



MASTEROPPGAVE

I STV-3903 Organisasjons- og ledelsesvitenskap

Våren 2008

Bedrifiers omdømme – et resultat av synlighet, særegenhet, ekthet, gjennomsiktighet og konsekventhet?

En studie av norske bedrifiers omdømme i lys av "The Roots of Fame".

Av Ronny Josefsen

30. mai 2008

Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Tromsø

Forord

Da var min masteroppgave ferdigskrevet. Det har vært en prosess preget av fart og spenning, angst, glede, mestringsfølelse, usikkerhet, oppstemthet, såre fingertupper og ikke minst læring. Mange av disse følelsene får min veileder, Turid Moldenæs, æren av bli kreditert. Du er en mester i å sammenfatte tanker jeg bruker månedsvis på å forfatte. Det er i tillegg imponerende at uansett hvor du er i verden, være seg Finnmarksvidda, kontoret i Tromsø, hjemme i stua eller ni tidssoner unna min verden, klarer å svare på e-post lynende kjapt. Så en stor takk rettes til deg, for dine konstruktive innspill, gode veiledning og evnen til å prioritere ”masterstudenter i nød”.

Jeg vil takke familien og de som står meg nær for støtte og oppbacking hele veien.

I tillegg rettes en takk til Gunhild Bøkestad for korrekturlesing i den avsluttende og hektiske fasen av oppgaven.

Kritikk rettes til alle de trivelige menneskene på lesesalen, som har stukket kjepper i hjulene på denne oppgaven ved å innlede i interessante, morsomme og, til tider, særdeles lite faglige diskusjoner på pauserommet.

Til slutt, som seg hør og bør, skal gullrekka ha sin ros. Det sitter en kultur i de grå skilleveggene som andre lesesalrekker bare kan drømme om. Dermed går de siste takkeord til tidligere, og nåværende, studenter på gullrekka.

Tromsø 30. mai 2008

Ronny Josefsen

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 DISPOSISJON	4
2. TEORETISK RAMME; THE ROOTS OF FAME – FEM STJERNEGRENER SOM LEDER TIL GODT OMDØMME	5
2.1 BAKGRUNN	5
2.2 SYNLIGHET – ”VÆR SYNLIG”	6
2.3 DISTINKTHET – ”VÆR SÆREGEN”	9
2.4 AUTENTISITET – ”VÆR EKTE”	12
2.5 TRANSPARENT – ”VÆR GJENNOMSIKTIG”	13
2.6 KONSISTENT – ”VÆR KONSEKVENT”	14
2.7 OPPSUMMERING	15
3. METODE OG FREMGANGSMÅTE	17
3.1 VALG AV METODE.....	17
3.2 FREMGANGSMÅTE FOR INNSAMLING AV DATAMATERIALET.....	17
3.3 HVORDAN UNDERSØKE STJERNEGRENE?.....	20
3.3.1 <i>Synlighet</i>	20
3.3.2 <i>Særegenhet</i>	21
3.3.3 <i>Ekthet</i>	21
3.3.4 <i>Gjennomsiktighet</i>	21
3.3.5 <i>Konsekventhet</i>	22
3.4 KVALITETEN I FORSKNINGEN - RELIABILITET OG VALIDITET.....	22
4. GODT OMDØMME – ET RESULTAT AV EN ORGANISASJONS SYNLIGHET OG SÆRPREG SAMT EVNEN TIL Å VÆRE EKTE, GJENNOMSIKTIG OG KONSEKVENT	25
4.1 SYNLIGHET – TILSTEDEVÆRELSE I ENHVER SAMMENHENG	25
4.1.1 <i>IKEA</i>	28
4.1.2 <i>Coop</i>	30
4.1.3 <i>Aker</i>	32

4.1.4	<i>NextGenTel</i>	33
4.1.5	<i>SAS Braathens</i>	35
4.1.6	<i>Lidl</i>	36
4.1.7	<i>Oppsummering av synligheten</i>	37
4.2	SÆREGENHET – Å PRESENTERE VERDIER, KJERNEVIRKSOMHET OG DISTINKTHET	38
4.2.1	<i>IKEA</i>	38
4.2.2	<i>Coop</i>	40
4.2.3	<i>Aker</i>	40
4.2.4	<i>NextGenTel</i>	42
4.2.5	<i>SAS Braathens</i>	42
4.2.6	<i>Lidl</i>	43
4.2.7	<i>Oppsummering av særegenheten</i>	44
4.3	EKTHET – IDENTITET OG VERDIER MÅ SAMSVARE MED HANDLING	44
4.3.1	<i>IKEA</i>	45
4.3.2	<i>Coop</i>	47
4.3.3	<i>Aker</i>	49
4.3.4	<i>NextGenTel</i>	51
4.3.5	<i>SAS Braathens</i>	53
4.3.6	<i>Lidl</i>	55
4.3.7	<i>Oppsummering av ektheten</i>	56
4.4	GJENNOMSIKTIG – ”Å OPERERE I DAGSLYS”	57
4.4.1	<i>IKEA</i>	57
4.4.2	<i>Coop</i>	58
4.4.3	<i>Aker</i>	59
4.4.4	<i>NextGenTel</i>	61
4.4.5	<i>SAS Braathens</i>	62
4.4.6	<i>Lidl</i>	63
4.4.7	<i>Oppsummering av gjennomsiktigheten</i>	64
4.5	KONSEKVENT – Å VÆRE I HARMONI MED SINE INTERESSENER	65
4.5.1	<i>IKEA</i>	65
4.5.2	<i>Coop</i>	66
4.5.3	<i>Aker</i>	67
4.5.4	<i>NextGenTel</i>	68
4.5.5	<i>SAS Braathens</i>	68

4.5.6 <i>Lidl</i>	69
4.5.7 <i>Oppsummering av konsekventheten</i>	69
4.6 SAMSVAR MELLOM TEORI OG PLASSERING PÅ OMDØMMEUNDERSØKELSEN.....	70
4.6.1 <i>Topp tre</i>	70
4.6.2 <i>Bunn tre</i>	71
4.6.3 <i>Oppsummering av funn</i>	71
5. AVSLUTNING	73
6. LITTERATURHENVISNINGER	77
6.1 BØKER	77
6.2 TIDSSKRIFTARTIKLER	78
6.3 INTERNETTHENVISNINGER	78
6.4 ANDRE HENVISNINGER.....	82

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Innen organisasjonsfeltet finnes det i dag ingen enighet rundt en definisjon av begrepet omdømme. Fombrun og Van Riel (2004) mener at omdømme er summen av mange interessenters forestillinger av organisasjonen. Det er dermed ikke nødvendigvis rasjonelle beslutninger som avgjør en organisasjons omdømme, noe som åpner for at subjektive og følelsesmessige oppfatninger også er viktig. Omdømme beskrives gjerne også som et *”produkt som består av en viss enighet om holdninger, evalueringer av egenskaper og verdier som knyttes til et tema, en organisasjon eller en sektor”* (Bromley 1993, i Robstad & Ihlen 2004:126). Samtidig hevder Schultz m.fl. (2000:3) at organisasjoner må ta hensyn til alle interessenter, være seg ansatte, kunder, leverandører, investorer, eller andre interessegrupper. Dette viser at omdømmefeltet er komplekst, og at aktører kan ha ulike erfaringer, verdier eller oppfatninger som farger deres oppfatning av en organisasjons omdømme. Etersom min studie videre baserer seg på teori fra Fombrun og Van Riel benytter jeg deres definisjon videre i oppgaven.

I dag oppfattes et godt omdømme som viktig, siden mennesker ikke bestemmer seg for å kjøpe et produkt på grunn av kalkulerte overveielser. De bestemmer seg med bakgrunn i rykter, eller hva andre har sagt om en tjeneste eller et produkt. Disse ryktene blir til vår egen oppfatning av et produkt. Det er oppfatninger som i seg selv er påvirket av våre egne personlige, emosjonelle, ikke-rasjonelle overveielser presentert av bedrifter, journalister eller bekjente. Et godt omdømme fungerer som en magnet; det trekker oss til de som har det. Det er ikke uten grunn at mennesker ønsker å spise på restauranter de finner i Michelin-guiden, kjøre i den nyeste BMW'en eller kle seg i designerklær (Fombrun og Van Riel, 2004:4 f.).

Distinkthet gjør at en bedrift skiller seg fra sine konkurrenter og er en av hovedgrunnene for et godt omdømme. Å være særegen og unik, med en egen identitet, synes å være viktig for å skille seg fra konkurrentene i et stadig mer åpent og befolket marked. I *”Fame and Fortune”* (2004) nevnes flere trender i omgivelsene som forklarer hvorfor særegenhet er viktig for en bedrift. Globaliseringen fører til at grenser bygges ned og at bedrifter i større grad opererer i multimarkeder for å utnytte regionale forskjeller i arbeidskraft eller logistikkostnader. En organisasjon som vil inn på et nytt marked tar med seg sitt omdømme på godt og vondt. Har

den et godt omdømme vil det være til stor hjelp idet den skal forhandle med lokale leverandører eller myndigheter. Utenlandske bedrifter med et dårligere omdømme har ikke den samme muligheten til å påvise sin distinkthet i konkurranse med lokale rivaler.

Informasjonsmengden gjør det vanskelig for potensielle kunder, investorer eller jobbsøkere å skille mellom ulike selskaper. Spredningen av informasjon skjer gjennom mange medier, og i et miljø med overflod av informasjon vil det slå positivt ut for en organisasjon med et godt omdømme i forhold til sine mange konkurrenter (Fombrun og Van Riel 2004).

Globaliseringen har ført til større grad av homogenisering av varer. I mange land dukker det opp bedrifter som baserer seg på å kopiere et merkenavns produkt og selge det som sitt eget. I et marked hvor forskjellene på varer eller tjenester er små, vil et godt omdømme være en kraftig og kritisk kilde til differensiering (Fombrun og Van Riel 2004). Dette synes å være en trend som flere peker på. Fog m.fl. (2003) hevder at stadig flere kan produsere de samme produkter til samme pris, og virksomheter som lukker øynene og kun konkurrerer på pris går en tung tid i møte.

Medias rolle påvirker en organisasjons omdømme gjennom deres økte fokus på forretningsvirksomhet. Bilder av svindeltaltede toppledere spres både raskt og langt, er med på å undergrave omdømmet, samt understøtter at omdømmet er et økonomisk virkemiddel. De færreste, om noen, reagerer positivt på å se en bedrifts toppleder i håndjern. Synlighet i media spiller derfor en rolle for selskapenes omdømme, på godt og vondt. Reklame som virkemiddel for å sette fokus på en bedrift eller et produkt har i de senere år blitt utbredt. Fombrun og Van Riel (2004) hevder at reklamemarkedet er mettet og at dette fører til at kundene ikke lengre legger like mye vekt på dette. Bedrifter har også oppfattet dette og benytter seg nå av nye og alternative metoder for å sette fokus på sin virksomhet. Man ser en økning i PR-kampanjer, bruk av arrangementer, sponsorater og et ønske fra bedrifters side om å være samfunnsansvarlige borgere, om man vil. Dette gjøres for å påvirke konsumentene og skape seg friere spillerom i det overbefolkede mediemarkedet. Interesseorganisasjoner benytter sin påvirkningskraft i media til å rette søkelyset på organisasjoner eller felter hvor de ønsker å se endring. Det være seg bilfabrikker som produserer store miljøbelastende biler eller kleskjeder som selger klær produsert gjennom barnearbeid. Alle disse trendene forsterker det faktum at omdømmet betyr mye og at det må beskyttes og pleies (Fombrun og Van Riel 2004).

Kvåle og Wæraas (2006:49) hevder at organisasjoners identitet kommer til uttrykk på mange måter, ikke minst gjennom selvschildringer, verdigrunnlag og visjoner. Disse er alle strategiske publikasjoner som blir formidlet i svært synlige og tilgjengelige fora. Særlig Internett har fått økende interesse som medium for slike presentasjoner. Slike fremstillinger er strategisk på den måten at de forsøker å gjøre organisasjonens identitet så attraktiv og positiv som mulig, i den hensikt å skape et bestemt bilde eller omdømme av den i omgivelsene. Når en først har laget en hjemmeside, vil publikum bruke denne som grunnlag for å danne seg en mening om hva slags organisasjon en er (Kvåle og Wæraas 2006:50). En organisasjons eller bedrifts identitet er dermed tett knyttet opp mot dets omdømme og også tett knyttet til de fem stjernegrenene beskrevet i kapittel 2.

1.2 Problemstilling

I denne oppgaven fokuseres det på et utvalg av de selskapene som i 2006 var blant Norges tjue mest synlige. Det er disse selskapene Reputation Institute har undersøkt i RepTrak Norge 2006. Jeg vil se nærmere på de tre selskapene som kom best ut, samt de tre som kom dårligst ut på Reputation Institutes omdømmeundersøkelse, RepTrak Norge 2006.¹ Disse selskapene er henholdsvis IKEA, Coop, Aker, NextGenTel, SAS Braathens og Lidl. Med bakgrunn i stjernegrenene eller dimensjonene² synlighet, ekthet, konsekventhet, særegenhet og gjennomsiktighet (Fombrun og Van Riel 2004), som er nærmere beskrevet i kapittel 2, ønsker jeg å analysere om det er samsvar mellom selskapenes plassering i omdømmeundersøkelsen og oppfyllelse av de fem stjernegrenene. Problemstillingen er: samsvarer resultatene fra Reputation Institutes omdømmeundersøkelse, RepTrak Norge 2006, med oppfyllelsen av stjernegrenene i ”The Roots of Fame”? Er det noen av stjernegrenene som ser ut til å ha større eller mindre innvirkning på omdømmet enn andre?

Jeg undersøker dermed om de seks selskapene i studien kommuniserer med kunder, ansatte og andre interessenter, og om kommunikasjonen som er grunnlaget for datamaterialet samstemmer med de kriteriene for stjernegrenene, som den teoretiske rammen tilsier. Samtidig forventer jeg at de tre selskapene på topp i RepTrak Norge 2006, IKEA, Coop og

¹ Når jeg i det videre omtaler omdømmeundersøkelsen er det Reputation Institute sin omdømmeundersøkelse; RepTrak Norge 2006, jeg viser til.

² Jeg vil ikke gjøre skille mellom stjernegrenene og dimensjonene, og disse behandles synonymt videre i oppgaven.

Aker, oppfyller alle de fem dimensjonene i ”The Roots of Fame”, og at selskapene i bunnen av omdømmeundersøkelsen ikke oppfyller kriteriene til de fem dimensjonene.

Undersøkelsen vil være basert på publikasjoner på selskapenes hjemmesider og deres pressemeldinger for å finne informasjon som kan knyttes til stjernegrenene. Det er gjennom disse at bedriftene selv kan bestemme hvilken informasjon som skal spres til offentligheten. I tillegg benytter jeg nettavisene til VG, Dagbladet og Dagens Næringsliv der jeg søker etter selskapets navn og undersøker om artikkeltreffene i hovedsak oppfattes som positive, nøytrale eller negative med hensyn til stjernegrenene. Internettsøkene vil, i tillegg til å være en indikator på synlighet for forbrukerne, også benyttes for å undersøke om selskapene opplever kriser eller oppturer, samt være datamateriale for å undersøke hvordan selskapene opplever og besvarer kritikk fra ulikt hold.

1.3 Disposisjon

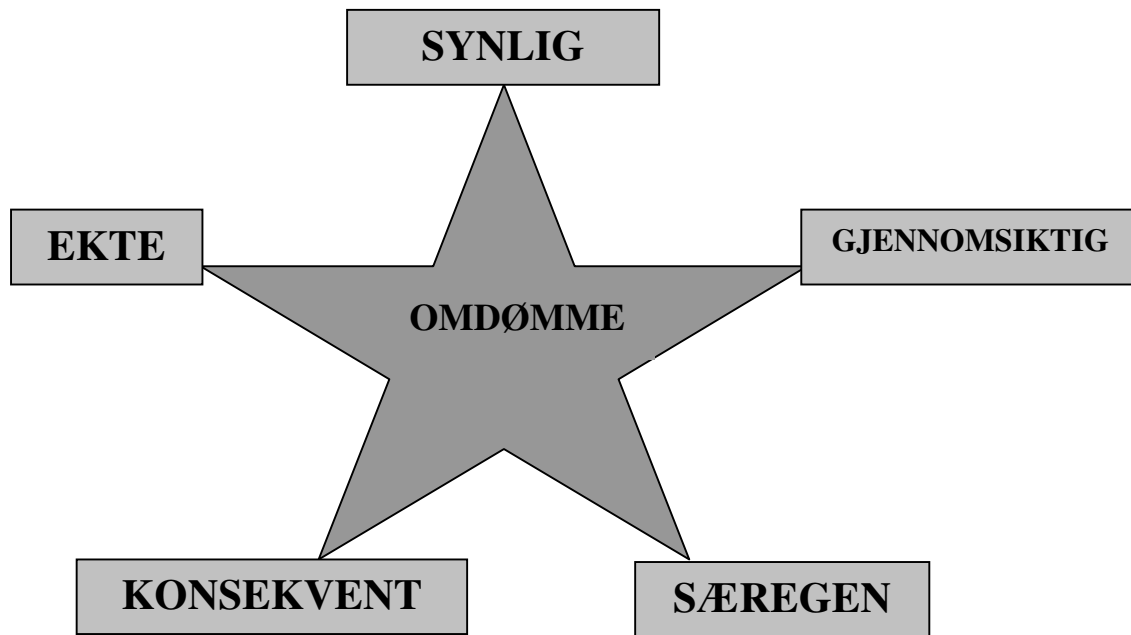
I kapittel 2 beskriver jeg de teoretiske rammene, som ligger til grunn for min analyse. Så presenterer jeg, i kapittel 3, valg av metode, fremgangsmåten for innsamling av data og hvordan jeg skal undersøke de fem stjernegrenene, før jeg oppsummerer kapittelet med å vurdere kvaliteten i min forskning. I kapittel 4 presenterer jeg mine funn, belyst gjennom det teoretiske rammeverket, og analyserer funnene. Til slutt i kapittelet vil jeg oppsummere funnene og forsøke å besvare mine forskningsspørsmål. I kapittel 5 vil jeg forsøke å samle trådene, presentere de viktigste funnene, ta stilling til om det er mulig å konkludere omkring mine resultater, og presentere tema som kan være aktuelle å forske videre på.

2. Teoretisk ramme; The Roots of Fame – fem stjernegrener som leder til godt omdømme

2.1 Bakgrunn

Fombrun og Van Riel (2004) hevder at et godt omdømme knyttes til økonomisk gevinst og utbytte. Bedrifter med godt omdømme er ansett som økonomisk solide, og assosieres positivt med stikkord som inntjening, solidhet, pengestrøm, vekstrate og markedsverdi. Dette alene er imidlertid ikke nok til å si at en bedrift har et godt omdømme, og kan heller ikke benyttes som forklaring på hvorfor noen bedrifter ansees å ha et bedre omdømme enn andre. Derfor benytter jeg Fombrun og Van Riels ”The Roots of Fame” når jeg videre skal vurdere de seks bedriftene i min studie.

The Roots of Fame er en teori som er et resultat av forskning av Fombrun og Van Riel fra 2004. De så på de høyest rangerte selskaper i RQ-prosjektet (omdømmekvotientprosjektet) i ulike land for å finne ut hva som kjennetegnet disse og hva som skilte dem fra hverandre. Dette gjorde de gjennom å se på intern og ekstern kommunikasjon på selskapenes hjemmesider, reklamekampanjer og pressemeldinger. Samtidig så de på hvilke aktiviteter de gjennomførte internasjonalt med hensyn til borgerrettigheter og lignende. De studerte også hvordan media rangerte dem og hvilke artikler de figurerte i. Til slutt baseres rangeringen på intervjuer med utvalgte ledere fra noen av selskapene. Resultatene viste at de høyt rangerte selskapene skilte seg betraktelig fra sine dårligere rivaler langs fem ulike dimensjoner. Disse fem utgjør Fombrun og Van Riels ”The Roots of Fame”.

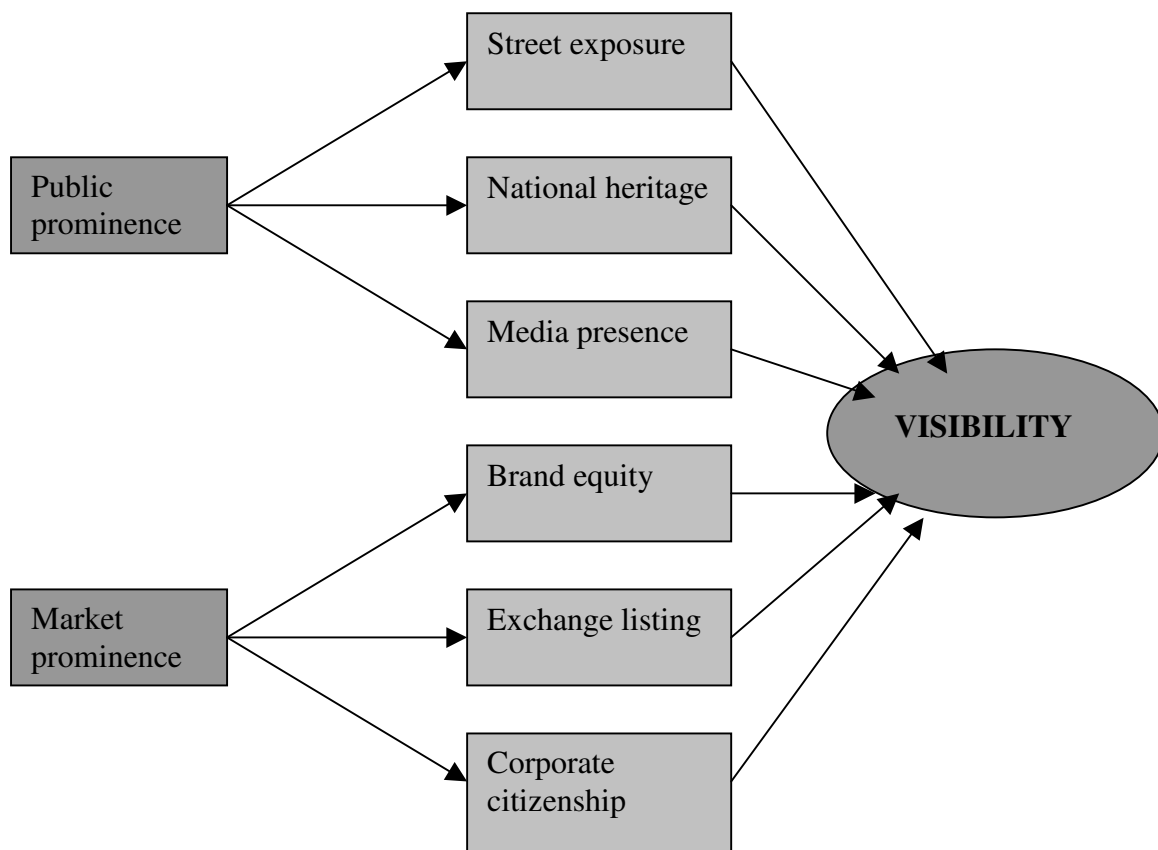


Figur 2.1. De fem stjernegrenene fra Fombrun og Van Riel 2004.

2.2 Synlighet – ”vær synlig”

Fombrun og Van Riel (2004) hevder at uansett hvor godt et selskap er så finnes det ikke et godt omdømme uten synlighet. Studiene deres bekrefter at kjennskap til en virksomhet påvirker offentlighetens oppfatning av omdømmet på en positiv måte. Derfor kan man forvente at bedrifter med godt omdømme er mer synlige i media enn de med et dårligere omdømme (Fombrun og Van Riel 2004:87). Media fungerer som et forstørrelsesglass for kunder og interessenter, og på denne måten vil medias vinkling av en sak i stor grad være med å påvirke hvordan selskapet oppfattes av leserne. Det vil si om vinklingen er positiv eller negativ.

I følge Fombrun og Van Riel (2004) skilles det mellom å være fremtredende med hensyn til det offentlige rom og fremtredende i et marked. Når det gjelder fremtredenhet i det offentlige rom skiller de ut tre faktorer som påvirker synligheten; ”street exposure”, ”national heritage” og ”media presence”. Fremtredenhet i markedet karakteriseres på sin side av; ”brand equity”, ”exchange listing” og ”corporate citizenship”. Nedenfor er offentlig og markedsrelatert synlighet, eller ”Public and Market Prominence” som Fombrun og Van Riel kaller det, illustrert:



Figur 2.2. "The drivers of visibility" fra Fombrun og Van Riel 2004.

"Street exposure" handler i stor grad om den daglige eksponeringen av selskapet. Det å ha butikker eller kontorer på hvert gatehjørne eller på hvert kjøpesenter øker graden av daglig eksponering og er med på å øke kundenes bevissthet om selskapet. Et godt eksempel på et selskap med god "street exposure" er Narvesen. Deres tilstedeværelse på togstasjoner, flyplasser og kjøpesentre er med på å øke bevisstheten hos kunder og interessenter.

"National heritage" er den neste faktoren og viser til at i 14 av de 15 landene som Fombrun og Van Riel studerte, hadde majoriteten av de mest synlige virksomhetene sitt hovedkontor i hjemlandet. Dette betyr at nasjonal tilhørighet spiller inn på synligheten på en positiv måte i de tilfeller hvor selskapet har en eller annen form for tilstedeværelse i landet hvor det utføres slike studier. "National heritage" innbefatter, slik jeg oppfatter det, et tradisjonsaspekt. Ordet heritage bærer preg av arv og tradisjon. Det betyr at det ikke kun vil være selskapets plassering av hovedkontor som er aktuelt som mål eller indikator på "national heritage", men også om selskapet har lang historie og tradisjoner i landet som studeres, i dette tilfelle Norge.

