



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Omdømmesamfunnets puls

En studie av RepTrak Norges utvikling over tid, i lys av nykommernes selvpresentasjon

Solveig Heegaard

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse STV-3901, juni 2020

Forord

Masteroppgaven markerer slutten på mine fem år ved UiT Norges Arktiske Universitet. Nå vil jeg vende snuten sørover til nye utfordringer i arbeidslivet.

Jeg vil først og fremst takke min veileder, Turid Moldenæs, for tett oppfølging og raske, utfyllende tilbakemeldinger. Du har hjulpet meg med å samle tankene mine, holdt en stødig kurs, og ikke minst vært tilgjengelig selv på røddager. Jeg takker deg for at du har vært en god støttespiller i arbeidet med avhandlingen min.

Mine medstudenter, Julie og Vilde, skal også ha en stor takk. Både for gode faglige diskusjoner, oppmuntring og for hyggelig avkobling i skriveperioden.

Jeg vil også takke alle medstudenter, kolleger og venner som har gjort mine år i Tromsø helt fantastiske.

Tusen takk!

Solveig Heegaard

Tromsø, 2. juni 2020

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg omdømmemåling som en del av en sterk trend, i Martin Kornbergers (2010) omdømmesamfunn. Hensikten med studien er å skape større forståelse om det sosialt skapte fenomenet omdømme. Apelands RepTrak Pulse benyttes som en bakgrunnshorisont, hvor jeg ser på utvikling og endring på målingen i perioden fra 2010 til 2019. Utgangspunktet er problemstillingen: *Hva kjennetegner nykommerne på topp og bunn, og hva skiller de som holder seg på målingen over tid fra de som raskt faller ut?*

Det teoretiske rammeverket benyttet for å analysere nykommerne er Fombrun og Van Riels (2004) Stjerne kvaliteter, eller Roots of Fame. Stjerne kvalitetene er et normativt rammeverk, som angir trekk ved virksomhetene som innehar et fremragende omdømme.

Metoden anvendt i undersøkelsen var dokumentanalyse av avisartikler hos syv utvalgte virksomheter i året før de ble nominert på målingen, og av deres selvpresentasjon på deres nettsider.

Undersøkelsen ledet frem til felles kjennetegn mellom nykommere på topp og de på bunn, og jeg fant flere skilnader mellom de som forblir på målingen og de som raskt faller ut. Samtidig så jeg at det var flere sammenhenger jeg ikke klarte å forklare, som er løftet frem som forslag til videre undersøkelser.

Innholdsfortegnelse

Forord	III
Sammendrag	IV
1 Innledning	1
1.1 Tidligere forskning.....	2
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Oppgavens struktur.....	4
2 Studiens kontekst	6
3 Teoretisk rammeverk	9
3.1 Nøkkelbegreper.....	9
3.2 RepTrak Pulse.....	10
3.3 Stjernekvallitetene.....	12
3.4 Anvendelse av teori.....	18
4 Metode	20
4.1 Valg av metode.....	20
4.2 Hermeneutikk.....	20
4.3 Dokumentanalyse.....	21
4.4 Datautvikling.....	22
4.5 Undersøkelsens kvalitet.....	23
4.6.1 Reliabilitet.....	24
4.6.2 Validitet.....	25
4.6.3 Overførbarhet.....	25
5 Analyse	27
5.1 Trekk ved nykommerne.....	27
5.2 Hva kjennetegner nykommerne på topp og bunn?.....	30
5.3 Hva skiller de som holder seg på målingen fra de som raskt faller ut?.....	33
5.4 Paradoks.....	45
6 Konklusjon	47
6.1 Hovedfunn.....	47
6.2 Videre forskning.....	48
Litteratur	49
Vedlegg	51

1 Innledning

«Omdømmesamfunnet er her, sterkt og klart» (Røvik, 2011, s. 71).

Røviks (2011) bemerkning underbygger poenget til Martin Kornberger (2010), om at vi nå lever i et omdømmesamfunn, et samfunn der hva man sier og gjør vurderes opp mot sitt omdømme. Omdømmesamfunnet er en ny måte å organisere og å håndtere krav fra forbrukere (Kornberger, 2010, s. xiii). Det fører med seg krav og utfordringer, og er en fundamental utfordring for hvordan vi tenker på organisasjonens identitet, kultur og innovative evne (ibid.). Clifton og Simmons (2003) peker på en positiv og negativ side ved utviklingen. Det kan ha et positivt utfall, ved at man bryr seg om, måler og forstår hvordan virksomheten oppfattes av andre, tilpasser seg innsikten man får, samtidig som man ikke skal gi avkall på verdigrunnlaget sitt (Clifton & Simmons, 2003, s. xii). Derimot kan det medføre manipulering eller villedning av de du vil utnytte, ved å bedrive fasadepussing (ibid.).

Formeningen om at vi lever i et omdømmesamfunn ble støttet av Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011, s. 21), som uttalte at: «*Idéen om et godt omdømme er blitt alle tings gyldige målestokk*». Dette tyder på at omdømmesamfunnet er preget av målinger og rangeringer, hvorpå en god plassering er den fremste målestokken for suksess. Følgelig har det vokst frem flere målinger og rangeringer de siste 20 årene. Målingene gir en indikasjon på relasjonen mellom virksomheten og omgivelsene, basert på omdømme og legitimitet (Brønn & Ihlen, 2009). Virkningen har vært at behovet for å aktivt bedrive omdømmehåndtering har økt, og flere arbeider med å klargjøre hva som gjør akkurat sin virksomhet ulik fra konkurrentene. I den forbindelse møter man på et paradoks. I sin søken etter å differensiere seg blir organisasjoner faktisk mer og mer lik, de havner i en konformitetsfelle (Antorini & Shultz, 2005; Byrkjeflot & Wæraas, 2012; Wæraas & Bjørnå, 2011). Bakgrunnen for argumentet er at virksomheter presenterer seg med en noenlunde lik identitet, det være seg verdigrunnlag, logoer, eller gjennom storytelling.

Det norske konsulentselskapet Apeland meldte seg på bølgen i 2004, da de tok Reputation Institute sin RepTrak Pulse til Norge. Dette er en måling som rangerer de 50 mest synlige virksomhetene i Norge, basert på en score langs flere dimensjoner. Dimensjonene virksomhetene måles langs kan deles inn i tillit, følelse, respekt og beundring (Apeland, u.å.). RepTrak-målingene er et mål på kulturelle forventninger til en virksomhet. Den gjennomføres

årlig i dag i mer enn 30 ulike land (ibid.), og gjør det derfor mulig å sammenligne omdømmedriverne på tvers av land og over tid.

1.1 Tidligere forskning

Jie et al. (2016) har sammenlignet flere definisjoner på organisatorisk omdømme. De konkluderte med at det er fem felles attributter ved definisjonene. Omdømme er basert på oppfatning, det er den kumulative oppfatningen til alle interessenter, det er sammenlignbart, det kan være positivt eller negativt, og det er stabilt og varig (Jie et al., 2016, s. 3). Det faktum at en virksomhets omdømme baserer seg på andres oppfatninger, slik attributtene viser, legger grunnlaget for en rekke interessante problemstillinger knyttet til organisatorisk omdømme.

At omdømmebegrepet har mange ulike definisjoner har ikke satt en stopper for undersøkelser om dets verdi. Siden år 2000 er det flere som har studert omdømmets verdi (Bromley, 2002; Chun, 2005; Fombrun & Riel, 2004; Helm, 2007). Shamma (2012) mente det var for ulike formeninger om organisatorisk omdømme som konsept, så hans bidrag i 2012 skulle samle trådene og forklare omdømme som konsept, måleverktøy og ledelsesperspektiv. Dette ledet frem til en etterlysning av mer oppmerksomhet knyttet til omdømmets verdi i praksis, spesielt for å påvise effekten omdømme har på virksomhetens overordnede ytelse og overlevelse, spesielt i krisetider.

Wæraas og Sataøen (2014) omtaler omdømmehåndtering som en svak prototype og en abstrakt idé. De trakk frem Apeland (2009), Brønn og Ihlen (2009) og Johannessen, Olaisen og Olaisen (2009) som bøker som representerte synet på fenomenet i Norge (Wæraas & Sataøen, 2014). Felles for de tre er en normativ presentasjon av hvordan organisasjoner *bør* jobbe med omdømmehåndtering. De fire komponentene som går igjen er definisjonen av en omdømmeplattform, strategisk selvpresentasjon, differensiering og generelt en opptatthet av å bedrive omdømmearbeid (ibid.). Komponentene som fremheves, settes opp mot bidrag utenfor landegrensen, og Dowling (2001), Fombrun og Van Riel (2004), Hannington (2004) og Griffin (2008) nevnes i den forbindelse. Artikkelen til Wæraas og Sataøen så på hvordan fenomenet kunne oversettes fra teoretisk rettede studier til praksis. De kom blant annet frem til at oversettelsen av de normative «oppskriftene» medførte en homogenisering av organisasjonene de studerte, men ikke at det medførte en konformitetsfelle, og slår et slag for at ytterligere studier av hvordan komponentene utfolder seg i praksis vil gi et bedre teoretisk rammeverk for å forklare omdømmefenomenet.

I det siste tiåret har også omdømme i offentlig kontekst fått mer oppmerksomhet. Dette er organisasjoner det gjerne er vanskelig å dyrke frem én enhetlig identitet i, da funksjonene deres medfører en innebygd inkonsistens (Wæraas & Byrkjeflot, 2012, s. 195). I denne sammenhengen er det flere bidrag som har skapt innsikt i strategisk kommunikasjon, transparens, identitetsutvikling og omdømmehåndtering i den offentlige konteksten (Luoma-Aho, 2011; Røvik, 2011; Wæraas, Byrkjeflot & Angell, 2011).

Introduksjonen av RepTrak Pulse åpnet for sammenligninger av omdømmeresultater på tvers av land, noe som muliggjorde at forskere kunne gjennomføre nye empiriske studier av omdømme i ulike miljø og kontekster, med formål om økt forståelse av det sosialt konstruerte omdømmet (Newburry, 2017, s. 184). Newburry viste blant annet til Gardberg som i 2006 demonstrerte validiteten av omdømmebygging på tvers av landegrensener, og Ponzi, Fombrun og Gardberg som i 2011 med utgangspunkt i RepTrak studerte validiteten på tvers av 17 land og seks kontinenter (ibid.). Newburry spår mer innsikt i å forstå dimensjonsaspektet ved omdømme, påvirkningen kontekst har på resultatene, så vel som drivere for omdømme i løpet av de nærmeste årene (ibid.).

1.2 Problemstilling

Bakgrunnen for valg av en omdømmevinklet oppgave er en nysgjerrighet rundt hvordan vi lar oss påvirke av hva virksomhetene, mediebildet og andre i omgangskretsen formidler om en virksomhet. Ved investeringer i virksomheter eller avgjørende valg av tilbyder av produkter og tjenester kjenner jeg personlig på et behov for å overveie alternativene mine. Hvem jeg velger preges av tidligere erfaringer, hva jeg har lest om virksomheten, og ikke minst hva personer jeg rådfører meg med har erfart og mener. I mange tilfeller kan det være å ha opplevd spesielt god eller dårlig kundeservice, men det kan også like gjerne ligge i opplevd kvalitet av produkter og tjenester, opplevd merverdi eller at man knyttes til selskapets historie og vil bidra til fremtidig vekst for selskapet. Når jeg reflekterer over tidligere valg, ser jeg også at det er tett koblet til hvilke virksomheter jeg har hørt om og har tillit til.

I likhet med Newburry, er jeg også interessert i å vite mer både om driverne for omdømme og om dimensjonene, og jeg ønsker å se hvordan komponentene Wæraas og Satøen (2014) beskriver utfolder seg i praksis. Med utgangspunkt i RepTrak Norge ønsker jeg å undersøke om det er noen felles kjennetegn blant virksomhetene som kommer med på målingen og for deres plassering. Jeg vil bruke nykommerne, altså de som ikke var med fra start, men som

gjorde sitt inntog et senere år. Jeg vil spille videre på Fombrun og Van Riels Stjerne kvaliteter, for å se etter felles trekk både ved de som plasserer seg høyt og lavt på målingen. Samtidig ønsker jeg å vurdere om nykommerne hadde forbigående suksess, eller om deres strategiske arbeid ga en langvarig posisjon blant Norges 50 mest synlige virksomheter.

Problemstillingen for min studie lyder derfor som følger:

Hva kjennetegner nykommerne på topp og bunn, og hva skiller de som holder seg på målingen over tid fra de som raskt faller ut?

For å besvare problemstillingen har jeg valgt å knytte nykommerne opp mot mediebildet, og se på hvilken synlighet som fører til topp- og bunn plassering. Følgelig vil jeg bruke deres selvpresentasjon på nettsiden deres til å forklare hvorfor noen blir og noen faller ut av målingen. Deres selvpresentasjon kan gi meg et bilde av hvilke omdømmestrategiske grep de har foretatt internt, og vise meg om det samsvarer med hva de kommuniserer eksternt. Stjerne kvaliteten er da en indikasjon på om virksomhetene er tro til seg selv, eller om de kommuniserer slik vi forventer for at de skal bli bedre likt.

1.3 Oppgavens struktur

Kapittel 1 besto av en innledende presentasjon av oppgavens tema, problemstilling og tidligere forskning på området.

I kapittel 2 vil jeg plassere studien i en kontekst, og klargjøre hvilket forskningsmessig hull den skal bidra med å tette.

I kapittel 3 vil jeg presentere det teoretiske rammeverket anvendt i denne avhandlingen. Her vil RepTrak-dimensjonene klargjøres, og rammeverket til Fombrun og Van Riel (2004) redegjøres for.

I kapittel 4 vil avhandlingens metodiske valg redegjøres for, utvikling og innsamling av data vil begrunnes, og undersøkelsens kvalitet vil vurderes.

I kapittel 5 Analyse, vil jeg presentere og analysere datamaterialet som lå til grunn for denne oppgaven. Empiriske funn vil diskuteres i tilknytning til oppgavens teoretiske rammeverk. Jeg vil også ta for meg hva jeg ikke kunne forklare ved hjelp av rammeverket.

I kapittel 6, oppsummeringskapittelet, vil jeg samle trådene fra analysen og konkludere opp mot oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil jeg også reflektere rundt videre forskning, i lys av innsikten og diskusjonen denne oppgaven fremmet.

2 Studiens kontekst

I løpet av de to siste tiårene har organisatorisk omdømme fått stor oppmerksomhet blant akademikere og i virksomheter, som konsept, indikator og for de ringvirkningene omdømmearbeid skaper for virksomheten (Shamma, 2012, s. 151). Dagens konkurransepregede, dynamiske og turbulente marked gjør at virksomheter streber etter å differensiere seg og å bygge gode relasjoner til sine interessenter (ibid.). Her kommer omdømmet inn i bildet. Organisatorisk omdømme hevdes å være en av de viktigste immaterielle godene for en virksomhet, og fungerer som et sikkerhetsnett i krisetider (ibid.). Med sikkerhetsnett menes det at man har mer godvilje å gå på dersom det er uheldige forhold ved driften som blir allment kjent, hvor man har mer rom til å rette opp bildet.

Å overvåke sitt omdømme hevdes å være viktigere i dag enn noen gang. Det er flere årsaker til dette. Blant annet skyldes det økt offentlig bevissthet rundt problemstillinger og virksomheters handlinger, økt krav til transparens, høyere forventninger blant interessenter, og medias rolle som en sterk påvirkningskraft (Shamma, 2012, s. 151). Omdømmet er et viktig virkemiddel som tillater virksomheter å opprettholde et bærekraftig konkurransefortrinn og bidrar til et langsiktig forhold til sine interessenter (ibid.).

Tidlig konseptualisering av omdømme startet med et fokus på helhetlig omdømme, der enkeltpersoner rangerte de beste virksomhetene å jobbe for eller de mest innovative virksomhetene (Newbury, 2017, s. 183). Det var først da RepTrak Pulse kom at omdømmemålingene ble satt i system. RepTrak innførte et målesystem som tillot en vurdering av helhetlig omdømme, samtidig som virksomhetene ble målt langs syv dimensjoner (ibid.). Systemet åpnet for inngående analyser med spesifikke interessenter som målgrupper, og for akademikere betydde det en mulighet for å undersøke faktorer som påvirket hver enkelt dimensjon (ibid.: 184).

Jeg tok kontakt med Miriam Gressli Edvardsen hos Apeland for å høre mer om hvordan RepTrak gjennomføres. RepTrak Norge gjennomføres hvert år, og består av to faser. Fase én, *nominasjonsfasen*, skjer på høsten, hvor befolkningen trekker frem virksomheter de mener har godt og dårlig omdømme i et web-panel. De som nevnes flest ganger, uavhengig om det er positivt eller negativt, kommer inn på målingen, da det er disse som det er mest oppmerksomhet rundt hva gjelder omdømme. Fase to, *målefasen*, skjer over flere uker mellom januar og mars, og består av et utvalg respondenter som vurderer fire påstander om

hver av de 50 hyppigst nevnte virksomhetene fra fase én. Påstandene er knyttet til kategoriene vi finner i RepTrak-hjulet; tillit, beundring, respekt og følelse (Brønn & Ihlen, 2009, s. 91). Respondentene blir bedt om å svare på en skala fra 1-7 om hvor enig de er i påstanden. Deretter summeres svarene til en poengsum fra 0-100, som utgjør virksomhetens omdømmescore. Virksomhetene rangeres da i stigende rekkefølge ut fra følgende skala (Apeland, 2020):

Fremragende omdømme	80+
Godt omdømme	70-79
Middels godt omdømme	60-69
Svakt omdømme	40-59
Dårlig omdømme	<40

Dersom man ser på RepTrak-målingen fra 2010-2019, kan man se flere endringer over tid. I 2010 inkluderte de en egen måling for offentlige virksomheter, som direktorater og etater. Det er ikke meg bekjent at det har blitt publisert liknende RepTrak-målinger i Norge i ettertid. Andelen av de mest synlige virksomhetene med «fremragende omdømme», har økt betraktelig fra start. Man kan se en liten økning fra 2014 og hvert år frem til i dag. Mens det i 2010 kun var tre virksomheter med en omdømmescore på over 80, var det i 2019 hele 16 virksomheter. Dette kan enten tyde på en endring i undersøkelsen forøvrig, eller vise til at fokus på omdømmearbeid har økt i de senere år, som igjen har «betalt» seg. Det kan også være et bevis på at kravene og utfordringene omdømmesamfunnet bringer med seg gjør at virksomhetene har større fokus på hvordan de kommuniserer seg.

