

MERKER I KRISE

”Effekter av krisehåndtering”

Ida Marie Dahl

Gro Venke Løstegård

Masteravhandling

Master i markedsføring ved Høgskolen i Buskerud

Avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap

Hønefoss 2010

Forord

Oppgavens tema er merker i krise og oppfattelsen av ulike merker som et resultat av ulike krisehåndteringsstrategier og mangelen på krisehåndtering. Vi valgte å skrive om dette temaet da vi begge har interesse for merkeledelse. Det har vært en lang prosess å skrive oppgave, med både oppturer og nedturer. En av de mange utfordringene vi hadde var å få tilgang til nok studenter for å gjennomføre undersøkelsen. Vi har erfart at å velge studenter innen helsefag som utvalg kan være problematisk, da de er skeptiske til eksperimenter og undersøkelser generelt, ble det ikke så lett å få tilgang til deres klasser. Det har vært mye spennende lesning og vi ser at temaet kun er i utviklingsfasen, her er det muligheter for mer forskning.

Vi vil takke våre medkontorister Anja, Cathrine, Stine, Kristina, Joakim og Tor Haakon for veiledning, motivasjon og mye moro. Takk til utvalgte førsteklasinger som har bistått oss i fokusgrupper og ellers svart på våre spørsmål. En liten takk går også til Cathrine von Ibenfoldt Trelease for råd og gode tips. Til slutt takk til Kåre Sandvik for god veiledning av oppgaven, og for å ha hjulpet oss på vei når vi har stått fast.

Endelig er vi ferdige med 17 år på skole og vi ser frem til nye utfordringer!

Hønefoss 22. Juni 2010

Ida Marie Dahl

Gro Venke Løstegård

Sammendrag

Problemstillingene for denne studien er ”effektene av ulike grader av proaktiv håndtering på konsumentenes oppfattelse av krise og merke” og ”effektene av krisehåndtering kontra ingen håndtering på konsumentenes oppfattelse av krise og merke”. Med disse problemstillingene ønsker vi å avdekke hvilken krisehåndtering som er best å benytte i ulike situasjoner for å finne ut om en krise alltid bør håndteres. For å svare på problemstillingene benytter vi teori innenfor krise- og krisehåndteringslitteraturen, samt attribusjons- og spredningsaktiveringsteorien.

I denne studien ønsker vi å avdekke ulike effekter av krisehåndtering. Dette gjør vi ved hjelp av egenutviklede artikler med en etisk krise i Nokia eller i Ryanair. Som forskningsdesign benytter vi et eksperiment. Undersøkelsene er utført ved hjelp av 220 studenter, hovedsakelig innenfor helse, ved ulike høgskoler på Østlandet. Studien består av 15 hypoteser, som tar for seg effektene av krisehåndtering.

Vi finner ulike resultater når vi ser på Nokia og Ryanair. Vi anbefaler derfor, på lik linje med Bradford og Garrett (1995), at hvert selskap er nøye med å finne den håndteringen som passer best til situasjonen og deres posisjon i markedet. Feil håndtering på krisen kan føre til at krisen oppfattes som mer alvorlig, tilliten svekkes i sterkere grad og konsumentene blir mindre tilfreds med håndteringen. Vårt hovedfunn fra denne studien er at selskap må håndtere med stor grad av proaktivitet for at konsumentene skal bli tilfredse med håndteringen.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	7
1.2 Problemstillinger	8
1.3 Organisering av avhandlingen.....	9
2 Perspektiver på krise og krisehåndtering	10
2.1 Krise	10
2.2 Krisehåndtering	11
2.3 Markedets tilskrivning av årsaker og skyld, attribusjonsteori.....	13
2.4 Potensielle overføringseffekter av krisehåndtering, spredningsaktiveringsteori	15
3 Modell og hypoteser.....	18
3.1 Presentasjon av modell.....	18
3.2 Hypoteseutvikling	20
3.2.1 Hovedeffekt: Grad av proaktivitet på håndtering.....	20
3.2.2 Attribusjonseffekter.....	22
3.2.3 Hovedeffekt: Håndtering/ ingen håndtering.....	26
3.2.4 Attribusjonseffekter.....	27
4 Metode.....	29
4.1 Forskningsdesign.....	29
4.2 Stimuliutvikling.....	30
4.3 Gjennomføring av eksperimentet	36
4.4 Målutvikling	37
4.4.1 Tilfredshet med selskapet.....	37
4.4.2 Oppfattet kontrollerbarhet på krisen	38
4.4.3 Tilfredshet med håndtering	38
4.4.4 Oppfattet alvorlighet av krisen	39
4.4.5 Tillit til selskapet	40
5 Analyser av utvalg og mål.....	42
5.1 Deskriptiv analyse	42
5.2 Konvergent analyse	43
5.3 Divergentanalyse	44
5.4 Indeksring	45
5.5 Reliabilitet	46
5.6 Diskriminantvaliditet.....	46
5.6 Manipulasjonssjekk.....	47
6 Resultater.....	49
6.1 Hovedeffekt: Grad av proaktivitet på håndtering.....	50
6.2 Attribusjonseffekter.....	52

6.3 Hovedeffekt: Håndtering/ ingen håndtering.....	57
6.4 Attribusjonseffekter.....	59
6.5 Oppsummerende modell	63
7 Diskusjon.....	64
7.1 Hovedeffekt: Grad av proaktivitet på håndtering.....	64
7.2 Attribusjonseffekter.....	67
7.3 Hovedeffekt: Håndtering/ ingen håndtering.....	70
7.4 Attribusjonseffekter.....	71
7.5 Praktiske implikasjoner	75
7.6 Begrensninger og videre forskning	76
Kildeliste	79
Vedlegg	85

Figurliste

Figur 3.1 Konseptuell modell.....	18
Figur 4.2 Eksempel på stimuli.....	33
Figur 6.3 Diagrammer for hypotese 1 Nokia og Ryanair.....	50
Figur 6.4 Diagrammer for hypotese 2 Nokia og Ryanair.....	51
Figur 6.5 Diagrammer for hypotese 3 Nokia og Ryanair.....	52
Figur 6.6 Diagrammer for hypotese 4 Nokia og Ryanair.....	52
Figur 6.7 Diagrammer for hypotese 5 Nokia og Ryanair.....	53
Figur 6.8 Diagrammer for hypotese 6 Nokia og Ryanair.....	54
Figur 6.9 Diagrammer for hypotese 7 Nokia og Ryanair.....	55
Figur 6.10 Diagrammer for hypotese 8 Nokia og Ryanair.....	56
Figur 6.11 Diagrammer for hypotese 9 Nokia og Ryanair.....	56
Figur 6.12 Diagrammer for hypotese 10 Nokia og Ryanair.....	57
Figur 6.13 Diagrammer for hypotese 11 Nokia og Ryanair.....	58
Figur 6.14 Diagrammer for hypotese 12 Nokia og Ryanair.....	59
Figur 6.15 Diagrammer for hypotese 13 Nokia og Ryanair.....	60
Figur 6.16 Diagrammer for hypotese 14 Nokia og Ryanair.....	61
Figur 6.17 Diagrammer for hypotese 15 Nokia og Ryanair.....	61

Tabelliste

Tabell 4.1 Ekstrem proaktiv håndtering.....	35
Tabell 4.2 Proaktiv håndtering.....	35
Tabell 4.3 Rettferdiggjøring.....	36
Tabell 5.4 Divergentanalyse.....	45
Tabell 5.5 Indeksering av indikatorer til teoretiske begrep.....	45
Tabell 5.6 Reliabilitetsanalyse.....	46
Tabell 5.7 Diskriminant validitet.....	46
Tabell 5.8 Manipulasjonssjekk av ekstrem proaktiv og proaktiv.....	47
Tabell 5.9 Manipulasjonssjekk av rettferdiggjøring.....	48
Tabell 5.10 Manipulasjonssjekk av håndteringene.....	48
Tabell 6.11 Oversikt ANOVA analysen.....	49
Tabell 6.12 Sammendrag av studiens hypoteser.....	63
Tabell 7.13 Diskusjon hypotese 1-3.....	64
Tabell 7.14 Diskusjon hypotese 4-6.....	67
Tabell 7.15 Diskusjon hypotese 7-9.....	68
Tabell 7.16 Diskusjon hypotese 10 og 11.....	70
Tabell 7.17 Diskusjon hypotese 12 og 13.....	72
Tabell 7.18 Diskusjon hypotese 14 og 15.....	73

1 Innledning

I media fokuseres det mer og mer på kriser som har oppstått hos bedrifter, og vi ser ofte negative oppslag både om bedrifter og produkter. Medienes søkelys rettet mot en krise kan raskt ødelegge et selskaps tillit og omdømme (Coombs og Holladay, 1996). Skade på omdømmet kan i mange tilfeller også bety finansielle tap og dermed være en trussel i forhold til selskapets overlevelse. En krise kan føre til at konsumenter uttrykker sin negative holdning om merket til å påvirke sine venner og familie. Deres kjøpsintensjon kan endre seg fordi de finner erstatningsprodukter de blir mer fornøyd med. I tillegg vil ofte journalister grave etter flere lignende saker om selskapet når det først har oppstått en negativ hendelse.

Alle konsekvensene av en krise viktiggjør bruken av å ha en skikkelig krisehåndteringsstrategi. Hvordan selskapet reagerer på krisen eller ikke har mye å si for hvordan offentligheten oppfatter selskapet og dets produkter. Krisehåndteringen har dermed mye å si for bedriftens potensial til å komme seg ut av krisen på en god måte. Det eksisterer utallige varianter av krisehåndtering, og det vil ikke alltid være like lett å fastslå eksakt hva man skal gjøre i en stresset krisesituasjon. For eksempel påpeker Pearson og Clair (1998) at de fleste merkeiere er dårlig forberedt til å håndtere kriser til tross for dens potensielle katastrofale følger. Keller (2003) henviser til et studie som fastslår at krisehåndtering er rangert som den tredje viktigste kjøpsutløsende faktor etter produktkvalitet og klagehåndtering.

Krisehåndtering kan dermed sies å ha en viktig innflytelse på konsumenters oppfatning og vurdering av et merke og dets merkeverdi. Et eksempel på vellykket krisehåndtering har vi fra Imsdal. I 2000 ble det avslørt at en rekke Imsdalflasker inneholdt white-spirit. Imsdal reagerte raskt. De trakk tilbake alle produkter og innførte i lang tid plastemballasje rundt korken for å sikre at en slik hendelse ikke skulle oppstå igjen (www.aftenposten.no¹). Spetalen et al. (2004) viser til salgstall om at Imsdal kom styrket ut av krisen, de hadde høyere salgstall etter krisen enn før krisen.

Eksempler på store merkekriser som har oppstått kan være e-coli skandalen til Gilde og anklagen om at Tine ulovlig presset Synnøve Finden ut fra butikkhyllene (www.dn.no²). Nylig trakk også Toyota ni millioner biler tilbake på grunn av en mulig feil med bremsene. At selskap er etisk korrekte ser ut til å ha blitt viktigere de seneste årene. For eksempel fremmer

bedrifter nå gjerne hvor etisk bevisste de er ved å bemerke at de støtter SOS barnebyer, gir penger til skoleutbygging, støtter lokalmiljøet, morgendagens helter osv. Et utvalg av etiske kriseartikler fra norske aviser i 2010; VG 10.februar 2010 ”Putter norske sparepenger i våpen”, E24 28. februar 2010 ”Apple innrømmer: Barn har laget Iphone og Ipod”, Aftenposten 17. mars 2010: ”Barn slaver for norsk sjokolade”, VG 14.april 2010: ”Billige SAS-billetter synes ikke i lavpriskalenderen”. I den senere tiden har også mange kjente personer vært involvert i etiske skandaler. Tiger Woods mistet for eksempel milliardinntekter fra sponsorer på grunn av en utroskapskandale (www.sports.espn.go.com³). Storbritannias tidligere statsminister Gordon Browns uttalelse om en velgers meninger noen dager før valget kan ha ført til at hans parti Labour tapte stemmer (www.e24.no⁴).

1.2 Problemstillinger

Denne oppgaven har til hensikt å finne ut hva som påvirker oppfattelsen til et selskap etter krise og krisehåndtering. Tidligere teori fokuserer ofte på hvilken håndtering som vil fungere best uten å ta hensyn til om det i enkelte situasjoner kan være bedre å ikke håndtere en krise (Benoit, 1997; Garrett et al, 1989). Følgende problemstillinger vil bli studert:

1. Effektene av ulike grader av proaktiv håndtering på konsumentenes oppfattelse av krise og merke.
2. Effektene av krisehåndtering kontra ingen håndtering på konsumentenes oppfattelse av krise og merke.

For å svare på problemstillingene benytter vi oss av to selskap med hver sin fiktive krise og tre håndteringsstrategier. Våre stimuli skal stimulere frem reaksjoner på krisen, selskapet og håndteringen. Håndteringsstrategiene går fra ekstrem proaktiv til en rettfærdiggjøring av krisen. Jo mer proaktiv håndteringen er, desto sterkere går bedriften inn for å rydde opp i hendelsen og beklage overfor konsumentene. Vi ønsker med dette å finne ut hvor viktig en håndtering er, i hvor stor grad et selskap må håndtere en krise og om det alltid er hensiktsmessig å håndtere. Vi tar utgangspunkt i konsumentenes reaksjon på krisene og hvordan disse håndteres. Ut fra det kommer vi frem til hva bedrifter bør gjøre i en krisesituasjon. Vi velger å se på utvalgte teori fra krise- og krisehåndteringsteoriene og attribusjons- og spredningsaktiveringsteorien.

Ved å svare på problemstillingene vil vi hovedsakelig komme med fire bidrag til teorien. Først tester vi den normative krise- og krisehåndteringsteorien. Med bakgrunn i teorien utvikler vi stimuli som vi senere tester for å se hvordan stimuliene innvirker på ulike krisevariabler. Vi finner få empiriske arbeid av stimuliutvikling i kriselitteraturen, derfor kan en utvikling av stimuli fungere som et bidrag til teorien slik at de kan benyttes videre i forskningen. Attribusjonsteorien benyttes noe i kriselitteraturen, men i samsvar med Coombs (2007) finner vi at det meste av litteraturen er utarbeidet fra casestudier og ser på hvordan bedrifter bør reagere på ulike kriser uten å ta hensyn til konsumentene. Han etterlyser mer forskning på hvordan konsumenter reagerer på håndtering av kriser. Vi benytter attribusjonsteorien i to av våre variabler som skal samhandle med håndteringen. I variabelen tilfredshet med selskapet benytter vi hovedsakelig teori om attribusjonsfeil. En attribusjonsfeil er når en person attribuerer ut i fra det som gagnar en selv istedenfor å se hva som egentlig er den rette årsaksforklaringen (Folkes, 1988; Svartdal, 2000). Vi mener konsumenter som er tilfredse med et selskap i større grad vil være fornøyd med håndteringen fra selskapet og vil tillegge at krisen ikke er selskapets feil. Vi kan ikke se at attribusjonsfeil tidligere er benyttet så direkte i en variabel. I variabelen oppfattet kontrollerbarhet av krisen benytter vi kontrollerbarhet som en av attribusjonsdimensjonene. Attribusjonsteorien vil også benyttes for å forklare forskjellene på våre to kriser. I forhold til forskningsspørsmål to benytter vi spredningsaktiveringsteorien for å forklare hvilken effekt håndtering kontra ingen håndtering kan gi. Vi kan ikke se at denne teorien er benyttet i tidligere krise- og krisehåndteringslitteratur, dermed vil dette være et helt nytt bidrag til forskningsfeltet.

1.3 Organisering av avhandlingen

I kapittel to gjør vi greie for begrepene krise og krisehåndtering samt attribusjons- og spredningsaktiveringsteorien. I kapittel tre vil vi presentere modellen for denne oppgaven, se nærmere på de avhengige variablene, diskutere relevante sammenhenger og utarbeide hypoteser. Videre i kapittel fire forklares benyttet metode, stimuli- og målutvikling før vi i kapittel fem validerer datamaterialet og det foretas en manipulasjonssjekk. I kapittel seks presenteres resultatene fra analysene og vi gir en oversikt over signifikante sammenhenger. Til slutt i kapittel syv diskuterer vi funn, praktiske implikasjoner, bidrag til teorien og begrensninger ved oppgaven sammen med ideer til videre forskning.

2 Perspektiver på krise og krisehåndtering

I dette kapittelet vil sentrale begrep for oppgaven defineres og forklares. Vi starter med en drøfting av definisjoner på krise og krisehåndtering, deretter går vi nærmere inn på attribusjons- og spredningsteorien.

2.1 Krise

Krise defineres som en trussel, eller en utfordring til en organisasjons legitimitet. Denne trusselen reflekterer potensialet til å skade og true en bedrifts omdømme og image. Skade på omdømmet kan bli sett på som en finansiell skade og kan i seg selv være en trussel mot en bedrifts evne til å overleve (Coombs og Holladay, 1996; Barton 1993). En krise kan forekomme ved et produkt som en fysisk håndterlig krise eller et etisk dilemma. En produktfeilkrise går ut på at produktene bedriften selger er defekte. Et eksempel på dette er krisen til Toyota vinteren 2010 der det viser seg at flere av deres bilmodeller hadde feil med bremsene (www.dn.no⁵). Bradford og Garrett (1995) definerer en etisk krise som når en bedrift velger å utføre uetiske handlinger for å øke avkastningen, uten å ta hensyn til moralske prinsipper eller standarder. Det kan for eksempel være fristende for en butikk å gjemme unna varer de har fått billigere fra leverandøren på grunn av en salgskampanje. På den måten kan de senere selge varene til normal pris for å få høyere inntjening per vare.

Coombs (1995), og Coombs og Holladay (1996) skiller mellom fire ulike krisetyper som er fadese, ulykke, terrorisme og overtredelse. Hovedsakelig skilles disse krisetyperne fra hverandre med i hvilken grad de er utilsiktet eller tilsiktet, intern eller ekstern. En fadese anses som utilsiktet og ekstern, ulykke som utilsiktet og intern, terrorisme som tilsiktet og ekstern og overtredelse som tilsiktet og intern (Coombs, 1995). De ulike karakteristikene av en krise kan være med å skape en oppfattelse av at krisen er kontrollerbar av bedriften eller om de bare er utsatt for en uheldig situasjon. Hvis relasjonen mellom selskapet og årsaken til krisen oppfattes som sterk, kan også krisen oppfattes som mer tilsiktet og intern. Da kan omgivelsene oppfatte krisen som mer alvorlig for selskapet.

I forhold til vår oppgave og våre stimuli mener vi respondentene kan tilskrive stimuliene som enten en fadese eller en overtredelse. Vi vil nå se nærmere på karakteristikene for fadese og overtredelse da karakteristikene for krisene har noe å si for hvilken type håndtering en bedrift bør velge. En fadese er utilsiktet og ekstern og ofte er det en svak

relasjon mellom bedriften og årsaken til krisen. Bedriften mener ikke å gjøre noe galt og handler i den tro at dens handlinger er korrekte, men eksterne personer setter spørsmålsteget ved om bedriften opptrer på en ærlig måte. Ettersom selskapet handlet uten intensjon om å gjøre noe galt, kan konsumentene oppfatte bedriften som å være lite ansvarlig. Samtidig er hendelsen kontrollerbar av bedriften, som gjør at de likevel er ansvarlige. En overtredelse defineres av Coombs (1995) som en bevisst handling fra bedriftens side som setter konsumentene eller andre i fare. Den karakteriseres som tilsiktet og intern og sees på som kontrollerbar for bedriften. Eksempler på overtredelser kan være om bedrifter bevisst selger defekte eller farlige produkter, tilbakeholder informasjon, bryter lover, eller nekter å dele ut opptjente belønninger til kunder (Coombs, 1995). Dette kan være den mest alvorlige krisen for en bedrift da det er en krise som er tilsiktet av bedriften, som vil si at det er en sterk relasjon mellom bedriften og årsaken til krisen. Ettersom hver krisetype gir ulik alvorlighetsgrad for bedriftene, kreves det også ulik grad av håndtering. Det å karakterisere krisen man står ovenfor på denne måten vil gjøre det lettere å se hvilken håndtering man bør velge (Coombs, 2004; Coombs og Holladay, 2007).

2.2 Krisehåndtering

Krisehåndtering blir definert av Coombs og Holladay (1996) som hva en organisasjon sier eller gjør etter en krise for å beskytte sitt rykte. Strategiene skal beskytte en organisasjon ved å eliminere eller redusere eventuelle skader på omdømmet (Allen og Caillouet, 1994). Dette står i samsvar med Barton (1993) som sier at kriseledelse er viktig for å forhindre eller forminske skader på omdømmet til en organisasjon. Håndteringsstrategiene blir benyttet for å vise at beskyldningen mot bedriften verken er riktig eller rettferdig, eller for å få personer til å dømme krisen mildere og evaluere organisasjonen mer positivt (Allen og Caillouet, 1994). Håndteringens hensikt er altså å forme konsumentenes oppfattning av krisen og bedriften som er involvert i krisen (Coombs, 1996).

Den eksisterende litteraturen benytter ulike begreper for håndteringene. De vanligste begrepene som benyttes representerer benektelse, unnskyldning, rettferdiggjøring, innrømmelse og kompensasjon. Coombs (1995) benytter hovedbegrepene ikke-eksisterende strategier som benektelse, distansestrategier som unnskyldning og rettferdiggjøring, samt ingratiation og mortification strategier. Ingratiation er når en bedrift søker etter støtte fra konsumentene ved å få dem til å tenke på positive sider ved bedriften og forsøker å få de til å

forstå at dette ikke var med vilje. Mortification er når en bedrift forsøker å rette opp hendelsen og gjøre det den kan for å renvaske seg og vinne tilbake tilliten. Coombs (2007) og Siomkos & Kurzbard (1994) benytter i sin forskning begrepene benektelse, tvungen ettergivenhet, frivillig ettergivenhet og super innsats. De fleste forskerne tar for seg fire ulike typer håndteringsstrategier. To av strategiene går ut på at man enten benekter all form for skyld i hendelsen eller i beste fall ufrivillig trekker tilbake eller forsøker å løse krisen bedriften beskyldes for. De to siste strategiene tar for seg at bedriften innrømmer hendelsen og ønsker å gjøre alt den kan for å rette opp det som har oppstått.

De ulike håndteringene kan også deles inn i lave, moderate og høye medgjørighetsstrategier. Ved de lave medgjørighetsstrategiene legger bedriften lite vekt på offeret, enten benekter man skyld eller angriper personene som mener det har oppstått en krise. Disse personene kan for eksempel være fra media eller andre bedrifter. Ved de moderate medgjørighetsstrategiene forsøker man å unnskyldes seg og minimere ansvar ved for eksempel å påstå at hendelsen var utenfor bedriftens kontroll. En annen strategi er rettferdiggjøring der man forsøker å få respondenten til å tenke at det er flere som gjør det samme og derfor ingen grunn til å klandre bedriften. Ved de høye medgjørighetsstrategiene legges det stor vekt på offeret og bedriften gjør det den kan for at offeret skal føle seg tatt vare på og få sin oppreising (Schlenker, 1980; Coombs og Holladay, 2007). Graden av medgjørighet avgjør også hvor kostbar håndteringene vil bli (Stockmeyer, 1996). En bedrift med et godt rykte vil trolig ikke ha det samme behovet for å velge de mest kostbare strategiene for å komme seg gjennom en krise. Hvor alvorlig krisen er for omdømmet har mye å si for hvor medgjørlig responsstrategien bør være (Coombs, 2004). Ifølge Coombs (1995) bør et selskap benytte mortification strategier, altså proaktive strategier, ved en overtredelse. Jo mer alvorlig krisen oppfattes desto mer medgjørlig bør selskapet være i håndteringen. Rettferdiggjøring er best i standardsituasjoner, når selskapet kan bevise at beskyldningene mot dem ikke er korrekte (Bradford og Garrett, 1995).

For å velge den håndteringen som er mest effektiv mot en krise er det viktig å se på hvordan selskapet står i markedet. Det viser seg at bedrifter som i utgangspunktet er kjente og har høy ytelse klarer seg bedre ut av en krise enn andre (Coombs og Holladay, 2007). Det ser ut til at det er enklere for offentligheten å godta og tilgi en krise hvis bedriften er kjent for god ytelse og generelt har et bedre rykte (Barton, 1993; Griffin et al. 1991). Et eksempel på dette kan vi se fra e-coli skandalen som rammet Gilde vinteren 2006 der flere barn måtte på sykehus som

følge av å ha spist Gildeprodukter. Krisen skapte mer enn 12.000 medieoppslag og Gilde falt 65 plasser på MMIs omdømmekåring. Selskapet kom imidlertid raskt tilbake til topplassering igjen, mye på grunn av at Gilde har et sterkt merkenavn, og over lengre tid har stått frem som en solid bedrift (www.dn.no^{6,7}). Teorien på kriseledelse frem at faktorene pålitelighetene til bevisene, bedriftens ytelse, og skadeomfanget etter krisen er viktige faktorer når konsumenter bestemmer seg for hvem som har skyld i krisen (Coombs, 1995).

2.3 Markedets tilskrivning av årsaker og skyld, attribusjonsteori

En person vil vurdere en krise umiddelbart. Han eller hun søker etter årsaker og skaper gjerne egne historier om hvorfor den oppsto (Coombs og Holladay, 1996). Dette er grunnen til at flere forskere presiserer at det er logisk å koble kriselitteratur og attribusjon sammen (Bradford og Garrett, 1995; Coombs, 1995). Folkes (1984) presiserer at attribusjonsteori skaffer oss kunnskaper for å kunne forutse konsumenters reaksjon på produktfeil. Dette er en viktig grunn til at vi har attribusjonsteori med i vår oppgave. Det vil hjelpe oss i å finne ut om det er sannsynlig at konsumenter tror krisen er bedriftens feil eller om de mest sannsynlig vil finne andre forklaringer på hendelsen basert på hvilken krisetype det er og hvordan den håndteres.

Attribusjon er en teori om hvordan personer utarbeider årsaksforklaringer (Kelley, 1973). Teorien ser på hvordan personer forsøker å finne forklaringer på hvorfor en spesiell hendelse har oppstått og konsekvensene av den. Dette stemmer overens med Folkes (1984) som forklarer attribusjon ved at man legger til egenskaper. Når en situasjon oppstår søker man etter årsaker til at den oppsto, og legger til de egenskapene man mener passer best. Personer bruker attribusjon for å bestemme om resultatet av et kjøp er bra eller dårlig og konklusjonen vil påvirke dens konsumentadferd videre (Weiner, 2000). Hvis man for eksempel har fått hull i en ny bukse, kan man tenke at stoffet er dårlig eller at man har gitt den for røff behandling. Man tillegger altså situasjonen egenskaper for å forklare det som har oppstått. En persons oppfatning av årsakssammenhengen her vil altså påvirke personens forventede tilfredshet med produktet (Weiner, 2000). Attribusjonsteorien omhandler altså alle aspekter av årsaksforklaringer, hvordan person kommer frem til kausale slutninger, hvilke type slutninger de gjør, og hva konsekvensene av disse slutningene er (Folkes, 1988).

En sterk årsak i attribusjon er tilskrivning av suksess. Suksess blir tilskrevet høy dyktighet og hardt arbeid, mens fiasko blir tillagt egenskaper som lite dyktighet og vilje (Weiner, 1985). Hovedsakelig attribuerer man ut fra tre årsaksdimensjoner, lokus, stabilitet og kontrollerbarhet. Lokus indikerer hvorvidt årsaken er indre eller eksternt, altså om den eventuelle bedriften har noe med hendelsen å gjøre eller om hendelsen er utenfor bedriftens kontroll (Russel, 1982). Disse dimensjonene påvirker konsumenters tanker om et produkt. Hvis en person tenker at suksessen med et produkt er under selskapets kontroll og er en stabil årsak, vil det lede til et større ønske om å anbefale produktet til andre (Curren og Folkes, 1987). For eksempel kan håndverkere få nye oppdrag basert på word-of-mouth.

Kontrollerbarhet handler om personlig kontroll, altså om en årsak er viljebestemt eller ikke (Russel, 1982; Folkes, 1984). Dette kan gå ut på om situasjonen er kontrollerbar av bedriften, som vil si at hullet i buksen kom fra dårlig stoff, eller at den er ukontrollerbar og at hullet er et resultat av røff behandling fra konsumenten. Weiner (2000) konkluderer at oppfattelse av kontrollerbarhet er spesielt interessant fordi den ser på slutninger med hensyn til personlig ansvar, moralvurdering og moralfølelse. Har man for eksempel bestilt et produkt som ikke kommer til avtalt tid på grunn av en leverandørstreik, kan man bli skuffet og frustrert. Kommer ikke produktet til avtalt tid på grunn av at bedriften har rotet med bestillingen blir man sannsynligvis mer misfornøyd og irritert. Her vil resultatet være attribuert til noe som bedriften burde kontrollert. Både lokus og kontrollerbarhet påvirker altså hvorvidt vi klandrer noen for en hendelse. Vi mener også at kontrollerbarhet vil ha noe å si for oppfattelsen av krisens alvorlighetsgrad. Oppfatter man krisen som kontrollerbar av bedriften, vil man trolig tenke at det er selskapets feil. Utfallet kan da også bli mer alvorlig for selskapet.

Stabilitet handler om hvorvidt en årsak er konstant og uforanderlig, eller variabel og midlertidig (Russel, 1982; Folkes, 1984). Når årsaken til en hendelse er stabil vil personer tillegge at hendelsen vil fortsette å oppstå i fremtiden. Når årsaken til en hendelse er ustabil vil attribusjon om faren for gjentakelse av hendelsen i fremtiden være mer usikker (Folkes, 1984). Hvis konsumentene tror den samme feilen har oppstått hos selskapet flere ganger, vil de tillegge at feilen vil fortsette å oppstå og at feilen er selskapets skyld.

Nisbett og Valins (1972) er kritiske mot den bastante attribusjonen. De hevder at ny informasjon ikke nødvendigvis forandrer en persons attribusjon, men leder til å sette spørsmålsteget ved den. Leddo et al. (1984) hevder også at personer ofte kommer frem til

årsaker ved at å tilpasse hendelser slik at de passer til den allerede forutinntatte oppfatningen. For eksempel kan en konsument tro at større bedrifter generelt har dårligere service enn mindre bedrifter. Konsumenten vil da tilpasse handling med denne troen istedenfor å sammenligne erfaringer mellom større og mindre bedrifter. Dette er likt tendensen til at man attribuerer andre personer ut fra deres person og ikke ut fra andre faktorer. For eksempel vil en spøk gjort av en person som blir sett på som dum, bli en dum spøk. Den samme spøken gjort av en person som blir sett på som morsom, blir vanligvis en morsom spøk (Heider, 1944). Man kan tenke seg at dersom man har en dårlig oppfatning av en bedrift vil sannsynligheten være stor for at man ser på bedriftens feil og mangler til å være berettiget, mens bedriftens suksess vil bli sett på som flaks eller urettferdighet. I følge Folkes (1988) kan dette sees på som en attribusjonsfeil. En attribusjonsfeil er når en person attribuerer ut fra det som gagnar en selv istedenfor å se hva som egentlig er den rette årsaksforklaringer (Folkes, 1988; Svartdal, 2000). Hvis det for eksempel har oppstått en feil med et produkt kan en konsument som i utgangspunktet har et positiv inntrykk av bedriften lettere attribuere at det var en ulykke og et engangstilfelle. En person som i utgangspunktet har et negativ inntrykk av bedriften kan derimot attribuere at dette var bedriftens feil og at bedriften utførte handlingen med vilje. En fundamental attribusjonsfeil er nettopp tendensen til å attribuere ut fra personlige interesser istedenfor å se på alle aspekter ved hendelsen (Folkes, 1988; Svartdal, 2000).