Den tredje faktoren er ”media presence” og antyder da at det kan være fordelaktig å være tilstede i mediebildet. Media har sterk effekt på bedriftenes synlighet. På den ene siden gjennom reklame og annonsering hvor virksomhetene selv har muligheten til å kommunisere et bilde de ønsker at forbrukerne skal oppfatte. På den andre siden tolker, forsterker og former mediene nyheter som påvirker hvordan interessenter og kunder oppfatter selskapene. Negativ mediedekning, garanterer nærmest negativ synlighet (Fombrun og Van Riel 2004:113).

Å være fremtredende i et marked, kan som nevnt ovenfor, karakteriseres av tre faktorer; ”brand equity”, ”exchange listing” og ”corporate citizenship”. Førstnevnte fokuserer på hvorvidt selskapet ansees som et ”sterkt og utbredt merke”, hvor identiteten er så attraktiv og positiv som mulig, med hensikt å skape et bestemt bilde eller omdømme av seg selv i omgivelsene. Denne type tankegang kan en nokså enkelt knytte til organisasjons- og ledelsesformer som blant annet merkevarebygging (”corporate branding”). (Kvåle og Wæraas 2006) Et eksempel på et selskap med godt eller sterkt merke er Coca-Cola. Dette merket finner du praktisk talt overalt; i butikker, kiosker, brusautomater, kinoer, idrettsanlegg, skolekantiner og uteplasser for å nevne noen.

”Exchange listing” innebærer på sin side børsnotering av selskapet for å få tilgang til nye kapitalmarkeder. Dette fører til at selskapene blir mer synlige for interessentene, samtidig som de blir nærmere overvåket av regulerende organer, så vel som av globale nettverk av analytikere, reportere og investorer. (Fombrun og Van Riel 2004:116) Det at man blir mer synlige for kunder og andre interessenter har både positive og negative virkninger. Man høster større eksponering av selskapet, noe som gjør at informasjon og hendelser knyttet til selskapet blir tilgjengelig for flere. Dette er bra så lenge det dreier seg om positive nyheter. I tilfeller der selskapet knyttes til negative hendelser vil det kunne ha store konsekvenser for eiere, aksjekurs, støtte i media og i siste instans omdømmet.

Den siste faktoren innen markedet er ”corporate citizenship”, et begrep som angår det man billedlig talt kan kalle ”selskapers samvittighet” og deres evne til å være ”gode samfunnsborgere”. Konkret kan det handle om selskapenes evne til å bli oppfattet som ansvarlig overfor miljøet, ansatte, lokalsamfunn, forbrukernes sikkerhet eller andre mer filantropiske handlinger. Et selskap som ønsker å ta ansvar for sine handlinger, er i følge Fombrun og Van Riel (2004) et selskap som vil høste positiv synlighet. Det finnes eksempler på virksomheter som kan ”tjene” på en krise. Dersom de er raskt ute med informasjon om hva

som har gått galt, hva som gjøres for å rette det opp slik at dette ikke forekommer igjen, og som selv tar ansvar for hendelsen vil høste legitimitet og et positivt omdømme som følge av dette. Et eksempel på dette var striden mellom Tine og Synnøve Finden, hvor Tine ble beskyldt for å skvise ut de konkurrerende produktene fra Synnøve Finden gjennom å kjøpe opp hylleplass. Tine var på topp i MMIs omdømmeundersøkelse i 2004, mens året etter hadde bedriften falt ned til 25. plass. Dette forventes å være på grunn av all den negative mediedekningen de opplevde etter at det kom frem at de hadde benyttet uprofesjonelle metoder i et forsøk på å kvitte seg med en konkurrent (Kvåle og Wæraas 2006). Tine selv meldte om et årsregnskap i 2005 som var bedre enn forventet, selv om salgstallene for første halvår var preget av uroen. (Tine på Internett, Om Tine, Presserom, Tines årsresultat bedre enn forventet, 22.02.2006) Året etterpå hadde dog Tines omsetning tatt seg opp til tidligere nivå, og en sak som kunne ha ført Tine ut i kulden viste seg å ikke ha så stor konsekvens for omdømmet og omsetningen, som en først kunne anta.

2.3 Distinkthet – "vær særegen"

Distinkthet eller særegenhet henviser til selskaper som skiller seg fra sine konkurrenter gjennom noen bestemte trekk. Enten man studerer en virksomhet innenfra eller utenfra, gjennom mediebildet eller sammenligner den med sine konkurrenter, så finner man at virksomheter som har et godt omdømme fremstår som unike. Dette skyldes, i følge Fombrun og Van Riel (2004), at de er i stand til å kommunisere med alle interessenter, internt og eksternt, omkring en kjerne av verdier. Selv om et selskap over tid kan fortelle mange historier, vil man finne at de virksomheter med godt omdømme baserer sine historier rundt en omdømmeplattforms kjerneverdier. Enten man ønsker å vise til stolte tradisjoner og tidligere suksess, eller nye visjoner og store planer for fremtiden, vil selskaper som klarer å fortelle en historie grunnlagt på kjerneverdiene i omdømmeplattformen skille seg fra sine konkurrenter og positivt påvirke omdømmet til selskapet (Fombrun og Van Riel 2004:133). En omdømmeplattform kan bygges omkring følgende tre tema; nøkkelaktiviteter, forventede fordeler av en tjeneste eller et produkt samt følelsesmessig appell. Fombrun og Van Riel skisserer tre teknikker som kan fremme særegenhet; slagord, unike varemerker og logoer, og storytelling. De hevder at gode slagord ikke er en nødvendighet for godt omdømme, og påpeker at selskaper som er rangert lavere har engasjert reklamekonsulenter til å konstruere smarte slagord eller reklamekampanjer. I stedet for å generalisere på bakgrunn av slagordene, finner man noen generelle kjennetegn som selskaper med godt omdømme kommuniserer.

Denne informasjonen tenderer til å være relevant for interessentene, realistisk, lett å huske, omhandle selskapets viktige historiske elementer, og formidle selskapets ledende posisjon. Å kommunisere med sine interessenter er viktig for ethvert selskap, enten det er informasjon til aksjeholdere, ansatte, kundegrupper, finansmarkedet eller andre i det offentlige rom.

Gjennom å kartlegge behovet for informasjon hos sine interessenter kan man spesialisere og tilpasse informasjonen slik at selskapet fremstår som oppdatert og moderne, heller enn utdatert og på etterskudd. I tillegg til å tilpasse informasjonen til sine interessenter, påpeker Fombrun og Van Riel (2004) at det er viktig at selskaper kan holde det en lover.

Kommunikasjonen bør være realistisk og ærlig i den forstand at selskaper ikke bruker moteord for det de er verdt uten å presentere hva de selv legger i det. Et eksempel er bærekraftighet. Et selskap som sier de ønsker å drive bærekraftig industri bør, i følge Fombrun og Van Riel (2004), presentere deres virksomhets påvirkning på naturen og naturressursene åpent og ærlig i stedet for å la leseren selv undre seg over hva bærekraftig industri vil si for de respektive selskap. Kommunikasjonen bør være minneverdig og omhandle kjernen i omdømmeplattformen for å rette søkelyset mot de tingene man selv ønsker at omverdenen skal forbinde med virksomheten. I tillegg bør kommunikasjonen berøre viktige eller stolte historiske sider ved selskapet. Dette er med på å styrke de ansattes stolthet om virksomheten, samtidig som det påvirker omverdenes oppfatning av selskapet. I deres studie fant de at samtlige av selskapene på topp i undersøkelsen bygde omdømmeplattformen eller sin storytelling rundt suksessfulle historiske elementer. Til slutt bør kommunikasjonen formidle selskapets ledende posisjon innen deres nisje, eller i det minste hevde å være ledende.

En annen måte selskaper kan skille seg ut som særegen er gjennom å benytte bilder eller logo i kommunikasjonen. Et bilde sier som kjent mer enn tusen ord. Forskning viser at det er dobbelt så stor sannsynlighet for at mennesker husker ord når et bilde er tilknyttet ordet (Edell og Staelin 1983, *Journal of consumer Research* 10(1) 45-61 i Fombrun og Van Riel 2004). Dette innebærer at når man knytter bilder til sitt selskapsnavn, vil dette kunne ha en positiv effekt på publikum. Man skiller seg med andre ord fra sine konkurrenter ved å benytte denne logoen i markedsføring, kommunikasjon med mer.

Det siste punktet innen særegenhet er storytelling. Storytelling er en beskrivelse av selskapet som er designet til å kommunisere essensen av selskapet til alle interessenter. Samtidig er det meningen at historien skal styrke båndene mellom de ansatte og selskapet, og også på en

suksessfull måte posisjonere selskapet i forhold til sine konkurrenter. Elementer innen historiefortellingen bør i følge Fombrun og Van Riel fremheve de unike trekk ved selskapet og benytte et plott som vever sammen de unike trekkene. Dette bør så presenteres på en appellerende måte. I en globalisert og internasjonalisert verden blir unike trekk vanskelige å finne. Som regel er det slik at topplederne utdanner seg gjennom relativt like program og kommer fra samme kulturelle bakgrunn. Dette gir lederne et felles grunnlag og i mange tilfeller like synspunkter. I tillegg til at lederne i stor grad har felles bakgrunn, kan man se at selskapene ønsker det samme, det være seg trygghet for kundene, lavest mulig priser, kvalitet i alle ledd, og lignende. På grunn av dette vil plottet i historien og fremstillingen av selskapet gjennom folkefortellinger, eventyraktige fortellinger eller episke reiser, kunne styrke det særegne. Et selskap som er i stand til å skildre sine kjerneverdier gjennom en god historie, vil påvirke oppfatningen av selskapet og videre sitt omdømme i positiv retning. Jo mer unik omdømmeplattformen er, jo enklere er det å lage en særegen historie (Fombrun og Van Riel 2004:148).

Fombrun og Van Riel (2004) oppdaget at forskjeller mellom selskaper som konsekvent lå på topp av omdømmerangeringer hadde sammenheng med hvorvidt selskaper maktet å fokusere kommunikasjonen rundt omdømmeplattformen. I tillegg til å benytte seg av slagord, logoer og storytelling, var de kjennetegnet ved at selskapenes omdømmeplattform fanget opp tre nøkkelelementer; strategisk fokus, emosjonell appell og et overraskelseselement. Når et selskap presenterer seg selv gjennom et slagord bør slagordet vise til selskapets overordnede strategi eller kjernen i omdømmeplattformen, det være seg teknologi, en unik tjeneste eller fokus på kundekretsen. Dersom en virksomhet klarer å presentere dette på en god måte, forteller dette interessentene at de kan stole på at kommunikasjon av omdømmeplattformen raskt forbindes med selskapet, og samtidig at informasjon som gis fra selskapet knyttes til kjerneaktivitetene fordi det ligger latent hos publikum som følge av fokuset på disse aktiviteter. En annen måte å oppnå bånd til interessentene er gjennom å appellere til deres følelser. Dette gjøres gjennom å fokusere på verdier som vekker følelser hos publikum. Volvos fokus på sikkerhet og Disneys fokus på barn er gode eksempler på hvordan dette gjøres i praksis, med sikkerhet og magi som deres respektive fokus. Overraskelsen kan ivaretas med en morsom vending gjør at man oppfatter noen selskaper som mer særegne enn andre. Gjennom å benytte ordspill, overraskende slagord eller ironi i kommunikasjonen omkring selskapet sitt kan man oppnå å skille seg ut i mengden. Et eksempel på et selskap som benytter seg av et overraskelsesmoment i sine reklamer er Norsk Tipping. Deres

overraskende vendinger og slagordet "lottomillionærer er ikke som andre millionærer" får som regel publikum til å trekke på smilebåndet.

Hvorfor er særeghet så viktig? Fombrun og Van Riel hevder at selv om et selskap kun er litt bedre enn sine konkurrenter til å kommunisere sine kjerneverdier og sin omdømmeplattform, vil dette kunne ha en dominoeffekt som gir selskapet større omdømmegevinst enn det en først kan anta ved kun å isolere forskjellene mellom selskapene og studere disse. Men et stadig mer skeptisk og opplyst publikum, må overbevises om at informasjonen som selskapet presenterer er ektefølt og det er denne grenen jeg vil presentere videre.

2.4 Autentisitet – "vær ekte"

Autentisitet henviser til et selskaps ekthet. I så måte må kommunikasjon og handling samsvare med selskapets løfter. Dette gjelder ikke bare kommunikasjonen fra markedsavdelingen eller toppledelsen ut til media og publikum, men også kommunikasjonen internt i selskapet. Det hevdes at autentisiteten må komme innenfra, og begynner med en oppdagelsesprosess for å blottlegge "det bankende hjertet i selskapet". Når selskapet har "oppdaget" sin identitet følger så en prosess for å spre verdier som er ment å få aksept og tilslutning hos de ansatte. Disse felles verdier bør være kjent i hele organisasjonen.

"A company cannot be authentic if its employees don't express the company's shared values in their day-to-day interactions with the customers and suppliers, investors, and the public. They don't have to "speak with one voice", but surely they must "sing in harmony" (Fombrun og Van Riel 2004:165).

Først når selskapet har funnet frem til sin identitet og denne har aksept hos de ansatte, bør kommunikasjon spres til eksterne interessenter. Denne bør så presenteres utad på en attraktiv måte. Ekstern kommunikasjon forfattes gjerne gjennom beskjeder og initiativ som appellerer til følelsene hos publikum. Følelsen av respekt, såkalt goodwill eller at man har tillit til selskapet, går igjen. Ekstern kommunikasjon kan også være handling; gjennom måten selskapet svarer på kritikk, gjennom selskapets reaksjon på dårlig utført arbeid eller tjenester, eller hvordan de svarer til forventningene fra aksjeeiere. Omdømmet påvirkes gjerne negativt i de tilfeller der en virksomhet fraskriver seg ansvar eller utviser handlingsvegring. På den

andre siden kan en virksomhet i krise faktisk høste omdømme dersom den reagerer på ”riktig” måte; gjennom å utvise ansvar, fortelle hvilke tiltak som gjøres for å rette på problemet og gjennom å opptre på en tillitsvekkende måte, jamfør eksemplet om TINE i kapittel 2.2. I slike situasjoner følger media, interessenter og kunder selskapet med argusøyne, og dersom selskapet, også eksternt, opptre i henhold til de verdier de har internt vil publikum oppfatte selskapet som autentisk. Ekthet forbindes altså både med fakta og følelser. I de tilfeller hvor publikum ser at et selskap lover noe, forventes det også at de følger disse opp med handling. Samtidig kan kommunikasjonen fra selskapet være vanskelig å måle. Da kommer følelsene inn i bildet. Selskapets kommunikasjon oppfattes da gjerne som sann eller usann. Publikum vurderer hele tiden selskapet opp mot det bilde det har skapt, og det antas at en virksomhet med godt omdømme og autenticitet ikke så lett blir trukket i tvil, som sine motparter (Fombrun og Van Riel 2004).

2.5 Transparent – ”vær gjennomsiktig”

Denne grenen hevder Fombrun og Van Riel er ”bensin for et selskaps troverdighet og forsterker aksjeholdernes inntrykk av at et selskap er autentisk” (Fombrun og Van Riel 2004:182). Å være gjennomsiktig handler om å drive sin virksomhet i dagslys, hvor alle kan se hva man holder på med. Interessenter bør få tilgang til all relevant informasjon som er nødvendig for å gjøre en nøyaktig vurdering av selskapets aktuelle og fremtidige aktiviteter. Informasjonen bør, i tillegg til å omhandle den finansielle siden av selskapet, også ta for seg hva som rører seg på innsiden av selskapet og hvilke aktiviteter som bedrives.

Gjennomsiktighet i seg selv er ikke et mål, men et middel for å redusere usikkerhet blant interessentene samt å øke tilliten til selskapet. Fombrun og Van Riel (2004) peker på flere virkemidler som påvirker gjennomsiktigheten; selskaper opplever markedspress, sosialt press, politisk press og juridisk press i ulik grad. Det er opp til selskapene selv hvordan disse skal respondere på slike krav. Man kan se en utvikling i mengden informasjon som tilbys, fra etiketten med næringsinnhold som et minstekrav innen matvareindustrien, til andre ender av skalaen, hvor man finner informasjon om hvor noe er produsert, hvem som har lagd det, og på hvilken måte det er transportert til butikkene. Samtidig som informasjon om produktene øker, øker også mengden informasjon omkring andre aspekter rundt selskaper. De mest gjennomsiktige selskaper tilbyr direkte tilgang til årsrapporter, pressemeldinger, ansatteundersøkelser, produktanmeldelser, samt vurderinger fra finanssamfunnet (Fombrun og Van Riel 2004:189). Fombrun og Van Riel hevder at et selskaps gjennomsiktighet

uttrykker seg gjennom fem ”omdømmedomener”; produkter og tjenester, visjon og lederskap, økonomisk prestasjon, sosialt ansvar, og til slutt arbeidsplassens omgivelser (Fombrun og Van Riel 2004:188).

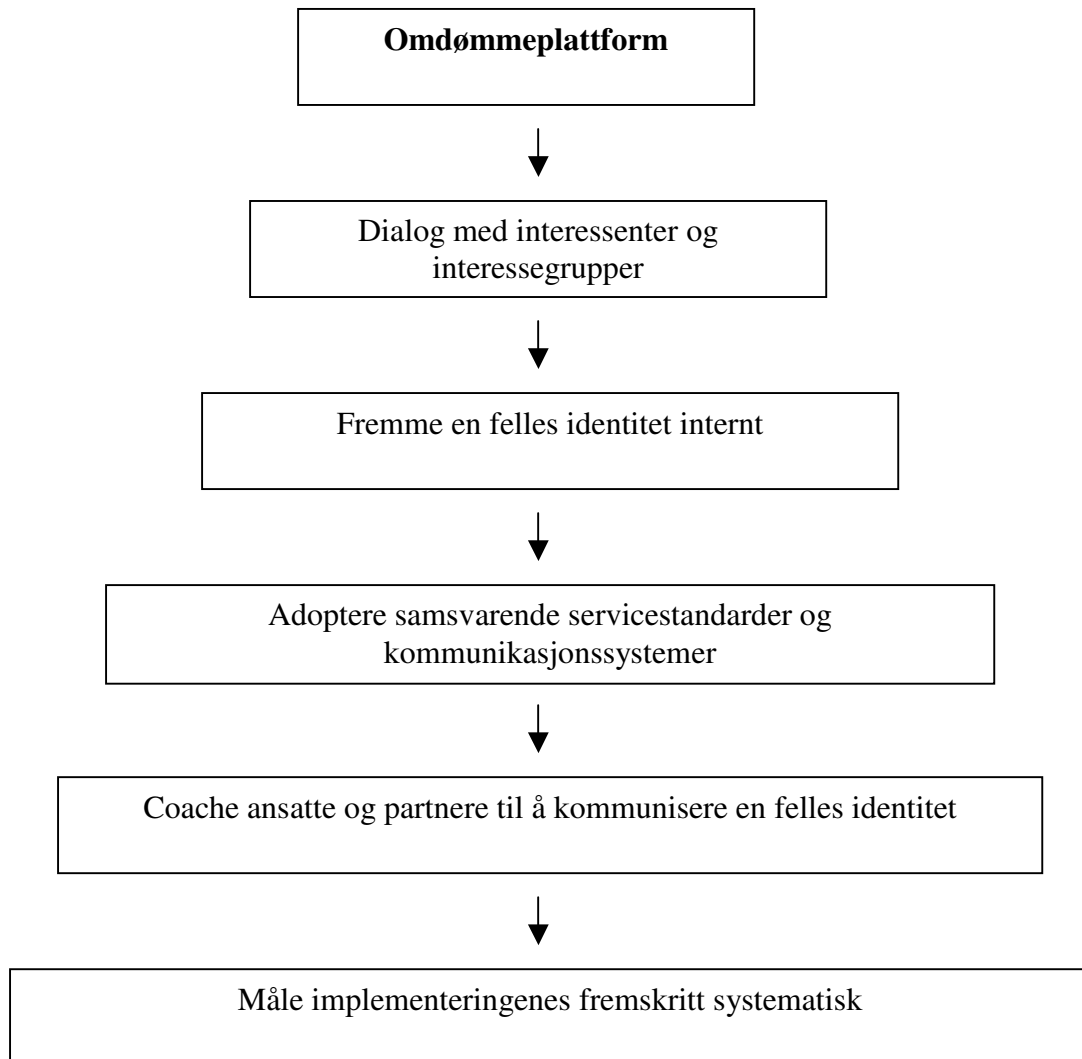
2.6 Konsistent – ”vær konsekvent”

Fombrun og Van Riel (2004) påpeker at det ikke lengre er et spørsmål om et selskap bør være gjennomsliktig i deres aktiviteter, men et spørsmål om hvordan. Dette fører oss videre til deres svar, og den siste grenen innen stjernegrenene; konsekventhet. Grenen omfatter hvordan en virksomhets omdømmeplattform er sentral ved gjennomføring av kommunikasjonskampanjer og andre initiativ som er ment å gi selskapet et bedre omdømme. Fombrun og Van Riel (2004) skisserer fem steg for hvordan de best ansette selskapene implementerer slike kampanjer. Figur 2.3 nedenfor er en fri oversettelse av figuren fra boken, som ikke nødvendigvis er sekvensiell ettersom de ulike hendelsene kan overlape hverandre.

Steg 1 for selskaper som ønsker å forbedre sitt omdømme og bli mer konsekvent i sin kommunikasjon, er å etablere en dialog med interessentene. En virksomhet opplever krav fra tre primære interessegrupper; ansatte, kunder og investorer. I tillegg vil selskaper som produserer forbruksprodukter oppleve krav og press fra to sekundære interessegrupper, nemlig fra aktivister og det offentlige rom. Når en virksomhets omdømmeplattform skal konstitueres, må selskapet være lydhør ovenfor alle de nevnte interessegrupper. De fleste selskaper har mange interessenter å ta hensyn til, og å drive kommunikasjon mot en gruppe kan påvirke anseelsen hos andre grupper. En virksomhet som forteller at de omorganiserer for å kutte kostnader vil oppfattes positivt i investorers ører, men på den andre siden kan en omorganisering oppfattes negativt av de ansatte, da en omorganisering og kostnadsutt som regel fører med seg kutt i arbeidsstokken.

Gjennom dialog med interessentene kommer selskapet frem til hvilke verdier de bør bygge omdømmeplattformen rundt. Denne plattformen former selskapet så en identitet rundt, og innfører omdømmefremmende tema gjennom hele organisasjonen. Ettersom et selskap har flere interessegrupper å ta hensyn til er det viktig at selskapet kommuniserer med bredest mulig appell til sine interessenter, og velger omdømmeplattform, storytelling, initiativer og kommunikasjonsstrategier som snakker til alle interessenters forventninger på en konsekvent måte. Denne kommunikasjonen vurderes deretter ut i fra hvilke interessenter selskapet ønsker

å nå ut til. Et selskap som er konsekvent vil være i stand til å kommunisere med alle de ulike interessentene, være seg privatkunder, bedriftskunder, investorer, ansatte, interesseorganisasjoner og andre.



Figur 2.3: "A process for creating consistency in reputation-building". Side 219 i Fombrun og Van Riel fra 2004

2.7 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg beskrevet Fombrun og Van Riels teori, "The Roots of Fame". Jeg har presentert alle de fem dimensjonene og ønsker å benytte disse videre når jeg undersøker de seks virksomhetene i min studie. I følge forfatterne skiller selskaper med godt omdømme seg fra sine konkurrenter langs alle disse fem dimensjonene, og når jeg senere i analysen skal

vurdere hvordan de seks selskapene i min studie oppfyller dimensjonene, benytter jeg meg av ulike måleindikatorer for hver dimensjon. Disse måleindikatorene og datamaterialet jeg benytter for å undersøke selskapene vil bli redegjort for i kapittel 3.3.

3. Metode og fremgangsmåte

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for metoden som er benyttet for å besvare min problemstilling. Jeg vil presentere fremgangsmåten for innhenting av informasjon, hvordan datamaterialet analyseres og til slutt vil jeg si noe om oppgavens reliabilitet og validitet med hensyn til mitt datamateriale og mine funn.