Videre kan man se at virksomheter som IKEA, Hennes & Mauritz, If og Rema 1000, har vært på målingen stort sett hvert år siden 2010. Det kan være ulike årsaker til at flere av virksomhetene har vært blant de mest synlige i Norge det siste tiåret. For IKEA, Hennes & Mauritz og Rema 1000, kan man tenke seg at det skyldes deres «street exposure» (jf. Fombrun og Van Riel, 2004). De har med andre ord, mange butikker strategisk beliggende på steder man legger merke til dem i hverdagen. Det kan også være både positiv og negativ oppmerksomhet i mediebildet som gjør at den norske befolkningen legger merke til disse virksomhetene. Et eksempel er «bestevenn»-strategien Rema 1000 innførte. Rema 1000 ble kritisert i mediene, salget hadde en nedgang, og samtidig ser man et «dupp» på RepTrak-målingen påfølgende år.

I min studie vil jeg dykke dypere ned i denne «årsak-virkning-sammenhengen» for å se om det er noen felles kjennetegn i utviklingen. Både mediebildet, og nye strategier og strategisk kommunikasjon blir vektlagt i prosessen med å finne ut av hva som kan sies å ha størst betydning for omdømmescoren, og hva som gjør at noen virksomheter holder seg på målingen over tid. Med det tar jeg et lite skritt mot mer kunnskap om omdømmearbeid i praksis, hvor paradokser kan bidra til å forme det komplekse omdømmefenomenet.

3 Teoretisk rammeverk

Organisatorisk omdømme er et felt under stadig utvikling, og har dannet et utgangspunkt for flere studier. Følgelig er det også utviklet mer og mer teori om fenomenet. Det kan dermed være vanskelig å navigere i jungelen av teorier og begreper. I dette kapittelet vil jeg redegjøre for teorien som er anvendt i denne avhandlingen, og forklare avgrensninger som er gjort for å trekke frem relevant teori. Nøkkelpbegreper og forskningsmessige funn vil bli redegjort for, med formål om å plassere oppgaven innenfor en teoretisk kontekst.

3.1 Nøkkelpbegreper

Først ønsker jeg å dykke dypere inn i omdømmefagets begrepsapparat. Et naturlig startpunkt er å se nærmere på begrepet omdømme. Brønn og Ihlen (2009) viser til at det finnes minst 49 ulike definisjoner av omdømme, men det er noen gjennomgående kjennetegn. I bunn og grunn handler omdømme om hvordan organisasjonen fremstår overfor omgivelsene, altså summen av omgivelsenes oppfatning av en organisasjon (Fombrun & Riel, 2004; Wæraas, 2004, s. 63).

Samtidig kan man si at alle virksomheter har et omdømme, men at det ikke er alle som bedriver omdømmehåndtering (Røvik, 2007, s. 196). Røvik (2007) definerer omdømmehåndtering som «*tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen*» (s.196). Omdømmehåndtering handler med andre ord om å uteske og kommunisere organisasjonens identitet via ulike virkemidler. Med organisatorisk identitet menes hvordan organisasjonen forstår seg selv i forhold til andre sammenlignbare organisasjoner. Sagt på en annen måte, hvem organisasjonen forstår seg som lik eller forskjellig fra. Det er snakk om hvordan organisasjonen som et kollektiv oppfatter seg selv og hva som er spesielt ved dem, sett i lys av hvordan de oppfatter at andre ser på dem, og hvordan de oppfatter andre (Kvåle & Wæraas, 2006, s. 14). Dermed kan man oppfatte at å definere hvem man er handler like mye om å definere hvem man *ikke* er i forhold til andre (ibid.).

Røvik (2007) omtaler merkevarebygging som det begrepet innenfor omdømmehåndtering som har fått størst oppmerksomhet i samtiden (s.197). I sin studie har viser han til at det har vært en utvikling fra produktbranding til organisasjonsbranding. Dette innebærer at man i større grad går bort fra å bygge merkevarer rundt det konkrete produktet, til å bygge

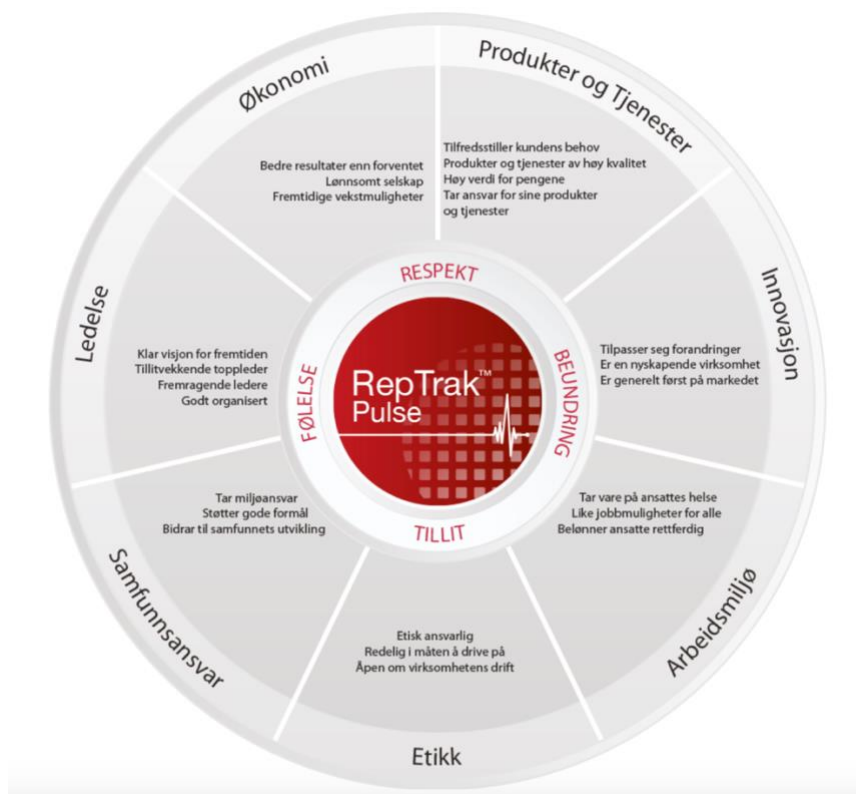
merkevarer rundt det mer abstrakte som springer ut av organisasjonens identitet og kjerneverdier (Røvik, 2007, s. 199). Organisasjonsbranding, eller merkevarebygging av organisasjoner, handler om å identifisere og løfte frem virksomhetens identiteter og kjerneverdier for å så kommunisere dem klart og konsistent i forhold til alle relevante grupper i omgivelsene (ibid.: 200).

Identitet kan dermed ses som en relasjonell størrelse, da det handler om forholdet mellom deg selv om andre (Kvåle & Wæraas, 2006, s. 14). Omdømme fungerer som en magnet, hvor et godt omdømme tiltrekker seg kunder, arbeidstakere og investorer (Brønn & Ihlen, 2009, s. 84). Om virksomheten ønsker å bygge opp relasjoner til nye interessenter, vil derfor relasjonen sannsynligvis påvirkes av omdømmet deres (ibid.: 87). Omdømme blir da en ressurs som representerer de overbevisninger som legger grunnlaget for tillit (ibid.). Tillit er en nødvendighet for alle virksomheter. Det oppnås gjennom at man har et godt omdømme, som en virksomhet som driver ansvarlig, og som leverer gode produkter eller tjenester (ibid.: 16).

Tillit og et godt omdømme fungerer også som et sikkerhetsnett i krisetider (Brønn & Ihlen, 2009, s. 16), da tvilen kommer virksomheten til gode. Omfanget av anklagene tillater virksomheten å velge en respons som er passende for situasjonen. Hvordan man svarer på anklagene vil spille en viktig rolle i om man kommer styrket eller svekket ut av «krisen». William Benoit skiller mellom imøtekommende eller forsvarende strategier, etter om man er skyldig i handlingen og må forsvare seg, eller om man blir anklaget for noe man ikke har skyld i (Benoit, 2015, s. 307). Rettferdiggjøring, unnskyldning og beklaging er imøtekommende strategier, og benektelse er en forsvarende strategi (Kvåle & Wæraas, 2006, s. 145). Virksomheter velger ofte å kombinere flere av strategiene, avhengig av sakens omfang.

3.2 RepTrak Pulse

I forrige kapittel beskrev jeg fasene i RepTrak, og nevnte at virksomhetene ble målt langs flere dimensjoner. I dette avsnittet vil jeg gå nærmere inn på de ulike dimensjonene og deres attributter. RepTrak-hjulet ser slik ut:



(Apeland, u.å.)

Hjulet viser pulsen i midten. Pulsen er kjernen av undersøkelsen, som representerer den emosjonelle vurderingen. Rundt kjernen finner vi de fire attributtene, bestående av syv dimensjoner, som er den rasjonelle vurderingen av en virksomhet.

Hjulet

Attributtene består av respekt, beundring, tillit og følelse. Underlagt attributtene finner vi syv dimensjoner med tilhørende underattributter. Den første dimensjonen er *produkter og tjenester*. Underattributtene består av hvorvidt de tilfredsstiller kundenes behov, om produkter og tjenester er av høy kvalitet med høy verdi for pengene, og om de tar ansvar for sine produkter og tjenester (Brønn & Ihlen, 2009, s. 152). Andre dimensjon i hjulet er *innovasjon*. Det omhandler hvordan virksomheten tilpasser seg forandringer, er en nyskapende virksomhet, og om de generelt er først på markedet (ibid.). Videre finner vi *arbeidsmiljø*, som viser til om virksomheten tar vare på ansattes helse, tilbyr like jobbmuligheter for alle, og belønner ansatte rettferdig (ibid.: 153). Deretter har vi *etikk*, som består av om virksomheten er etisk ansvarlig og redelig i måten å drive på, og om de er åpen om virksomhetens drift (ibid.). *Samfunnsansvar* er neste dimensjon. Underattributtene består av om virksomheten tar miljøansvar, støtter gode formål, og bidrar til samfunnets utvikling (ibid.). Dimensjon seks er

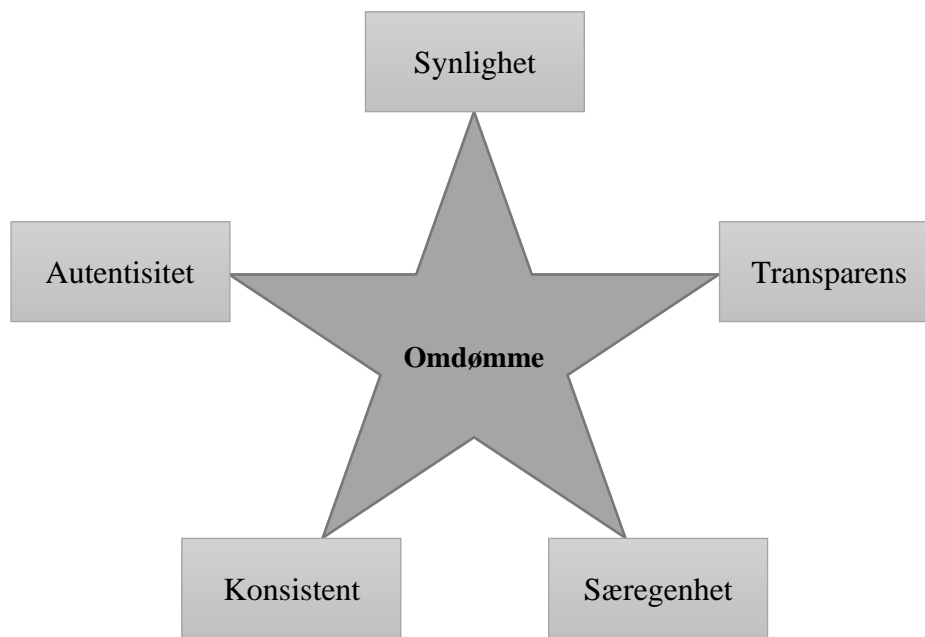
ledelse. Har virksomheten en klar visjon for fremtiden, en tillitsvekkende toppleder, fremragende ledere og er godt organisert, vil den score godt på ledelse (ibid.: 153). Den siste dimensjonen er *økonomi*. Her vurderes virksomheten på deres evne til å levere bedre resultater enn forventet, at de er et lønnsomt selskap, og om de har fremtidige vekstmuligheter (ibid.: 153).

Brønn og Ihlen (2009) viser til at det er mye som tyder på at selskapene med det beste omdømmet gjør det godt i målingen av alle attributtene (s. 92). De følger opp med at det i de norske målingene har vist seg å være produkter og tjenester som har vært viktigst for resultatet (ibid.). I tillegg til produkter og tjenester, har etikk, samfunnsansvar, ledelse og arbeidsmiljø også vært av betydning for inntrykket til respondentene i Norge (ibid.). Brønn og Ihlen så også at norske selskap ofte er blant de lavest rangerte i verden i RepTrak-målingen (ibid.). At det var få virksomheter som fikk en score som var høyere enn 80 var noe jeg poengterte i forrige kapittel, men her har jeg sett en positiv utvikling fra og med 2014.

3.3 Stjerne kvaliteter

Fombrun og Van Riel gjennomførte et Reputation Quotient (RQ)-prosjekt. De studerte virksomheter på fire områder: Intern og ekstern kommunikasjon på deres nettside, reklamer og pressemeldinger, samfunnsansvar gjennom handlinger initiert internasjonalt, synlighet og omtale i mediebildet og mottatte priser, og intervjuer fra utvalgte informanter i noen av selskapene (Fombrun & Riel, 2004, s. 86). Fombrun og Van Riel fant da fellestrekk mellom de virksomhetene med en høy RQ-score, og så en vesentlig ulikhet fra virksomhetene som scoret lavt på undersøkelsen (ibid.).

RQ-prosjektet resulterte i deres Stjerne kvaliteter, eller Roots of Fame. Fombrun og Van Riel (2004) argumenterer for at virksomheter som viser Stjerne kvaliteter har et fremragende omdømme (s. 86). I denne delen ønsker jeg å presentere hver av de fem «spissene» i stjernen.



Gjenskapt illustrasjon av Stjerne kvaliteter fra Fombrun og Van Riel (2004: 86)

Synlighet var det første fellestrekket de fant blant virksomhetene med fremragende omdømme. De så at positiv synlighet tilskrev virksomhetene egenskaper som omsorgsfulle og kjærlige, mens negativ synlighet var en konsekvens av en «krise» (Fombrun & Riel, 2004, s. 129-130). Videre så de at virksomhetene med fremragende omdømme utnyttet sin positive medieoppmerksomhet, ved å blant annet bygge opp en positiv tilstedeværelse i mediebildet og ved å formidle sin forpliktelse til sine interessenter (ibid.).

Fombrun og Van Riel deler inn synlighet i *offentlighet og marked* (Fombrun & Riel, 2004, s. 111). Under offentligheten finner vi «street exposure», tilstedeværelse i mediebildet og «national heritage» (ibid.). Marked består av verdien av merkevaren, børsnotering og samfunnsansvar (ibid.).

Fombrun og Van Riel (2004) så at virksomheter innenfor business to consumer-detaljhandel ofte var godt representert blant de mest synlige virksomhetene i så godt som alle landene de studerte. Felles for virksomhetene er at de har en høy «street presence», altså at de har kontorer på strategiske beliggenheter som kjøpesentre eller populære forretningsområder. «Street exposure» brukes om synligheten virksomheten har blant sine kunder, som kommer i daglig og direkte kontakt med virksomheten (Fombrun & Riel, 2004, s. 112).

Mediebildet har, i dag mer enn tidligere, stor effekt på en virksomhets synlighet. Ikke bare brukes kanalen til å reklamere for sin egen merkevare, men mediene publiserer også historier om virksomhetene som påvirker inntrykket man har av virksomheten (Fombrun & Riel, 2004, s. 113). Blant selskapene i RQ-prosjektet som hadde negativ synlighet, fant Fombrun og Van Riel at det hadde tett sammenheng med negativ medieomtale. Videre så de at den negative omtalen påvirket omdømmescoren, og plasserte virksomheten i det nedre sjiktet blant de nominerte (ibid.). Et annet funn de gjorde var at reklamer ikke lenger hadde den samme makten til å skape synlighet, da synligheten var mer troverdig gjennom fortjent mediedekning enn betalt reklame (ibid.: 105).

«National heritage» kan oversettes til nasjonal arv, men jeg føler ikke helt at det fanger opp essensen i begrepet. Det Fombrun og Van Riel (2004) så gjennom sin studie var at forbrukere var partiske til merkevarer som har hovedkontor i deres hjemland. De argumenterer derfor for at merkevarer har en sterk nasjonal synlighet (Fombrun & Riel, 2004, s. 107).

Når det kommer til en sterk merkevare, argumenterer Fombrun og Van Riel (2004) for at det er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å være synlig (s.116). Ser vi merkevare opp mot Røviks (2007) organisasjonsbranding, handler det her om å løfte frem virksomhetens kjerneverdier og kommunisere dem tydelig og enhetlig til omgivelsene (s. 200). En sterkt organisasjonsmerkevare kan tilføre merkevarestatus til produkt og tjenestespekteret, noe som forenkler introduksjon av nye produkter (ibid.).

Børsnoteringen er virksomhetens tilgang til kapitalmarkedet. Samtidig vil det øke oppmerksomheten rundt den økonomiske situasjonen i selskapet, spesielt i nedgangstider. I nedgangstider kan selskapet oppleve negativ medieoppmerksomhet, som da fører til en ond sirkel med tap av tillit fra interessenter og investorer. Følgelig vil verdien av aksjene gå ned, og påvirke den økonomiske situasjonen i enda mer negativ grad (Fombrun & Riel, 2004, s. 117).

Flere av virksomhetene som ble nominert i RQ-prosjektet ble nominert som følger av sine troverdige forpliktelser når det kommer til samfunnsansvar. Det var grep som å arbeide for kundens beste, ivareta lokalsamfunn, drive forsvarlig og for å ta miljømessige hensyn (Fombrun & Riel, 2004, s. 118). Fombrun og Van Riel (2004) hadde dermed en oppfatning

om at sosiale initiativer forbedrer omdømmet, og kan være en kilde til positiv synlighet (s.105).

Transparent

Fombrun og Van Riel (2004) argumenterer for at jo mer *åpen* en virksomhet er, desto mer tillit får interessenter til rapporter og for framtidsutsiktene til virksomheten (s. 187). De følger opp med at de fleste virksomheter tilsynelatende virker åpen ved første øyekast, da de deler en god del om deres prosjekter og handlinger (ibid.). Det gjør de gjennom pressemeldinger, reklamer, artikler, bøker og nyhetsbrev. På nettsidene finner man også flere presentasjoner, rapporter, taler og uttalelser som gir nesten intime detaljer om virksomheten fra innsiden. Dersom man graver dypere, finner man gjerne begrensninger i åpenheten og at virksomheten kan være unnvikende. Direktekontakt med toppledere kan vise seg å være vanskelig å få til, da det er mange ledd man må gjennom. Timer må avtales på forhånd, og selv ved oppmøte må man signere seg inn som gjest, og bli eskortert bak låste dører. Tilgangen er altså begrenset til få, relevante personer (ibid.).

