009 begynte Yara å legge stor vekt på opplæring i krisehåndtering blant de ansatte og ledelsen. Dessuten brukte de mye ressurser på medieovervåking, spesielt over sosiale media (Yara.no II).

I tillegg til denne avdelingen, beskriver Yara i rapporten sin om hvor viktig krisehåndtering er for bedriften. Under risikostyring av Yara, nevner de at styret og ledelsen utfører risikoanalyser relatert til ulike dimensjoner og aspekter. Dette gjør de for å verifisere at det finnes tilstrekkelig systemer for risikostyring i virksomheten (Yara.no III).

Siden Yara opprettet ”Etiske og Compliance” og hadde fokus på implementering av krisehåndtering i bedriften, kan man etter Coombs sin teori fastslå at Yara har forstått viktigheten rundt det å være proaktiv før en eventuell krise oppstår. Å være åpen og samarbeidsvillig med de involverte i saken og samtidig ha god kommunikasjon med interessenter og media har hatt stor innvirkning på Yaras omdømme. Da boten fra Økokrim kom, var styret til Yara enstemmig i å godta boten. Yara ble tildelt en strafferabatt fordi de hele tiden hadde hatt konstruktiv medvirkning til sakens oppklaring og erkjente straffeskyld. I tillegg var Økokrim klar i sine opplysninger om at det var den tidligere ledelsen som hadde begått korrupsjon, og den nye ledelsen fikk ingen kritikk (Yara.no III).

Med slike opplysninger skulle man trodd at omdømmet til Yara ble svekket. I 2013, to år etter korrupsjonsskandalen ble kjent, hadde Yara ifølge RepTrak sin omdømmemåling en score på 70,5 - noe som tilsier at Yara har et godt omdømme (Vedlegg III). Samtidig økte aksjene til Yara med 1,5 prosent når korrupsjonsboten ble kjent (e24.no 2014 I). Selv om aksjene til Yara hadde en uproblematisk liten

nedgang da saken ble kjent i 2011, mente ekspertene at denne stigningen kom av at forholdene rundt saken ble gradvis kjent. Ekspertene nevner også at dersom skandalen hadde hatt konsekvenser for Yara operasjonelt, så hadde aksjen sannsynlig hatt en annen vending (e24.no 2014 II).

Så selv om Yara er kjent for å ha mottatt Norges største korrupsjonsbot har ikke hendelsen svekket tilliten eller omdømmet for bedriften. Ifølge William Coombs teori om krisehåndtering er det store likhetstrekk mellom teorien hans, og hvordan Yara håndterte korrupsjonsskandalen. Implementering av krisehåndtering innad bedriften, åpenhet med de involverte i saken, samt interessenter og media, har vist seg å være det smarteste Yara gjorde for å unngå et svekket omdømme.

5.0 Konklusjon

Bacheloroppgaven gikk ut på at vi skulle finne den riktige måten en organisasjon burde håndtere en krise på for å bevare et godt omdømme. Vi valgte å analysere hvordan Gilde, Statoil og Yara håndterte sine kriser, deretter bruke funnene til å besvare spørsmålet: Hvordan bør organisasjoner håndtere en krise for at det skal være til minst mulig skade for omdømmet?

Vi er enig med William Coombs sin teori om krisehåndtering. Det vi mener er fordelene i hans teori er viktigheten rundt kommunikasjon. Man bør alltid kommunisere med interessentene sine, samt jobbe proaktivt med krisehåndtering innad organisasjonen. Under krisen til Statoil og Yara benytter dem seg av hyppig pressekonferanse, noe som Coombs ikke nevner i denne teorien. Pressekonferanser er en effektiv måte å ta en posisjon som avsender av korrekt informasjon. Ut fra de to casene viser det seg at dette er noe organisasjoner burde gjøre aktivt under en krise. Coombs nevner også det man kaller for en "Dark Website". Om noen av organisasjonene vi valgte brukte dette var vanskelig å finne informasjon om, da vi kun benyttet oss av sekundærdata i oppgaven. Ettersom både Yara og Statoil klarte å bevare omdømme sitt fra starten av krisen, ser det ut til at en "Dark Website" ikke er fullt så viktig, så lenge organisasjonen har en god beredskapsplan implementert. Gilde derimot måtte bruke noen år på å bygge opp omdømmet sitt igjen, dette fikk de til ved å ta lærdom av feilene de hadde begått i krisen.