3.1 Valg av metode

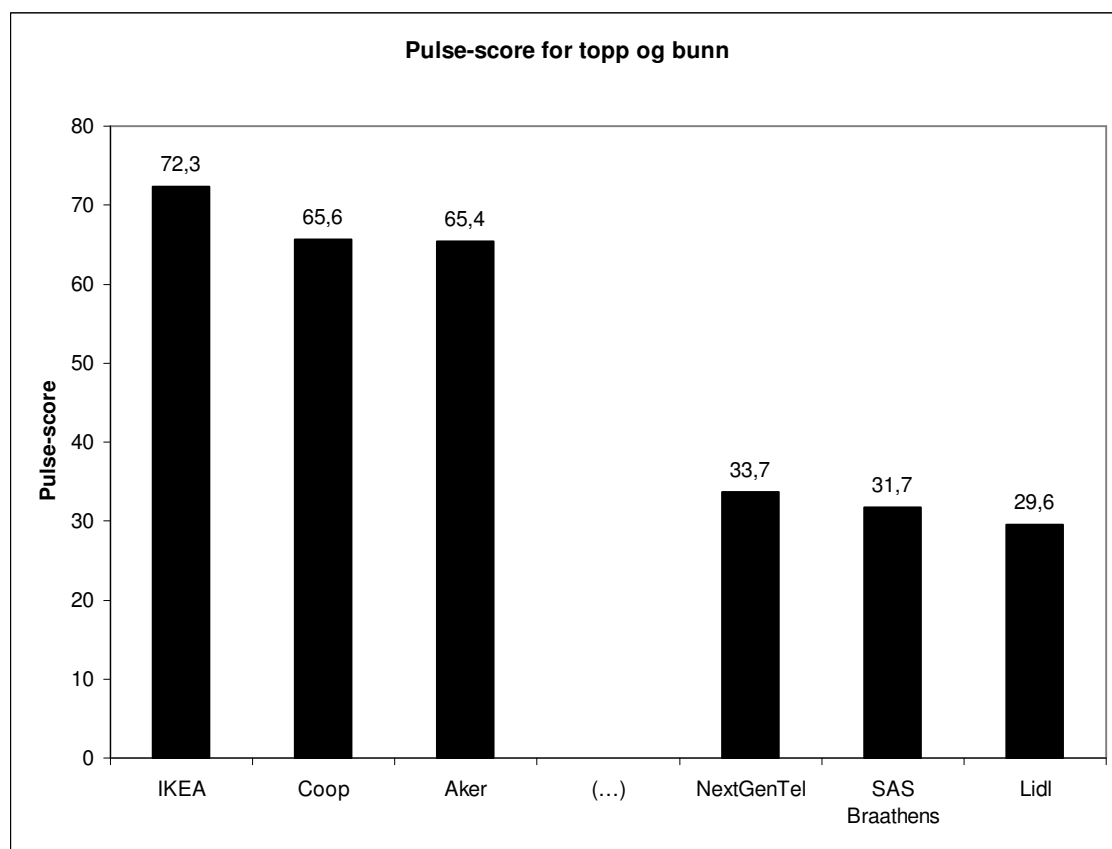
Hvilken metode som er mest fruktbar i en vitenskapelig analyse, avhenger i første rekke av problemstillingen som skal belyses (Thagaard 1998). I min studie opererer jeg med store mengder tekstmateriale, samtidig som jeg har innslag av tallmateriale i tillegg, gjennom Internettsøkene for avisartikler om selskapene. Jeg utfører dermed en innholdsanalyse, med kvantitative innslag. I innholdsanalyse ligger det at innhold i tekster studeres (Grønmo 1996). Dette er i stor grad en kvalitativ undersøkelse, som kjennetegnes med nærhet til datakilden, små utvalg og analyse av tekst. Denne type metode egner seg godt til studie av tema hvor det stilles krav til åpenhet og fleksibilitet (Thagaard 1998). Etersom jeg studerer informasjon publisert av selskapene selv og av media, åpner dette for at jeg, som forsker, har muligheten til å endre mitt forskningsopplegg underveis i forhold til den informasjon jeg finner under datainnsamlingen. Selskapene jeg undersøker følger ikke samme mal med hensyn til hvilken informasjon de publiserer via sine hjemmesider, og derfor er det viktig at metoden jeg benytter meg av tillater meg å være fleksibel med hensyn til datainnsamlingen.

Min studie av selskapene er av komparativ karakter, da jeg er ute etter å sammenligne selskapene med hensyn til oppfyllelsen av kriteriene for synlighet, distinkthet, ekthet, gjennomsiktighet og konsekventhet. Gjennom en slik studie observerer jeg likheter og ulikheter ved selskapene, og vurderer om funnene samsvarer med det teoretiske rammeverket beskrevet i kapittel 2.

3.2 Fremgangsmåte for innsamling av datamaterialet

Min studie baserer seg på data fra omdømmeundersøkelsen RepTrak Norge 2006, gjennomført av Reputation Institute og Apeland Informasjon. Denne undersøkelsen ble gjennomført i januar, februar og mars i 2006, hvor 5388 nordmenn svarte på spørsmål om til

sammen 20 norske virksomheter. (Apland Informasjon og Reputation Institutes vårkonferanse, nyhetsbrev ”omdømme 2006”, fra Apeland.no, ”nyheter”)



Figur 3.1 Pulse-score for topp tre og bunn tre, som ble nominert i november 2005. (Apland Informasjon og Reputation Institutes vårkonferanse, nyhetsbrev ”omdømme 2006”)

Reputation Institutes verktøy, RepTrak, benyttes for å komme frem til resultatene om blant annet omdømme. Omdømmeundersøkelsene fra Reputation Institute figurerer i mange publikasjoner verden rundt, og kanskje mest prominent, i det amerikanske tidsskriftet Forbes. (Reputation Institute på Internett – ”about RI”) For å få informasjon om omdømmeundersøkelsen kontaktet jeg Peggy Brønn i Reputation Institute Norway. Hun kunne gjengi det følgende omkring hvordan RepTrak vurderer hvilke selskaper som er mest synlige;

”The procedure is very simple for finding the most visible firms. We do a round (telephone or email survey) with a representative sample of Norwegians and ask them the

question: Who do you believe has the worst and best reputations in Norway? The are asked to nominate two firms.”³

Omdømmeundersøkelsen fra mai 2006 baserer seg på det ovenstående, og selskapene som jeg undersøker i min studie ble nominert gjennom fremgangsmåten ovenfor i november i 2005. Dette har påvirket informasjonsinnhenting i forbindelse med min studie. Informasjon om selskapene er hentet fra hjemmesider, årsrapporter publisert på hjemmesidene, andre relevante rapporter publisert på hjemmesidene, pressemeldinger og nyhetsartikler fra de valgte nettaviser. Nedenfor vil jeg komme tilbake til hvordan dette preget informasjonsinnsamlingen, spesielt med hensyn til bruken av hjemmesider som datamateriale. Utgangspunktet for innhenting av datamaterialet er at så mye som mulig stammer fra 2005., På grunn av oppgavens omfang har jeg ikke vurdert avisartikler, ulike rapporter eller pressemeldinger fra andre år enn 2005. Jeg forutsetter dermed at oppfatningene om selskapene skapes gjennom hva som kommuniseres i året før omdømmeundersøkelsens gjennomføring.

Jeg begynte med informasjonsinnhenting allerede i november 2006, og skrev da ut artikler og annet materiale som jeg så som nyttig i forbindelse med denne oppgaven. Dette var først og fremst artikler fra hjemmesidene til de seks selskapene i min studie. Disse dokumenter har jeg benyttet i utstrakt grad ettersom jeg ser problemer knyttet til å benytte hjemmesider, som oppdateres fortløpende, og at datamaterialet mitt bør stamme fra tiden før omdømmeundersøkelsen ble gjort. Jeg er derfor klar over at all informasjon jeg har hentet fra selskapenes hjemmesider kan være publisert etter at omdømmeundersøkelsen ble gjort, og vil derfor forsøke å ha dette i minne når jeg analyserer mine funn. Jeg har benyttet meg av årsrapporter og andre relevante rapporter fra 2005, for å sikre at mitt datamateriale har forklaringskraft med hensyn til selskapenes plassering på omdømmeundersøkelsen.

Internettsøkene gjennomførte jeg i september 2007 på Dagbladets, VGs og Dagens Næringslivs hjemmesider. Søkealternativene på de tre nettstedene var ulike, og mens man på Dagbladet.no og VG.no har mulighet til å avgrense søket med årstall har man på Dagens Næringslivs nettsider ikke denne muligheten. Ettersom jeg, i min studie, vurderer hver artikkel i Internettsøkene som positiv, nøytral og negativ, gjennomgikk jeg samtlige treff for å

³ E-post fra Peggy Brønn, 10.09.2007

sortere ut alle artikler publisert i 2005 i Dagens Næringslivs nettavis, i tillegg til å vurdere avisartiklene i Dagbladets og VGs nettavis. Hva som karakteriseres som positiv, nøytral og negative treff kan beskrives som individuelt. Jeg har forsøkt å vurdere artikkeltreffene ut i fra hvordan forbrukere eller andre interessenter antas å oppfatte avisartiklene. Eksempler på positive artikler for et selskap er: ”*IKEA satser økologisk*” (DN.no, 21.07.2005) og ”*Spår lysende fremtid for Lidl*” (DN.no, 13.07.2005). Eksempler på nøytrale artikler er: ”*Flytrafikken som normalt lørdag*” (VG Nett, 03.12.2005) og ”*Tror ikke WTO-avtale gir billigere mat i butikken*” (DN.no, 12.10.2005). Eksempler på negative avisartikler er: ”*Amnesty raser mot Røkke*” (Dagbladet.no,18.03.2005) og ”*Klager på NextGenTel*” (DN.no, 16.01.2005).

3.3 Hvordan undersøke stjernegrenene?

3.3.1 Synlighet

For å studere synligheten til de seks utvalgte selskapene i min studie, vil jeg undersøke i hvilken grad de deler informasjon om selskapet og deres aktiviteter til kundegrupper, myndigheter og interessenter på hjemmesidene. Måten datamaterialet gjennomgås beskriver jeg detaljert i kapittel 2.2. I tillegg til hjemmesidene studeres også antall artikkeltreff hos tre sentrale norske nettaviser; VG, Dagbladet og Dagens Næringsliv. Treffene ble vurdert som positive, nøytrale eller negative slik beskrevet ovenfor. På denne måten gir Internettreffene meg enda en dimensjon å vurdere synlighet ut i fra, gjennom å skille mellom positiv og negativ synlighet. Jeg valgte å benytte meg av tre nettaviser som jeg oppfatter å være dekkende for å nå ut til flest mulig i Norge. VG og Dagbladet er begge godt kjente nettaviser, mens Dagens Næringslivs nettavis virker å ha et noe annet fokus, nemlig på næringsliv og finansielle markeder. På bakgrunn av dette oppfatter jeg at Internettreffene er representative for hva norske forbrukere og andre interessenter kunne vært utsatt for av nyheter i 2005. I tillegg til å studere ”media presence” søker jeg å undersøke selskapenes synlighet gjennom de andre elementene for synlighet; ”street exposure”, ”national heritage”, ”brand equity”, ”exchange listing” og ”corporate citizenship”. Disse er ikke konkrete mål, og derfor benytter jeg datamaterialet mitt for å finne elementer som kan være med å underbygge at kriteriene oppfylles for hver enkelt selskap.

3.3.2 Særegenhet

For å studere selskapenes særegenhet har jeg benyttet meg av selskapenes hjemmesider, årsrapporter, samt andre publiseringer av relevans for å underbygge min analyse. Jeg har undersøkt selskapenes kommunikasjon omkring deres kjerneverdier, kjernevirksomhet, fordeler med produkter eller tjenester og presentasjon av historiske elementer, som gjerne peker på tidligere suksesshistorier. I tillegg undersøkes kommunikasjonen omkring bruk av logo i presentasjonen av selskapet og selskapsnavnet i seg selv, samt deres følelsesmessige appell. Videre beskrivelse av elementer jeg studerer er beskrevet i kapittel 2.3. Også her benytter jeg datamaterialet for å finne elementer som kan knyttes til teoriens beskrivelse av dimensjonene.

3.3.3 Ekthet

Ektheten til selskapene i min studie undersøkes gjennom selskapenes egen kommunikasjon om verdier, lovnader om handling eller andre initiativer gjennom selskapenes hjemmesider og pressemeldinger. Dette datamaterialet sammenlignes deretter med avisartiklene i Internettsøket. På grunn av oppgavens omfang har jeg ikke muligheten til å vurdere alle avisartiklene opp mot selskapenes kommunikasjon, og jeg har derfor forsøkt å benytte avisartikler som speiler det totale mediebildet for hvert selskap. Graden av samsvar mellom kommunikasjonen og medias vinkling påvirker selskapets ekthet.

3.3.4 Gjennomsiktighet

Selskapenes gjennomsiktighet studeres gjennom deres hjemmesider, årsrapporter, andre publiseringer via selskapenes hjemmesider, samt pressemeldingene. I hvilken grad selskapene presenterer informasjon omkring produkter og tjenester, visjon og lederskap, økonomisk prestasjon og sosialt ansvar vil avgjøre om et selskap oppfattes som gjennomsiktig. Akkurat som for synlighet og særegenhet vil mine funn basere seg på om jeg finner elementer i datamaterialet som kan knyttes til disse fire indikatorene. Jeg velger å se bort i fra arbeidsplassens omgivelser ettersom dette er vanskelig å måle, da ingen av selskapene i min studie har presentert ansatteundersøkelser gjennom de nevnte medier.

3.3.5 Konsekventhet

Konsekventheten studeres ved å undersøke selskapenes hjemmesider og pressemeldinger. Datamaterialet vurderes deretter ut i fra hvilke interessenter selskapet ønsker å nå ut til. Et konsekvent selskap kommuniserer med alle interessentene, være seg privatkunder, bedriftskunder, investorer, ansatte eller interesseorganisasjoner. Jeg benytter datamaterialet for å undersøke om jeg finner informasjon som kommuniserer med de ulike interessegruppene, og vurderer selskapenes konsekventhet med bakgrunn i om de evner å ha balanse i sitt kommunikasjonsfokus.

3.4 Kvaliteten i forskningen - reliabilitet og validitet

Thagaard (1998) hevder at en konsekvens av prinsippet om subjektivitet i kvalitative studier er at troverdighet ikke kan knyttes til fastlagte kriterier. I min studie er jeg interessert i at det er samsvar mellom teorien som styrer forskningen og de empiriske variablene som jeg studerer selskapene ut i fra. Som forsker reagerer jeg ulikt i hver situasjon, og dermed for hvert studieobjekt. Dette preger fremstillingen av datamaterialet og hvordan dette analyseres. Gjennom å være bevisst på dette håper jeg, i en viss grad, å korrigere denne problematiseringen.

Ringdal (2001) hevder at reliabilitet og validitet er sentrale begreper i kvalitetssikring av vitenskapelige undersøkelser. Reliabilitet omtales som hvor pålitelig data er. Vil andre forskere som gjør samme undersøkelse finne det samme resultatet som meg? Validiteten omtales som hvor gyldig data er, altså måler man det man vil måle. Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet, og mens reliabilitet er et mer empirisk spørsmål vil validitet kreve en teoretisk vurdering (Ringdal 2001:166). I vitenskapelige studier er man interessert i at resultater og fremgangsmåte skal være etterprøvbare, og at funnene skal være nøyaktige. Mitt datamateriale ligger tilgjengelig på Internett, men Internett er en dynamisk informasjonskilde hvor tekster og informasjon endrer seg raskt. For å sikre at mitt datamateriale skal være konsekvent tok jeg utskrift av nettsidene idet jeg påbegynte mitt forskningsarbeid. I ettertid har jeg opplevd å benytte hjemmesidene, og kan ikke være sikker på at informasjonen jeg benytter meg av også kan benyttes av andre. Internettsøkene ble gjennomført i september 2007, og det forventes at andre som gjør samme søk med samme søkeord vil finne samme resultat. Å benytte seg av søkemotorer problematiserer reliabiliteten, da søkemotorer ikke klarer å skille mellom selskapet "Aker" og Molde FKs hjemmebane

”Aker Stadion”. Denne svakheten har jeg forsøkt å rette opp for gjennom å undersøke samtlige nettartikler benyttet i denne studie, og luke ut artiklene som søkemotorene ikke klarer å sile ut som irrelevante.

Reliabiliteten og validiteten for synlighet, særegenhet, gjennomsiktighet og konsekventhet vurderes som god så fremt man er bevisst på at informasjonen på Internett er dynamisk og redigeres og slettes fortløpende. Det forventes også at andre kan etterprøve fremgangsmåten og komme frem til samme resultat, gitt at en korrigerer for søkemotorenes svakheter.

Tallmaterialet og det kvalitative datamaterialet er behandlet likt for alle selskaper, og derfor vil eventuelle mangler knyttes til alle selskaper. Dette vil i slike tilfeller svekke validiteten til funnene, men samtidig være lik for alle selskaper.

Ektheten undersøker man ved å studere samsvaret mellom kommunikasjonen fra selskapet opp mot medias vinkling av enkeltsaker. Jeg vurderer reliabiliteten som middels god for denne stjernegrenen ettersom andre forskere kan velge å fokusere på andre vinklinger i media for å belyse et selskaps ekthet. Validiteten påvirkes ikke av denne faktoren, og vurderes som god uavhengig av hvordan andre som etterprøver studien velger å benytte avisartiklene.

Gjennomføringen av mitt forskningsarbeid er preget av at Internett som kilde er noe upålitelig, at søkemotorene hos nettavisene ikke alltid leverer relevante treff, og at reliabiliteten og validiteten påvirkes av hvordan man, som forsker, oppfatter og tolker informasjonen som fremkommer på en subjektiv måte.

4. Godt omdømme – et resultat av en organisasjons synlighet og særpreg samt evnen til å være ekte, gjennomsliktig og konsekvent

I dette kapittelet vil jeg presentere mine funn belyst gjennom Fombrun og Van Riels teori om ”The Roots of Fame”. Jeg vil begynne med å vise de seks bedrifters synlighet i form av treff på de tre nevnte internettsidene. Jeg vil også presentere hvorvidt internettreffene kan sies å være av positiv, nøytral eller negativ karakter. Deretter vil jeg se på i hvilken grad de seks bedriftene i min studie sammenfaller med indikatorene for oppfyllelsen av stjernegrenene Fombrun og Van Riel skisserer i sin bok ”Fame and Fortune”. Disse indikatorene har jeg nærmere beskrevet i kapittel 2.

4.1 Synlighet – tilstedeværelse i enhver sammenheng

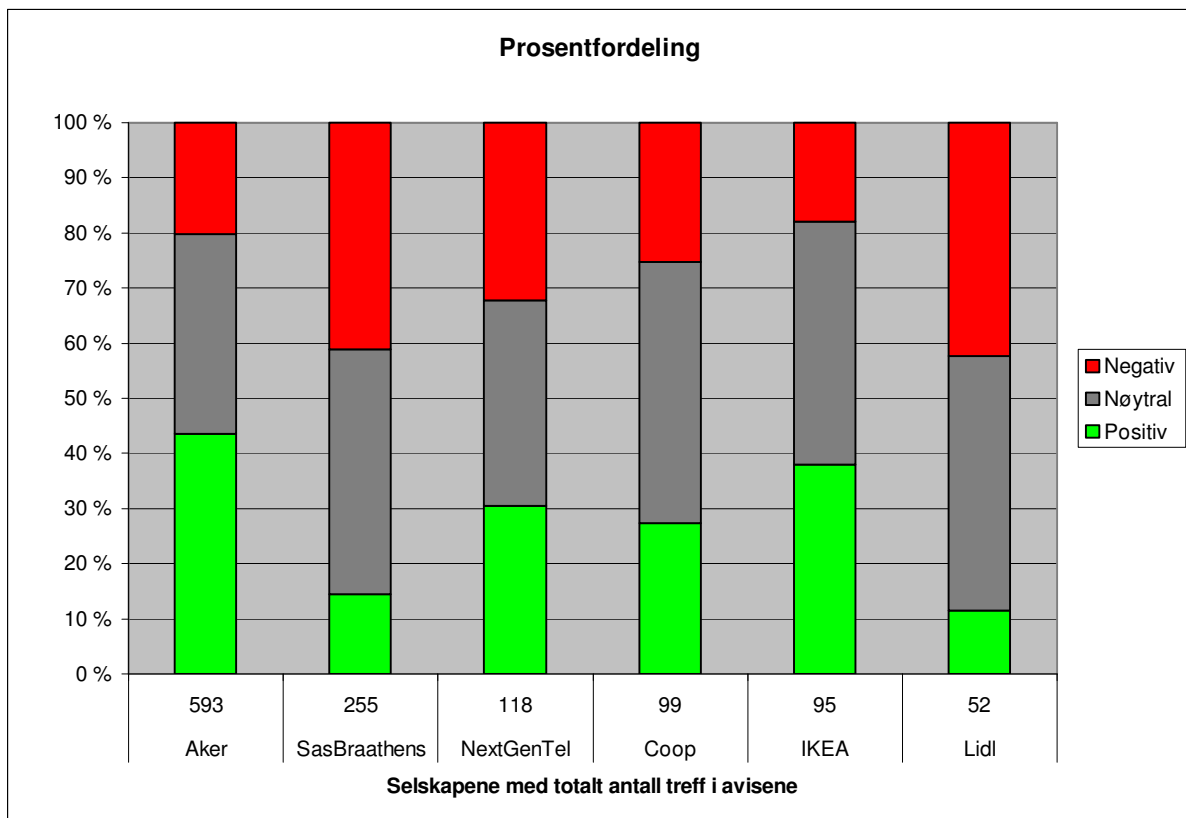
Synlighet, slik jeg beskrev det i teorikapittelet, kjennetegnes av seks kriterier; ”Street exposure”, ”National heritage”, ”Media presence”, ”Brand equity”, ”Exchange listing” og ”Corporate citizenship”. Med bakgrunn i disse vurderer jeg selskapenes synlighet.

Nedenfor følger en oversikt over de seks bedriftenes treff hos de tre nettavisene. Resultatene viser at Aker hadde flest treff med totalt 593. Deretter fulgte SAS Braathens med 255, NextGenTel med 108, Coop med 99, IKEA med 95 og til slutt Lidl med 52.

Tabell 4.1. Oversikt over selskapenes treff i de tre nettavisene.

RepTrak Norges omdømmeundersøkelse - rangering	Selskapene	VG	Dagbladet	Dagens Næringsliv	Totalt
1	IKEA	39	19	37	95
2	Coop	31	12	56	99
3	Aker	59	16	518	593
18	NextGenTel	4	10	104	118
19	SAS Braathens	91	30	134	255
20	Lidl	14	6	32	52

I figur 4.1 presenterer jeg hver virksomhet med inndelingen av positiv, nøytral og negativ omtale i prosent av deres totale antall treff.

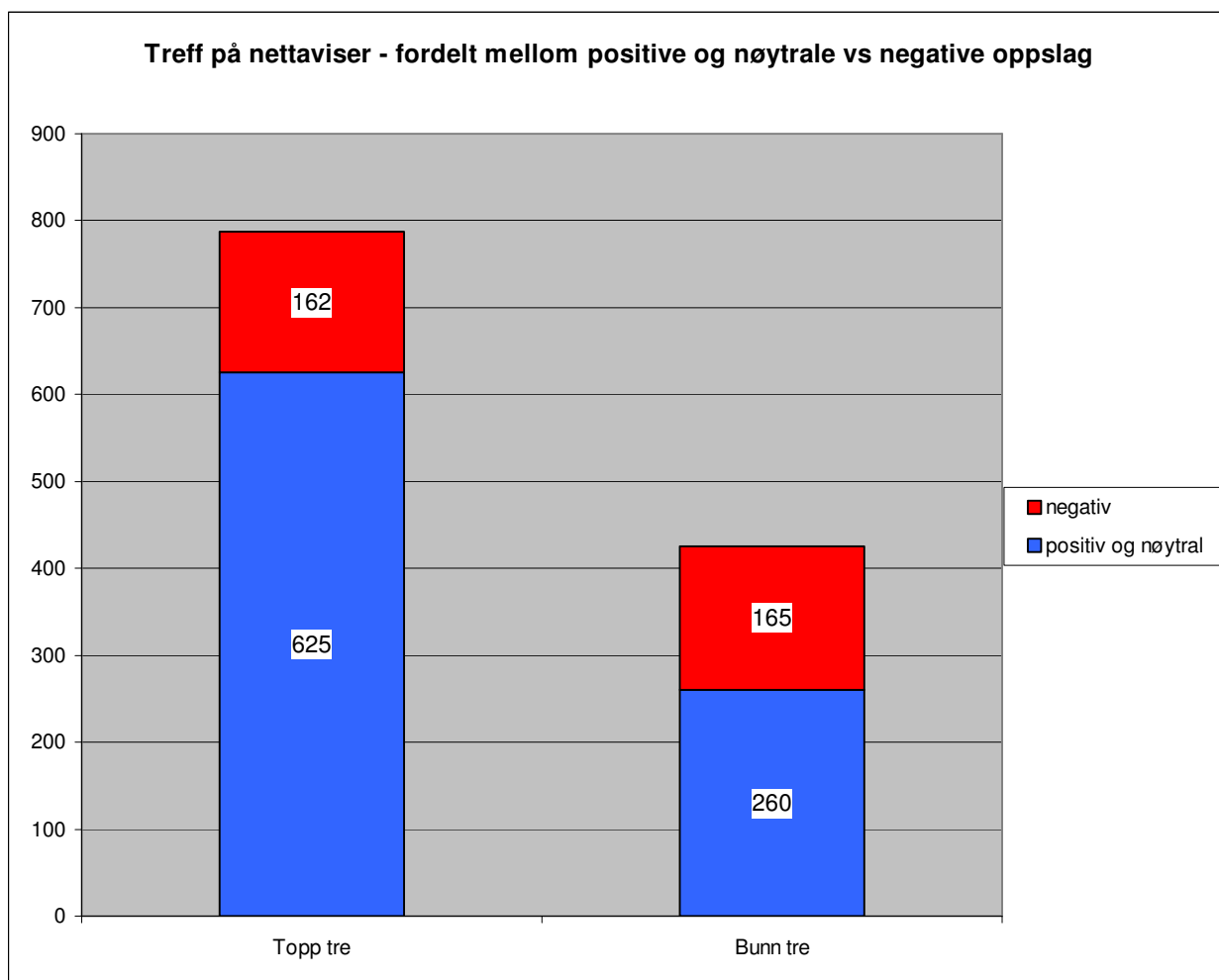


Figur 4.1. Selskapenes totale treff i nettavisene og andel negativ, nøytral eller positiv omtale i prosent.

Fra figuren ovenfor ser man at Akers andel nøytrale og positive nyhetsoppslag er på omkring 80 %, samt at andelen negative oppslag er på rundt 20 %. For SAS Braathens er virkeligheten en annen. Selskapet hadde i 2005 knapt 59 % positive og nøytrale oppslag og hele 41 % negative oppslag i media. Hos NextGenTel finner man at om lag 32 % av oppslagene var av negativ karakter mens positive og nøytrale oppslag sto for de resterende 68 %. Coop, på sin side, hadde omkring 75 % positive og nøytrale oppslag og rundt 25 % negative. Hos IKEA var hele 82 % av oppslagene av positiv og nøytral karakter mens 18 % var negative. IKEA er derfor den bedriften i studien med færrest negative oppslag prosentmessig. Lidl hadde færrest treff av samtlige bedrifter og samtidig flest negative oppslag prosentmessig med omkring 42 %. Positive og nøytrale treff utgjorde de resterende 58 %.