Dermed kom de frem til at man kan skille mellom fire grader av åpenhet (Fombrun & Riel, 2004, s. 188-189):

Helhet	Tillater meningsfulle evalueringer av virksomheten, da informasjonen er tilgjengelig i et samlet, helhetlig format.
Relevant/aktuelt	Tillater tilgang til informasjon for å vurdere forventet risiko og avkastning ved bruk av produkter og tjenester på et relevant sted i beslutningsprosessen.
Pålitelighet	Troverdig presentasjon av hva virksomheten har som hensikt å presentere. Den må kunne verifiseres, være nøytral, forsvarlig og komplett.
Sammenlignbarhet	Tillater tilgang til informasjon for å sammenligne på tvers av virksomheter, bransjer og land over tid.

Plattformer for å utvise åpenhet kan være gjennom produkt og tjenester, økonomisk resultat, ledelse og visjon, samfunnsansvar og arbeidsmiljø (Fombrun & Riel, 2004, s. 198-205).

Derimot argumenterer de for at åpenhet ikke er et mål i seg selv, men er en vei mot økt tillit og mindre usikkerhet blant interessenter (Fombrun & Riel, 2004, s. 188). Å dele informasjon som er sammenlignbar, pålitelig og relevant er ofte tidkrevende og kostbart. Det er derfor virksomheter sjelden deler denne informasjonen av sin egen vilje (Fombrun & Riel, 2004, s. 191). Det handler om ytre press som fungerer som en driver for transparens. Det kan være markedspress, blant annet åpenhet rundt fortjenestemarginer for å rettferdiggjøre prisene de tar for produkter og tjenester (ibid.). Det kan være sosialt press fra grupper som boikotter selskap eller avholder aksjoner når tvil spres seg rundt for eksempel helse, miljøet eller forbrukerrettigheter (ibid.). Media er rask til å dekke slike aksjoner, og virksomheten ender opp som «the bad guy». Politisk press rundt for eksempel forsvarlig produksjon kan tvinge virksomheter til å introdusere en «code of conduct» (ibid.). Politisk press kan bevege seg over til juridisk press, der juridisk makt blir brukt for å sanksjonere de som ikke etterkommer kravene (ibid.).

Autentisk

Å bli oppfattet som en autentisk virksomhet er nært knyttet til omdømmehåndtering. For at tvilen skal komme selskapet til gode, må de være ærlig med sine interessenter (Fombrun & Riel, 2004, s. 163). Hvis ikke, vil støtten deres til virksomheten svekkes og tvil blant én interessent vil raskt spre seg til resten (ibid.).

Å være autentisk betyr å minske gapet mellom uttalelser og handlinger, hvem man er, hva du sier og hva du gjør (Fombrun & Riel, 2004, s. 165). For å få til dette må autentisitet komme innenfra, fra identiteten til virksomheten (ibid.). Det begynner med en oppdagelse av hva virksomheten egentlig er, helt inn til kjernen (ibid.). Toppen tar initiativ, men oppdagelsen må komme nedenfra-opp, med tilrettelegging fra midten. Alle ansatte må delta på denne oppdagelsen, hvor målet er å danne felles enighet internt om hvilke verdier virksomheten lever etter (ibid.). De ansatte har den daglige direktekontakten med kunden, så det er avgjørende at de deler samme oppfatning om hva virksomhetens hensikt faktisk er. For å anerkjennes som en autentisk virksomhet utad, må dette også formidles eksternt. Generelt innebærer det å formulere meldinger og handlinger som spiller på interessenters følelser, som tillit, respekt og å bli likt (ibid.).

Distinkt

Fombrun og Van Riel (2004) trekker frem at virksomhetene med best omdømme kan kjennetegnes ved at de er distinkte, altså at de skiller seg fra konkurrentene (s. 133). Til dette kan de benytte verbale og visuelle symboler som slagord, verdier, logoer og fortellinger som er særegne for en selv (Kvåle & Wæraas, 2006, s. 125). Å være distinkt innebærer å stå for en identitet og verdigrunnlag andre ikke har, gjøre ting andre ikke gjør, eller på andre måter enn hva som anses som «vanlig» (ibid.).

En unik identitet vektlegges fordi det er blitt vanskeligere å skille seg ut kun på produkter eller tjenester (Kvåle & Wæraas, 2006, s. 125). Som nevnt innledningsvis, hender det at virksomheter går i konformitetsfellen, da de presenterer seg med en noenlunde lik identitet. Kvåle og Wæraas (2006) tar opp denne problematikken. De beskriver at egenskaper som i utgangspunktet er distinkte og varige, kan bli uttrykt på en nokså generell måte fordi det er tatt for gitt at det er slik man bedriver identitetsutvikling (ibid.: 135). Man får dermed ikke fokusert på det unike ved en selv, i frykt for å tape legitimitet om man forsøker å være original (ibid.: 136).

Rammeverket til Fombrun og Van Riel (2004) viser derimot hvordan man skal unngå denne fellen. Å oppfattes som distinkt oppnår man ved å etablere «omdømmeplattformer» for å strukturere sine sosiale initiativer og programmer, samt hvilket slagord de tar i bruk (s. 134). Det kan oppsummeres i tre hovedelementer Fombrun og Van Riel (2004) trekker frem ved en god «omdømmeplattform» (s. 153). Omdømmeplattformen bør ha et *strategisk element*, som viser aspekter ved visjon og strategi for forretningsutvikling, som bør reflektere deres strategiske posisjon. Det andre er å ha en *følelsesmessig appell*. Posisjoneringen virksomheten fremviser er følelsesladet, og interessenter føler da en tilknytning til selskapet. Det tredje elementet er *overraskelsesmomentet*. Virksomheten øker bevisstheten ved å overraske sine interessenter, gjerne ved overraskende ordspill eller ved å avsløre en opplysning om selskapet interessentene ikke kjente til. Oppmerksomheten blir dermed trukket mot meldingen.

Konsistent

«Omdømmeplattformen» som omtales under *distinkt* kommer opp igjen her. Virksomheten må også være konsistent i all kommunikasjon, initiativer og mot alle interessenter.

Virksomhetene som har best omdømme bygger opp en kommunikasjonsplan for å ivareta dette (Fombrun & Riel, 2004, s. 218). Den består av fem steg (ibid.):

- 1) Dialog med interessenter
- 2) Håndhever felles identitet i hele virksomheten
- 3) Tilpasser standarder og integrerer kommunikasjonssystemer som tilrettelegger for sammenheng i kommunikasjonen
- 4) Opplæring av ansatte og partnere slik at alle kommuniserer på samme måte, og at denne samsvarer med plattformen
- 5) Måler fremgangen systematisk

Fombrun og Van Riel (2004) fremhever at stegene ikke må gjøres i noen bestemt rekkefølge, men prosessen er heller preget av en samtidighet (ibid.).

3.4 Anvendelse av teori

I dette kapittelet redegjorde jeg for RepTrak-hjulet med sine dimensjoner og attributter. Redegjørelsen fremmet hvilke områder virksomhetene på målingen ble vurdert ut fra, noe som kan bidra til å få en forståelse av resultatene. Dimensjonene viser den rasjonelle vurderingen som ledet frem til en følelse overfor virksomheten. Hjulet utgjør altså alt de måler som summeres til virksomhetens omdømme. Dette er utgangspunktet for inndelingen av virksomhetene på topp og bunn.

Stjerne kvaliteten angir et rammeverk for virksomhetene med fremragende omdømme. De tar for seg kommunikasjonsprinsippene, altså hvordan virksomheten kommuniserer utad. Det er dermed Stjerne kvaliteten jeg vil bruke som analytisk verktøy i denne avhandlingen. Jeg vil knytte synlighet opp til nykommerne, hvor positiv eller negativ synlighet kobles til plassering på målingen. Her vil også forsvarsstrategiene brukes der det er nødvendig, for å få et inntrykk av hvilken effekt deres tilsvar hadde på omdømmescoren. De øvrige kvalitetene vil benyttes i sammenligningen av de utvalgte virksomhetene. Her vil jeg se om jeg kan påvise en sammenheng mellom de som forblir på målingen over tid, og hvordan de leverer på Stjerne kvaliteten, ut fra deres selvpresentasjon.

Rammeverket fremstår derimot som normativt, hvor det skal gå foran som et eksempel til etterfølgelse for virksomheter som ønsker å bygge opp et fremragende omdømme. I praksis vil det være nyttig å ha noe å strebe etter, men for akademikere vil det være utfordrende å skulle bruke den som en sannhet. I analysen av nykommerne vil jeg ha et kritisk blikk til rammeverket, og teste det ved å sette det opp mot faktiske resultater. Ikke bare blant

virksomhetene på topp, men også de som plasserer seg på bunn i målingen. Jeg vil også trekke frem avvik fra det normative rammeverket, hvorpå jeg vil belyse paradokser som dukket opp underveis.

Stjerne kvaliteten til Fombrun og Van Riel løftes frem som et viktig bidrag til teorien om omdømmehåndtering, omdømmemåling og strategisk kommunikasjon, (Hováni, 2009; Newburry, 2017; Shamma, 2012). Det gir meg en formening om at rammeverket er anerkjent blant flere omdømmeforskere og at det vil bidra til å forklare min problemstilling. Stjerne kvaliteten vil derfor fungere som en analysedimensjon, hvor jeg vil sette nykommerne opp mot de fem kvalitetene.

4 Metode

I denne delen vil jeg presentere og diskutere den metodiske tilnærmingen jeg har benyttet for å besvare min problemstilling. Først vil jeg redegjøre for valg av kvalitativ metode som forskningsdesign, deretter går jeg mer i dybden på valg av data og hvordan valgene jeg har tatt underveis benyttes i analysedelen. Avslutningsvis vil jeg vurdere undersøkelsens kvalitet, ved å reflektere over metodiske valg sett opp mot undersøkelsens pålitelighet, troverdighet og overførbarhet.

4.1 Valg av metode

Oppgavens problemstilling legger føring for hvilke metodiske tilnærminger som er egnet for undersøkelsen. Dersom formålet med studien utelukkende hadde vært å påvise en sammenheng eller korrelasjon mellom de ulike virksomhetene på RepTrak, ville kvantitativ metode være egnet. Etersom jeg ønsker å gå mer i dybden, for å forklare bakenforliggende årsaker til et fenomen, og RepTrak benyttes som en bakgrunnshorisont for dette, ser jeg det som mer hensiktsmessig å innhente kvalitative data.

Kvalitativ metode benyttes i undersøkelser der man søker en forståelse av sosiale fenomener, hvor prosesser og mening ikke kan måles i kvantitet og frekvens (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 17; Thagaard, 2018, s. 15). Den metodiske utformingen er fleksibel, og kan endres underveis i undersøkelsen (Thagaard, 2018, s. 16). Denne fleksibiliteten var viktig for min studie. Etter hvert som jeg utførte stikkprøver på noen av virksomhetene, så jeg at jeg ble nødt til å endre utformingen underveis. Blant annet så jeg at jeg ble nødt til å innhente data fra flere kilder enn kun ved å studere mediebildet via dokumenter, som først planlagt. Jeg så nytten av å gå nærmere inn på hvordan de kommuniserte seg selv, som er bakgrunnen for at deres nettside også blir brukt.

4.2 Hermeneutikk

Et viktig grunnlag for kvalitative metoder er fortolkende teoretiske retningslinjer (Thagaard, 2018, s. 33). Man kan se et gjensidig påvirkningsforhold mellom mønstre i datamaterialet og forskerens teoretiske utgangspunkt (ibid.). Det har dermed betydning både for hva vi som forskere velger å oppsøke av informasjon og for den forståelsen vi utvikler (ibid.). Innen hermeneutikken er fokuset på et dypere meningsinnhold i tolkningen av folks handlinger, enn

hva som er det åpenbare inntrykket (ibid.). Tilnærmingen vektlegger at fenomener kan tolkes på flere nivåer, der det ikke finnes én egentlig sannhet (ibid.).

Det synet hadde jeg underveis i datautviklingen. Tendensene jeg så i datamaterialet var ikke nødvendigvis «sannheten», så jeg søkte etter dypere meningsinnhold. Det er vanskelig å skulle gi en klar konklusjon på hva som har påvirket resultatene over tid, og påvise en direkte effekt av omdømmescoren. Ut fra min problemstilling og mine funn i mediebildet og på deres nettsider, har jeg derfor presentert en mulig forklaring ved hjelp av mitt utvalg og min teoretiske forankring. Ettersom jeg lærte mer om virksomhetene, så jeg også at forklaringen kunne endre seg underveis.

4.3 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse bidrar til data i empirisk forankrede undersøkelser. Dokumenter utgjør en viktig rolle for beslutninger og handlinger i en organisasjon (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 122). I motsetning til fokusgrupper, intervju og deltakerobservasjon, eksisterer dokumenter i forkant av undersøkelsen (ibid.: 123).

Dokumentene benyttet i denne studien består av avisartikler, strategiske dokumenter tilgjengelig på virksomhetenes nettsider, i tillegg til offentliggjøringen av RepTrak Norge fra 2010-2019. Formålet med å benytte meg av flere kilder til å belyse samme tema, er en nyansert forståelse om årsaken til at nykommerne kommer seg inn på listen, hvor de plasserer seg, samt hvor lenge de forblir på målingen. Slike sekundærdata forhindrer meg i å prege datagrunnlaget. Ulike kilder forhindrer også at datagrunnlaget er preget av én enkeltperson eller én gruppe mennesker. Dokumentene benyttet er produsert for en annen hensikt, og dermed ikke farget av akkurat dette studiet.

Dokumentene benyttet belyser også ulike deler av min problemstilling. RepTrak-målingen viser summen som utgjør virksomhetenes omdømme, ut fra hvordan de vurderes opp mot driverne. Mediebildet i tiden før nominasjon brukes for å se hvilken oppmerksomhet virksomhetene mottok, og for å se om positiv og negativ synlighet var med på å påvirke resultatet. Deres nettsider viser hvordan de kommuniserer seg selv, og om de er tro til identiteten de utviser. Nettsiden vil derfor bli brukt i sammenheng med Stjerne kvaliteten, og representerer virksomhetenes strategiske grep, som kan bidra til å belyse gjentatt nominasjon.

4.4 Datautvikling

De årlige resultatene for RepTrak Norge markerte startpunktet for min datainnsamling. Jeg bestemte meg for å studere resultatene fra 2010-2019. Bakgrunnen for dette er tidsaspektet for en masteravhandling, i tillegg til at en tiårsperiode er et naturlig tidsspenn. Resultatene for 2020 ble offentliggjort såpass tett mot innlevering, at jeg ikke har inkludert årets måling. Det lot seg heller ikke gjøre å fremskaffe data fra årene før 2010.

Jeg markerte dermed 2010 som år null, hvor nykommere defineres som de som ikke var nominert i 2010, men kom med på målingen i 2011 eller senere. For å forenkle prosessen for meg selv, delte jeg inn virksomhetene i seks ulike forretningskategorier: «Finans/forsikring», «Olje/gass/strøm», «Transport», «Mat/drikke», «Klær/møbler/interiør», «annet». Dette ga meg bedre oversikt over de mest synlige bedriftene i 2010, og ga meg et godt utgangspunkt for å finne nykommerne påfølgende år. Deretter gikk jeg gjennom år for år frem til 2019 og samlet nykommerne for hvert av årene. Jeg så at kategorien for «annet» var for vid, men fokuset i min studie var heller ikke å konkretisere hvilke forretningskategorier som plasserte seg, heller å forklare mulige mønstre. Jeg brukte også nykommerne for å se om plassering hadde noen påvirkning på hvor lenge nykommerne forble på målingen.

Avisartiklene er funnet på Retriever (Atekst). Søket ble spisset til norske aviser, ettersom det er den norske RepTrak-undersøkelsen jeg tar for meg i dette studiet. Den vedlagte oversikten fra mediebildet, Vedlegg 1, viser antall treff på de ulike virksomhetene. I prosessen med å velge ut artikler måtte jeg luke ut de som ikke var relevante, der virksomhetene ble nevnt i en bisetning eller i en sammenheng som ikke kunne bidra med data i denne studien. Ettersom jeg søkte i både fysiske utgaver og nettaviser fikk jeg flere treff på samme sak. Her gikk jeg gjennom en utlukingsprosess. Jeg så også at det var flere ulike mediehus som publiserte identiske saker og henviste til tidligere publisering fra andre hus. Artikler som var bak en betalingsmur ble heller ikke inkludert i datagrunnlaget.

Jeg begynte med stikkprøver fra tre ulike virksomheter. Stormberg, Adecco og Q-meieriene var først i rekka. Utvalget ble gjort med utgangspunkt i både når de kom inn på målingen, hvilken forretningskategori de havnet i, hvor lenge de holdt seg på listen, og hvilken plassering de hadde. Stormberg, Adecco og Q-meieriene var nykommere de tre første årene av min måling, henholdsvis 2011, 2012 og 2013. Stormberg og Q-meieriene tok hver sin 3. plass som nykommere, mens Adecco kom inn på en sjesteplass i sitt år. Her forventet jeg å se

en tydelig forklaring umiddelbart. Interessant var det også at samtlige utvalgte virksomheter i første utvalg forble på målingen i minst tre år, selv om noen plasserte seg lavt og andre høyt. Det var en fin innledning til det videre arbeidet med å kunne se mønstre i resultatene.

Etter første stikkprøve gikk jeg i gang med et nytt utvalg. Da valgte jeg ut bedrifter fra de ulike grupperingene etter antall år på listen, med fokus på både god og mindre god plassering. Blant de utvalgte bedriftene i «runde to» var Ryanair, Freia, Clas Ohlson og Finn.no. Hele inndelingen presenteres i analysekapittelet.

Totalt besto utvalget altså av fire virksomheter som forble på målingen i mer enn tre år, hvor de tre andre var nominert i ett, to eller tre år. Clas Ohlson, som kun var på målingen ett år, plasserte seg på en andreplass. En høy plassering sammen med kun én nominasjon var interessant, og jeg ønsket derfor å undersøke hva årsaken kunne være. Freia plasserte seg både i 2018 og 2019, på en første- og andreplass. Jeg ønsket å se nærmere på hvordan en virksomhet kan gå rett til topps ved første gangs plassering. Det er også bakgrunnen for å studere Finn.no nærmere. Finn gikk rett til topps i 2015, og beholdte førsteplassen i tre år på rad. Ryanair, derimot, valgte jeg fordi virksomheten kom inn på nest sisteplass i 2012, og har tatt bunnplassen hvert år siden. Her ville jeg undersøke hvorvidt de har tatt noen grep, eller om omdømmemålingen har hatt noen effekt på lønnsomheten.