2.4 Potensielle overføringseffekter av krisehåndtering, spredningsaktiveringsteori

Spredningsaktiveringsteorien er aktuell for våre problemstillinger ved at den forklarer om det i noen tilfeller kan være bedre å la være å uttale seg etter en krise har oppstått. Teorien tar for seg hvordan personer relaterer konsepter sammen (Colins og Loftus, 1975). Et konsept i vårt tilfelle kan være et merke, en krise, et selskap eller for eksempel konsumenter. På den måten tar teorien for seg hvordan personer relaterer et selskap med en krise. Jo flere egenskaper to konsepter har felles, desto flere relasjoner vil det være mellom dem, som igjen betyr at konseptene er sterkere relatert til hverandre. Med dette vil en betydningsfull relasjon mellom to konsepter bli bestemt ut fra totalsummen av forbindelsene mellom konseptene. For eksempel vil Suzuki og Toyota være nært relatert på grunn av at de har fellesstrekk med at begge er biler. En Volvo og en Ferrari vil derimot ikke nødvendigvis være like nært relatert,

til tross for at begge er biler. Dette på grunn av at den første bygger opp til familieliv, mens den andre bygger opp til en ungarstilværelse.

En av de mest gjennomgående relasjonene i konsumentmiljøet er at et merke blir aktivert gjennom ulike referanser til merkenavnet (Nedungadi, 1990). I tillegg vil en persons oppfattelse av en hendelse stadig utvide seg i form av ulike assosiasjoner (Colins og Loftus, 1975). For eksempel kan man ut fra Nokias logo få assosiasjonene mobiltelefon, trendy, Finland og slagordet ”Connecting People”. Etter en eventuell krise med barnearbeid kan også ordet barnearbeid assosieres med Nokia. Ordet barnearbeid vil mest sannsynlig bare trigge negative ord, og med merket Nokia friskt i minnet kan dette være skadelidende for Nokia. Jones (2010) påpeker at man må ta hensyn til både forover og bakover assosiasjoner. For eksempel om man i dette tilfellet kan gå både fra Nokia til barnearbeid og fra barnearbeid til Nokia.

Et merkes tilgjengelighet i en konsumentens hukommelse avhenger av tre faktorer. Den er avhengig av styrken på aktiveringen fra merket. Altså hvor ofte man blir aktivert for merket, hvor lang tid det tar før man selv fremkaller merket og hvordan man evaluerer det (Barselaou, 1985). Den er avhengig av styrken på assosiasjonene mellom merket og andre merker, på bakgrunn av betydningsmessig likhet (Hutchinson 1983) og posisjonen merket har i produktkategorien (Nedungadi og Hutchinson 1985). Til slutt avhenger den av tilgjengeligheten av produktkategorien, selve merket eller attributter av merket. Colins og Loftus (1975) har en forenklet prosess av dette og forklarer at tilgjengeligheten av egenskap eller et merke kommer an på hvor ofte en person er eksponert for den. Hører man for eksempel ofte ordet sommer i forbindelse med ordet ferie vil man også oftere tenke på sommer og ferie sammen. Dermed kan vi også tenke at jo ofte en person for eksempel hører om merket Gilde sammen med e-coli, desto lettere vil det være å se en forbindelse mellom Gilde og e-coli. Nedungadi (1990) påpeker at valg kan være hukommelsesbasert. Minnet om et merke vil styrke fremkallingen av dette merket og deretter bestemme om merket vil vurderes i en kjøpsituasjon. På den måten er erindringen med på å påvirke merkevalget. Minnet påvirker også konsumentens sammenligning av merket med andre merker. Har konsumenten et dårlig inntrykk av Gilde på grunn av episoden med e-coli er det altså liten sannsynlighet for at Gilde vil bli valgt. Hvis konsumenten i tillegg har en bra erfaring med konkurrenter av Gilde, vil det igjen være mindre sjanse for at Gilde vil bli valgt. En

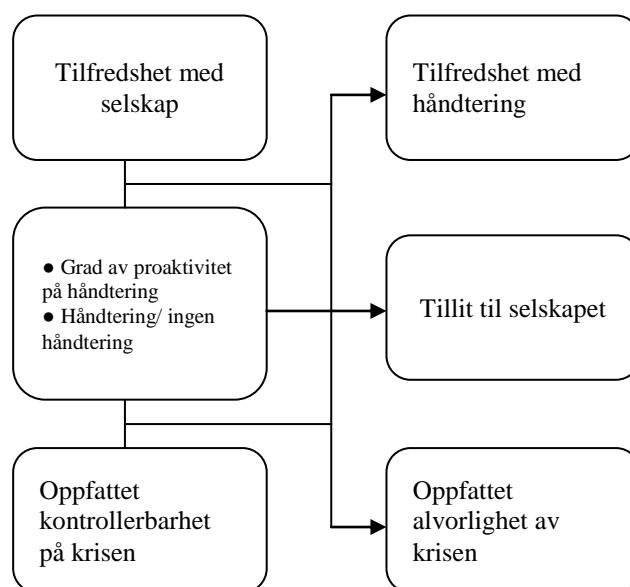
krisehåndtering kan dermed slå feil ved at man ytterligere knytter merkevaren Gilde sammen med e-coli og dette kan bidra til at relasjonene mellom krisen og selskapet forsterkes. Resultatet kan dermed bli at selskapet blir mer skadelidende på bakgrunn av krisehåndteringen.

I dette kapitlet har vi introdusert begrepene krise og krisehåndtering samt attribusjons- og spredningsaktiveringsteorien. Dette er hovedbegrepene og teoriene som benyttes for å svare på problemstillingene. I neste kapittel vil vi presentere modellen for denne studien, se nærmere på de avhengige variablene, diskutere relevante sammenhenger og utarbeide hypoteser.

3 Modell og hypoteser

I dette kapitlet skal vi presentere modellen for studien og se nærmere på de avhengige variablene. Vi vil videre diskutere relevante sammenhenger i forhold til modellen og presentere hypotesene.

3.1 Presentasjon av modell



Figur 3.1 Konseptuell modell

Vår konseptuelle modell består av variablene grad av proaktivitet på håndteringen og håndtering/ ingen håndtering som er hovedeffektene vi studerer. Videre ser vi på hvordan tilfredshet med selskapet og oppfattet kontrollerbarhet på krisen samhandler med hovedeffektene. Disse skal påvirke de avhengige variablene tilfredshet med håndtering, tillit til selskapet og oppfattet alvorlighet av krisen.

Når vi ser på hovedeffektene mot de avhengige variablene, tester vi krise og krisehåndteringsteorien. Når vi tester hvilken effekt håndtering mot ingen håndtering har på de avhengige variablene benytter vi i tillegg spredningsaktiveringsteorien for å se om et selskap alltid bør håndtere en krise. Når vi videre ser på effektene av tilfredshet med selskapet og oppfattet kontrollerbarhet på krisen benytter vi attribusjonsteorien. Dette for å forklare hvordan samhandlingene med hovedeffektene påvirker de avhengige variablene. Vi ønsker altså å se om en person som er tilfreds med selskapet i større grad vil tilskrive krisen mildere

enn en som ikke er tilfreds med selskapet. Altså kan konsumenten attribuere feil i begge tilfeller på grunn av hans forutinntatte holdning til selskapet, dette ser vi på som en mulig attribusjonsfeil.

Oppfattet kontrollerbarhet på krisen er en av attribusjonsdimensjonene og tar for seg i hvilken grad respondentene mener krisen er kontrollerbar av selskapet eller ikke. De tre attribusjonsdimensjonene som tar for seg tilskrivning av suksess og fiasko etter en hendelse. Nedenfor vil vi se nærmere på de avhengige variablene i modellen.

Med begrepet tilfredshet med håndtering ønsker vi å få frem hvordan respondentene oppfatter de ulike håndteringene og hvordan ulike oppfattelser av selskapene og håndteringene fører til ulike svar. Coombs og Holladay (1996) definerer en krisehåndtering som hva et selskap sier eller gjør etter en krise for å beskytte sitt rykte, vi ønsker å finne ut i hvilken grad konsumentene er tilfredse med denne håndteringen. Variabelen tillit skal måle i hvilken grad selskapets håndtering av krisen påvirker tilliten konsumentene har til selskapet. Moorman et al. (1993) beskriver en persons tillit som dens vilje til å stole på en partner han har tiltro til, gjennom tro, følelser og forventning til partnerens pålitelighet. Hosmer (1995) definerer tillit som et resultat av riktig, rettferdig og ærlig atferd. Han henviser til at flere forskere har foreslått at tillit er av vesentlig betydning for å forstå mellompersonlig adferd og gruppeadferd, ledelseeffektivitet, økonomisk utveksling og sosial eller politisk stabilitet. Hvis en håndtering fører til forbedret tillit er det altså stor sjanse for økonomisk vinning og et mer stabilt marked for bedriften. Mohr og Spekman (1994) påpeker i tillegg at tillit er en viktig indikator på om et partnerskap ender i suksess eller vil mislykkes. Hvis et partnerskap kan være forholdet mellom konsument og bedrift vil tillit være en bra indikator for å bestemme om håndteringen var en suksess. Flere studier har benyttet seg av tillit som en indikator. Blant annet har Aaker et al. (2004) i sitt studie av kriser tillit med som en mediator til atferdsendring etter en produktkrise. Hill et al. (2009) benytter tillit som en avhengig variabel ved deres studie av etiske kriser. De finner blant annet at det er en direkte relasjon mellom oppfattet uetisk atferd og tillit, men det er ikke nødvendigvis en direkte relasjon mellom en kundes frustrasjon og tillit til selskapet

Oppfattet alvorlighet av krisen for selskapet skal måle hvordan oppfattelsen av alvorligheten på krisen endrer seg etter hvilken håndtering selskapet benytter, og ved ulike grader av interaksjonseffektene. Oppfattet alvorlighet av krisen måler hvor alvorlig respondentene mener krisen er for det bestemte selskapet. Siomkos og Kurzbard (1994) har fokusert på faren ved en krise og Coombs (1995) har fokusert på skadeomfanget av krisen. Dette mener vi i mange tilfeller kan bli sett på sammen med oppfattet alvorlighet av krisen. Siomkos og Kurzbard (1994) finner at når konsumentene oppfatter faren ved krisen som stor bør selskapet i større grad benytte seg av super innsats, som i vår oppgave vil være representert med proaktive håndteringsstrategier. Coombs (1995) finner at når konsumentene oppfatter skaden på krisen som stor bør selskapet i større grad benytte mer proaktive strategier, her behøves også en indikasjon på at krisen ikke vil gjenta seg. Han finner også at når skaden oppfattes som liten bør selskapet i større grad benytte benektelse og rettferdiggjøring. Samtidig påpeker han at selskapet uten en bra ytelseshistorie vil mangle tilliten til å benytte rettferdiggjøring. Med ytelseshistorie mener han hvorvidt et selskap er godt etablert i markedet, om de er godt likt og hvorvidt det har oppstått negative hendelser med deres merker før. Dette kan påvirke konsumentenes oppfattelse av håndteringen. I forhold til vår oppgave mener vi tilfredshet med selskapet kan ha noe av den samme virkningen som ytelseshistorie.

3.2 Hypoteseutvikling

Nedenfor skal vi diskutere aktuelle sammenhenger i modellen og komme frem til hypoteser for å kunne svare på problemstillingene.

3.2.1 Hovedeffekt: Grad av proaktivitet på håndtering

Grad av proaktivitet på håndtering går ut på hvordan ulike nivå av proaktivitet på håndtering påvirker konsumentenes oppfattelse av selskapet. En generell tanke i den eksisterende teorien er at når trusselen til selskapet øker, bør selskapet i sterkere grad benytte håndtering der de innrømmer ansvar (Coombs, 1995; Coombs og Holladay, 1996 og 2007). Jo mer alvorlig krisen oppfattes for selskapet desto mer proaktiv bør håndteringen være. En grunn til at krisehåndtering ikke alltid fører til ønsket resultat er ofte nettopp på grunn av at de ikke er proaktive nok (Coombs og Holladay, 2007). Vi har tre grader av håndtering der håndteringen ekstremt proaktiv har høyest grad av proaktivitet på håndteringen, og rettferdiggjøring har lavest grad av proaktivitet.

Coombs (2004) påpeker at hvor alvorlig krisen er for omdømmet har mye å si for hvor medgjørlig håndteringen bør være. Derfor mener vi hvilken grad av proaktivitet selskapet benytter i krisehåndteringen vil påvirke tilfredshet med håndteringen. Teorien viser tvetydige resultater på hvilken håndtering som bør benyttes. Coombs (1995) finner at håndteringen ingratiation passer for alle former for positiv ytelseshistorie, og vi mener at for våre stimuli kan rettfærdiggjøring ha samme funksjon som ingratiation strategier. Han finner også at stor grad av proaktivitet i håndteringen passer bra både når selskapet har en bra og en dårlig ytelseshistorie. Rettfærdiggjøring passer bedre når man skal rette seg mot offer av krisen, når selskapet har en negativ ytelseshistorie eller når selskapets ytelseshistorie og rykte er positivt, skaden er liten og man retter seg mot ikke-offer av krisen (Coombs, 1995). I vår undersøkelse har vi ikke skilt mellom offer og ikke-offer av krisen eller en negativ og positiv ytelseshistorie til selskapet, det kan derfor være vanskelig å finne ut hvilken håndtering respondentene vil bli mest tilfredse med. Coombs (2004) og Coombs og Holladay (2007) påpeker viktigheten av at håndteringen står i samsvar med hvilken type krise man har. Det er altså vanskelig å komme frem til en hypotese om hvilken grad av proaktivitet som vil være best. Den eksisterende litteraturen ser som regel på hvilken håndtering som er den beste, men vi skal se på hvilken håndtering som gir best tilfredshet på håndteringen. Derfor tror vi at en håndtering der selskapet benytter store ressurser for å ordne opp vil være den beste, dermed stor grad av proaktivitet. Ved å benytte seg av ekstrem proaktiv håndtering viser man ærlighet og villighet til å gjøre noe med hendelsen. Derfor virker det også som om man generelt bør være så proaktive som mulig for å få god tilfredshet med håndteringen.

H1: "Sterkere grad av proaktivitet på håndteringen har positiv påvirkning på tilfredshet med håndtering".

John (1984) presiserer at unnskyldning, rettfærdiggjøring og benektelse noen ganger inneholder assosiasjonen av opportunistisk atferd. Dette mener Huang (2008) tyder på at håndteringer kan føre til at selskapet kan assosieres med manipulasjon og kontroll, og kan få problemer med å utvikle tillit. Vi mener det er fare for at en slik situasjon kan oppstå hvis selskapet håndterer med ekstrem proaktivitet. Konsumentene kan bli mistenksomme på om selskapet er ansvarlig, at de visste om krisen og hadde en plan klar i tilfelle den skulle oppdages, noe som helt klart vil svekke tilliten. Da kan det være bedre å ikke innrømme noe for at konsumentene skal oppfatte at selskapet ikke har skyld i krisen slik at tilliten ikke

påvirkes. Samtidig kan det tenkes at jo mer et selskap gjør for å rette opp i en krise, desto bedre vil det være for å beholde tilliten. Både ekstrem proaktiv og proaktiv håndtering har med en grad av innrømmelse, og for å styrke tilliten skal man være ærlige. Samtidig inkluderer ekstrem proaktiv håndtering en sterkere grad av innsats for å rette opp i krisen enn det proaktiv håndtering har. Derfor kan en proaktiv håndtering oppfattes mer negativt på grunn av at selskapet ikke viser at det vil utføre forbedringer for å ordne opp i krisen. I håndteringen innrømmes det feil, men det gis ikke uttrykk for at selskapet har en plan om å ordne opp i hendelsen. Derfor vil sannsynligvis større grad av proaktivitet på håndteringen forhindre tap av tillit til selskapet.

H2: "Sterkere grad av proaktivitet på håndteringen har positiv påvirkning på tillit til selskapet".

Coombs (2007) påpeker at et selskap ikke alltid bør benytte sterke håndteringer som full unnskyldning. Sterke håndteringer kan skape sterke reaksjoner hos konsumentene og føre til en bumerangeffekt. Konsumentene kan tenke at krisen er mer alvorlig hvis selskapet reagerer med stor grad av proaktivitet, i tillegg blir krisehåndteringer dyrere jo mer medgjørlike de er. På den måten kan en rettfærdiggjøring der selskap forsøker å legitimere krisen og forklare hvorfor hendelsen oppsto fungere bedre. Håndteringen vil i mindre grad skape frykt rundt krisen og dempe oppfattelsen av alvorlighet.

H3: "Sterkere grad proaktivitet på håndteringen har negativ effekt på oppfattet alvorlighet av krisen".

3.2.2 Attribusjonseffekter

Kundetilfredshet er en viktig indikator på selskapets ytelse, for eksempel påpeker Anderson et al. (1994) at generell kundetilfredshet er en grunnleggende indikator på selskapets fortid, nåtid og fremtidige ytelser. Kundetilfredshet består av fire indikatorer, forstått kvalitet eller ytelse, forstått verdi, markedets forventninger og kundeforventning. Forstått kvalitet eller ytelse er hvordan konsumenter evaluerer deres erfaring med selskapet. Forstått verdi er hvordan konsumenter opplever produktkvaliteten relatert til prisen som er betalt. Markedets forventninger representerer konsumentens tidligere kjøps erfaring med selskapets nåværende tilbud. Dette inkluderer også informasjon som ikke er erfaringsbasert, som reklame, word-of-mouth og forutsatt kvalitet fra selskapet i fremtiden. Kundeforventning relateres til forstått

kvalitet og dermed også forstått verdi, disse forventningene burde være det samme som den nåværende kvaliteten (Fornell et al., 1996).

Flere store firma legger strategier for å bedre kundetilfredsheten, og konstaterer at kundetilfredshet skal lede til økonomisk profitt (Fornell, 1992). Fornell et al. (1996) påpeker at økning i kundetilfredshet reduserer antall klager til selskapet, i tillegg til at det øker kundeloyaliteten. De påpeker videre at tilfredshet er en indikator på selskapets helse og viser et prospekt av fremtiden. Dette mener vi viser at tilfredshet er en viktig indikator å ha med når man ser på kriselitteraturen. Weiner (2000) påpeker at forventningene om tilfredsheten etter gjentatte positive eller negative opplevelser med et produkt er svært vanskelig å forandre. Vi ønsker å finne ut om konsumentene som i utgangspunktet er tilfreds med selskapet foretrekker en annen håndtering enn de som ikke er tilfreds med selskapet.

Tilfredshet med selskapet deles inn i lav og høy grad, variabelen innebærer hvilket inntrykk man har av selskapet alene og i forhold til konkurrentene. Ofte har personer en forutinntatt holdning til selskapet som vi mener det er viktig å være klar over når man skal håndtere en krise. Coombs og Holladay (2007) påpeker at en positiv ytelseshistorie vil fungere som et skjold som beskytter et selskap mot negative rykter ved en krise. Vi mener med bakgrunn i teorien om attribusjonsfeil, at tilfredshet med selskapet også kan fungere som et skjold for selskapet. Når man i utgangspunktet er positiv til et selskap vil man lettere få skylapper for negative hendelser og i større grad godta og forsvare feil. Er man i utgangspunktet negativ til selskapet vil man raskere bli skeptisk når man hører negative hendelser ved selskapet.

Sterke proaktive strategier passer bra som en håndtering når selskapets ytelseshistorie er negativ, både ved stor og liten skade ved krisen (Coombs, 1995). Vi mener konsumentene som har høy grad av tilfredshet til selskapet også vil ha høy grad av tilfredshet med håndteringen. Dette har igjen med attribusjonsfeil å gjøre, det at man attribuerer ut fra det som gagnar seg selv. En konsument som er tilfreds med selskapet vil i større grad forsvare hendelsen for selskapet og være blind for dets feil. Hvis konsumentene er tilfreds med selskapet behøver selskapet ikke være like proaktiv i håndteringen, konsumentene vil sannsynligvis være tilfredse uansett, men ekstrem proaktiv vil likevel være den beste håndteringen for å skape tilfredshet med håndtering. Vi mener konsumentene som har lav grad av tilfredshet med selskapet raskt kan bli provosert av en lite proaktiv håndtering. Når

konsumenten i utgangspunktet har en negativ holdning til selskapet og selskapet i tillegg forsøker å rettferdiggjøre krisen vil det forsterkere deres negative holdning til selskapet.

H4: "Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på tilfredshet med håndtering".

Konsumenter som ikke er tilfredse med selskapet vil i større grad lete etter feil og deretter attribuere at dette er selskapets feil. Derfor kan en håndtering der man innrømmer feil når konsumenten i utgangspunktet ikke er tilfreds med selskapet gjøre konsumentene skeptiske. Hvis en konsument er tilfreds med selskapet mener vi selskapet bør håndtere krisen ekstremt proaktivt for å bevare tilliten. Tilfredse konsumenter vil i større grad føle skuffelse og bli skeptiske hvis selskapet ikke uttaler seg etter en krise. De bør innrømme alt som er gjort galt og samtidig gjøre alt de kan for å rette opp igjen. Derfor ser det ut til at selskap bør håndtere med ekstrem proaktivitet hvis konsumentene i utgangspunktet er tilfreds med selskapet.

H5: "Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på tillit til selskapet".

Vi mener konsumentene som er tilfreds med selskapet vil attribuere krisen som mindre alvorlig og dermed kan det lønne seg å rettferdiggjøre krisen. Derfor mener vi det ikke er nødvendig å bruke den mest kostbare håndteringen når konsumentene likevel mener at krisen er lite alvorlig. Konsumentene som er lite tilfreds med selskapet vil i større grad attribuere selskapet som skyld i hendelsen og vil dermed oppfatte krisen som mer alvorlig. Da mener vi selskapet kan rettferdiggjøre krisen i et forsøk på å få konsumentene til å attribuere krisen som mindre alvorlig.

H6: "Det er en negativ interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på oppfattet alvorlighet av krisen".

Interaksjonseffekten oppfattet kontrollerbarhet på krisen er delt inn i høy og lav grad. Variabelen er en av de tre attribusjonsdimensjonene og innebærer i hvilken grad krisen oppfattes å være kontrollerbar av selskapet. Weiner (2000) påpeker at ansvar, moralvurdering og moralfølelse er konklusjoner fra attribusjon av kontrollerbarhet. Altså har kontrollerbarhet

mye å si for om man opplever at selskapet hadde ansvar for den eventuelle hendelsen. Kontrollerbarhet handler om personlig kontroll, om årsaken er viljebestemt eller ikke (Russel, 1982; Folkes, 1984) og det påvirker hvorvidt man klandrer noen for en hendelse (Weiner, 2000).

Coombs og Holladay (2007) påpeker at når konsumentene ikke oppfatter at selskapet er ansvarlig for krisen, vil en krise ha liten effekt på selskapets omdømme. Dermed kan det tenkes at det er mindre viktig hvilken håndtering selskapet benytter. De påpeker også når en krise som oppleves som sterkt kontrollerbar av selskapet kan provosere frem irritasjon og anbefaler derfor sterke proaktive håndteringer. For å skape tilfredshet med håndteringen bør man altså øke nivået av proaktivitet på håndteringen parallelt med en økning av oppfattet kontrollerbarhet. Dette støttes også av Bradford og Garrett (1995) og Huang (2006) som finner at unnskyldning er best når selskapet kan bevise at de ikke hadde kontroll og ikke kunne påvirke hendelsen.

H7: "Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på tilfredshet med håndtering".

Oppfattes krisen som lite kontrollerbar av selskapet mener vi de bør rettfærdiggjøre hendelsen for å spille videre på lite kontrollerbarhet og å bevare tilliten. Hvis derimot krisen oppfattes som kontrollerbar av selskapet mener vi tilliten til selskapet kan svekkes og selskapet bør derfor benytte en ekstremt proaktiv håndtering for å vinne tilliten tilbake.

H8: "Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på tillit til selskapet".

Når krisen oppleves som kontrollerbar, oppfattes det som om selskapet er skyldig i hendelsen og vi mener da at selskapet bør benytte en ekstremt proaktiv håndtering for å vise at de ønsker å rydde opp i krisen. Hvis selskapet rettfærdiggjør krisen i denne situasjonen, kan det oppfattes som om de forsøker å bortforklare hendelsen. Dette kan skape missnøye hos konsumentene og krisen vil oppfattes som mer alvorlig for selskapet. Når krisen sees på som lite kontrollerbar for et selskap oppfattes selskapet også som mindre skyldig i hendelsen. Selskapet kan da

velge å rettfærdiggjøre krisen på grunn av at man ikke behøver å innrømme feil i like stor grad når krisen oppfattes som lite kontrollerbar.

H9: "Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på oppfattet alvorlighet av krisen".

3.2.3 Hovedeffekt: Håndtering/ ingen håndtering

I dette delkapittelet skal vi se på hovedeffekten håndtering/ ingen håndtering i samhandling med interaksjonsvariablene tilfredshet med håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen. Vi skal benytte spredningsaktiveringsteorien for å se nærmere på hvilken effekt en håndtering kan skape.

Variabelen håndtering/ingen håndtering består av de ulike håndteringstypene og ingen håndtering. Vi ønsker å teste hvilke effekter håndteringer generelt gir, om det alltid gir best resultat å håndtere en krise. Colins og Loftus (1975) presiserer at tilgjengeligheten av en egenskap kommer an på hvor ofte en person er eksponert for den. En håndtering kan altså forsterke relasjonen mellom selskapet og krisen, og på den måten knyttes selskapets navn opp mot negative ord i krisen. For eksempel kan dårlige arbeidsforhold og barnearbeid sammen med Nokia, eller juks sammen med Ryanair svekke selskapets troverdighet. Det kan være at tilliten påvirkes i sterkere grad når krisen håndteres enn når den ikke håndteres. Når selskap ikke håndterer en krise innrømmer de ikke feil og konsumentene har ingen grunn til å mistenke dem. Samtidig presiserer Coombs og Holladay (2007) at medgjørlige strategier kan være mer effektiv til å redusere sinne og negativ kommunikasjon mot selskapet. For å vinne tillit må man altså i følge dette være ærlige, håndtere krisen og si i fra om hva som har hendt og hva som vil gjøres med dette. Coombs og Holladay (1996) henviser til at håndteringer som samsvarer med krisene gir mer positive bilder av selskapet enn ingen håndtering eller håndteringer som ikke samsvarer med krisene. Det kan også være positivt for konsumentenes tillit at bedrifter kan innrømme at de ikke er perfekte, at selskapet selv sier ifra om at det har oppstått noe galt og at de er klar over situasjonen.

H10: "Håndtering av krisen har positiv påvirkning på tillit til selskapet".

Coombs (2007) presiserer at for sterke reaksjoner fra selskap kan føre til en bumerangeffekt, med dette kan konsumentene oppfatte krisen mer alvorlig hvis den håndteres. Av den grunn vil det være bedre å ikke håndtere en krise, da kan den virke mindre alvorlig. Hvis selskap håndterer hendelsen kan konsumentene attribuere at det virkelig har oppstått en alvorlig krise. Når selskapet uttaler seg om krisen skaper de også en ekstra relasjon mellom seg og krisen ettersom deres navn nevnes samtidig som hendelsen. På den måten kan en håndtering få krisen til å virke mer alvorlig for selskapet.

H11: "Håndtering av krisen har negativ påvirkning på oppfattet alvorlighet av krisen".

3.2.4 Attribusjonseffekter

Vi mener konsumentene som er tilfredse med selskapet også vil ha høyere tillit til selskapet. Selskapet burde håndtere hendelsen for å bevare tilliten de tilfredse konsumentene har til selskapet. Hvis selskapet ikke håndterer krisen, kan tilliten svekkes ved at konsumentene ikke lenger vet om de kan stole på selskapet. Samtidig hvis krisen håndteres kan konsumentene som er lavt tilfredse med selskapet få bekreftet sine allerede negative holdninger til selskapet. Konsumentene kan oppfatte det som om selskapet innrømmer at de har en tilknytning til krisen, noe som kan skape grobunn for spekulasjoner og svekke tilliten. Ovenfor konsumentene som ikke er tilfredse med selskapet kan det altså være bedre å ikke håndtere krisen, men for konsumentene som er tilfredse med selskapet vil en håndtering skape sterkere grad av tillit.

H12: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom håndtering og tilfredshet med selskapet på tillit til selskapet.

Med bakgrunn i diskusjonen i de tidligere hypotesene mener vi konsumentene som er tilfredse med selskapet kan oppfatte krisen som mer alvorlig hvis den håndteres. En håndtering av krisen kan føre til at konsumentene blir mistenksomme på hvorfor selskapet velger å håndtere.

H13: "Det er en negativ interaksjonseffekt mellom håndtering og tilfredshet med selskapet på oppfattet alvorlighet av krisen".

Når krisen oppfattes som lite kontrollerbar av et selskap mener vi tilliten beholdes ved å ikke håndtere krisen. En håndtering kan skape mistenksomhet om at krisen var kontrollerbar likevel. Når krisen oppfattes som kontrollerbar av et selskap bør de håndtere for å bevare tilliten. Hvis selskapet ikke håndterer når krisen oppfattes som kontrollerbar kan konsumentene også her mene at selskapet ikke lenger er til å stole på, og tilliten svekkes.

H14: "Det er en positiv interaksjonseffekt mellom håndtering av krisen og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på tillit til selskapet".

Når krisen oppfattes som lite kontrollerbar av selskapet bør de unngå å håndtere krisen. Hvis krisen håndteres kan konsumentene tro at krisen likevel er kontrollerbar og da kan situasjonen oppfattes mer alvorlig for selskapet. Vi mener at konsumentene som oppfatter krisen som kontrollerbar av selskapet kan oppfatte krisen som mer alvorlig for selskapet hvis krisen ikke håndteres. Ved å ikke håndtere krisen kan konsumenten oppleve at selskapet ikke er interessert i å rette opp egen feil. Vi mener disse konsumentene i utgangspunktet også vil attribuere krisen som mer alvorlig og da bør de håndtere i et forsøk på å redusere oppfattelsen av alvorligheten av krisen.

H15: "Det er en positiv interaksjonseffekt mellom håndtering av krisen og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på oppfattet alvorlighet av krisen".

I dette kapitlet har vi presentert modellen for denne studien, sett nærmere på de avhengige variablene, diskutert relevante sammenhenger og kommet frem til hypoteser. I neste kapittel vil vi presentere den aktuelle metoden for oppgaven. Videre vil vi forklare stimuliutviklingen og gjennomføringen av eksperimentet. Til slutt presenterer vi de aktuelle indikatorene for spørreskjemaet.

4 Metode

I dette kapittelet presenteres valg av forskningsdesign, utvikling av stimuli og gjennomføringen av eksperiment. Vi vil til slutt presentere de relevante indikatorene ved de ulike variablene.

4.1 Forskningsdesign

I denne oppgaven ønsker vi å finne ut hvilken krisehåndtering som skaper tilfredshet med håndtering, minsker oppfattet alvorlighet av krisen og bevarer tilliten til selskapene. Vi har altså noen variabler som er årsaken til andre variabler, altså at x er årsak til y. Dette er en kausal sammenheng og det designet som er best egnet til å underbygge slike sammenhenger er eksperimentelle design. Et eksperiment defineres som et design med en manipulert stimuli, der manipulasjonen er den eneste som systematisk varierer mellom eksperimentgruppene. I et eksperimentelt design benytter man seg av kontrollgrupper og eksperimentelle variabler. Den eksperimentelle variabelen blir randomisert slik at man kan være ganske sikre på at x er årsak til y (Mitchell og Jolley, 2007). For på best mulig måte kunne svare på våre problemstillinger har vi derfor valgt å benytte oss av et faktorielt eksperiment, det er et eksperiment hvor det er to eller flere uavhengige variabler eller faktorer (Kinnear and Gray, 2009). I et faktorielt design finner man hovedeffekter og interaksjonseffekter. En hovedeffekt er en direkte effekt av en uavhengig variabel på en avhengig variabel, mens interaksjonseffekten skal måle effekten av en uavhengig variabel ved ulike nivåer av en annen uavhengig variabel (Mitchell og Jolley, 2007:358).