Tar man da en titt på topp tre vs. bunn tre med hensyn til antall treff fordelt på positive, nøytrale og negative oppslag oppdager man at topp tre har færre negative oppslag, og samtidig at det er større avstand med hensyn til positive og nøytrale oppslag slik det er vist i figur 4.2. Topp tre opplever at om lag 21 % av Internettreffene er av negativ karakter, og

følgelig er ca 79 % positiv og nøytral omtale. For selskapene i bunn er omtrent 39 % negative treff, mens de resterende 51 % er positive og nøytrale.



Figur 4.2. Grupperte treff for Topp tre; IKEA, Coop og Aker vs Bunn tre; NextGenTel, SAS Braathens og Lidl.

Dette er en tendens som samlet sett stemmer overens med synlighetsbegrepet i "The roots of fame" hvor det hevdes at det er intet riktig omdømme uten synlighet (Fombrun og Van Riel 2004:87). På den andre siden er det verdt å merke seg at synlighet er som et "tveegget sverd"; "Consumers notice companies for both positive and negative reasons. Positive visibility tends to develop from projecting images of companies as caring and nurturing, while negative visibility tends to develop from corporate crisis" (Fombrun og Van Riel 2004:129 f.).

Dette er sammenfallende med virkeligheten for SAS Braathens, som opplevde mye negativ omtale i media som følge av Konkurransetilsynets påstander om monopolvirksomhet i 2005. Denne saken omtaler jeg nærmere i kapittel 4.2.5 om ekthet senere i oppgaven. Samtidig finner jeg at IKEA scorer høyt på omdømmeundersøkelsen, selv om fire av fem bedrifter er foran dem med hensyn til det totale antall treff. Dette betyr at selskapene med best omdømme ikke nødvendigvis er de som er mest synlige i mediebildet, men at graden av positiv eller negativ omtale også påvirker anseelsen av selskapene.

Som kjent er det ikke kun antall treff på nettsider eller ”media presence” som er mål på synlighet. Andre indikatorer innen synlighet er ”street exposure”, ”national heritage”, ”brand equity”, ”exchange listing” og ”corporate citizenship”. Disse vil jeg komme inn på nedenfor når jeg undersøker hvert selskap med bakgrunn i de fem stjernegrenene. Videre presenteres funnene som danner grunnlaget for en vurdering om selskapene oppfattes som synlige. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg se om funnene mine samsvarer med plasseringen i omdømmeundersøkelsen.

4.1.1 IKEA

Jeg nevnte ovenfor at IKEA ikke scoret høyt på antall treff hos nettavisene, samtidig som jeg påpekte at synlighet ikke er ensbetydende med godt omdømme. Av tabell 4.2 nedenfor ser vi at IKEA, i løpet av 2005, hadde 95 treff totalt i de tre nettavisene jeg benyttet. Av disse 95 artiklene var det kun 17 som var av negativ karakter, mens de resterende enten var positive eller nøytrale. I tillegg til medias vinkling og oppfatning av et selskap anses reklame og fremvisning av egne konsepter og bilder av sin bedrift til forbrukerne som ”media presence”. I denne oppgaven kommer hjemmesidene inn under denne kategorien. Jeg har ikke undersøkt hvor store midler de seks bedriftene i min studie benyttet til reklame og annen profilering, så hjemmesidene og artikkeltreffene er de to faktorene jeg vektlegger når jeg vurderer ”media presence” for hvert selskap. IKEAs hjemmeside er oversiktlig og innholdsrik. På nettsidene finner man informasjon om produktene, produktenes opphav og designhistorier om utvalgte produkter. I tillegg til utstrakt informasjon om vareutvalget finnes det en rekke publikasjoner som gir besøkende mulighet til å lære om IKEAs historie, deres organisering og ulike prosjekter de utfører i samarbeid med frivillige organisasjoner. Miljø og samfunnsansvarlighet blir fremhevet som viktig verdier for IKEA gjennom egne rapporter som forteller besøkende om dette arbeid.

Tabell 4.2.

	IKEA			
	Positiv	Negativ	Nøytral	Sum antall treff:
VG	13	6	20	39
Dagbladet	4	4	11	19
Dagens Næringsliv	19	7	11	37
Sum i hver kategori:	36	17	42	95

Selv om IKEA havner nede på listen over de seks selskapene jeg studerer med hensyn til antall treff på avisartikler er det flere indikatorer på synlighet. ”Street exposure” betegner kundens møte med selskapet gjennom daglig kontakt, selskapets beliggenhet eller hvor ofte kundene benytter seg av selskapets varer eller tjenester. IKEA scorer ikke høyt på antall artikkeltreff, men til gjengjeld opplever de svært få negative omtaler i media. Deres ”media presence” er derfor god, og deres ”street exposure” er enda bedre. Jeg vurderer IKEA som en sentral aktør når Norges husstander ønsker seg noe nytt til hjemmet. De har butikker over store deler av landet, og selv om de ikke har etablert seg i de to nordligste fylkene i skrivende stund er det fortsatt mye snakk om IKEA som den billigste leverandøren med et stort utvalg av hjemlige artikler også nord i landet. For å nå størst mulig del av befolkningen sender IKEA ut en årlig katalog med mulighet for bestilling av eldre og nye varer fra deres sortiment. Her blir kundene ytterligere kjent med IKEA, noe som er med på å forsterke inntrykket av IKEA som en godt kjent aktør.

IKEA ble etablert i 1943 i Sverige. Det første varehuset som ble etablert utenfor Sveriges grenser var i utkanten av Oslo i 1963. IKEA begynte som et enmannsforetak som kunne tilby lommebøker, penner, klokker og nylonstrømper for å nevne noen. Etter hvert utvidet grunnlegger Ingvar Kamprad sortimentet til å gjelde møbler produsert av lokale produsenter nær grunnleggerens hjem. Dette står i kontrast til dagens realitet hvor IKEAs produkter nå lages i alle verdens hjørner. Men IKEA som tradisjonsbærer og som et symbol på svensk arv står fortsatt sterkt.

IKEAs ”brand equity” er sterkt. Selskapet har etablert varehus i 29 land verden over og i Norge er merkevaren IKEA sterk. Et sterkt navn er et nødvendig, men ikke tilstrekkelig kriterium for synlighet (Fombrun og Van Riel 2004:116).

”Exchange listing” er det femte elementet innen synlighet og går i hovedsak ut på om et selskap er aksjenotert. I det man har med et aksjenotert selskap å gjøre vil dette automatisk

være mer utsatt for overvåkning eller inspeksjoner fra publikum. (Fombrun og Van Riel 2004:116) På grunn av åpenheten som kommer med det å være børsnotert, vil publikum fort tilegne seg nyheter av positiv eller negativ karakter, noe som får ringvirkninger for selskapets anseelse. IKEA er eid av en stiftelse samtidig som konsernet består av mange selskaper. Det er med andre ord flere organisasjoner som er bundet til IKEA som merkevare og dette øker synligheten blant publikum.

Det siste elementet innen synlighet er såkalt "corporate citizenship" og omhandler i korte trekk selskapets holdninger omkring miljø, ansvarlig drift, lovverk og de ansattes rettigheter. IKEA informerer i stor grad publikum om sitt engasjement for å gjøre sine produkter så miljøvennlige som mulig i alle ledd, fra produksjonen til transporten av varer. I tillegg har de inkorporert etiske retningslinjer, som er med å styre virksomheten med hensyn til hvem de forhandler med, hvorvidt produkter fremstilles i henhold til de strenge reglene de fastsetter ovenfor leverandørene, samt motarbeidelsen og avskaffelsen av barnearbeid (ikea.no, om IKEA, "miljø og samfunnsansvar"). I tillegg driver IKEA prosjekter og aktiviteter til inntekt for Unicef og Redd Barna, eksempelvis donerte de 1 EURO til UNICEF for hvert kosedyr som ble solgt i en periode på en måned før jul 2006.

Med bakgrunn i det ovenstående vurderer jeg IKEA som et synlig selskap. Selskapet opplevde lite negativ omtale i media, og deres "street exposure" er god. Det samme er deres "national heritage", "brand equity", "exchange listing" og "corporate citizenship".

4.1.2 Coop

Coop og IKEA er relativt like når det gjelder artikkeltreff på Internett. Coop hadde 99 treff i 2005 slik det fremgår i tabellen nedenfor, hvor om lag 75 % av treffene var av positiv eller nøytral karakter. Coop var i omdømmeundersøkelsen rangert som nummer to med hensyn til omdømmet, men kommer på fjerdeplass på antall artikkeltreff. Som nevnt tar jeg nettsidene til selskapene med i beregningen når jeg vurderer "media presence", og på samme måte som IKEA har Coops hjemmesider utstrakt informasjon om deres egne produkter, historie, organisasjon, samfunnsansvar og generell forbrukerinformasjon.

Tabell 4.3.

COOP				
	Positiv	Negativ	Nøytral	Sum antall treff:
VG	7	7	17	31
Dagbladet	6	4	2	12
Dagens Næringsliv	14	14	28	56
Sum i hver kategori:	27	25	47	99

Coops daglige kontakt med kundene er særdeles god. Coop består i dag av flere hundre samvirkelag og flere tusen butikker. Hver fjerde handlepose i Norge stammer fra en av Coops butikker (Coop.no, ”forbrukerne eier Coop”). I tillegg til å bestå av mange butikker spredt rundt om i Norge oversteget Coop i 2005 over én million medlemmer. På toppen av dette kommer tilbudsaviser i posten på ukentlig basis fra Coops ulike butikker, for eksempel Coop Hypermarked, Mega, Prix eller Coop Obs! Bygg. Dette taler for at Coop har stor daglig kontakt med sine kunder, og god street exposure.

Den første butikken ble åpnet i 1872 utenfor Bergen og ”hadde alt”, det vil si det meste en familie trengte. Siden 1872 har over tusen butikker tatt Coops navn. Coop er i aller høyeste grad sterkt knyttet til norsk kultur, og med sine lange tradisjoner med samvirkelag vurderer jeg det slik at Coop scorer høyt på national heritage.

Når det gjelder brand equity er Coop særdeles altomspennende, med butikker over hele Norge i små bygder og store byer. Man finner Coops Hypermarkeder, Coop Prix, Coop Mega og Coop Obs! Bygg for å nevne noen. Selve merkevaren Coop er derfor sterkt presentert i flere bransjer, samtidig som de knytter sitt navn til store idretts- og samarbeidsorganisasjoner som Norway Cup, Frelsesarmeen og Kreftforeningen gjennom sponsorater.

Coop Norge AS er ansvarlige for konsernets innkjøp, vareforsyning, kjededrift og markedsføring, og er et heleid datterselskap av Coop Norden. Dette gjør at også de er utsatte for strengere inspeksjoner og kontroll fra publikum, Coop Norden og andre interessenter. Selskapet oppfyller dermed kravene til exchange listing.

Coop er dyktige å kommunisere om sitt corporate citizenship gjennom sitt nordiske verdikompass, deres aktive sponsing av barne- og ungdomsidrettslag, deres engasjement i bistandsprosjekter og gjennom organiseringen av Coop NKL BA som ivaretar medlemmenes og samvirkelagenes interesser.

På bakgrunn av betraktningene ovenfor vurderer jeg Coop som et synlig selskap. De oppfattes også synlig på en positiv måte gjennom Internettreffene, sin presentasjon av seg selv, den daglige kontakten med sine kunder og de verdiene de forsøker å følge og fremme.

4.1.3 Aker

Aker var på tredjeplass i omdømmeundersøkelsen, mens de var det selskapet med desidert flest artikkeltreff på Internett. Totalt kom det opp 593 treff, og mange av disse var knyttet til hvordan Akers konsern gjorde det på børsen i 2005. Vi ser i tabell 4.4 at 518 av artiklene stammet fra nettsiden til Dagens Næringsliv. Ettersom Aker består av flere underselskaper er de i en fordelaktig posisjon med hensyn til synlighet når det kommer til ”media presence”. Hjemmesidene til Aker presenterer resultater, nyheter og rapporter. Det er liten beskrivelse av selskapets verdier, og lite informasjon som er med kan være med å skape et bilde av selskapet.

Tabell 4.4.

AKER				
	Positiv	Negativ	Nøytral	Sum antall treff:
VG	24	12	23	59
Dagbladet	7	8	1	16
Dagens Næringsliv	227	100	191	518
Sum i hver kategori:	258	120	215	593

Akers virksomheter vil ikke bli benyttet av alle og enhver ettersom de ikke produserer varer eller tjenester som de fleste i dette landet etterspør. Dette er et selskap man kjenner bedre gjennom media enn ved direkte daglig kontakt. Derfor vurderes street exposure som lav.

På nettsidene til Aker kan man lese at; ”*Akers historie går tilbake til 1841 da den første mekaniske virksomheten ble etablert ved bredden av Akerselva i Oslo (den gang Christiania)*”. (Akerasa.com, Dette er Aker, ”historikk”) De ønsker med dette å sende et signal om at Aker har lange tradisjoner og dype røtter i Norge. Jeg vil hevde at de bevisst bruker navnet Christiania for å vise at de har bedrevet virksomhet før landets hovedstad byttet navn til Oslo. På den måten får publikum et inntrykk av at Aker har gode og lange tradisjoner innen industrien. Dette påpeker de selv ved å fortelle at de har vært en av Norges viktigste industrielle virksomheter med skipsbygging, fiske, bygging av oljeplattformer og andre

oppdrag innen offshorevirksomhet. (Akerasa.com, "Dette er Aker") Selskapets "national heritage" er dermed vurdert som god.

Med ulike virksomheter innenfor flere næringsområder finner vi også ulike undervirksomheter som Aker Seafoods, Aker Drilling, Aker American Shipping, Aker Kværner og Aker Exploration for å nevne noen. På denne måten har selve Aker bygd opp et kjent navn og på mange måter en merkevare. Selskapets "brand equity" vurderes som sterk.

Aker er et allmennaksjeselskap med hovedkontor i Oslo, og på samme måte som for IKEA og Coop innebærer dette at de er utsatt for overvåkning fra regulative instanser samt publikum og interessenter. Aker innfrir dermed elementene innen "exchange listing".

De forteller lite om sitt "corporate citizenship" på sine nettsider, men i årsrapporten fra 2005 kan man lese om miljøhensyn de tar, og at ansattes HMS skal være en prioritet. Det kommer dog ikke like godt frem som hos IKEA og Aker. Aker vurderes som et synlig selskap, men det er et skille mellom Aker, IKEA og Coop. Selskapet klarer ikke å fremstå som like synlig som de to selskapene over dem i omdømmeundersøkelsen. Dette henger sammen med at de har en dårligere presentasjon av selskapet på sine hjemmesider, og at deres "street exposure" er lav.

4.1.4 NextGenTel

Ser vi så på bedriften som kom på 18. plass på omdømmeundersøkelsen, NextGenTel, finner vi at de totalt hadde 118 treff i 2005. Fordelingen mellom positiv, negativ og nøytral omtale var jevn, men man ser et skille mellom topp tre og de i bunn slik jeg illustrerte i figur 4.1. Dette stemmer overens med mine funn for NextGenTel. Selskapet opplevde om lag 33 % negative oppslag i media. På hjemmesidene til NextGenTel finnes det en del informasjon om visjonen og organisasjonen. Rapportene som finnes er mest interessant for investorer og samarbeidspartnere, på samme måte som hos Aker. De presenterer nyheter og tilbud, mens deres fokus på verdier, tradisjoner og samfunnsansvarlige tiltak eller handlinger er dårlig. Deres "media presence" er derfor ikke spesielt høy, og selskapet havner verken øverst eller nederst med hensyn til internettreff og presentasjon av bedriften.

Tabell 4.5.

NEXTGENTEL				
	Positiv	Negativ	Nøytral	Sum antall treff:
VG	2	1	1	4
Dagbladet	1	3	6	10
Dagens Næringsliv	33	34	37	104
Sum i hver kategori:	35	35	38	108

Man finner ikke NextGenTel på hvert gatehjørne, og med mindre man ikke er på utkikk etter internettløsninger for hjemmet eller for en bedrift vil man i liten grad være i kontakt med selskapet. Derfor scorer de lavt på ”street exposure”.

De er heller ikke en tradisjonsrik bedrift med dype røtter i Norge ettersom NextGenTel ble stiftet i 2000 og er den yngste bedriften jeg undersøker i denne oppgaven. På bakgrunn av dette vurderer jeg NextGenTel lavt med hensyn til ”national heritage”.

Deres tilstedeværelse i forbindelse med andre produkter eller selskaper er også lav, og de har ingen sterk merkevare i så måte. Jeg vurderer derfor deres ”brand equity” som lav.

NextGenTel Holding ASA er selskapets offisielle navn og de er et allmennaksjeselskap, med hovedsete i Bergen, samtidig som det er et datterselskap av TelioSonera AB. Dette innebærer at de er under observasjon fra flere hold, og er derfor nødt til å være mer åpne enn bedrifter som ikke er børsnoterte.

Det siste element innen synlighet er ”corporate citizenship”, med ansvarlig drift i forhold til miljø, lovverk og ansattes rettigheter. NextGenTel leverer ikke varer som kan karakteriseres som skadelige for miljøet. De leverer tjenester som bedrifter eller privatpersoner kan benytte seg av. Det presenteres lite informasjon om arbeidsmiljøet eller hva de gjør for å få de ansatte til å jobbe ekstra hardt for sine kunder.

Med bakgrunn i gjennomgangen av de ulike elementene innen synlighet vurderer jeg NextGenTel som lite synlig. Selskapet scorer lavt innen elementene ”national heritage”, ”brand equity” og ”corporate citizenship”.

4.1.5 SAS Braathens

SAS Braathens var selskapet som kom nest dårligst ut av de tjue mest synlige bedriftene i omdømmeundersøkelsen, mens de på samme tid hadde nest flest treff i artikkelsøket med totalt 255 treff slik tabell 4.6 viser. Fordelingen mellom treffene viser at omkring 41 % av treffene var av negativ karakter mens de resterende 59 % var positive eller nøytrale. Som jeg var inne på tidligere er synlighet tveegget, og at negativ synlighet gjerne kommer som et resultat av kriser forbundet til selskapet. SAS Braathens' nettsider fokuserer på miljø og bærekraftighet, selskapets visjon, forpliktelser ovenfor frivillige serviceløfter samt at de viser frem hvilke foreninger og organisasjoner de sponser. I tillegg finner man informasjon om regulariteten og punktligheten til selskapet. Det ligger rapporter tilgjengelig som tar for seg bærekraftig utvikling, HMS, miljøprinsipper, sosiale og etiske retningslinjer for å nevne noe. SAS Braathens presenterer dermed noe informasjon om verdier, visjoner og samfunnsansvarlige tiltak. Graden av "media presence" vurderes derfor som høy.

Tabell 4.6.

SAS BRAATHENS				
	Positiv	Negativ	Nøytral	Sum antall treff:
VG	10	40	41	91
Dagbladet	0	14	16	30
Dagens Næringsliv	27	51	56	134
Sum i hver kategori:	37	105	113	255

SAS Braathens er det største flyselskapet i Norge, og er et kjent selskap blant sine kunder. Selskapet har skranker og kontorer på flyplasser i hele Norge, samtidig som de presenterer seg på Internett. Det er et fåtall kunder som benytter seg av selskapet på daglig basis, men som ett av to flyselskaper som konkurrerer på de fleste strekninger i Norge benytter kunder seg ofte av enten Norwegian eller SAS Braathens. Jeg vil ikke karakterisere SAS Braathens på verken topp eller bunn med hensyn til "street exposure", men de er det største flyselskapet i Norge og benyttes derfor ofte av sine kunder (sas.no, "om selskapet").

SAS Braathens har tradisjoner i Norge så langt tilbake som 1927, med opprettelsen av Det Norske Luftfartselskap A/S. Det Norske Luftfartselskap A/S slo seg sammen med Det Danske Luftfartselskab A/S og Svensk Interkontinental Lufttrafik AB i 1946, og sammen utgjorde de SAS. Selskapet var det første selskapet som fløy "verden rundt" fra København til Tokyo

over Nordpolen og har i senere tid opprettet hoteller samt andre flyselskaper som Spanair og Widerøe. På bakgrunn av dette vurderes SAS Braathens' "national heritage" som god.

Som nevnt ovenfor har SAS Braathens hoteller og andre flyselskap under sine vinger. I tillegg tilbyr SAS-konsernet også ulike tjenester på bakken også, med transporttjenester og vedlikeholdstjenester. På denne måten vil kunder knytte SAS Braathens til mer enn bare flytransport fra et sted til et annet. På nettsidene kan man lese om SAS Braathens sponsorater. Selskapet er sponsor for noen av Norges fremste idrettsutøvere i tillegg til Redd Barna; nemlig Norges Fotballforbund og Norges Skiforbund. På denne måten knytter SAS Braathens sitt navn til sunne verdier og markerer seg på andre arenaer enn bare som et selskap som tilbyr reise- og hotelltjenester. Deres "brand equity" er med andre ord god.

Som nevnt i forbindelse med de øvrige bedriftene i studien fordrer børsnotering åpenhet og gjennomsiktighet. SAS Braathens er intet unntak med børsnoteringer i både Norge, Sverige og Danmark.

Det siste elementet innen synlighet er "corporate citizenship", og her har SAS Braathens, som jeg nevnte ovenfor, rapporter om miljø og bærekraftighet, informasjon om sosiale og etiske retningslinjer. I tillegg er de åpen omkring sine sponsorater og er stolte over sine samarbeidspartnere. Med bakgrunn i presentasjonen ovenfor vurderer jeg SAS Braathens som synlig i min studie, da selskapet oppfyller kriteriene knyttet til alle elementene innen synlighet.

4.1.6 Lidl

Lidl er den bedriften som kom dårligst ut på omdømmeundersøkelsen. Med sine 52 treff på artikkelsøket var Lidl den bedriften med færrest treff. I tillegg var om lag 42 % av treffene av negativ karakter. Ser man på hjemmesidene til Lidl finner man litt informasjon om deres historie og forretningsfilosofi. Man finner ikke utfyllende informasjon om deres verdier, samfunnsansvar eller forbrukerinformasjon som kan være av interesse for kundene med hensyn til produktenes opprinnelse eller kvalitetssikring. Deres "media presence" vurderes derfor som lav.

Tabell 4.7.

<u>LIDL</u>				
	Positiv	Negativ	Nøytral	Sum antall treff:
VG	2	8	4	14
Dagbladet	1	3	2	6
Dagens Næringsliv	3	11	18	32
Sum i hver kategori:	6	22	24	52

Lidl har butikker i de fleste store byer sør for Trondheim, og er spredt rundt i Midt-Norge, på Vestlandet, Sørlandet og Østlandet. De konkurrerer med flere dagligvarekjeder om sine kunder, og har med mye negativ omtale i media en tøff jobb med å konkurrere med Coop, Rema 1000, Rimi og Ica, for å nevne noen. Samtidig har de ingen butikker i de tre nordligste fylkene og scorer derfor ikke spesielt høyt med hensyn til ”street exposure”.

Hvis man så ser på national heritage finner man at Lidl har røtter tilbake til 1930-tallet, men den første Lidlbutikken ble åpnet på 1970-tallet i Tyskland. I Norge åpnet Lidl de første ti butikkene i september i 2004. Dette kvalifiserer ikke til å kunne karakterisere Lidl som en bedrift med lange tradisjoner i Norge, og de scorer derfor lavt på ”national heritage”.

Selskapet er underlagt Schwarz-konsernet, som eier flere lavpriskjeder i mange land. Konsernet er ikke børsnotert i Norge, men på den Tyske ”Deutsche Börse Group”. Derfor oppfyller Lidl kriteriet for ”exchange listing”.

Det siste elementet, ”corporate citizenship”, er det lite som tilsier at Lidl er opptatt av. Det finnes ingen informasjon på Lidls hjemmesider om miljø, ansattes rettigheter eller tiltak og prosjekter de er opptatt av.

På bakgrunn av de ovenstående funn vurderes derfor Lidl som lite synlig. Selskapet scorer lavt på ”media presence”, ”street exposure”, ”national heritage”, ”brand equity” og ”corporate citizenship”.

4.1.7 Oppsummering av synligheten

På bakgrunn av funnene ovenfor vurderer jeg IKEA, Coop, Aker og SAS Braathens som synlige selskaper. Resultatene samsvarer i stor grad med de forventede resultater som jeg beskrev i kapittel 1.2. Det forekommer et avvik; SAS Braathens opplevde å havne på nest

siste plass i omdømmeundersøkelsen, samtidig som de oppfyller kriteriene for å oppfattes som synlig. En del av grunnen til at selskapet oppfattes som synlig, og samtidig ligger lavt i omdømmeundersøkelsen kan kanskje tilskrives den store andelen negative avisoppslag. Fombrun og Van Riel hevder at negativ mediedekning nærmest garanterer negativ påvirkning på omdømmet (2004:113). Med bakgrunn i min analyse vurderer jeg synlighet som et viktig kriterium for et godt omdømme. Samtidig kan selskaper med dårligere omdømme oppfylle kriteriene for synlighet. I slike tilfeller synes negativ mediedekning å være en bremsekloss for selskapets omdømme og en medvirkende faktor til at synlige selskaper ikke nødvendigvis oppfattes som selskaper med godt omdømme.

