



Vimpelcom-sakens påvirkning på Telenors merkevare

En studie av effektene ved en merkevarekrise

Henrik Wiedswang Horjen og Jonas Aaberg Eikanger

Veileder: Professor Leif Egil Hem

Hovedprofil: Økonomisk styring / Finansiell økonomi

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne utredningen studerer hvilken effekt Vimpelcom-saken har hatt på Telenors merkevare. Analyseperioden strekker seg fra 15. november 2014 til 5. juni 2016, og er inndelt i fem delperioder med rot i sakens hendelsesforløp.

For å måle endringer i Telenors merkeverdi har vi benyttet tre metoder. Først avdekket vi merkeassosiasjoner hos respondenter ved et nullpunkt. Gjennom måleperioden utarbeidet vi en kvalitativ og kvantitativ innholdsanalyse basert på mediernes dekning av saken, samtidig som vi studerte aksjeverdien til Telenor opp mot aktuelle nyhetshendelser ved et eventstudie. Måleperioden ble avsluttet ved gjennomføring av en ny assosiasjonsundersøkelse for å kartlegge eventuelle endringer. Som en supplement utførte vi i tillegg dybdeintervju med relevant fagpersonell for å opparbeide oss dypere innsikt og forståelse for sakens anliggende.

Vårt studie viser at Telenors merkeverdi er redusert i løpet av analyseperioden. I innholdsanalysen kommer det frem at mediedekningen Telenor har vært utsatt for har vært sterk målt i både volum og negativitet. Kritikerne i saken uttaler seg oftere enn hva Telenor selv gjør, hvilket bidrar til å forklare hvorfor 71 prosent av de 5 558 artiklene i perioden kan karakteriseres som negative. Funnene fra eventstudiet poengterer videre at kun et fåtall av de utvalgte hendelser viser en signifikant sammenheng med Telenors aksjeverdi. Det er likevel bemerkelsesverdig at Telenors aksjekursutvikling forverres over toårsperioden. I samme periode ser vi at assosiasjonene tilknyttet Telenor endrer seg i negativ retning. Dette indikeres ved at ufordelaktige assosiasjonsgrupperinger har festet seg ved merkevaren. Vi vil derfor argumentere for at den partielle effekten av hver artikkel er liten, men det er summen av de negative artiklene som svekker merkevaren Telenor.

Selskapets mangelfulle informasjonshåndtering og Stortingets Kontroll- og konstitusjonskomite sin misforståtte rolle er sentrale faktorer som i sum bidrar til å skape vedvarende negativ mediedekning. Den totale skaden på merkevaren mellom interessentene virker å være splittet. Forbrukeren verdsetter produktenes funksjonelle egenskaper, som god dekning, i større grad enn selskapets forretningsmessige anseelse, og endrer dermed i liten grad kjøpsatferd. Derimot er krisen mer alvorlig for Telenors vedkommende i form av en skadet relasjon til investorer, myndigheter, eier og ikke minst Vimpelcom. I sum vil vi derfor argumentere for at krisen har satt Telenors merkevare tilbake i form av redusert finansiell fordel, skadet omdømme og svekket relasjon til flere av selskapets nøkkelinteressenter.

Forord

Denne utredningen inngår som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Arbeidet utgjør 30 studiepoeng og gjennomføres over ett semester. Utredningen er et resultat av kompetanse vi har opparbeidet gjennom våre hovedprofiler innenfor henholdsvis økonomisk styring og finansiell økonomi.

Arbeidet med oppgaven har vært både utfordrende og lærerikt. Utarbeidelse, strukturering og dertil forståelse for et bredt datasett har vist seg å være omfattende, men samtidig nødvendig for å belyse så mange sider av saken som vi har ment vært nødvendig. En drivende motivasjonsfaktor underveis har vært sakens aktualitet og komplekse årsaksforhold. Det har vært svært spennende å angripe et tema viet stor spalteplass i media hvor den underliggende problematikken har kommet tydeligere frem etter hvert som vi har satt oss dypere inn i saken.

Vi vil først og fremst rette en stor takk til vår veileder, Leif Egil Hem. Utredningen ville ikke vært skrevet om det ikke hadde vært for Leifs interessante tilnærming til merkevarekriser som professor i faget Brand Equity, høsten 2015. Leif har underveis stilt seg til disposisjon, fulgt oss opp og hatt en positiv holdning til å gå Vimpelcom-saken nærmere i sømmene. Det har vært utslagsgivende for vår motivasjon, og det er unødvendig å nevne at hans innspill har beriket vår kunnskap om merkevarekriser.

I tillegg ønsker vi å takke Runar Wiksnes for gode råd rundt Vimpelcom-sakens bakenforliggende drivere og virkelige bindinger. Hans-Marius Lee Ludvigsen har bistått oss med forståelse for Telenoraksjens utvikling og tilhørende påvirkningsfaktorer sett fra et investorperspektiv. Marte Ramuz Eriksens innsikt i medienes faktiske drivkraft til dekningen av saken mens den har pågått har gitt innholdsanalysen vår større tyngde. Til sist vil vi trekke frem Erling Sigholt. Hans forretningsforståelse og erfaring fra lignende problemstillinger i Hydro har gjort ham til en verdifull samtalepartner.

Bergen, Desember 2015

Henrik Wiedswang Horjen

Jonas Aaberg Eikanger

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	II
FORORD	III
INNHOLDSFORTEGNELSE	V
FIGUROVERSIKT	IX
TABELLOVERSIKT	XI
1. INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	1
1.3 AVGRENSNINGER	2
1.4 OPPBYGGING AV MASTERUTREDNINGEN	2
2. TELENOR	4
2.1 PRESENTASJON AV SELSKAPET	4
2.2 HISTORIE.....	4
2.3 ORGANISASJONSSTRUKTUR.....	5
2.4 EIERSTRUKTUR, AKSJEKURSUTVIKLING OG MARKEDSANDEL.....	5
2.5 TELENORS KORRUPSJONSSAK I VIMPELCOM	7
2.5.1 Telenors inntreden i russisk telesektor.....	7
Telenors inntreden i Vimpelcom.....	9
2.5.2 Telenors formelle eierskapsstruktur i relasjon til Vimpelcom	10
2.5.3 Introduksjon til krisen	12
2.5.4 Kronologi: Årlig fremstilling av krisens hendelsesforløp	14
3. TEORI.....	17
3.1 FINANSIELL TILNÆRMING	17
3.1.1 Hypotesen om effisiente markeder	17
3.1.2 Anomalier ved hypotesen	18
3.1.3 Hypotesetesting.....	19
3.2 KONSUMENTBASERT MERKEVERDI	19
3.2.1 Aakers merkeverdimodell.....	20
3.3 MERKEKUNNSKAP.....	22
3.3.2 Den semantiske nettverksmodellen	25
3.3.3 Merkeassosiasjoners evne til å skape verdi	26
3.3.4 Ulike merkeassosiasjoner	26
3.4 MERKEKONSEPT-MODELLEN (BCM).....	28
3.4.1 Livssyklusmodellen	28
3.5 TEORETISK REDEGJØRELSE AV MERKEVAREKRISE	29
3.5.1 Merkevarekriser og påvirkning på merket.....	30