I en tabell på neste side har vi oppsummert hvordan vi mener, med utgangspunkt i Coombs teori, man bør håndtere en krise før, i og etter en den har oppstått for å bevare et godt omdømme.

<p>Vær alltid forberedt på at en krise kan oppstå:</p>	<p>Jobb proaktivt med krisehåndtering innad organisasjonen. Ha et fast beredskapsteam som jobber proaktivt med organisasjonens beredskapsplan. I beredskapsplanene er det viktig at man alltid har utarbeidet ulike maler på pressemeldinger, dette for å spare tid om man trenger det. Samtidig burde man velge hvem som skal snakke, gjelder dette flere, skal alle snakke med ”én stemme”. Organisasjonen bør helst være forberedt på forskjellige kriser.</p>
<p>Dersom en krise oppstår:</p>	<p>Fordelene ved å ha vært proaktiv vil gi belønning under krisen. Pressemeldingene er tilrettelagt, man kan fylle inn manglende informasjon, publisere det raskt på egen hjemmeside ut til media. Ved å ha hyppige pressekonferanser vil man i tillegg kunne spre viktig informasjon som er til nytte på interessentene. Vær synlig, kommuniser med interessentene og vis sympati til de det gjelder. Gjør organisasjonen til hovedkilde i saken, de som snakker for organisasjonen under krisen bør utgi lik informasjon. Sist, men ikke minst – samarbeid med de som er involvert i krisen.</p>
<p>Etter krisen har oppstått:</p>	<p>Sett interessentene først og organisasjonen på andre plass. Organisasjoner vinner mer tillit ved å vise at man bryr seg om de som har vært offer for krisen. Tillit og åpenhet er to viktige elementer for å bevare et godt omdømme. En organisasjon skal være til å stole på, de må vise at dem tar ansvar for krisen, samt at de har tatt lærdom av den. I ettertid burde styret gå gjennom hele hendelsesforløpet med beredskapsteamet for å se etter forbedringer.</p>

Epilog

Helt siden starten på Markedshøyskolen har vi jobbet sammen på alle gruppeoppgavene vi har hatt. Gjennom disse tre årene har vi lært hverandre å kjenne, både på svakheter og styrke, noe som har formet oss til et godt team. Vi har derfor ikke møtt på noen nye sider av oss gjennom bachelorskrivingen, selv om det til tider har vært et høyt stress nivå. Samarbeidet har vært bra, men dersom vi har vært i tvil, har veileder, familie og venner vært til god hjelp. Vi har ikke hatt noen spesielle problemer som har stoppet oss, bortsett fra at vi måtte ta valget om å kun benytte oss av sekundærdata. De som jobber i virksomheten vi bruker i oppgaven var ikke så tilgjengelig som vi hadde håpet på. Men vi er fornøyd med resultatet vårt, da ønsket har vært å skrive om omdømmebygging i vår bacheloroppgave. Ved å knytte dette sammen med krisehåndtering har gjort at vi har lært mer om viktigheten av et godt omdømme og hva det innebærer.

Litteraturliste

Aftenbladet.no 2013. "Helge Lund har ledet med varme og omtanke". Lesedato 3.mai 2014: http://www.aftenbladet.no/energi/--Helge-Lund-har-ledet-med-varme-og-omtanke-3108261.html#.U34BDpR_v2g

Apeland I. Lesedato 20. mai 2014: <http://www.apeland.no/tjenester/omdomme/>

--- II . Lesedato 30. april 2014:

http://www.apeland.no/assets/Omdomme_hefte_2013_issuu.pdf

Apeland, Nils M. 2010. Det gode selskap: Omdømmebygging i praksis. 2. utg. [Høvik]: Hippocampus

Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforlaget.