4.2 Særegenhet – å presentere verdier, kjernevirksomhet og distinkthet

I teorikapittelet beskrev jeg særegenhet som evnen å skille seg ut fra sine konkurrenter og hvordan dette gjøres best gjennom å bygge omdømmet rundt kjernevirksomheten og kjerneverdier, og på denne måten bygge en omdømmeplattform å jobbe ut i fra. Ettersom jeg ikke kjenner til hvordan de seks bedriftene i min studie jobber internt med dette tema, tar jeg fortsatt utgangspunkt i informasjonen på hjemmesidene og i pressemeldingene for å vurdere bedriftenes særegenhet. Jeg vurderer de ut fra kjernevirksomheter de selv fokuserer på, hvilke fordeler kunder og investorer, altså stakeholders/interessegrupper, oppnår gjennom å benytte seg av varer eller tjenester fra bedriftene, samt hvilken følelsesmessig appell de synes å ha hos sine kunder. Kommunikasjonen bør, i følge Fombrun og van Riel (2004), være relevant for interessenter, realistisk og nøktern, fortelle en historie omkring plattformen samt fremheve viktige historiske elementer og fremstille firmaets ledende posisjon. Mine funn presenteres nedenfor, og disse ligger til grunn når jeg vurderer hvorvidt selskapene i min studie kan oppfattes som særegne. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg se om funnene mine samsvarer med plasseringen i omdømmeundersøkelsen.

4.2.1 IKEA

Hos IKEA er det først og fremst varene som står i fokus, med form og funksjon som viktige faktorer. Dette skal føre til det IKEA kaller ”et bedre hverdagsliv”. IKEAs visjon og forretningsidé:

”IKEAs visjon er å skape en bedre hverdag for de mange menneskene. Vår forretningsidé støtter opp om denne visjonen ved å tilby et stort utvalg form- og funksjonsriktige hjeminnredningsprodukter til så lave priser at så mange mennesker som mulig har råd til å kjøpe dem” (ikea.no, om IKEA, ”vår forretningsidé”).

Her påpeker IKEA hvilke fordeler kunder kan få ved å velge deres produkter, gjennom stort utvalg, funksjonsriktige produkter og lave priser.

IKEA forteller om sitt ansvar; *”Vårt ansvar - Hjørnesteinen i IKEAs visjon er lave priser, men ikke for enhver pris. IKEA mener at det å ta miljø- og samfunnsansvar er en forutsetning for å drive god forretning” (ikea.no, om IKEA, ”vårt ansvar”).* Varene man finner hos IKEA vil man, i en eller annen form, finne hos de fleste konkurrentene, men IKEAs fokus på deres særegne måte å produsere og transportere disse på fører til en differensiering i forhold til konkurrentene. De forsøker å appellere til interessentenes følelsesmessige side gjennom utstrakt informasjon om hvordan de kutter kostnader, reduserer miljøbelastning og lignende gjennom artikler på sin hjemmeside. IKEA forteller i pressemeldinger om samarbeid med Kreftforeningen og UNICEF. Her donerer de blant annet penger fra kjøp av kosedyr til utviklingsprosjekter for barn i Asia, Afrika og Europa. IKEA oppnår fordeler gjennom deres fokus på miljø og samfunnsansvar. Dette synes å føre til en følelsesmessig appell til kunder, ansatte og andre interessenter. IKEAs navn stammer fra grunnleggeren og hvor han kom fra, noe som skiller dem fra andre virksomheter. IKEAs logo er særegen i seg selv, med navnet på selskapet i opprinnelseslandets farger. Dette er en av tre måter å fremholde særegenhet på i følge Fombrun og Van Riel, slik jeg nevnte i teoridelen. IKEA forteller også om sin svenske arv på sine nettsider, og viser hvordan dette påvirker selskapet;

”Den svenske tilnærmingen til design er også en grunnleggende tanke bak IKEA-utvalget, som fram til den dag i dag utvikles i Sverige. Designen er moderne, men ikke trendy, funksjonell, men likevel attraktiv, menneskeorientert og barnevennlig. Mange mennesker assosierer Sverige med sunn og frisk livsstil, og dette gjenspeiles i produktutvalget gjennom fargebruk og materialer. Dette henger tett sammen med IKEAs opprinnelse i Småland i Sverige, hvor folk har rykte på seg for å være hardtarbeidende, leve nøktern og gjøre det beste ut av de begrensede midlene de har” (ikea.no, om IKEA, vår forretningsidé, ”vår svenske arv”).

På nettsidene kan man i tillegg finne en historisk tidslinje som viser utviklingen av selskapet, med informasjon og bilder av viktige produkter som var med å prege dagliglivet i ulike tidsepoker, i tillegg til at man finner produkter som har vunnet designpriser. Som nevnt i teoridelen er dette et av kjennetegnene av selskapene på topp, nemlig at de bygger omdømmeplattformen omkring suksessfulle historiske elementer. Alt dette er med på å befeste IKEAs posisjon som et særegent selskap, og jeg vurderer derfor IKEA som særegen.

4.2.2 Coop

Hos Coop ligger fokuset på verdi og varehandel, med kjøpeutbytte, forbrukereiere og merkevarer som viktige nøkkelord. Coop appellerer til interessenter med slagordet ”litt ditt” og antyder dermed at alle kan ta del i Coop. De opplyser samtidig at de er den eneste detaljhandelsvirksomheten som eies av forbrukerne. Ved å undersøke ”om Coop” på Coops hjemmesider finner man informasjon omkring ”nordisk verdikompas – Coops verdier”, ”Coops historie”, ”Coop som sponsor”, ”Coops bistand og humanitære arbeid”, ”helse og forbrukerspørsmål” samt ”miljø, etikk og helse”. (coop.no, ”om Coop”) På nettsidene har Coop også en god oversikt over virksomhetens opprinnelse og historiske begivenheter. Som dagligvareforretning har Coop mange varer man også finner hos deres konkurrenter. Det som skal være med å skille Coop fra konkurrentene er deres fokus på verdier og at virksomheten er eid av forbrukerne. De kommuniserer at kundene selv får kjøpeutbytte, i tillegg til at inntekter som Coop har også går til foreninger, idrettslag og humanitære formål. Coop har også egne merkevarer som er med på å styrke deres særegenhet, gjennom et sterkt fokus på at Coops egne merkevarer skal ha høy kvalitet, ikke høy pris. Coops logo og navn er kort og presist, med henvisninger til kooperasjonen, nærmere bestemt Norges kooperative Landsforbund. På bakgrunn av Coops fokus på verdier, deres forbrukerfokus og altomspennende virksomhet vurderer jeg Coop som særegen i denne studien.

4.2.3 Aker

Aker, som tredje selskap på listen, har sitt fokus på innovasjon og stolte tradisjoner. Navnet stammer fra der den første mekaniske virksomheten ble etablert – ved bredden av Akerselva. Deres kommunikasjon med publikum synes ikke å fremstå som utdypende, men selskapet kan fortelle at;

”Aker skaper verdier ved å bygge opp og videreutvikle førsteklases virksomheter i industrisektorer der Aker-selskapene har kunnskap, spisskompetanse og sterk gjennomføringsevne.” (akerasa.com, ”dette er Aker”)

På denne måten får publikum et inntrykk av hvilke fordeler interessenter kan dra nytte av. Aker presenterer hva som er deres kjerneaktiviteter, uten å gå i dybden på hva de ulike underselskapene bedriver. Gjennom hjemmesidene presenteres det ikke hva kjerneverdiene er, og det nevnes ikke noe om det man kan karakterisere som myke verdier, som for eksempel etikk, miljøhensyn eller lignende. Slike verdier er nevnt og i årsrapporten fra 2005. Visjonen er å være den foretrukne partner. Dette skal de lykkes med gjennom å fremheve;

”Helse, miljø og sikkerhet – vi bryr oss og tar personlig ansvar for HMS. Leverer resultater – vi leverer hver gang og jobber hardt for å overgå forventningene. Åpen og direkte – vi verdsetter ærlig og proaktiv kommunikasjon. Tett på og handlekraftig – vi vet hva vi driver med og får jobben gjort. Utvikler mennesker og team – våre store prestasjoner er resultater av god samhandling. Kundefokusert – kundens tillit er grunnlaget for vår virksomhet” (Årsrapport Aker ASA 2005).

Informasjonen omkring visjon og verdier er konkrete, men det mangler utdypning om hvordan disse verdiene og løfter ivaretas og gjennomføres. Akers logo har, som selskapene ovenfor, både logo og selskapsnavn.

Aker presenterer en god oversikt over selskapets historie og kommuniserer sterke tradisjoner i norsk samfunnsliv; *Akers historie går tilbake til 1841 og den gryende industrialisering av det norske samfunn. Aker har vært en førende kraft gjennom flere industrielle epoker og har spilt en viktig rolle i utviklingen av det norske samfunnet vi kjenner i dag* (akerasa.com, ”dette er Aker”). Dette synes å appellere til følelsene hos interessentene, da man opplever at Aker er en tradisjonsbærer og en bærebjelke innen sin industri. I 2005 vant Aker Gullfisken for beste reklamefilm da deres Nøtteknekkerreklame gikk på norske tv-skjermer. Denne reklamefilmen forteller en historie om ansatte i Aker som møter en utfordring de sliter med å finne en løsning på. Dette problemet pønsker også ingeniørene på, uten å finne en løsning. Reklamen viser videre menn på en industrifabrikk som sliter og jobber hardt i svart-hvittfilm som til slutt finner en løsning på sitt problem. Ingeniørene i sine lyse og åpne kontorlokaler i vår samtid får så hjelp av en skitten industriarbeider med klare henvisninger til de første

industriarbeiderne i selskapet. Denne skikkelsen er portrettert i svart-hvitt og bærer med seg nedtegnet kunnskap fra Akers tidligere ”nøtteknekkere” som viser seg å være løsningen ingeniørene i nyere tid trengte. Her blir publikum fortalt en historie om et selskap med lange og stolte tradisjoner, samtidig som de viser seg som et moderne selskap. Reklamen er et godt eksempel på god markedsføring av kjernevirksomhet og tradisjoner som vekker følelser hos sitt publikum. På bakgrunn av elementene nevnt ovenfor oppfatter jeg Aker som et særegent selskap.

4.2.4 NextGenTel

NextGenTel, selskapet som havnet tredje sist i omdømmeundersøkelsen, fokuserer på innovasjon og nytenkning. De presenterer selskapet som fingeren på pulsen av det som blir etterspurt. Navnet henviser til neste generasjons telekommunikasjonsselskap, og kan oppfattes som særegent, med henvisninger til deres virksomhets ønske om å være ”forut for sin tid” innen sin bransje. Deres kjernevirksomhet var i 2005 bredbåndstjenester for private hjem og bedrifter. Store deler av kommunikasjonen fra NextGenTel omhandler bredbånd. De kommuniserer hvordan det arbeides i selskapet for å tilby nye produkter og tjenester til sine kunder. På den andre siden finner man ikke noe omkring kjerneverdiene til selskapet. Det finnes ei heller noen historisk presentasjon som forteller om utviklingen eller store begivenheter i selskapets historie. Det er med andre ord lite kommunikasjon som appellerer til interessentenes følelser. Selv om NextGenTel har et særegent navn og et klart fokus på bredbåndstjenester som sin kjernevirksomhet, samt logo med selskapsnavn, finner jeg ikke nok omkring kjerneverdier, historiske elementer eller følelsesmessig appell til å vurdere selskapet som særegent.

4.2.5 SAS Braathens

SAS Braathens, selskapet som ble vurdert som nest sist av de 20 mest synlige bedrifter i Norge i omdømmeundersøkelsen, har flytransport som sin kjernevirksomhet. Deres visjon er å tilby ”*et enkelt, billig og fleksibelt flytilbud innen og til/fra Norge*” (sas.no, ”om SAS Norge”), samtidig som de skriver at de ønsker å tilby noe mer enn bare lave priser, uten at det presiseres nærmere på nettsidene. De trekker frem fordeler med sin tjeneste; det skal være enkelt å bestille billett, med lav pris og fleksibilitet knyttet til tjenesten. De forteller med andre ord om fordeler ved å velge SAS Braathens, og dette knyttes til det jeg skrev i

teorikapittelet om særegenhet – hvor selskaper som er særegne gjerne fokuserer kommunikasjonen rundt fordeler med et produkt eller en tjeneste. SAS Braathens publiserte en rapport i juni 2005 med tittelen ”Code of Conduct – Forretningsetiske regler og retningslinjer for SAS-konsernet”. I denne rapporten forteller SAS Braathens om SAS-konsernets verdier, som skal ligge til grunn for deres handlemåte ovenfor alle interessenter som individer og grupper. De skal vise omtanke for kunder og medarbeidere samt allment sosialt ansvar. De skal være pålitelig, til å stole på og konsekvent i ord og handling. De skal være verdiskapende, basert på en profesjonell innstilling og nytenkning. De skal til slutt fremholde åpenhet, med et åpent og oppriktig lederskap med fokus på tydelighet ovenfor alle medarbeidere og andre interessegrupper. I rapporten kommuniserer de tydelige verdier som appellerer til kunder, ansatte og andre interessenter. (SAS Group, Code of conduct – ”Forretningsetiske regler og retningslinjer for SAS-konsernet”) SAS Braathens logo er SAS-logoen som er benyttet i mange år, med blå bakgrunn og SAS i hvit skrift. Deres historie i Norge og Skandinavia kommer frem gjennom en grundig beskrivelse av historiske elementer og stolte tradisjoner. Jeg anser derfor SAS Braathens som særegen, selv om de ikke, i like stor grad som de tre selskapene på topp i min studie, oppfyller og utfyller elementene innen særegenhet som jeg beskrev i teorikapittelet.

4.2.6 Lidl

Lidl har dagligvarehandel som sin kjernevirksomhet. Lidls strategi er å tilby kundene varer av beste kvalitet til lavest mulig pris. På hjemmesidene opplyser de om hvordan prisene holdes lave gjennom å sondere markedet etter de laveste prisene og den beste kvalitet på varene. Det opplyses ikke om opphavet til produktene, hvilke leverandører de samarbeider med, eller andre aspekter som kan være av interesse for forbrukere eller andre interessenter. Lidl selv beskriver hvordan de skiller seg ut fra andre lavpriskjeder;

”Vi er totalt ukompliserte... vårt firma tenker enkelhet: Vi kjøper inn og selger dagligvarer med målsetning om å tilby kundene våre varer av beste kvalitet til gunstigste pris. Hos oss står kunden i fokus. Kundeorientering og –tilfredshet er grunnpilaren i vår suksess. Derfor tilbyr vi deg ikke bare kvalitet, friskhet og prisgunstighet i vårt sortiment, men også flere servicetilbud som for eksempel bankkortbetaling. Og: Lidl står for 100 % vennlighet! Vi ser frem til ditt besøk – bli selv overbevist!” (lidl.no, spørsmål og svar, ”generelle spørsmål”).

Å fremheve bankkortbetaling som et servicetilbud oppfatter jeg som et absolutt minstekrav fra en dagligvarekjede. Dette sender et signal til forbrukere og andre interessenter om at man ikke kan forvente noe annet av selskapet enn det aller mest åpenbare. Forbrukere og interessentene kan derfor oppfatte at selskapet som kjede ikke tilbyr noe utover det andre konkurrerende dagligvarekjeder tilbyr. Slike signaler anser jeg som en medvirkende faktor til at Lidl befinner seg der hvor de gjør med hensyn til omdømmemålingen. Selskapets historie er presentert på hjemmesidene gjennom en kort beskrivelse av opphavet, suksessen i Tyskland, samt ekspansjonen til andre land i Europa. Jeg oppfatter ikke denne historiske presentasjonen som særegen. Dens fokus er på suksess i Tyskland og som norsk forbruker er det liten appell til følelser eller fokus på stolte tradisjoner. Lidls logo inneholder selskapets navn, og er lett og kjenne igjen. Men en kjent logo er ikke tilstrekkelig for å være særegen, og på bakgrunn av manglende kjerneverdier, manglende fokus på fordeler med å benytte seg av Lidls tjenester, manglende stolte historiske elementer og følelsesmessig appell anser jeg ikke Lidl som et særegent selskap.

4.2.7 Oppsummering av særegenheten

Jeg vurderer IKEA, Coop, Aker og SAS Braathens som særegne selskaper på bakgrunn av funn presentert ovenfor. På samme måte som for synligheten oppfyller de tre selskapene på topp de kriteriene som ligger til grunn for å vurdere et selskap som særegent. Samtidig vurderer jeg også SAS Braathens som et særegent selskap. Dette strider med mine forventede funn, men samtidig oppfatter jeg ikke at SAS Braathens er like særegne som de tre selskapene på topp i omdømmeundersøkelsen, ettersom SAS Braathens ikke klarer å kommunisere i dybden rundt produktfordeler eller appellere til sine kunder og interessenter. Bildet av særegne selskaper fremstår dermed som nyansert. På bakgrunn av mine funn oppfattes særegenhet som et sentralt kriterium for et godt omdømme.

4.3 Ekthet – identitet og verdier må samsvare med handling

Å være ekte er å spre selskapets identitet og verdier til alle i organisasjonen. Det er viktig at alle som uttaler seg på vegne av selskapet er inneforstått med hvilke verdier som selskapet ønsker å kommunisere. Kommunikasjonen og handlingen skal samsvare med selskapets løfter. Dette undersøkes nærmere under, når jeg presenterer mine funn i lys av kommunikasjonen de seks selskapene i min studie deler med forbrukerne og andre

interessenter på sine hjemmesider og i sine pressemeldinger. I tillegg vil jeg benytte meg av avisartiklene for å belyse selskapenes evne til å respondere på kritikk og til å håndtere krisesituasjoner de opplever. På grunn av oppgavens omfang har jeg ikke plass eller mulighet til å sammenligne alle avisartiklene med mine funn, men jeg vil presentere et utvalg avisartikler og pressemeldinger som er med å skape et bilde av hvordan selskapene opptrer og fremstilles. Mine funn vil danne grunnlaget for vurderingen selskapenes ektehet. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg se om funnene mine samsvarer med plasseringen i omdømmeundersøkelsen.

4.3.1 IKEA

IKEA forteller på sine hjemmesider at produktene og materialene de selger blir bearbeidet på en måte som har minst mulig negativ påvirkning på miljøet. Samtidig skal de være trygge for kundene fra et helsemessig perspektiv. På VG Nett, i en artikkel fra 16.12.2005, kan man lese om at IKEA stanser salg av kjøkkenpinsetter av merket Centrisk etter at det danske matvaretilsynet har funnet at plastpinsetten avgir for store mengder av de helsefarlige stoffene PAA.

”Enkelte stoffer i PAA kan være kreft- og allergifremkallende, og kan skade arvematerialet. I Norge er det fra før forbudt å bruke PAA i plastemballasje som kommer i kontakt med mat. IKEA er ikke enige i at Centrisk-pinsettene kan være helsefarlige, og viser til egne tester som ikke stemmer overens med de danske. Den svenske møbelgiganten velger likevel midlertidig å stanse alt salg av Centrisk i sine varehus...” (VG Nett, ”IKEA stanser salg av kjøkkenpinsett”, 16.12.2005).

Dette viser at selv om IKEA hevder å selge trygge varer til sine kunder, så er det ikke alltid de etterkommer dette i praksis. Selv om IKEA hadde gjort egne tester ville et alternativ vært å konsultere seg med myndighetenes matvaretilsyn for å få noen andres vurdering før de la en slik vare ut for salg. Samtidig viser IKEA respekt for det danske matvaretilsynet gjennom å midlertidig stanse salget av Centriskprodukter.

Et annet tilfelle hvor et produkt fra IKEA kunne være farlig for forbrukerne var da IKEA 02.09.2005 slapp en pressemelding hvor de opplyste om at IKEA Rabalder skjøteledning med tre stikkontakter tilbakekaltes på grunn av mulig fare for elektrisk støt. I pressemeldingen

forteller IKEA at det ikke er rapportert om ulykker i forbindelse med skjøteledningen, men at deres kunders trygghet er av høyeste prioritet. Samtidig beklager de eventuelle ulemper dette kan medføre for kundene. IKEA presiserer videre at det var en monteringsfeil fra leverandøren som gjorde at de iverksatte dette tiltaket, og at IKEA vil gjennomgå og forbedre rutinene for montering og oppfølging av leverandøren. Dette er et godt eksempel på hvordan IKEA klarer å vri en tilbakekalling av et defekt produkt til noe positivt; nemlig at de vil forbedre sine rutiner gjennom samarbeid med sine leverandører.

10.03.2005 kunne VG Nett fortelle at i IKEAs rundt 2000 bruksanvisninger var det ikke illustrert én eneste kvinne som skrur sammen møbler. Dette fikk norske politikere til å reagere på manglende likestilling, og samtidig oppfordret de IKEA til å fremme holdninger for likestilling. IKEAs kommunikasjonssjef Camilla Lindemann forklarte at det lå kulturelle hensyn til grunn for dette. Senere på dagen publiserte IKEA en pressemelding hvor de påpekte at VGs opplysninger om at det ikke var kvinner i bruksanvisningene var feil, samtidig som de planla å gå gjennom monteringsanvisningene for å få en jevnere fordeling mellom menn og kvinner. IKEA opplyser videre om at;

”Det er både menn og kvinner som monterer, og både menn og kvinner er representert i monteringsanvisningene. Illustrasjoner er vedlagt denne pressemeldingen, og utleveres på forespørsel. Illustrasjonene er gjort så nøytrale som mulig, for å kunne brukes på samme måte over hele verden. Det innebærer at kvinner ikke avbildes i korte ermer eller korte skjørt. IKEA legger stor vekt på å være åpen for alle, og likestilling er viktig i IKEA-katalogen og alle andre former for kommunikasjon. Vi beklager at det fremstilles som om vi ikke bruker kvinner i monteringsanvisningene, og vil nå gå gjennom fordelingen mellom menn og kvinner, sier Camilla Lindemann, PR- og informasjonssjef i IKEA” (ikea.no, pressemeldinger, ”Kvinner i IKEAs monteringsanvisninger”).

Gjennom å respondere så raskt på kritikken kan IKEA oppfattes som et selskap som hele tiden streber etter å ta vare på sine kunder og interessenter, med et sterkt ønske om å vise hensyn og respekt ovenfor sine kundegrupper i alle land de opererer i.

I Dagbladets nettutgave finner man en artikkel fra 17.06.2005 hvor det gjengis at IKEAs ledelse i Sverige stopper egne reklamefilmer. IKEAs ledelse i Tyskland lagde reklamefilmer som fremstiller svensker på en ufordelaktig måte, noe den svenske ledelsen reagerte sterkt på.

Det som skulle være en ironisk fremstilling av det svenske folket, ble av ledelsen i Sverige, oppfattet som festglade svensker som drikker hjemmebrent.

”For første gang har IKEA sentralt beordret ledelsen i et annet land til å trekke en reklamefilm. Tyskland er IKEAs største marked med 35 varehus og milliardomsetning. - Vi synes ikke filmene representerer IKEA eller Sverige. Vi liker ikke den stemningen som filmene representerer, sier Eva Ståhl, pressesjef i IKEA” (dagbladet.no, ”Stopper egen reklame - IKEA raser over tysk reklamefilm”).

Her finner vi tegn til at det er uenigheter mellom bildet den svenske ledelsen har av IKEA, og det syn den tyske ledelsen har. Her ”synger ikke ledelsen i de to landene i harmoni”, og det er ikke samsvar mellom det idylliske og sunne bildet IKEA tegner av det svenske samfunnet som jeg beskrev ovenfor med hensyn til IKEAs særegenhet, og det bildet som den tyske ledelsen ønsket å vise i sine reklamefilmer.

På bakgrunn av et tydelig fokus på historie, verdier og identitet i presentasjonen av seg selv, og en evne til å opprettholde dette bildet selv når selskapet opplever negativt søkelys fra media på grunn av mangler ved varer eller tjenester, oppfatter jeg IKEA som et ekte selskap.

4.3.2 Coop

På hjemmesiden til Coop kan man lese om det nordiske verdikompasset som Coop følger, og hva Coop gjør for å maksimere nytten for medlemmer og forbrukere gjennom å være økonomisk og drive profesjonelt. Samtidig skal Coop representere ærlighet, som skal føre til at forbrukerne skal føle seg trygge når de handler i Coops butikker, og ha tillit til opplysningene de får om varene og virksomheten.

Dagens Næringsliv publiserte 15.01.2005 en artikkel som viser til hvordan de fire store matkjedene, *”som sier de ønsker fri konkurranse”* (DN.no, ”Svartelister Lidl-leverandører”), svartelister vareleverandører som samarbeider med nykommeren Lidl.

”De store kjedene presser leverandører til ikke å selge til Lidl. De legger ut de kjelkene de kan, sier Kristian Solberg, til Dagens Næringsliv. Han driver et av Norges største agurkgartnerier, Solberg gartneri. I tillegg er han leder av Produsentforeningen av 1909,

som organiserer de få frie grønnsaksprodusentene i Norge. Solberg har selv tapt salg på grunn av kjedenes sanksjoner. Engrosfirmaet han leverer til, mistet hele kontrakten med Coop da kjeden oppdaget at det leverte til Lidl” (DN.no, ”Svartelister Lidl-leverandører”).

Dette strider mot Coops ønske om fri konkurranse, samt Coops eget verdikompass med hensyn til profesjonell drift. Dette viser at det er sprik mellom hvordan Coop ønsker å drive forretning, og hvordan de faktisk gjør det. Et annet eksempel på dette kommer frem på VG Nett, den 12.01.2005, hvor Forbrukerombudet reagerer på fiktiv bruk av førpriser.