3.6	RAMMEVERK FOR DISKUSJON AV MERKEVAREKRISE.....	30
3.6.1	Type hendelser	33
3.6.2	Internt versus eksternt årsaksforløp og grad av kontroll	34
3.6.3	Måleparametere for en krise	35
3.6.4	Krisens ulike faser.....	36
3.6.5	Empiriske bevis for produktrelaterte kriser	40
3.6.6	Effekter og implikasjoner av krise.....	41
3.7	FREMSTILLING OG PUBLIKUMS OPPFATTELSE AV EN KRISE.....	41
3.7.1	Journalistikkens fremstillingsmakt.....	42
3.7.2	Negativ publisitet	43
3.7.3	Skyld.....	44
3.8	HÅNTERING OG RESPONS AV MERKEVAREKRISER	44
3.8.1	Determinanter i krisekommunikasjonen.....	44
3.8.2	Valg av strategi	46
3.8.3	Nøkkelforskjell mellom krisetyper.....	48
3.8.4	Nøkkelforskjeller mellom responsstrategiene.....	49
4.	METODE	50
4.1	UTFORDRINGER VED METODEVALG.....	50
4.2	FORSKNINGSDESIGN	51
4.2.1	Forskningstilnærming	51
4.2.2	Tilnærming til data.....	52
4.2.3	Kvalitativ og kvantitativ metode.....	53
4.2.4	Innsamling og produksjon av data	54
4.3	OBSERVASJON AV AKTØR	55
4.3.1	Datainnsamling etter strukturert observasjon av aktør.....	55
4.3.2	Regresjonsanalyse.....	57
4.3.3	Formålet med eventstudie	58
4.3.4	Metodologi eventstudie	58
4.3.5	Utvelgelse av hendelser.....	60
4.3.6	Konstruksjon av hendelses- og estimeringsvindu	61
4.3.7	Metodens begrensninger	62
4.4	UTSPØRRING AV RESPONDENTER.....	62
4.4.1	Utvelgelse av enheter	63
4.4.2	Uformell intervjuing	63
4.4.3	Gjennomføring av assosiasjonsmålinger	64
4.4.4	Valg av elisiteringsteknikker	66
4.4.5	Intervjuing	66
4.4.6	Dataregistrering og analyse.....	67
4.4.7	Strukturert utspørring	67
4.4.8	Evaluering av datamaterialet.....	67

4.5	KVALITATIV INTERVJUING	68
4.5.1	<i>Gjennomføring</i>	69
4.6	INNHALDSANALYSE	70
4.6.2	<i>Produksjon av datamateriale</i>	71
4.6.3	<i>Kvalitativ innholdsanalyse</i>	72
4.6.4	<i>Gjennomføring av dataanalyse</i>	72
4.6.5	<i>Kvantitativ innholdsanalyse</i>	73
4.6.6	<i>Metodens begrensninger</i>	74
5.	RESULTATER OG ANALYSE	76
5.1	ASSOSIASJONER, MÅLING I	76
5.1.1	<i>Nullpunktsanalyse</i>	77
5.1.2	<i>Assosieringsgrupperinger ved nullpunktsmåling</i>	81
5.1.3	<i>Holdning overfor Telenor</i>	81
5.1.4	<i>Konklusjon assosiasjonsgrupperinger, nullpunktsmåling</i>	82
5.2	KVANTITATIV INNHALDSANALYSE	82
5.2.1	<i>Overordnet mediedekning</i>	82
5.2.2	<i>Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom</i>	85
5.2.3	<i>Funn fra kvantitativ analyse</i>	88
5.3	KVALITATIV INNHALDSANALYSE	90
5.3.1	<i>Fase 1: Telenor kobles til korrupsjon og kan ikke redegjøre</i>	90
5.3.2	<i>Fase 2: Høring I - Telenor får kritikk fra Stortinget</i>	94
5.3.3	<i>Mellomfase I: Brekke etterfølger Baksaa som ny konsernsjef</i>	98
5.3.4	<i>Fase 3: Telenor vil selge aksjeposten i Vimpelcom</i>	101
5.3.5	<i>Fase 4: Mæland kaster Aaser etter mistillit</i>	104
5.3.6	<i>Fase 4, sidesprang: CV-saken til Brekke og «Kvinnebløffen»</i>	110
5.3.7	<i>Mellomfase II: Hansen-kritikk og korrupsjonsinnrømmelse</i>	114
5.3.8	<i>Fase 5: Granskningsrapporten offentliggjøres og Høring II</i>	118
5.3.9	<i>Kvalitativ oppsummering</i>	125
5.4	DAGENS NÆRINGSLIVS SYN PÅ HENDELSESFORLØPET	127
5.4.1	<i>Slik jobbet DN med saken</i>	127
5.4.2	<i>Analyse av mediedekningen</i>	129
5.4.3	<i>Journalistens opplevelse av Telenors håndtering</i>	130
5.4.4	<i>Analyse og vurdering av Telenors håndtering</i>	131
5.5	MERKEVAREEIERES RESPONS TIL KRISEN	131
5.5.1	<i>Krisens karakteristika</i>	131
5.5.2	<i>Klassifisering av årsaksforhold</i>	132
5.5.3	<i>Måleparametre</i>	132
5.5.4	<i>Klassifisering av krise</i>	133
5.5.5	<i>Krisens ulike faser</i>	133
5.5.6	<i>Determinanter i krisekommunikasjonen</i>	141

5.5.7	<i>Talspersonenes rolle</i>	148
5.5.8	<i>Skyld</i>	158
5.5.9	<i>Valg av strategi</i>	158
5.6	AKSJEANALYSE	161
5.6.1	<i>Presentasjon av resultater</i>	163
5.6.2	<i>Diskusjon av resultatene</i>	165
5.6.3	<i>Aksjekurs gjennom måleperioden</i>	166
5.7	ASSOSIASJONER, MÅLING II	170
5.7.1	<i>Analyse, måling II</i>	170
5.7.2	<i>Assosieringsgrupperinger ved måling II</i>	175
5.7.3	<i>Segmentering mellom Telenor-kunder og ikke Telenor-kunder</i>	177
5.7.4	<i>Konklusjon assosiasjonsgrupperinger, måling II</i>	179
5.7.5	<i>Holdninger</i>	180
5.7.6	<i>Kilder til assosiasjoner</i>	183
5.7.7	<i>Endringer og funn</i>	185
5.7.8	<i>Konklusjon assosiasjoner</i>	186
5.8	TELENORS MERKEKONSEPT	187
5.8.1	<i>Drøfting av Telenors merkekonsept</i>	187
5.8.2	<i>Merkets plassering i livssyklusmodellen</i>	188
5.8.3	<i>Oppsummering av Telenors posisjonering i BCM-modellen</i>	190
5.9	OPPSUMMERING RESULTATER	191
6.	DISKUSJON	193
6.1	TELENORS UNDERVURDERTE RISIKOEKSPONERING	193
6.2	MEDIENES FREMSTILLING – SAKEN ER ET VIMPELCOM-ANLIGGENDE	194
6.3	ANSLAG PÅ ESTIMERT KOSTNAD AV VIMPELCOM-SAKEN	204
6.3.1	<i>Direkte anslag</i>	205
6.3.2	<i>Indikativt anslag</i>	206
6.4	FUNGERER DEN NORSKE EIERSKAPSMODELLEN OPTIMALT?	209
6.5	STYRKER OG SVAKHETER VED UTREDNINGEN	213
6.6	PRAKTISK BIDRAG	214
6.7	TEORETISK BIDRAG	215
7.	KONKLUSJON	217
7.1.1	<i>Krisens effekt på Telenors merkevare</i>	217
7.1.2	<i>Implikasjoner for Telenor</i>	218
7.1.3	<i>Endring i merkeverdi</i>	218
	LITTERATURLISTE	220
	APPENDIX	240
	STATA DO-FILE	244

Figuroversikt

Figur 1: Aksjekursutvikling Telenor i perioden 2011- 2016 (Oslo Børs,2016a).....	6
Figur 2: Markedsandeler for samlet omsetning for mobilt bredbånd og mobiltelefoni (Nasjonal kommunikasjonsmyndighet, 2016)	7
Figur 3: Aksjekursutvikling VimpelCom Ltd. i perioden 2010 - 2016 (Vimpelcom, 2016a) .	8
Figur 4: Formell eierskapsstruktur mellom Telenor ASA og Alfagruppen tilknyttet Vimpelcom Ltd.....	9
Figur 5: Oversikt over Telenors og Vimpelcom Ltd. sine styringsorganer.....	11
Figur 6: Merkeverdi (Aaker, 1991)	21
Figur 7: Dimensjoner av merkekjennskap (Keller, 1993)	23
Figur 8: Eksempel på assosiasjonsnettverk for McDonalds (Hem, 2015b)	25
Figur 9: Konseptuelt rammeverk for merkevarekrise (Spetalen, et al., 2004)	31
Figur 10: Prosess for krisehåndtering (Person & Clair, 1998)	32
Figur 11: Eksempler på valg av strategi ut fra ulike krisetyper (Coombs, 1999)	46
Figur 12: Matrise for valg av krisehåndteringsstrategi (Hem, 2015d)	47
Figur 13: Tidslinje for et eventstudie (MacKinley, 1997).....	61
Figur 14 Nullpunktanalyse – Assosiasjonsnettverk for Telenor.....	78
Figur 15: Drivere for kjøpsatferd hos Telenor	81
Figur 16: Artikler på ukebasis som inneholder søkeordene Telenor og Vimpelcom.....	83
Figur 17: Antall artikler på ukebasis publisert om Telenor og Vimpelcom, og Telenor	84
Figur 18: Kategorisering av artikler om Telenor Vimpelcom-saken	85
Figur 19: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor – Vimpelcom i måleperioden	88
Figur 20: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 1	92
Figur 21: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 1	93
Figur 22: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 2.....	96
Figur 23: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 1	97
Figur 24: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i mellomfase I	99
Figur 25: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i mellomfase I	100
Figur 26: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 3.....	102
Figur 27: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 3	103
Figur 28: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 4.....	107
Figur 30: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 4	108
Figur 31: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 4, sidesprang.....	112