Etter en gjennomgang av omtale i mediebildet hadde jeg et godt grunnlag for å begynne å gjennomgå virksomhetenes nettsider. Her ønsket jeg å se hvordan de kommuniserer seg selv, spesielt om tilfellet faktisk var at omdømmearbeidet gjenspeilet deres identitet. Jeg så at det varierte hvordan virksomhetene hadde valgt å strukturere «om oss»-delen, og det var mer utfordrende å lete frem til informasjonen hos noen av de utvalgte virksomhetene. Dermed la jeg vekt på beretningen om virksomhetens historie, deres kommuniserte verdigrunnlag, og eventuelt hvordan samfunnsansvaret deres kommuniseres. I Vedlegg 2 har jeg inkludert nettadressen til hver underdel av hver virksomhets nettside, for å utvise åpenhet om hvor jeg har anskaffet informasjonen.

4.5 Undersøkelsens kvalitet

Alle metodiske valg jeg har foretatt påvirker undersøkelsens kvalitet. Det er derfor hensiktsmessig å runde av metodekapittelet med en vurdering av undersøkelsens pålitelighet, gyldighet og overførbarhet.

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet er undersøkelsens pålitelighet. Pålitelighet er knyttet til målekvalitet, altså hvor godt vi måler det vi måler og hvorvidt vi kan stole på dataene som er kartlagt (Busch, 2013, s. 62). I kvalitative undersøkelser betyr dette å skape transparens i prosessen med datautvikling gjennom forskningsprosessen (Thagaard, 2018, s. 188). Etersom kvalitativ metode åpner for egne fortolkninger, er det viktig at forskeren skiller mellom sekundærdata og sine egne tolkninger (ibid.). Forskerens egenskaper og posisjon vil også kunne være av betydning for datautviklingen (ibid.).

I delkapittel 4.4 redegjorde jeg for prosessen med datautvikling i denne undersøkelsen. Da trakk jeg frem tankegangen rundt inndeling av nykommere, prosessen med nyhetssøk på Retriever, samt analysen av deres strategiske kommunikasjon. Med det søkte jeg å skape en transparens til den prosessen som var utgangspunktet for analysedelen. Jeg redegjorde også for hvordan jeg kom frem til mitt utvalg. Friheten ved kvalitative undersøkelser kan føre til ulike utfall, ut fra den enkelte forskers valg. Det underbygger viktigheten av å forklare hele prosessen som ledet frem til akkurat ditt resultat. Jeg har begrunnet mine valg for dette formålet, noe som også tillater andre forskere å tre inn i min tankegang rundt prosjektet.

Gjennom hele undersøkelsen har jeg påsett å opprettholde klare skiller mellom opplysninger som har forekommet fra sekundærdata og mine egne fortolkninger av disse. Etersom dataene er hentet fra dokumenter utarbeidet av andre, vet jeg med sikkerhet at jeg ikke selv har påvirket dem før fortolkningen. Nyhetsartiklene og strategidokumentene jeg tok utgangspunkt i er tilgjengelig for offentligheten, og informantene i RepTrak har hatt tilgang til den samme informasjonen. RepTrak har blitt gjennomført i mange land i flere år, og er en godt etablert undersøkelse. De har til en viss grad utvist transparens i deres undersøkelse, som gir meg visshet om at den er pålitelig. Dette klare skillet, og transparensen jeg har utvist rundt undersøkelsen, mener jeg sikrer kvalitet og pålitelighet.

Det jeg derimot er kritisk til i datautviklingen er sammenligningen av mediebildet og deres nettsider. Mediebildet er avgrenset til ett år før nominasjonen. Informasjonen jeg har brukt fra deres nettside er innhentet i nå-situasjonen. Den kan dermed ha blitt revidert i ettertid av første nominasjon. Det vil være en mulig feilkilde, som kan påvirke inntrykket av hvorvidt de kommuniserer i samsvar med sine handlinger. På den annen side, kan dette også være en kilde

til kunnskap om hvilke omdømmestrategiske grep virksomheten har tatt, i de tilfellene det er avvik opp mot inntrykket i mediebildet.

4.6.2 Validitet

Validitet er undersøkelsens gyldighet, altså i hvor stor grad vi måler det vi tror vi måler og om dataene er gyldige for problemstillingen (Busch, 2013, s. 62). Det betyr at validiteten har nær tilknytning til resultatene av forskningen og forskerens egen tolkning av dataene (Thagaard, 2018, s. 189). Validiteten kan styrkes ved å vise teoretisk transparens, beskrive det teoretiske ståstedet som er grunnlaget for tolkningene våre, og vise hvordan analysen skaper grunnlaget for konklusjonene og tolkningene som forekommer (ibid.). Dette kan gjøres ved å foreta en kritisk vurdering av analyseprosessen, gjerne ved å sette egne tolkninger opp mot alternative perspektiver (ibid.). Til slutt er det også viktig å studere avvikende tilfeller nærmere. De situasjonene hvor generelle tendenser ikke gjelder eller er lite fremtredende er viktig å trekke frem i lyset (ibid.).

Jeg har med åpenhet beskrevet den fortolkende teoretiske retningen jeg har benyttet meg av i delkapittel 4.2. Mitt teoretiske utgangspunkt er dermed lagt frem slik at det kan fremvise forståelse av påvirkningsforholdet mellom utgangspunktet og mønstre i datamaterialet. Tolkningene av datamaterialet jeg har foretatt stemmer overens med utgangspunktet mitt, som styrker undersøkelsens validitet.

Tolkningen og konklusjonen baserer seg i stor grad på etablert teori om trekk ved virksomheter med fremragende omdømme. Teorien som er anvendt er referert til i flere andre forskningsprosjekt, som sikrer at det teoretiske grunnlaget bidrar til å styrke undersøkelsens gyldighet. I min undersøkelse har jeg vært svært opptatt av å finne avvik fra normalen, og løfte frem paradokser. Samtidig har min streben etter å finne paradokser medført funn av virksomheter som ikke svarer til tendensene. Slike funn bidrar til å vurdere tolkningens holdbarhet, og å skape større forståelse av fenomenet.

4.6.3 Overførbarhet

Ettersom kvalitative studier sikter etter en forståelse av fenomener, er det tolkningen av resultatene som gir grunnlag for overførbarhet (Thagaard, 2018, s. 193). Vi stiller altså spørsmål rundt om tolkningen brukt i undersøkelsen kan benyttes i andre sammenhenger

(ibid.: 194). I denne studien handler det om mine funn er mulig å bruke i andre undersøkelser. Omdømmefenomenet er komplekst, og ut fra teorien som er etablert per nå er det utfordrende å konkludere med sikkerhet. I stedet har jeg løftet frem paradokser og pekt på mangler ved forståelsen av «årsak-virkning-sammenhengen» som kan ses ved hjelp av omdømmescoren fra RepTrak over tid opp mot Stjerneekvalitetene. Dette gir grunnlag for liknende studier av andre eller flere virksomheters selvpresentasjon, og overførbarhet til RepTrak fra andre land, som kan bidra til en dypere forståelse.

5 Analyse

I det følgende kapittelet vil jeg knytte funn og analyser opp mot det teoretiske rammeverket og oppgavens overordnede problemstilling. Jeg vil begynne med å presentere trekk ved nykommerne på RepTrak-målingen, før jeg så setter mine utvalgte virksomheter opp mot rammeverket om Stjerne kvaliteten. Nykommerne på topp og bunn vil bli sammenlignet, med formål om å finne fellestrekk som kan forklare deres nominasjon og plassering, så vel som hvor lenge de forble på målingen. Paradoks vil trekkes frem i lyset, og gi grobunn for videre diskusjon.

5.1 Trekk ved nykommerne

Som beskrevet i metoddelen, har jeg systematisk gjennomgått RepTrak Norge fra år 2010-2019. I følgende tabell har jeg utarbeidet en oversikt over nykommerne hvert år, med både plassering som nykommer og hvilke år virksomheten var nominert i ettertid.

År	Nykommerne	Plassering som nykommer	År på RepTrak
2011	Vinmonopolet Stormberg Norske Skog Eidsiva Energi Statnett BP	1. plass 3. plass 31. plass 41. plass 43. plass 50. plass	2011-2014, 2016-2019 2011-2019 2011-2012 2011 2011 2011
2012	Apple BMW Expert REC Veidekke Ruter Unibuss Ryanair Adecco	4. plass 14. plass 24. plass 37. plass 38. plass 45. plass 48. plass 49. plass 50. plass	2012-2018 2012 2012-2015, 2017 2012 2012 2012-2016, 2018 2012 2012-2019 2012-2019 2012-2014
2013	Q-meieriene Thon Gruppen Yara Joker Bunnpris	3. plass 12. plass 26. plass 43. plass 44. plass	2013, 2016, 2018-2019 2013-2015 2013, 2015-2019 2013, 2018 2013-2014, 2016-2019
2014	Google	3. plass	2014-2016
2015	Finn.no Europris Nestlé	1. plass 26. plass 29. plass	2015-2019 2015-2016 2015, 2017, 2019
2016	Hurtigruten Norsk Tipping	2. plass 15. plass	2016-2019 2016

	Aftenposten	19. plass	2016-2019
	NorgesGruppen	42. plass	2016
	Volkswagen	45. plass	2016-2018
	Dagbladet	46. plass	2016
	VG	47.plass	2016, 2019
2017	Clas Ohlson	2. plass	2017
	Widerøe	4. plass	2017-2018
	Kavli	6. plass	2017
	Bohus	23. plass	2017
	Telia	35. plass	2017-2019
2018	Freia	1. plass	2018-2019
	Mills	9. plass	2018
	Tesla	23. plass	2018-2019
	Spar	31. plass	2018
2019	OBOS	14. plass	<i>Foreløpig ett år</i>
	Nordic Choice	17. plass	
	KongsbergGruppen	22. plass	
	Aleris	36. plass	
	DanskeBank	42. plass	
	Facebook	48. plass	

Som det fremkommer av tabellen var Vinmonopolet og Stormberg nykommere i 2011 som plasserte seg høyt, mens BP tok sisteplassen i sin første nominasjon. Vinmonopolet og Stormberg er norske selskap. BP er en britisk olje- og gassvirksomhet. Vinmonopolet ble nominert i to fireårsperioder. Stormberg ble nominert hvert år etter debuten. BP var kun nominert i 2011.

I 2012 var det Apple som kom best ut av nykommerne, mens Adecco og Ryanair tok de to bunnplasseringene. Apple kommer fra USA, Ryanair fra Irland, og Adecco Group har sin opprinnelse i Sveits. Apple var nominert hvert år frem til 2018, og Ryanair har blitt nominert hvert år siden debuten. Adecco, derimot, falt ut av målingen etter siste nominasjon i 2014.

På målingen for 2013, var Q-meieriene en nykommer som plasserte seg høyt, mens Bunnpris plasserte seg i det nedre sjiktet. Begge nykommerne dette året driver i Norge. Q falt ut av målingen påfølgende år, dukket opp igjen i 2016, og så 2018-2019. Bunnpris ble nominert påfølgende år også, men falt ut, før virksomheten så ble nominert igjen i 2016-2019.

Google var eneste nykommer i 2014, og tok en god plassering det året. Virksomheten ble opprettet i USA. Google falt ut av målingen i 2016.

Finn.no ble nominert for første gang i 2015 og gikk rett til topps. Nestlé var nykommeren med lavest score det året, som plasserte seg rett under midten. Finn.no er et norsk selskap. Nestlé er et sveitsisk selskap innenfor mat og drikke. Finn har vært med på målingen hvert år siden, mens Nestlé falt ut påfølgende år. Nestlé ble så nominert både i 2017 og 2019.

I 2016 ble Hurtigruten nominert og plasserte seg på en andreplass, mens VG plasserte seg lang nede på RepTrak det året. Begge nykommerne dette året har sin opprinnelse fra Norge. Hurtigruten beholdte sin nominasjon ut perioden for undersøkelsen, mens VG falt ut påfølgende år. Likevel ble VG nominert på nytt i 2019.

Clas Ohlson ble nominert i 2017 og tok andreplassen, mens Telia plasserte seg mot bunnen av målingen. Begge nykommerne dette året har opprinnelse fra Sverige. Clas Ohlson falt så ut av målingen påfølgende år. Telia, derimot, ble nominert hvert år siden.

Freia gikk rett til topps i 2018, hvorpå Spar havnet i nedre halvdel som nykommer samme år. Freia er en norsk virksomhet, og Spar er en nederlandsk butikkjede. Freia ble også nominert påfølgende år. Spar falt ut av målingen etter deres debut.

I 2019 var det ingen av nykommerne som tok pallplass, men OBOS plasserte seg lengst opp det året. Facebook tok tredje siste plass samme år. OBOS er et norsk boligbyggelag. Facebook har sin opprinnelse fra USA. 2019 var siste år inkludert i denne studien, så alle nykommerne dette året har foreløpig kun vært nominert én gang.

Ved å studere trekk ved nykommerne kan man se noen tendenser. Fremveksten, og den økte populariteten til internett, har ført til at Finn.no, Apple, Google og Facebook har havnet i søkelyset. Flere norske selskap plasserer seg høyt på målingen, men det er ikke nok topplasseringer, og tilsvarende bunnplasseringer, til å kunne trekke en slutning om at det er av betydning. Det eneste som kan nevnes, er at av nykommerne som har plassert seg på førsteplass, har de alle vært norske virksomheter. Gjennomgangen at nykommerne år for år har heller ikke bevist at nasjonal tilhørighet er av betydning for hvor lenge man forblir på målingen.

5.2 Hva kjennetegner nykommerne på topp og bunn?

Til nå har jeg trukket frem noen tendenser som kan ses ved å gå gjennom alle nykommerne i perioden. For å bedre kunne skape et bilde av nykommerne på topp og bunn, vil jeg sette syv av nykommerne opp mot Fombrun og Van Riels Stjerne kvalitet, synlighet.

RepTrak Pulse er en synlighetsundersøkelse, så det er en forutsetning at nykommerne som er nominert har blitt lagt merke til. Ved å se på medieoppmerksomheten rundt tiden før nominasjonen, er formålet å skille positiv og negativ oppmerksomhet. Vedlagt er en fullstendig oversikt over funn i mediebildet som har vært rammen for analysen. Hvorvidt det er street exposure, tilstedeværelse i mediebildet eller merkevaren som har gjort dem bemerket, vil jeg undersøke nærmere i dette avsnittet. Jeg har satt nykommerne opp mot hverandre i følgende tabell:

Virksomhet	Street Exposure	Mediebildet	Merkevare	Positiv/Negativ
Q-meieriene	Ja	Ja	Ja	Positiv
Stormberg	Ja	Ja	Ja	Positiv
Finn.no	Ja	Ja	Ja	Mest positiv
Adecco		Ja		Negativ
Ryanair	Ja	Ja		Negativ
Clas Ohlson	Ja	Ja	Ja	Positiv
Freia	Ja	Ja	Ja	Mest positiv

Q-meieriene bemerket seg på flere områder. Når det kommer til street exposure, handler det for dem om tilstedeværelse i dagligvarebutikker. I mediebildet har Q fått oppmerksomhet for lansering av nye produkter, produktinnovasjoner og for sine inngåtte samarbeidsavtaler. Spesielt er det lagt vekt på at Q har vunnet markedsandeler over deres største konkurrent, Tine, hvorpå flere hoteller har byttet ut meieriproduktene til produsenten Q. Oppmerksomheten selskapet har fått har vært utelukkende positiv.

Stormberg, på sin side, har en klar og tydelig merkevare. Miljøbevisstheten deres skinner gjennom i alt de foretar seg, noe som viser seg både i media og på deres egen nettside. Virksomheten har fysiske butikker på kjøpesentre rundt om i landet, som gjør at deres street exposure kan fremheves. Gründer og daglig leder, Steinar J. Olsen, var også en av de mest

brakte foredragsholderen i Norge i perioden, der han kommuniserte Stormberg utad til mange. Spesielt fremhevet i media var samfunnsansvaret de tok ved at én av fire som jobber der var blant de som normalt faller utenfor arbeidslivet og trengte en ny trygghet. Oppmerksomheten selskapet har fått har vært utelukkende positiv.

I perioden Finn.no kom inn på målingen var det mye «blæst» rundt miljø, og det vokste frem en retrotrend og en miljøbevissthet. Å kjøpe brukt ble ikke lenger sett på noe som var flaut, noe som omtales som å ha bidratt til selskapets vekst. Finn.no har opparbeidet seg en stor brukergruppe, og størsteparten av Norges befolkning vet hva og hvem Finn er. For meg er Finn.no et klart førstevalg ved søk etter jobb, bolig og bruksalg. Det er heller ikke så merkelig når man scroller på Facebook og får opp annonser som er publisert via Finn. Finn sin tilstedeværelse digitalt viser at de er god på den daglige eksponeringen av selskapet, deres street exposure. Det er et eksempel på at man ikke må ha fysiske butikker med strategisk beliggenhet for å bli lagt merke til. Finn prøvde å initiere en pop-up store i 2014 for fysisk tilstedeværelse. I mediebildet ser man at initiativet ble positivt mottatt. Hoveddelen av medieoppmerksomheten Finn fikk var positiv. Der kunne man lese solskinnshistorier om fornøyde brukere som hadde funnet drømmehjemmet eller en gjenstand de hadde vært på utkikk etter i lang tid. Derimot kunne man også lese skrekkeksemplene på brukere som var blitt svindlet av andre gjennom Finn. Markedsplassen var forumet, og privatsalg av gjenstander var grunnlaget for svindelen. Finn svarte på kritikken med å ta den på alvor, og innføre strenge sikkerhetstiltak. Dermed utviste de en imøtekommende, beklagende strategi ved å ta på seg ansvar, og korrigerende handling med å innføre tiltak.

Hvor Finn svarte på kritikken og avverget en «krise», er utfallet et annet for både Adecco og Ryanair. I perioden før Adeccos nominasjon, kunne man lese om «Adeccoskandalen». Adecco fikk kritikk for behandling av ansatte, som fikk betalt ned i 50% under tariff, samt ulovlig antall overtidstimer ved sine sykehjem. Tilsvaret var å nekte for anklagene om lave lønninger med å uttale at de betaler godt. Her brukte de en forsvarende, benektende strategi. De innrømte likevel ulovlig drift av sine sykehjem, hvor de ansatte fikk arbeide flere overtidstimer enn hva Arbeidsmiljøloven tillater, uten overtidsbetaling. Adecco forsvarte seg ved å si at det var de ansatte selv som ønsket å jobbe slik, og forsøkte å redusere omfanget av saken. Oppmerksomheten Adecco fikk i perioden før nominasjonen var utelukkende negativ.