”Forbrukerombudet reagerer på flere sportsbutikkers bruk av fiktive førpriser. Fem store kjeder er bedt om å stoppe ulovlige annonsekampanjer. Ombudet mener at fire av de fem kjedene oppgir en førpris på salgsvarer som ikke er reell, fordi butikkene aldri har solgt produktet til denne prisen. (...)Vårt inntrykk er at det jukses en god del, sier forbrukerombud Bjørn Erik Thon til Dagbladet. De fem som nå har fått brev fra Forbrukerombudet, er G-Sport, Smart Club, Coop Obs Sport, Intersport og XXL Sport & Villmark.” (VG Nett, ”Forbrukerombudet ut mot sportskjeder”)

Dette samsvarer ikke med Coops fokus på ærlighet, som en av dimensjonene i det nordiske verdikompasset. Selv om Coop opplevde å være i medias negative søkelys ved flere anledninger i 2005 er ikke oppfatningen av Coop ensidig. Deres retningslinjer i verdikompasset blir fulgt i mange sammenhenger. Selskapet ønsker å vise omtanke for mennesker, dyr og miljøet, samt arbeide for en bærekraftig samfunnsutvikling. Dette følger de opp gjennom ulike aktiviteter, som for eksempel stiftelsen av ”Initiativ for Etisk Handel” (INH), med målsetning om at norsk import bidrar til en sunn sosial og økonomisk utvikling i opprinnelseslandene. Coop stiller krav til sine leverandører, og i kontraktene Coop har med leverandørene vedlegges INHs intensjonserklæring, som tar sikte på at alle leverandørers praksis skal være forenelig med etisk handel. I tillegg til å arbeide opp mot leverandører samarbeider Coop med Norsk Folkehjelp om bistandsprosjekter i Mosambik, Kambodsja og Bolivia. Her står land- og ressursrettigheter, samt retten til deltakelse og organisering sentralt. Dette er i stor grad sammenfallende med Coops verdier om omtanke og deltakelse (coop.no, om Coop, samfunnsansvar, ”etisk handel”).

Coop oppfattes som ekte på bakgrunn av deres gode presentasjon av selskapet. De har klare verdier og konkrete mål for hvordan de skal oppføre seg ovenfor kunder og interessenter. De er

ikke flinke nok til å respondere på kritikk som IKEA. I 2005 slapp Coop 16 pressemeldinger, men ingen av pressemeldingene omhandlet klagen fra Forbrukerombudet eller klagen fra leverandører med tilknytning til Lidl. Et selskap som tier når kritikk rettes mot det, oppfatter jeg som et selskap som har noe å skjule.

4.3.3 Aker

Akers kjerneverdier presenteres i årsrapporten for 2005, og omhandler HMS., å levere resultater, å være åpen og direkte, være tett på og handlekraftig, å utvikle mennesker og team og å opprettholde kunders tillit (Årsrapport Aker ASA 2005). Disse verdiene settes på prøve etter at Aker kåres til en av de fem etiske verstingene i 2005 av Fremtiden i Våre Hender. Aker opplever negativ mediedekning på grunn av at de skal ha tjent penger på vedlikeholdsarbeid ved USAs fangeleir ved Guantanamo på Cuba (VG Nett, ”Hydro kåret til årets etisk verste selskap”). Denne saken ble et tema allerede i januar 2005, hvor VG Nett publiserte en artikkel om Akers involvering ved fangeleiren.

”Røkke-selskapet Aker Kværner har siden 2002 tjent om lag 350 millioner kroner på arbeid ved Guantanamo-basen der USA holder krigsfanger.(...) Internasjonale menneskerettsorganisasjoner og Røde Kors anklager USA for å mishandle fangene på Guantanamo-basen, og Amnesty International har bedt Aker Kværner om å si fra seg oppdragene.(...) - Jeg kan vel oppsummere det slik at vi og Amnesty ikke ser helt likt på denne saken, sier Torbjørn Andersen i Aker Kværner” (VG Nett, ”Tjener godt på Guantanamo”).

Tre måneder senere publiserte Dagbladets nettavis en artikkel hvor Torbjørn Andersen i Aker Kværner forteller at de ikke har løyet, men innrømmer samtidig at Aker Kværner-ansatte gjør oppdrag i fengselscellene (dagbladet.no, ”Vi har selvfølgelig ikke løyet”). Dette er en sak som strider med kjerneverdiene til Aker, og da spesielt verdiene om å være åpen og direkte. Samtidig ønsker Aker at kundene skal ha tillit til selskapet, og dette kan synes å være vanskelig for kundene når selskapet knyttes til slike engasjementer. Et annet eksempel på en sak som rettet søkelyset mot Aker skjedde i 2002, og handlet om rivingen av oljeplattformen ”Maureen Alpha”. Under rivingen døde to personer, det oppsto fem alvorlige ulykker, samt én nestenulykke. Denne saken ble satt fokus på av Dagbladets nettavis, som avdekket historien til en av de fem arbeiderne som ble skadet under rivearbeidet.

”Dagbladet kan i dag avdekke historien bak tragediene: En kultur der beinharde tidsfrister var viktigere enn sikkerhet.(...) I november i fjor ble Aker Stord bøtelagt med 250 000 kroner etter eksplosjonen, som skjedde etter en rekke brudd på sikkerhetsbestemmelsene. Ulykka utløste en intern gransking, som avslørte en graverende sikkerhetskultur. Den står sterkt i kontrast til Aker Kværners høyt profilerte policy: Sikkerhet i høysetet” (dagbladet.no, ”Prisen for Røkkes milliardkontrakt”).

En granskingskommisjon konkluderte med at Aker:

”Prioriterte tidsfrister: «Granskingskommisjonen har avdekket mangler vedrørende opplæring, kompetanse, svikt i rutiner og avdekket manglende holdninger til sikkerhet i Maureen-prosjektet.» Og kanskje mer skjerpene: Aker Stord prioriterte knappe tidsfrister foran sin egen policy for helse, miljø og sikkerhet (HMS)” (dagbladet.no, ”Prisen for Røkkes milliardkontrakt”).

Dette står i kontrast til Akers nevnte verdier om helse, miljø og sikkerhet. I tillegg fant rapporten at arbeidet var preget av prøving og feiling, heller enn kunnskap omkring arbeidsmetodene som benyttes. Dette strider med Akers kjerneverdier om å være tett på og handlekraftig, og vite hva de driver med og få jobben gjort.

”At pustemaska til Tiempo eksploderte var ikke noe hendelig uhell, fastslår rapporten: Ved behandling av farlige gasser er det viktig å vite, ikke å tro,» skriver kommisjonen. Den mener organisasjonen var gjennomsyret av en «prøve- og feilekultur»” (dagbladet.no, ”Prisen for Røkkes milliardkontrakt”).

Selve katastrofen skjedde i 2002, men Dagbladet lagde en nyhetssak ut av denne katastrofen i 30.03.2005. Samme dag publiserte de en artikkel som forteller at Aker Stord-ledelsen mener slike ulykker er helt uakseptable, og at de tar selvkritikk etter dødsfallene og ulykkene i ”Maureen”-prosjektet. Ledelsen er ikke enig i sin egen granskingskommisjons konklusjon om at tidsfrister gikk foran sikkerheten. Rapportens sterke kritikk har ført til oppvask i Aker.

”Ledere har måtte gå, og nye strengere rutiner er innført. (...) Vi har lagt ned enormt mye arbeid i at helse, miljø og sikkerhet (HMS) skal stå i høysetet. Det virker meningsløst å

snakke om alt vi gjør for å bedre sikkerheten, når vi har disse tragiske hendelsene. For da har vi likevel mislyktes. Det føler jeg et sterkt personlig ansvar for, sier Stian Vemmestad, administrerende direktør i Aker Stord” (dagbladet.no, ”Aker Stord-ledelsen: Helt uakseptabelt”).

Her viser Aker at de ønsker å forbedre sin virksomhet for å forhindre at slike ulykker skal skje i fremtiden. Samtidig tar de selvkritikk, og fremstår da som et selskap som er i stand til å se egne feil og ta lærdom av slike hendelser. Selskapet fokuserer selv på deres lange tradisjon med problemløsninger og evne til å være nyskapende. Denne kommunikasjonen kan sees som en kontrast til ”Maureen”-ulykken. Denne ulykken kan virke katastrofal med hensyn til Akers omdømme, isolert sett. Samtidig finner jeg mange tilfeller i mitt datamateriale hvor Aker fremstår som et sterkt og suksessrikt selskap. Dagens Næringslivs nettavis, for eksempel, publiserte 518 artikler om Aker, hvorav 258 kan betraktes som positive oppslag. Nettartiklene beskrev Akers milliardoppdrag, inngåelse av flere riggkontrakter, selskapets tredobling av kvartalsresultater og hvordan Akers oppgang reddet børsindeksen. Dette er eksempler på et selskap i økonomisk medvind. Bildet av Aker er derfor todelt, men jeg vurderer ikke selskapet som ekte på bakgrunn av at det ikke virker som Aker klarer å ”renvaske” seg gjennom sine utspill i media.

4.3.4 NextGenTel

Som nevnt ovenfor med hensyn til særegenheten, har ikke NextGenTel en presentasjon av sitt verdigrunnlag på sine hjemmesider. NextGenTel har fokus på ved hva de kan levere av varer og tjenester, og i 2005 var det bredbånd som var deres viktigste tjeneste. I tillegg fokuserte selskapet på å være nytenkende og nyskapende med hensyn til teknologi og tjenester. Disse elementene finner jeg, i en viss grad, igjen i datamaterialet mitt. VG Nett publiserte en artikkel 09.05.2005 som beskriver redningen for de som ikke kan få bredbånd gjennom telefonlinjen.

”NextGenTel er Telenors tøffeste konkurrent i bredbåndsmarkedet, men det er uklart når de kommer til å lansere sitt nye trådløse bredbåndnett. - Det er fortsatt for tidlig å si hvor vi kommer til å bygge ut, men vi ser for oss å starte testing i Oslo og Bergen, sier NextGenTels markedsdirektør Morten Ågnes til VG Nett.”(...) ”NextGenTel størst (...) Telegiganten Telenor har maksimalt fått lov til å eie 25 prosent av Wimax-frekvensene.

NextGenTel har den største kvoten med 47 av 150 frekvensblokker, og måtte betale nærmere 13 millioner kroner for rettighetene” (VG Nett, ”Her er redningen for deg som ikke kan få bredbånd”).

Dette beskriver et selskap som er interessert i å satse på ny teknologi og som er tro mot sin visjon om å være ledende, først ute og alltid i søken etter nye løsninger. Videre fremhever NextGenTel på sine hjemmesider at de har mange engasjerte medarbeidere som ” *arbeider med markedsføring og salg, leveranse og kundeservice, drift av nettet, samt utvikling av nye produkter i takt med våre kunders behov*” (nextgentel.no, ”om selskapet”). Dagens Næringslivs nettavis publiserte 24.01.2005 en artikkel om klagestorm på adsl-levering. Artikkelen beskriver at det tar så lang tid å levere tjenesten at Forbrukerrådet opplever klagestorm.

”Klageflommen kommer fordi teleselskapene ikke holder det de lover, og flere av kundene opplever å måtte vente uker og måneder lenger enn avtalt for å få adsl. NextGenTel stiller seg uforstående til klagestormen. - Vi opplever ikke at dette med forsinket levering er noe stort problem for oss. Vi antyder for tiden fire ukers levering, og har et snitt på 20 virkedager på leveranser, sier markedsdirektør Morten Ågnes til Dagens Næringsliv” (DN.no, ”Klagestorm på adsl-levering”).

Unnskyldningen fra Ågnes om at snittet ligger på 20 virkedager er en mager trøst for de kundene som opplever at selskapet ikke overholder fristene. 16.11.2005 publiserte VG Nett en artikkel som omtaler NextGenTels fortvilte kunder. Forbrukerrådet mottok 889 klager på selskapet, etter at mange av kundene hevder de aldri har bedt om tjenester fra selskapet. Det er også flere klager på kundeservicen til NextGenTel som karakteriseres som dårlig.

”NextGenTel opplyser at selskapets førsteprioritet er valuta for pengene, ikke kundeservice. - Man må se på hva man får og hva man betaler for, sier informasjons- og markedsdirektør Morten Ågnes i NextGenTel. Markedsdirektøren sier videre at målet er å gjøre kundene så selvhjulpne som mulig. Han innrømmer samtidig at det ikke er bra å ha et stort antall misfornøyde kunder over tid” (VG Nett, ”889 klager på NextGenTel”).

Denne informasjonen strider med selskapets egen informasjon om kundeservice. Forbrukere kan oppleve å bli nedprioritert til fordel for tjenesten. Denne måten å håndtere situasjonene på

oppfatter jeg som lite kundevennlige, samtidig som det er lite samsvar mellom kommunikasjon og handling. På bakgrunn av dette vurderes ikke NextGenTel som et ekte selskap.

4.3.5 SAS Braathens

SAS Braathens presenterer sine verdier gjennom deres “Code of Conduct – Forretningsetiske regler og retningslinjer for SAS-konsernet”. Denne Code of Conduct beskriver hva omverdenen kan forvente av selskapet, og hvordan de arbeider internt. Slike klare retningslinjer er tydelige henvisninger til prosessen Fombrun og Van Riel (2004) beskriver med hensyn til å spre verdier som bør være kjent i hele organisasjonen i et ledd for å bli oppfattet som et autentisk selskap. I retningslinjene forteller SAS Braathens om hvilke løfter de skal gjøre ovenfor sine kunder.

”Alle kunder skal møtes med respekt og med omtanke for individuelle behov og ønsker. (...) Vår måte å forholde oss til kundene på, skal preges av kvalitet i alle henseender. Med det mener vi: Sikkerhet. For konsernets virksomhet har sikkerheten alltid første prioritet. Når det gjelder flysikkerhet, skal alle flygninger gjennomføres med sikre fly, sikkert utstyr, kvalifisert personale og i samsvar med lover, forordninger, regler og rutiner utarbeidet internt og av de enkelte lands luftfartsmyndigheter. (...) Punktlighet. Det påligger alle medarbeidere i alle berørte virksomheter i SAS-konsernet å medvirke aktivt til at vi oppnår de fastsatte mål for punktlighet og regularitet” (Code of Conduct – Forretningsetiske regler og retningslinjer for SAS-konsernet, ”kunder”).

Med dette forteller SAS Braathens tydelig hva som kan forventes av dem som selskap. I mitt datamateriale finner jeg eksempler som står i kontrast til disse løftene. 30.12.2005 publiserte VG Nett en artikkel som beskriver at 95 passasjerer måtte tilbringe ettermiddagen på Langnes flyplass etter at et SAS-fly på vei fra Tromsø til Svalbard måtte snu på grunn av sprekk i et cockpitvindu.

”- Årsaken er at det ble oppdaget en sprekk i det ene vinduet i cockpiten, sier Kenneth Vikse, informasjonssjef i SAS Braathens til VG Nett. Flyet hadde vært en time i luften da det måtte gjøre vendereis. Det er ikke klart hvordan sprekken har oppstått, men i følge Vikse ble ikke flyet truffet av noe. Cockpit-vinduet består av flere lag glass, så situasjonen var ifølge

Vikse ikke dramatisk. At det oppstår små sprekker skjer fra tid til annen. - Det er aldri fare på ferde når noe slikt skjer, men vi liker jo ikke å fly rundt med sprekker, sier Vikse” (VG Nett, ”SAS-fly måtte snu på grunn av sprekk i cockpit-vindu”).

Informasjonssjefen bagatelliserer hendelsen, selv om den strider med både sikkerheten og punktligheten til selskapet. Informasjonssjefen benyttet ikke anledningen til å beklage overfor de reisende som måtte utsette reisen sin. En annen artikkel publisert 16.12.2005 på VG Nett beskriver flere brudd på punktligheten og antallet kanselleringer. Forbrukerombudet krever punktlighetslister, slik at forbrukerne kan undersøke hvilke flyselskap som kanselleres oftest.

”- Informasjon om punktlighet og pålitelighet er viktig for forbrukerne, sier forbrukerombud Bjørn Erik Thon til VG Nett. (...) Verst er SAS Braathens. Flyr du mellom Oslo og Bergen er risikoen for at flyet er kansellert tre ganger så stor dersom du velger SAS Braathens, som hvis du velger Norwegian. (...) Tekniske problemer. SAS Braathens innrømmer at de har hatt mange kanselleringer i høst og vinter. Men de tilbakeviser at de kansellerer fly som har dårlig belegg av økonomiske årsaker. Hun (Siv Meisingseth) hevder at alle kanselleringene skyldes tekniske problemer” (VG Nett, ”Krever punktlighetsliste fra flyselskapene”).

Samtidig som SAS Braathens opplevde mange forsinkelser og kanselleringer, kom de i medias søkelys etter at Konkurransetilsynet mente at SAS Braathens presset ut det konkurrerende selskapet Norwegian, etter at SAS Braathens dumpet prisene for å presse Norwegian ut av rutestrekningen Oslo-Ålesund.

”- Vi har funnet sterke indisier på ulovlig adferd og har varslet et overtredelsesgebyr på 30 millioner kroner, sier konkurransedirektør Knut Eggum Johansen til Dagbladet.no. (...) - Det at en dominerende aktør dumper prisene for å skvise ut en konkurrent er utilbørlig, og rammer til syvende og sist forbrukerne. I en periode blir det kunstig billige billetter, men når det dominerende selskapet igjen får monopol, skrus prisene opp igjen, sier Johansen” (dagbladet.no, ”SAS kan få 30 millioner i bot”).

Denne type forretningsvirksomhet strider mot SAS Braathens egne løfter om fri konkurranse.

”SAS-konsernet støtter fri konkurranse som grunnlag for all forretningsutvikling og innovasjon. Foretakene i konsernet skal konkurrere innenfor rammen av de enkelte lands lovgivning. (...) Medarbeiderne i SAS-konsernets selskaper og forretningsenheter skal ikke delta i konkurransebegrensende aktiviteter som ulovlige prisoverenskomster, markedsoppdeling, misbruk av dominerende stilling, eller i andre sammenhenger der den frie konkurransen hindres, begrenses eller svekkes på ulovlig måte” (Code of Conduct – Forretningsetiske regler og retningslinjer for SAS-konsernet, “å gjøre forretninger”).

SAS Braathens er prisgitt værforhold for å overholde sine løfter omkring flyavganger, noe som må tas hensyn til når man vurderer deres punktlighet. I datamaterialet finner jeg mange eksempler på flykaos, innstilte fly og for sene avganger, og noe av dette kan tilbakeforklares gjennom dårlige flyforhold. Samtidig skylder informasjonssjef Meisingseth på tekniske problemer. Dermed får man inntrykk av at SAS Braathens ikke er i stand til å etterleve sine løfter om vedlikehold og sikkerhet. Ektheten til SAS Braathens vurderes derfor som dårlig.

4.3.6 Lidl

Lidl presenterer, som jeg har vært inne på tidligere i oppgaven, ikke kjerneverdier gjennom sin hjemmeside eller gjennom pressemeldinger. Deres fokus ligger, ene og alene, på å tilby forbrukerne varer av beste kvalitet til lavest mulig pris. Det er derfor vanskelig å vurdere om det er samsvar mellom kommunikasjon og handling. Funn i mitt datamateriale viser at de ikke klarer å oppfylle sine egne kriterier til kvalitet. VG Nett skrev 13.07.2005 om en Lidlbutikk som solgte livsfarlige gassgriller etter at Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap hadde beordret salgsstopp.

”DSB slo full alarm da de oppdaget alvorlige feil ved regulatorer solgt sammen med Landmann Norges gassgriller. Feilene kan være livsfarlige for brukeren. Den 1. juli i år påla DSB importør Landmann Norge å trekke tilbake rundt 45.000 regulatorer som er solgt i perioden 2004 til 2005. Importøren informerte sine leverandører og har vært i kontakt med enkeltkunder. Likevel har regulatoren vært i salg på gassgriller hos Lidl på Stange. Hanne Sissel Rødsjø kjøpte nylig en gassgrill der, men tok raskt kontakt med Lidl igjen da hun fikk høre om DSBs vedtak.- Svaret jeg fikk, var at regulatoren var helt ufarlig. Lidl mente at det bare var fjorårsmodellen som var farlig, sier Rødsjø til Hamar Arbeiderblad. Hun ble likevel ikke helt berolighet og kontaktet Landmann Norge. Der fikk hun et helt annet svar. - De sa at

jeg ikke måtte finne på å bruke grillen, sier hun. (...) Lidl Norge vil ikke kommentere saken overfor avisen” (VG Nett, ”Livsfarlig gassgrill solgt hos Lidl”).

Et annet eksempel på Lidls uvørenhet ovenfor forbrukernes helse og sikkerhet kommer frem i en artikkel på VG Nett 17.11.2005 der Mattilsynet advarte forbrukerne mot et parti med pistasienøtter som inneholdt for stor konsentrasjon med muggsoppgift.

”Over fem tonn 5.617 kilo av «muggsopp- nøttene» kan være solgt etter at partiet ble importert 26. september, ifølge Mattilsynet. Lidl har bare klart å trekke tilbake cirka 2.005 kilo fra markedet. Resten var allerede solgt til forbrukerne. Lidl - Norge har ikke oppfylt matlovens plikt om å varsle Mattilsynet. Butikkjeden burde varslet da de via det tyske Lidl ble kjent med funnet av muggsoppgiften den 3. november” (VG Nett, ”Mattilsynet advarer mot «muggsoppnøtter»”).

Bildet av Lidl som en leverandør av kvalitetsvarer svekkes av slike medieoppslag. Deres håndtering av slike situasjoner er heller ikke overbevisende, da de velger å unnlate å kommentere på disse uheldige hendelsene. Gjennom å frstå fra å kommentere disse sakene skaper de avstand til sine forbrukere, og klarer derfor ikke å virke troverdige eller ekte.

4.3.7 Oppsummering av ektheten

Langs denne stjernegrenen er IKEA og Coop de eneste selskapene som er vurdert som ekte. Disse to selskapene synes å være de eneste hvor kommunikasjon samstemmer med handling. Mine funn samsvarer med de forventede funn i fem av seks tilfeller. Jeg forventet å vurdere Aker som ekte, og som min analyse påpeker, er bildet av Aker tosidig. På den ene siden opplever man Aker som noe lukket og lite lyst på å dele hvilke aktiviteter de bedriver, med offentligheten. Deres måte å respondere på kritikk i media på, fremstår som nokså hemmeligholdt. På den andre siden opplever man at deres kommunikasjon stemmer overens med medias fremtoning av virkeligheten gjennom selskapets finansielle styrke og suksess. Derfor kan mine funn i stor grad sies å samsvare med teorien, og jeg vurderer derfor ekthet som et viktig kriterium for et godt omdømme.

4.4 Gjennomsiktig – ”å operere i dagslys”

Et selskaps gjennomsiktighet vurderes av graden informasjon som kommuniseres innen fire domener; produkter og tjenester, visjon og lederskap, økonomisk prestasjon, samt sosialt ansvar. De funn jeg kommer frem til vil danne grunnlag for en vurdering om selskapene oppfattes som gjennomsiktig. Avslutningsvis i kapitlet vil jeg se om funnene mine samsvarer med plasseringen i omdømmeundersøkelsen.

4.4.1 IKEA

På IKEAs hjemmeside finner man årsrapporter, pressemeldinger, rapporter om Code of Conduct, brosjyrer om miljø og samfunn, samt brosjyrer om deres egne retningslinjer, IWAY, som definerer hva leverandører kan forvente seg av IKEA og beskriver krav IKEA stiller til sine leverandører. IKEAs visjon er ”lave priser, men ikke til enhver pris”. Dette begrunner de gjennom å fokusere på bruk av fornybare og gjenvinnbare materialer innen produksjonen, samtidig som varene skal være trygge for forbrukerne, under deres artikkel ”produkter og materialer” (ikea.no, om IKEA, vårt ansvar, ”produkter og materialer”). Videre finner man informasjon hvordan IKEA jobber aktivt for å redusere miljø- og klimapåvirkningen gjennom å fremstille produktene under akseptable arbeidsforhold, samtidig som produsentene forventes å ta miljøansvar gjennom IWAY. De presenterer videre hvordan de arbeider for å forebygge klimaendringer gjennom å forbedre sin generelle energieffektivitet, og redusere klimagassutslippene ved produksjon og transport.

IKEA benytter ikke trevirke som stammer fra ulovlig hogst eller intakte naturskoger, og deres mål er at alt trevirke som benyttes i IKEA-produkter skal komme fra områder som driver bærekraftig skogbruk (ikea.no, om IKEA, ”vårt ansvar”). IKEA er sitt ansvar bevisst med at barnearbeid forekommer i land hvor deres produkter fremstilles. IKEA aksepterer derimot ikke å jobbe med leverandører og underleverandører som har barn i arbeid, og de jobber aktivt for å forebygge dette. De beskriver hvordan de støtter, og samarbeider med internasjonale organisasjoner som UNICEF og Redd Barna, for å opprette en støttestruktur på bred basis, for å gripe fatt i de bakenforliggende årsakene til barnearbeid, samt oppnå en bærekraftig og holdbar løsning (ikea.no, om IKEA, vårt ansvar, ”IKEA aksepterer ikke barnearbeid”). IKEA er også bevisst på deres sosiale ansvar gjennom flere initiativer på nasjonal og internasjonal basis. Internasjonalt samarbeider de med partnere som har som mål å gi lokalsamfunn styrke og myndighet, tar sosiale initiativer for menneskerettigheter,

bærekraftig skogbruk, mindre miljøbelastende bomullsproduksjon og redusering av klimaendringer (ikea.no, om IKEA, vårt ansvar, ”internasjonalt samfunnsansvar”). Nasjonale og lokale prosjekter har sitt fokus på å bidra til positiv samfunnsutvikling.