Boarding.no 2009. Lesedato 26. april 2014:

http://www.boarding.no/files/repraknorge2009_fakta_og_hovedfunn_1_.pdf

Brønn, Peggy Simcic og Øyvind Ihlen. 2009. Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner. Oslo: Gyldendal akademisk

Coombs 2007. Lesedato 27. februar 2014: <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>

Communication.cos. Lesedato 4 april 2014:

<http://communication.cos.ucf.edu/person/w-timothy-coombs/>

Dagbladet.no 2006. Lesedato 19 april 2014:

<http://www.dagbladet.no/nyheter/2006/08/31/475394.html>

e24.no 2012. Lesedato 28. april 2014: <http://e24.no/lov-og-rett/tidligere-yara-sjef-thorleif-enger-siktet-for-grov-korrupsjon/20233094>

e24.no 2014. Lesedato 28. april 2014: <http://e24.no/boers-og-finans/aksje-stiger-tross-korrupsjonsbot/22717845>

Gilde.no Lesedato 17. april 2014: <http://www.gilde.no/gildemerkets-historie/category11429.html>

Ihlen, Øyvind, Robstad, Per. 2004. ”Informasjon & Samfunnskontakt – Perspektiver og praksis”. 4. Utg. 2011. Bergen : Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Jacobsen, Dag Ingvar.2005. Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johannesen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Christoffersen, Line. 2002. Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode. 4. Utg. 2010. 2. Opplag 2011 Oslo : Laboremus Oslo AS

Kimberly D. Elsbach 2000. Lesedato 20. februar 2014:
(<http://webuser.bus.umich.edu/Organizations/smo/protected/resources/elsbach00.pdf>).

Maureen Taylor, Kent, M., 2007. Lesedato 29. mars 2014: http://faculty-staff.ou.edu/K/Michael.L.Kent-1/PDFs/Taylor_Kent_Crisis_Taxonomy.pdf

Nettavisen.no 2006. Lesedato 20. april 2014: <http://www.nettavisen.no/596724.html>

Nortura.no I. Lesedato 17. april 2014: <http://www.nortura.no/organisasjon/>

Nortura.no II. Lesedato 17. april 2014:
<http://www.nortura.no/getfile.php/Nortura/Filer/Gildes%20avsluttende%20bemerkinger.pdf>

Nortura.no III. Lesedato 18. april 2014:
http://www.nortura.no/getfile.php/Nortura/Filer/Nortura_Arsmelding_2006_hele.pdf

Nrk.no 2013. “De pårørende er redde og vil ha informasjon”. Lesedato 3. mai 2014: <http://www.nrk.no/hordaland/statoil-samler-parorende-i-bergen-1.10875408>

Nrk.no 2006. Lesedato 20. april 2014: <http://www.nrk.no/ostfold/gilde-stotter-rammede-familier-okonomisk-1.465016>

Peggy Simcic og Roberta Wiig Berg. 2011. Corporate Communication, A strategic approach to building reputation. 2. utgave Oslo: Gyldendal akademisk

Regjeringen.no I. Lesedato 17. april 2014:

<http://www.regjeringen.no/upload/kilde/hod/rap/2007/0001/ddd/pdfv/303188-e-coli-rapport-151206.pdf>

--- II. Lesedato 25. april 2014:

http://www.regjeringen.no/upload/UD/Vedlegg/Krisearbeid/Evaluering_krisehaandtering_algerie.pdf

Samuelsen, Bendik Melingen, Adrian Peretz, Lars Erling Olsen. ”Merkevareledelse på norsk 2.0” 2. Utg. 1. Opplag. 2010. Oslo: Cappelen Damm AS

Statoil I. Lesedato 12. februar 2014:

<http://www.statoil.com/no/about/history/pages/ourhistory.aspx>

--- II. Lesedato 12. februar 2014:

<http://www.statoil.com/no/About/InBrief/Pages/default.aspx>

--- III. Lesedato 18. februar 2014:

<http://www.statoil.com/en/NewsAndMedia/News/2013/Downloads/In%20Amenas%20report.pdf>

Transparency.no. Lesedato 25. mars 2014: <http://www.transparency.no/hva-er-korrupsjon/>