Figur 32: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 4, sidesprang....	113
Figur 33: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i mellomfase II.....	116
Figur 34: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i mellomfase II.....	117
Figur 35: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 5, del I.....	120
Figur 36: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 5, del II.....	122
Figur 37: Antall artikler publisert under søkestreng 1 under fase 5.....	123
Figur 38: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 5, del I.....	123
Figur 39: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 5, del II.....	124
Figur 40: Telenors og Baksaa's kommunikasjonsstrategi.....	159
Figur 41: Telenors kommunikasjonsstrategi under Brekke.....	161
Figur 42: Aksjekursutviklingen til Telenor gjennom måleperioden.....	167
Figur 43: Kursutvikling Telenor og SPOXX Europe 600 Telecommunications.....	168
Figur 44: Assosiasjonsnettverk for Telenor, måling II.....	171
Figur 45: Assosiasjonsgrupperinger, måling II.....	176
Figur 46: Telenor-kunder sin holdning til Vimpelcom-saken.....	182
Figur 47: Moodboard for assosiasjonsuthenting.....	240
Figur 48: Forside Klassekampen 15.november.2014 (Klassekampen, 2014b).....	243

Tabelloversikt

Tabell 1: Kategorisering av merkevarekrise (Hem, 2015d)	35
Tabell 2: Undersøkelsesopplegg for bruk av flere data (Grønmo, 2007).....	54
Tabell 3 Forskningsopplegg basert på ulike typer av kilde og data	54
Tabell 4: Nøkkeltall	56
Tabell 5 Frekvenstabell, måling I.....	77
Tabell 6: Oversikt over antall uker med tilhørende mengde artikler	83
Tabell 7: Hovedkilde i artiklene gjennom måleperioden	87
Tabell 8: Telenors talspersoner gjennom måleperioden.....	87
Tabell 9: Oversikt over tidsperiodene de ulike fasene omfatter.....	90
Tabell 10: Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 1	92
Tabell 11 Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 2	95
Tabell 12 Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, mellomfase I.....	99
Tabell 13 Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 3	102
Tabell 14: Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 4	106
Tabell 15: Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 4 sidesprang	111
Tabell 16 Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, mellomfase II	116
Tabell 17 Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 5, del I.....	121
Tabell 18: Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 5, del II.....	121
Tabell 19: Beregnet normalavkastning.....	161
Tabell 20: Oversikt over utvalgte hendelser for perioden	162
Tabell 21: Resultater eventustiduet	163
Tabell 22: Oversikt over handelsdager.....	168
Tabell 23: Frekvenstabell, måling II	170
Tabell 24: Frekvenstabell, måling II, Telenor-kunder	177
Tabell 25: Frekvenstabell, måling II, ikke Telenor-kunder.....	178
Tabell 26: Respondenters holdning til Telenors håndtering av Vimpelcom-saken	181
Tabell 27: Kategoriseringsskjema for kodet data.....	240
Tabell 28: Nøkkelhendelser, del 1.....	241
Tabell 29: Nøkkelhendelser, del 2.....	242

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven

På tross av at Norge har vært en fanebærer i antikorrupsjonsarbeid, har norsk næringsliv de seneste årene vært tilknyttet flere ubehagelige saker der store selskap gjennom sin internasjonale virksomhet har blitt koblet til korrupsjon. Yara-saken er historisk i norsk målestokk, i tillegg finnes flere eksempler gjennom både Statoil, Kongsberg-gruppen, Telenor og senest DNB gjennom Panama Papers. For alle disse selskapene har koblingen til korrupsjon vært ekstra intrikat – for både eier og selskap – i og med at den norske stat har sittet som hovedeier.

Korrupsjonssaken i Vimpelcom og påvirkningen på Telenors merkevare gjorde seg for vårt vedkommende aktuell høsten 2015 i forbindelse med kurset Brand Equity på NHH, der deler av undervisningen ble sentrert rundt merkevarekriser. Virkningene av merkevarekriser kan gi store konsekvenser for organisasjonen krisen involverer. For Telenors vedkommende har saken resultert i at selskapet har besluttet å ville selge sin eierandel, samt avgang for både styreleder, konsernsjef, samt flere direktører. I løpet av vår måleperiode er det skrevet nærmere 6 000 artikler om saken. Medietrykket Telenor opplevde høsten 2015 «mangler sidestykke i moderne tid, sett med norske øyne», ifølge flere mediekjennere vi har vært i kontakt med. Det å studere et så nært eksempel har skapt ekstra interesse for både fenomenet merkevarekriser og Telenors spesifikke håndtering.

Gjennom arbeidet med oppgaven har vi fått øynene opp for hvilken verdi det for merkevareeier ligger i å utøve en korrekt respons til en krise, sett opp mot påvirkningskraften media har gjennom sin fremstilling. Telenors korrupsjonssak i Vimpelcom illustrerer hvilken risiko og skade en ukorrekt håndtering fra politikere og myndigheter kan påføre en merkevare.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i den turbulente situasjonen Telenor har befunnet seg i, som følge av korrupsjonskoblingen gjennom eierskapet i Vimpelcom, har vi ønsket å undersøke hvordan saken har påvirket Telenors merkevare. Dette har resultert i følgende problemstilling:

Hvilken effekt har Vimpelcom-saken hatt på Telenors merkevare?

1.3 Avgrensninger

For å gjennomføre studien vår innenfor gitte tidsramme og tilgjengelige ressurser, har vi måttet foreta nødvendige avgrensninger. Dette har ført til at tidspunktet der Klassekampen publiserte bevismaterieell som på nytt dokumenterte Telenors kobling til krisen, den 15. november 2014, til og med andre høring i Stortingets Kontroll- og konstitusjonskomité, 5. juni 2016, har vært måleperioden vi benyttet i analysearbeidet til oppgaven. Hendelser etter dette tidspunktet har ikke blitt benyttet som materiale til utredningens analyse og konklusjoner.

Det har også blitt gjort avgrensninger bakover i tid. Siden Alfagruppen gikk inn på eiersiden i Vimpelcom sammen med Telenor på starten av 2000-tallet har det vært langvarige konflikter mellom Vimpelcoms to hovedaksjonærer. Selv om forhistorien mellom de to aksjonærene har vært med på å forme situasjonen slik den i senere tid har utviklet seg, og derfor har relevans til oppgaven, har vi i vår utredning lagt størst vekt på saksutviklingen og de hendelsene som har skjedd etter november 2014. Dette innebærer at Telenors inntog i Russland og konfliktens tidlige fase kort gjøres rede for i kapittel 2, men i mindre grad er utbrodert sammenlignet med de siste to års utvikling.

Som det følger av problemstillingen er det vi har ønsket å undersøke hvilken effekt Vimpelcom-saken har hatt på Telenors merkevare. Det ville derfor vært interessant i vårt søk og studert mer inngående hva som er skrevet om Telenor i løpet av måleperioden for å få et enda mer helhetlig bilde av hvordan selskapet er fremstilt i media – også i saker som ikke involverer Vimpelcom. Av tidshensyn ville en kvalitativ behandling av et slikt datamateriale på nærmere 40 000 artikler vært for omfattende, samt delvis på siden av hva vi ønsket å måle. Derfor har vi i den kvalitative innholdsanalysen konsentrert oss om artiklene som omhandler Telenor og Vimpelcom, og i mindre grad artikler som berører Telenor alene.