Forbrukerne og interessentene får med andre ord informasjon omkring alle aspekter ved produksjon og salg av deres produkter. De forteller om sitt samfunnsansvar, og utdyper dette åpent og nøye. Informasjonen oppfattes derfor som mer enn tomme løfter, ettersom IKEA i utstrakt grad forsvarer og begrunner sin virksomhet. En finner ikke mye informasjon om IKEAs visjon og lederskap og økonomisk ytelse. De henviser til IKEAs internasjonale hjemmesider for denne informasjonen, men ettersom min oppgave begrenser seg til nasjonale hjemmesider vil ikke informasjonen om visjon og lederskap, samt økonomisk ytelse bli tatt med i min analyse av selskapets gjennomsiktighet. Til tross for dette er det ingenting som tyder på at IKEA ønsker eller forsøker å skjule noe av hva deres virksomhet driver med. IKEA fremstår heller som et selskap som mer enn gjerne deler informasjon omkring sitt virke, og på grunn av dette oppfattes selskapet som åpent, troverdig og gjennomsiktig.

4.4.2 Coop

På Coops hjemmesider presenteres årsrapporter, informasjon om deres egne merkevarer, trygg handel med hensyn til miljø, helse og etiske holdninger. De beskriver deres samfunnsansvar gjennom etisk handel, verdier, sponsorater og miljøhensyn. I deres årsrapport for 2005 retter de også fokus på helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen, likestilling, styret, vedtekter, regnskapstall og hvilke mål som settes for det videre arbeidet (Årsmelding Coop NKL BA 2005).

Deres egne merkevarer får stor oppmerksomhet, med grundig informasjon om sporbarhet og hvilke krav som stilles til leverandørene. Kravene skal være med på å forsikre forbrukerne om at varene som tilbys er produsert etter etiske verdier som ikke går på tvers av verdier som miljøhensyn og arbeidstakerrettigheter (coop.no, om Coop, samfunnsansvar, ”etisk handel”).

Coops sosiale ansvar synes som viktig å få frem, da selskapet kommuniserer om deres eget ansvar som en stor samfunnsaktør og leverandør av varer og tjenester som kan være med å påvirke alt fra produksjon til markedsføring. De innser sitt ansvar for å gjøre sitt for å påvirke

samfunnsutviklingen i riktig retning. De støtter og samarbeider med humanitære organisasjoner for å fremme sine verdier.

”Omtanke skaper endring. Omtanke skal ikke begrenses av nasjonale grenser, kulturforskjeller eller religiøs overbevisning. Det er like viktig å vise omtanke hjemme som ute, og som en del av den internasjonale samvirkefamilien er det helt naturlig at vi ønsker å bidra til en bedre verden – også utenfor Norges grenser. Derfor skal vi støtte bistand til medmennesker som står overfor store utfordringer i en hard hverdag” (coop.no, Om Coop, Samfunnsansvar, Bistand og humanitært arbeid, ”omtanke skaper endring”).

Samtidig som de samarbeider med humanitære organisasjoner, presenterer og begrunner de hvilke prosjekter og organisasjoner de har inngått et sponsorsamarbeid med;

”Hva er sponning i Coop-sammenheng? Vi i Coop definerer sponning som en avtale mellom to parter, der Coop betaler for rettigheter til å benytte en assosiasjon. Vi ønsker å overføre positive assosiasjoner fra sponsorobjektet og til Coop. Et sponsorat skal med andre ord bidra til å styrke Coops omdømme, det vil si hvordan det norske samfunnet oppfatter Coop” (Om Coop, Samfunnsansvar, Sponsorvirksomheten, ”Bredde og mangfold er viktig for Coops sponsorvirksomhet”).

Forbrukere og interessenter blir presentert for mengder med informasjon som omhandler omdømmedomenene. Coop fremstår dermed som en mangfoldig og åpen virksomhet, som i stor grad forteller åpenlyst om sitt virke, sine produkter og sitt sosiale ansvar. Coop virker å ”operere i dagslys”, og oppfattes på bakgrunn av det forestående som en gjennomiktig virksomhet.

4.4.3 Aker

Akers hjemmeside inneholder en kort beskrivelse av hva som kjennetegner selskapet, og hvilke aktiviteter og tjenester de tilbyr. De har en egen side for investorer, hvor de presenterer vedtekter, aksjonærer, informasjon om generalforsamling, og fremholder ”corporate governance”-prinsipper. *”Aker er opptatt av at det skal være tilstrekkelig uavhengighet og avstand mellom selskapets styrende organer og ledelsen, og at selskapets aksjonærer skal behandles likt”* (akerasa.com, investorer, ”corporate governance”).

Hjemmesiden tilbyr, alene, ikke mye informasjon til kunder eller interessenter. Aker publiserer nøkkeltall, kvartalsrapporter og årsrapporter på sine hjemmesider, og dette synes å være deres hovedfokus. Selv om sidene er noe mangelfulle med hensyn til informasjon ut til kunder og interessenter, så presenterer selskapet seg på en fyldig måte i års- og kvartalsrapportene. Økonomiske og regnskapsmessige sider med selskapet er godt presentert i årsrapporten fra 2005, og også omsetning for samtlige datterselskaper er tatt med. Deretter blir styret og konsernledelsen presentert. Det nevnes ikke noe om deres visjoner, men lederskapet;

”(...) praktiserer god eierstyring og selskapsledelse i henhold til gjeldende regler og anbefalinger, men bedriftene samarbeider også tett. Det er identifisert en rekke verdiskapende initiativer på tvers av selskapene. Den nødvendige koordinering av disse skjer dels gjennom Akers utøvelse av aktivt eierskap i det enkelte selskap, dels i forskjellige samarbeidsforum” (Årsrapport Aker ASA 2005:10).

Aker begrunner, i rapporten, hvorfor deres selskap skal ha en transparent struktur;

”Som en konsekvens av konsernets struktur, har investorer tilgang til mer informasjon enn det som er vanlig for industrikonsern av Akers størrelse. Det meste av Akers virksomhet er samlet i de fem børsnoterte underliggende selskapene Aker Kværner, Aker Yards, Aker Drilling, Aker American Shipping og Aker Seafoods. Hvert av disse er underlagt Oslo Børs’ bestemmelser om informasjon til markedet. Det sikrer investorer innsyn i virksomheten, ikke bare overordnet i konsernet, men også dypt inn i det enkelte selskapet” (Årsrapport, Aker ASA 2005:12).

Aker kommuniserer dermed minimalt om produkter og visjon. Deres økonomiske prestasjoner blir oppsummert i årsrapporten, samtidig som resultater presenteres i kvartalsrapporter på hjemmesiden. Deres pressemeldinger/nyhetsseksjon derimot, er bedre utfylt med de viktigste hendelser rundt selskapets og deres datterselskapers prestasjoner og kontrakter. Noe av grunnen til at Aker ikke benytter hjemmesiden til utstrakt informasjon omkring resultater og hendelser vil jeg tillegge deres kundegrupper og interessenter, da disse grupper kan antas å benytte andre medier for å få informasjon om selskapet. Jeg tenker da først og fremst på investorer og andre selskaper som har interesse av å følge Aker

fortløpende. Disse antas å benytte børsmeldinger og andre mediekkanaler for å følge Akers utvikling og virksomhetens aktiviteter og kontrakter.

Sosialt ansvar og arbeidsmiljø nevnes kort i årsberetningen i rapporten, men informasjonen omkring dette er minimal. Aker forteller at morselskapets virksomhet ikke forurensrer det ytre miljø, samt at datterselskapenes virksomhet kun har begrenset negativ påvirkning av miljøet under normal drift. De rapporterer også at det ikke er forekommet særskilte utilsiktede utslipp i 2005.

Aker synes å være mer lukket enn de to foregående selskapene, og de har mindre utstrakt kommunikasjon om sine tjenester, sitt sosiale ansvar og arbeidsmiljø. Fokuset ligger, ganske ensidig, på økonomisk prestasjon og drift. Dette gjør at selskapet kan oppfattes som mer lukket og mindre tilgjengelig enn IKEA og Coop. Jeg vurderer derfor ikke Aker som et gjennomiktig selskap.

4.4.4 NextGenTel

På NextGenTels hjemmesider synes selskapet å kommunisere om tjenestetilbud på en enkel og forståelig måte for forbrukerne og interessentene. Informasjonen fremstår som tilpasset både forbrukerne, og andre interessenter med teknisk og grundig forståelse av tjenesten som tilbys. Med dette mener jeg at forbrukeren med et gjennomsnittlig kunnskapsnivå får informasjon om båndbredde, pris og lignende. Mens andre interessenter kan lese om hvilken teknologi selskapet benytter, hvilke kabeltyper de benytter seg av, og annen informasjon som kan være av interesse for interessenter med en bredere kunnskap om denne type teknologi.

”Slik definerer vi SKIKKELIG KRAFTIG BREDBÅND. Fordi vi eier vårt eget bredbåndsnett introduserer vi stadig nye tjenester. Vi er først ute med det siste. De fem siste årene har vi gjort vårt for å være en drivende kraft på veien til nye og attraktive bredbåndsmuligheter. I denne perioden har vi økt hastigheten på bestselgeren Bravo 9 ganger, fra 384 kbps til 2500 kbps, uten å øke prisen” (nextgentel.no, Bredbåndsmagasinet – oktober 2005, fra NextGenTel.no, ressurser, reklame).

”NextGenTel leverer bredbånd basert på xDSL teknologi. xDSL er her en felles betegnelse for ADSL, ADSL2+, SHDSL og VDSL. Ved hjelp av xDSL får kundene tilgang til

NextGenTels nasjonale bredbånds IP-nett, og derfra videre ut på Internett” (nextgentel.no, om selskapet, ”virksomheten”).

NextGenTels visjon presenteres i årsrapporten, så vel som på hjemmesidene. Deres visjon har, helt fra starten, vært å utfordre tradisjonell telekommunikasjon. Dette ønsker de å oppnå gjennom å tilby ”skikkelig kraftig bredbånd”.

Deres økonomiske prestasjoner kommer frem i årsrapporten, og interessenter får opplysninger om børsmeldinger og pressemeldinger på hjemmesiden under ”investor relations”. De har også en funksjon hvor man kan abonnere på denne informasjonen.

Forbrukerne og interessentene opplever at NextGenTel kommuniserer åpent og godt omkring produkter og tjenester. Deres visjoner kommer også godt frem. Selskapet kommuniserer ikke om deres sosiale ansvar eller arbeidsmiljø. Jeg opplever ikke at NextGenTel forsøker å hindre forbrukerne eller interessentene i å innhente informasjon om selskapet, men deres manglende initiativ for sosialt ansvar, samt lite kommunikasjon om tiltak på arbeidsplassen slører tilgjennomsliktigheten i en viss grad. De tilbyr heller ikke så utstrakt informasjon om sine aktiviteter, eller hvordan selskapet opererer til å vurdere de som et gjennomsliktig selskap.

4.4.5 SAS Braathens

SAS Braathens presenterer informasjon om selskapet, konsernet, miljø og bærekraftighet, sponsorater, samt punktlighet og regularitet på sine hjemmesider. Selskapet tilbyr flytjenester og hjelp til forbrukerne å finne hotell, leiebil og reiseforsikringer via hjemmesidene. SAS Braathens visjon er at de sammen skal skape flyglede, og tilby et fleksibelt, enkelt og billig flytilbud. Noen utover dette kommuniserer ikke selskapet på sine hjemmesider eller i sine rapporter. Ledelsen presenteres med navn og bilder, men det beskrives ikke hvordan de arbeider eller hvordan selskapet er organisert.

Hovedfokuset i pressemeldingene fra 2005 er knyttet til antall passasjerer og hvordan selskapet presterer økonomisk. De har dermed ikke publisert informasjon om omdømmedomenene produkter og tjenester, visjon og lederskap eller sosialt ansvar.

Selskapet er imidlertid dyktigere å kommunisere sitt sosiale ansvar, da med hensyn til miljø og sponsorater. Deres virksomhet belaster miljøet i stor grad, og selskapet beskriver at deres største miljøpåvirkning er forbruket av ikke fornybar energi. ”SAS-konsernet har mål om å minimere sin miljøbelastning og optimere sin ressursforbruk ved blant annet å redusere utslippene, senke forbruket av energi og vann samt dempe støyen” (SAS Group, Code of conduct – ”Forretningssetiske regler og retningslinjer for SAS-konsernet). Hvordan selskapet skal initiere og gjennomføre reduksjon av utslippene og senke forbruket kommer ikke frem i rapporten.

”SAS Norges største sponsorat er engasjementet vi har med norsk fotball. Gjennom avtalen som ble tegnet med Norges Fotballforbund i 1996, bidrar vi med betydelige midler til både topp og bredde” (sas.no, om SAS Norge, ”sponsorater”).

Med dette ønsker SAS Braathens å vise at de fremholder verdier som kunder og interessenter kan kjenne seg igjen i, og støtte opp om. Samtidig viser selskapet at de tar sosialt ansvar gjennom å jobbe for barns rettigheter i samarbeid med Redd Barna.

”SAS-konsernet har et viktig samfunnsansvar, og dette ønsker vi å være bevisste. Vi har derfor valgt å støtte Redd Barna i Norge, Sverige og Danmark. Avtalen er inngått sentralt, men følges opp lokalt av hvert land. Målet med avtalen er: Spre kunnskap om barns rettigheter, vilkår og Redd Barnas arbeid. Sikre økonomisk hjelp til kampen for barns rettigheter og for utsatte grupper av barn. Vise og være bevisste vårt samfunnsansvar” (sas.no, om SAS Norge, ”sponsorater”).

SAS Braathens kommunikasjon omkring de fire omdømmedomenene oppleves som utilstrekkelige for å vurdere selskapet som gjennomslutning. Deres kommunikasjon er tilstede, men som forbruker eller interessent kan informasjonen oppfattes som utilstrekkelig til å oppleve at SAS Braathens ønsker kommunisere rundt alle omdømmedomenene med publikum.

4.4.6 Lidl

Lidl beskriver sin forretningsidé og visjon på sine hjemmesider; ”beste kvalitet til beste pris”. Selskapet publiserer ingen rapporter. Selskapet slipper ikke ut pressemeldinger som

kommuniserer med forbrukerne eller interessentene. Deres kommunikasjon til forbrukerne og interessentene er ensidig på prisfordeler og varesortiment. Presentasjonen av varene er med andre ord på plass, men man får inntrykk av at selskapet tar snarveier i kommunikasjonen. Med dette mener jeg at Lidl forteller om;

”(...) et bredt utvalg av meieriprodukter, kjøle- og frysevarer, kjøttprodukter, ferskt kjøtt, fjærkre, daglig ferske grønnsaker og ikke minst et stort brødutvalg. Alle artiklene gjennomgår en streng kvalitetskontroll. Det er kun leverandører som består denne kontrollen som får levere varer til Lidl” (lidl.no, tjenester, om oss, ”filosofi”).

Selskapet kommuniserer ikke hvilke leverandører det gjelder, hvilke merkevarer de tilbyr, på hvilken måte de kvalitetssikrer kjøtt, fisk, grønnsaker eller andre produkter i deres sortiment. På denne måten blir informasjonen som er presentert lett trukket i tvil, og fremstår som mindre troverdig.

Det er ikke beskrevet hvordan organisasjonen er bygd opp, eller hvilke prinsipper og vedtekter som styrer selskapets virke, utover forretningsprinsipper presentert i stikkordsform på hjemmesidene. Også her fremstår informasjonen som utilstrekkelig for å vurdere det som troverdig.

Selskapet tilbyr liten informasjon omkring omdømmedomenene, og det som kommuniseres fremstår som kort og lite begrunnet av Lidl. Dette skaper et bilde av et selskap som forsøker å vilde forbrukerne med å benytte troverdig ordbruk og beskrivelser, uten å utdype dette ytterligere. Derfor opplever man å tenke at selskapet kanskje forsøker å gjemme seg bak enkle stikkord og slagord for å skjule manglende kunnskap eller informasjon omkring det de kommuniserer. På bakgrunn av dette vurderer jeg ikke Lidl som gjennomiktig.

4.4.7 Oppsummering av gjennomsiktigheten

I likhet med ektheten, oppfyller IKEA og Coop kriteriene for gjennomsiktighet. Disse to selskapene er de eneste to i min studie som vurderes som gjennomsiktige. De kommuniserer omkring alle fire omdømmedomener og skiller seg derfor ut i forhold til de fire andre selskapene i studien. Aker er ikke vurdert som gjennomiktig, samtidig som selskapet er på tredje plass på omdømmeundersøkelsen. Dette gir ikke fullt samsvar mellom

omdømmeundersøkelsen og teorien, men det er samsvar i fem av seks tilfeller. Gjennomsiktighet synes derfor å være viktig for et selskaps omdømme.

4.5 Konsekvent – å være i harmoni med sine interessenter

Et konsekvent selskap, er et selskap som driver kommunikasjonskampanjer og andre initiativer ment å gi bedre omdømme rundt selskapets omdømmeplattform. Selskapets kommunikasjon bør fokuseres omkring denne plattformen, samtidig som den bør nå ut til selskapets interessenter. Et konsekvent selskap er i stand til å balansere kommunikasjonen sin, slik at selskapet er i harmoni med alle interessentene. På denne måten føler ingen interessegrupper seg utelatt eller nedprioritert. Jeg vil undersøke selskapenes kommunikasjonsfokus med dette i minne, og vurdere om selskapene evner å kommunisere til alle sine interessenter gjennom hjemmesidene og pressemeldingene. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg se om funnene mine samsvarer med plasseringen i omdømmeundersøkelsen.

4.5.1 IKEA

IKEA har informasjon om sine produkter, sine leverandører, sitt samfunnsansvar, nøkkeltall med hensyn til omsetning, salgstall for de største landene, innkjøp, distribusjon og antall medarbeidere på sine hjemmesider. All denne informasjonen virker å henvende seg mot både kunder og andre interessegrupper, samt humanitære organisasjoner.

Etter en gjennomgang av IKEAs pressemeldinger fra 2005 finner jeg kommunikasjon som taler til interessegrupper, humanitære organisasjoner, forbrukere og religiøse grupper. Gjennom salg av kosedyr skaper IKEA inntekter til UNICEF, som skal støtte utviklingsprosjekter for barn i Asia, Afrika og Europa. Dermed kommuniserer IKEA om sitt samfunnsansvar til humanitære organisasjoner, forbrukere og andre interessenter. (Pressemelding IKEA, "IKEA samarbeider med UNICEF: Kosedyr hjelper barn", 18.11.2005) Nyhetssaken nevnt i kapittel 4.3.1, om IKEAs mangel på kvinner i monteringsanvisningene, gjorde at IKEA slapp en pressemelding hvor de presiserer at nyhetsartikkelen ikke er riktig, men at selskapet skal gå gjennom monteringsanvisningene for å få en jevnere fordeling mellom kvinner og menn. De presiserer at selskapet ønsker å ta hensyn til religiøse grupper med hensyn til hvordan personer i monteringsanvisningene er illustrert (Pressemelding IKEA, "Kvinner i IKEAs monteringsanvisninger", 10.03.2005). På

denne måten kommuniserer de med forbrukere, interesseorganisasjoner og religiøse grupper. De viser hensyn ovenfor ulike religiøse grupper samtidig som de fremholder likestilling som et viktig tema for selskapet.

Det finansielle samfunn har ikke mulighet til å finne informasjon omkring IKEAs resultater gjennom hjemmesidene eller de ulike rapporter via hjemmesiden. Utover samlet resultat på verdensbasis, samt resultater i de land med høyest salgstall finner man lite informasjon som kan være av interesse for investorer og andre finansielle interessenter.

IKEA fremstår likevel som et konsekvent selskap på bakgrunn av deres allsidige kommunikasjon omkring aktiviteter, initiativer, og produkter og samfunnsansvar.

4.5.2 Coop

Coop er i stor grad dyktige på å kommunisere bredt om produktene, resultater, medlemstall, krav til kvalitet i produksjon og sporbarhet, i tillegg til at de er opptatt av samfunnsansvarlige aktiviteter og initiativer (coop.no, ”om Coop”). Dette kommer godt frem gjennom deres hjemmeside, og jeg finner informasjon som henvender seg til forbrukere i form av produktinformasjon, men også gjennom middagstips, egne artikler omkring helse og sunn mat, og spesiell informasjon til matallergikere. Coops medlemmer er også forbrukere, og de finner informasjon om fordeler for medlemmene samt egne medlemstilbud i Coops butikker. Humanitære organisasjoner får informasjon om Coops engasjementer og samarbeid med Frelsesarmeen og Norges Kreftforening. På hjemmesidene kan man også lese om hvordan en bedrift skal gå frem for å innlemmes i samvirkelaget.

Pressemeldingene sluppet i 2005 av Coop omtaler i stor grad tema som er av interesse for interesseorganisasjoner, forbrukermedlemmer og arbeiderorganisasjoner.

”Coops medlemmer får i disse dager utbetalt tidenes største kjøpeutbytte. Hele 521.461.000 kroner får Coops litt over en million medlemmer inn på konto. (...) Kjøpeutbytte er medlemmenes andel av overskuddet, og beregnes ut fra den enkeltes kjøp i Coop og hos samarbeidspartnerne gjennom et år. (...) Økt kjøpeloyalitet i egen butikk gir desto større kjøpeutbytte som en får utbetalt ved årets slutt, forteller Dyngeseth” (Pressemelding Coop, ”Utbetaler rekordstort utbytte til Coop-eiere”, dato ukjent).

Etter jordskjelvet som førte til flodbølgekatastrofen i Sørøst-Asia i desember 2004 besluttet styret i Coop NKL å bevilge 1 million kroner til de jordskjelvrammede gjennom UNICEF. I tillegg til dette initiativet forteller Coop at det er igangsatt en timelønnsaksjon blant de 15.000 ansatte i Coop i Norge (Pressemelding Coop, ”Om lag en millioner kroner fra Coop NKL og samvirkelagene”, 07.01.2005).

Gjennom hjemmesidene og pressemeldingene synes Coop å kommunisere godt med forbrukere, sine medlemmer, humanitære organisasjoner, samtidig som de tilbyr informasjon til andre interessenter. Coop oppfattes derfor som et konsekvent selskap, hvor deres omfattende kommunikasjon synes å ivareta interessentenes ønske om informasjon.

4.5.3 Aker

Aker retter fokus mot investorer og store selskaper gjennom rapporter og nøkkeltall-presentasjoner på sine hjemmesider. Selskapet oppgir lite informasjon om miljø, samfunnsansvar eller hvilke tjenester de tilbyr på sine hjemmesider. De henviser leseren videre til andre nettsider for informasjon om produkter og tjenester.

Akers pressemeldinger omtaler kun forretningsmessige aspekter som informasjon om obligasjonslån, emisjoner, fusjoner, generalforsamlinger eller lignende. Selskapets kommunikasjonsfokus fremstår derfor som kun rettet mot investorer og finanssamfunnet. Akers virksomheter opererer i bransjer knyttet til miljømessige farer og energikrevende aktiviteter. Derfor kan det virke underlig at selskapet ikke ønsker å fortelle nærmiljø, miljøorganisasjoner og andre interessenter om hvilke tiltak og aktiviteter som gjennomføres for å sikre at selskapet ikke påvirker miljøet i negativ retning.

Aker oppfattes ikke som et konsekvent selskap på grunn av deres manglende kommunikasjon til ulike interessenter. Selskapets fokus kan oppfattes som lite balansert, og dermed kan interessegrupper oppfatte å bli glemt eller nedprioritert.

4.5.4 NextGenTel

NextGenTel formidler informasjon omkring deres produkt og tjenester gjennom hjemmesiden og i pressemeldingene på en bra måte. De presenterer hvilke tjenester og produkter de kan tilby til privatpersoner og bedrifter, samtidig som de formidler resultater, vekst og visjoner til investorene gjennom rapporter på hjemmesiden sin. De har i tillegg publisert reklameannonser, tv- og radioannonser på hjemmesidene.

Pressemeldingene i 2005 henvender seg til forbrukerne, investorene, bedriftsmarkedet og andre interessenter. Selskapet opplyser om lansering av IPTV som første selskap i Norge, som muliggjør at kundene kan få tv-kanaler via bredbånd (Pressemelding NextGenTel, ”NextGenTel lanserer IPTV”, 07.12.2005). Dette kan appellere til både forbrukere og investorer, og kommuniserer NextGenTels visjon om å være nyskapende. Selskapet slipper kvartalsrapporter og kundetall, nye satsingsområder, informasjon om generalforsamling og andre aktiviteter som kan være av interesse for forbrukerne eller investorene.

Selskapet virker å oppfylle sine interessenters ønske om informasjon. Det nevnes imidlertid lite omkring verdier som miljø, samfunnsansvar eller HMS. Selskapets virksomhet påvirker ikke miljøet i stor skala sammenlignet med andre bransjer, og man kan derfor ikke forvente at selskapet skal vie fokus mot nettopp dette. Jeg oppfatter derfor selskapet som konsekvent med hensyn til kommunikasjon til sine interessenter.

4.5.5 SAS Braathens

SAS Braathens tilbyr forbrukerne og interessentene informasjon omkring flytilbud, hotelltilbud, bedriftsavtaler, miljø og bærekraftighet, punktlighet og regularitet, samt sponsorater gjennom sine hjemmesider. Forbrukerne vil oppleve å finne det meste av informasjon om det en kan forvente seg av en flytjeneste. Det samme gjelder for andre interesseorganisasjoner, med hensyn til SAS Braathens fokus på miljø og bærekraftighet, og deres sponsorater. Selskapets kommunikasjon går ikke i dybden i like stor grad som hos IKEA eller Coop, men informasjonen er tilgjengelig på hjemmesiden.