I et eksperiment skilles det mellom ”within subject design” og ”between subjects design”. Ved ”within subject design” blir alle respondenter utsatt for samtlige stimuli, altså en gruppe mennesker får alle versjonene av et spørreskjema. Fordelen med å gjøre et eksperiment på denne måten er at man ikke behøver så mange respondenter, da de samme personene blir benyttet for alle stimuliene. I tillegg unngår man variasjon i svarene på grunn av ulike mennesker med ulik bakgrunn. ”Between subjects design” er det vi benytter i vår oppgave, her fordeles stimuliene mellom et utvalg personer, og hver person blir utsatt for et stimuli. Det er derfor viktig at undersøkelsen randomiseres for å forhindre at like personer svarer på like spørreskjema for å bedre sikre ulike persons svar innefor hvert spørreskjema. Fordelen med ”between subjects design” er at man unngår at respondentene er blitt påvirket av tidligere stimuli (Mitchell og Jolley, 2007; Kinnear og Gray, 2009).

4.2 Stimuliutvikling

Vi utførte fokusgruppe der formålet var å finne frem til merker vårt utvalg som er studenter har tilknytning til. Av de forslagene fokusgruppen kom frem til valgte vi å utvikle krisehistorier på Tuborg øl og Grandiosa pizza. Vi utførte pretester for å teste i hvilken grad vi oppnådde de reaksjonene vi ønsket med krisehistoriene. Pretestene viste at historiene ble oppfattet som lite troverdige, mye på grunn av at respondentene lurte på hvorfor de selv ikke hadde lest historiene i en avis. En mulighet var da å gjøre historiene mindre alvorlige med konsekvensen av at de ikke blir oppfattet like skremmende. En løsning kunne da være å ta for seg etiske kriser, som vi tror det er mindre sannsynlighet for at respondentene har lagt merke til. Derfor større sannsynlighet for at artikkelen oppfattes som troverdig når den blir utdelt av oss.

Vi fant to krisehistorier i masteroppgaven ”Consumer Respons to Brand Transgressions” av Torvik og Jacobsen (2008) som omhandlet Nokia mobiltelefoner. De hadde benyttet seg av én produktfeilkrise og én etisk krise. Disse krisene sto i en utenlandsk avis, som også gjør det mer sannsynlig at norske studenter ikke har lest artikkelen. Gjennom egne pretester fant vi ut at de to krisene fra Torvik og Jacobsen var omtrent like skremmende og troverdige. Ettersom disse historiene allerede er validert og fikk bra respons fra studenter velger vi å benytte oss av en av deres krisehistorier, i tillegg utvikler vi en selv. Med bakgrunn i våre tidligere tester av krisehistorier med påfølgende svar, velger vi å konsentrere oss om etiske krisehistorier. Etiske kriser var ikke like skremmende som produktfeilkriser, men de ga en tydelig holdningsendring. Derfor velger vi å benytte oss av Torvik og Jacobsens (2008) etiske krise som omhandler Nokia. Denne krisehistorien er skrevet som en avisartikkel i BBC og er på engelsk. For å være sikre på å beholde validiteten velger vi å beholde den på engelsk. Torvik og Jacobsen (2008) argumenterer for at produktkategorien mobiltelefon er svært relevant for respondentene. Dette er vi enige med, ettersom vi mener studenter generelt har stor kjennskap til mobiltelefoner. Torvik og Jacobsen (2008) referer til Bolting (1988) og Zaichkowsky (1985) som mener at konsumentelektronikk er en produktkategori som involverer konsumentene i høy grad i tillegg til at mobiltelefoner blant annet kan brukes av konsumenten for å uttrykke dens selvbylde. På grunn av at krisen har oppstått med et produkt respondentene kan assosiere seg med, mener vi det kan gjøre at de får en sterkere reaksjon på krisen.

Torvik og Jacobsen (2008) påpeker i sin argumentasjon av produktkategori at få tidligere studier har benyttet seg av reelle merker, med unntak av for eksempel Dawar og Pillutla (2000). De fleste, for eksempel Aaker et al. (2004) og Brown og Dacin (1997) har benyttet seg av oppdiktete merker. Det er imidlertid usikkert om Aaker et al. (2004) faktisk oppnådde å skape et forhold mellom respondentene og det fiktive merket. De trekker videre frem en argumentasjon av Hinde (1997) som påpeker at hvis man ønsker å forstå hvordan forhold i det virkelige liv fungerer, må man også studere forhold fra det virkelige liv. Altså er det lite sannsynlig at konsumenter vil oppnå den samme relasjonen til et fiktivt merke som til et reelt merke de kjenner fra før. I tillegg mener vi at ettersom hensikten med vår studie er å se nærmere på hvordan personer attribuerer krisehåndteringer, er det viktig at respondentene har en relasjon til merket fra før. De viser videre til at det er få og sterke globale selskaper som dominerer produktkategorien. Dette forstår vi slik at i produktkategorien av mobiltelefoner er det selskapene som er sentrale, og vi mener det vil være en fordel hvis alle som eier en spesifikk merketelefon føler en sterk tilknytning til for eksempel selskapet Nokia. Det er altså sannsynlig at ulike personer vil fremkalle de samme merkene av mobiltelefoner, uansett hvilken telefon de selv benytter. Dette er vi enige i. Vi mener det kan gjøre at flere respondenter vil føle seg involvert når de mottar spørreskjemaet, i tillegg til at de vil føle seg involvert på tilnærmet samme nivå. Torvik og Jakobsen (2008) poengterer også at mange av attributtene som er assosiert med mobiltelefoner, for eksempel stil, anvendelighet og pris, fører til at man kjøper en mobiltelefon med en moderat til høy grad av risiko.

Vi vil gjerne at resultatene våre skal kunne generaliseres, derfor ønsker vi å benytte oss av to ulike produkter og produktkategorier. Dette vil gjøre det lettere å se til hvilken krise de ulike krisehåndteringene fungerer best, i forhold til om krisen og krisehåndteringene oppfattes annerledes ved de ulike produktene. Vi vil altså oppnå høyere ekstern validitet ved bruk av ulike produkter (Mitchell og Jolley, 2007). For at en av krisehistoriene ikke skal virke mer troverdig eller mer skremmende enn den andre på grunn av ulike kilder velger vi å ha begge historiene i BBC. Dette hjelper også i forhold til å beholde den interne validiteten. Vi ville derfor velge et merke som naturlig kan skrives om i BBC og samtidig appellerer til norske studenter. Valget ble flyselskapet Ryanair som vi mener appellerer til studenter på grunn av lave priser. Ryanair har nylig utvidet sin posisjon i Norge ved å nå ha flygninger både fra Torp og Rygge, og er dermed lettere tilgjengelig for studenter på Østlandet. De flyr i tillegg til studentvennlige nasjoner som for eksempel Storbritannia og Spania (www.aftenposten.no⁸).

Dette mener vi øker sannsynlighet for at respondentene bruker eller vurderer å bruke Ryanair. Vi mener også at flyreiser, på lik linje med mobiltelefoner, er et høyinvolveringsprodukt. Dette kan være med på at personer tenker mer gjennom valg av flyselskap og mobiltelefonselskap og dermed er mer bevisst på valg av merke og selskap. I tillegg består begge produktkategoriene av få reelle alternativer for nordmenn, dermed vil både Nokia og Ryanair være sterke kandidater når det skal velges mobiltelefoner og flyselskap.

Vi utførte pretester på de to historiene hvor formålet var å finne ut i hvilken grad artiklene førte til ønsket reaksjon, og om historiene var troverdige og lett å forstå. Vi hadde et skjema med spørsmål som ”i hvilken grad blir du skremt av hendelsen”, ”hvor alvorlig vil du si hendelse er for Nokia/Ryanair” og ”I hvilken grad vil du si Nokia/Ryanair er ansvarlig for hendelsen?” (se vedlegg 1). Det viktigste var likevel samtalen vi hadde i etterkant hvor respondentene kunne komme med synspunkter og vi fikk en dialog. Vi fant forskjeller på brukere av Nokia og ikke brukere av Nokia, men siden de er store innen mobiltelefonbransjen, mener vi uansett de fleste vil ha et forhold til merket (www.dagensit.no⁹). Vi fant ikke like markante forskjeller på brukere og ikke brukere av Ryanair. Dette mener vi er naturlig på grunn av at personer generelt flyr sjeldnere enn de benytter en mobiltelefon, dermed vil man ikke så lett assosiere seg med et flyselskap. Både krisen hos Nokia og krisen hos Ryanair er en etisk krise. Vi kan dermed finne ut hvordan ulike krisehåndteringer oppfattes ved ulike etiske kriser, og hvilken som er å foretrekke i de ulike situasjonene. På den måten vil vi finne ut hvordan de ulike håndteringene påvirker tilliten og tilfredsheten med håndteringen. I tillegg mener vi i hvilken grad man benytter seg av produktene kan ha mye å si for hvordan man oppfatter alvorligheten av krisen og hvem som er skyld i den.

Historiene er utarbeidet slik at de skal passe inn i en BBC artikkel. På neste side presenterer vi et eksempel på en av krisehistoriene, alle krisehistoriene med håndtering er lagt ved som vedlegg 3.

The screenshot shows a BBC News article titled "Report Condemns Ryanair" dated Thursday, 25 February 2010. The article reports on a finding by the European Civil Aviation Authority (ECCA) that Ryanair's marketing campaign during the 2008-2009 financial crisis was misleading. The report states that Ryanair advertised 700,000 campaign tickets, but only 69,790 were actually available. The article includes a quote from Ryanair's Executive Manager, John Murphy, who claims the company is not responsible for the marketing department's actions and that it has implemented new routines to prevent such issues. The page also features a sidebar with navigation links, a "SEE ALSO" section with related articles, and a "RELATED INTERNET LINKS" section. An advertisement for "The home of the bagpipe and penicillin" is visible on the right side of the article.

Datoen passer til datoen for gjennomføring av eksperimentet

Introduksjon og forklaring av hendelsen som har oppstått

Uttalelse fra European Civil Aviation Authority (ECCA)

Relevante linker til andre artikler

Spørsmål og hendelsen har oppstått før, oppfordring til konsumentene om å være oppmerksomme

Krisehåndteringen, det er denne som varierer mellom de ulike stimuliene og gjør slik at vi får ulike grupper

Figur 4.2 Eksempel på stimuli

Fra teorien kommer det frem at de vanligste håndteringene er innrømmelse, unnskyldning, rettfærdiggjøring og benektelse (Coombs og Holladay, 2007; Bradford og Garrett, 1995). Vi mener det kan være mange varianter av de ulike håndteringene, en unnskyldning behøver nødvendigvis ikke være en standardunnskyldning som er lik for alle bedrifter og kriser. Den kan ha mange varianter og vil variere fra gang til gang og fra selskap til selskap. Derfor vil vi utvikle krisehåndteringene basert på de vanligste håndteringene, men med en gradvis gradering fra full unnskyldning og beklagelse fra selskapet til en rettfærdiggjøring og til slutt en fullstendig benektelse av å ha noe å gjøre med hendelsen. Krisehåndteringene for Nokia og Ryanair ble utviklet så like som mulig og alle er bygd opp av tre avsnitt som er omtrent like

lange. Vi utførte pretester for å finne ut om håndteringene stemte overens med hva vi selv mente var for eksempel ekstremt proaktiv. Respondentene leste de ulike håndteringene og i en samtale fikk vi blant annet respons på hvordan de oppfattet graderingen og hva som var den beste og verste håndteringen. Andre spørsmål i samtalen gikk ut på innholdet i håndteringene og om noen av dem skilte seg spesielt ut. Det var også viktig å få avdekket om historiene var troverdige, lett å lese og lett å forstå. Pretestene viste at benektelsen ble for ekstrem. Siden håndteringen ikke førte til den responsen vi ønsket, valgte vi å ikke ta den med videre.

Håndteringene har nå en gradering fra full unnskyldning og beklagelse fra selskapet til en rettfærdiggjøring hvor man ikke innrømmer skyld. Disse håndteringene kaller vi for ekstrem proaktiv, proaktiv og rettfærdiggjøring. De tar for seg følger av krisen, hvor det forklares hva reaksjonen av hendelsen vil være. For å poengtere ytterpunktene ved håndteringene påpekes det ved en ekstrem proaktiv håndtering at hendelsen er en helt uakseptabel atferd fra selskapets side. Ved rettfærdiggjøring poengteres det hvorfor hendelsen ikke er selskapets skyld. Både ekstrem proaktiv og proaktiv fremstår som mer ydmyk enn rettfærdiggjøring. Ved rettfærdiggjøring, hvor det ikke innrømmes skyld, vil selskapet ikke gjøre noe for å forbedre hendelsen, de bekrefter bare enkelt at de har rutiner på dette. På de neste sidene presenterer vi hver håndtering slik de står i artiklene med en beskrivelse av hver.

Både ekstrem proaktiv og proaktiv inneholder en beklagelse hvor det unnskyldes for hendelsen og poengteres at slike opptrinn ikke skal oppstå. Ved en ekstrem proaktiv og proaktiv håndtering forsøker selskapet derimot å rette opp hendelsen. I ekstrem proaktiv avsluttes kontraktene til Nokias fabrikker og ansatte i markedsavdelingen hos Ryanair sparkes og selskapet oppretter nye rutiner for å sikre seg mot at en lignende hendelse vil oppstå igjen. De legger seg helt flat og er klar på at de ikke vil akseptere å bli assosiert med en slik hendelse. Dette er den mest kostbare strategien for bedriften.

Nokia	Ryanair	Oppbygging
<p>Nokia's Executive Manager, John Murphy, declares "We are really sorry for the occurrence, that Nokia provides bad security related conditions for the employees should not happen.</p> <p>It is important for us to point out, that Nokia do not accept to be associated with suppliers that neglect to follow given ethical guidelines that violate fundamental security issues for their employees.</p> <p>The Nokia Corporation has terminated the contract with the affected factory and initiated negotiations with new suppliers, which will be held under supervision to ensure incidents like these never happen again. We have initiated new routines that ensure that our employees will be audited more frequently in order to prevent situations like this to happen again".</p>	<p>Ryanair's Executive Manager, John Murphy, declares "We are really sorry for the occurrence, that Ryanair initiates questionable marketing campaigns that lead to unfair treatment of our customers should not happen.</p> <p>It is important for us to point out that Ryanair do not accept to be associated with employees that neglect to follow given ethical guidelines that violate fundamental treatment of our customers.</p> <p>The Ryanair Corporation can inform the public that supervisors in the marketing department will be held responsible and are taken out of their positions in the Ryanair system. We have initiated new routines that ensure that our employees will be audited more frequently in order to prevent unfair campaigns like this to be launched".</p>	<p>En beklagelse</p> <p>Forklarer og Poengtere at dette er uakseptabelt</p> <p>Hva selskapet skal gjøre, gir sparken til de involverte.</p> <p>De har nye rutiner.</p>

Tabell 4.1 Ekstrem proaktiv håndtering

Proaktiv er litt mildere med at de ansatte/fabrikken kanskje får en bot og at selskapet vil gjennomgå rutiner for å se hva som kan gjøres. Selskapet beklager hendelsen, men de må se an situasjonen for å vite hvordan de skal håndtere krisen.

<p>Nokia's Executive Manager, John Murphy, declares "We are really sorry for the occurrence, that Nokia provides bad security related conditions for the employees should not happen.</p> <p>Nokia will look into these circumstances and go through our routines. When a conclusion is on the table we have to figure out what to do.</p> <p>We consider looking into the possibility of giving the involved factories fines for violating the contract, and we want to review Nokia's need for regulations regarding working conditions"</p>	<p>Ryanair's Executive Manager, John Murphy, declares "We are really sorry for the occurrence, that Ryanair initiates questionable marketing campaigns that lead to unfair treatment of our customers should not happen.</p> <p>Ryanair will look into these circumstances and go through our routines. When a conclusion is on the table we have to figure out what do to.</p> <p>We consider looking into the possibility of fining the people involved in the campaign. Launching a campaign that violates laws and regulations is not good and the marketing department should be held responsible for doing so".</p>	<p>Beklagelse</p> <p>Selskapet skal se gjennom rutiner</p> <p>Hva selskapet skal gjøre, muligens gi bot til de involverte.</p>
--	---	--

Tabell 4.2 Proaktiv håndtering

Rettferdiggjøring har ingen beklagelse, men hendelsen legitimeres og samtidig poengteres det at de tviler på at andre bedrifter i samme bransje er bedre.

<p>Nokia's Executive Manager, John Murphy, declares; "Our goal is to produce mobile phones at low cost to please our customers and, when dealing with as many companies as we do, situations like these may appear. We sincerely doubt other companies in our industry are any better.</p> <p>We have a mutual contract with the affected factory that involves specific regulations that ensure both parties to operate within the regional legislative authorities.</p> <p>We understand that work conditions like this may shock people in Europe, but in Asia this is considered normal. For instance, in many countries child labour is a major source of income, keeping families together".</p>	<p>Ryanair's Executive Manager, John Murphy, declares; "our goal is to sell our flights as cheap as possible to please our customers and, when launching as many campaigns as we do, situations like these may appear. We sincerely doubts other campaigns in our industry are any better.</p> <p>We have a mutual contract with employees that involves specific regulations and restrictions that ensure campaigns to be launched and restrictions that ensure campaigns to be launched correctly and within legislative and fair treatment.</p> <p>We understand that campaigns like this seem disrespectful towards our customers, but remember that we are people that can make mistakes as well. What happened here was miscommunication between the marketing department and the sales department.</p>	<p>Selskapet rettferdiggjør handlingen</p> <p>Selskapet har kontrakter med de involverte.</p> <p>Forklarer og poengterer situasjonen</p>
--	---	--

Tabell 4.3 Rettferdiggjøring

For å poengtere ytterpunktene ved håndteringene påpekes det ved en ekstrem proaktiv håndtering at dette er en helt uakseptabel atferd fra selskapets side og ved rettferdiggjøring poengteres det hvorfor hendelsen ikke er selskapets skyld. På den måten fremstår både ekstrem proaktiv og proaktiv som mer ydmyk enn rettferdiggjøring. Ved rettferdiggjøring, hvor det ikke innrømmes skyld, vil selskapet ikke gjøre noe for å forbedre hendelsen, de bekrefter bare enkelt at de har rutiner på dette.

4.3 Gjennomføring av eksperimentet

Vi valgte hovedsakelig å utføre eksperimentet på helsefagstudenter. Fordelen med det er at de ikke har hatt markedsføring og derfor vil ha vanskeligere for å forstå tanken bak et eksperiment og tolke hva det er vi er ute etter. Det viste seg å være en utfordring å få tilgang til vårt utvalg. Det var problematisk å få tilgang til helsefagklasser, foreleserne var strikte på tidsbruk av timen og opptatt av frivillig deltakelse blant studentene. Ved gjennomføringen av eksperimentet fikk respondentene utdelt et tilfeldig spørreskjema som var nummerert fra 1 til 8, for å sikre at vi fikk randomisert hvem som var med i hvilken gruppe. Først i spørreskjemaet lå stimuliene, med en norsk oversettelse bak for å sikre at flere ville være

villige til å delta på undersøkelsen. Spørreskjema er lagt ved som vedlegg 2, stimuliene er lagt ved som vedlegg 3 og den oversatte norske versjonen er lagt ved som vedlegg 4. Etter gjennomført eksperiment var vi nøye på å demtere artiklene, altså forklare at historiene var fiktive.

4.4 Målutvikling

I dette kapitlet skal vi definere og gjøre greie for variablene. Vi operasjonaliserer og utvikler indikatorer som skal måle begrepene.

4.4.1 Tilfredshet med selskapet

Vi benytter oss av Fornell et al. (1996) sin forklaring på at kundetilfredshet består av fire indikatorer, forstått kvalitet eller ytelse, forstått verdi, markedets forventning og kundeforventning. Disse indikatorene mener vi godt forklarer hvordan og hva som skal til for at konsumenter blir tilfredse med et selskap.

Våre indikatorer om tilfredshet med selskapet er hentet fra Fornell et al. (1996):

1. I hvilken grad har du et positivt inntrykk av Nokia/Ryanair?
2. I hvilken grad opplever du Nokia/Ryanair som bedre enn sine konkurrenter?
3. Hvor nær er Nokia/Ryanair ditt ideelle mobiltelefonselskap/flyselskap?

Vi mener de ulike dimensjonene av tilfredshet går litt i hverandre, dimensjon 1 blir godt dekt av spørsmål 1 og til noen grad også spørsmål 2 og 3. Forstått verdi kan oppleves å være noe svakt dekt ettersom det ikke direkte blir spurt om pris, men samtidig mener vi pris er en stor del av helhetsinntrykket av produktet og dermed kan dekkes av alle tre spørsmålene. De to siste dimensjonene, markedets forventning og kundeforventning, mener vi godt dekkes av alle spørsmålene.

4.4.2 Oppfattet kontrollerbarhet på krisen

Kontrollerbarhet kjennetegnes som personlig kontroll, om årsaken er viljebestemt eller ikke (Russel, 1982; Folkes, 1984). Kontrollerbarhet handler også om personlig ansvar, moralvurdering og moralansvar (Weiner, 2000). Her er vi altså ute etter i hvilken grad respondentene mener krisen er kontrollerbar for selskapet. På den måten vil vi få frem i hvilken grad de mener årsaken er viljebestemt, om selskapet hadde kontroll slik at de kunne forhindre krisen.

1. I hvilken grad mener du hendelsen er kontrollerbar av Nokia/Ryanair?

Dette enindikatormålet har vi tilpasset fra Russel (1982) og Jorgensen (1996), dette målet representerer kontrollerbarhet fra attribusjonsteorien og vi ønsker å finne ut i hvilken grad respondentene mener krisen er kontrollerbar for Nokia/Ryanair

4.4.3 Tilfredshet med håndtering

Coombs and Holladay (1996) definerer kriseresponsstrategier som hva en organisasjon sier eller gjør etter en krise, for å beskytte sitt rykte. Disse strategiene skal beskytte en organisasjon ved å eliminere eller redusere skader på omdømmet (Allen og Caillouet, 1994). Strategiene blir også brukt til å vise at anklagelsen mot bedriften ikke er sann, eller å få personer til å dømme krisen mildere og evaluere organisasjonen mer positivt (Allen og Caillouet, 1994). I all hovedsak er krisehåndtering viktig for å forhindre eller forminske skader på omdømmet til en bedrift (Barton, 1993).

Vi har tatt utgangspunkt i Bradford og Garrett (1995), men har tilpasset indikatorene slik at de passer bedre i forhold til våre stimuli og kontekster. Vi har i tillegg utarbeidet tre nye indikatorer for å bedre måle begrepene og sikre oss at alle håndteringene blir fanget opp. Med disse indikatorene ønsker vi å få frem hvordan respondentene oppfatter de ulike håndteringene, og hvordan ulike merker og håndteringer fører til ulike svar.

1. Nokia/Ryanair er interessert i å beholde et godt rykte.
2. Nokias/Ryanairs uttalelser om hendelsen er troverdig.
3. Nokia/Ryanair håndterer hendelsen på en bra måte.
4. Nokia/Ryanair gjør en hederlig innsats for å rette opp i hendelsen.
5. Nokia/Ryanair gjør mer enn man kan forvente for å rette opp i hendelsen.
6. Nokia/Ryanair er opptatt av å fremstå som en etisk korrekt bedrift.
7. Nokia/Ryanair viser ydmykhet med sin uttalelse.
8. Nokia/Ryanair innrømmer all skyld med sin uttalelse.
9. Nokia/Ryanair beklager oppriktig for hendelsen med sin uttalelse.
10. Nokia/Ryanair forsøker å rettferdiggjøre situasjonen med sin uttalelse.
11. Nokia/Ryanair forsøker å snike seg unna ansvar med sin uttalelse.

I forhold til hvordan vi har definert håndtering mener vi indikatorer 1 til 6 avdekker i hvilken grad respondentene er tilfredse med håndteringen. Svarer respondentene høyt på disse indikatorene mener vi det er stor sannsynlighet for at de er tilfredse med håndteringen. Indikatorene 7 til 9 skal måle ekstrem proaktiv og proaktiv. Vi mener at graderingen av svarene vil indikere hvilken håndtering respondentene har fått. De som har lest den ekstrem proaktive håndteringen vil sannsynlig være veldig enig i utsagnene. Den proaktive håndteringen er ikke like ekstrem og dermed vil respondentene svare litt mer mot midten. Dette vil også gjelde for rettferdiggjøring, da respondentene vil være veldig uenig i disse utsagnene. De to siste indikatorene måler direkte graden av rettferdiggjøring. Indikatorene 4 og 7-11 benyttes også som en manipulasjonssjekk.

4.4.4 Oppfattet alvorlighet av krisen

Alvorlighet på krisen kan sees på som en konsekvens av en årsak (Kelley, 1973). Årsaken i dette tilfellet er krisen som håndteres med ulike strategier. Vi ønsker å se i hvilken grad det påvirker konsekvensen, her oppfattet alvorlighet på krisen. Konklusjonen til konsumenten vil påvirke dens holdninger til selskapet som ble utsatt for krisen, oppfattelsen vil påvirke i hvilken grad man i ettertid kan tenke seg å handle varer fra dette selskapet (Weiner, 2000).

Indikatoren er tilpasset Jorgensen (1996) og Russel (1982). Russels (1982) indikatorer er også benyttet i Coombs og Holladays artikler (2006 og 2009) hvor definisjonen på krise er funnet.

1. Hvor alvorlig vil du si denne hendelsen er for Nokia/Ryanair?

Denne indikatoren går noe innenfor attribusjon, da vi er ute etter å finne ut i hvilken grad respondentene oppfatter krisen som alvorlig for Nokia/Ryanair. Vi ønsker å finne ut om oppfattelsen av alvorlighet på krisen lar seg påvirke av håndtering etter en krise.

4.4.5 Tillit til selskapet

Vi velger å benytte oss av Moorman et al. (1993) sin definisjon om at tillit er tro, følelser og forventning om en partners pålitelighet. Denne minner om Hosmers (1995; 399) definisjon av tillit som et resultat av riktig, rettferdig og ærlig atferd, altså moralske korrekte bestemmelser som beskytter rettighetene og interessene av andre innen det samme samfunnet. Vi mener imidlertid at tro, følelser og forventning godt beskriver det forholdet en person har til et merke.

Vi har hentet våre indikatorer om tillit fra Aaker et al. (2004; 7). De beskriver deres indikatorer som partnerkvalitet, dette omtaler de som kvalitetslutninger om merkets yteevne i dens partnerrolle. Dette forstår vi som om at en konsument har forventninger både til merket og til sitt forhold med merket. Det at konsumenten føler han kan stole på merket er veldig viktig for tilliten han har til merket og selskapet. Aaker et al. (2004) har hovedsakelig hentet deres indikatorer om tillit fra Moorman et al. (1993).

Våre indikatorer om tillit, tilpasset fra Aaker et al. (2004):

1. Jeg kan alltid stole på at Nokia/Ryanair gjør sitt beste i enhver situasjon.
2. Hvis Nokia/Ryanair gjør en feil, vil de gjøre sitt beste for å ordne opp i det.
3. Jeg vet at Nokia/Ryanair tar ansvar for deres/sine handlinger.
4. Nokia/Ryanair er pålitelige.
5. Gitt mine forventninger til Nokia/Ryanair, vil det overraske meg om de ikke tar vare på sine kunder.
6. Gitt mine forventninger til Nokia/Ryanair, vil det overraske meg om de gjorde etiske feil.

Vi mener dimensjonene tro, følelser og forventning lett kan gli litt inn i hverandre og det kan dermed være vanskelig å skille disse på spørsmål. Dermed kan alle spørsmålene sies å dekke helheten av de tre dimensjonene. Samtidig kan man også se et lite skille mellom dette, og si at nr en og to dekker tro, nummer tre og fire dekker følelser og nummer fem og seks dekker forventning. Vi mener dermed at disse indikatorene dekker definisjonen.

I dette kapitlet har vi gjort greie for hvilket forskningsdesign som er aktuell for denne oppgaven. Vi har presentert våre stimuli, hvordan vi kom frem til disse og til slutt presentert indikatorene. I neste kapittel vil vi validere datamaterialet samt utføre en manipulasjonssjekk.

5 Analyser av utvalg og mål

I dette kapittelet validerer vi målene. Først ser vi på deskriptiv statistikk der datasettet testes for blant annet spissitet og skjevhet. Videre utfører vi en faktoranalyse for å validere dataene og av disse kan vi utføre hypotesetestingen. En faktoranalyse inkluderer konvergentanalyse, divergentanalyse, reliabilitet og diskriminantanalyse. I en konvergentanalyse sjekker vi at indikatorene måler begrepet de er ment å måle og ikke andre begrep (Reve, 1985).

Divergentanalysen sjekker om indikatorene måles under sin egen faktor, som de skal gjøre. Eller om de lader til flere forskjellige faktorer, noe de helst ikke skal gjøre (Reve, 1985).

Reliabilitet benyttes for å sjekke i hvilken grad målene våre gir konsistente svar fra respondentene (Bollen, 1989). Diskriminantanalysen ser på hvorvidt et begrep er forskjellig fra andre begrep. Vi skal for eksempel sjekke at tilfredshet med selskapet ikke korrelerer med tillit.

Vi benytter oss av etablerte måleskalaer som gjør at vi kan være tryggere på at indikatorene måler det de er tiltenkt å måle. Det vil føre til at vi får en mer logisk sammensetning av indikatorene som i større grad vil dekke definisjonen av begrepet. Vi unngår også tvetydighet på den måten at respondentene misforstår spørsmålene. Indikatorene er tilpasset vår setting, spesielt på tilfredshet med håndtering har vi endret noen spørsmål og lagt til andre spørsmål. På grunn av dette kan vi ikke lenger være helt sikre på at dataene er valide og vil derfor gjennomføre en faktoranalyse av målene.

5.1 Deskriptiv analyse

Før vi utfører selve faktoranalysen utfører vi en deskriptive analyse. Med denne analysen ønsker vi å kvalitetssikre dataene slik at vi med større trygghet kan stole på funnene vi har gjort. Utvalget vårt består av 196 helsefag- og 24 ingeniørstudenter. Fordelingen er jevn mellom Nokia og Ryanair med 110 respondenter til hvert selskap. Når vi tester hovedeffekten grad av proaktivitet på håndteringen ekskluderes stimuligruppene som ikke mottok en håndtering og vi benytter derfor bare 166 respondenter. Derimot når vi tester hovedeffekten håndtering/ingen håndtering benytter vi oss av alle 220 respondentene. Ved gjennomføringen av eksperimentet randomiserte vi spørreskjemaene ved å lage bunker med åtte spørreskjema som representerte de åtte ulike stimuli historiene. Videre kan vi se at gruppene aldersmessig fordeler seg relativt jevnt, vi ser likevel at det er flest respondenter over 25 år og færrest respondenter i gruppen 23 – 25 år. Vi ser at de siste seks månedene har 35 personer kjøpt ny

mobiltelefon og 51 personer har reist med Ryanair. Nokia og Ryanair er de andre mest benyttede merkene med 33 og 32 brukere, Sony/Ericsson og SAS er de mest benyttede selskapene med 36 og 71 respondenter. For ytterligere informasjon om fordelinger se vedlegg 5.

I deskriptiv analyse ser vi på normalfordelingen. Vi ser spesielt på skjevhet og spissitet, samt hvordan svarene har fordelt seg i forhold til min og maks. Kravene i forhold til spissitet og skjevhet er noe omdiskutert, noen mener kravet bør være på +/- 1, mens andre setter kravet til +/- 2. Jo nærmere skjevhet og spissitet er null, desto mer normalfordelt er datamaterialet (Hear et al. 2006). Vi ser i vårt datamateriale at nesten samtlige ligger under 1. Det er også et krav at minimum og maksimum skal ha en differanse på minst +1. Vi kan dermed si at vi oppfyller kravet om normalfordeling. Når vi nå har kvalitetssikret datasettet begynner vi faktoranalysen. Den første analysen er å sjekke for konvergent validitet.

5.2 Konvergent analyse

Vi utfører en konvergentanalyse for å sjekke at indikatorene måler de begrepene de er ment å representere, og ikke andre begrep (se vedlegg 5). Konvergentvaliditet forteller i hvilken grad et indikator korrelerer med de andre indikatorene innefor samme begrep. For eksempel hvor godt indikatorene i begrepet tillit måler tillit og ikke andre begrep (John og Reve 1982; Mitchell og Jolley, 2007).