Det samme ser vi hos Ryanair. De ble også kritisert for behandlingen av deres ansatte, hvor det ble trukket frem flere kritikkverdige forhold. Kritikken var rettet mot deres prinsipper for oppsigelsestid, prøvetid, mangel på overtid- og helgegødtgjørelse, samt at de kun lønnet deres ansatte når de var i luften. At LO prøvde å gripe inn i saken førte til en offentlig uoverensstemmelse mellom forbundet og ledelsen av flyselskapet, hvor de utviste en benektende, forsvarende strategi, ved å angripe angriperen. Virksomheten viste til at de fulgte lovverk i sitt land, men takket likevel LO for oppmerksomheten som ble rettet mot Ryanair gjennom deres «angrep». Mediebildet florerte også av misfornøyde passasjerer, både ombord på en flygning og deres manglende støtte under vulkanutbruddet på Island, som rammet flytrafikken over hele Europa. Vedlagt ligger noen representative eksempler på misnøyen. Dermed kan det også konkluderes med at Ryanair utelukkende mottok negativ medieoppmerksomhet i perioden før nominasjonen.

I tiden før sin nominasjon, mottok Clas Ohlson positiv oppmerksomhet rundt åpning av ny butikk på Svolvær. Det finnes også flere leserinnlegg som er skrevet av kunder som er svært fornøyd med sin opplevelse av selskapet, og artikler om ansatte som har fått en sjanse av selskapet. Clas Ohlson er også en virksomhet som er tilstede i det daglige, med butikker på sentrale steder i kjøpesentre. Butikkene er gjerne lagt ved andre butikker man går innom når man skal gjøre ærend, og jeg vet av egen erfaring at dersom man går innom vil man alltid finne noe man trenger der.

Produktene til Freia er å finne i hyllene i de fleste dagligvarebutikker og kiosker. De ligger strategisk til i butikk, slik at man ser produktene på vei til kassen. Freia har en sterk merkevare som folk flest kjenner til, og produktene er lett gjenkjennelige. I mediebildet ble virksomheten stort sett omtalt positivt. Det ble spesielt trukket frem at Freia gikk av med seieren i en smakstest, hvor ingen kunne konkurrere til tross for høyere pris enn øvrige alternativer. Derimot ble de kritisert for bruk av palmeolje i flere produkter, som medførte tap av støtte hos dagligvarekjeden Rema 1000.

Det som kjennetegner nykommerne, er at de var synlig i perioden før de ble nominert på målingen. De som plasserte seg på topp, henholdsvis Freia, Finn.no, Q-meieriene, Clas Ohlson og Stormberg, fikk alle positiv oppmerksomhet i perioden før nominasjon. Samtlige var synlige i det daglige, og viste deres sterke merkevare. Finn.no mottok kritikk da det ble avslørt svindel gjennom deres plattform. Forsvarsstrategien virksomheten tok i bruk var egnet

for omfanget av saken, og at de iverksatte tiltak for å forhindre gjentakelse var ingen hindring for at de tok førsteplassen.

Nykommerne som plasserte seg på bunn kjennetegnes med negativ medieoppmerksomhet i perioden før nominasjon. Hos Adecco og Ryanair kunne man ikke gjenkjenne en sterk merkevare, og Ryanair plasserte seg på bunn til tross for deres synlighet i det daglige, både når det kommer til annonsering på nett og deres fysiske fly man kan se på bakken på flyplassene. Forsvarsstrategien de tok i bruk spilte nok også inn på resultatet. Ryanair nektet for å ha skyld i anklagene, og utviste heller ingen tegn til å granske sakene nærmere. De tok også i bruk den mest aggressive strategien ved å gå til angrep mot angriperen, hvor de ønsket å redusere angriperens troverdighet. Adecco gikk først fra å nekte for all skyld, til å innrømme ulovlig drift av sykehjemmene. Her kan man spørre seg hva mer de har å skjule, og stille spørsmålstegn til om man kan stole på virksomheten. Selv om de innrømte ulovlig drift, hjalp det heller ikke at de unnskyldte seg med å redusere omfanget ved å poengtere at de ansatte selv ønsket å jobbe slik.

5.3 Hva skiller de som holder seg på målingen fra de som raskt faller ut?

Som oversikten over nykommerne viste, var det variasjon i hvor lenge en virksomhet forble på målingen, uavhengig om nykommeren plasserte seg høyt eller lavt. Min første tanke var at interessentene hadde stor tiltro til virksomhetene som plasserte seg høyt på målingen, og at de dermed ville være nominert i mange år. Da hadde jeg ikke tatt høyde for at synligheten var tilfeldig eller preget av en spesiell hendelse. I følgende tabell har jeg laget en oversikt over hvilke nykommere som forble på listen henholdsvis ett, to, tre eller mer enn tre år.

1 år	2 år	3 år	Mer enn 3 år
Eidsiva Energi Statnett BP BMW REC Veidekke Unibuss Norsk Tipping NorgesGruppen Dagbladet Clas Ohlson Kavli Bohus	Norske Skog Widerøe Europris Joker VG Freia Tesla	Adecco Thon Gruppen Google Volkswagen Telia Nestlé	Vinmonopolet Stormberg Apple Expert Ruter Ryanair Q-meieriene Yara Bunnpris Finn.no Hurtigruten Aftenposten

For å kunne få en god idé av hva som skiller virksomhetene som forblir på målingen over flere år fra de som raskt faller ut, så jeg meg nødt til å få et nærmere innblikk i hva virksomheten selv kommuniserte utad. Hvordan de presenterer seg, og hvordan det påvirker omdømmestrategiske grep, vil jeg benytte deres nettside for å få et innblikk i. Jeg valgte derfor å rette blikket mot deres beretning om virksomhetens historie, deres visjon og verdigrunnlag, og deres kommuniserte samfunnsansvar. Kommunikasjonen vil vurderes opp mot de resterende fire av Fombrun og Van Riels Stjernekvalliteter, da de angir et analytisk måleverktøy for fremragende omdømme.

Transparent

Ut fra de fire gradene av åpenhet som Fombrun og Van Riel presenterer, vil jeg plassere Q-meieriene, Stormberg og Clas Ohlson under «pålitelighet». På sin nettside skriver Q åpent om den økonomiske situasjonen, utfordringer med drift og fremtidige vekstmuligheter. På produksiden kan man lese både næringsinnhold og full liste over ingredienser. I tillegg har de en egen side for å formidle deres samfunnsansvar, der det også dokumenteres hvilke prosjekter Kavlifondet har støttet. Min vurdering er altså at Q gir en troverdig presentasjon av hva de har som hensikt å presentere, hvor informasjonen er komplett og kan verifiseres. Det gjelder også hos Stormberg. Prosjektstøtten, alle sertifiseringer, og medlemskap som Grønt Punkt Norge, IA og HMS-ordningen kan verifiseres. Ved å teste plaggene vil man også kunne kontrollere at plaggene består av de fordelaktige materialene de skriver lovnader om. Også hos Clas Ohlson kom jeg frem til samme vurdering. Informasjon om krav til seg selv, produsentene, leverandørene og samarbeidspartnerne kommer frem i deres Code of Conduct. Etterlevelsen av retningslinjene vil kunne verifiseres med kontroller. Den økonomiske situasjonen legges åpent frem på den svenske versjonen av nettsiden.

Hos Finn.no og Freia hadde jeg problemer med å finne like detaljert informasjon. Finns kommunikasjon om virksomheten er lagt opp i blogg-format, noe som krevde en større leteprosess enn hos de ovennevnte virksomhetene. Det formidles åpent om innovasjonsarbeidet, utviklingsprosjekter, og ansatte i virksomheten skriver åpent om deres opplevelse av arbeidsoppgaver og av virksomheten i sin helhet. Derimot savnet jeg informasjon både om etikk og de økonomiske resultatene. Det er bakgrunnen for at Finn

plasseres under «helhet» basert på tilgjengelig informasjon. De tillater meningsfulle evalueringer av virksomheten, og mye informasjon er inkludert på nettsiden. Etersom man ikke kan foreta en vurdering av forventet risiko og avkastning, vil jeg ikke tillegge dem dypere grad av åpenhet. Mangelen på informasjon om den økonomiske situasjonen gjorde også at jeg plasserte Freia på samme nivå. Freia tillater også meningsfulle evalueringer av virksomheten, hvor de åpent legger ut om innholdet i produktene, arbeidet med å gjøre produksjonen av palmeolje mer bærekraftig, og deres prosess med å utvikle nye produkter fra idé til forbruk. Deres selvpresentasjon er i stor grad preget av å formidle deres historie, noe som ikke gir noe inntrykk av hvordan forholdene er i dag. Det gir ikke grunnlag for å anta at alt fremdeles er slik den dag i dag. Som eneste virksomhet i utvalget, er det mulig å komme på besøk hos fabrikken for å se på hvordan de arbeider på nært hold. Rammeverket til Fombrun og Van Riel gjør likevel at jeg ikke kan tilskrive Freia et dypere transparensnivå.

Ryanair utviser åpenhet når det kommer til utslipp, hvor man finner utslippsrapporter på deres nettside. Kombinert med punktlighetsdokumentasjon og års- og kvartalsrapporter, tillater tilgjengelig informasjon å vurdere mulig risiko og avkastning ved investering. Dermed har jeg plassert Ryanair under «relevant/aktuelt». Til tross for åpenhet på disse områdene, kan man ikke gjøre en mer inngående vurdering av selskapet. Man får ikke noe inntrykk av den daglige driften eller arbeidshverdagen til de ansatte. I mediebildet får man ikke et godt inntrykk av området arbeidsmiljø, og at LO brøt inn i saken medførte ikke mer åpenhet rundt forholdene.

Når det kommer til Adecco, er det et skille mellom Adecco Group og Adecco Norge. Dersom utgangspunktet er Adecco Norge finner jeg åpen informasjon rundt sertifiseringer, verdier og HMS-arbeid. De formidler også nøkkelopplysninger når det kommer til økonomien. Den gir derimot ikke nok grunnlag til å foreta en grundig vurdering av forventet avkastning og risiko, da det ikke er rapporter tilgjengelig for verifisering. Ser man på Adecco Group sine nettsider, kan man finne detaljerte årsrapporter helt tilbake til 1996. I rapportene er det utfordrende å skulle trekke ut Norge, da avdelingen inngår i Baltikum og Norden. Totalt sett vil jeg derfor plassere Adecco under «helhet», ettersom jeg ser mangler på både den norske siden og for Adecco Group.

Autentisk

Vurderingen av hvorvidt en virksomhet er genuin er utfordrende å foreta objektivt. Utgangspunktet her er å sammenligne selvpresentasjonen på deres nettside med

oppmerksomheten de fikk i mediebildet, for å vurdere om det er en sammenheng mellom hvem de er, hva de sier og hva de gjør. Deres verdier og fortelling om seg selv vil gi en god indikasjon på deres felles identitet.

Flere av de utvalgte nykommerne skriver på deres nettside at deres verdier er ledende for alt de foretar seg. Særlig hos Stormberg er dette lovnaden de kommer med, der verdiene er en del av deres DNA. Verdiene Stormberg beskriver er bærekraftig, inkluderende og innovativ. *Inkluderende* gjenkjenner jeg i visjonen deres om «turglede til alle», og spesielt ved at de inkluderer mennesker som ellers havner utenfor arbeidslivet. Mediebildet bekrefter at målet om at én av fire ansatte skal tilhøre denne gruppen, faktisk etterleves. Verdien *bærekraftig* formidler de gjennom beskrivelsen av etisk handel, hvor de også fremhever at de er tatt opp som medlem av Initiativ for Etisk Handel. Videre ser man holdningen om bærekraft ved panteordningen de har innført for at gamle plagg skal få nytt liv. Ikke minst omtaler de arbeidet med å redusere klima- og miljøbelastningen virksomheten påfører. Her trekkes arbeidet med å bli 100 % klimanøytral frem, sammen med trygg bruk av kjemikalier ved produksjon, bruk av resirkulerte materialer, miljøvennlig emballasje, samt involvering i miljøfremmende initiativer. Miljøfokuset har lagt grunnlag for deres innovative arbeid. Stormberg ytrer at de vil finne nye veier og nye måter å gjøre ting på. Det har de vist gjennom bevisste valg av materialer og deres miljøfokus.

Verdiene til Q vises gjennom deres «syv bud». Hovedfokuset i verdiene ligger på at forbruker styrer Q, at de er ærlige, de skal lage bedre og smartere produkter og at alt de gjør er for et godt formål. At de skal lage bedre og smartere produkter viser de gjennom sine tidligere innovasjoner og gjennom nye produkter som produseres av Q i samarbeid med forbruker. I tillegg kan «bedre» tolkes som smaksmessig, helsemessig og miljømessig. Nye, plantebaserte produkter kan vise til denne holdningen ved å gjennomgå næringsinnholdet. I mediebildet trekkes blant annet deres nye produkter og løsninger frem. I presserommet på deres nettside roser de forbrukeren for et nytt suksessfullt produkt. De skriver selv at «åpen innovasjon er et virkemiddel for å øke vår innovasjonstakt og for å oppnå mer treffsikre innovasjoner. (...) Det er ikke alltid mulig å komme med noe revolusjonerende og kjempeinnovativt. Det viktigste er hva forbrukeren faktisk vil ha». Ikke bare innhenter de innspill gjennom et skjema på nettsiden, de har også tidligere trykket kontaktinformasjonen til deres leder på melkekartongen, for å oppfordre til innspill. Q hedrer sine forbrukere gjennom en egen

Forbrukerdag. Den unike samhandlingen med forbruker har også medført at Q har vunnet priser for markedsføring.

Gjennom sine nettsider formidler Ryanair at de skal være det mest punktlige flyselskapet, de skal ha lave priser og redusere utslippet. Rapportene på deres nettside viser til deres punktlighet og utslipp. Etter mye frem og tilbake, fant jeg også deres code of conduct, som blant annet viser til hvordan arbeidsmiljøet skal være. Den viser til at ingen skal diskrimineres, hvordan personopplysninger behandles, begrenser ansattes internettbruk, og rundes av med et avsnitt om at alkohol og narkotiske stoffer er strengt forbudt i forbindelse med jobben. Den omfatter derfor ikke områdene Ryanair ble kritisert for i media.

Retningslinjene viser også til deres forpliktelse til kundene. Der skriver Ryanair at de forplikter seg til å innfri til kundenes behov på en ærlig og rettferdig måte, samt å levere kvalitet til en god pris. Mediesaken med passasjereren som ble hentet av politiet, fordi han var misfornøyd med flymaten, kan anses som et tilfelle hvor de ansatte brukte skjønn rundt hva som var rettferdig. Min personlige mening er at det var et ekstremt tiltak, men jeg skal ikke utelukke at det kan skyldes kulturelle forskjeller.

Verdien som klarest formidles hos Finn.no er arbeidsmiljø, og at de sammen skal finne de beste løsningene. Gjennom deres «blogginlegg» kan man lese om fornøyde ansatte som uttalelser seg både om sine arbeidsoppgaver, arbeidsmiljøet i selskapet, og til og med utfordringene de møter på. Vi kan også lese om deres systematiske innovasjonsarbeid, med fokus rettet mot FINNurlige dager, hvor alle ansatte samles for å sammen finne nye løsninger. Innleggene er av nyere dato enn søket i mediebildet. Hovedfokuset i mediebildet er rettet mot gjenbruk og lanseringen av markedsplassen for gratis bruk. Det er også publisert en artikkel om deres nyansettelse av dataanalytikere for å jobbe med webanalyse. Oppgaven deres var å finne ut hvordan tjenestene deres brukes, og hvilket forbedringspotensial de har. Dermed kan det underbygge at de sammen skal finne de beste løsningene.

Adecco skriver om hvordan deres arbeid om å bli «den beste arbeidsplassen» foregår. Arbeidet deles inn i at de skal stå sammen som et team, det handler om å gjøre sitt beste, og om å nå resultater. Presserommet på deres nettside fremmet at det i 2018 viste at arbeidet bar frukter, da de tok en av topplassene i «Great place to work»-kåringen. Historien er en annen om vi går tilbake til perioden hvor de kom inn på RepTrak Norge, der arbeidsvilkårene ble

satt i søkelyset. Tilkallingsvikarer gjennom Adecco gikk da ut med fraråding om å gå gjennom bemanningsbyrået.

Gjennom Freias historie om «Sjokoladekongen» får man et innblikk i utfordringer de har overkommet, hvor de har innovert, og tilrettelagt for en bedre arbeidshverdag for de ansatte. Historien hedrer deres skaper, Johan Throne Holst, og romantiserer hans handlinger som har bidratt til at de er den virksomheten de er i dag. Ikke bare trekkes forretningsutviklingen hans frem, men også hans arbeid engasjement i norske samfunnsproblemer. Deres verdier ligger i god forretningskultur og innovasjon, hvor «det norske» er viktig for dem. Innovasjonene viser seg i utviklingen av deres produkter, hvor forbruker også kan bli deres nye «sjokoladeoppfinner». Samtidig ser man viktigheten av historien, ved at deres klassikere fremdeles er en del av sortimentet. Freiastorken har de beholdt, fra en konkurranse i 1907, som også er en del av deres historie. Dagens arbeidsmiljø fikk jeg ikke noe innblikk i, da hele fokuset i deres kommunikasjon er historien. Selv om det fremkommer i «Sjokoladekongen» at de flere ganger vendte seg til utlandet for ekspertise og for å utvide markedet, er det fremdeles «det norske» som løftes frem og hedres. Parken er tegnet av en norsk arkitekt, Vigeland har laget skulpturer i den, og deres lokaler smykkes av Munch-malerier.

Verdiene til Clas Ohlson formidles gjennom deres nettside som «Clas Ohlson-ånden». Det er ånden som legger føring for hvordan de skal behandle hverandre og sine kunder, og at både ansatte og kunder skal føle seg velkommen og sett. I mediebildet finner man flere leserinnlegg som skryter av imøtekommende personale og svært god kundeservice.

Distinkt

Stormberg skiller seg fra sine konkurrenter med et ekstra fokus på bærekraftige materialer, forsvarlig produksjon, så vel som samfunnsansvar gjennom å ansette mennesker som vanligvis havner utenfor arbeidslivet. Fokuset deres er å skape turgleder for alle, noe de vil gjøre gjennom å tilby kvalitetsklær og utstyr til en lav pris. Det finnes konkurrenter i bransjen som også har lave priser, men blant konkurrentene ser man at det ofte skyldes kampanjer og salg. Stormberg fokuserer heller på å alltid ha lave priser på produktene, men har også en outlet-del i nettbutikken hvor de har enda lavere priser. Konkurrentene tilbyr mange kjente merkevarer, hvor Stormberg heller tilbyr egenproduserte varer av god kvalitet. Deres slagord er at små turer også er store. Slagordet underbygger en dypere mening ved kjøp av deres

produkter, da 1% av omsetningen går til gode formål. Dermed har de inkludert både strategiske og følelsesmessige elementer i sin «omdømmeplattform».