1.4 Oppbygging av masterutredningen

Kapittel 2 gir et overordnet bilde av Telenor som selskap, samt tydeliggjør selskapsrelasjoner og gjeldende bindinger mellom de to separate selskapene Telenor og Vimpelcom. Kapittel 3 presenterer tidligere forskning og teori som vi har basert oppgaven vår på for å kunne besvare problemstillingen. Videre vil kapittel 4 inneholde den metodiske tilnærmingen vi har benyttet. Her engasjerer vi en tredeling hva gjelder forskningstilnærmingen ved: 1) Avdekking av assosiasjoner hos forbrukerne basert på målinger ved to ulike tidspunkt, 2) en kvalitativ og

kvantitativ medieanalyse av krisens mediedekning, avgrenset til vår definerte måleperiode, og 3) undersøke om det er en signifikant sammenheng mellom utvalgte hendelser og Telenors aksjekurs i perioden. Resultatene fra de ulike undersøkelsene presenteres i kapittel 5, før vi diskuterer funnene og eventuelle andre aspekter tilknyttet oppgavens problemstilling i kapittel 6. Til slutt, i kapittel 7, avsluttes utredningen der problemstillingen besvares og sentrale funn fremheves gjennom en kortfattet oppsummering.

2. Telenor

2.1 Presentasjon av selskapet

Telenor ASA, under det internasjonale konsernnavnet «Telenor Group» (heretter kun referert til som Telenor) er et verdensledende telekomselskap med 211 millioner kunder globalt. Telenor er posisjonert for å dekke et grunnleggende behov i samfunnet; telekommunikasjon mellom mennesker på privat og bedriftsnivå. Selskapet er børsnotert på Oslo Børs, og tilbyr tjenester som mobiltelefoni, mobilt bredbånd, bredbånd, og TV-tjenester via kabel og satellitt (Telenor Group, 2015b). Selskapet har operasjonell aktivitet i Skandinavia, Sentral- og Øst-Europa, samt Asia (Telenor Group, 2015f).

2.2 Historie

Telenor har 160 års historie innen telekommunikasjon, og ble først etablert som Telegrafvesenet i 1855. Videre endret selskapet navn til Televerket før det i 1994 ble omdøpt til dagens navn, Telenor. Selskapet gikk gjennom en omstilling med start i 1992 da Televerket ble fristilt Regjeringens styringsrett. Omstillingen skjedde som en gradvis tilpasning til en økende konkurranse i det norske telemarkedet, etter dereguleringen på 1990-tallet med fri konkurranse for alle telekom-tjenester fra 1998. I løpet av 90-tallet ekspanderte Telenor gjennom investeringer i selskaper utenfor Norges landegrenser gitt ved henholdsvis eierposter i Russland (1992) og Montenegro (1994) under ledelse av Tormod Hermansen (Telenor Group, 2015d).

Mot slutten av 90-årene foregikk en omfattende forhandling rundt en fusjon med svenske Telia. Disse brøt sammen i desember 1999. I desember 2000 ble Telenor delprivatisert og børsnotert på Oslo Børs og NASDAQ (gikk ut i 2007).

Jon Fredrik Baksaas tok over stillingen som konsernsjef i 2002 og bidro til Telenors sterke ekspansjon etter børsnoteringen. Det initieres flere store investeringer, eksemplifisert ved oppkjøp av aksjemajoritet i mobil-selskapet Vodafone Sverige (2005) og lanseringen av Wimp i Danmark og Norge (2010).

I dag er Telenor til stede i 13 markeder på verdensbasis, i tillegg til 14 andre land gjennom sitt eierskap i VimpelCom Ltd (Telenor Group, 2015d).

2.3 Organisasjonsstruktur

Telenor har mer enn 38 000 ansatte verden over fordelt på sine 13 markeder. Selskapet har sitt hovedkontor på Fornebu, hvor det arbeider om lag 4 200 ansatte. Resterende ansatte er stasjonert på kontorer der selskapet har virksomhet (Telenor Group, 2016a).

Telenors konsernsjef er Sigve Brekke, som i august 2015 etterfulgte Baksaas etter 13 år i sjefsstolen (Svarstad, 2015). Konsernsjefen har ansvar for den daglige administrasjonen av operasjoner i Telenor-konsernet. Konsernledelsen Brekke har valgt ut består av 18 personer, hvorav tolv av medlemmene er landssjefer i markedene hvor Telenor er til stede. De resterende topplederne fyller rollene som finansdirektør, teknologidirektør, direktør for kommunikasjon og samfunnskontakt, markedsdirektør og IT-direktør (Telenor Group, 2016b).

Konsernledelsen er videre kontrollert av selskapets styre, som har ansvar og holder oppsyn med administrasjonen av konsernet. Styret består av elleve personer, ledet av Gunn Wærsted som tiltrådte etter Svein Aaser (2012 – 2015) i januar 2016 (Telenor Group, 2016b).

2.4 Eierstruktur, aksjekursutvikling og markedsandel

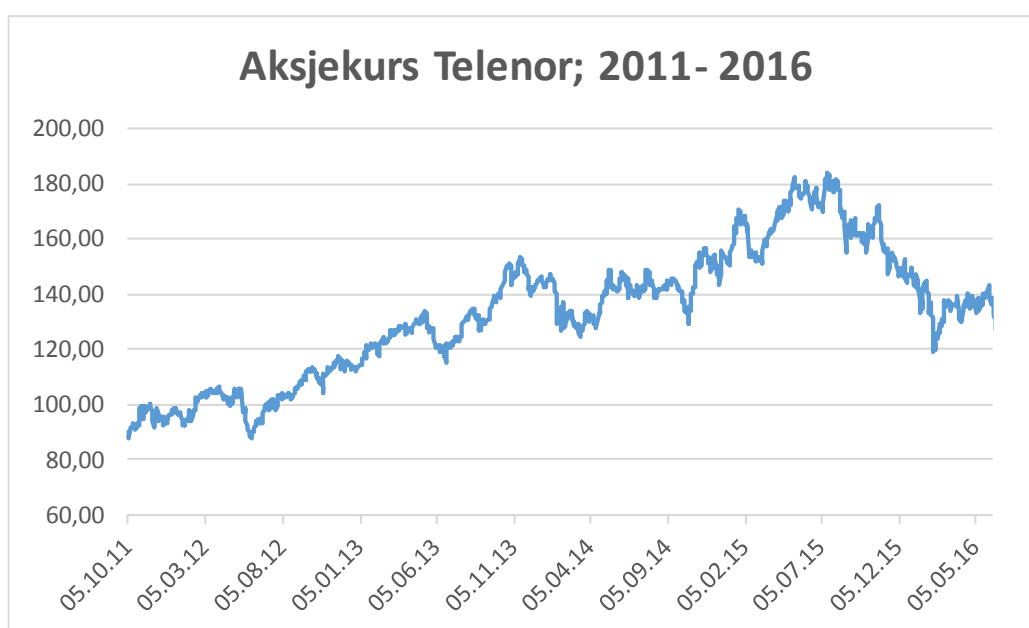
Telenor anses som blant verdens største mobilselskap, og er ifølge Forbes per 2015 på listen over verdens ti største mobiloperatører (Chen, 2015). Selskapet nådde en omsetning i 2015 på 128,2 milliarder NOK med et tilhørende nettoresultat på 6,7 milliarder NOK. Dette tilsvarer en inntektsvekst på 15 prosent sammenlignet med året før, mens EBITDA steg med 44 prosent til 44 milliarder NOK (Telenor Group, 2016c). Til sammenligning hadde Sveriges største mobilselskap, Teliasonera en omsetning på 86,6 milliarder SEK over samme periode, mens deres inntektsvekst lå på 6,7 prosent (Teliasonera, 2016).