Følgende variabler testes for konvergentvaliditet; tilfredshet med selskapet, tilfredshet med håndtering og tillit. Begrepet tilfredshet med selskapet lader fint på en faktor og over minimumskravet på 0,3. Begrepet tilfredshet med håndtering har vi tvunget til å legge seg i tre kolonner da vi mener begrepet måler tre dimensjoner. Indikatorene håndtering 1-6 skal måle generell tilfredshet med håndteringene. Håndtering 7-9 skal representere tilfredshet med ekstrem proaktiv og proaktiv håndtering. Håndtering 10 og 11 skal representere tilfredshet med rettferdiggjøring. Vi ser at variablene legger seg der vi ønsker og alle er over minimumskravet på 0,3. Vi ser at begrepet tillit lader høyt på samtlige variabler og vi kan si at alle tre begrepene har konvergent validitet.

Vi har to enindikator mål, oppfattet kontrollerbarhet på krisen og oppfattet alvorlighet av krisen, som ikke kan valideres i faktoranalysen. Grad av proaktivitet og håndtering/ingen

håndtering kan heller ikke valideres i faktoranalysen på grunn av at de er stimuli. Disse målene må derfor valideres med overflatevaliditet, der man ser om målene representerer og måler definisjonen. Målet oppfattet kontrollerbarhet på krisen består av indikatoren ”I hvilken grad mener du krisen er kontrollerbar av Nokia/Ryanair?”. Denne mener vi måler i hvilken grad respondenten oppfatter at krisen burde være kontrollerbar av bedriften. Altså om bedriften kunne gjort endringer for å unngå krisen, eller om de var uskyldige og det var andre som var skyld i krisen. Målet oppfattet alvorlighet på krisen består av indikatoren ”Hvor alvorlig vil du si denne hendelsen er for Nokia/Ryanair?”. Denne skal måle i hvilken grad konsumentene oppfatter krisen som alvorlig for selskapet. Begge disse målene representerer en del av attribusjonsteorien, og tar for seg oppfattelsen av krisen og håndteringen.

5.3 Divergentanalyse

I divergentanalysen skal vi sjekke at indikatorene lader til den tiltenkte variabelen. Vi utfører en divergentanalyse for å se i hvilket forhold målene våre står til andre faktorer eller dimensjoner, altså hvorvidt de skiller seg fra andre mål (Churchill, 1979; Reve, 1985).

Dersom det er faktorladninger på andre begrep større enn 0.2, har vi ikke oppfylt kravene til divergentvaliditet. Vi ser at vi som ventet får fem faktorer, der tilfredshet med håndtering består av tre dimensjoner og tilfredshet med selskap og tillit til selskapet har en hver. Det er det høye verdier, og begrepene holder seg til hver sin faktor. Dette vil si at målene våre måler de begrepene de skal og ikke måler andre begreper. Alle indikatorene lader til de faktorene som var tiltenkt og vi kan nå indeksere indikatorene.

	Faktor 1 <i>Tilfredshet med håndtering</i>	Faktor 2 <i>Tilfredshet med håndtering</i>	Faktor 3 <i>Tilfredshet med selskapet</i>	Faktor 4 <i>Tillit til selskapet</i>	Faktor 5 <i>Tilfredshet med håndtering</i>
Tillit 1				-.666	
Tillit 2				-.871	
Tillit 3				-.808	
Tillit 4				-.751	
Tillit 5				-.809	
Tillit 6				-.552	
Oppfattelse 1			.645		
Oppfattelse 2			.807		
Oppfattelse 3			.881		
Håndtering 1		.423			
Håndtering 2		.493			
Håndtering 3		.736			
Håndtering 4		.898			
Håndtering 5		.694			
Håndtering 6		.524			
Håndtering 7					.646
Håndtering 8					.868
Håndtering 9					.784
Håndtering 10	.479				
Håndtering 11	.974				

Tabell 5.4 Divergentanalyse

5.4 Indeksering

Vi har nå funnet ut hvilke mål som måler de ulike begrepene, dermed slår vi sammen målene som lader under samme variabel. Dette gjør vi ved å legge sammen indikatorene og deretter dele dem med antall indikatorer de består av.

Indikatorer	Indeks
oppfattelse 1, oppfattelse 2, oppfattelse 3 /3	Tilfredshet med selskapet
tillit 1, tillit 2, tillit 3, tillit 4, tillit 5, tillit 6 /6	Tillit
håndtering 1- håndtering11 /11	Tilfredshet med håndtering

Tabell 5.5 Indeksering av indikatorer til teoretiske begrep

5.5 Reliabilitet

Vi sjekker reliabiliteten for å kunne si noe om hvor konsistente målene er (Bollen, 1989). Tester man et mål flere ganger og får samme svar hver gang kan man si at man har oppnådd reliabilitet (Mitchell og Jolley, 2007). I denne oppgaven benytter vi Cronbach's Alpha for å måle reliabiliteten, kravet er satt til >0.6 . Like mål gir høy alpha, og få mål kan føre til lav alpha. Vi ser at våre variabler har en alpha på 0.8 og de har dermed bestått kravet om reliabilitet.

Variabler	Cronbach's Alpha	Antall indikatorer
Tilfredshet	.867	3
Tillit	.883	6
Tilfredshet med håndtering	.859	11

Tabell 5.6 Reliabilitetsanalyse

5.6 Diskriminantvaliditet

Diskriminantvaliditet forsikrer oss om at et begrep er forskjellig fra andre begrep (John og Reve, 1982), Berry (1993) kaller dette fraværet for multikollinearitet. Det er viktig at de ulike variablene ikke korrelerer med hverandre, det kan bety at de måler samme begrep. Dette måles ved å se at korrelasjonskoeffisienten er mindre enn 0.6 eller i det minste <0.8 . I denne oppgaven ser vi at alle er lavere enn 0.6 og vi har oppfylt kravet om diskriminantvaliditet.

		Tilfredshet med selskapet	Oppfattet kontrollerbarhet av krisen	Tilfredshet med håndtering	Oppfattet alvorlighet av krisen	Tillit til selskapet
Tilfredshet med selskapet	Pearson Correlation	1				
Oppfattet kontrollerbarhet av krisen	Pearson Correlation	.023	1			
Tilfredshet med håndtering	Pearson Correlation	.150*	-.104	1		
Oppfattet alvorlighet av krisen	Pearson Correlation	-.069	.282**	-.108	1	
Tillit til selskapet	Pearson Correlation	.409**	-.009	.390**	-.005	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tabell 5.7 Diskriminant validitet

5.6 Manipulasjonssjekk

For å sikre validiteten av datasettet bør vi i tillegg til å gjennomføre en faktoranalyse også gjennomføre en manipulasjonssjekk (Mitchell og Jolley, 2007). En manipulasjonssjekk benyttes for å sjekke om stimuliene fungerer på den måten man har tenkt. For eksempel om respondentene oppfatter ekstrem proaktiv på den måten vi har tenkt ekstrem proaktiv skal fungere og at vi får den gradvise graderingen av håndteringene. Mange forskere henviser til at man alltid burde gjennomføre en manipulasjonssjekk når man utfører forskning på mennesker (Sigall og Mills, 1998).

Vi utførte først en liten manipulasjonssjekk i pretesten da vi hadde spørsmål som blant annet gikk ut på graderingen av håndteringene og hva respondentene mente var den beste håndteringen med tanke på innsats fra selskapet. Denne testen er imidlertid ikke grundig nok og vi vil derfor gjennomføre en manipulasjonssjekk på svarene fra selve eksperimentet. Selve gjennomføringen av manipulasjonssjekken ble utført samtidig som selve undersøkelsen ved at vi inkluderte manipulasjonsspørsmål i spørreskjemaet. Manipulasjonstesten ble gjennomført ved bruk av independent-samples T-Test i PASW. Den sjekker gjennomsnittet av gruppene og om det er signifikante forskjeller på gruppenes enighet i preferanser eller utsagnene de testes for (Janssens et al. 2008). Det kan være risikabelt å utføre denne i selve undersøkelsen da man ikke er sikre på om manipulasjonene fungerer slik man har tenkt. På grunn av den lille manipulasjonssjekken i pretesten fikk vi en viss følelse av at stimuliene ville fungere slik vi ønsket. Nedenfor vises resultatene fra manipulasjonssjekkene.

Manipulasjonssjekk av ekstrem proaktiv og proaktiv				
		Antall	Gj.snitt	Sig.2-halet
H7,8,9	Ekstrem proaktiv	55	3.8788	.024
	Proaktiv	55	3.3576	
	Rettferdiggjøring	55	2.2606	

Tabell 5.8 Manipulasjonssjekk av ekstrem proaktiv og proaktiv

Som nevnt tidligere tar indikatorene 7 – 9 i tilfredshet med håndtering for seg proaktiv og ekstrem proaktiv. Derfor benytter vi disse indikatorene for å teste manipulasjonene av ekstrem proaktiv og proaktiv håndtering. Resultatene viser at det er signifikante forskjeller mellom gruppene og at gruppen med ekstrem proaktiv håndtering er mer enig i utsagnene ($M_{\text{expro}} = 3.8788$) enn proaktiv ($M_{\text{pro}} = 3.3576$) og rettferdiggjøring ($M_{\text{rett}} = 2.2606$).

Manipulasjonssjekk av rettferdiggjøring				
		Antall	Gj.snitt	Sig.2-halet
H10,11	Ekstrem proaktiv	55	3.7364	.673
	Proaktiv	55	3.8364	.002
	Rettferdiggjøring	55	3.0000	

Tabell 5.9 Manipulasjonssjekk av rettferdiggjøring

Indikatorne 10 og 11 skal måle rettferdiggjøring. Vi får en signifikant forskjell mellom rettferdiggjøring og proaktiv (.002), men ikke mellom ekstrem proaktiv og proaktiv (.673). Dette er også naturlig ettersom verken ekstrem proaktiv eller proaktiv inneholder noen form for rettferdiggjøring i sin håndtering, og det vil være vanskelig å skille disse håndteringene fra hverandre med tanke på hvem som rettferdiggjøring i størst grad. Disse indikatorne er reversert, dermed ser vi at rettferdiggjøring ($M_{\text{rett}} = 3.000$) får bedre resultater mot rettferdiggjøring enn ekstrem proaktiv ($M_{\text{expro}} = 3.7364$) og proaktiv ($M_{\text{pro}} = 3.8364$).

Manipulasjonssjekk av håndteringene				
		Antall	Gj.snitt	Sig.2-halet
H4	Ekstrem proaktiv	55	3.8909	.003
	Proaktiv	54	3.0741	.046
	Rettferdiggjøring	56	2.5357	

Tabell 5.10 Manipulasjonssjekk av håndteringene

Vi testet også forskjellene for preferansen til utsagnet ”Nokia/Ryanair gjør en hederlig innsats for å rette opp i hendelsen” som er indikator 4 fra håndteringsspørsmålene. Dette gjorde vi for å få et generelt blick på forskjellen ved håndteringene. Vi ser at som ventet mener gruppen som fikk ekstrem proaktiv håndtering at selskapene gjør en større hederlig innsats ($M_{\text{expro}} = 3.8909$) enn gruppene som fikk proaktiv ($M_{\text{pro}} = 3.0741$) eller rettferdiggjøring ($M_{\text{rett}} = 2.5357$).

I dette kapitlet har vi validert vårt datamateriale samt utført en manipulasjonssjekk. I neste kapittel vil vi presentere resultatene og sammenhengene der vi oppnår signifikante resultater.

6 Resultater

Vi skal i dette kapittelet presentere resultatene for Nokia og Ryanair hver for seg. De blir presentert og diskutert fortløpende ved hver hypotese. Hypotesene er enhalede. Vi måler de med en bestemt retning, slik at de påvirker den avhengige variabelen enten positivt eller negativt. Derfor kan vi dele resultatene fra PASW på to (Kinnear og Grey, 2010).

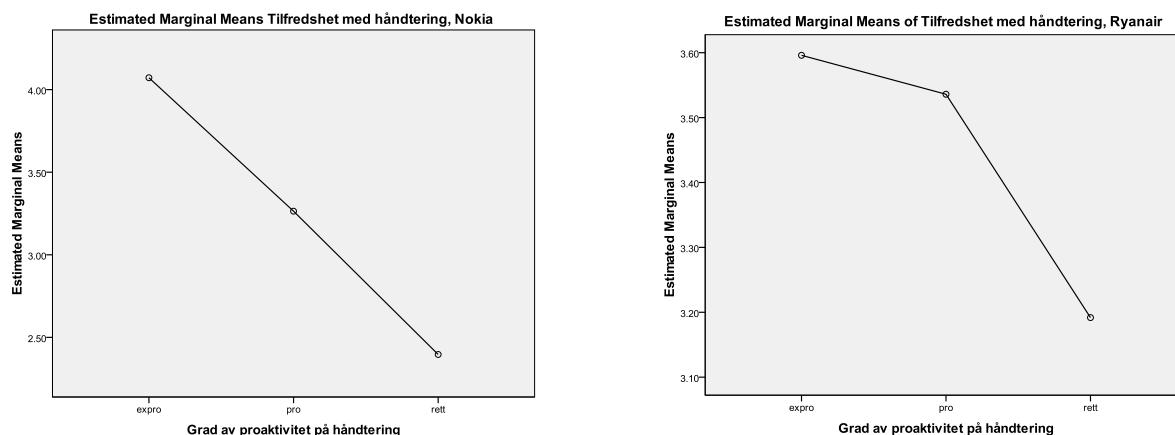
Vi har benyttet oss av ANOVA for å analysere våre data. Med en ANOVA analyse finner vi ut om variansen mellom de ulike håndteringene er større enn variansen innenfor hver enkelt håndtering. For eksempel om det er større forskjeller mellom rettferdiggjøring og proaktiv håndtering enn det er forskjeller innenfor rettferdiggjøring når vi måler mot de avhengige variablene. Er det for store forskjeller innenfor rettferdiggjøring vil det ødelegge for vår mulighet til å finne forskjeller mellom rettferdiggjøring og proaktiv håndtering (Kinnear og Grey, 2010). Ved å benytte AVOVA finner vi hvilke effekter grad av håndtering og håndtering/ingen håndtering gir på de uavhengige variablene. Vi finner også interaksjonseffekten som oppstår når vi tar hensyn til høy/ lav grad av tilfredshet med selskapet og oppfattet kontrollerbarhet på krisen. Utvalget vårt består hovedsakelig av helsefagstudenter ved tre ulike høgskoler. Vi ser at det ble en fin fordeling av respondenter per celle, det er også en fin fordeling når det gjelder aldersfordelingen, vi har nådd et bredt spekter. På bakgrunn av dette vil vi si at vi har oppfylt forutsetningene og kan utføre en ANOVA analyse.

	Del 1 <i>Tilfredshet med håndtering</i>		Del 1 <i>Tillit til selskapet</i>		Del 1 <i>Oppfattet alvorlighet av krisen</i>		Del 2 <i>Tillit til selskapet</i>		Del 2 <i>Oppfattet alvorlighet av krisen</i>	
	Nokia	Ryanair	Nokia	Ryanair	Nokia	Ryanair	Nokia	Ryanair	Nokia	Ryanair
Hovedeffekt	.000	.092	.384	.028	.491	.158	.223	.058	.047	.032
Attribusjonseffekt tilfredshet med selskapet	.332	.431	.304	.178	.144	.014	.097	.062	.227	.381
Attribusjonseffekt oppfattet kontrollerbarhet	.042	.431	.303	.113	.086	.123	.198	.015	.047	.033

Tabell 6.11 Oversikt ANOVA analysen

6.1 Hovedeffekt: Grad av proaktivitet på håndtering

Test av H1



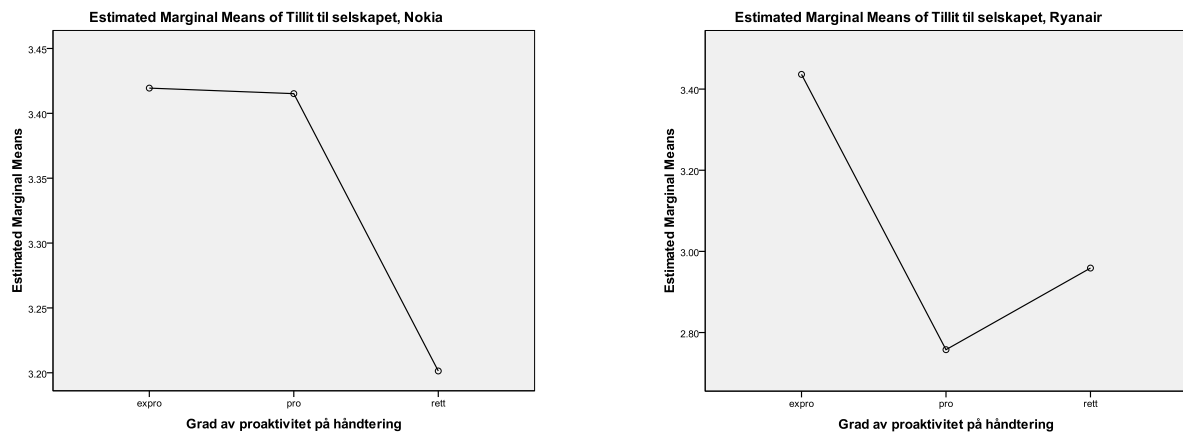
Figur 6.3 Diagrammer for hypotese 1 Nokia og Ryanair

Den første hypotesen går ut på at sterkere grad av proaktivitet på håndteringen har positiv påvirkning på tilfredshet med håndtering. Hypotesen støttes.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .000. Vi kan påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(2,67) = 21.308, p < .01$). Når Nokia håndterer ekstremt proaktiv er konsumentene mer tilfredse med håndteringen ($M_{\text{expro}} = 4.072$), enn når de håndterer proaktivt ($M_{\text{pro}} = 3.264$) eller med rettferdiggjøring ($M_{\text{dem}} = 2.369$). Signifikant sammenheng og støtte for retning.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .092. Vi kan påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(2,68) = 1.733, p < .05$). Når Ryanair håndterer ekstremt proaktivt er konsumentene mer tilfredse med håndteringen ($M_{\text{expro}} = 3.596$), enn når de håndterer proaktivt ($M_{\text{pro}} = 3.536$) eller med rettferdiggjøring ($M_{\text{dem}} = 3.192$). Signifikant sammenheng og støtte for retning.

Test av H2



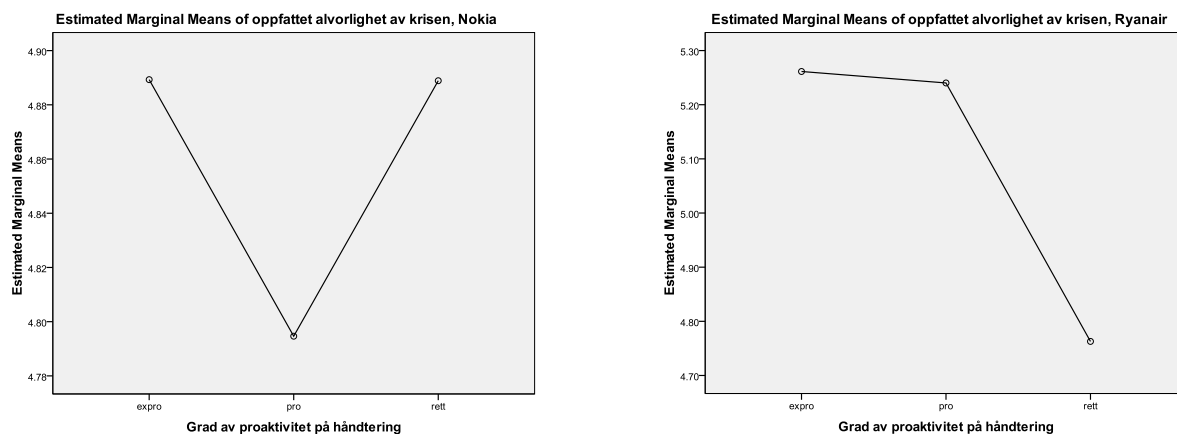
Figur 6.4 Diagrammer for hypotese 2 Nokia og Ryanair

Hypotesen går ut på at sterkere grad av proaktivitet på håndteringen har positiv påvirkning på tillit til selskapet. Hypotesen støttes ikke.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .384. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(2,70) = .266, p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .028. Vi kan påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(2,70) = 3.007, p < .05$). Når Ryanair håndterer ekstremt proaktiv har konsumentene mer tillit til selskapet ($M_{\text{expro}} = 3.436$), enn når de håndterer proaktivt ($M_{\text{pro}} = 2.758$) eller med rettferdiggjøring ($M_{\text{dem}} = 3.436$). Signifikant sammenheng og støtte for retning.

Test av H3



Figur 6.5 Diagrammer for hypotese 3 Nokia og Ryanair

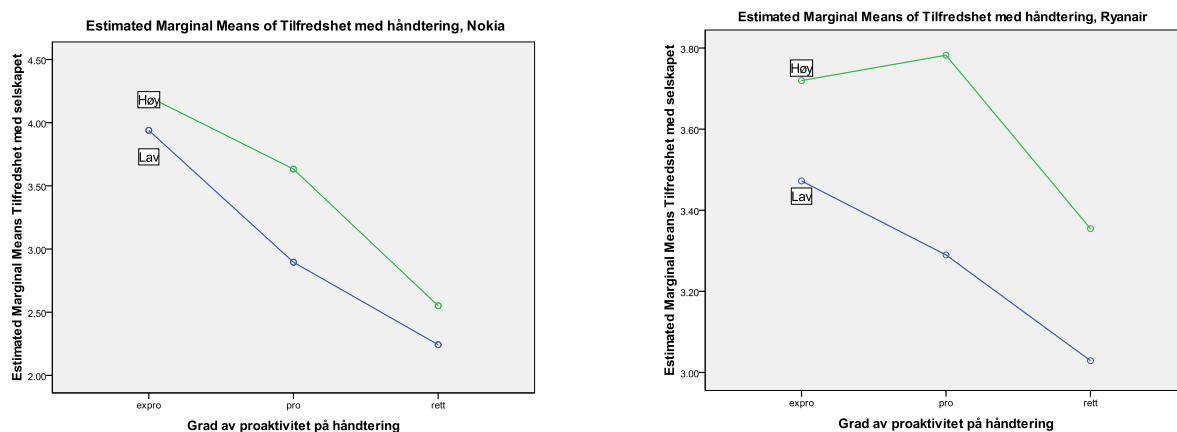
Hypotesen går ut på at sterkere grad av proaktivitet på håndteringen har negativ effekt på oppfattet alvorlighet av krisen. Hypotesen støttes ikke.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .491. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(2,71) = .019$, $p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .158. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(2,71) = 1.174$, $p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

6.2 Attribusjonseffekter

Test av H4



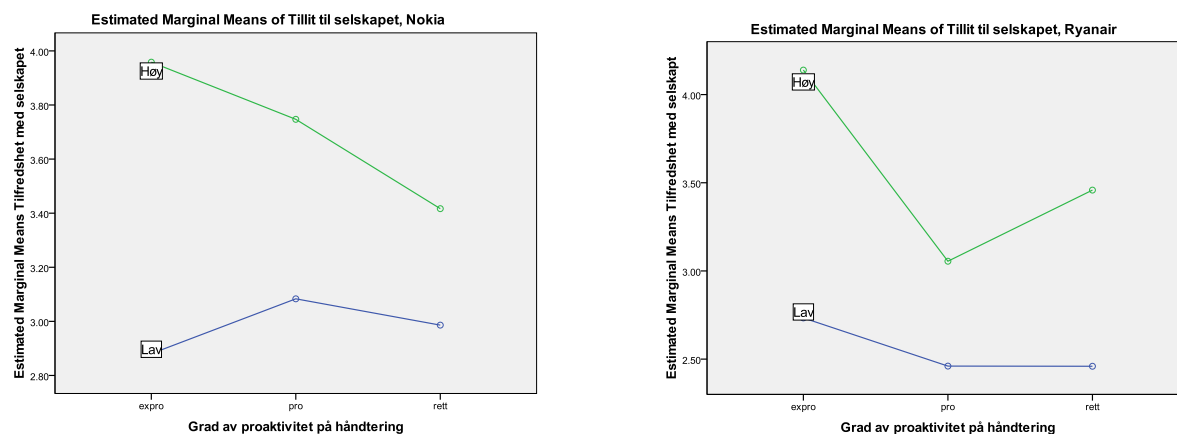
Figur 6.6 Diagrammer for hypotese 4 Nokia og Ryanair

Hypotesen går ut på at det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på tilfredshet med håndtering. Hypotesen støttes ikke.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .332. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(2.67) = .411, p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .431. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(2.68) = .149, p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

Test av H5



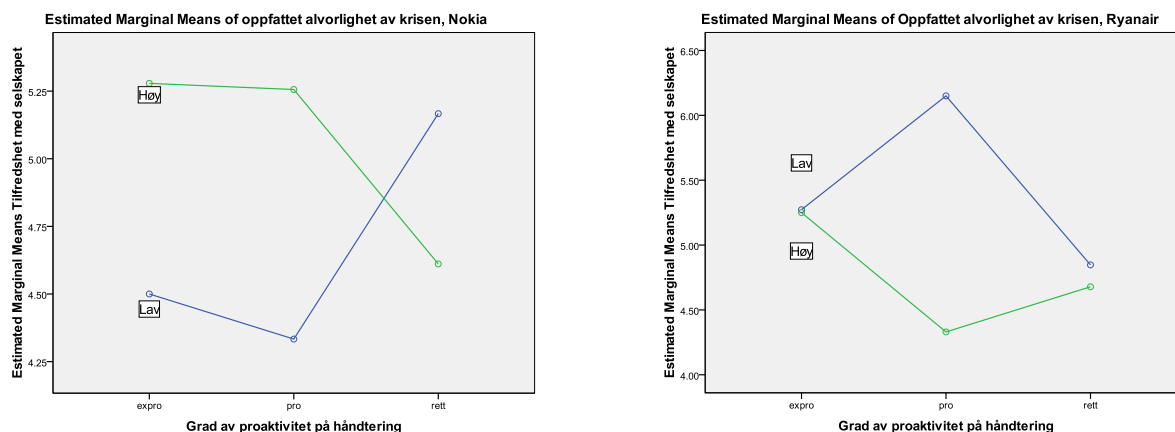
Figur 6.7 Diagrammer for hypotese 5 Nokia og Ryanair

Hypotesen går ut på at det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på tillit til selskapet. Hypotesen støttes ikke.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .304. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(2.70) = .501, p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .178. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(2.70) = 1.049, p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

Test av H6



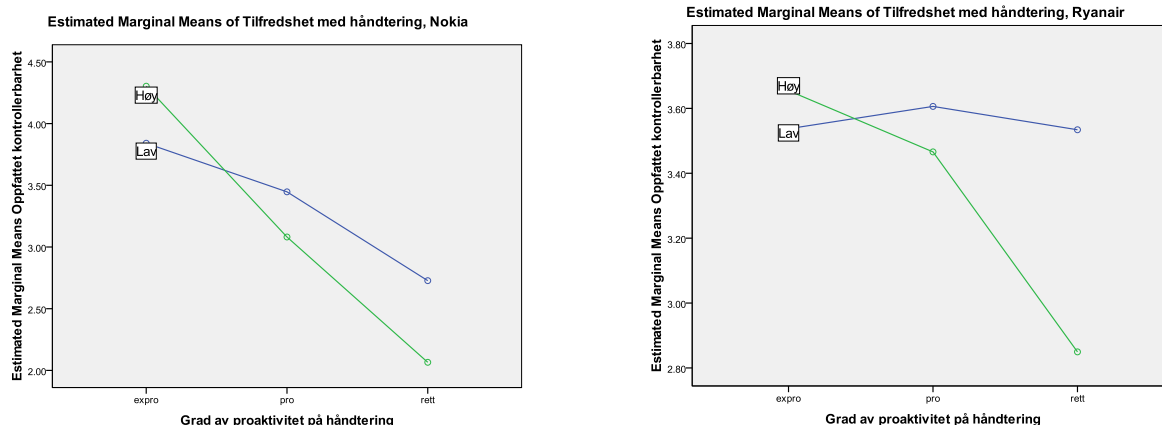
Figur 6.8 Diagrammer for hypotese 6 Nokia og Ryanair

Hypotesen går ut på at det er en negativ interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på oppfattet alvorlighet av krisen. Hypotesen støttes ikke.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .144. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(2,71) = 1.268 p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .014. Vi kan påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(2,71) = 3.772 p < .05$). Når konsumentene er tilfreds med Ryanair vil ekstrem proaktiv håndtering føre til at de opplever krisen mer alvorlig ($M_{\text{exprohøy}} = 5.250$) enn ved en proaktiv håndtering ($M_{\text{prohøy}} = 4.330$) eller rettferdiggjøring ($M_{\text{demhøy}} = 4.679$). Signifikant sammenheng og støtte for retning.