I historien om Q-meieriene legges konkurransen med Tine frem som kampen mellom David og Goliat. Tine ble beskyldt for å skyve uavhengige aktører ut av butikkene, og Q fremmet at det medførte økning i deres salg. Slik det blir fremstilt, skaper det sympati for Q, og man kjenner på en forhåpning om at Q skal «vinne». I tillegg har Q vist seg som bransjens innovatør, da de var først ute med blant annet skrukorken og de store kartongene. Dermed finner jeg elementer av både strategi og følelser i deres «omdømmeplattform».

På RepTrak Norge har Ryanair selskap av andre flyselskaper som SAS og Norwegian. Hvor SAS og Norwegian har godt eller fremragende omdømme, har Ryanair dårlig omdømme år etter år. Tilbudet til SAS og Norwegian kan ikke direkte sammenlignes med Ryanair. Ryanair har enda lavere priser, og de flyr til andre destinasjoner rundt om i Europa. Billetten man kjøper hos SAS og Norwegian har gjerne «pakker» med hva du ønsker av tjenester på reisen. Hos Ryanair koster alle tjenester ekstra, hvor kunden skreddersyr sin egen reise. Kommunikasjonen deres på nettsiden viser en kostnads-bevisst holdning, med fokus på å fremvise et godt økonomisk resultat, i tillegg til å fremme punktlighet og redusert utslipp. Det nærmeste jeg kom til å finne et slagord, var det pågående «always getting better»-prosjektet som startet opp i 2014. Gitt utviklingen omdømmemessig kan det virke som et overraskende element i deres «omdømmeplattform», men jeg vil heller argumentere for at det kun er strategiske element som vektlegges hos Ryanair.

Finn promoterer seg som mulighetenes marked. Tilbudet deres er både store muligheter, som ny bolig, bil og ny jobb, eller mindre muligheter som hjelp til mindre oppgaver eller anskaffelse av en brukt gjenstand. Deres brede tilbud skiller Finn fra konkurrentene. En av konkurrentene til deres markeds plass er nå Facebook. Det opprettes Facebook-grupper for privat kjøp av brukte gjenstander. Finn skiller seg fra gruppene ved å ha filtreringsmuligheter, det er enklere direktekontakt med selger, annonsen er kun publisert én plass, i tillegg til at de har tatt grep for å forhindre svindel på sin plattform. Sikkerhetsaspektet vil dermed også være et distinkt kjennetegn ved Finn. En konkurrent når det kommer til Finns Småjobber er applikasjonen Nabohjelp, utviklet av OBOS. Nabohjelp muliggjør, på samme måte som Småjobber, at man kan forespørre eller tilby seg å ta oppdrag privat. Det er likevel ingen som

konkurrerer med samme bredde i tilbudet sitt, noe som gjør at Finn skiller seg ut både strategisk og følelsesmessig.

Adecco beskriver seg selv som Norges ledende bemanningsselskap. Adecco har ikke vektlagt en lang fremstilling av sin historie på nettsiden, og jeg finner heller ikke noe slagord. Jeg vet at de tidligere brukte «better work – better life». Det var også noe som ble kritisert rundt «Adeccoskandalen», der de ansatte ikke kjente seg igjen i slagordet. Jeg gjorde et googlesøk på konkurrent Manpower. Første treff viser «Manpower er ledende innen bemanning og rekruttering til privat og offentlig sektor». Til tross for at Norges to ledende bemanningsselskap har litt ulike verdier, har jeg ellers ikke sett noe stor forskjell på deres kommunikasjon.

Freia – et lite stykke Norge, er man kjent med å lese på deres melkesjokoladeplate. Det er også illustreringer av kyr som pryder alle platene deres. Kun ved å se på produktene får man da inntrykk av at «det norske» er et stort fokusområde. På deres nettside kan man gjenkjenne dette fokuset, i tillegg til at det blir klart at deres historie er viktig. Fokus på historien og «det norske» gjenkjennes også hos konkurrent Nidar. Forskjellen mellom dem er at produktene til Freia, foruten noen dessertprodukter, er alle basert på sjokolade. Hos Nidar, derimot, produserer de tyggegummi, karameller, lakris, drops og pastiller. Det er mer bredde i produktspekteret, ikke den samme spesialiseringen på sjokolade. Freia er tydeligere når det kommer til hvilke følelser og situasjoner produktene deres er produsert for. De viser hvordan merkevaren har bygget opp assosiasjoner til de ulike produktene. Dette er et unikt strategisk og følelsesmessig element i deres «omdømmeplattform».

Clas Ohlson har flere konkurrerende lavpriskjeder i Norge, som for eksempel Rusta, Europris og Biltema. Blant disse er det kun Clas Ohlson og Europris som er blitt nominert på RepTrak Norge. Det er også kun Clas Ohlson som har hevdet seg i toppen av målingen. Slagordet til Clas Ohlson er «alt for en enklere hverdag». Virksomheten har et bredt produktspekter, innen jernvare, elektro, multimedia, hjem og fritid. I tillegg til å tilby produkter som skal forenkle hverdagen, tilbyr de også tjenester som utleie av verktøy, reparasjon av produkter, gjør-det-selv-videoer, og en oppbevaringstjeneste. Bredden av bærekraftige produkter og tjenester, kombinert med deres rådgivning, gjør at Clas Ohlson skiller seg fra konkurrentene. Ikke bare kan det ses som et strategisk element, men kunden kan også få en følelse av god samvittighet ved å velge en bærekraftig tilbyder.

Konsistent

Q-meieriene, Freia, Stormberg, Finn.no og Clas Ohlson kommuniserer i tråd med deres verdier. Det vises gjennom Qs produktinnovasjoner i samarbeid med forbruker, Freias fokus på deres norske historie, Stormbergs inkluderende bærekraftfokus som går igjen i alt de foretar seg, Finns arbeidsmiljø og prosesser satt i system, og Clas Ohlson-ånden.

Det kan argumenteres også for at Ryanair kommuniserer i tråd med deres verdier. De kommuniserer seg som et miljøbevisst lavprisselskap, som viser seg i «Always getting better»-prosjektet, og deres rapportering av utslipp, punktlighet og tilbudet deres. Verdiene til Adecco, som kommuniseres i Personalhåndboken, går igjen i beskrivelsen av tilbudene rettet mot bedrifter. Adecco er konsekvent i å fremheve at de skreddersyr løsninger som tilfredsstiller kundene og at de sammen oppnår bedre resultater og trivsel. Dermed ser jeg at samtlige utvalgte bedrifter er konsistent i all kommunikasjon.

Fellestrekk

Mer enn tre år

Blant virksomhetene som var nominert i mer enn tre år, finner vi tre på topp og én på bunn. De har mer til felles enn hva man skulle tro på forhånd. Alle fire virksomhetene har åpenbart vært synlige. Stormberg og Q fikk utelukkende positiv oppmerksomhet i tiden før sin nominasjon. Finn.no fikk noe negativ oppmerksomhet gjennom svindelsakene, men deres tilsvarende hendelse, og forbedring, gjorde at de likevel tok førsteplassen som nykommer. Ryanair har vært på bunn i alle år. Før sin nominasjon fikk de utelukkende negativ oppmerksomhet, og deres svar på anklagene bedret ikke posisjonen på målingen.

Videre fant jeg at alle virksomhetene var transparent, i ulike grader. Q og Stormberg ga en troverdig presentasjon av hva de hadde som hensikt å presentere, og ble dermed plassert under «pålitelig». Finn.no plasserte jeg under «helhet», da man ikke fikk noe bilde av deres økonomiske situasjon ved å gå gjennom nettsiden. Ryanair hadde, derimot, mye informasjon om den økonomiske situasjonen. Hos Ryanair savnet jeg mer innblikk i det dagligdagse livet i organisasjonen, noe som plasserte virksomheten under «relevant/aktuell».

Alle fire virksomhetene ble vurdert som autentisk. Hos Q og Stormberg var verdiene en stor del av hva de foretok seg. Hos Q så jeg at de syv bud var ledende for kommunikasjonen og handlingene deres, og for Stormberg var verdiene en del av deres DNA, som styrte deres kommunikasjon og initiativer. For Finn.no var arbeidsmiljø, fellesskap og innovasjon viktige

verdier, noe jeg gjenkjente i deres systematiserte initiativer og i kommunikasjonen. Det mest overraskende er at Ryanair også kan ses som autentisk. Det de formidler på sin nettside viser et kostnadsbevisst fokus, der punktlighet, pris og utslipp er deres mer utpregede lovnader. Kritikken de mottok omhandlet arbeidsforhold, noe jeg fant lite informasjon om. I deres code of conduct ble ikke områdene de ble kritisert for, detaljert gjort rede for. Ut fra hva de selv kommuniserer, kan man da se av rapportene at de handler i tråd med, og viser til at de er tro mot seg selv.

Det samme gjelder konsistent. Alle fire virksomheter ble vurdert til å kommunisere i tråd med deres verdier. Finn.no skilte seg ut ved å kommunisere seg selv kun ved et bloggformat. Ikke bare skaper det et unikt innblikk i «innsiden» av selskapet, men det viser fellesskapet og en felles identitet ved at flere aktører kommuniserer deres opplevelse av selskapet. En utviklingsrettet og innovativ tech-virksomhet kan også forventes å tenke annerledes enn andre virksomheter når det kommer til kommunikasjon.

De fire virksomhetene har også vist seg distinkt, sammenlignet med sine konkurrenter. Stormberg med sine egne merkevarer og sitt særskilte bærekraftfokus. I tillegg til et strategisk moment i deres kommunikasjon, spiller også Stormberg på følelsen av at de små turene også er store, hvor kjøp av produktene bidrar til noe større og gir kunden enda bedre turopplevelse. Q med sin særegne forbrukerdrevne innovasjon, der man føler man kan være med å utvikle en hel bransje. Kommunikasjonen av deres historie spiller også på følelsene til leseren, som heier frem en «underdog» som blir truet av en større konkurrent. Det skaper et ønske om å bidra både ved å ta del i innovasjonen og å bidra til vekst ved å kjøpe produktene deres. Finn.no med sine systematiske utviklingsprosjekt, der man også kan komme med sin mening for hvordan forbedringsprosessene utarter seg. Trygghetsfølelsen ved bruk av deres plattform lar brukeren realisere sine drømmer og muligheter på en enkel måte. Ryanair ved å tilby billige flyreiser til en rekke destinasjoner, med en visshet om at de utvikler seg mer og mer mot mindre utslipp.

Hva vi kan lære av virksomhetene som var nominert i mer enn tre år, er at type synlighet overgår de andre Stjerne-kvalitetene. Til tross for at man er autentisk, konsistent, distinkt og til en viss grad transparent, hjelper det lite når media kverner på noe negativt hele tiden. Det hjelper også lite når forventningene til interessentene ikke innfris. Kritikkk som omhandler vilkårene og behandlingen til de ansatte er noe som står sterkt i Norge, og reguleres av

Arbeidsmiljøloven. All tvil rundt om denne blir fulgt til punkt og prikke, sår negative spekulasjoner rundt virksomheten. Når virksomheten heller ikke kommer med bevis på at anklagene ikke stemmer, er det noe som gjør dem svært sårbare omdømmemessig.

Tre år

Adecco var den eneste virksomheten som var nominert i akkurat tre år. Virksomheten kom inn på målingen samtidig som Ryanair, hvor de begge ble preget av en «krise». Ryanair viste seg likevel som mer «utholdende» enn Adecco. I likhet med Ryanair, mottok også Adecco negativ oppmerksomhet i tiden før sin nominasjon. Anklagene gikk på vilkår og behandling av sine ansatte, som også for Adecco omhandlet anklager om brudd på tariff og Arbeidsmiljøloven. Adecco ble plassert under «helhet», da det var utfordrende å få et korrekt bilde av virksomheten enten på den norske siden eller på siden for Adecco Group. At informasjonen fra mediebildet er fra 2011, og informasjonen fra nettsiden er revidert i senere tid, gjør det utfordrende å skulle konkludere om Adecco er autentisk eller ikke. Informasjonen på nettsiden og deres tilknyttede presserom viser at arbeidsmiljøet og rammene rundt er bra, noe de også mottok pris for. Ser man på kommunikasjonen på nettsiden opp mot mediebildet i tiden før nominasjon, er bildet et helt annet. Jeg mistenker heller at kritikken de mottok presset dem til å forbedre rutinene. Sett opp mot hovedkonkurrent innen bemanning, Manpower, finner jeg ikke noe distinkt skille dem mellom. Begge fremmer seg som Norges ledende innen bemanning, og tilbyr stort sett de samme tjenestene. Verdiane deres er ulikt formulert, men de omfatter de samme hovedområdene. Ved å se jobbsøkersiden opp mot bedriftssiden, fant jeg at kommunikasjonen deres er konsistent med verdiene de uttrykker.

Virksomheten det er mest nærliggende å sammenligne Adecco med er Ryanair. Ryanair ble tilskrevet et dypere nivå av åpenhet, da informasjonen var samlet på deres nettside og ga meg et bilde av at det var mulig å vurdere avkastning og risiko. Hos Adecco kunne jeg ikke konkludere med at de var autentiske, noe jeg kunne hos Ryanair. Ryanair kunne jeg også se var distinkt forskjellig fra sine konkurrenter. Hos Adecco var ikke dette skillet like klart, da bemanningsbyråene var nokså like i sin kommunikasjon. Derimot så jeg at både Ryanair og Adecco var konsistent i sin kommunikasjon. Her er det altså flere områder som kan forklare hvorfor Adecco falt ut av målingen etter krisen roet seg, og at Ryanair fremdeles troner på bunnen av målingen hvert år.

To år

I likhet med Finn.no, tok også Freia førsteplassen som nykommer. Foreløpig har Freia vært på målingen to år på rad. Med perioden som ligger til grunn for undersøkelsen min, representerer Freia derfor de som forblir på målingen i to år. I tiden før sin nominasjon, mottok Freia stort sett positiv oppmerksomhet. Kritikken virksomheten mottok gikk på bruk av palmeolje i enkelte av produktene sine. På sin nettside skriver de åpent om hvorfor de bruker palmeolje, og om sitt initiativ for å gjøre palmeoljeproduksjonen både mer rettferdig og bærekraftig. Freia ble plassert under «helhet», da jeg savnet mer informasjon om dagens situasjon og at historien ikke nødvendigvis viser til nå-situasjonen. Til tross for flere forsøk, lyktes jeg ikke i å finne informasjon om den økonomiske situasjonen i virksomheten. Jeg vurderte likevel Freia som både autentisk og konsistent, da kommunikasjonen deres viste til verdiene formidlet gjennom historien. Til forskjell fra hovedkonkurrent, Nidar, spesialiserer Freia seg på sjokoladebaserte produkter. Designet på emballasjen og slagordet «et lite stykke Norge» gjør produktene lett gjenkjennelige, og deres produkter er noe vi assosierer med en spesiell følelse eller setting – noe Freia åpent skriver at er gjort med hensikt.

Jeg har sett flere likhetstrekk mellom Freia og Finn.no. Begge mottok stort sett positiv oppmerksomhet i tiden før nominasjon, men andelen negativ oppmerksomhet forhindret ikke noen av dem fra å gå rett til topps. «Helhet» var åpenhetsgraden jeg tilskrev begge virksomhetene, da begge manglet informasjon jeg trengte for å vurdere risiko og avkastning. Videre viste både Freia og Finn.no seg som ulik fra sine konkurrenter, som autentisk og konsistent. Freia har dermed flere likhetstrekk med øvrige virksomheter som var på målingen i mer enn tre år. Ut fra denne vurderingen, vil det være rettferdig å forvente at Freia nomineres i mange år fremover.

Ett år

Blant de utvalgte virksomhetene var det kun Clas Ohlson som ble nominert én gang. Som nykommer tok Clas Ohlson andreplassen. I tiden før nominasjonen mottok de utelukkende positiv oppmerksomhet. Mye var knyttet til åpning av nye butikker i Norge. Det var også leserinnlegg fra svært fornøyde kunder, og et intervju med en medarbeider som ble gitt en sjanse etter praksis på videregående. Jeg plasserte Clas Ohlson under «pålitelighet», sammen med Q og Stormberg. Videre fant jeg at Clas Ohlson var autentisk, gjennom hvordan Clas Ohlson-ånden kom til uttrykk, som ble bekreftet i leserinnleggene i media. De var også konsistente med å kommunisere i tråd med deres verdier. At de lovet «alt for en enklere

hverdag» viste både til bredden i produktgruppene deres, i tillegg til nyttige tjenester. Initiativene de kommuniserte for mer bærekraftig drift utpekte seg også, sett opp mot konkurrentene.

At Clas Ohlson treffer like godt på Stjerne kvaliteten som mange av de virksomhetene nominert mer enn tre år, ga meg ikke en forklaring på hvorfor de forsvant etter ett år. Her må vi nok rette blikket mot synlighet en gang til. Blant de utvalgte virksomhetene var det flere jeg fikk omtrent like mange treff på som Clas Ohlson, noen faktisk færre treff året før nominasjon. Det var mange artikler rundt åpning av flere butikker i Norge, blant annet i Svolve og Lillestrøm. Virksomheten blir også nevnt i forbindelse med el-sykel populariteten, som en tilbyder av billige el-sykler. I mediebildet var det ikke noen revolusjonerende saker, men min mening er at suksessen de hadde på åpningsdagene og de strategiske plasseringene gjorde kundene bevisst på kjeden i det daglige. Ettersom de hadde flere åpninger samme år, bidro det til at virksomheten ble nominert påfølgende år.

5.4 Paradoks

Etter å ha opparbeidet meg mer innsikt i «årsak-virkning»-sammenhengen er det flere funn som har overrasket meg. Ryanair anser jeg som et svært spesielt tilfelle. Som nykommer kom Ryanair inn på nest sisteplass, før virksomheten så har holdt på bunnposen hvert år etter. Ryanair leverte på flere av Fombrun og Van Riels Stjerne kvaliteter, i likhet med virksomhetene med fremragende omdømme, så jeg synes det er overraskende at de ikke har klatret på målingen i løpet av perioden. Dette eksempelet underbygger argumentet for at positiv og negativ synlighet har stor betydning, hvordan man forsvaret negativ kritikk er av betydning, og viser hvilken innflytelse media har på befolkningen. Ryanair er et klart eksempel på at det kan være vanskelig å snu om på et dårlig omdømme.