I løpet av perioden 2010 - 2015 kan selskapet vise til en raskere omsetningsvekst enn de aller fleste av sine europeiske konkurrenter (Bratsberg, 2015). Videre forventes en organisk inntektsvekst på 2-4 prosent for inneværende år (2016) basert på dagens konsernstruktur (Telenor Group, 2016c).

Telenor er delprivatisert, med den norske staten som største eier med en eierandel på 54 prosent. I tillegg har Folketrygdfondet en aksjeandel på 4,8 prosent gjennom sin nordiske portefølje (Telenor Group, 2016g). Statens eierskap går gjennom Nærings- og fiskeridepartementet (heretter referert til som Næringsdepartementet), hvor overordnet

konstitusjonelt ansvar ligger hos næringsministeren, representert ved Monica Mæland (2013-). Dette eierskapet, sammen med alle andre statlige eierskap, underligger felles mål og strategier utarbeidet av regjeringen (Regjeringen, 2016).

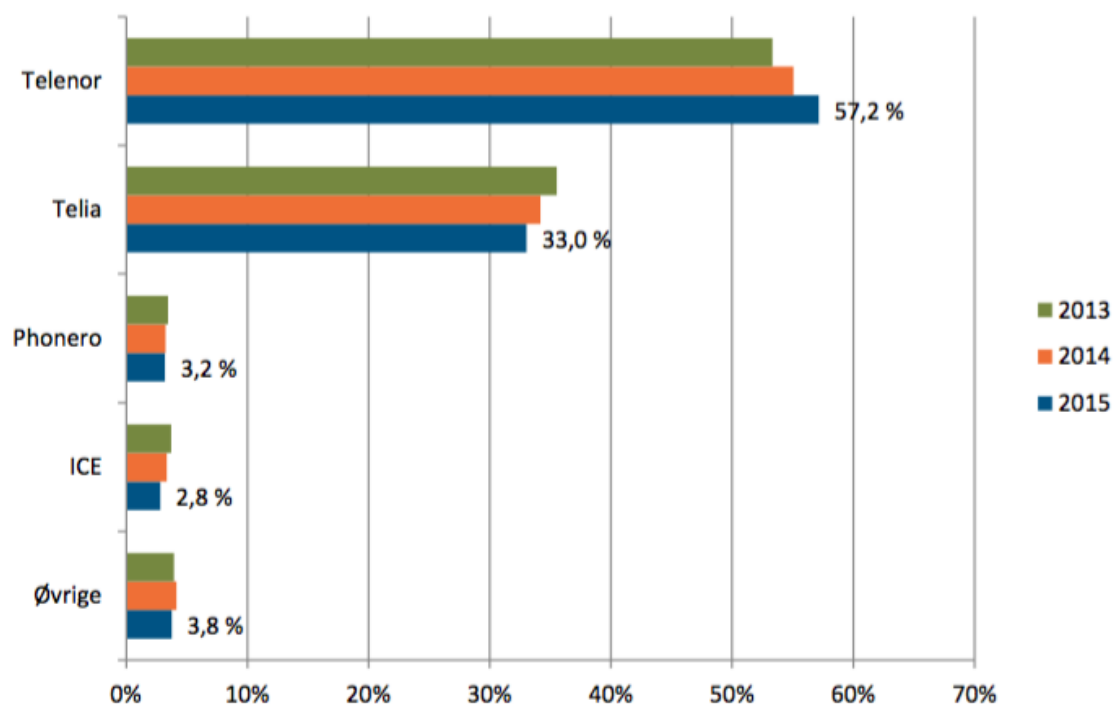
Telenors markedsverdi har steget markant de siste fem årene, med en synlig topp i juli 2015. Deretter bevitner vi en vedvarende nedgang til og med måleperiodens ende (Oslo Børs, 2016a). Underliggende drivere for den lenge økende kursen kan til en grad forklares gjennom den positive veksten i aksjemarkedet, samt Telenors vedvarende ekspansjonsfase. Til sammenligning har et gjennomsnittlig globalt aksjefond doblet seg i verdi i samme femårsperiode (Moflag, 2015).



Figur 1: Aksjekursutvikling Telenor i perioden 2011- 2016 (Oslo Børs,2016a)

Basert på årlige rapporter fra Nasjonal Kommunikasjonsmyndighet kan vi danne et bilde av Telenors markedsandeler sett mot konkurrerende mobilselskap i det norske markedet. Omsetningen i det norske markedet for elektronisk kommunikasjon er økende, både innenfor mobil og bredbånd. Den totale omsetningen i markedet passerte 34 milliarder NOK i 2015, hvilket innebærer en økning på over 800 millioner sammenlignet med foregående år. Figur 2 viser henholdsvis andeler av den totale omsetningen for ulike selskaper og vi ser tydelig at Telenor besitter en sterk posisjon med en markedsandel på 57,2 prosent i 2015, en økning fra 55,1 prosent i 2014. Telia representerer den nest største andelen med 33 prosent, men har en tilbakegang i samme periode ned fra 34,2 prosent. Under Telia Norge finner vi merkevarer som Chess (Chess, 2016) og One Call (One Call, 2016). Markedsandelene understreker

Telenors sterke posisjon innenfor kommuniserende elektronikk (Nasjonal kommunikasjonsmyndighet, 2016).



Figur 2: Markedsandeler for samlet omsetning for mobilt bredbånd og mobiltelefoni, både bedrift- og privatmarkedet, i det norske markedet (Nasjonal kommunikasjonsmyndighet, 2016)

2.5 Telenors korrupsjonssak i Vimpelcom

Med krisen mener vi den negative pressedeckningen rettet mot Telenor tilknyttet korrupsjonssaken i Vimpelcom. Saken nådde pressens søkelys i november 2012, via svenske Tidningarnas Telegrambyrå (TT), som først omtalte at Telenor-eide Vimpelcom i 2007 inngikk en avtale med postboksselskapet Takilant om bestikklser vedrørende kjøp av 3G-lisenser i Usbekistan (NTB, 2012). Saken utløste etterforskning av Vimpelcom, og senere forlik med amerikanske myndigheter.

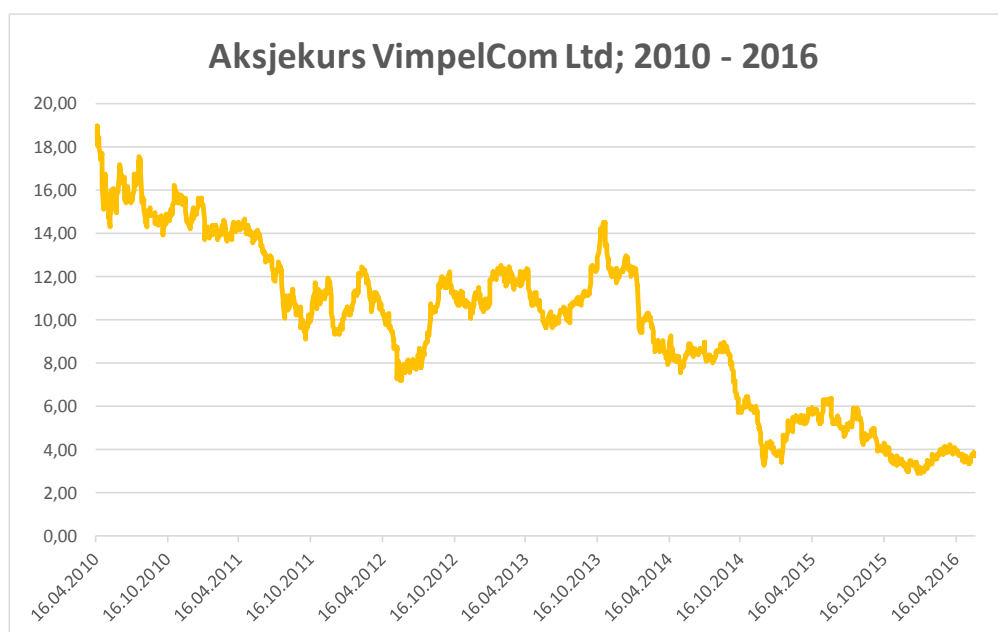
Transparency International definerer korrupsjon som «misbruk av makt i betrodde stillinger for privat gevinst» (Slettemark, 2015).