Test av H7



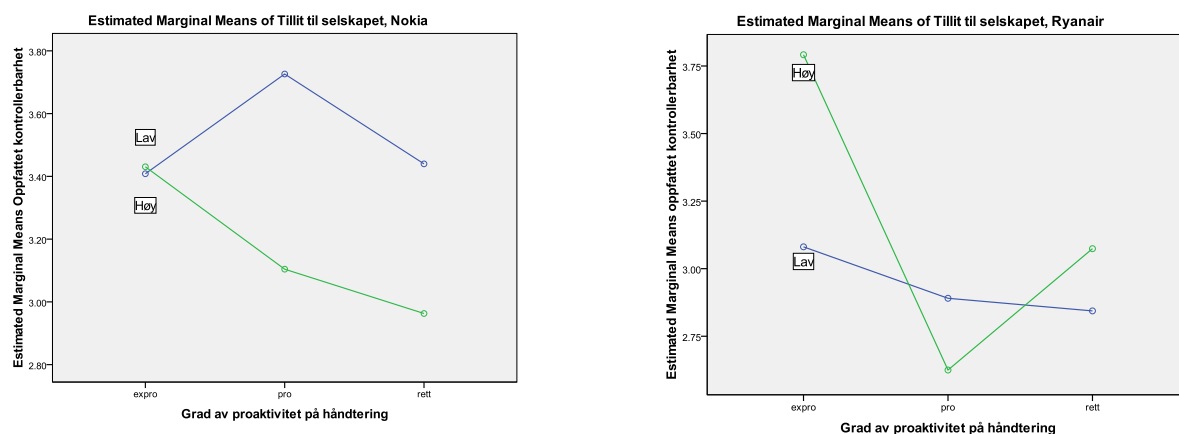
Figur 6.9 Diagrammer for hypotese 7 Nokia og Ryanair

Hypotesen går ut på at det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på tilfredshet med håndtering. Hypotesen støttes ikke.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .042. Vi kan påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(2,67) = 2,579, p < .05$). Både når konsumentene oppfatter at krisen er høyt og lavt kontrollerbar av Nokia er konsumentene mer tilfredse med håndteringen når de håndterer ekstremt proaktivt ($M_{\text{exprohøy}} = 4.303$) ($M_{\text{exprolav}} = 3.841$), enn når de håndterer proaktivt ($M_{\text{prohøy}} = 3.081$) ($M_{\text{prolav}} = 3.447$) eller rettferdiggjøring ($M_{\text{demhøy}} = 2.066$) ($M_{\text{demlav}} = 2.066$). Signifikant sammenheng og støtte for retning.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .431. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller på de ulike håndteringene ($F(2,68) = 1,503, p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

Test av H8



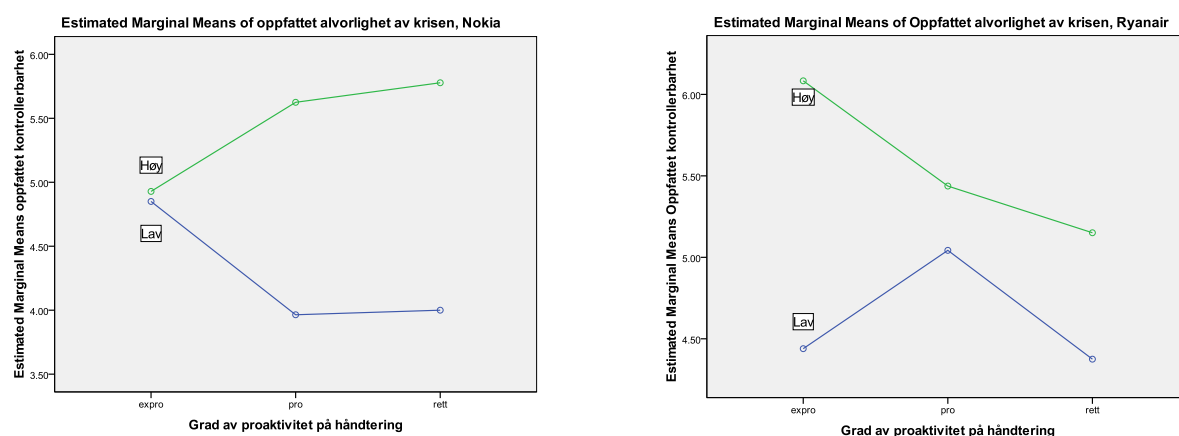
Figur 6.10 Diagrammer for hypotese 8 Nokia og Ryanair

Hypotesen går ut på at det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på tillit til selskapet. Hypotesen støttes ikke.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .303. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller på de ulike håndteringene ($F(2,70) = .505, p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .113. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller på de ulike håndteringene ($F(2,70) = 1.524, p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

Test av H9



Figur 6.11 Diagrammer for hypotese 9 Nokia og Ryanair

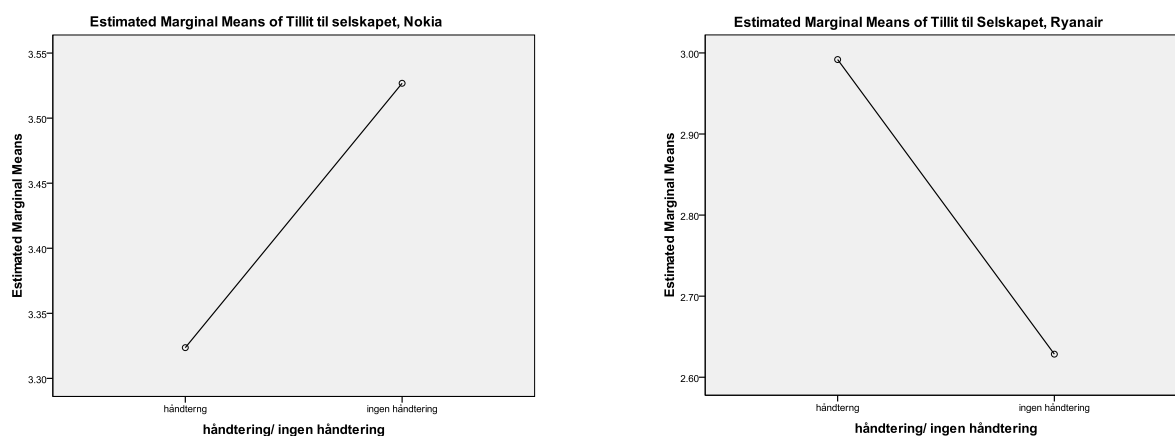
Hypotesen går ut på at det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på oppfattet alvorlighet av krisen. Hypotesen støttes ikke.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .086. Vi kan påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(2,71) = 1.809$ $p < .1$). Når konsumentene oppfatter krisen som kontrollerbar er ekstrem proaktiv ($M_{\text{exprohøy}} = 4.929$) bedre enn proaktiv ($M_{\text{prohøy}} = 5.625$) og rettferdiggjøring ($M_{\text{demhøy}} = 5.778$). Signifikant sammenheng og støtte for retning.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .123. Vi kan ikke påvise signifikante resultater mellom de ulike håndteringene ($F(2,71) = 1.432$ $p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

6.3 Hovedeffekt: Håndtering/ ingen håndtering

Test av H10



Figur 6.12 Diagrammer for hypotese 10 Nokia og Ryanair

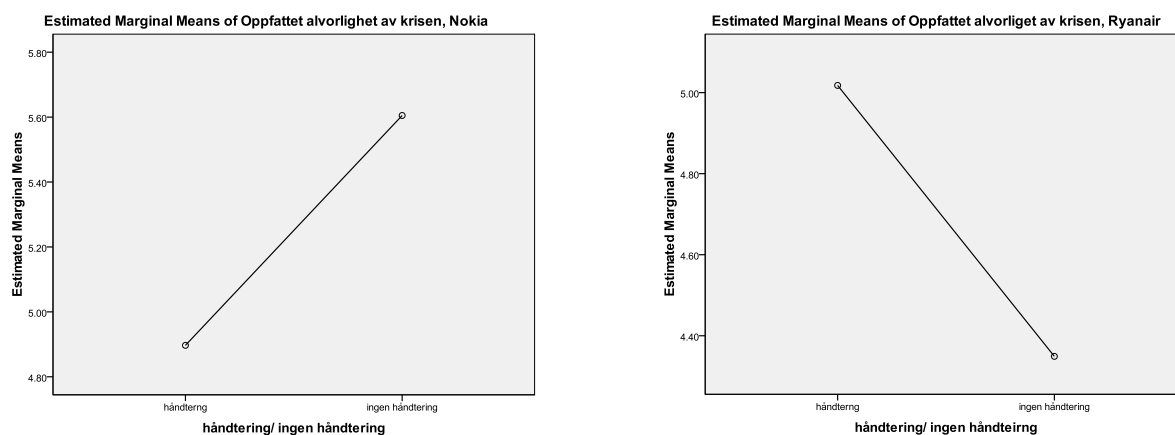
Hypotesen går ut på at håndtering av krisen har en positiv påvirkning på tillit til selskapet. Hypotesen støttes ikke.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .223. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(1,101) = 586$, $p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .058. Vi kan påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(1,98) = 2.532$, $p < .1$). Når Ryanair håndterer

krisen får konsumentene mer tillit ($M_{ja} = 2.992$) enn når de ikke håndterer ($M_{nei} = 2.628$).
Signifikant sammenheng og støtte for retning.

Test av H11



Figur 6.13 Diagrammer for hypotese 11 Nokia og Ryanair

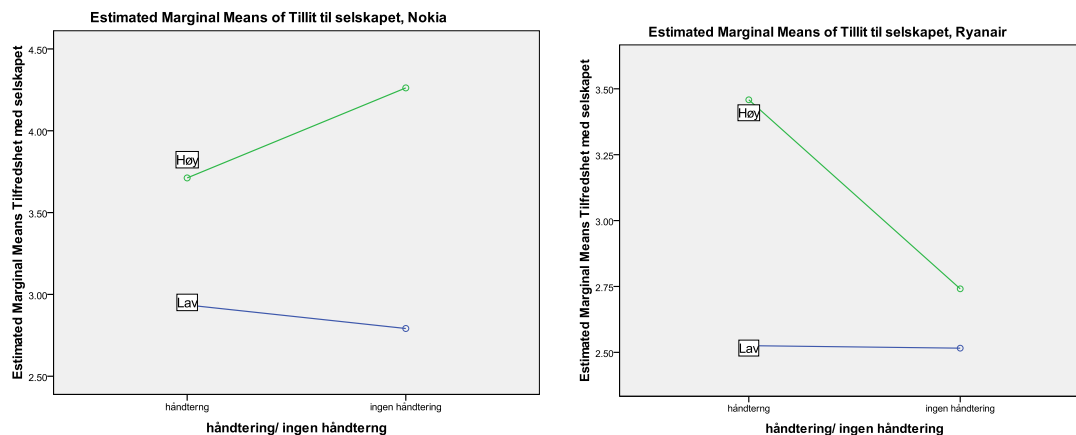
Hypotesen går ut på at en håndtering av krisen har negativ påvirkning på oppfattet alvorlighet av krisen. Hypotesen støttes ikke.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .047. Vi kan påvise signifikante forskjeller mellom håndtering og ikke håndtering ($F(1.102) = 2.859$, $p < .1$). Når Nokia håndterer krisen oppleves krisen som mindre alvorlig for selskapet ($M_{ja} = 4.897$) enn når de ikke håndterer ($M_{nei} = 5.605$). Signifikant sammenheng, men ikke støtte for retning.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .032. Vi kan påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(1.101) = 3.501$, $p < .05$). Når Ryanair håndterer krisen oppleves krisen som mer alvorlig ($M_{ja} = 5.018$) enn når de ikke håndterer ($M_{nei} = 4.349$). Signifikant sammenheng og støtte for retning.

6.4 Attribusjonseffekter

Test av H12



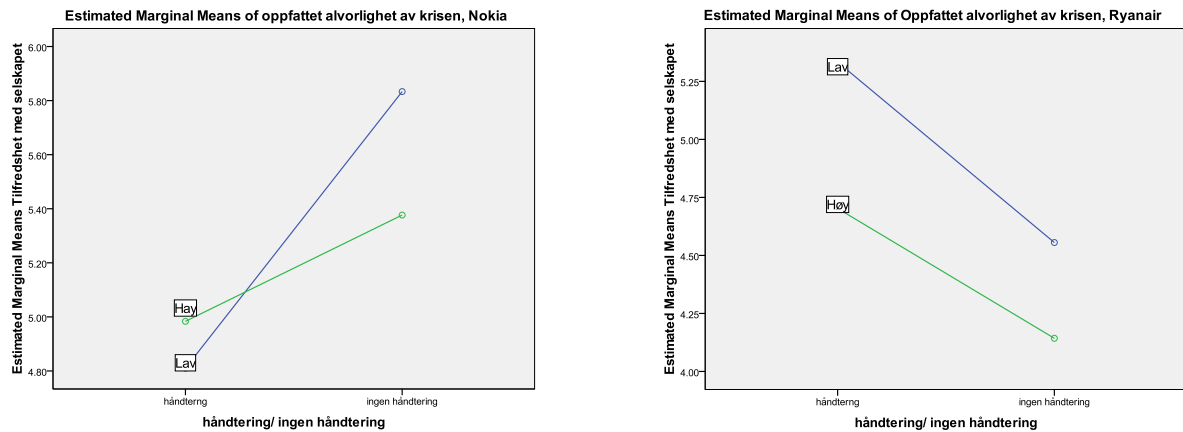
Figur 6.14 Diagrammer for hypotese 12 Nokia og Ryanair

Hypotesen går ut på at det er en positiv interaksjonseffekt mellom håndtering og tilfredshet med selskapet på tillit til selskapet. Hypotesen støttes ikke.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .097. Vi kan påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(1,101) = 1.709, p < .1$). Når konsumentene er tilfredse med selskapet er det bedre å ikke håndtere krisen ($M_{\text{neihøy}} = 4.262$) enn å håndtere krisen ($M_{\text{jahøy}} = 3.712$). Signifikant sammenheng, men ikke støtte for retning.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .062. Vi kan påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(1,98) = 2.402, p < .1$). Når konsumentene er tilfredse med selskapet er det bedre å håndtere krisen ($M_{\text{jahøy}} = 3.458$) enn å ikke håndtere krisen ($M_{\text{neihøy}} = 2.741$). Signifikant sammenheng og støtte for retning.

Test av H13



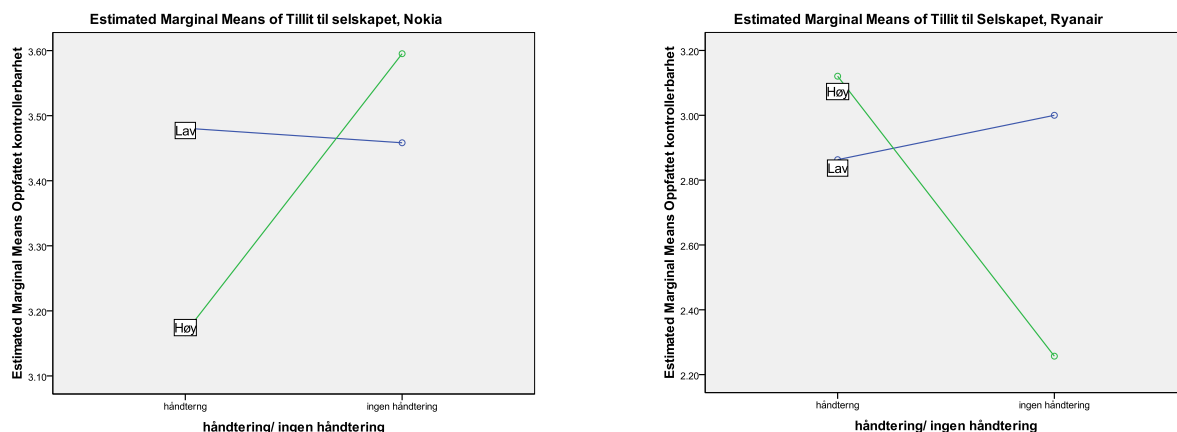
Figur 6.15 Diagrammer for hypotese 13 Nokia og Ryanair

Hypotesen går ut på at det er en negativ interaksjonseffekt mellom håndtering og tilfredshet med selskapet på oppfattet alvorlighet av krisen. Hypotesen støttes ikke.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .227. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(1.102) = .566 > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .381. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(1.101) = .093, p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

Test av H14



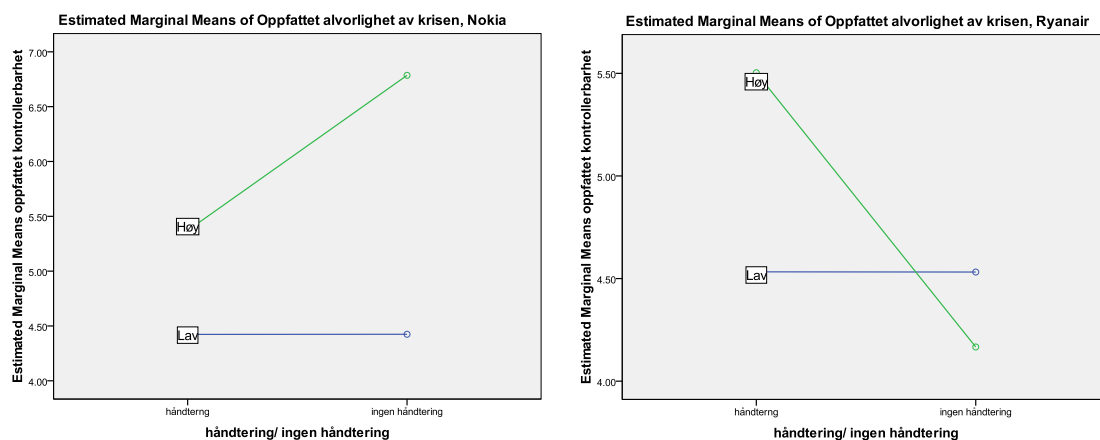
Figur 6.16 Diagrammer for hypotese 14 Nokia og Ryanair

Hypotesen går ut på at det er en positiv interaksjonseffekt mellom håndtering av krisen og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på tillit til selskapet. Hypotesen støttes ikke.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .199. Vi kan ikke påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(1,101) = .723, p > .1$). Ingen signifikant sammenheng.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .016. Vi kan påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(1,98) = 4.800, p < .05$). Når konsumentene oppfatter at krisen er kontrollerbar av selskapet er det bedre å håndtere krisen ($M_{\text{jahøy}} = 3.121$) enn å ikke håndtere krisen ($M_{\text{nehøy}} = 2.257$). Signifikant sammenheng og støtte for hypotesen.

Test av H15



Figur 6.17 Diagrammer for hypotese 15 Nokia og Ryanair

Hypotesen går ut på at det er en positiv interaksjonseffekt mellom håndtering av krisen og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på oppfattet alvorlighet av krisen. Hypotesen støttes ikke.

Resultatene viser at Nokia har et signifikansnivå på .047. Vi kan påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(1.102) = 2.849, p < .1$). Når krisen oppfattes som kontrollerbar av Nokia er det bedre å håndtere krisen ($M_{\text{jahøy}} = 5.371$) enn å ikke gjøre det ($M_{\text{neihøy}} = 6.786$). Signifikant sammenheng og støtte for retning.

Resultatene viser at Ryanair har et signifikansnivå på .033. Vi kan påvise signifikante forskjeller mellom de ulike håndteringene ($F(1.101) = 3.490, p < .05$). Når krisen oppfattes som kontrollerbar av Ryanair er det bedre å ikke håndtere krisen ($M_{\text{neihøy}} = 4.167$) enn å gjøre det ($M_{\text{jahøy}} = 5.503$). Signifikant sammenheng, men ikke støtte for retning.

6.5 Oppsummerende modell

	Signifikant sammenheng		Støtte for retning		Statistisk signifikans
	Nokia	Ryanair	Nokia	Ryanair	
H1: Sterkere grad av proaktivitet på håndteringen har positiv påvirkning på tilfredshet med håndtering.	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
H2: Sterkere grad av proaktivitet på håndteringen har positiv påvirkning på tillit til selskapet.	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei
H3: Sterkere grad av proaktivitet på håndteringen har negativ effekt på oppfattet alvorlighet av krisen.	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei
H4: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på tilfredshet med håndtering.	Nei	Nei	Ja	Ja	Nei
H5: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på tillit til selskapet.	Nei	Nei	Ja	Ja	Nei
H6: Det er en negativ interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på oppfattet alvorlighet av krisen.	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei
H7: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på tilfredshet med håndtering.	Ja	Nei	Ja	Nei	Nei
H8: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på tillit til selskapet.	Nei	Nei	Ja	Ja	Nei
H9: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på oppfattet alvorlighet av krisen.	Ja	Nei	Ja	Nei	Nei
H10: Håndtering av krisen har positiv påvirkning på tillit til selskapet.	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei
H11: Håndtering av krisen har negativ påvirkning på oppfattet alvorlighet av krisen.	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei
H12: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom håndtering og tilfredshet med selskapet på tillit til selskapet.	Ja	Ja	Nei	Ja	Nei
H13: Det er en negativ interaksjonseffekt mellom håndtering og tilfredshet med selskapet på oppfattet alvorlighet av krisen.	Nei	Nei	Nei	Ja	Nei
H14: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom håndtering av krisen og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på tillit til selskapet.	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei
H15: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom håndtering av krisen og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på oppfattet alvorlighet av krisen.	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei

Tabell 6.12 Sammendrag av studiens hypoteser

7 Diskusjon

I dette kapittelet skal vi diskutere resultatene for Nokia og Ryanair. Vi så i resultatkapittelet at vi kun har fått støtte for en hypotese. Vi vil se nærmere på denne sammenhengen, som er vårt hovedfunn. Vi vil også diskutere de andre signifikante sammenhengene selv om vi ikke har fått støtte for disse. Vi ser at våre stimuli har gjort inntrykk på respondentene ved at vi fikk reaksjoner både da vi utførte eksperimentet og på resultatene.

7.1 Hovedeffekt: Grad av proaktivitet på håndtering

Vi har tre hypoteser som ser på hvordan grad av proaktivitet på håndteringen påvirker tilfredshet med håndtering, tillit til selskapet og oppfattet alvorlighet av krisen.

	Signifikant sammenheng		Støtte for retning	
	Nokia	Ryanair	Nokia	Ryanair
H1: Sterkere grad av proaktivitet på håndteringen har positiv påvirkning på tilfredshet med håndtering.	Ja	Ja	Ja	Ja
H2: Sterkere grad av proaktivitet på håndteringen har positiv påvirkning på tillit til selskapet.	Nei	Ja	Ja	Ja
H3: Sterkere grad av proaktivitet på håndteringen har negativ effekt på oppfattet alvorlighet av krisen.	Nei	Nei	Nei	Ja

Tabell 7.13 Diskusjon hypotese 1-3

Hypotese 1 støttes, vi kan påvise at sterkere grad proaktivitet på håndteringen har positiv påvirkning på tilfredshet med håndtering. Dette stemmer både for Nokia og Ryanair, altså skaper stor innsats i håndteringen mest tilfredshet med håndtering også på tvers av selskap og krise. Selskap må dermed gjøre en ordentlig innsats for å rette opp i hendelsen for at konsumentene skal bli tilfreds med håndteringen. Proaktiv håndtering gir også bra tilfredshet hos Ryanair, samtidig er det liten forskjell mellom de to håndteringene. Det kan derfor være en fordel for selskap i Ryanairs tilfelle å velge en proaktiv håndtering da den mest sannsynlig vil bli billigere å gjennomføre på grunn av at den medfører mindre forandringer.

Hypotese 2 støttes delvis, i Ryanairs tilfelle er det en signifikant sammenheng og støtte for retning. Vi får ikke støtte for hypotesen da det ikke er en signifikant sammenheng for Nokia. Vi ser i Ryanairs tilfelle at sterkere grad av proaktivitet på håndteringen har positiv påvirkning på tillit til selskapet. Her er det interessant at proaktiv håndtering viser seg å skape

tilfredshet med håndtering, samtidig som den skaper dårligere tillit hos konsumentene. En grunn til at proaktiv kommer dårlig ut på tillit kan være at selskapet innrømmer feil samtidig som de bare skal se på saken, men det at selskapet innrømmer feil kan være positivt for tilfredshet med håndtering. Vi ser også en tendens til at ekstrem proaktiv og proaktiv er best for Nokia, men det kan ikke påvises ettersom det ikke er en signifikant sammenheng. Her er det liten forskjell på de ulike håndteringene. En grunn til dette kan være at krisen til Nokia kan oppleves å være mer vanlig i tillegg til at den oppstår i et annet kontinent. Krisen kan derfor oppleves som vanskeligere å gjøre noe med og det vil være det samme hvilken håndtering selskapet benytter. En grunn til at det er forskjeller mellom selskapene kan ha med attribusjonsdimensjonen lokus, om krisen oppfattes som å være intern eller ekstern. Krisen kan oppleves å være mer intern for Ryanair og selskapet bør da være mer proaktiv i håndteringen. Hos Nokia kan krisen oppleves å være mer ekstern og da er det ikke nødvendigvis bedre å innrømme enn å rettfærdiggjøre krisen. Innrømmer selskap med en ekstern krise at krisen er deres feil kan det oppleves som om de visste om hendelsen, noe som kan svekke tilliten.

Hypotese 3 støttes ikke, vi kan ikke påvise at sterkere grad av proaktivitet på håndteringen har negativ effekt på oppfattet alvorlighet av krisen. En grunn til at vi ikke får signifikante resultater kan være at respondentene allerede oppfatter krisen som alvorlig, og da vil en håndtering i mindre grad kunne påvirke denne oppfattelsen. Vi får støtte for hypotesen hos Ryanair, men det er ikke signifikante resultater.

I hypoteseutviklingen skrev vi at Coombs (1995, 2004) og Coombs og Holladay (2004) påpeker at jo større potensiell skade en krise kan medføre, desto sterkere medgjørlige strategier bør selskap benytte. Ofte behøver konsumentene en indikasjon på at hendelsen ikke vil oppstå igjen. Coombs (1995) presiserer også at kriser som utgjør liten potensiell skade kan håndteres med rettfærdiggjøring. Konsumenter som anser krisen som liten vil i større grad bli tilfreds med håndtering som unnskyldning og rettfærdiggjøring når krisen medfører liten skade. Vi finner at ekstrem proaktiv er den håndtering som er best for å oppnå tilfredshet med håndtering og for å skape tillit, dette stemmer altså med litteraturen. Samtidig må vi bemerke at grad av proaktivitet hos Nokia ikke er signifikant mot tillit. Vi finner ikke signifikante resultater på alvorlighet, men tendensen viser at en ekstrem proaktiv håndtering kan føre til at krisen oppfattes mer alvorlig for selskapet. Dette er interessant ettersom vi ser at oppfattet

alvorlighet på krisen gir motsatte resultater av tillit og tilfredshet med håndtering og at selskap må velge hvilke effekter de ønsker håndteringen skal gi. Litteraturen har ikke sett på oppfattet alvorlighet av krisen som en avhengig variabel, men dette mener vi med fordel kan forskes mer på.

Som nevnt i teorikapittelet er de vanligste håndteringsstrategiene benektelse, unnskyldning, innrømmelse, rettfærdiggjøring og kompensasjon. Med våre resultater viser vi at det eksisterer flere dimensjoner av begrepene. For eksempel oppnår vi ulike resultater med ekstrem proaktiv og proaktiv håndtering selv om begge hovedsakelig består av en unnskyldning. Ekstrem proaktiv håndtering har unnskyldning med en poengtering av at hendelsen er uakseptabel og med sterke konsekvenser av hendelsen for å sikre at dette ikke oppstår igjen. Proaktiv håndtering har også en unnskyldning, men den innebærer bare å se gjennom rutinene og har ingen direkte planer for forbedring av situasjonen. Vi kan dermed vise til at en unnskyldning ikke direkte bare er en unnskyldning, det finnes flere grader av begrepet og det bør selskap ta hensyn til i en krisehåndtering. I teorien er det bare snakk om unnskyldning og det er få som definerer hva de mener med begrepet og enda færre som sammenligner sin definisjon med hva andre definerer unnskyldning som. Dette kan være en av grunnene til at det er ulike svar i teorien på hvilken håndtering som er den beste i ulike situasjoner. Når forskere benytter ulike former av for eksempel unnskyldning og ikke en felles tolkning av dette vil det også være vanskeligere å få en samkjørt teori på hva som er den beste håndteringen.

7.2 Attribusjonseffekter

Vi har tre hypoteser som ser på hvordan interaksjonseffekten mellom tilfredshet med selskapet og grad av proaktivitet på håndteringen påvirker tilfredshet med håndtering, tillit til selskapet og oppfattet krisealvor for selskapet.

	Signifikant sammenheng		Støtte for retning	
	Nokia	Ryanair	Nokia	Ryanair
H4: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på tilfredshet med håndtering.	Nei	Nei	Ja	Ja
H5: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på tillit til selskapet.	Nei	Nei	Ja	Ja
H6: Det er en negativ interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på oppfattet alvorlighet av krisen.	Nei	Ja	Ja	Ja

Tabell 7.14 Diskusjon hypotese 4-6

Hypotese 4 støttes ikke, vi kan ikke påvise at det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på tilfredshet med håndtering.

Tendensen stemmer, men det er ikke signifikant og det kan være andre faktorer som spiller inn.

Hypotese 5 støttes ikke, vi kan ikke påvise at det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på tillit til selskapet. Tendensen stemmer, men det er ikke signifikante sammenhenger.

Hypotese 6 støttes delvis, i Ryanairs tilfelle er det en signifikant sammenheng og støtte for retning. Vi får ikke støtte for hypotesen da det ikke er en signifikant sammenheng for Nokia. Vi ser i Ryanairs tilfelle at det er en negativ interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og tilfredshet med selskapet på oppfattet alvorlighet av krisen. Vi ser at proaktiv håndtering er den som skaper minst oppfattelse av alvorlighet på krisen for de tilfredse konsumentene. For de lavt tilfredse konsumentene oppfattes krisen derimot som mest alvorlig når selskapet benytter en proaktiv håndtering. En mulig grunn til dette kan være at med denne håndteringen unnskylder selskapet hendelsen, samtidig som de bare skal se på hva de kan gjøre, noe som kan være provoserende for konsumentene. De vil også i større grad lete etter feil hos selskapet. Tilfredse konsumenter vil i større grad være fornøyd med en proaktiv håndtering der selskapet beklager hendelsen, men samtidig ikke gjør noe stort ut av den. Ved en ekstrem proaktiv håndtering kan selskapet skape en oppfattelse hos konsumentene om at krisen er mer alvorlig enn den egentlig er ved at de benytter unødvendig mye ressurser for å

håndtere krisen. Sammenhengen ved Nokias tilfelle er ikke signifikant. En grunn til dette kan være at arbeidsforhold hos en ekstern samarbeidspartner ikke påvirker oppfattelsen av alvorlighet fordi krisen oppfattes som vanskelig for Nokia å håndtere.

Vi har tre hypoteser som ser på hvordan interaksjonseffekten mellom oppfattet kontrollerbarhet av krisen og grad av proaktivitet på håndteringen påvirker tilfredshet med håndtering, tillit til selskapet og oppfattet alvorlighet på krisen for selskapet.

	Signifikant sammenheng		Støtte for retning	
	Nokia	Ryanair	Nokia	Ryanair
H7: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på tilfredshet med håndtering.	Ja	Nei	Ja	Ja
H8: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på tillit til selskapet.	Nei	Nei	Ja	Ja
H9: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på oppfattet alvorlighet av krisen.	Ja	Nei	Ja	Nei

Tabell 7.15 Diskusjon hypotese 7-9

Hypotese 7 støttes delvis, i Nokias tilfelle er det en signifikant sammenheng og støtte for retning. Vi får ikke støtte for hypotesen da det ikke er en signifikant sammenheng for Ryanair. Vi ser i Nokias tilfelle at det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på tilfredshet med håndtering. Resultatene viser at når man legger vekt på å oppnå tilfredshet med håndtering bør selskapet håndtere med stor grad av proaktivitet både når krisen oppleves som kontrollerbar og ikke kontrollerbar for selskapet. Samtidig ser vi at det ikke er stor forskjell på ekstrem proaktiv og proaktiv håndtering ved lav oppfattet kontrollerbarhet. En grunn til dette kan være at når krisen oppfattes som lite kontrollerbar, oppfattes det som om selskapet ikke utførte hendelsen med vilje, og da vil det være det samme hvordan de håndterer krisen. Samtidig bør man ikke rettfærdiggjøre dårlige arbeidsforhold og barnearbeid. I Ryanairs tilfelle ser vi en tendens til at hypotesen støttes, men interaksjonen er ikke signifikant og det er lite forskjell mellom håndteringene.

Hypotese 8 støttes ikke, vi kan ikke påvise at det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på tillit til selskapet.

Hypotese 9 støttes delvis, i Nokias tilfelle er det en signifikant sammenheng og støtte for retning. Vi får ikke støtte for hypotesen da det verken er en signifikant sammenheng eller riktig retning for Ryanair. Vi ser i Nokias tilfelle at det er en positiv interaksjonseffekt mellom grad av proaktivitet på håndtering og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på oppfattet alvorlighet av krisen. Oppleves krisen som lite kontrollerbar av selskapet bør den håndteres med rettferdiggjøring for at krisen skal oppfattes som mindre alvorlig for selskapet. Generelt viser resultatene også at når en krise oppfattes som kontrollerbar oppfatter konsumentene krisen som mer alvorlig for selskapene enn når den ikke oppfattes som kontrollerbar. Om en krise oppfattes som høyt eller lavt kontrollerbar for et selskap gir altså ulike resultater. Det er derfor viktig for selskapet å vite hvordan krisen oppfattes av konsumentene. Vi kan ikke påvise en signifikant sammenheng hos Ryanair, og det er liten forskjell på de ulike håndteringene. Tendensen viser imidlertid at hos Ryanair oppfattes krisen som mer alvorlig når den håndteres ekstremt proaktiv når man anser krisen som kontrollerbar, dette er motsatte resultater fra Nokia. En grunn til dette kan være at krisen i Ryanairs tilfelle oppfattes som for liten til at det lønner seg å være ekstrem proaktiv for å dempe oppfattet krisealvor. Sannsynligvis spiller også selskap og krisetype en rolle når skyld fordeles på bakgrunn av håndtering.

Vi ser av våre resultater at det er få signifikante sammenhenger mellom grad av proaktivitet på håndteringen og tilfredshet med selskapet. Det kan tyde på at tilfredshet med selskapet i denne sammenhengen ikke påvirker forholdet. En mulig grunn til dette kan være at respondentene svarte på dette målet etter at de hadde lest krisehistorien, noe som kan ha påvirket deres svar og det vil i mindre grad være forskjeller på høyt og lavt tilfredse konsumenter. Det kan også være på grunn av de valgte merkene, hvis man ikke har et spesielt forhold til merkene kan det være vanskelig å svare på spørsmål som omhandler tilfredsheten til merket. Samtidig mener vi dette er en interessant variabel, på grunn av muligheten for attribusjonsfeil, da man har forutinntatt holdning som vil påvirke inntrykket av krisen og krisehåndteringen. Derfor mener vi denne variabelen vil være viktig i litteraturen, da den vil ha mye å si for hvordan krisen attribueres av konsumentene. Vi ser at denne interaksjonseffekten er signifikant for Ryanair mot oppfattet alvorlighet av krisen, og vi ser dermed at denne variabelen i noen tilfeller gir en effekt.