Yara.no I. Lesedato 30. april 2014: <http://www.yara.no/about-yara/>

Yara.no II. Lesedato 28. april 2014:

http://www.yara.com/doc/124033_20140214_Brev_til_Folketrygdfondet.pdf

Yara.no III. Lesedato 28. april 2014:

http://www.yara.com/doc/65586_Finansrapport2012_norsk_oversettelse.pdf

Økokrim.no. Lesedato 28. april 2014: <http://www.okokrim.no/www-9fdaqu>

Vedlegg I. Lesedato 26. april 2014:

http://www.boarding.no/files/reptraknorge2009_fakta_og_hovedfunn_1_.pdf

Vedlegg II. Lesedato 26. april 2014:

http://www.apeland.no/filer/RepTrakNorge_2012.pdf

Vedlegg III. Lesedato 26. april 2014:

http://www.apeland.no/assets/Omdomme_hefte_2013_issuu.pdf

Vedlegg I RepTrak 2009

RepTrak Norge 2009	RepTrak Pulse Score 2009	RepTrak Pulse Score 2008	2009 - 2008 Differanse
IKEA	81,5	80,8	0,7
Flytoget	81,5	.	.
Toyota	81,1	84,4	-3,3
Komplett	80,9	.	.
Synnøve Finden	79,3	78,9	0,4
Coop	79,0	80,4	-1,4
TINE	78,6	76,4	2,1
Norwegian	78,1	82,9	-4,8
Skandiabanken	77,8	82,7	-4,9
Meny	77,8	74,5	3,3
Aker	76,1	74,0	2,1
Tv2	75,3	.	.
Hydro	75,2	74,6	0,6
Olav Thon Gruppen	74,9	.	.
Choice	74,5	.	.
Gilde	74,2	68,0	6,3
NRK	73,0	.	.
Microsoft	72,8	71,9	1,0
Gjensidige	71,9	.	.
StatoilHydro	71,8	70,5	1,3
Rema 1000	70,7	74,2	-3,5
Kiwi	70,6	74,1	-3,4
Shell	70,0	.	.
SpareBank 1	69,7	63,1	6,6
Esso	69,5	69,9	-0,4
Expert	67,7	.	.
Orkla	67,5	.	.
Posten	66,9	63,4	3,5
Coca-Cola	66,8	63,5	3,3
SAS Norge	65,9	61,1	4,8
ICA	65,6	.	.
Storebrand	64,2	.	.
Telenor	64,0	61,6	2,4
Elkjøp	63,8	66,9	-3,0
Hafslund	63,8	61,4	2,4
Chess	63,3	66,8	-3,5
Nordea	63,1	65,9	-2,8
NetCom	62,9	64,4	-1,5
If	61,6	.	.
Tele2	57,8	57,7	0,1
Jysk	57,8	59,3	-1,5
NSB	57,7	62,1	-4,4
Get	57,4	.	.
RIMI	57,4	60,8	-3,5
DnB NOR	56,2	61,9	-5,7
Oslo sporveier/Ruter	55,3	.	.
NextGenTel	54,6	51,8	2,8
McDonald's	52,3	52,1	0,2
Acta	39,9	.	.
Terra	35,1	.	.

Forklaring:



Over 80
Fremragende omdømme



70-79
Godt omdømme



60-69
Middels godt omdømme



40-59
Svakt omdømme



Under 40
Dårlig omdømme



Signifikant frem



Signifikant tilbake

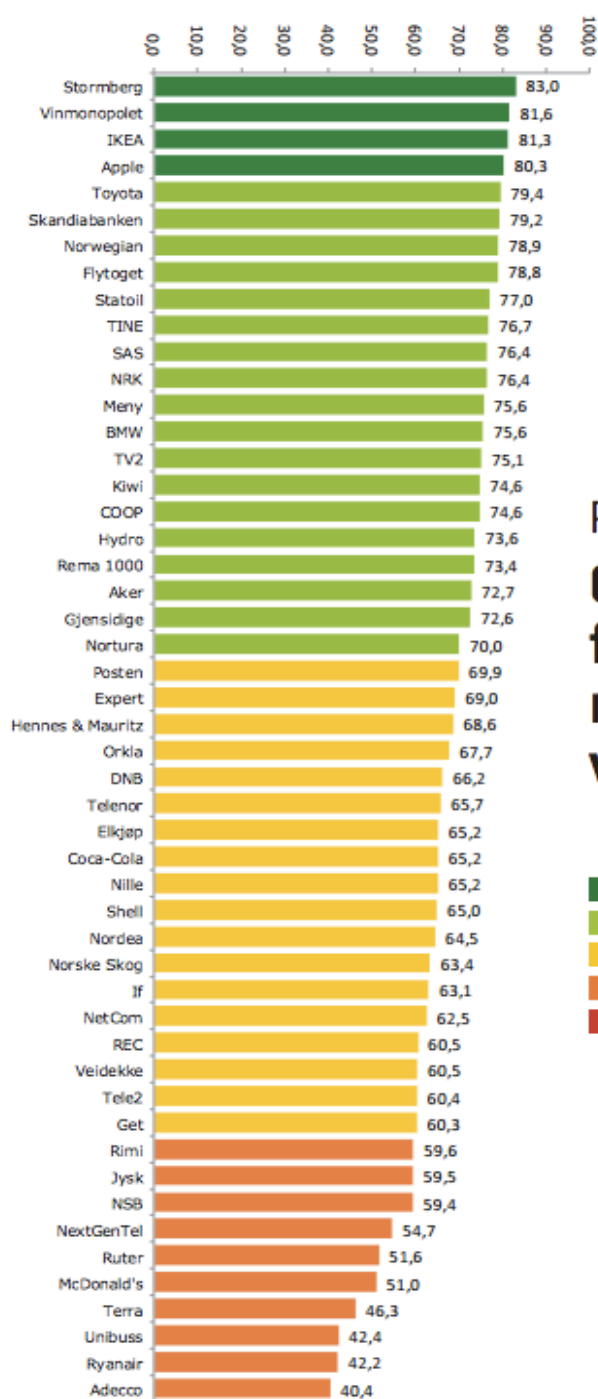
• Ikke målt i 2008

APELAND

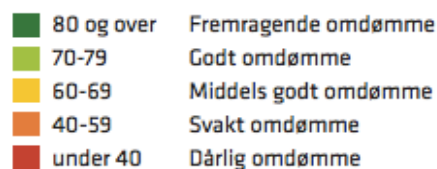
Norsk representant for
**REPUTATION
INSTITUTE** 

Boarding.no 2009

Vedlegg II RepTrak 2012



RepTrak Norge 2012: **Omdømmescore for Norges 50 mest synlige virksomheter**



APELAND

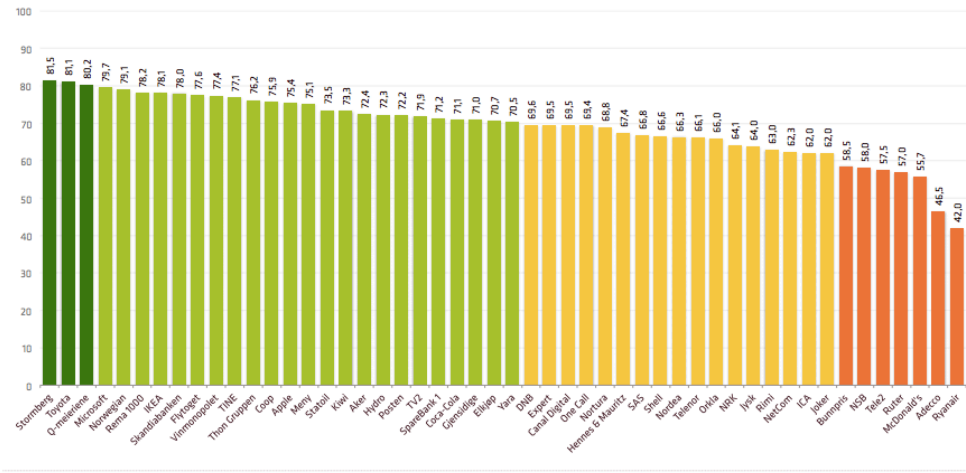
REPUTATION
INSTITUTE



Vedlegg III RepTrak 2013

APELAND

RepTrak Norge 2013



Apeland.no