2.5.1 Telenors inntreden i russisk telesektor

I 1992 gjorde Telenor sine første investeringer i den russiske telekommunikasjon-sektoren da selskapet gikk inn i Murmansk på fastlinjenettet gjennom selskapet KolaTelecom (Haugnes, et al., 2012). Sektoren var på dette tidspunktet i sterk framvekst, og det ble betegnet som en

relativt billig entré sammenlignet med investeringer i andre fremvoksende markeder. Investeringene formaliserte seg i årene 1997 og 1998 da Telenor ble en strategisk investor og ervervet 25 prosent av aksjene i Russlands største mobilselskap gjennom et joint venture i OJSC Vimpelcom og 35 prosent av aksjene i ukrainske Kyvistar GSM (Dulger & Hovtun, 2015).

Daværende Senior Vice President i Telenor og direktør og styremedlem i Vimpelcom, Fridtjof Rusten, uttalte i 2006: «Hvis du investerte i fremvoksende markeder for fem år siden, ville omtrent 95 prosent av disse investeringene være suksessfulle». Videre utdypet han: «Går man derimot fem år frem i tid, vil man se at halvparten av investeringene er lønnsomme, men ikke mer en halvparten» (Eisinger, 2006).

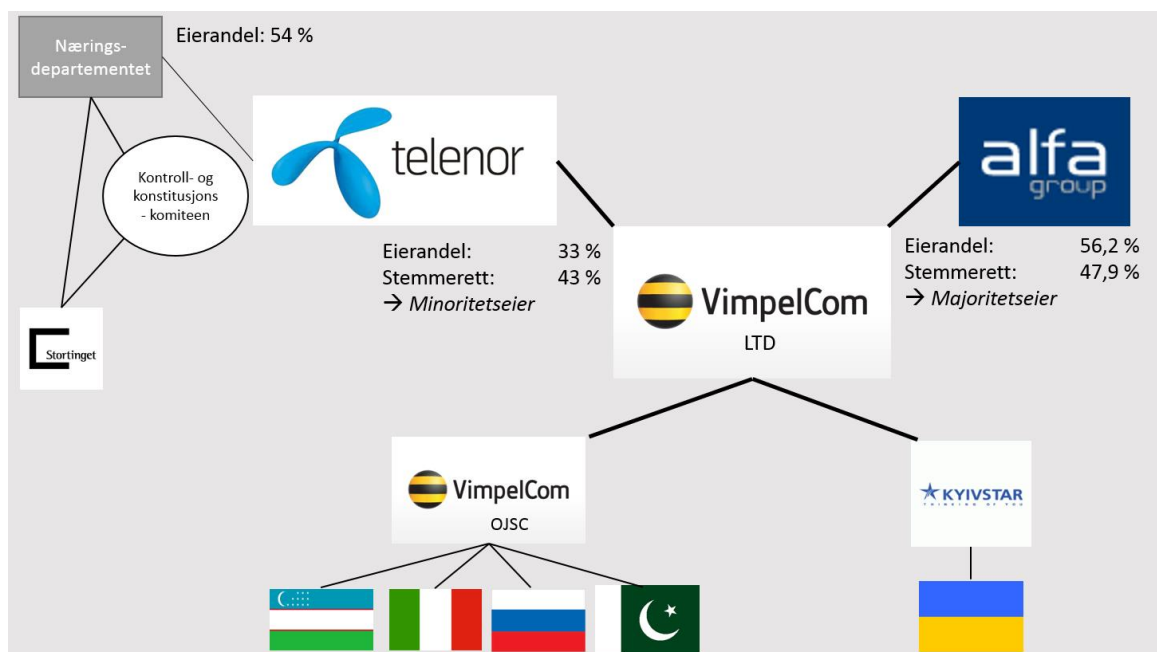


Figur 3: Aksjekursutvikling VimpelCom Ltd. i perioden 2010 - 2016 (Vimpelcom, 2016a)

For Telenor har investeringen i russisk telekomsektor frem til korrupsjonssaken nådde overflaten i november 2012 vært en ekstremt lønnsom affære, med en oppnådd urealisert gevinst på 40 milliarder kroner (Eriksen & Kibar, 2012). Som denne oppgaven senere berører har verdien av investeringen tapt seg betydelig i verdi siden toppen, og Baksaaas uttalte i november 2015 at «Vi burde solgt i 2012». Verdien av Vimpelcom-aksjene har fra tidspunktet Baksaaas refererer til i uttalelsen halvert seg i verdi tilsvarende et urealisert tap på 20 milliarder kroner (Bakken, et al., 2015).

Telenors inntreden i Vimpelcom

VimpelCom Ltd er en internasjonal mobiloperatør registrert i Bermuda med hovedkontor i Amsterdam med 223 millioner kunder i 14 land. Som figur 4 illustrerer er selskapet til stede i fire hovedmarkeder: Russland, Italia, Eurasia og fremvoksende markeder. Selskapets operasjoner i Usbekistan faller her under hovedmarkedet Eurasia, som inkluderer de seks andre landene Kazakhstan, Ukraina, Kirgisistan, Armenia, Georgia og Tadsjikistan. Fremvoksende markeder inkluderer de tre landene Pakistan, Bangladesh og Algerie (Vimpelcom, 2016). Selskapets konsernsjef er franskmannen Jean-Yves Charlier som overtok sjefsstolen etter norske Jo Lunder i april 2015. Styrets leder er Alexey Reznikovich, også representert hos Vimpelcoms største aksjonær, Alfa Group (heretter referert til som Alfagruppen) (Vimpelcom, 2015).



Figur 4: Formell eierskapsstruktur mellom Telenor ASA og Alfagruppen tilknyttet Vimpelcom Ltd. (utarbeidet av forfatterne)

Selskapet ble opprinnelig etablert i Russland under navnet OJSC Vimpelcom i 1992 (NRK, 2015). Telenor gikk inn på eiersiden i Kyivstar i 1997 og OJSC Vimpelcom i 1998 med hensikt i å kunne engasjere seg i tidligere Sovjet-republikker. Ifølge Tormod Hermansen, daværende konsernsjef i Telenor, var motivasjonen for å gå inn med et annet selskap å dele risikoen forbundet ved den kulturelle og forretningsmessige usikkerheten ved å gå inn i, for Telenor, markeder i land med annet styresett. På begynnelsen av 2000-tallet droppet Telenor å gå direkte inn i de sentralasiatiske landene. Etter å ha vurdert den politiske og økonomiske situasjonen i de tidligere Sovjet-republikkene, overlot Telenor ekspansjonen til disse landene

til Vimpelcom. «Vi hadde den klare oppfatningen at vi ikke ville bære risikoen helt alene, det ble naturlig å gå inn via Vimpelcom», uttalte Hermansen (Eriksen & Kibar, 2012a).