Sammenhengen mellom grad av proaktivitet på håndteringen og oppfattet kontrollerbarhet på krisen er signifikant i Nokias tilfelle. Resultatene viser at krisen bør håndteres forskjellig mellom konsumentene som opplever krisen som høyt eller lavt kontrollerbar. Den viser at det er viktig for et selskap å vite hvorvidt krisen oppfattes som kontrollerbar. Dette er spesielt viktig da kontrollerbarhet er en av attribusjonsdimensjonene som går ut på tilskrivning av suksess eller fiasko. Derfor om et selskap håndterer en krise feil kan det oppfattes som en fiasko ved for eksempel at krisen oppleves mer alvorlig.

7.3 Hovedeffekt: Håndtering/ ingen håndtering

Vi har to hypoteser for å se på i hvilken grad håndtering påvirket tilliten til selskapet og i hvilken grad man oppfattet krisen som alvorlig for selskapet.

	Signifikant sammenheng		Støtte for retning	
	Nokia	Ryanair	Nokia	Ryanair
H10: Håndtering av krisen har positiv påvirkning på tillit til selskapet.	Nei	Ja	Nei	Ja
H11: Håndtering av krisen har negativ påvirkning på oppfattet alvorlighet av krisen.	Ja	Ja	Nei	Ja

Tabell 7.16 Diskusjon hypotese 10 og 11

Hypotese 10 støttes delvis, i Ryanairs tilfelle er det en signifikant sammenheng og støtte for retning. Vi får ikke støtte for hypotesen da det verken er en signifikant sammenheng eller støtte for retning for Nokia. Vi ser at i Ryanairs tilfelle at de bør håndtere krisen for å skape tillit. Når de håndterer viser dette at de tar ansvar, noe som er med på å bygge opp tilliten. En grunn til dette kan være at Ryanair er et relativt lite og nytt selskap i det norske markedet. Samtidig er selskapet i stor vekst og kan bli sett på som en utfordrer (www.aftenposten.no⁸) og da bør de i større grad håndtere en krise for å vise at de tar ansvar og ønsker å bygge opp merkenavnet og tilliten. Hypotesen gir verken signifikante effekter eller støtte for Nokia. Vi ser en tendens til at det er bedre for Nokia å ikke håndtere krisen for å bevare tilliten. En mulig grunn til forskjellene kan være at posisjonen selskapene har i markedet har noe å si for om selskapene bør håndtere eller ikke. Det kan også som nevnt i hypotese 2 være på grunn av attribusjonsdimensjonen lokus. Dette gir også forskjeller på hvilken håndtering som passer best. Krisen oppleves som mer intern i Ryanairs tilfelle, da ser vi at selskap bør håndtere krisen, og de bør også være mer proaktiv i håndteringen. Konsumentene kan oppfatte selskapets krise til å være mer håndterbar, hvis de da velger å ikke håndtere kan det gå ut over

tilliten. I Nokias tilfelle kan krisen oppleves å være mer ekstern og da viser tendensen at selskapet bør la være å håndtere krisen. En grunn til dette kan være at hvis et selskap innrømmer feil når krisen oppleves som ekstern kan det virke som om de visste om krisen, noe som kan svekke tilliten. Det er også mulig at tillit er en variabel som ikke vil påvirkes så mye av en krise som bare oppstår en gang.

Hypotese 11 støttes delvis, i Ryanairs tilfelle er det en signifikant sammenheng og støtte for retning. Vi får ikke støtte for hypotesen da det for Nokia bare er en signifikant sammenheng og ikke støtte for retning. Nokia får signifikante resultater på at hvis krisen håndteres oppfattes krisen som mindre alvorlig, Nokia og Ryanair er altså motsatte av hverandre. Hvis Nokia ikke håndterer krisen kan de lett oppfattes som kalde og kyniske da det kan oppleves som om de ikke bryr seg, og dermed kan situasjonen for selskapet oppfattes som mer alvorlig. Hvis Ryanair håndterer krisen oppfattes den mer alvorlig for selskapet enn hvis den ikke håndteres, selskapet bør dermed tenke seg om før de velger å håndtere krisen eller ikke. En grunn til at det er bedre for Ryanair å ikke håndtere krisen kan være at de er et lavprisselskap og konsumentene kan oppleve det å ikke få tak i rabattbilletter som en bagatell i forhold til dårlige arbeidsforhold og barnearbeid.

I litteraturen finner Bradford og Garrett (1995) at det generelt er en dårlig strategi å ikke håndtere en krise, vi finner at dette ikke gjelder i alle situasjoner. Vi kan bekrefte teorien med at i Ryanairs tilfelle er det best å håndtere krisen for å skape tillit og i Nokias tilfelle er det best å håndtere for at krisen skal oppfattes som mindre alvorlig for selskapet. Derimot finner vi at det er best for Ryanair å ikke håndtere krisen for at krisen skal oppfattes som mindre alvorlig for selskapet. Dette er et eksempel på at det nødvendigvis ikke alltid er best å håndtere en krise, altså stemmer ikke dette overens med Bradford og Garretts funn. Det er dermed en mulighet for at en håndtering av krisen kan føre til en sterkere relasjon mellom selskapet og krisen noe som igjen kan ha en negativ påvirkning på konsumentenes forhold til selskapet.

7.4 Attribusjonseffekter

Vi har to hypoteser for å måle interaksjonseffekten mellom tilfredshet med selskapet og håndtering/ingen håndtering.

	Signifikant sammenheng		Støtte for retning	
	Nokia	Ryanair	Nokia	Ryanair
H12: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom håndtering og tilfredshet med selskapet på tillit til selskapet.	Ja	Ja	Nei	Ja
H13: Det er en negativ interaksjonseffekt mellom håndtering og tilfredshet med selskapet på oppfattet alvorlighet av krisen.	Nei	Nei	Nei	Ja

Tabell 7.17 Diskusjon hypotese 12 og 13

Hypotese 12 støttes delvis, i Ryanairs tilfelle er det en signifikant sammenheng og støtte for retning. Vi får ikke støtte for hypotesen da det for Nokia bare er en signifikant sammenheng og ikke støtte for retning. Vi kan påvise at det er en positiv interaksjonseffekt mellom håndtering og tilfredshet med selskapet på tillit til selskapet. Hos Nokia svekkes tilliten når krisen håndteres for konsumentene som i utgangspunktet er tilfredse med selskapet. I hypotese 10 diskuterte vi grunner til forskjeller på selskapene i forhold til tillit, og de samme argumentene vil også gjelde for denne hypotesen. Tilliten svekkes altså ikke i like stor grad for høyt tilfredse konsumenter som for lavt tilfredse konsumenter. Vi ser at når konsumentene er lite tilfreds med selskapet har de også lite tillit, og da vil det være det samme hva selskapet gjør. En grunn til dette kan være at konsumenter som er lavt tilfredse med det aktuelle selskapet er mindre opptatt av selskapet og dens krise, og vil da naturlig også bli mindre påvirket av en håndtering. På den måten vil det nesten være det samme for disse konsumentene hvordan et selskap håndterer krisen. Lite tilfredse konsumenter vil mest sannsynlig også i utgangspunktet ha mindre tillit til selskapet og da skal det mer til for at tilliten svekkes ytterligere.

Med bakgrunn i resultatene fra denne hypotesen kan vi altså bekrefte teorien om at tilfredshet med selskapet fungerer som et skjold som beskytter selskapet i en krise. De fleste selskap med mange tilfredse kunder vil mest sannsynlig også ha en bra ytelseshistorie, og da viser det seg at å ha en bra ytelseshistorie hjelper slik at man kommer seg bedre gjennom en krise. Et eksempel på dette finner vi hos Toyota, som nylig trakk tilbake ni millioner biler for feil med bremsene. I den årlige Reprtrak-undersøkelsen, som måler omdømmet til store bedrifter i Norge, falt bilprodusenten fra en andreplass i januar til en trettendeplass i april. Nils Apeland, en av de ansvarlige for undersøkelsen, uttaler at grunnen til at selskapet falt så lite i forhold til den massive negative omtalen de fikk nettopp viser hvor viktig et godt omdømme er for å dempe den negative effekten en krise kan gi (www.e24.no¹⁰). I praksis kan vi si at dette har med attribusjonsfeil å gjøre. Tilfredse konsumenter er i sterkere grad tilbøyelig til å overse en krise enn lavt tilfredse konsumenter. Selskap med få tilfredse konsumenter må derfor være

klar over at de må jobbe mer for å komme seg ut av en krise på en bra måte. Lavt tilfredse konsumenter vil i større grad anklage selskapet.

Hypotese 13 har ikke signifikante sammenhenger, vi kan ikke påvise at det er en negativ interaksjonseffekt mellom håndtering og tilfredshet med selskapet på oppfattet alvorlighet av krisen.

Vi har to hypoteser for å måle hvilken effekt oppfattet grad av kontrollerbarhet og grad av proaktivitet påvirker tillit og alvorlighet.

	Signifikant		Signifikant sammenheng	
	Nokia	Ryanair	Nokia	Ryanair
H14: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom håndtering av krisen og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på tillit til selskapet.	Nei	Ja	Nei	Ja
H15: Det er en positiv interaksjonseffekt mellom håndtering av krisen og oppfattet kontrollerbarhet på krisen på oppfattet alvorlighet av krisen.	Ja	Ja	Ja	Nei

Tabell 7.18 Diskusjon hypotese 14 og 15

Hypotese 14 støttes delvis, i Ryanairs tilfelle er det en signifikant sammenheng og støtte for retning. Vi får ikke støtte for hypotesen da det for Nokia bare er en signifikant sammenheng og ikke støtte for retning. Vi ser at det er en positiv interaksjonseffekt mellom håndteringen av krisen og oppfattet kontrollerbarhet av krisen på tillit til selskapet. For å bevare tilliten hos konsumentene bør Ryanair håndtere krisen når den oppfattes å være kontrollerbar, men ikke når den oppfattes å være lavt kontrollerbar av selskapet. Det viser at selskap i Ryanairs tilfelle må være klar over om krisen generelt oppfattes som kontrollerbar eller ikke kontrollerbar, før de håndterer. Hos Nokia ser vi en tendens til at når krisen oppfattes som kontrollerbar av selskapet er det best å ikke håndtere krisen. Vi ser imidlertid at tilliten generelt er svak hos begge selskapene.

Hypotese 15 støttes delvis, i Nokias tilfelle er det en signifikant sammenheng og støtte for retning. Vi får ikke støtte for hypotesen da det for Ryanair bare er en signifikant sammenheng og ikke støtte for retning. For å skape mindre oppfattelse av at krisen er alvorlig for selskapet bør selskap i Nokias tilfelle håndtere krisen når den oppfattes å være kontrollerbar. Motsatt er det best å ikke håndtere krisen når den oppfattes som lite kontrollerbar av selskapet. Det er interessant at Nokia og Ryanair gir ulike resultater på oppfattelsen av alvorlighet. Hypotesen stemmer ikke med Ryanair. Hvis Ryanair håndterer når konsumentene oppfatter krisen som

kontrollerbar kan det være de bekrefter en eventuell mistanke om at de er skyldige. Dette kan gjøre situasjonen mer alvorlig for selskapet. En grunn til at dette ikke vil oppstå med Nokia kan være at en krise hos Nokia i utgangspunktet sees på som mer alvorlig og da er det større behov for en håndtering.

Tidligere i oppgaven skrev vi at teorien etterlyser mer forskning på hvordan konsumenter reagerer på håndtering av kriser. Vi har funnet at hvordan konsumenter attribuerer en krise har mye å si for hvordan håndteringen blir oppfattet av konsumentene. Det er derfor viktig at selskap, i tillegg til å vurdere sin posisjon i markedet og type krise, også tar hensyn til konsumentene de skal håndtere krisen overfor. Vi har fått statistisk signifikans for hypotese 1, ”Sterkere grad av proaktivitet på håndteringen har positiv påvirkning på tilfredshet med håndtering”. Med dette kan vi si at vårt hovedfunn i denne studien er at selskap må håndtere med stor grad av proaktivitet for at konsumentene skal bli tilfredse med håndteringen. Det viser seg for både Nokia og Ryanair at en ekstrem proaktiv håndtering er den som gir best tilfredshet med håndtering. Nokia viser tydelig at ekstrem proaktiv håndtering er den som skaper best tilfredshet. Likevel ser vi at for Ryanair viser det seg at en proaktiv håndtering skaper nesten like stor grad av tilfredshet med håndteringen som en ekstrem proaktiv.

Hvis vi ser på selskapene hver for seg har vi fått støtte for fire hypoteser med Nokia og syv hypoteser med Ryanair. Dette forteller oss at håndteringene responderes forskjellig for selskapene. En håndtering som fungerer i en situasjon vil ikke nødvendigvis fungere i en annen situasjon. Dette stemmer overens med for eksempel Bradford og Garrett (1995) som mener at hvert selskap må benytte seg av den håndteringen som passer best til dem og deres posisjon i markedet. Vi får altså ulike resultater på Nokia og Ryanair. For eksempel ser vi at Ryanair bør håndtere krisen for at tilliten skal opprettholdes hos konsumentene. For at krisen skal oppfattes mindre alvorlig bør Nokia håndtere og Ryanair ikke håndtere. Vi har dermed ut fra våre resultater funnet at det i noen tilfeller er bedre å ikke håndtere en krise. Altså får vi på den måten bevist at spredningsaktiveringsteorien har relevans for krisehåndteringslitteraturen. Vi ser at selskap i stor grad må skreddersy sin håndtering til deres situasjon i markedet og hvilken krise de er utsatt for.

7.5 Praktiske implikasjoner

På bakgrunn av denne studien vil vi nå komme frem til noen anbefalninger til ledere som står overfor en krise. I vårt eksperiment har vi benyttet Nokia og Ryanair. Vi ser på Nokia som et veletablert selskap med en krise som kan bli sett på som ekstern. Ser vi i forhold til Norge mener vi at Ryanair er en utfordrer innenfor flybransjen, med en krise som kan sees på som intern. På grunn av at selskapene og krisene er forskjellige vil det i denne studien være vanskelig å sammenligne resultatene mellom selskapene. Vi ser at en håndtering som fungerer i Nokias tilfelle ikke nødvendigvis vil fungere på en krise i Ryanairs tilfelle.

Vi kan med bakgrunn i resultatene anbefale at begge selskapene bør ta hensyn til at konsumentenes tillit og oppfattelse av alvorlighet påvirkes forskjellig når vi tar hensyn til om et selskap håndterer en krise eller ikke. Vi ser forskjeller på de ulike selskapene og deres kriser. For store selskap med en krise som kan oppfattes som ekstern, er det best å håndtere krisen for at den skal oppfattes mindre alvorlig. Motsatt er det best for selskap som kan sees på som en utfordrer og har en intern krise, å la være å håndtere krisen. Den kan da oppfattes som mindre alvorlig for selskapet, samtidig er det best å håndtere krisen for å opprettholde tilliten. Vi anbefaler derfor selskap å ta hensyn til hva de vil oppnå med en håndtering. Å bevare tilliten fra konsumentene vil være viktig for bedriftens videre overlevelse i markedet. Samtidig kan en krise som oppleves alvorlig få store konsekvenser for selskapet.

Når selskap skal håndtere krisen kan vi anbefale en håndtering med stor grad av proaktivitet. De må vise at de gjør en innsats for å rette opp og oppklare krisen. Samtidig anbefaler vi selskapene å være forsiktige slik at håndteringene ikke skaper en oppfattning av at krisen er mer alvorlig enn det den faktisk er. Har man altså i utgangspunktet en mindre alvorlig krise bør man være forsiktig med å benytte en ekstrem proaktiv håndtering, da en proaktiv håndtering eller rettfærdiggjøring kan være like bra. For alvorlige kriser er det best å håndtere en krise med stor grad av proaktivitet for å bevare tilliten. Når en krise er alvorlig behøves en sterk proaktiv håndtering, og det vil ikke gjøre noe forskjell om konsumenter opplever krisen som alvorlig når den er alvorlig.

Vi ser at det er variasjoner på om selskap bør håndtere krisen eller ikke, og hvordan de bør håndtere når de først skal håndtere. Det er altså viktig at selskap er nøye på hvordan de håndterer krisen. De må se på sin situasjon i markedet og hvilken krise de er utsatt for,

deretter velge håndtering. Dette stemmer overens med Coombs (1995) funn der han presiserer at for å velge den riktige håndteringen bør selskap først se på hvilken type krise de står ovenfor, deretter hvem de er anklaget av, skadeomfanget av krisen og til slutt selskapets ytelseshistorie. Hvilken type krise selskapet er utsatt for har altså mye å si for hvilken kriserespons man burde velge. Vi anbefaler derfor, på lik linje med Bradford og Garrett (1995), at hvert selskap må være nøye med å finne den håndteringen som passer best til dem i den situasjonen de er i der og da. Feil håndtering på krisen kan føre til at krisen oppfattes som mer alvorlig, tilliten svekkes i sterkere grad og konsumentene blir mindre tilfreds med håndteringen. Vi har til en viss grad fått bekreftet at konsumenter oppfatter kriser og krisehåndtering ut fra deres tidligere holdninger til selskapene. Vi har funnet at en håndtering gir ulike resultater om man ser på håndteringen alene eller sammen med andre variabler. Resultatene viser ulike funn når vi tar hensyn til hvorvidt konsumentene oppfatter krisen som kontrollerbar eller ikke, og hvorvidt de er tilfredse med selskapet eller ikke. Selskap kan ikke tilfredsstill alle konsumenter og må se an sin posisjon i markedet og bestemme seg for hva som er viktigst for dem. Konsumentene er forskjellige og vi ser at det er mange ulike forhold som spiller inn på hvilken håndtering de opplever som den beste. Det vil også være vanskelig å segmentere markedet for å håndtere krisen ulikt til de ulike konsumentene. Det er derfor viktig å vurdere hva man vil oppnå med håndteringen.

7.6 Begrensninger og videre forskning

I dette kapittelet tar vi for oss begrensninger med studien, samt hvilke muligheter studien gir for videre forskning.

Siden det første respondentene leser i undersøkelsen er stimuliene vet vi ikke hvilken holdning respondentene hadde til selskapet før de leste om krisen. På den måten kan vi ikke dokumentere forandringer i holdningen hos konsumentene før og etter krisen og i hvilken grad krisehåndteringene fungerer for å gjenopprette holdningen konsumentene hadde til selskapet før krisen inntraff. En annen begrensning ved studien er at vi har benyttet oss av to enindikator mål, oppfattet alvorlighetsgrad og oppfattet kontrollerbarhet, dette er ikke optimalt fordi det da kan være sider ved begrepet vi ikke får målt.

En mulighet for videre forskning er å replisere vår oppgave ved å benytte stimuliene vi har utarbeidet. Stimuliene består av to ulike selskap med to ulike kriser. Dette gjorde vi for å

kunne generalisere funnene, men vi ser at vi ikke kan sammenligne funnene direkte. For eksempel vet vi ikke om krisen eller håndteringene ved Nokias krise ville blitt oppfattet likt for Ryanair. For å øke generaliserbarheten og forsterke ekstern validitet anbefaler vi derfor fremtidige studier å enten holde krisen eller selskapet konstant. Velger man for eksempel å se på flere ulike krisetyper bør man holde selskapet konstant. Ved å studere de fire ulike krisetypene, overtredelse, fadese, ulykke og terrorisme, som Coombs (1995) presenterer finner man ut hvilken håndtering som vil fungere best til bestemte kriser. Man kan også ha den samme krisen på to ulike selskap innenfor samme produktkategori. Eventuelt kan man se på en markedsleder og en utfordrer, for eksempel Gilde og Spis, for å finne hvilken håndtering som passer best ut fra posisjonen selskapene har i markedet.

Tidligere i oppgaven har vi nevnt at krisene kan være overtredelse eller fadese. Krisen hos Nokia kan sees på som en ekstern krise og krisen hos Ryanair som en intern krise, men dette er noe som ikke er klassifisert av respondentene. Dette er noe vi med fordel kunne spurt om da det har mye å si for hvilken krise du har og deretter hvilken håndtering man bør velge. I undersøkelsen spurte vi om hvilke inntrykk respondentene hadde til selskapet og om de kunne tenke seg å kjøpe fra dette merket neste gang. Vi kunne med fordel spurt etter merkekjennskap, selv om man ikke er en bruker av Nokia eller Ryanair, kan man godt ha stor merkekjennskap til dem, derfor kan merkekjennskap være en mer dekkende indikator. De som ikke har kjennskap til selskapene vil sannsynligvis heller ikke ha like sterke meninger om selskapet. Det kunne derfor vært en fordel å skille mellom konsumentene med stor og liten kjennskap. Det kan også være interessant å ta for seg to merker med ulike merkepersonligheter for å se om krisen og krisehåndteringen blir oppfattet ulikt avhengig av merkepersonlighet.

Vi har benyttet tillit som en avhengig variabel, men vi ser at tillit er en variabel det kan være vanskelig å få umiddelbare reaksjoner på. Det er derfor mulig tillit vil passe bedre til longitudinell studier, slik at man får sett i hvilken grad tilliten forandrer seg over tid. En teori som benytter avhengige variabler med umiddelbare reaksjoner, for eksempel sinne, kjøpsintensjon og word-of-mouth, som konsumenter opplever etter en krise og krisehåndtering er SCCT, situasjonell krisehåndteringsteori. Teorien er relativt ny og tar for seg krisehåndtering og attribusjon. Det kan være interessant å se på SCCT teorien sammen med oppfattet alvorlighet på krisen og tilfredshet med håndtering. Spesielt har oppfattet

alvorlighet på krisen gitt oss motsatte resultater enn tillit. Alvorlighet er spennende da den får frem reaksjoner på at krisen oppleves som mer alvorlig ved proaktive håndteringer som vi ellers ser er den beste håndteringen å benytte i andre situasjoner. Vi ser også at det er få som har benyttet seg av denne variabelen. Alvorlighet kan også benyttes som en uavhengig variabel for å finne ut hvordan oppfattet alvorlighet påvirker oppfattelsen av krisesituasjon og håndtering. En annen mulig videreforskning er å ta for seg selvbestemmelsesteorien for å se om konsumentenes tidligere forhold til merket, og motivasjonen for å benytte seg av det har noe å si. Hvordan en motivert kontra en umotivert person vil attribuere merket etter en krise med håndtering. Det kan være spennende å se på attribusjonsfeil sammen med selvbestemmelsesteorien. Der en høyt motivert person kan attribuere krisen mindre alvorlig enn en umotivert. På den måten vil den fungere som tilfredshet med selskapet, der vi mener tilfredse konsumenter vil oppfatte krisen annerledes enn mindre tilfredse konsumenter.

Vi har til en viss grad fått bekreftet at konsumenter oppfatter kriser og krisehåndteringer ut fra deres tidligere holdninger til selskapene. Samtidig har vi få signifikante sammenhenger på samhandlingen mellom tilfredshet med selskapet og grad av proaktivitet på håndteringen. Vi mener det behøves mer forskning på hvilke eksakte variabler et selskap bør ta hensyn til i en krisehåndteringssituasjon, og med bakgrunn i våre funn mener vi at både oppfattet kontrollerbarhet og tilfredshet med selskapet er variabler det er interessant å se på videre.

Kildeliste

- Aaker, J. L., Fournier, S., Brasel, A. S., (2004). "*When good brand do bad*", Journal of Marketing Research, Vol.31 (Juni).
- Allen, M. W., & Caillout, R. H. (1994). "*Legitimate endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis*". Communication Monographs. 61. 44-62
- Anderson, E. W., Fornell, C. og Lehmann D.R (1994), "*Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden*", Journal of marketing, 58 (Januar): 53-66
- Barsalou, L. W. (1985) "*Ideals, central tendency, and frequency og instantiation as determinants of graded structure*" Journal of Experimental Psychology: Learning, memory, and Cognition, 11, (Oktober); 629 – 654.
- Barton, L. (1993). "*Crisis in organizations: Managing and communication in the heat of chaos*. Cincinnati, OH: College Divisions South- Western Publishing.
- Benoit, W. L. (1997) "*Image repair discourse and crisis communication*" Public relations review, Vol. 32, nr. 2:177-186
- Berry W. D. (1993) Understanding regression assumptions, USA, sage
- Bollen K. A. (1989) "*Structural Equations with Latent Variables*" Wiley
- Bradford J. L. og Garrett D. E. (1995) "*The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior*" Journal of business ethics 14: 875- 892
- Brown, T. J. og Dacin P. A. (1997) "*The company and the product: Corporate associations and consumer product responses*" Journal of Marketing, 61, (Januar): 68-84
- Choi Y og Lin Y. H. (2009) "*Consumer response to crisis: Exploring the concept of involvement in Mattel product recalls*" Public relations review 35: 18-22
- Churchill jr. (1979) "*A paradigm for developing better measures of marketing constructs*" Journal of Marketing Research volum XVI, (Februar): 64-73
- Cleeren K; Dekimpe M. G. og Helsen K. (2008) "*Weathering product-harm crises*" Academy of Marketing Science, 36: 262-270
- Colins, A. M. og Loftus, E. F. (1975) "*A Spreading-Activation Theory of Semantic Processing*" Psychological Review, volum 82, no. 6: 407 - 428
- Coombs, W. T. (1995) "*Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies*". Management Communication Quarterly, 8: 447- 476

Coombs, W.T. (2004) "*Reasoned action in crisis communication: an attribution theory-based approach to crisis management*" I Coombs, W. T. (2007) "Attribution theory as a guide for post-crisis communication research" *Public Relations Review*, 33: 135-139

Coombs, W. T. (2007) "*Attribution theory as a guide for post-crisis communication research*" *Public Relations Review*, 33: 135-139

Coombs, W. T. og Holladay S. J. (1996) "*Communication and Attributions in a crisis: An Experiment Study in Crisis Communication*" *Journal of Public Relations Research*, 8: 279-295.

Coombs, W. T. og Holladay S. J. (2007) "*The negative communication dynamic. Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions*" *Journal of Communication Management*, Vol. 11 no. 4: 300-312

Coombs, W. T. Holladay, S.J. (2008) "*Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication*" *Public Relations Review*, 34: 252-257

Coombs, W. T. og Holladay, S.J. (2009) "*Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions*" *Public Relations Review*, 35: 1-6

Curren og Folkes V. S. (1987), "*Attributional Influences on Consumers' Desires to Communicate About Products*," *Psychology and Marketing*, 4 (vår): 31-45

Dawar, N. og Pillutla, M. M. (2000) "*Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations*" *Journal of Marketing Research*, volum XXXVII (mai): 215 - 226

Folkes, V. S. (1984) "*Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach*" *Journal of Consumer Research*, volum 10, (Mars): 398 - 409

Folkes, V. S. (1988) "*Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions*" *Journal of Consumer Research*, volum 14, (Mars): 548 - 565

Fornell, C. (1992) "*A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*" *Journal of Marketing*, volum 56, (Januar): 6 - 21

Fornell, C; Johnson, M. D; Anderson, E. W; Cha, J. og Bryant B. E. " (1996), *The American Customer Satisfaction Index, Nature, Purpose, and Findings*" *Journal of Marketing*, volum 60, (Oktober): 7 - 18

Garrett, D. E J. L. Bradford, R. A. Meyers og Becker J.: (1989), "*Issues Management and Organizational Accounts: An Analysis of Corporate Responses to Accusations of Unethical Business Practice*", *Journal of business ethics* 8: 507 – 520

Griffin, M., Babin, B. J., og Attaway, J. S. (1991). "*An empirical investigation of the impact of negative publicity on consumer attitudes and intentions*". *Advances in Consumer Research*, 18: 334-341

- Hear Jr. J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. og Tatham R.T. (2006) "*Multivariate data analysis*" 6. Prentice Hall, New Jersey
- Heider, F. (1944) "*Social Perception and Phenomenal Causality*", Psychological review, volum 51: 358 - 374
- Hill, J. A; Eckerd, S; Wilson, D. og Greer, B. (2009) "*The effect of unethical behavior on trust in a buyer- supplier relationship: The mediating role of psychological contract violation*" Journal of Operations Management, 27: 281 - 293
- Hosmer, L. T. (1995), "*Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*" Academy of Management Review, volum 20, no. 2: 379 - 403
- Huang, Y.H. (2006). "*Crisis situations, communication strategies, and media coverage: A multi-case study revisiting the communicative response model*" Communication Research, 33: 180-205
- Huang, Y.H. (2008). "*Trust and relational commitment in corporate crisis: The effects of a crisis communicative strategy and form of crisis response*" Journal of Public Relations Research, 20: 297-327
- Hutchinson, J. W. (1983) "*Expertise and the Structure of Free Recall*" Advances in Consumer Research, volum 10, red. Bagozzi R. P. og Tybout A. M., Arbor A. MI: Association for Consumer Research; 585 – 589.
- Janssens W.; Wijnen K.; Pelsmacker P. D. og Kenhove P. V. (2008) "*Marketing Research with SPSS*" Financial Times Prentice Hall, Person Education Limited, Essex, England
- Jeong, S.H. (2009) "*Public's Responses to an oil spill accident: A test of the attribution theory and situational crisis communication theory*" Public Relations Review 35: 307 - 309
- John G. og Reve, T. (1982). "*The Reliability and validity of Key informant Data from Dyadic Relationships*". Journal of Marketing Research 19 (November): 517-529
- John, G. (1984). "*An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel*". Journal of Marketing Research, 21(August): 278-289
- Jones, L. L. (2010) "*Pure mediated priming: A retrospective Semantic Matching Model*" Journal of Experimental Psychology: Learning, memory, and Cognition, volum 36, no 1; 135 – 146
- Jorgensen, B. K (1996) "*Components of consumer reaction to company-related mishaps: a structural equation model approach*" Advances in consumer research, volum 23: 346 - 351
- Keller, K. L. (2003) "*Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*", 2. utgave, Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A
- Kelley, H. H. (1973), "*The Processec of Causal Attribution*", American Psychologist, (Februar): 107 - 128

- Kelley, H. H. og Michela, John L. (1980) "*Attribution Theory and Research*", Annual Reviews Psychology, volum 31: 457 – 501
- Kinnear, P. R. og Gray, C. D. (2009) "*SPSS 16 made simple*" School of Psychology, University of Aberdeen, New York
- Kinnear, P. R. og Gray, C. D. (2010) "*PASW statistics 17 made simple*" School of Psychology, University of Aberdeen, New York
- Leddo, J; Abelson R. P. og Gross P. H. (1984) "*Conjunctive explanations: When two reasons are better than one,*" Journal of personality and social psychology, 47 (November): 933-943
- Mitchell M. L. og Jolley, J. M. (2007) "*Research Design Explained*" Thomson Wadsworth, 6. utgave, USA
- Mitroff, I.I. og Alpaslan M.C. (2003) "*Preparing for Evil*" Harvard Business Review, (April): 109-115.
- Mohr, J. og Spekman (1994) "*Characteristics of Partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques*" Strategic Management Journal, volum 15: 135 - 152
- Moorman, C; Desphandé, R. og Zaltman, G. (1993) "*Factors Affecting Trust in Market Research Relationship*" Journal of Marketing, volum 57, (Januar): 81 - 101
- Morgan R. M. og Hunt S. D. (1994) "*The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*" Journal of Marketing, volum 56, (Juli): 20 – 38
- Nedungadi, P. (1990) "*Recall and consumer consideration sets: influencing choice without altering brand evaluations*". Journal of consumer research, volum 17 (Desember); 263 – 276
- Nedungadi, P. og Hutchinson J. W. (1985) "*The prototypicality of Brands: Relationships with brand awareness, preference and usage*" in advances in consumer research, volum 12, red. Hirschman og Holbrook M. B., Provo, UT: Association for Consumer Research; 498 - 503
- Nisbett, R. E., Valins, S. (1972) "*Perceiving the causes of one`s own behavior*", I Kelley, H. H. og Michela, J. L. "*Attribution Theory and Research*", Annual Reviews Psychology, volum 31 (1980): 457 – 501
- Pearson C. M. og Clair J. A. (1998) "*Reframing crisis management*" The Academy of management review, vol. 23, no. 1, (Januar): 59-76
- Russel, D (1982) "*The Causal Dimension Scale: A Measure of How Individuals Perceive Causes*" Journal of Personality and Social Psychology, vol. 42, no. 6: 1137 - 1145
- Schlenker, B. R. (1980) "*Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*" Brooks/Cole Publishing Co., Monterey, CA

Sigall H. og Mills J. (1998) "Measures of independent variables and mediators are useful in social psychology experiments: But are they necessary?" Personality and social psychology review, 2: 218-226

Siomkos, G.J., Kurzbard, G. (1994) "The hidden crisis in product-harm crisis management" European Journal of Marketing, Vol. 28, No. 2: 30-41

Spetalen, C. T; Stølen C. I. og Hem, L. (2004) "Merker i krise, Strategisk merkevareledelse som modererende faktor", Magma nr 2

Stockmyer J. (1996) "Brands in crisis: Consumer help for deserving victims" Advances in Consumer Research, 23: 429-435

Svartdal, F. (2000) "Psykologi: En introduksjon" Gyldendal akademisk, 2. opplag, Oslo

Torvik S. P. og Jacobsen A. T. (2008) "Consumer response to brand transgressions –the effect of negative product- and corporate information on brand relationship strength" Masteroppgave Handelshøgskolen BI

Weiner, B. (1985), "An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion" Psychological Review, volum 92, no. 4, 548 – 573

Weiner, B., Perry, R.P og Magnusson, J. (1988). "An attribution analysis of reactions to stigmas" Journal of personality and social psychology, 55: 738-748

Weiner, B. (2000), "Attributional Thoughts about Consumer Behavior", Journal of Consumer Research, volum 27,(Desember): 382 – 387

Wenstøp, F. (1997) "Statistikk og dataanalyse" Tano Aschehoug, 4. utgave

Internettkilder:

- 1 Aftenposten <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article385615.ece> (21.02.2010)
- 2 Dagens næringsliv <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1730057.ece> (05.05.2010)
- 3 Espn <http://sports.espn.go.com/golf/news/story?id=4739219> (10.06.2010)
- 4 e24 <http://e24.no/utenriks/article3645860.ece> (10.06.2010)
- 5 Dagens næringsliv <http://www.dn.no/dnBil/article1832350.ece> (05.05.10)
- 6 Dagens næringsliv <http://www.dn.no/karriere/article1042401.ece> (01.06.10)
- 7 Dagens næringsliv <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article863253.ece> (05.05.2010)
- 8 Aftenposten <http://www.aftenposten.no/reise/nyheter/article3486880.ece> (04.05.2010)
- 9 Dagens it <http://www.dagensit.no/article1883302.ece> (04.05.2010)
- 10 E 24 <http://e24.no/bil/article3665527.ece> (26.05.2010)

Vedlegg

Vedlegg 1 – pretest

Pretest 1

I hvilken grad vil du si at artikkelen er troverdig? (1 = veldig lite troverdig, 7= veldig troverdig)

1 2 3 4 5 6 7

I hvilken grad påvirker historien i artikkelen deg? (1 = påvirker meg svært lite, 7 = påvirker meg svært mye)

1 2 3 4 5 6 7

I hvilken grad går historien inn på deg? (1 = veldig liten grad, 7 = veldig stor grad)

1 2 3 4 5 6 7

I hvilken grad vil du si at denne artikkelen er relevant for deg? (1 = veldig liten grad, 7 = veldig stor grad)

1 2 3 4 5 6 7

I hvilken grad var historien lett å forstå (1= veldig vanskelig, 7= veldig lett)

1 2 3 4 5 6 7

I hvilken grad var historien interessant å lese? (1 = veldig uinteressant, 7 = veldig interessant)

1 2 3 4 5 6 7

Hvor alvorlig vil du si hendelsen er for Nokia/Ryanair? (1 = veldig lite alvorlig, 7= veldig alvorlig)

1 2 3 4 5 6 7

I hvilken grad blir du skremt av hendelsen? (1= i veldig liten grad, 7 = i veldig stor grad)

1 2 3 4 5 6 7

I hvilken grad synes du BBC er en pålitelig kilde til informasjon (1= veldig lite pålitelig, 7= veldig pålitelig).