I pressemeldingene rapporterer SAS Braathens omkring antall reisende, justeringer på billettprisene, kvartalsresultater, åpning av nye ruter, svar på kritikk fra Konkurransetilsynet og om innsamling av penger til ofrene etter flodbølgekatastrofen i Asia. Denne informasjonen

retter seg mot både forbrukere, investorer og andre grupper som forventer å få kommunikasjon rettet mot seg.

Som jeg nevnte ovenfor går ikke informasjonen i dybden i like stor grad som hos andre selskaper i min studie, men det fremstår som om det er balanse i kommunikasjonen, og selskapet vurderes derfor som konsekvent.

4.5.6 Lidl

Lidl presenterer, gjennom sine hjemmesider, informasjon til forbrukeren om deres kvalitetsprodukter til lave priser, deres fokus på forbrukeren i sentrum, og korte leveringsveier og høy vareomløpshastighet for å sikre ferske varer. For forbrukere kan informasjonen virke som nokså kort og lite utfyllende. Denne kommunikasjonen henvender seg kun til forbrukerne, og dette ensidige fokus gjør at andre interessegrupper kan føle seg utelatt.

Lidl publiserte ikke nasjonale pressemeldinger i 2005, og jeg har derfor ikke grunnlag for å vurdere disse. I et forsøk på å finne tak i datamateriale om pressemeldinger fra Lidl, kontaktet jeg selskapet via e-post 19. oktober 2007. Jeg har ikke fått tilbakemelding på denne e-posten, og dette kan være tegn på at Lidl ikke er flinke til svare, kommunisere eller betjene forbrukere eller andre interessenter.

Ettersom kommunikasjonen oppfattes som ensidig og lite utfyllende, vurderer jeg ikke selskapet som konsekvent.

4.5.7 Oppsummering av konsekventheten

Langs denne stjernegrenen oppfyller IKEA, Coop, NextGenTel og SAS Braathens kriteriene. Mine funn samsvarer dårlig med de forventede funn, ettersom to av selskapene i bunnen av omdømmeundersøkelsen oppfyller kriteriene, og at Aker er ikke vurdert som konsekvent. Funnene samsvarer kun med teorien i to av seks tilfeller. Å være et konsekvent selskap synes derfor ikke å være forbeholdt selskaper med godt omdømme. Det er ikke dermed sagt at å være konsekvent ikke er viktig for å ha et godt omdømme.

4.6 Samsvar mellom teori og plassering på omdømmeundersøkelsen

Ovenfor i dette kapittelet har jeg presentert mine funn, belyst med Fombrun og Van Riels teori om ”The Roots of Fame”. På bakgrunn av disse funn har jeg laget en tabell (tabell 4.8) som viser hvilke resultat jeg har kommet frem til. I de tilfeller jeg har funnet at teorien stemmer med mitt datamateriale har jeg satt et kryss i ruten for det respektive selskap og stjernegren. Samtidig viser tabellen hvorvidt funnene samsvarer med de forventede funn ut i fra de teoretiske rammene.

Tabell 4.8

Selskapene		De fem stjernegrener				
		Synlig	Særegen	Ekte	Gjennomsiktig	Konsekvent
IKEA	Funn	X	X	X	X	X
	Teori	Samsvar	Samsvar	Samsvar	Samsvar	Samsvar
Coop	Funn	X	X	X	X	X
	Teori	Samsvar	Samsvar	Samsvar	Samsvar	Samsvar
Aker	Funn	X	X			
	Teori	Samsvar	Samsvar	<i>Ikke Samsvar</i>	<i>Ikke Samsvar</i>	<i>Ikke Samsvar</i>
NextGenTel	Funn					X
	Teori	Samsvar	Samsvar	Samsvar	Samsvar	<i>Ikke Samsvar</i>
SAS Braathens	Funn	X	X			X
	Teori	<i>Ikke Samsvar</i>	<i>Ikke Samsvar</i>	Samsvar	Samsvar	<i>Ikke Samsvar</i>
Lidl	Funn					
	Teori	Samsvar	Samsvar	Samsvar	Samsvar	Samsvar

4.6.1 Topp tre

Som beskrevet i kapittel 1, forventet jeg at alle tre selskaper på topp i omdømmeundersøkelsen skulle oppfylle kriteriene til de fem dimensjonene. Min analyse av selskapene viser at både IKEA og Coop er vurdert som synlig, særegen, ekte, gjennomsiktig og konsekvent. Dette gir fullt samsvar med Fombrun og Van Riels teori ”The Roots of Fame”. IKEA og Coop oppfyller elementene i teorien som jeg beskrev i kapittel 2. Aker, selskapet på tredjeplass i omdømmeundersøkelsen, er vurdert som synlig og særegen.

Selskapet oppfylte ikke de kriterier som teorien forespeiler med hensyn til ekthet, gjennomsiktighet og konsekventhet, noe som resulterer i delvis samsvar med teorien.

4.6.2 Bunn tre

Forventede resultater for de tre selskaper i bunnen av omdømmeundersøkelsen var at ingen av selskapene skulle oppfylle kriteriene til de fem dimensjonene. NextGenTel samsvarer dermed med teorien langs fire av fem stjernegrener, ettersom jeg kun vurderte selskapet som konsekvent. Funnet samsvarer dermed i stor grad med de forventede resultater. SAS Braathens ble vurdert som synlig, særegent og konsekvent. Dette gir liten grad av samsvar med hensyn til teorien. Lidl ble ikke vurdert som verken synlig, særegen, ekte, gjennomsiktig eller konsekvent, noe som gir fullt samsvar med teorien.

4.6.3 Oppsummering av funn

Jeg har undersøkt om det er samsvar mellom plassering på omdømmeundersøkelsen RepTrak Norge 2006, og oppfyllelsen av elementene i stjernegrenene. For tre selskaper viste det seg å være fullt samsvar; nemlig IKEA, Coop og Lidl. Samtidig finner jeg at NextGenTel samsvarer langs fire av fem dimensjoner. Det virker vanskelig å se entydige tegn på at oppfyllelse av elementene innen stjernegrenene gir høy plassering på omdømmeundersøkelsen. Hvis det hadde vært tilfelle hadde man forventet å finne SAS Braathens foran Aker og NextGenTel i omdømmeundersøkelsen. Jeg registrerer imidlertid at dersom jeg hadde endret utvalget av selskaper til å gjelde de to selskap på toppen, og selskapet som kom sist i omdømmeundersøkelsen, ville det vært samsvar i alle tre tilfeller. Dermed fortøner det seg at for selskapene mellom topp og bunn finner man innslag av at de oppfyller noen av kriteriene til stjernegrenene. De klarer ikke å skille seg helt ut, som mine funn tyder på med hensyn til Aker og SAS Braathens.

Ved å studere tabell 4.8 finner man noen interessante sammenhenger. Det er to stjernegrener som kun oppfylles av de to beste selskapene i omdømmeundersøkelsen. Dette kan tyde på at noen stjernegrener synes å være viktigere for selskapers omdømme. Samtidig ser man at to av de tre selskapene i bunnen oppfyller kriteriene til stjernegrenen konsekventhet. Hvilke slutninger en kan trekke fra resultatene går jeg nærmere inn på i neste kapittel. Der vil jeg også samle trådene og presentere mine viktigste funn. Jeg tar stilling til om det er muligheter

å konkludere omkring resultatene, presenterer mulige løsninger for noen av selskapene og peker på interessante funn som åpner for videre forskning.

5. Avslutning

I denne studien har jeg forsøkt å undersøke om selskapers plassering på omdømmeundersøkelsen RepTrak Norge 2006 samsvarer med oppfyllelsen av kriteriene til stjernegrenene beskrevet i kapittel 2. Dette synes å stemme overens med mine funn til en viss grad. Tre selskaper hadde fullt samsvar mellom plassering i omdømmeundersøkelsen og oppfyllelsen av elementene langs stjernegrenene. Samtidig finner jeg at bildet ikke kan sies å være entydig ettersom selskapene i bunn oppfyller noen elementer innen de fem dimensjonene. Det synes å være noen elementer som er verdt å peke på rundt mine funn, og de presenterer jeg nedenfor.

Gjennom artikkeltreff i media kan man få et inntrykk av hvor synlig et selskap er. I min studie fant jeg ut at et høyt antall artikkeltreff ikke er ensbetydende med et godt omdømme. Hvis man ser på de tre selskapene som ligger lavest i omdømmeundersøkelsen fra 2006 så er det noen fellestrekk som skiller de selskapene fra selskapene i toppen av undersøkelsen. De tre selskapene i bunn hadde alle større prosentvis andel negative oppslag i media enn de tre selskapene på topp. Lidl opplevde så mange som 42 % negative oppslag omkring sitt selskap i artikkeltreffet. SAS Braathens hadde 255 treff i artikkelsøket, hvorav 41 % av artiklene er vurdert som negative for selskapet. NextGenTel opplevde at 32 % av selskapets treff i artikkelsøket var av negativ karakter. Jeg vurderte SAS Braathens som synlig på tross av de negative artiklene, da selskapet oppfylte de andre elementer langs synlighetsgrenen. Fombrun og Van Riel hevder at negativ mediedekning nærmest garanterer negativ synlighet (2004:113). Dette har jeg ikke undersøkt i min studie på grunn av oppgavens omfang, men SAS Braathens negative mediedekning gjorde vel og merke utslag på selskapets ekthet. All den negative mediedekningen samsvarte ikke med kommunikasjon og lovnader fra selskapet. Den samme vurderingen gjør jeg om NextGenTel, som heller ikke ble vurdert som ekte. Dette kan være en indikator på at selskaper som opplever negativ mediedekning vil få problemer med å fremstå som ekte. I en tid der selskapet er under hardt press fra mediene, vil deres ekthet stå på spill. Jeg skrev tidligere at media søkelys fungerer som et forstørrelsesglass, og dermed kan media være med å avdekke avstanden mellom kommunikasjon og handling. Negativ synlighet i media, i alle fall i min studie, synes å være kritisk for et selskaps omdømme. NextGenTel og SAS Braathens synes å ha forutsetninger til å forbedre sitt omdømme hvis de klarer å unngå så mye negativ synlighet. SAS kan, for eksempel, benytte vår alles felles fiende værguden i en kommunikasjonskampanje. SAS Braathens og deres

kunder vil kunne stå sammen mot denne fienden, og da kan forbrukerne oppfatte å spille på lag med SAS, heller enn å føle seg sviktet hver gang et SAS-fly er forsinket eller blir kansellert. Mulighetene for å utarbeide en reklamekampanje med en god historie om værgudens herjinger i Norge, hvor SAS Braathens og deres kunder går til kamp mot vær og vind, kan være tilstede. SAS Braathens kan, i tillegg til å arbeide med punktligheten, også se på hvordan alle forsinkelsene påvirker kundene og interessentenes oppfatning av selskapet generelt. Dette kan knyttes til omdømmereparasjon eller ”reputation repair” hvor selskaper må være våkne ovenfor mer enn ”bare” problemet med tjenesten eller produktet, og også være bevisst på hvordan dette problemet påvirker interessentenes oppfatning av selskapet (Dukerich og Carter 2000:97 i Schultz m.fl.).

NextGenTel på sin side, opplevde negativ synlighet på grunn av sin dårlige behandling av kundene som følge av blant annet lav bemanning og selskapets holdninger om at kundene skal være selvhjulpne. Kunder kan oppfatte dette som et signal på at de ikke er viktige for selskapet. Det savnes også initiativ fra selskapet til å initiere aktiviteter som appellerer til forbrukernes og andre interessegruppers følelser. Verdier som miljø, samfunnsansvar og HMS blir ikke nevnt. Ved å finne sin felles identitet og spre den i hele selskapet, samt å kommunisere om kjerneverdiene, vil NextGenTel kunne oppnå å skille seg ut på en positiv måte.

Verken IKEA eller Coop hadde mange treff sammenlignet med Aker eller SAS Braathens. Samtidig scorer IKEA og Coop særdeles høyt på elementet street exposure. Dette oppfatter jeg som at høy street exposure kan korrigere for mindre grad av synlighet i mediene. Et element som kan forsterke dette er at den daglige kontakten med kundene er lettere for selskapene å kontrollere enn medias vinkling. Med dette mener jeg at selskapene selv kan sensurere eller vektlegge aspekter med sitt selskap i sin kontakt med kunder og forbrukere. Selskapene bestemmer selv hvordan de ønsker å innrede sine lokaler, hvordan medarbeiderne skal opptre og fremstå eller utforme hvordan bildet av selskapet skal oppfattes. Selskapene har ikke kontroll over media, og kan derfor ikke bestemme hva de skal publisere.

Som beskrevet i kapittel 4.6.3 befinner IKEA, Coop og Lidl seg i hver ende i omdømmeundersøkelsen, og samsvarer langs alle stjernegrenene. Dette antyder at selskapene som verken er på topp eller i bunn kan oppfylle noen av suksesskriteriene langs stjernegrenene, og faller inn i en mellomkategori hvor selskapene ikke skiller seg ut i noen

retning. Ved å avgrense valg av selskaper kunne resultatet av min forskning vært mer entydig. Et funn i så henseende er at det fremstår som et virkelig godt omdømme kun er oppnåelig gjennom å oppfylle alle stjernegrener. På den andre siden vil et dårlig omdømme komme som et resultat av å ikke oppfylle noen av stjernegrenene.

Jeg har inntrykk av at grunnen til at Aker gjorde det så bra på omdømmeundersøkelsen, til tross for at selskapet ikke oppfylte alle kriteriene til stjernegrenene, er på grunn av deres selskaps økonomisk suksess, deres sterke røtter i Norge som vekker nasjonalfølelsen hos publikum, samt at "alle" kjenner til hvordan Kjell Inge Røkke har klart å bygge opp selskapet. Dette er trekk som kan tenkes å overskygge at Aker ikke tilbyr dyptgående kommunikasjon om verdier og tjenester til interessentene.

Mine funn kan indikere at ekthet og gjennomsiktighet fremstår som viktigere for en organisasjons omdømme enn de andre tre stjernegrenene. Dette baserer jeg på at IKEA og Coop var de eneste selskapene i min studie som oppfylte kriteriene til ekthet og gjennomsiktighet. Disse to selskapene var også på første og andre plass i omdømmeundersøkelsen. Lovnader og kommunikasjon spres ut på løpende bånd, men de færreste selskaper følger opp denne kommunikasjonen med løsninger og initiativer som gjør at kommunikasjon og handling samsvarer. Derfor synes det å være avgjørende at selskaper med godt omdømme må være ekte og gjennomsiktig. For det synes å være på denne måten selskapene oppfattes som genuine selskap som følger opp med utstrakt informasjon, der andre tar snarveier og velger enkle løsninger som fremstår som lettvinne. I tillegg spres informasjonen langt og raskt over Internett, så det er viktigere enn noensinne at selskaper opptrer oppriktig og følger opp lovnader med handling.

Gjennom min studie ser man også en annen tendens; nemlig at det å være konsekvent ikke virker å være forbeholdt selskaper med godt omdømme. To av de tre selskapene på bunnen av omdømmeundersøkelsen oppfylte kriteriene til konsekventhet. Dermed kan det tenkes at denne stjernegrenen ikke er så kritisk for et godt omdømme. Hadde konsekventhet vært kritisk for en organisasjons omdømme, ville man forventet å finne SAS Braathens og NextGenTel plassert høyere i omdømmeundersøkelsen.

Fombrun og Van Riel (2004) fant i deres studie at samtlige av selskapene på topp i undersøkelsen bygde omdømmeplattformen eller sin storytelling rundt suksessfulle historiske

elementer. Dette finner jeg i min studie også, da samtlige selskaper på topp har sterke tradisjoner de ønsker å fremholde, enten gjennom en presentasjon av virtuell tidslinje på sine hjemmesider, eller i Akers tilfelle gjennom nøtteknekkerreklamen og et fokus på stolte tradisjoner. Dermed synes det å være viktig å presentere kommunikasjon som fremhever produkter eller tjenester som har vært suksessbringende for selskapene.

I min studie har jeg ikke fått resultater som er så entydige at det lar seg gjøre å konkludere omkring de. Min studie tar for seg hvordan selskapene presenterer seg selv, og hvordan media påvirker lesernes syn på selskapet gjennom hva de skriver. Jeg har ikke undersøkt hva som rører seg internt i selskapene med hensyn til teorien jeg har benyttet, og i så måte vil jeg heller ikke konkludere rundt mine funn. Samtidig kan selskapene oppfylle elementene i teorien uten at dette kommer frem gjennom media eller informasjonen på selskapenes hjemmesider. Hvis så er tilfelle bør selskapene selv gjøre en bedre jobb med å kommunisere dette. Det kan tenkes at hvis dette blir gjort så vil selskapene kunne forbedre forbrukernes eller interessentenes syn på selskapet – og dermed forbedre sitt organisatoriske omdømme.

For å skape et helhetlig bilde omkring temaet i min studie trengs det større plass og bedre tid. Gjennom longitudinelle studier kan man se hvordan tendenser til oppfyllelse av stjernegrener et år, gir utslag året etter. Kan det tenkes at Aker vil oppleve å synke på neste omdømmemåling, mens SAS Braathens vil stige med bakgrunn i mine funn? Gjennom longitudinelle studier kan man også undersøke om det synes å være slik at ulike stjernegrener er viktige for ulike år, eller om noen selskaper går igjen fra år til år.

Selv om mine funn ikke er entydige nok til å ”hugges i stein”, har jeg belyst noen tema som kan være interessante å etterprøve. Jeg overlater ansvaret om å undersøke om ekthet og gjennomsiktighet kan sies å være de viktigste elementer for selskaper med godt omdømme til andre interesserte å finne ut av. Hvorvidt nasjonale eller kulturelle variasjoner er med å påvirke hvilke stjernegrener som synes å være viktigst for en organisasjons omdømme vil jeg ikke si noe om. Men jeg vil hevde at også dette er et interessant problemstilling som kan danne grunnlag for videre forskning.

6. Litteraturhenvisninger

6.1 Bøker

Dukerich, J., og Carter, S.M. 2000: "Distorted images and reputation repair", i Schultz, M., Hatch, M.J., og Holten Larsen, M. (red): *The Expressive Organisation. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford, Oxford University Press.

Fog K., Budtz C. og Yakaboylu B. 2. opplag 2003: "*Storytelling: Branding i praksis*". Frederiksberg, Danmark: Forlaget Samfundslitteratur.

Fombrun C. J. og Van Riel C. B. M. 2004: "*Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*". Upper Saddle River: Prentice Hall.

Grønmo S. 1996: "*Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i Samfunnsforskning*", i Holter H. og Kalleberg R. (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kvåle G. og Wæraas A. 2006: "*Organisasjon og identitet*". Oslo: Det Norske Samlaget.

Ringdal K. 2001: "*Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*". Oslo: Fagbokforlaget.

Robstad, P. og Ihlen, Ø. 2004: "*Informasjon & Samfunnskontakt - Perspektiver og praksis*". Bergen: Fagbokforlaget.

Schultz, M., Hatch, M.J., og Holten Larsen, M. 2000: "*The Expressive Organisation. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand - Introduction*". Oxford, Oxford University Press.

Thaagard T. 1998: "*Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*". Bergen – Sandviken: Fagbokforlaget.

6.2 Tidsskriftartikler

Edell J. A. og Staelin R. 1983: "The information processing of pictures in print advertisements", *Journal of consumer Research* 10(1), 1983: 45-61. I Fombrun C. og Van Riel C. B. M. (red): "Fame and Fortune. Upper Saddle River: Prentice Hall.

6.3 Internetthenvisninger

www.akerasa.com - Aker på Internett

URL: <http://www.akerasa.com/index.cfm>

Årsrapport 2005, Aker ASA

URL: http://www.akerasa.com/_files/05akerarsrapportno.pdf

www.apeland.no, Apeland på Internett – Apeland Informasjon og Reputation Institutes vårkonferanse, nyhetsbrev "Omdømme 2006".

URL: http://www.apeland.no/nyheter/2006/Omdomme2006_nyhetsbrev_screen.pdf

www.coop.no - Coop på Internett

URL: http://www.coop.no/ncms.aspx?name=coop_front

Årsmelding Coop NKL BA 2005

URL: http://www.coop.no/_bin/88d5fa53-3048-4eda-a7ae-8964e394b548.pdf

www.ikea.no - IKEA på Internett

URL: <http://www.ikea.com/no/no/>

IKEA, Pressemelding – "Kvinner i IKEAs monteringsanvisninger", 10.03.2005.

URL: http://www.ikea.com/ms/no_NO/about_ikea/press_room/press_release/national/mont_nv.html

IKEA, Pressemelding – ”IKEA samarbeider med UNICEF: Kosedyr hjelper barn”,
18.11.2005.

URL:http://www.ikea.com/ms/no_NO/about_ikea/press_room/press_release/national/kosedyr.html

www.lidl.no - Lidl på Internett

URL: <http://www.lidl.no/no/home.nsf/pages/i.home>

www.nextgentel.no - NextGenTel på Internett

URL: <http://www.nextgentel.no/>

www.nextgentel.no – Bredbåndsmagasinet, oktober 2005.

URL:http://www.nextgentel.no/ressurser/reklame/Bredbandsmagasinet_05.pdf

NextGenTel, Pressemelding – ”NextGenTel lanserer IPTV”, 07.12.2005.

URL:http://www.nextgentel.no/ressurser/meldinger/2005_12_07_NextGenTel_lanserer_IPTV.pdf

www.sasbraathens.no - SAS Braathens på Internett

URL: <http://www.sas.no/no/>

SAS Group, Code of conduct – ”Forretningsetiske regler og retningslinjer for SAS-konsernet”.

URL:http://www.sasgroup.net/SASGROUP_FACTS/CMSForeignContent/Norsk%2012%20dec.pdf

Tine.no, 22.02.2006 – Om Tine, Presserom, Tines årsresultat bedre enn forventet.

URL:<http://www.tine.no/page?id=40&key=9036>

Dagbladets nettutgave:

Dagbladet.no, 18.03.2005 – “Amnesty raser mot Røkke – Aker Kværner engasjert i fangeleir”.

URL: <http://www.dagbladet.no/nyheter/2005/03/17/426499.html>

Dagbladet.no, 18.03.2005 – ”Vi har selvfølgelig ikke løyet”.

URL: <http://www.dagbladet.no/nyheter/2005/03/18/426551.html>

Dagbladet.no, 30.03.2005 – ”Prisen for Røkkes milliardkontrakt”.

URL: <http://www.dagbladet.no/nyheter/2005/03/30/427423.html>

Dagbladet.no, 17.06.2005 – ”Stopper egen reklame – IKEA raser over tysk reklamefilm”.

URL: <http://www.dagbladet.no/nyheter/2005/06/17/435005.html>

Dagbladet.no, 17.06.2005 – ”Aker Stord-ledelsen: Helt uakseptabelt”.

URL: <http://www.dagbladet.no/nyheter/2005/03/30/427424.html>

Dagbladet.no, 04.07.2005 – ”SAS kan få 30 millioner i bot”.

URL: <http://www.dagbladet.no/nyheter/2005/07/04/436499.html>

Dagens Næringslivs nettutgave:

DN.no, 15.01.2005 – ”Svartelister Lidl-leverandører”.

URL: <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article415834.ece>

DN.no, 24.01.2005 – ” Klagestorm på adsl-levering”.

URL: http://www.dn.no/forsiden/IT_Telekom/article420785.ece

DN.no, 13.07.2005 – “Spår lysende fremtid for Lidl”.

URL: <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article552376.ece>

DN.no, 21.07.2005 – “IKEA satser økologisk”.

URL: <http://www.dn.no/forsiden/article557343.ece>

DN.no, 12.10.2005 – ”Tror ikke WTO-avtale gir billigere mat i butikken”.

URL: <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article613913.ece>

DN.no, 16.11.2005 – “Klager på NextGenTel”.

URL: <http://www.dagensit.no/arkiv/article1348694.ece>

VG Nett:

VG Nett, 12.01.2005 – ”Forbrukerombudet ut mot sportskjeder”.

URL: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=262102>

VG Nett, 13.01.2005 – ”Tjener godt på Guantanamo”.

URL: <http://www.vg.no/nyheter/okonomi/artikkel.php?artid=262328>

VG Nett, 09.05.2005 – ”Her er redningen for deg som ikke kan få bredbånd”.

URL: <http://www.vg.no/teknologi/artikkel.php?artid=276635>

VG Nett, 16.05.2005 – ”Krever punktlighetsliste fra flyselskapene”.

URL: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=111196>

VG Nett, 13.07.2005 – ”Livsfarlig gassgrill solgt hos Lidl”.

URL: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=283858>

VG Nett, 16.11.2005 – ”889 klager på NextGenTel”.

URL: <http://www.vg.no/teknologi/artikkel.php?artid=296846>

VG Nett, 17.11.2005 – ”Mattilsynet advarer mot «muggsoppnøtter»”.

URL: <http://www.vg.no/pub/vgart.hbs?artid=297019>

VG Nett, 03.12.2005 – ”Flytrafikken som normalt lørdag”.

URL: <http://www.vg.no/nyheter/vaer/artikkel.php?artid=110437>

VG Nett, 16.12.2005 – ”IKEA stanser salg av kjøkkenpinsett”.

URL: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=299285>

VG Nett, 17.12.2005 – ”Hydro kåret til årets etisk verste selskap”.

URL: <http://www.vg.no/nyheter/okonomi/artikkel.php?artid=299447>

VG Nett, 30.12.2005 – ”SAS-fly måtte snu på grunn av sprekk i cockpit-vindu”.

URL: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=111966>

6.4 Andre henvisninger

- Coop, Pressemelding – ”Om lag en millioner kroner fra Coop NKL og samvirkelagene”, 07.01.2005.
- Coop, Pressemelding – ”Utbetaler rekordstort utbytte til Coop-eiere”, 2005.