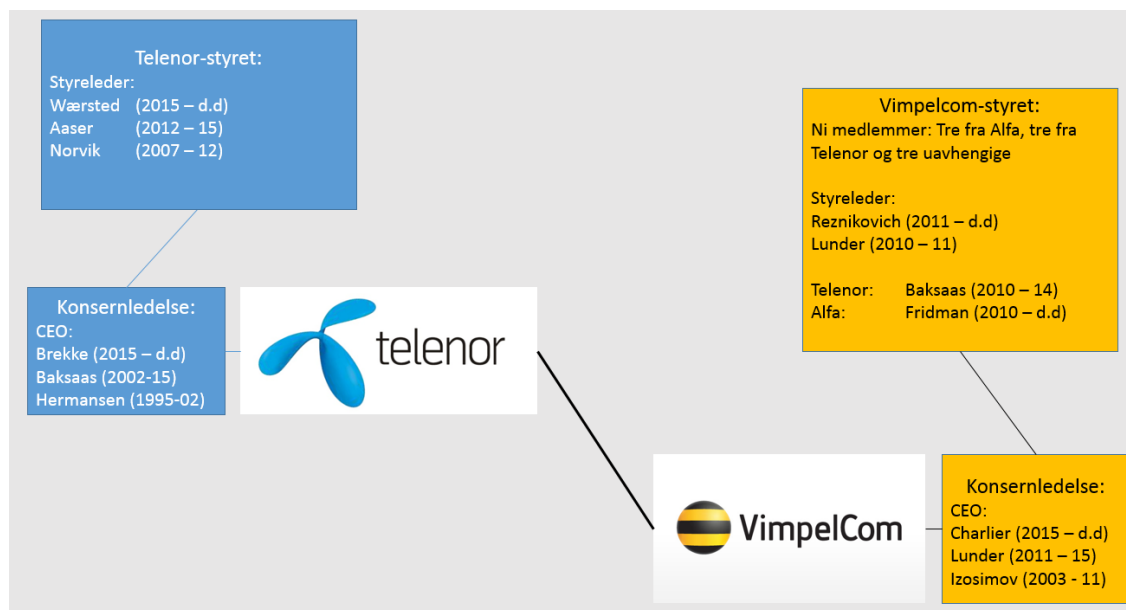
I 2001 kjøpte den russiske Alfagruppen, kontrollert av oligarken Mikhail Fridman, seg inn i Vimpelcom. Som følge av dette ble nye vedtekter vedtatt, som blant annet regulerte styrerepresentasjon og ga den ikke-kontrollerende eieren et minoritetsvern ved investeringsbeslutninger (Deloitte, 2016). Inngåelsen av partnerskapet ble markert under president Vladimir Putins besøk i Norge i 2002 (NTB, 2014).

2.5.2 Telenors formelle eierskapsstruktur i relasjon til Vimpelcom

Bakgrunn

Siden 2004 har det vært langvarige konflikter av forretningsklimatisk karakter mellom Vimpelcoms to hovedaksjonærer, Alfagruppen og Telenor, som også har involvert flere rettssaker (Ekeberg & Tallaksen, 2014b). For å finne en varig løsning på aksjonærenes ulike eierinteresser ble Telenor og Alfagruppen enige om å restrukturere OJSC Vimpelcom i 2009 ved å opprette et felles holdingselskap for både Vimpelcom og Kyivstar. Behovet for restruktureringen kom som følge av at man ønsket å unngå gjentakende fastlåste situasjoner mellom eierne, som frem til restruktureringen var fullført i 2010 hadde gjort det vanskelig for Telenor å utøve innflytelse over selskapet tilsvarende sin styrerepresentasjon (Deloitte, 2016).

Resultatet ble at de to hovedaksjonærene slo sammen sine eierandeler i russiske Vimpelcom og ukrainske Kyivstar og etablerte et nytt selskap med navn VimpelCom Ltd med hovedkontor i Nederland, inkorporert i Bermuda og børsnotert i USA. Aksjonærene mottok aksjer i det nye holdingselskapet tilsvarende posisjonene i Kyivstar og OJSC Vimpelcom. De to hovedeierne skal ha tre styremedlemmer hver, og de resterende tre skal velges av de uavhengige aksjonærene (Telenor Group, 2009). Tidligere konsernsjef Baksaas satt i Vimpelcom-styret fra 2010-2014, med unntak av fire måneder høsten 2011 (Solem & Schultz, 2014). Baksaas ble innsatt for å balansere Fridman, den største aksjonærens motstemme. Tidligere ansatt i Telenor, Lunder, var styrets leder frem til han tiltrådte som konsernsjef i samme selskap fra juli 2011 (Vimpelcom, 2011).



Figur 5: Oversikt over Telenors og Vimpelcom Ltd. sine styringsorganer (utarbeidet av forfatterne)

Frem til 2012 pågikk det en til dels skitten og intens maktkamp mellom de to hovedaksjonærene om å sikre seg kontroll over VimpelCom Ltd, hvilket kumulerte med at Alfagruppen i dag kontrollerer selskapet (Lund, 2012). Etter at Vimpelcoms oppkjøp av Wind Telecom var blitt gjennomført mot Telenors vilje og videre vannet ut Telenors eierandel, sto selskapet med 25 prosent av aksjene i VimpelCom Ltd (NTB, 2011). Telenor gikk hardt ut for å vinne omkampen om selskapet, og kjøpte i februar og august 2012 preferanseaksjer for til sammen 488 millioner USD, og ytterligere 715 millioner USD for vanlige aksjer. Kampen var imidlertid over da Telenor tapte en sak reist av russiske antitrust-myndigheter, hvorpå Alfagruppen sikret seg 47,9 prosent av stemmene noe som i praksis medfører kontroll på enhver generalforsamling (Bakken, et al., 2015).

Aksjene i Vimpelcom er holdt av Telenor ASAs datterselskap, East Holding II AS, et selskap uten annen aktivitet enn å holde Vimpelcom-aksjene. Telenor eier 33 prosent av aksjene i Vimpelcom, og har 42,9 prosent av stemmene i selskapet (per juni 2016), mens Alfagruppen kontrollerer selskapet med 56,2 prosent av aksjene og 47,9 prosent av stemmerettsaksjene (Deloitte, 2016). Eierandelene mellom de to aksjonærene har holdt seg på dette nivået siden Telenor måtte gi opp kampen om selskapet i 2012.

Jurisdiksjon

Telenor og VimpelCom Ltd er følgelig å betrakte som to ulike børsnoterte selskaper, der Telenors investering representerer en ikke-kontrollerende posisjon i et separat listet selskap uten juridisk eller operasjonell kontroll over driften. Styringen av de to selskapene har foregått adskilt, og Telenor har før og under krisens forløp vært å anse som en ren finansiell eier (Aaser & Baksaas, 2015). Ettersom Vimpelcom er børsnotert i USA, og underlagt amerikanske antikorrupsjonsregler, kan selskapet dømmes ved en amerikansk domstol (Ekeberg, 2015b).

Siden Telenor gjennom deleierskapsperioden ikke har vært å betrakte som hovedaksjonær, hviler det andre styrejurisdiksjoner enn hva som praktiseres for andre datterselskaper der Telenor innehar den kontrollerende posisjonen (Deloitte, 2016). Telenors muligheter for eiermessig kontroll og innflytelse som minoritetseier i Vimpelcom er begrenset av aksjonæravtalen med tilhørende nedfelte vedtekter inngått mellom Telenor og Alfagruppen i 2001, gitt ved Vimpelcoms selvreguleringsprotokoll (Vimpelcom, 2010). For å etterleve sine eierinteresser har Telenor hatt tre styrerepresentanter i Vimpelcom. Disse har behandlet informasjon delt under Vimpelcom med konfidensialitet. Blant annet hadde Telenor mulighet til å blokkere oppkjøp om ønskelig, vedtektsfestet gjennom minoritetsvernet som innebar at denne type investeringsbeslutninger måtte få en tilslutning fra 80 prosent av styrets medlemmer (Deloitte, 2016).

Loven om informasjonsdeling, samt konfidensialitetsbegrensningene Telenors nominerte styremedlemmer i Vimpelcom er underlagt, skaper utfordringer tilknyttet deling av sensitiv informasjon. Telenor har ingen mulighet til å dele informasjon som er å anse som konfidensiell for Vimpelcom, hverken internt eller utad. Dette har ført til at informasjon som er delt i Vimpelcom-styret ikke nødvendigvis har nådd Telenor sine styringsorganer. Samtidig sitter Vimpelcom i en posisjon der utveksling av informasjon overfor Telenor i mange tilfeller ikke er påkrevd (Deloitte, 2016).

2.5.3 Introduksjon til krisen

Dokumentasjon som koblet Telenor til korrupsjon gjennom sitt eierskap i Vimpelcom kom til overflaten i november 2012 i kjølvannet av SVTs «Uppdrag granskning» som avdekket milliardutbealing fra Teliasonera til Takilant, et postkasseselskap på Gibraltar med kobling til den usbekistanske presidentdatteren Gulnara Karimova (NTB, 2012). Dagens Næringsliv (heretter referert til som DN) fulgte opp saken kritisk rettet mot Telenor. Baksaas forsikret

daværende næringsminister Trond Giske om at det var vesentlige forskjeller på hvordan Vimpelcom og Teliasonera fikk sine mobillisenser i Usbekistan (NTB, 2014b).