1 2 3 4 5 6 7

I hvilken grad vil du si at Nokia/Ryanair er ansvarlig for situasjonen? (1 = veldig lite ansvarlig, 7 = veldig ansvarlig)

1 2 3 4 5 6 7

I hvilken grad vil du si det er sannsynlig at en tilsvarende hendelse kan oppstå for Nokia/Ryanair i fremtiden? (1 = veldig lite sannsynlig, 7 = veldig sannsynlig)

1 2 3 4 5 6 7

Vedlegg 2 Spørreskjema



Kjære deltaker!

Spørreskjemaet du nå har foran deg er en del av vår avsluttende oppgave i Master of Science in Marketing ved Høgskolen i Buskerud.

Vi setter stor pris på at du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet vårt. Deltagelsen er frivillig, men vi håper så mange som mulig tar seg tid til å svare på vår undersøkelse. Alle vil forbli anonyme og svarene vil ikke kunne spores tilbake til en enkelt person.

Informasjon til spørreundersøkelsen:

- Spørreskjemaet inneholder 57 spørsmål, det vil ta ca 12-15 minutter å fylle det ut
- Ikke ha noen form for kontakt med sidemann
- Vi ber om at innledningstekster og spørsmål leses nøye
- Alle spørsmål **MÅ** besvares, ikke rett opp tidligere svar, det er dine umiddelbare tanker som er viktige.
- Svar på spørsmålene i den rekkefølgen de er stilt og marker kun for **et** alternativ
- Om du ikke vet noe om selskapet fra før, prøv å gi din mening likevel
- Sitt i ro når du er ferdig

Takk for din tid, med hilsen

Ida Marie Dahl

Gro Venke Løstegård1-8

Del 1: Oppfattelse av Nokia/Ryanair

De neste spørsmålene handler om selskapet Nokia/Ryanair. Spørsmålene besvares i en skala fra 1 til 7, der 1 er i veldig liten grad og 7 er i veldig stor grad.

	I veldig liten grad			Verken eller			I veldig stor grad
1. I hvilken grad har du et positivt inntrykk av Nokia/Ryanair?	1	2	3	4	5	6	7
2. I hvilken grad opplever du Nokia/Ryanair som bedre enn sine konkurrenter?	1	2	3	4	5	6	7
3. Hvor nær er Nokia/Ryanair ditt ideelle mobiltelefonselskap/flyselskap?	1	2	3	4	5	6	7

Her vil vi gjerne at du ser på Nokia/Ryanair som en person og markerer på en skala fra 1 til 7 hvilke personlighetstrekk du mener Nokia/Ryanair har.

	Veldig lite beskrivende			Verken eller			Veldig beskrivende
Jordnær	1	2	3	4	5	6	7
Ærlig	1	2	3	4	5	6	7
Ekte	1	2	3	4	5	6	7
Snill	1	2	3	4	5	6	7
Spennende	1	2	3	4	5	6	7
Unik	1	2	3	4	5	6	7
Pålitelig	1	2	3	4	5	6	7
Trygg	1	2	3	4	5	6	7
Intelligent	1	2	3	4	5	6	7
Suksessrik	1	2	3	4	5	6	7
Selvsikker	1	2	3	4	5	6	7
Overlegen	1	2	3	4	5	6	7
Maskulin	1	2	3	4	5	6	7
Tøff	1	2	3	4	5	6	7
Røff	1	2	3	4	5	6	7

Her er vi ute etter om du er uenig (1) eller enig (7) i følgende påstander om Nokia/Ryanair.

	Veldig uenig		Verken eller			Veldig enig	
1. Jeg kan tenke meg å kjøpe Nokia/Ryanair neste gang jeg skal kjøpe meg ny mobiltelefon/ut å reise	1	2	3	4	5	6	7
2. Hvis Nokias telefoner/Ryanairs billetter skulle bli dyrere vil jeg fortsatt vurdere å kjøpe Nokia/fly med Ryanair	1	2	3	4	5	6	7
3. Jeg vil være villig til å utsette mitt kjøp av Nokia/Ryanair hvis utvalgte modell var utsolgt/ avgang var	1	2	3	4	5	6	7
4. Jeg vil velge Nokia/Ryanair uansett om de svikter meg en gang eller to	1	2	3	4	5	6	7
5. Jeg er så fornøyd med Nokia/Ryanair at jeg ikke lenger føler behovet for å lete etter lignende alternativer	1	2	3	4	5	6	7
6. Jeg vil mest sannsynlig bruke/benytte meg av Nokia/ Ryanair om et år	1	2	3	4	5	6	7
7. Jeg kan alltid stole på at Nokia/ Ryanair gjør sitt beste i enhver situasjon	1	2	3	4	5	6	7
8. Hvis Nokia/ Ryanair gjør en feil, vil de gjøre sitt beste for å ordne opp i det	1	2	3	4	5	6	7
9. Jeg vet at Nokia/ Ryanair tar ansvar for sine handlinger	1	2	3	4	5	6	7
10. Nokia/ Ryanair er pålitelige	1	2	3	4	5	6	7
11. Gitt mine forventninger til Nokia/Ryanair, vil det overraske meg om de ikke tar vare på sine kunder	1	2	3	4	5	6	7
12. Gitt mine forventninger til Nokia/Ryanair, vil det overraske meg om de gjorde etiske feil	1	2	3	4	5	6	7

Den følgende delen, del 2, av spørreskjemaet fikk ikke eksperimentgruppe 4 og 8, de som krisehistorie uten håndtering.

Del 2: Følgende påstander handler om Nokias/Ryanairs uttalelser i artikkelen.

Med bakgrunn i det du nettopp har lest ønsker vi at du svarer på hvor uenig/ enig du er i følgende påstander som besvares med 1 veldig uenig og 7 veldig enig.

	Veldig uenig			Verken eller			Veldig enig	
1. Nokia/Ryanair er interessert i å beholde et godt rykte	1	2	3	4	5	6	7	
2. Nokias/Ryanairs uttalelser om hendelsen er troverdig	1	2	3	4	5	6	7	
3. Nokia/Ryanair håndterer hendelsen på en bra måte	1	2	3	4	5	6	7	
4. Nokia/ Ryanair gjør en hederlig innsats for å rette opp i hendelsen	1	2	3	4	5	6	7	
5. Nokia/ Ryanair gjør mer enn man kan forvente for å rette opp i hendelsen	1	2	3	4	5	6	7	
6. Nokia/Ryanair er opptatt av å fremstå som en etisk korrekt bedrift	1	2	3	4	5	6	7	
7. Nokia / Ryanair viser ydmykhet med sin uttalelse	1	2	3	4	5	6	7	
8. Nokia/ Ryanair innrømmer all skyld med sin uttalelse	1	2	3	4	5	6	7	
9. Nokia/ Ryanair beklager oppriktig for hendelsen med sin uttalelse	1	2	3	4	5	6	7	
10. Nokia/ Ryanair forsøker å rettferdiggjøre situasjonen med sin uttalelse	1	2	3	4	5	6	7	
11. Nokia/ Ryanair forsøker å snike seg unna ansvar med sin uttalelse	1	2	3	4	5	6	7	

Del 3: Følgende påstander handler om det journalisten tar opp i artikkelen.

Med bakgrunn i det du nettopp har lest ønsker vi at du svarer fra 1 til 7 på følgende spørsmål.

1. Hva er ditt inntrykk av Nokia/ Ryanair etter å ha lest det journalisten tar opp i artikkelen?	Veldig dårlig	1	2	3	4	5	6	7	Veldig bra
2. Hvor alvorlig vil du si denne hendelsen er for Nokia/ Ryanair?	Lite alvorlig	1	2	3	4	5	6	7	Veldig alvorlig
3. Hvor mye påvirker hendelsen i artikkelen deg?	I liten grad	1	2	3	4	5	6	7	I stor grad

Her vil vi at du skal ta stilling til i hvilken grad du er enig i følgende utsagn som omhandler din oppfattelse av det journalisten tar opp i artikkelen. Påstandene besvares i en grad fra 1 til 7.

	I veldig liten grad	1	2	3	4	5	6	7	I veldig stor grad
1. I hvilken grad mener du selskapet Nokia/Ryanair er skyld i hendelsen		1	2	3	4	5	6	7	
2. I hvilken grad mener du handlinger fra enkelte medarbeidere hos Nokia/Ryanair er skyld i hendelsen		1	2	3	4	5	6	7	
3. I hvilken grad mener du vurderinger fra enkelte avdelingsledere hos Nokia/Ryanair er skyld i hendelsen		1	2	3	4	5	6	7	
4. I hvilken grad mener du en ekstern samarbeidspartner er skyld i hendelsen		1	2	3	4	5	6	7	
5. I hvilken grad mener du kulturen i Kina/Vesten er skyld i hendelsen		1	2	3	4	5	6	7	
6. I hvilken grad mener du forretningskulturen i bransjen er skyld i hendelsen		1	2	3	4	5	6	7	
7. I hvilken grad mener du hendelsen er kontrollerbar av Nokia/ Ryanair		1	2	3	4	5	6	7	
8. I hvilken grad mener du hendelsen er bevisst utført av Nokia/Ryanair		1	2	3	4	5	6	7	
9. I hvilken grad mener du hendelsen er sannsynlig å oppstå igjen		1	2	3	4	5	6	7	
10. I hvilken grad mener du dette kunne oppstått hos en konkurrent		1	2	3	4	5	6	7	

Del 4: Litt om deg

Alder:

- 18-22 23-25 25 og over

Når var sist gang du kjøpte en mobiltelefon?

- 0-6 måneder 7-12 måneder 13-18 måneder
 19-25 måneder mer enn 25 måneder

Hvilket merke av mobiltelefoner benytter du deg av nå?

- Nokia/Ryanair LG/SAS Samsung/ Widerøe Sony Ericsson/British Airways
 Motorola/Lufthansa Apple/ Norwegian Andre Ingen



News Front Page



- Africa
- Americas
- Asia-Pacific
- Europe
- Middle East
- South Asia
- UK

Business

- Market Data
- Economy
- Companies

Health

Science & Environment

Technology

Entertainment

Also in the news

Video and Audio

Programmes

Have Your Say

In Pictures

Country Profiles

Special Reports

Related BBC sites

- [Sport](#)
- [Weather](#)
- [On This Day](#)
- [Editors' Blog](#)
- [BBC World Service](#)

Page last updated at 15.27 GMT, Thursday, 25 February 2010

[E-mail this to a friend](#)

[Printable version](#)

Report Condemns Nokia

A report by the International Labour Organization (ILO) reveals shocking conditions for workers in factories of leading cell phone manufacturer Nokia.

Wages are booming, but many of the factory workers employed by Nokia in Asian countries have not benefited. In a new report from ILO, the cell phone manufacturer gets harsh criticism for unethical human conditions and lack of internal control. One example of the devastating consequences is that of a local community of Dongguan in China, where cell phone giant Nokia has its main factory. Here pollution, work related accidents and poverty has skyrocketed and wages commonly do not cover basic needs for food and clothes, especially among the industry's growing numbers of subcontracted workers.

The report from ILO shows that in the period of 2008-2009 there has been a drastically increasing numbers of work related accidents in the factories owned by Nokia, and local communities suffer from severe pollution causing health problems and loss of livelihoods. "They live a very risky and unhealthy life, working without protective gear, exposed to dust that might damage their lungs and eyes," says David Kucera a spokesperson for ILO. An investigation indicates that the factories with the poorest conditions are owned by the same cell phone brand – Nokia. "This has been neglected for some time," he continues, calling for the brand to immediately exercise more active ownership.

A Developing Pattern?

According to the UN International Labour Organization, this is not the first time Nokia has been in the public light for unfair conditions for their workers. The problem drew some attention last year, when a news reporter found that about one third of all people working in Nokia's factories are children and adolescents. Some of them are as young as seven years old. The workers produce Lithium-ion batteries, which are key components in several of the manufacturer's lines. "This report reveals some of the worst working conditions the ILO has seen. However we fear this is not the last time we will hear of such situations," says Kucera, and calls for consumers to voice these concerns with the manufacturer.

Bookmark with:

[What are these?](#)

- [Delicious](#)
- [Digg](#)
- [reddit](#)
- [Facebook](#)
- [StumbleUpon](#)

FEATURES, VIEWS, ANALYSIS



State of shock

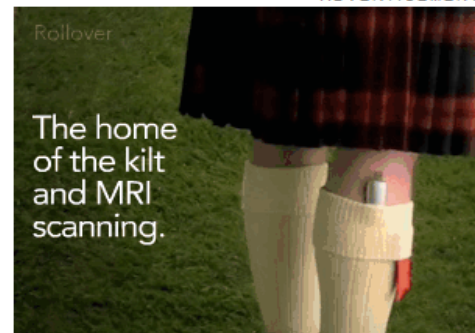


Wide open



Remember me?

ADVERTISEMENT



SCOTTISH
DEVELOPMENT INTERNATIONAL

SEE ALSO

- [▶ Apple unveils iPad tablet device](#)
27 Jan 10 | Technology
- [▶ Apple sees profits increase 50%](#)
25 Jan 10 | Business
- [▶ Nintendo hit by slower Wii sales](#)
28 Jan 10 | Business
- [▶ Why smartphones are not suffering in the recession](#)
06 Oct 09 | Business

RELATED INTERNET LINKS

- [▶ Nokia](#)

The BBC is not responsible for the content of external internet sites

TOP BUSINESS STORIES

- [▶ Bank insurance levy gets backing](#)
- [▶ Banks on defensive as Davos ends](#)
- [▶ Key US bail-out targets 'not met'](#)

[RSS](#) | [News feeds](#)

Page last updated at 15.27 GMT, Thursday, 25 February 2010

✉ E-mail this to a friend

🖨️ Printable version

Report Condemns Nokia

A report by the International Labour Organization (ILO) reveals shocking conditions for workers in factories of leading cell phone manufacturer Nokia.

Wages are booming, but many of the factory workers employed by Nokia in Asian countries have not benefited. In a new report from ILO, the cell phone manufacturer gets harsh criticism for unethical human conditions and lack of internal control. One example of the devastating consequences is that of a local community of Dongguan in China, where cell phone giant Nokia has its main factory. Here pollution, work related accidents and poverty has skyrocketed and wages commonly do not cover basic needs for food and clothes, especially among the industry's growing numbers of subcontracted workers.

The report from ILO shows that in the period of 2008-2009 there has been a drastically increasing numbers of work related accidents in the factories owned by Nokia, and local communities suffer from severe pollution causing health problems and loss of livelihoods. "They live a very risky and unhealthy life, working without protective gear, exposed to dust that might damage their lungs and eyes," says David Kucera a spokesperson for ILO. An investigation indicates that the factories with the poorest conditions are owned by the same cell phone brand – Nokia. "This has been neglected for some time," he continues, calling for the brand to immediately exercise more active ownership.

A Developing Pattern?

According to the UN International Labour Organization, this is not the first time Nokia has been in the public light for unfair conditions for their workers. The problem drew some attention last year, when a news reporter found that about one third of all people working in Nokia's factories are children and adolescents. Some of them are as young as seven years old. The workers produce Lithium-ion batteries, which are key components in several of the manufacturer's lines. "This report reveals some of the worst working conditions the ILO has seen. However we fear this is not the last time we will hear of such situations," says Kucera, and calls for consumers to voice these concerns with the manufacturer.

Comments from Nokia.

Nokia's Executive Manager, John Murphy, declares; "Our goal is to produce mobile phones at low cost to please our customers and, when dealing with as many companies as we do, situations like these may appear. We sincerely doubt other companies in our industry are any better.

We have a mutual contract with the affected factory that involves specific regulations that ensure both parties to operate within the regional legislative authorities.

We understand that work conditions like this may shock people in Europe, but in Asia this is considered normal. For instance, in many countries child labour is a major source of income, keeping families together".

Bookmark with: [What are these?](#)
 Delicious Digg reddit Facebook StumbleUpon

FEATURES, VIEWS, ANALYSIS



State of shock



Wide open



Remember me?

ADVERTISEMENT



SEE ALSO

- ▶ [Apple unveils iPad tablet device](#)
27 Jan 10 | Technology
- ▶ [Apple sees profits increase 50%](#)
25 Jan 10 | Business
- ▶ [Nintendo hit by slower Wii sales](#)
28 Jan 10 | Business
- ▶ [Why smartphones are not suffering in the recession](#)
06 Oct 09 | Business

RELATED INTERNET LINKS

- ▶ [Nokia](#)

The BBC is not responsible for the content of external internet sites

TOP BUSINESS STORIES

- ▶ [Bank insurance levy gets backing](#)
- ▶ [Banks on defensive as Davos ends](#)
- ▶ [Key US bail-out targets 'not met'](#)

| News feeds



News Front Page



- Africa
- Americas
- Asia-Pacific
- Europe
- Middle East
- South Asia
- UK
- Business**
- Market Data
- Economy
- Companies
- Health
- Science & Environment
- Technology
- Entertainment
- Also in the news
- Video and Audio

Programmes

- Have Your Say
- In Pictures
- Country Profiles
- Special Reports

Related BBC sites

- Sport
- Weather
- On This Day
- Editors' Blog
- BBC World Service

Page last updated at 15.27 GMT, Thursday, 25 February 2010

E-mail this to a friend

Printable version

Report Condemns Nokia

A report by the International Labour Organization (ILO) reveals shocking conditions for workers in factories of leading cell phone manufacturer Nokia.

Wages are booming, but many of the factory workers employed by Nokia in Asian countries have not benefited. In a new report from ILO, the cell phone manufacturer gets harsh criticism for unethical human conditions and lack of internal control. One example of the devastating consequences is that of a local community of Dongguan in China, where cell phone giant Nokia has its main factory. Here pollution, work related accidents and poverty has skyrocketed and wages commonly do not cover basic needs for food and clothes, especially among the industry's growing numbers of subcontracted workers.

The report from ILO shows that in the period of 2008-2009 there has been a drastically increasing numbers of work related accidents in the factories owned by Nokia, and local communities suffer from severe pollution causing health problems and loss of livelihoods. "They live a very risky and unhealthy life, working without protective gear, exposed to dust that might damage their lungs and eyes," says David Kucera a spokesperson for ILO. An investigation indicates that the factories with the poorest conditions are owned by the same cell phone brand – Nokia. "This has been neglected for some time," he continues, calling for the brand to immediately exercise more active ownership.

A Developing Pattern?

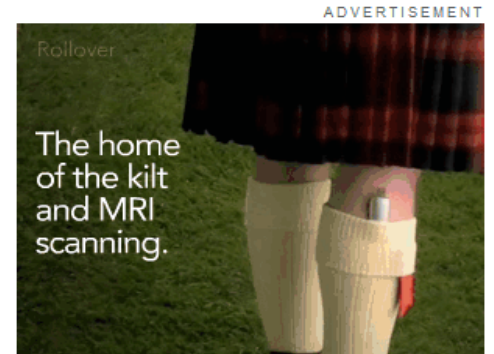
According to the UN International Labour Organization, this is not the first time Nokia has been in the public light for unfair conditions for their workers. The problem drew some attention last year, when a news reporter found that about one third of all people working in Nokia's factories are children and adolescents. Some of them are as young as seven years old. The workers produce Lithium-ion batteries, which are key components in several of the manufacturer's lines. "This report reveals some of the worst working conditions the ILO has seen. However we fear this is not the last time we will hear of such situations," says Kucera, and calls for consumers to voice these concerns with the manufacturer.

Comments from Nokia

Nokia's Executive Manager, John Murphy, declares "We are really sorry for the occurrence, that Nokia provides bad security related conditions for the employees should not happen.

Nokia will look into these circumstances and go through our routines. When a conclusion is on the table we have to figure out what to do.

We consider looking into the possibility of giving the involved factories fines for violating the contract, and we want to review Nokia's need for regulations regarding working conditions".



ADVERTISEMENT

Rollover

The home of the kilt and MRI scanning.



SEE ALSO

- ▶ [Apple unveils iPad tablet device](#)
27 Jan 10 | Technology
- ▶ [Apple sees profits increase 50%](#)
25 Jan 10 | Business
- ▶ [Nintendo hit by slower Wii sales](#)
28 Jan 10 | Business
- ▶ [Why smartphones are not suffering in the recession](#)
06 Oct 09 | Business

RELATED INTERNET LINKS

▶ [Nokia](#)

The BBC is not responsible for the content of external internet sites

TOP BUSINESS STORIES

- ▶ [Bank insurance levy gets backing](#)
- ▶ [Banks on defensive as Davos ends](#)
- ▶ [Key US bail-out targets 'not met'](#)

News feeds

Bookmark with:

[What are these?](#)

- Delicious
- Digg
- reddit
- Facebook
- StumbleUpon

FEATURES, VIEWS, ANALYSIS



State of shock



Wide open



Remember me?

Page last updated at 15.27 GMT, Thursday, 25 February

E-mail this to a friend

Printable version

Report Condemns Nokia

A report by the International Labour Organization (ILO) reveals Shocking conditions for workers in factories of leading cell phone manufacturer Nokia

Wages are booming, but many of the factory workers employed by Nokia in Asian countries have not benefited. In a new report from ILO, the cell phone manufacturer gets harsh criticism for unethical human conditions and lack of internal control. One example of the devastating consequences is that of a local community of Dongguan in China, where cell phone giant Nokia has its main factory. Here pollution, work related accidents and Poverty has skyrocketed and wages commonly do not cover basic needs for food and clothes, especially among the industry's growing numbers of subcontracted workers.

The report from ILO shows that in the period of 2008-2009 there has been a drastically increasing numbers of work related accidents in the factories owned by Nokia, and local communities suffer from severe pollution causing health problems and loss of livelihoods. "They live a very risky and unhealthy life, working without protective gear, exposed to dust that might damage their lungs and eyes," says David Kucera a spokesperson for ILO. An investigation indicates that the factories with the poorest conditions are owned by the same cell phone brand – Nokia. "This has been neglected for some time," he continues, calling for the brand to immediately exercise more active ownership.

A Developing Pattern?

According to the UN International Labour Organization, this is not the first time Nokia has been in the public light for unfair conditions for their workers. The problem drew some attention last year, when a news reporter found that about one third of all people working in Nokia's factories are children and adolescents. Some of them are as young as seven years old. The workers produce Lithium-ion batteries, which are key components in several of the manufacturer's lines. "This report reveals some of the worst working conditions the ILO has seen. However we fear this is not the last time we will hear of such situations," says Kucera, and calls for consumers to voice these concerns with the manufacturer.

Comments from Nokia

Nokia's Executive Manager, John Murphy, declares "We are really sorry for the occurrence, that Nokia provides bad security related conditions for the employees should not happen.

It is important for us to point out, that Nokia do not accept to be associated with suppliers that neglect to follow given ethical guidelines that violate fundamental security issues for their employees.

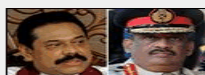
The Nokia Corporation has terminated the contract with the affected factory and initiated negotiations with new suppliers, which will be held under supervision to ensure incidents like these never happen again. We have initiated new routines that ensure that our employees will be audited more frequently in order to prevent situations like this to happen again".

Bookmark with: [Delicious](#) [Digg](#) [reddit](#) [Facebook](#) [StumbleUpon](#) [What are these?](#)

FEATURES, VIEWS, ANALYSIS



State of shock



Wide open



Remember me?

ADVERTISEMENT



The home of the kilt and MRI scanning.



SEE ALSO

- ▶ [Apple unveils iPad tablet device](#)
27 Jan 10 | Technology
- ▶ [Apple sees profits increase 50%](#)
25 Jan 10 | Business
- ▶ [Nintendo hit by slower Wii sales](#)
28 Jan 10 | Business
- ▶ [Why smartphones are not suffering in the recession](#)
06 Oct 09 | Business

RELATED INTERNET LINKS

- ▶ [Nokia](#)

The BBC is not responsible for the content of external internet sites

TOP BUSINESS STORIES

- ▶ [Bank insurance levy gets backing](#)
- ▶ [Banks on defensive as Davos ends](#)
- ▶ [Key US bail-out targets 'not met'](#)

| [News feeds](#)



Page last updated at 15.27 GMT, Thursday, 25 February 2010

✉ E-mail this to a friend

🖨️ Printable version

Report Condemns Ryanair

A report by the European Civil Aviation Authority (ECCA) reveals shocking campaign ticket availability for low cost airline Ryanair.

During the financial crisis of 2008 and 2009 the airline industry suffered a major setback with a steadily decreasing number of passengers. In an attempt to compete in a difficult market the Irish airliner Ryanair was set under investigation for launching an illegal marketing campaign towards the Scandinavian market.

The report from ECCA found that of the 700,000 advertised campaign tickets only 72,780 were actually on sale. In addition, tickets were only available on unfavourable flights on week days which is another breach of the regulations set by the ECCA. This was released in a report published by the ECCA last night. Spokesperson David Kucera announced further investigation will take place within the next weeks. "It is an insult to the Scandinavian travellers. By promising low fare travels, Ryanair lures their passengers to book tickets that cost a whole lot more than the campaign promises." Kucera encourages travellers to be more aware when booking their flights.

A Developing Pattern?

According to the ECCA, this is not the first time Ryanair has been in the public light for unfair treatment of their consumers. The problem drew some attention last year, when a news reporter found that while Ryanair lost customers during the financial crisis, of 2008, the revenues per seat increased considerably. "It seems that the effect of the campaign is to lure potential travellers into their website. When campaign tickets are sold out, they end up buying regular tickets. However we fear this is not the last time we will hear of such situations," says Kucera, and calls for consumers to voice these concerns with the airline.

News Front Page



- Africa
- Americas
- Asia-Pacific
- Europe
- Middle East
- South Asia
- UK
- Business**
- Market Data
- Economy
- Companies
- Health
- Science & Environment
- Technology
- Entertainment
- Also in the news
- Video and Audio

Programmes

- Have Your Say
- In Pictures
- Country Profiles
- Special Reports

Related BBC sites

- Sport
- Weather
- On This Day
- Editors' Blog
- BBC World Service

ADVERTISEMENT



SEE ALSO

- ▶ 'Puerile' Ryanair attacked by OFT
04 Jan 10 | Business
- ▶ London route not back for summer
12 Nov 09 | Cornwall
- ▶ Ryanair may halt 'rapid growth'
02 Nov 09 | Business
- ▶ British Airways' rapid descent
09 Nov 09 | Business

RELATED INTERNET LINKS

- ▶ Ryanair

The BBC is not responsible for the content of external internet sites

TOP BUSINESS STORIES

- ▶ US home sales see December drop
- ▶ Jaguar Land Rover boss to depart
- ▶ Brussels probes BHP-Rio venture

📡 | News feeds

Bookmark with:

What are these?

- 📌 Delicious
- 👤 Digg
- 🗨️ reddit
- 📘 Facebook
- 📌 StumbleUpon

✉ E-mail this to a friend

🖨️ Printable version

FEATURES, VIEWS, ANALYSIS



State of shock



Wide open



Remember me?

Page last updated at 15.27 GMT, Thursday, 25 February 2010

E-mail this to a friend Printable version

Report Condemns Ryanair

A report by the European Civil Aviation Authority (ECCA) reveals shocking campaign ticket availability for low cost airline Ryanair.

During the financial crisis of 2008 and 2009 the airline industry suffered a major setback with a steadily decreasing number of passengers. In an attempt to compete in a difficult market the Irish airliner Ryanair was set under investigation for launching an illegal marketing campaign towards the Scandinavian market.

The report from ECCA found that of the 700,000 advertised campaign tickets only 72,780 were actually on sale. In addition, tickets were only available on unfavourable flights on week days which is another breach of the regulations set by the ECCA. This was released in a report published by the ECCA last night. Spokesperson David Kucera announced further investigation will take place within the next weeks. "It is an insult to the Scandinavian travellers. By promising low fare travels, Ryanair lures their passengers to book tickets that cost a whole lot more than the campaign promises." Kucera encourages travellers to be more aware when booking their flights.

A Developing Pattern?

According to the ECCA, this is not the first time Ryanair has been in the public light for unfair treatment of their consumers. The problem drew some attention last year, when a news reporter found that while Ryanair lost customers during the financial crisis, of 2008, the revenues per seat increased considerably. "It seems that the effect of the campaign is to lure potential travellers into their website. When campaign tickets are sold out, they end up buying regular tickets. However we fear this is not the last time we will hear of such situations," says Kucera, and calls for consumers to voice these concerns with the airline.