Det som er paradokset her er at det økonomiske resultatet til virksomheten likevel er gått opp, og de er i drift fremdeles – også i Norge. Passasjertallene deres fortsatte også å øke i tiden frem til Korona-viruset påvirket flytrafikken. Det betyr at folk ikke slutter å fly Ryanair, til tross for dårlig omdømme. Mye av teorien knyttet til omdømmebygging, viser til hvilke fordeler et godt omdømme gir, og tilsvarende hvilke ulemper et dårlig omdømme medfører. Gitt tendensene jeg har sett hos Ryanair, viser det ikke seg som tilfellet. Det kunne vært interessant å se en studie som tar for seg denne sammenhengen i større grad. Det kan også

diskuteres om det ikke ligger noe i «all PR er god PR»-holdningen ledelsen i Ryanair utviste i 2010.

Clas Ohlson er en annen virksomhet som ikke innfridde til hva jeg forventet ut fra det normative rammeverket. Virksomheten leverte til alle de fem Stjerne kvaliteterne, og oppmerksomheten de mottok i forkant av nominasjonen var også kun positiv. De hadde både god street exposure, tilstedeværelse i mediebildet og en sterk merkevare. Grunnlaget var dermed lagt for en varig posisjon blant virksomhetene med Norges beste omdømme. Likevel var det kun et engangstilfelle at Clas Ohlson ble nominert i det hele tatt. Jeg fant en mulig forklaring i oppmerksomheten rundt åpning av flere butikker, der det var mange fremmøtte på åpningsdagen, men jeg etterlyser flere studier rundt slike tilfeller som kan forklare hvorfor nominasjonen kunne fremstå som tilfeldig.

For meg var det også overraskende at Facebook ikke var nominert før i 2019. Jeg har selv hatt Facebook siden 2008, og det er en sterk merkevare jeg har god kjennskap til. Sistnevnte kan bidra til å forklare Brønn og Ihlen's (2009) uttalelse om at man kan ha en god og sterk merkevare uten å være synlig. Derimot har Facebook en daglig synlighet blant sine brukere verden over. Den eneste forklaringen jeg kan finne er at synligheten ikke nødvendigvis har en verdi før det er i negativ forstand.

Like før innlevering av avhandlingen ble årets RepTrak Norge offentliggjort. Ryanair var nok en gang tronet til kongen av bunnen, og fikk nå kun selskap av Stormberg, Finn.no og Q-meieriene blant mine utvalgte virksomheter. Fretex gjorde sitt inntog i år, hvor man ser at gjenbrukstrenden fortsatt står ved lag. Den største overraskelsen for meg var at Freia har falt ut av målingen. Min vurdering av deres omdømmestrategiske grep skulle tilsi at Freia ville holde på en god posisjon. Stormbergs fall fra fremragende til godt omdømme var nok en overraskelse ut fra vurderingen av virksomheten. Jeg ser dermed at det vil være nødvendig med flere studier i større omfang av omdømmearbeid i praksis, hvis man skal ha mulighet til å konkludere og potensielt klare å forutsi utfallet av RepTrak Norge.

6 Konklusjon

Denne oppgaven har belyst årsak-virkning-sammenhengen hos nykommerne på RepTrak Norge det siste tiåret, med hensikt å påvise omdømmesamfunnets utvikling og påvirkning på virksomheters selvpresentasjon i praksis. Gjennom nykommerne har jeg sett sammenhenger mellom plassering og antall år virksomhetene ble nominert, med utgangspunkt i min problemstilling:

Hva kjennetegner nykommerne på topp og bunn, og hva skiller de som holder seg på målingen over tid fra de som raskt faller ut?

6.1 Hovedfunn

Ved å ta i bruk et normativt rammeverk for analyse, har undersøkelsen bydd på noen overraskelser og gitt klarhet på noen felles områder. Som en selvfølgelighet fra start har synlighet vært av stor betydning. Ikke bare hvorvidt virksomheten er synlig, men om oppmerksomheten virksomheten mottok var positiv eller negativ, viste seg å spille en stor rolle for hvor nykommerne plasserte seg. Til tross for egen selvpresentasjon som svarte til Fombrun og Van Riels Stjernekvalliteter, lærte jeg at type synlighet overgikk alt annet.

Det var derimot ikke en god nok forklaring i seg selv. At både Finn.no og Freia mottok noe negativ oppmerksomhet, viste seg å ikke sette en stopper for at de gikk rett til topps som nykommere. Dermed så jeg også at omdømmeforsvaret muliggjorde å snu om på en påbegynnende «krise», noe de åpenbart klarte. Situasjonen var en annen for Adecco og Ryanair som inntok bunnplasseringene på målingen som følge av sin negative oppmerksomhet. Det viser seg dermed at de imøtekommende forsvarsstrategiene egnet seg best for omdømmeforsvar. Her har også anklagenes innhold mye å si for utfallet. Anklager rundt mangler i arbeidsvilkår svertet omdømme i svært negativ grad. Kombinert med forsvarende strategier basert på benektelse, ansvarsfraskrivelse og innslag av rettferdiggjøring gjorde inntrykket vanskelig å snu.

Virksomhetene som forble på målingen over tid, med en høy score, viste seg å ha en god samhandling med sine interessenter, hvor de utviklet seg i takt med deres behov. Jeg så at grad av åpenhet ikke viste seg ensbetydende med gjentatte nominasjoner, men var heller et middel til å oppnå tillit hos interessentene. Transparens betydde for meg at jeg fikk mer innsikt i forhold som tillot en vurdering av øvrige Stjernekvalliteter.

Hva jeg ikke kunne forklare, understreker Wæraas og Sataøen (2014) sin poengtering om at det er behov for flere studier av praktisk arbeid med omdømmeplattformer, strategisk selvpresentasjon, differensiering og opptattheten av å bedrive omdømmearbeid for å få mer innsikt i omdømmefenomenet. Paradokset ved Ryanairs konsekvent dårlige omdømme sett opp mot deres økonomiske prestasjon medfører også et behov for å studere hvilken verdi et godt omdømme faktisk har i det store bildet, foruten at det er skapt gjennom en idé om at vi lever i et dømmende samfunn og at omdømme er den fremste indikatoren på suksess.

6.2 Videre forskning

Tidsaspektet på masteravhandlingen medførte at jeg måtte gi avkall på noen punkter jeg ønsket mer innsikt i. Jeg skulle gjerne gjennomført en større undersøkelse av alle nykommerne, for å avdekke flere paradoks og for å bekrefte mine funn. I tillegg kunne jeg tenke med en studie av undersøkelsens «klatrere», sett opp mot de som forble på samme plassering over tid. Dette kan man koble til virksomhetenes strategiske kommunikasjon og aktive forvaltning av sitt omdømme, i tillegg til å studere effekten det har hatt på bunnlinjen. Virkningen av forsvarsstrategiene kunne også vært interessant å studere nærmere.

Min første tanke var også å dele inn nykommerne i forretningskategorier, for å studere utvikling og endring over tid bransjemessig. Det kan gi mer innsikt i hvorfor noen plasserer seg høyt og lavt innenfor samme bransje. Her kan det også tenkes at konformitetsfelles er gjeldende i stor grad – hva er det da som gjør en virksomhet i en bransje distinkt?

I tillegg er RepTrak sammenlignbar på tvers av landegrenser. Ikke bare vil det være mulig å gjennomføre en liknende undersøkelse over flere år i et annet land, men det muliggjør også å studere nasjonal tilhørighet videre. Spesielt for multinasjonale selskap vil dette være av interesse. Brønn og Ihlen viser til at Norge generelt har gitt lavere score på undersøkelsen, noe som kan være nyttig å innhente mer innsikt i. Som Newburry spådde innsikt om, vil det også bidra til å påvise effekten av konteksten.

Til slutt skal det nevnes at vi er inne i en spesiell periode med vanskelige tider for flere bransjer. Det kunne vært spennende å undersøke resultatene post-Korona. Har resultatene endret seg? Har virksomhetene tatt noen spesielle grep? I den sammenheng kan man også godt skille mellom ulike forretningskategorier, som for eksempel finans eller flybransjen.

Litteratur

- Antorini, Y. M. & Shultz, M. . (2005). Corporate branding and the conformity trap. I: Shultz, M., Antorini, Y. M. & Csaba, F. F. red. *Corporate Branding: Towards the Second Wave of Corporate Branding. Purpose/people/process* Fredriksberg: Copenhagen Business School Press
- Apeland. (2020). *TINE og IKEA har best omdømme* Tilgjengelig fra: <https://www.apeland.no/tine-og-ikea-har-best-omdomme/> [Lest 24. april 2020].
- Apeland. (u.å.). *RepTrak: Apeland*. Tilgjengelig fra: <https://www.apeland.no/tjenester/retrak/>.
- Benoit, William. (2015). Image Repair Theory in the Context of Strategic Communication I: Holthauzen, D. & Zerfass, A. red. *The Routledge Handbook of Strategic Communication* s. 303-311. New York: Routledge.
- Bromley, Dennis. (2002). Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies? . *Corporate Reputation Review*, 5, 35-50. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540163>
- Brønn, Peggy Simcic & Ihlen, Øyvind. (2009). *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Busch, Tor. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* Bergen: Fagbokforlaget
- Byrkjeflot, Haldor & Wæraas, A. (2012). Public Organizations and Reputation Management. *International Public Management Journal*, 15 (2), 186-206.
- Chun, Rosa. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 91-109. 10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x
- Clifton, R. & Simmons, J. . (2003). *Brands and Branding*. London: Profile Books Ltd.
- Fombrun, Charles J. & Riel, Cees B.M. Van. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey: Pearsons Education Inc. .
- Helm, Sabrina. (2007). One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (3), 238-254. <https://doi.org/10.1108/13563280710776842>
- Hováni, G. (2009). Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management. *European Journal of Marketing*, 43 (3/4), 563-565. 10.1108/03090560910935587
- Jie, C. T. et al. (2016). A review of reputation facets of selected public-listed companies in Malaysia based on RepTrak Model. 9 (2).

- Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier* Latvia Hans Reitzels forlag
- Kornberger, Martin. (2010). *Brand Society*. New York: Cambridge University Press
- Kvåle, G. & Wæraas, A. . (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Luoma-Aho, V. . (2011). Skapes offentlig sektors omdømme av forventninger? . I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S. I. red. *Substans og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor* Oslo: Universitetsforlaget.
- Newbury, William. (2017). Dimensions, Contexts, and Levels: A Flourishing Reputation Field with Further Advancements to come *Corporate Reputation Review* (20), 183-185. 10.1057/s41299-017-0026-3
- Røvik, Kjell Arne. (2007). Trender og translasjoner. I, s. 195-216. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, Kjell Arne. (2011). Analyse av kommunikatorenes innmarsj i offentlig sektor I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S. I. red. *Substans og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Shamma, Hamed M. (2012). Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications. *International Journal of Business and Management*, 7 (16). 10.5539/ijbm.v7n16p151
- Thagaard, Tove. (2018). *Systematikk og innlevelse*. b. 5. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wæraas, A. (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon: konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. [Doktorgradsavhandling]: Universitetet i Tromsø.
- Wæraas, A. & Bjørnå, H. . (2011). Kommunegrå eller unik? Omdømmehåndtering i kommunesektoren. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. red. *Substans og Fremturen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wæraas, Arild, Byrkjeflot, Haldor & Angell, Svein Ivar. (2011). *Substans og framturen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Wæraas, Arild & Byrkjeflot, Haldor. (2012). Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. *International Public Management Journal* 15 (2), 186-206. 10.1080/10967494.2012.702590
- Wæraas, Arild & Sataøen, Hogne. (2014). Trapped in conformity? Translating reputation management into practice *Scandinavian Journal of Management*, 30, 242-253. 10.1016/j.scaman.2013.05.002

Vedlegg

Vedlegg 1: Søk i mediebildet

Nykommer	Antall treff/periode	Hvor	Funn
Stormberg	01.01.2010-31.12.2013: 881 treff (210 treff i kun 2010)	Fædrelandsvennen, 2010 Adresseavisen, 2010	<p>Statsminister Jens Stoltenberg besøkte turtøyprodusenten Stormberg lørdag og ble mektig imponert. Historien om hvordan eks-narkomane Øystein Solli har fått jobb og et nytt liv, gjorde tydelig inntrykk.</p> <p>Grunnlagt i 1998 Stormberg turtøy selges i dag i 500 butikker i Norge Det finnes egne konseptbutikker i Trondheim, Oslo og Kristiansand. Støtter kampen mot fattigdom, arbeider for et mer inkluderende arbeidsliv, vektlegger klimanøytral drift og etisk handel. Gir én prosent av omsetningen til veldedige formål. 25 prosent av de ansatte er unge mennesker som har havnet utenfor arbeidsmarkedet på grunn av rus, fengselsopphold eller sykdom. Er sertifisert som Miljøfyrtårn. Gir pant på brukt Stormberg-tøy. Sender dette og alle reklamasjonsvarer til reparasjon og videre til gjenbruk i Øst-Europa. Stormbergs misjon: «Vi vil gjøre verden til et litt bedre sted»</p>

		<p>Fædrelandsvennen, 2010</p>	<p>«Nærings- og handelsminister Trond Giske har plukket ut Olsen og en rekke andre næringslivsledere til å bidra i regjeringens prosjekt «Samarbeid for arbeid ». Sammen skal de ha fokus på fremtidig norsk verdiskapning. Jeg synes det er kjempeflott at Giske legger opp til et samarbeid med næringslivet og lytter til hva vi har å si, sier Steinar Olsen til Fædrelandsvennen. Olsen vil bruke muligheten til å fremme saker som engasjerer ham. Han vil jobbe for å få en mer fremtidsrettet og inkluderende rekrutteringspolicy på arbeidsmarkedet, hvor det er titusener med vilje og kompetanse som ikke kommer seg i arbeid. Han vil også benytte arbeidet i gruppen til å få fram hvorfor han mener klimakrisen vil være den største utfordringen for næringslivet i fremtiden. Dette er en fin arena for å fremme sakene som Stormberg brenner for. Vi må løfte blikket og se fremover, sier Steinar Olsen.</p>
		<p>NTBtekst, 2010</p>	<p>Oslo: Mange forretninger og bedrifter gir en dagsomsetning til hjelpearbeidet i Haiti. -I en av de største humanitære katastrofer i moderne tid bør vi alle bidra – både personlig og som bedrift, sier daglig leder av Stormberg, Steinar J. Olsen.</p>

		Harstad Tidende, 2010	<p>Butikkjeden vil fredag donere omsetningen, minus moms, til hjelpearbeidet.</p> <p>Vi følger Harstadkonferansen. <i>Årets person</i> Steinar J. Olsen ble i 2009 kåret til årets person, og er en av landets mest brukte foredragsholdere for tiden. Han har bygd opp Stormberg til å bli en ledende klesbedrift med et brennende sosialt engasjement, og skal snakke om å få gjort ting.</p>
Adecco	01.01.2011-31.12.2012: 4807 treff (3912 treff i kun 2011)	Dagbladet, 2011	<p>Første gang Dagbladet avslørte at Adecco-ansatte jobbet for Oslo kommune for langt under tariff, skyldte Adecco på «en skrivefeil». Siden har Dagbladet avdekket at flere Adecco-ansatte jobber i det offentlige for langt under tariff. 26. januar kunne Dagbladet avsløre at Adecco-vikarer vasker for Oslo-skolene helt ned til 115 kroner i timen. 3. januar kunne Dagbladet avsløre at barnehageassistenten Vadu Jeng jobbet fikk helt ned til 115 kroner i timen. Samme dag kunne vi fortelle at også lærervikarer som jobbet for Adecco i Bergen, fikk 50 prosent under tariff, ifølge Utdanningsforbundets beregninger.</p>
		Dagbladet, 2011	<p>Adecco-ansatte mener de blir utsatt for sosial dumping. Adecco selv mener de betaler godt. - Folk ønsker å jobbe for oss, og mange velger å bli hos oss lenge, sier</p>

		<p>Dagbladet, 2011</p> <p>NTBtekst, 2011</p>	<p>informasjonssjef i Adecco, Anne-Stine Talseth. Ikke alle er like enige. Etter at Dagbladet avslørte at flere Adecco-vikarer som jobber for det offentlige, blir betalt under tariffbestemt nivå, har det strømmet inn e-poster til avisa fra tidligere og nåværende Adecco-ansatte. Det offentlige er lovpålagt ikke å dumpe lønningene i forhold til eksisterende tariffavtaler gjennom en rekke forskrifter og lover. «Jeg anbefaler ingen å være tilkallingsvikar gjennom Adecco. Å være tilkallingsvikarer, som vi var, var som å være livegne eller slaver,» skriver en tidligere Adecco-vikar.</p> <p>I GÅR kunne Dagbladet fortelle at lærervikarer og barnehageassistenter i Oslo, Bergen og Tromsø blir betalt helt ned til 50 prosent under tariff. Dagbladet har blant annet studert lønnslisten til en Adecco-vikar som bare fikk utbetalt 115 kroner timen for å jobbe i Oslos kommunale barnehager - 17 kroner under lovpålagt minstenivå. Også i Bergen og Tromsø avspises Adecco og Proffice-vikarer i skolen med luse lønninger. Utdanningsforbundet kaller praksisen et forsøk på å dumpe lærernes lønninger.</p> <p>Adecco innrømmer ulovlig drift ved alle sine sykehjem. Oslo (NTB): Adecco innrømmer å ha drevet ulovlig ved alle</p>
--	--	--	--

		<p>Vårt land, 2011</p>	<p>sykehjemmene sine. Ansatte ved sykehjemmene som selskapet driver, har heller ikke fått overtidsbetalt selv om de har jobbet i opptil 84 timer i uka. Selskapet har satt i gang en egen gransking etter avsløringene i NRK. - Det som er klart på det nåværende tidspunkt, er at vi har enkeltpersoner som har jobbet ut over de begrensninger som er satt i arbeidsmiljøloven ved alle sykehjemmene, sier konsernsjef for Adecco Norge, Anders Øwre-Johnsen, til NRK.</p> <p>Ved flere av Adecco-sykehjemmene blåser ledelsen i arbeidsmiljøloven og lar de ansatte jobbe så mye de orker eller lyster. De ansatte får ikke overtidsbetaling engang. Det er jo de selv som vil det, sier Adecco-lederne. Oslo kommune skal nå granske forholdene. Adecco må regne med å bli anmeldt for lovbrudd og de risikerer å miste kontrakten om drift av sykehjemmene. Det er ingen tvil om at de har brutt avtalen de har inngått. Det ser ikke ut til at de ansatte- i Adecco klager over at de må jobbe-så mye. Det er ansatte overalt som i perioder ønsker å jobbe mye mer enn 37,5 timers arbeidsuke. Arbeidsmiljøloven tillater imidlertid ikke mer enn 25 timer overtid i løpet av en måned.</p>
--	--	------------------------	--