Comments from Ryanair

Ryanair's Executive Manager, John Murphy, declares; "Our goal is to sell our flights as cheap as possible to please our customers and, when launching as many campaigns as we do, situations like these may appear. We sincerely doubt other companies in our industry are any better.

We have a mutual contract with employees that involves specific regulations and restrictions that ensure campaigns to be launched correctly and within legislative and fair treatment.

We understand that campaigns like this seems disrespectful towards our customers, but remember that we are people that can make mistakes as well. What happened here was miscommunication between the marketing department and the sales department".

Bookmark with: [Delicious](#) [Digg](#) [reddit](#) [Facebook](#) [StumbleUpon](#) [What are these?](#)

E-mail this to a friend Printable version

FEATURES, VIEWS, ANALYSIS

-  State of shock
-  Wide open
-  Remember me?

- News Front Page
- 
- Africa
- Americas
- Asia-Pacific
- Europe
- Middle East
- South Asia
- UK
- Business**
- Market Data
- Economy
- Companies
- Health
- Science & Environment
- Technology
- Entertainment
- Video and Audio
- Programmes
- Have Your Say
- In Pictures
- Country Profiles
- Special Reports

- Related BBC sites
- Sport
 - Weather
 - On This Day
 - Editors' Blog
 - BBC World Service

ADVERTISEMENT



SEE ALSO

- ▶ 'Puerile' Ryanair attacked by OFT
04 Jan 10 | Business
- ▶ London route not back for summer
12 Nov 09 | Cornwall
- ▶ Ryanair may halt 'rapid growth'
02 Nov 09 | Business
- ▶ British Airways' rapid descent
09 Nov 09 | Business

RELATED INTERNET LINKS

- ▶ Ryanair

The BBC is not responsible for the content of external internet sites

TOP BUSINESS STORIES

- ▶ US home sales see December drop
- ▶ Jaguar Land Rover boss to depart
- ▶ Brussels probes BHP-Rio venture

 | News feeds

Page last updated at 15.27 GMT, Thursday, 25 February 2010

E-mail this to a friend

Printable version

- News Front Page
- 
- Africa
- Americas
- Asia-Pacific
- Europe
- Middle East
- South Asia
- UK
- Business**
- Market Data
- Economy
- Companies
- Health
- Science & Environment
- Technology
- Entertainment
- Video and Audio
- Programmes
- Have Your Say
- In Pictures
- Country Profiles
- Special Reports

Related BBC sites

- Sport
- Weather
- On This Day
- Editors' Blog
- BBC World Service

Report Condemns Ryanair

A report by the European Civil Aviation Authority (ECCA) reveals shocking campaign ticket availability for low cost airline Ryanair.

During the financial crisis of 2008 and 2009 the airline industry suffered a major setback with a steadily decreasing number of passengers. In an attempt to compete in a difficult market the Irish airliner Ryanair was set under investigation for launching an illegal marketing campaign towards the Scandinavian market.

The report from ECCA found that of the 700.000 advertised campaign tickets only 72.780 were actually on sale. In addition, tickets were only available on unfavourable flights on week days which is another breach of the regulations set by the ECCA. This was released in a report published by the ECCA last night. Spokesperson David Kucera announced further investigation will take place within the next weeks. "It is an insult to the Scandinavian travellers. By promising low fare travels, Ryanair lures their passengers to book tickets that cost a whole lot more than the campaign promises." Kucera encourages travellers to be more aware when booking their flights.

A Developing Pattern?

According to the ECCA, this is not the first time Ryanair has been in the public light for unfair treatment of their consumers. The problem drew some attention last year, when a news reporter found that while Ryanair lost customers during the financial crisis, of 2008, the revenues per seat increased considerably. "It seems that the effect of the campaign is to lure potential travellers into their website. When campaign tickets are sold out, they end up buying regular tickets. However we fear this is not the last time we will hear of such situations," says Kucera, and calls for consumers to voice these concerns with the airline.

Comments from Ryanair

Ryanair's Executive Manager, John Murphy, declares; "We are really sorry for the occurrence, that Ryanair initiates questionable marketing campaigns that lead to unfair treatment of our customers should not happen.

Ryanair will look into these circumstances and go through our routines. When a conclusion is on the table we have to figure out what to do.

We consider looking into the possibility of fining the people involved in the campaign. Launching a campaign that violates laws and regulations is not good and the marketing department should be held responsible for doing so".

ADVERTISEMENT



The home of the bagpipe and penicillin.

SCOTTISH DEVELOPMENT NETWORK

SEE ALSO

- ▶ 'Puerile' Ryanair attacked by OFT
04 Jan 10 | Business
- ▶ London route not back for summer
12 Nov 09 | Cornwall
- ▶ Ryanair may halt 'rapid growth'
02 Nov 09 | Business
- ▶ British Airways' rapid descent
09 Nov 09 | Business

RELATED INTERNET LINKS

- ▶ Ryanair

The BBC is not responsible for the content of external internet sites

TOP BUSINESS STORIES

- ▶ US home sales see December drop
- ▶ Jaguar Land Rover boss to depart
- ▶ Brussels probes BHP-Rio venture

 | News feeds

Bookmark with:

What are these?

-  Delicious
-  Digg
-  reddit
-  Facebook
-  StumbleUpon

E-mail this to a friend

Printable version

FEATURES, VIEWS, ANALYSIS



State of shock



Wide open



Remember me?

Page last updated at 15.27 GMT, Thursday, 25 February 2010

✉ E-mail this to a friend

🖨️ Printable version

News Front Page



- Africa
- Americas
- Asia-Pacific
- Europe
- Middle East
- South Asia
- UK
- Business**
- Market Data
- Economy
- Companies
- Health
- Science & Environment
- Technology
- Entertainment
- Also in the news
- Video and Audio

Programmes

- Have Your Say
- In Pictures
- Country Profiles
- Special Reports

Related BBC sites

- Sport
- Weather
- On This Day
- Editors' Blog
- BBC World Service

Report Condemns Ryanair

A report by the European Civil Aviation Authority (ECCA) reveals shocking campaign ticket availability for low cost airline Ryanair.

During the financial crisis of 2008 and 2009 the airline industry suffered a major setback with a steadily decreasing number of passengers. In an attempt to compete in a difficult market the Irish airliner Ryanair was set under investigation for launching an illegal marketing campaign towards the Scandinavian market.

The report from ECCA found that of the 700,000 advertised campaign tickets only 72,780 were actually on sale. In addition, tickets were only available on unfavourable flights on week days which is another breach of the regulations set by the ECCA. This was released in a report published by the ECCA last night. Spokesperson David Kucera announced further investigation will take place within the next weeks. "It is an insult to the Scandinavian travellers. By promising low fare travels, Ryanair lures their passengers to book tickets that cost a whole lot more than the campaign promises." Kucera encourages travellers to be more aware when booking their flights.

A Developing Pattern?

According to the ECCA, this is not the first time Ryanair has been in the public light for unfair treatment of their consumers. The problem drew some attention last year, when a news reporter found that while Ryanair lost customers during the financial crisis, of 2008, the revenues per seat increased considerably. "It seems that the effect of the campaign is to lure potential travellers into their website. When campaign tickets are sold out, they end up buying regular tickets. However we fear this is not the last time we will hear of such situations," says Kucera, and calls for consumers to voice these concerns with the airline.

Comments from Ryanair

Ryanair's Executive Manager, John Murphy, declares "We are really sorry for the occurrence, that Ryanair initiates questionable marketing campaigns that lead to unfair treatment of our customers should not happen.

It is important for us to point out that Ryanair do not accept to be associated with employees that neglect to follow given ethical guidelines that violate fundamental treatment of our customers.

The Ryanair Corporation can inform the public that supervisors in the marketing department will be held responsible and are taken out of their positions in the Ryanair system. We have initiated new routines that ensure that our employees will be audited more frequently in order to prevent unfair campaigns like this to be launched".

ADVERTISEMENT

SCOTTISH
WHISKY

SEE ALSO

- ▶ 'Puerile' Ryanair attacked by OFT
04 Jan 10 | Business
- ▶ London route not back for summer
12 Nov 09 | Cornwall
- ▶ Ryanair may halt 'rapid growth'
02 Nov 09 | Business
- ▶ British Airways' rapid descent
09 Nov 09 | Business

RELATED INTERNET LINKS

- ▶ Ryanair

The BBC is not responsible for the content of external internet sites

TOP BUSINESS STORIES

- ▶ US home sales see December drop
- ▶ Jaguar Land Rover boss to depart
- ▶ Brussels probes BHP-Rio venture

📡 | News feeds

Bookmark with:

What are these?

- 📌 Delicious
- 👤 Digg
- 👍 reddit
- 📘 Facebook
- 📌 StumbleUpon

✉ E-mail this to a friend

🖨️ Printable version

FEATURES, VIEWS, ANALYSIS



State of shock



Wide open



Remember me?

Vedlegg 4 stimuli krise og krisehåndtering

Rapport dømmer Nokia

En rapport fra “Den internasjonale arbeidstakerorganisasjonen (ILO)” avslører sjokkerende forhold for arbeidere i Nokias fabrikker, markedslederen på mobiltelefoner.

Lønninger vokser, men mange av de fabrikkarbeiderne som er ansatt av Nokia i Asiatiske land har ikke tjent på dette. I en ny rapport fra ILO får mobiltelefonfabrikanten sterk kritikk for uetiske menneskelige forhold og mangel på intern kontroll. Et eksempel på disse ødeleggende konsekvensene finner vi i et lokalt samfunn i Dongguan i Kina, hvor mobiltelefonprodusenten Nokia har sin hovedfabrikk. Her har forurensning, arbeidsrelaterte ulykker og fattigdom gått til himmels og lønninger dekker vanligvis ikke grunnleggende behov til mat og klær, spesielt blant industrienes voksende nummer av kontraktløse arbeidere.

Rapporten fra ILO viser at i perioden 2008 – 2009 var det en dramatisk økning i arbeidsrelaterte ulykker i fabrikker eid av Nokia, og lokale samfunn lider av sterk forurensning som skaper helseproblemer og tap av levebrød. ”De lever et veldig risikabelt og usunt liv, arbeider uten verneutstyr, eksponert for støv som kan skade deres lunger og øyer”, sier David Kucera en talsmann for ILO. En undersøkelse indikerer at fabrikkene med de dårligste forholdene alle er eid av det samme mobiltelefonmerket – Nokia. ”Dette har blitt neglisjert for en stund”, fortsetter han og oppfordrer selskapet umiddelbart til å utøve mer aktivt eierskap.

Et gjentakende mønster?

I følge ILO er dette ikke første gang Nokia har vært i mediernes søkelys for urettferdige forhold for deres arbeidere. Problemet fikk noe oppmerksomhet i fjor, da en nyhetsreporter fant at ca en tredjedel av alle personene som arbeider i Nokias fabrikker er barn og ungdom. Noen av dem er så unge som syv år gammel. Arbeiderne produserer Lithium-ion batterier, som er nøkkelkomponenter i flere av fabrikantens produkter. ”Denne rapporten avslører noen av de verste arbeidsforholdene ILO har sett, men vi frykter at dette ikke er siste gang vi hører om slike situasjoner, sier Kucera”. Han oppfordrer konsumenter til å ta dette opp med fabrikanten.

Rapport dømmer Nokia

En rapport fra “Den internasjonale arbeidstakerorganisasjonen (ILO)” avslører sjokkerende forhold for arbeidere i Nokias fabrikker, markedslederen på mobiltelefoner.

Lønninger vokser, men mange av de fabrikkarbeiderne som er ansatt av Nokia i Asiatiske land har ikke tjent på dette. I en ny rapport fra ILO får mobiltelefonfabrikanten sterk kritikk for uetiske menneskelige forhold og mangel på intern kontroll. Et eksempel på disse ødeleggende konsekvensene finner vi i et lokalt samfunn i Dongguan i Kina, hvor mobiltelefongiganten Nokia har sin hovedfabrikk. Her har forurensning, arbeidsrelaterte ulykker og fattigdom gått til himmels og lønninger dekker vanligvis ikke grunnleggende behov til mat og klær, spesielt blant industrienes voksende nummer av kontraktløse arbeidere.

Rapporten fra ILO viser at i perioden 2008 – 2009 var det en dramatisk økning i arbeidsrelaterte ulykker i fabrikker eid av Nokia, og lokale samfunn lider av sterk forurensning som skaper helseproblemer og tap av levebrød. ”De lever et veldig risikabelt og usunt liv, arbeider uten verneutstyr, eksponert for støv som kan skade deres lunger og øyer”, sier David Kucera en talsmann for ILO. En undersøkelse indikerer at fabrikkene med de dårligste forholdene alle er eid av det samme mobiltelefonmerket – Nokia. ”Dette har blitt neglisjert for en stund”, fortsetter han og oppfordrer selskapet umiddelbart til å utøve mer aktivt eierskap.

Et gjentakende mønster?

I følge ILO er dette ikke første gang Nokia har vært i mediens søkelys for urettferdige forhold for deres arbeidere. Problemet fikk noe oppmerksomhet i fjor, da en nyhetsreporter fant at ca en tredjedel av alle personene som arbeider i Nokias fabrikker er barn og ungdom. Noen av dem er så unge som syv år gammel. Arbeiderne produserer Lithium-ion batterier, som er nøkkelkomponenter i flere av fabrikantens produkter. ”Denne rapporten avslører noen av de verste arbeidsforholdene ILO har sett, men vi frykter at dette ikke er siste gang vi hører om slike situasjoner, sier Kucera”. Han oppfordrer konsumenter til å ta dette opp med fabrikanten.

Kommentarer fra Nokia

Nokias administrerende direktør, John Murphy, uttaler; ”vårt mål er å produsere mobiltelefoner til en så lav kostnad som mulig, for å tilfredsstille våre kunder. Når man handler med så mange selskap som vi gjør, kan situasjoner som dette oppstå. Vi tviler på at andre bedrifter i vår industri er noe bedre.

Vi har gjensidige kontrakter med de involverte fabrikkene som inneholder spesifikke reguleringer for å garantere at begge parter operer innenfor regionale lover.

Vi forstår at arbeidsforhold som dette kan sjokkere personer i Europa, men i Asia er dette sett på som normalt. For eksempel er barnarbeid i mange land en viktig inntektskilde som er med på å holde familier sammen”.

Rapport dømmer Nokia

En rapport fra “Den internasjonale arbeidstakerorganisasjonen (ILO)” avslører sjokkerende forhold for arbeidere i Nokias fabrikker, markedslederen på mobiltelefoner.

Lønninger vokser, men mange av de fabrikkarbeiderne som er ansatt av Nokia i Asiatiske land har ikke tjent på dette. I en ny rapport fra ILO får mobiltelefonfabrikanten sterk kritikk for uetiske menneskelige forhold og mangel på intern kontroll. Et eksempel på disse ødeleggende konsekvensene finner vi i et lokalt samfunn i Dongguan i Kina, hvor mobiltelefongiganten Nokia har sin hovedfabrikk. Her har forurensning, arbeidsrelaterte ulykker og fattigdom gått til himmels og lønninger dekker vanligvis ikke grunnleggende behov til mat og klær, spesielt blant industrienes voksende nummer av kontraktløse arbeidere.

Rapporten fra ILO viser at i perioden 2008 – 2009 var det en dramatisk økning i arbeidsrelaterte ulykker i fabrikker eid av Nokia, og lokale samfunn lider av sterk forurensning som skaper helseproblemer og tap av levebrød. ”De lever et veldig risikabelt og usunt liv, arbeider uten verneutstyr, eksponert for støv som kan skade deres lunger og øyer”, sier David Kucera en talsmann for ILO. En undersøkelse indikerer at fabrikkene med de dårligste forholdene alle er eid av det samme mobiltelefonmerket – Nokia. ”Dette har blitt neglisjert for en stund”, fortsetter han og oppfordrer selskapet umiddelbart til å utøve mer aktivt eierskap.

Et gjentakende mønster?

I følge ILO er dette ikke første gang Nokia har vært i mediens søkelys for urettferdige forhold for deres arbeidere. Problemet fikk noe oppmerksomhet i fjor, da en nyhetsreporter fant at ca en tredjedel av alle personene som arbeider i Nokias fabrikker er barn og ungdom. Noen av dem er så unge som syv år gammel. Arbeiderne produserer Lithium-ion batterier, som er nøkkelkomponenter i flere av fabrikantens produkter. ”Denne rapporten avslører noen av de verste arbeidsforholdene ILO har sett, men vi frykter at dette ikke er siste gang vi hører om slike situasjoner, sier Kucera”. Han oppfordrer konsumenter til å ta dette opp med fabrikanten.

Kommentarer fra Nokia

Nokias administrerende direktør, John Murpy, uttaler; ”Vi er virkelig lei oss for denne hendelsen, at Nokia utøver dårlige sikkerhetsmessige forhold for deres ansatte skal ikke oppstå”.

Nokia vil se på disse omstendighetene og gå gjennom våre rutiner. Når en konklusjon er satt vil vi se nærmere på hva vi skal gjøre.

Vi overveier muligheten av å gi de involverte fabrikkene bøter for å bryte kontrakten, og vi vil se på Nokias behov for reguleringer av arbeidsforholdene”.

Rapport dømmer Nokia

En rapport fra “Den internasjonale arbeidstakerorganisasjonen (ILO)” avslører sjokkerende forhold for arbeidere i Nokias fabrikker, markedslederen på mobiltelefoner.

Lønninger vokser, men mange av de fabrikkarbeiderne som er ansatt av Nokia i Asiatiske land har ikke tjent på dette. I en ny rapport fra ILO får mobiltelefonfabrikanten sterk kritikk for uetiske menneskelige forhold og mangel på intern kontroll. Et eksempel på disse ødeleggende konsekvensene finner vi i et lokalt samfunn i Dongguan i Kina, hvor mobiltelefongiganten Nokia har sin hovedfabrikk. Her har forurensning, arbeidsrelaterte ulykker og fattigdom gått til himmels og lønninger dekker vanligvis ikke grunnleggende behov til mat og klær, spesielt blant industrienes voksende nummer av kontraktløse arbeidere.

Rapporten fra ILO viser at i perioden 2008 – 2009 var det en dramatisk økning i arbeidsrelaterte ulykker i fabrikker eid av Nokia, og lokale samfunn lider av sterk forurensning som skaper helseproblemer og tap av levebrød. ”De lever et veldig risikabelt og usunt liv, arbeider uten verneutstyr, eksponert for støv som kan skade deres lunger og øyer”, sier David Kucera en talsmann for ILO. En undersøkelse indikerer at fabrikkene med de dårligste forholdene alle er eid av det samme mobiltelefonmerket – Nokia. ”Dette har blitt neglisjert for en stund”, fortsetter han og oppfordrer selskapet umiddelbart til å utøve mer aktivt eierskap.

Et gjentakende mønster?

I følge ILO er dette ikke første gang Nokia har vært i mediens søkelys for urettferdige forhold for deres arbeidere. Problemet fikk noe oppmerksomhet i fjor, da en nyhetsreporter fant at ca en tredjedel av alle personene som arbeider i Nokias fabrikker er barn og ungdom. Noen av dem er så unge som syv år gammel. Arbeiderne produserer Lithium-ion batterier, som er nøkkelkomponenter i flere av fabrikantens produkter. ”Denne rapporten avslører noen av de verste arbeidsforholdene ILO har sett, men vi frykter at dette ikke er siste gang vi hører om slike situasjoner, sier Kucera”. Han oppfordrer konsumenter til å ta dette opp med fabrikanten.

Kommentarer fra Nokia

Nokias administrerende direktør, John Murpy, uttaler; ”Vi er virkelig lei oss for denne hendelsen, at Nokia utøver dårlige sikkerhetsmessige forhold for deres ansatte skal ikke oppstå.”

Det er viktig for oss å poengtere at Nokia ikke aksepterer å bli assosiert med leverandører som ikke følger de etiske retningslinjene og dermed bryter den grunnleggende sikkerheten for deres ansatte.

Nokia har avsluttet kontraktene med de involverte fabrikkene og innledet forhandlinger med nye leverandører som vil bli holdt under sterk overvåking for å sikre at slike hendelser ikke oppstår igjen. Vi har innledet nye rutiner med våre ansatte som vil få en tettere oppfølging for å hindre at situasjoner som dette oppstår igjen”.

Rapport dømmer Ryanair

En rapport fra “Europeiske luftfartsmyndigheter (ECCA)” avslører sjokkerende opplysninger om kampanjer fra lavprisflyselskapet Ryanair.

Under finanskrisen i 2008 og 2009 opplevde flyindustrien en stor økonomisk tilbakegang og et stort tap av antall passasjerer. I et forsøk på å konkurrere i det vanskelige markedet ble det irske flyselskapet, Ryanair, nylig satt under granskning for å lansere en ulovlig markeds kampanje mot det Skandinaviske markedet.

Rapporten fra ECCA fant at av de 700.000 averterte kampanjebillettene var bare 72.780 med i et reelt salg. I tillegg var disse billettene bare tilgjengelig ved upopulære reisedager på ukedager, som er et annet brudd på reguleringene satt av ECCA. Dette ble offentliggjort i en rapport publisert i går kveld. Talsmann, David Kucera, annonserte at videre granskning vil finne sted de neste ukene. ”Det er en fornærmelse mot de Skandinaviske kundene. Ved å love kampanjebilletter lokker Ryanair deres passasjerer til å kjøpe billetter som er mye dyrere enn det kampanjene lover”. Kucera oppfordrer reisende til å være mer oppmerksom når de kjøper billetter.

Et gjentakende mønster?

I følge ECCA er dette ikke første gang Ryanair har vært i offentligheten for urettferdig behandling av deres kunder. Problemet fikk noe oppmerksomhet i 2009 da en nyhetsreporter fant at selv om Ryanair mistet kunder under finanskrisen året før, økte omsetningen per sete merkbart. ”Det virker som om effekten av kampanjen er å lokke potensielle reisende inn på deres internettside. Når kampanjebillettene er utsolgte, ender likevel kundene opp med å kjøpe vanlige billetter. Vi frykter at dette ikke er siste gang vi vil høre om slike situasjoner,” sier Kucera, og oppfordrer konsumenter til å vise deres misnøye mot Ryanair.

Rapport dømmer Ryanair

En rapport fra “Europeiske luftfartsmyndigheter (ECCA)” avslører sjokkerende opplysninger om kampanjer fra lavprisflyselskapet Ryanair.

Under finanskrisen i 2008 og 2009 opplevde flyindustrien en stor økonomisk tilbakegang og et stort tap av antall passasjerer. I et forsøk på å konkurrere i det vanskelige markedet ble det irske flyselskapet, Ryanair, nylig satt under granskning for å lansere en ulovlig markeds kampanje mot det Skandinaviske markedet.

Rapporten fra ECCA fant at av de 700.000 averterte kampanjebillettene var bare 72.780 med i et reelt salg. I tillegg var disse billettene bare tilgjengelig ved upopulære reisedager på ukedager, som er et annet brudd på reguleringene satt av ECCA. Dette ble offentliggjort i en rapport publisert i går kveld. Talsmann, David Kucera, annonserte at videre granskning vil finne sted de neste ukene. ”Det er en fornærmelse mot de Skandinaviske kundene. Ved å love kampanjebilletter lokker Ryanair deres passasjerer til å kjøpe billetter som er mye dyrere enn det kampanjene lover”. Kucera oppfordrer reisende til å være mer oppmerksom når de kjøper billetter.

Et gjentakende mønster?

I følge ECCA er dette ikke første gang Ryanair har vært i offentligheten for urettferdig behandling av deres kunder. Problemet fikk noe oppmerksomhet i 2009 da en nyhetsreporter fant at selv om Ryanair mistet kunder under finanskrisen året før, økte omsetningen per sete merkbart. ”Det virker som om effekten av kampanjen er å lokke potensielle reisende inn på deres internettside. Når kampanjebillettene er utsolgte, ender likevel kundene opp med å kjøpe vanlige billetter. Vi frykter at dette ikke er siste gang vi vil høre om slike situasjoner,” sier Kucera, og oppfordrer konsumenter til å vise deres misnøye mot Ryanair.

Kommentarer fra Ryanair

Ryanairs administrerende direktør, John Murhpy, uttaler; ”vårt mål er å selge våre flybilletter så billige som mulig for å tilfredsstille våre kunder. Når man lanserer så mange kampanjer som vi gjør, kan slike situasjoner oppstå. Vi tviler på at andre bedrifter i vår industri er noe bedre.

Vi har en gjensidig kontrakt med våre ansatte som involverer spesifikke reguleringer og restriksjoner som sikrer at kampanjer blir lansert korrekt, innenfor lover og rettferdig behandling.

Vi forstår at kampanjer som dette kan virke respektløst mot våre kunder, men husk at vi også er mennesker som kan gjøre feil. Hva som oppsto her var en misforståelse mellom markedsavdelingen og salgsavdelingen”.

Rapport dømmer Ryanair

En rapport fra “Europeiske luftfartsmyndigheter (ECCA)” avslører sjokkerende opplysninger om kampanjer fra lavprisflyselskapet Ryanair.

Under finanskrisen i 2008 og 2009 opplevde flyindustrien en stor økonomisk tilbakegang og et stort tap av antall passasjerer. I et forsøk på å konkurrere i det vanskelige markedet ble det irske flyselskapet, Ryanair, nylig satt under granskning for å lansere en ulovlig markedskampanje mot det Skandinaviske markedet.

Rapporten fra ECCA fant at av de 700.000 averterte kampanjebillettene var bare 72.780 med i et reelt salg. I tillegg var disse billettene bare tilgjengelig ved upopulære reisedager på ukedager, som er et annet brudd på reguleringene satt av ECCA. Dette ble offentliggjort i en rapport publisert i går kveld. Talsmann, David Kucera, annonserte at videre granskning vil finne sted de neste ukene. ”Det er en fornærmelse mot de Skandinaviske kundene. Ved å love kampanjebilletter lokker Ryanair deres passasjerer til å kjøpe billetter som er mye dyrere enn det kampanjene lover”. Kucera oppfordrer reisende til å være mer oppmerksom når de kjøper billetter.

Et gjentakende mønster?

I følge ECCA er dette ikke første gang Ryanair har vært i offentligheten for urettferdig behandling av deres kunder. Problemet fikk noe oppmerksomhet i 2009 da en nyhetsreporter fant at selv om Ryanair mistet kunder under finanskrisen året før, økte omsetningen per sete merkbart. ”Det virker som om effekten av kampanjen er å lokke potensielle reisende inn på deres internettside. Når kampanjebillettene er utsolgte, ender likevel kundene opp med å kjøpe vanlige billetter. Vi frykter at dette ikke er siste gang vi vil høre om slike situasjoner,” sier Kucera, og oppfordrer konsumenter til å vise deres misnøye mot Ryanair.

Kommentarer fra Ryanair

Ryanairs administrerende direktør, John Murphy, uttaler; ”Vi er virkelig lei oss for denne episoden, at Ryanair har tvilsomme markedskampanjer som fører til urettferdig behandling av våre kunder skal ikke oppstå.

Ryanair vil se på disse omstendighetene og gå gjennom våre rutiner. Når en konklusjon er satt vil vi se nærmere på hva vi kan gjøre.

Vi overveier muligheten av å gi bøter til personene som er involvert i kampanjen. Å lansere en kampanje som bryter lover og reguleringer er ikke bra og markedsavdelingen bør holdes ansvarlig for dette.”

Rapport dømmer Ryanair

En rapport fra “Europeiske luftfartsmyndigheter (ECCA)” avslører sjokkerende opplysninger om kampanjer fra lavprisflyselskapet Ryanair.

Under finanskrisen i 2008 og 2009 opplevde flyindustrien en stor økonomisk tilbakegang og et stort tap av antall passasjerer. I et forsøk på å konkurrere i det vanskelige markedet ble det irske flyselskapet, Ryanair, nylig satt under granskning for å lansere en ulovlig markeds kampanje mot det Skandinaviske markedet.

Rapporten fra ECCA fant at av de 700.000 averterte kampanjebillettene var bare 72.780 med i et reelt salg. I tillegg var disse billettene bare tilgjengelig ved upopulære reisedager på ukedager, som er et annet brudd på reguleringene satt av ECCA. Dette ble offentliggjort i en rapport publisert i går kveld. Talsmann, David Kucera, annonserte at videre granskning vil finne sted de neste ukene. ”Det er en fornærmelse mot de Skandinaviske kundene. Ved å love kampanjebilletter lokker Ryanair deres passasjerer til å kjøpe billetter som er mye dyrere enn det kampanjene lover”. Kucera oppfordrer reisende til å være mer oppmerksom når de kjøper billetter.

Et gjentakende mønster?

I følge ECCA er dette ikke første gang Ryanair har vært i offentligheten for urettferdig behandling av deres kunder. Problemet fikk noe oppmerksomhet i 2009 da en nyhetsreporter fant at selv om Ryanair mistet kunder under finanskrisen året før, økte omsetningen per sete merkbart. ”Det virker som om effekten av kampanjen er å lokke potensielle reisende inn på deres internettside. Når kampanjebillettene er utsolgte, ender likevel kundene opp med å kjøpe vanlige billetter. Vi frykter at dette ikke er siste gang vi vil høre om slike situasjoner,” sier Kucera, og oppfordrer konsumenter til å vise deres misnøye mot Ryanair.

Kommentarer fra Ryanair

Ryanairs administrerende direktør, John Murphy, uttaler; ”Vi er virkelig lei oss for denne episoden, at Ryanair har tvilsomme markeds kampanjer som fører til urettferdig behandling av våre kunder skal ikke oppstå.

Det er viktig for oss å poengtere at Ryanair ikke aksepterer å bli assosiert med ansatte som nekter å følge våre etiske retningslinjer som krenker den grunnleggende behandling av våre kunder.

Ryanair kan informere om at ledere i markedsavdelingen vil bli holdt ansvarlig for det inntrufne og er tatt ut av deres stillinger i Ryanair. Vi har innledet nye rutiner med våre ansatte som vil få en tettere og mer regelmessig oppfølging, for å hindre at situasjoner som dette oppstår igjen”.

Vedlegg 5 Deskriptiv statistikk og konvergent analyse

		Nokia	Ryanair
Hovedgrupper	Ekstrem proaktiv	28	27
	Proaktiv	27	28
	Rettferdiggjøring	28	28
	Ingen håndtering	27	27
Alder	18-22	37	45
	23-25	26	25
	25-	46	40
Når var sist du kjøpte deg en mobiltelefon eller reiste med fly?	0-6 måneder	35	51
	7-12	25	28
	13-18	20	9
	19-24	17	9
	25-	11	13
Benytter/Benytter ikke	Nokia/Ryanair	33/ 76	32/ 78
	LG/SAS	9/ 100	71/ 39
	Samsung/Widerøe	13/ 96	24/86
	Sony Ericsson/ British- airways	36/ 73	29/81
	Motorola/ Lufthansa	1/ 109	18/92
	Apple/Norwegian	14/ 95	27/83
	Andre	6/ 103	27/83
	Ingen	0/ 109	3/ 107

Konvergent analyse

	Faktor 1
	<i>Tilfredshet med selskapet</i>
Oppfattelse 1	.803
Oppfattelse 2	.859
Oppfattelse 3	.825

Extraction Method: Maximum Likelihood
a. 1 factors extracted. 3 iterations required

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
	<i>Tilfredshet med håndtering/rettferdiggjøring</i>	<i>Tilfredshet med håndtering</i>	<i>Tilfredshet med håndtering/ ekstrem proaktiv og proaktiv håndtering</i>
Håndtering 1		.587	
Håndtering 2		.659	
Håndtering 3		.817	
Håndtering 4		.707	
Håndtering 5		.508	
Håndtering 6		.555	
Håndtering 7			-.693
Håndtering 8			-.876
Håndtering 9			-.849
Håndtering 10	.490		
Håndtering 11	.975		

Extraction Method: Maximum likelihood.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 7 iterations

	Faktor 1
	<i>Tillit</i>
Tillit 1	.764
Tillit 2	.871
Tillit 3	.808
Tillit 4	.883
Tillit 5	.685
Tillit 6	.481

Extraction Method: Maximum Likelihood.
a. 1 factors extracted. 4 iterations required.