Q-meieriene	01.01.2012-31.12.2012: 118 treff	<p>Dagligvarehandelen, 2012</p> <p>iTromsø, 2012</p> <p>Demokraten, 2012</p> <p>Aftenposten Morgen, 2012</p>	<p>Q-meieriene valgte ASKO som distributør for å gjøre sine produkter mer tilgjengelig. Q hadde lansert melk i 1,75 l emballasje med stor suksess. Nå fulgte Tine etter.</p> <p>Spar-kjeden får også Q-melk i kjølediskene. Seks av byens hotell, Hurtigruten og Torghatten Nord har ikke lenger Tine-produkter i sitt sortiment. Fra nyttår er det Q-melk som gjelder.</p> <p>Q-meieriene lanserer Skyr med stor suksess. Forbruket av yoghurt går rett til vær. Og mest øker vikingyoghurten fra Island.</p> <p>Q-meieriene tar andeler fra Tine og økte melkesalget med 10 prosent i fjor. Samtidig meldte Tine og nedgang i søtmelksalget. -Vi økte melkesalget med 50 millioner kroner, 10 prosent. Vi slo Tine med lanseringen av 1,75 l melkekartong og det var et bra trekk, sier administrerende direktor Bent Myrdahl i Q-meieriene fornøyd. -Det skyldes nok de store melkekartongene, 72% vekst på Skyr og en ny rømmeboks med skrukork som økte salget med 20 %. Noe av overskuddet reinvesteres for å styrke og utvikle konsernet, mens resten anvendes til allmennyttige formål innenfor forskning, kultur og humanitært arbeid. I 2010 fikk de ansatte i Kavli</p>
-------------	----------------------------------	--	---

			for første gang være med å bestemme hvilke prosjekter som skal få støtte av Kavlifondet. I fjor gikk støtten til Kreftforeningen
Finn.no	01.01.2014-31.12.2014: 2181 treff	Bergens Tidene, 2014 Oppland Arbeiderblad, 2014 Aftenposten, 2014	<p>Utleierformidler Airbnb og små annonseselskapet Finn.no har en ting til felles: De er begge aktører i en voksende økonomi basert på deling og gjenbruk.</p> <p>«Brukt er det nye nye». Vintage og second hand har definitivt blitt mer in, sier kommunikasjonssjef i Fretex, Trine Gjermundbo. Interessen for kjøp og salg av gamle varer har også bidratt til at Finn.no har gått fra å være en liten gründerbedrift med en stab på fem personer i 1999 til 400 ansatte i dag, opplyser Ukeavisen Ledelse. Finn.no, som ble etablert av Schibstedkonsernet i 1996, omsatte i fjor for 4,8 milliarder kroner i Norge.</p> <p>«Mens vi venter på fremtiden». Klart det er en sak her! Folk låner hverandre verktøy og hagemøbler. Deler bil med naboen, leier kontorlandskap for en dag eller kjole for en kveld. Skaffer seg vaskehjelp med et tastetrykk. Hobbykokker inviterer fremmede på middag mot betaling. Noen står parat til å luften hunden din, skifte dekk på bilen, male garasjen eller frakte en pakke for deg. Finn.no har kastet seg på trenden og lansert tjenesten <i>småjobber</i>. Alt dette faller inn under den</p>

			<p>løse betegnelsen deleøkonomi. Hele verden bruker internett til å kjøpe, selge, bytte eller dele varer og tjenester.</p>
		VG, 2014	<p>«Her gjør du gratis-kupp». Nettstedet Finn.no har et eget torg for gratis ting</p>
		Dagsavisen, 2014	<p>«Så lett kan du bli svindlet». Landets største formidler av nettanonnser, Finn.no, som besøkes av over 3,5 millioner personer hver måned, har et eget sikkerhetsteam som jobber for å skjerme kundene sine mot personer med uhederlige hensikter.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det skjer med jevne mellomrom at svindlere forsøker å lure kjøpere eller selgere til å betale penger for varer eller tjenester de ikke mottar, forteller sikkerhetssjef i Finn.no, Geir Petter Gjefsen. - Vårt sikkerhetsteam jobber kontinuerlig for å gjøre våre formidlingssystemer så trygge og sikre som mulig for kundene, men selve handelen har kjøper og selger ansvaret for selv.
		Byavisa Sandefjord, 2014	<p>«Nå er Finn-torget gratis». Nå behøver du ikke lenger betale for å selge ting og tang på Finn.no. Markedsplassen har tidligere tatt 35 kroner per annonse i til salgskategorien. Nå blir det gratis - men du må fortsatt registrere deg. - Dette er en investering som koster oss rundt 40 millioner kroner i år. Ved å gjøre</p>

			gjør at man kommer tilbake?
Clas Ohlson	01.01.2016-31.12.2016: 368 treff	Oppland arbeiderblad, 2016	«ADHD ingen hindring – ut i arbe». Gladsak hvor en gutt med ADHD gjør det utrolig bra i stilling hos Clas Ohlson. Har slitt med å sitte i ro for teoretisk læring på skolen, men sto i alle fag. Gikk yrkesfag og hadde praksis hos Clas Ohlson, fikk da tilbud om jobb etterpå. En person bedriften vil satse på.
		Bergensavisen, 2016	Storforneøyd kunde med leserinnlegg. -Jeg dro til Clas Ohlson Horisont med en telefon derfra som ikke fungerte, og de ga meg alle pengene tilbake. Det ble jeg veldig glad for! Jeg anbefaler alle andre å handle der – takk for strålende kundeservice.
		Lofotposten, 2016	«5000 kunder på åpningsdagen». -Dette var gøy. Tre kasser som ikke klarte å ta unna slik at det dannet seg køer, og 5000 kunder innom på åpningsdagen, sier daglig leder Mathias Rabben Sørslett. Clas Ohlson åpnet sin 76. butikk i Norge, i Svolvær. Vi hadde 25 prosent rabatt på alle varer, og det førte til at nærmere en fjerdedel av hele Lofotens kundegrunnlag besøkte oss på åpningsdagen, veldig bra, synes Rabben Sørslett
		Fredrikstad Blad, 2016	Jeg vil gjerne skryte litt av Clas Ohlson i Dikeveien. Takk for fantastisk service. Jeg ble møtt av kyndig og

		Dagsavisen, 2016	<p>imøtekommende betjening og de har rask levering ved reparasjon og feil, roser Tore Bjerke.</p> <p>«Flere velger elsykkel». Trafikk: Elsykkelsalget øker kraftig, og flere steder går det mot dobling i år. Salget dreier fra fritidsbruk til hverdagstransport, fra sesong til helårsbruk. Erfaringen hos leverandørene er at brukergruppen er blitt bredere og at flere nå dropper bil nummer to og kjøper elsykkel i stedet.</p> <p>Clas Ohlson er en av kjedene som har satset på rimelig elsykkel.</p>
Freia	01.01.2017-31.12.2017: 391 treff	Ringerikes blad, 2017	<p>«Pulsredasjonen tester sjokolade». Smakstest gjennomført, der Freia gikk av med seieren. Dommerne ga denne begrunnelsen: Den kjente klassikeren imponerer igjen! Med sin tykke og fyldige konsistens, og en rund og god melkesmak er den vår favoritt. Freias smak skiller seg ut fra de andre to, på en positiv måte. Sjokolade er delt opp i større biter, som gir en enda større smaksopplevelse. Eneste minus er at dette er den dyreste sjokoladevarianten. Men det er den verdt, mener dommerne. Vi kommer definitivt til å fortsette å velge denne sjokoladen framover!</p>
		NNN-arbeideren, 2017	<p>«Den smarte reklamen» Freia har alltid vært i</p>

		<p>NNN-arbeideren, 2017</p> <p>Dagligvarehandelen, 2017</p>	<p>norgestoppen når det gjelder reklame. «Et karakteristisk trekk ved reklamen i de første tiårene av bedriftens historie var fokuseringen på det luksuriøse og på nasjonale verdier. Markedsføringen var kreativ og nyskapende. Det var viktig å vise at sjokolade var noe helt annet enn alminnelige slikkerier. Freia spilte her på ideologiske elementer og på humor»</p> <p>«Freia sjokoladehus». Økt sukkeravgift eller ei, Freia gir seg ikke. De gjentar desembersuksessen fra i fjor ved å satse på samme gimmick også i år. For å selge mer sjokolade. God på reklame: At det er melkesjokoladen som på et vis er grunnmuren i sjokoladehuset er neppe tilfeldig. Melkesjokoladen er Freias ubestridte bestselger.</p> <p>Den store snakkisen denne førjulstida på Freia har vært økningen i sukkeravgiften. NNN-medlemmene syns faren for permisjoner er skremmende. Heldigvis er det mange usikre faktorer her, og på kort sikt vil vi antagelig ikke merke hvordan dette vil slå ut, sier Nyberg.</p> <p>«Lanserer påskeegg uten palmeolje»</p> <p>Rema erstatter Freias påskeegg med nye</p>
--	--	---	---

			<p>påskeegg fra Nidar. - I fjor lovet vi våre kunder å fjerne påskeeggene fra Freia dersom de fortsatt inneholdt palmeolje. Dette løftet har vi holdt og er glade for å kunne tilby kundene våre et alternativ som ikke bidrar til avskoging, sier miljøsjef Kaia Andresen i Rema.</p> <p>Påskeeggene som er utviklet i samarbeid med Nidar, gjør det mulig for kundene å ta et valg som er godt for miljøet når de skal handle til påske.</p> <p>- Palmeoljen er erstattet med kokos, shea- og solsikkeolje. Det viser at det er mulig å lage bærekraftige påskeegg uten at det går ut over smak og kvalitet, sier adm. direktør Jeanette Hauan Fladby i Orkla Confectionery & Snacks Norge.</p>
Ryanair	01.01.2010-31.12.2010: 1235 treff	<p>Fredrikstads blad, 2010</p> <p>Moss avis, 2010</p>	<p>«Uetisk å bruke Ryanair». Ryanair er svært offensiv og markedsfører seg som et selskap hvor de prinsipielt er mot slike kollektive forhandlinger, og at «lønn og arbeidsvilkår skal avtales med den enkelte».</p> <p>«Driver Ryanair lovlig eller ikke?». Eirik Tveiten forklarer i et innlegg 18. desember hvorfor det var riktig av Moss kommune å nekte kommunalt ansatte å fly med Ryanair. I utgangspunktet er det et spørsmål om lovlighet. Driver selskapet lovlig, så kan ikke jeg og mange med meg forstå hvorfor politikerne skal nekte sine kollegaer å fly med</p>

			<p>selskapet. Driver selskapet ulovlig i henhold til norsk lov, så anmelder vi det til politiet. I denne situasjonen snakker vi ikke om mindreårige som blir låst inne i et produksjonslokale for å produsere billige produkter til en rik verden. Her snakker vi om taleføre mennesker som selv har valgt sitt yrke og sin arbeidsgiver og står helt fritt til å bytte arbeidsgiver og arbeide når de føler for det. Herr ordfører: Hva er uetisk ved det? Opphev dette uetiske forbudet omgående.</p>
		Klassekampen, 2010	<p>«Ryanair-saken». Norge fagforeninger kan dokumentere at selskapet Ryanair opererer med ansettelseskontrakter som er i strid med norsk og internasjonal arbeidsmiljølov. Arbeiderne har verken rett til fagorganisering, tariffavtaler eller sykepenger.</p>
		Klassekampen, 2010	<p>«Falske og villedende påstander». Kommunikasjonsansvarlig i Ryanair, Stephen McNamara, tilbakeviser all kritikk per e-post til Klassekampen. Han er overrasket over at en norsk avis kan tro på hvilke løgner norske fagforeninger serverer.</p>
		Klassekampen, 2010	<p>«Ryanairs vilkår». Det gis ikke hellegodtgjørelse eller overtidsbetaling. Prøvetida er på ett år. Oppsigelsestida er fra null dager til en uke de første to</p>

			<p>årene. Først etter 15 års ansettelse, er oppsigelsestida åtte uker. Sier man opp selv, er oppsigelsestide én måned uansett hvor lenge man har vært ansatt. Er det svinn i kassa, blir man trukket i lønn. Arbeidstida er ikke regulert. Man må påregne å jobbe i helger og skift uten ekstra kostnad. Deltakelse i streik eller arbeidskonflikt er oppsigelsesgrunn. Det gjelder også for å snakke med media om Ryanair.</p>
		Moss avis, 2010	<p>«Ryanair-sjefen harselerer med LO». -LOs kritikk mot flyselskapet er strålende. Det har gitt økt billettsalg, hevder Michael O’Leary i et intervju med Dagens Næringsliv hvor han for øvrig karakteriserer utspillene fra fagforeningene som løgner.</p>
		Gjengangeren, 2010	<p>«Klagde på lunsjen – Ryanair kontaktet politiet». Henrik Ulven (52) mente flylunsjen av typen «freshly made premium sandwich» smakte gummi. Da han ville ha pengene tilbake, sørget Ryanair for at politiet hentet ham av flyet. Da politiet på Rygge fikk forklart hvorfor kapteinen hadde bedt om assistanse, humret de bare og lot 52-åringen gå. Avisa har ikke lyktes med å få en kommentar fra Ryanair om saken.</p>

Vedlegg 2: Link til informasjon hentet fra nettsidene til de utvalgte virksomhetene

Virksomhet	URL	Hva
Q-meieriene	https://www.q-meieriene.no/om-q-meieriene/Vaare-verdier	Verdiene – «de syv bud»
	https://www.q-meieriene.no/om-q-meieriene/Historien-om-Q	Historien om Q
	https://www.q-meieriene.no/om-q-meieriene/Samfunnsansvar	Samfunnsansvar
	https://www.q-meieriene.no/om-q-meieriene/Kavlifondet	Kavlifondet
	https://www.q-meieriene.no/om-q-meieriene/Miljoeansvar	Miljøansvar
	https://www.q-meieriene.no/produkter	Produktene med næringsinnhold og ingredienser
	https://www.q-meieriene.no/min-q-ide	Min Q-idé
	https://www.q-meieriene.no/presserom#/	Presserom – her publiseres også resultater hvert kvartal og årsregnskap
Stormberg	https://www.stormberg.com/no/om-stormberg/verdigrunnlaget/	Verdigrunnlag
	https://www.stormberg.com/no/om-stormberg/etisk-handel/	Etisk handel
	https://www.stormberg.com/no/om-stormberg/inkluderende-arbeidsliv/	Inkluderende arbeidsliv, 25% blant gruppen som har vanskeligheter med å komme inn i arbeidslivet
	https://www.stormberg.com/no/om-stormberg/materialer/	Materialer

	<p>https://www.stormberg.com/no/om-stormberg/samfunnsansvar/</p> <p>https://www.stormberg.com/no/om-stormberg/baerekraft/panteordning/</p> <p>https://www.stormberg.com/no/om-stormberg/baerekraft/</p> <p>https://www.stormberg.com/no/presse/#nokkeltall</p> <p>https://medium.com/stormberg</p>	<p>Samfunnsansvar</p> <p>Panteordning på klær</p> <p>Klima og miljø</p> <p>Presse – blant annet økonomiske nøkkeltall</p> <p>Stormbergbloggen</p>
Finn.no	<p>https://jobbifinn.finn.no/artikler/om-oss</p> <p>https://jobbifinn.finn.no/artikler/teknologi</p> <p>https://jobbifinn.finn.no/artikler/produkt/finn-satser-pa-innovasjon</p> <p>https://jobbifinn.finn.no/artikler/aktuelt</p>	<p>«Om oss»-siden. Bloggformat.</p> <p>Beskriver jobben i Finn gjennom utviklerne</p> <p>Forklarer innovasjonsprosessen</p> <p>Ytterligere beskrivelse av hvordan det er å jobbe hos Finn. Informasjon om aktuelle prosjekter og utfordringer.</p>
Adecco	<p>https://www.adecco.no/om-adecco/</p> <p>https://www.adecco.no/om-adecco/karriere-i-konsernet/</p> <p>https://www.adecco.no/bedrifter/</p> <p>https://www.adecco.no/medarbeider/personalhandboken/</p>	<p>Historien til selskapet, inkludert nøkkeltall</p> <p>Beskrivelse av hvordan de jobber og deres verdier</p> <p>Kommunikasjon mot bedrifter</p> <p>Personalhåndbok, inkludert verdier</p>

	https://www.adecco.no/nyheter-presse/ https://www.adecco.no/jobbe-for-oss/arbeidsvilkar/ https://www.adeccogroup.com/investors/	Presserom, aktuelt. Arbeidsvilkår for vikarene Årsrapporter for hele Adecco Group
Ryanair	https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/ https://corporate.ryanair.com/customer-care/punctuality/ https://investor.ryanair.com/results/ https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/12/Ryanair-Holdings-plc-Code-of-Business-Conduct-Ethics-2019.pdf https://corporate.ryanair.com/environment/ https://www.ryanair.com/gb/en/useful-info/about-ryanair/always-getting-better	Historien Rapporter punktlighet Kvartals- og årsrapport Code of Conduct Rapporter utslipp, miljø Always getting better
Clas Ohlson	https://about.clasohlson.com/no/om-oss/var-historie/ https://about.clasohlson.com/sv/investerare/ https://about.clasohlson.com/no/baerekraft/ https://about.clasohlson.com/no/om-oss/styring-forretningside-og-verdier/styring-policyer-og-retningslinjer/retningslinjer-for-god-forretningsskikk/ https://about.clasohlson.com/no/baerekraft/var-baerekraftighetsagenda/slik-jobber-vi-med-baerekraft/var-rolle-i-samfunnet/ https://about.clasohlson.com/no/smar-te-losninger/ https://about.clasohlson.com/no/presse/#/	Video som forteller historien om selskapet Kvartalsrapporter, salgsutvikling Bærekraft Code of Conduct Rolle i samfunnet Egne merkevarer, prosess fra idé til kunde Aktuelt

Freia	https://www.freia.no/historien-om-freia	Sjokoladekongen, historien om Freia
	https://www.freia.no/historien-om-produktene	Om produktene
	https://www.freia.no/storken-lander	Om Freiastorken
	https://www.freia.no/freiaparken	Om Freiaparken
	https://www.freia.no/munch-maler-for-freia	Munch
	https://sjokoladeoppfinner.freia.no/	Sjokoladeoppfinner
	https://www.freia.no/om-freia/baerekraft	Bærekraftig produksjon
	https://www.freia.no/faq	Ofte stilte spørsmål, palmeolje
	https://www.freia.no/om-freia/merkevarebygging	Merkevarebygging
	https://www.freia.no/om-freia/fra-ide-til-forbruk	Produktutvikling
	https://www.freia.no/produkter	Produktene
https://www.freia.no/om-freia/emballasje-og-merking	Emballasje	