To år senere, i november 2014, satte Klassekampen på nytt fokus på saken gjennom sin dokumentasjon på hvordan Vimpelcom i 2007 overførte 25 millioner USD til postboksselskapet Takilant med gjengjeld i Usbekiske telilisenser. Metoden Vimpelcom hadde brukt for å skaffe seg telilisenser minnet om hvordan svenske Teliasonera hadde fått tilsvarende lisenser i Usbekistan (Bakken & Riisnæs, 2014). Transaksjonene førte til at svensk politi anklaget Teliasonera for grov korrupsjon som til slutt endte i domfellelse og ledelsens avgang (Riisnæs, 2014). Telenor-Vimpelcom sakens alvorlige karakter og parallell til Teliasonera gjorde at næringsminister Mæland kalte inn Telenors daværende konsernsjef Baksaas for å redegjøre for situasjonen. Økokrim karakteriserte saken i pressen som svært alvorlig (Ekeberg & Tallaksen, 2014).

Saken har vært i løpende utvikling og generert en betydelig negativ pressedeckning rettet mot Telenor. Med avisforsider og titler som «Telenor-skandalen vokser» (Klassekampen, 2014), «Vimpelcom-exit er en innrømmelse fra Telenor» (Ekeberg, et al., 2014) og «Telenor har stilt seg sjakkmatt» (Storeng, 2014) har selskapets turbulente eierskap i det russiske mobilselskapet forårsaket betydelig negativ publisitet i media.

Etter koblingen til korrupsjon har blitt offentlig kjent har flere problematiske saker med Telenor i hovedrollen havnet på dagsorden. Tidligere styreleder, Aaser, uttalte i november 2014 at til tross for korrupsjonsanklagene ville det å selge seg ut av Vimpelcom være «et ran mot aksjonærene» (Jacobsen, 2014). Selskapets helomvending året etter, da med Brekke i konsernsjefstolen, var startskuddet for et svært turbulent kvartal for Telenor. Grepet om å selge seg ut ble tolket til at Telenor-ledelsen oppfattet krisen som en for stor negativ belastning til at et vedvarende eierskap kan fortsette (Svanemyr & Nordstrøm, 2015). Frem til kontrabeskjeden var Telenors uttalte ambisjon å få kontroll over selskapet (Aaser & Baksaas, 2015). Salgsmeldingen viser imidlertid at Telenor har mislyktes med denne ambisjonen. Per juni 2016 har de fortsatt ikke lyktes med å selge sin eierandel.

Flere sentrale skikkelser i Telenor-konsernet har måttet forlate sine poster som følge av Vimpelcom-saken, deriblant konsernsjef Baksaas og styreleder Aaser. Tidligere Vimpelcom-sjef, norske Lunder, uttalte under den andre høringen i Stortingets Kontroll- og konstitusjonskomité at korrupsjonssiktelsene som ble reist mot han har ødelagt hans videre

karriere og har vært en personlig katastrofe (Aartun & Eriksen, 2016a). De alvorlige konsekvensene saken har medført for flere Telenor-ansatte, inkludert Lunder, er et paradoks sett mot at Deloitte sin interne granskning konkluderte med at ingen Telenor-ansatte direkte er ansvarlig for at de korruperte handlingene fant sted. Rapporten påpekte samtidig at bekymringsmeldinger om korrupsjon internt i Telenor-systemet ikke ble godt nok ivaretatt (NTB, 2016).

2.5.4 **Kronologi: Årlig fremstilling av krisens hendelsesforløp**

2006: Vimpelcom kjøper to usbekiske mobilselskaper som slås sammen til Vimpelcom-datteren Unitel (NTB, 2014).

2007: Vimpelcom inngår partnerskapsavtale med selskapet Takilant som gjør selskapet til deleier i Unitel. Vimpelcom-datteren Watertrail Industries betale 25 millioner USD (168 millioner NOK) for en usbekisk telisens (Ekeberg & Tallaksen, 2014).

2010: Jon Fredrik Baksaas går inn i Vimpelcom-styret (Solem & Schultz, 2014).

2011: En ny utbetaling fra Vimpelcom til Takilant på 30 millioner USD (202 millioner NOK) for telisenser finner sted (NTB, 2014). Baksaas har et opphold i styrevervet sitt i Vimpelcom fra 28. juni til 5. desember 2011 (Bergsaker & Kristiansen, 2016).

2012: Det svenske «Brennpunkt» - Uppdrag granskning, avdekker at Takilant er et postkasseselskap på Gibraltar som eies av Gayane Avkayan, som har tette bånd til den usbekiske presidentdatteren Karimova. Teliasonera betalte 360 millioner USD (2,1 milliarder NOK) for lisensene. Toppledelsen i Teliasonera går av som følge av avsløringene (Bergman, et al., 2012). Pressen kobler Telenor til saken 1. november 2012 gjennom at Vimpelcom også inngikk avtaler med Takilant.

Da saken rundt de mistenkelige utbetalingene til Takilant ble kjent i desember 2012, ga Baksaas forsikringer til daværende næringsminister Trond Giske at det var vesentlige forskjeller på hvordan Vimpelcom og Teliasonera fikk sine mobilisenser i Usbekistan i 2007 (Ekeberg & Tallaksen, 2014b).

2014: Nederlandske og sveitsiske etterforskere innleder etterforskning av teleselskaper som er etablert i Usbekistan i mars. Blant disse er Vimpelcom og Teliasonera. Klassekampen offentliggjør 15. november dokumentasjon som viser overføringene fra Vimpelcom til

Takilant (Ekeberg & Tallaksen, 2014). 19. november beslaglegger Økokrim dokumenter i Telenors hovedkvarter, og Baksaas må forklare seg for næringsministeren (Hellstrøm & Hovtun, 2014). 8. desember trekker Baksaas seg fra sitt verv som styremedlem i Vimpelcom (Fosse, et al., 2014).

2015: I januar stiller Baksaas og styreleder Aaser til åpen høring i Stortinget om korrupsjonsanklagene i Vimpelcom (Sundberg, 2015). Telenor får i etterkant sterk kritikk av Stortinget for manglende innsats mot korrupsjon (Eriksen & Berglihn, 2015). I august går Baksaas av som konsernsjef og inn i en rolle som spesialrådgiver. Telenor bestrider at beslutningen har sammenheng med den pågående Vimpelcom-saken (Ekeberg, 2015b).

Fjerde kvartal 2015 er en hektisk periode for Telenor, hvor flere parallelle og kritiske saker rettes mot selskapet. Baksaas' etterfølger, Brekke, offentliggjør den 5. oktober at selskapet gir opp kampen om å få kontroll i Vimpelcom og at eierandelen legges ut for salg (Telenor Group, 2015g). 30. oktober trekker Aaser seg som styreleder som følge av mistillit fra næringsminister Mæland (Parr, 2015). Heller ikke Baksaas slipper unna medias kritiske søkelys, og det fremkommer at den tidligere konsernsjefen i januar mottok en etikkbonus på 1,7 millioner kroner (Ekeberg & Tallaksen, 2015). I november innrømmer han at informasjon ble holdt tilbake, og forklarer seg ved at saken var under etterforskning og flere myndigheter hadde denne informasjonen taushetsbelagt (Olsson, 2015). Hans arbeid i ny rolle som spesialrådgiver blir kortvarig da han kun dager senere, den 9. november, avslutter samarbeidet gjennom en felles avgjørelse med Telenors styre grunnet utviklingen i den pågående etterforskningen (Hartwig, 2015). Samme uke pågripes Lunder etter at Økokrim har siktet den tidligere Vimpelcom-sjefen for korrupsjon. Lunder løslates etter kort tid da Borgarting lagmannsrett kommer til kjennelsen om at det manglet grunnlag for siktelse (Haugan, et al., 2015). I løpet av samme uke avsetter Vimpelcom 7,6 milliarder NOK tilknyttet «pågående etterforskning», noe som forsterker korrupsjonsmistanken mot selskapet (Kaspersen, 2015).

Styret i Telenor engasjerer advokatfirmaet Deloitte for å få en gjennomgang av hvordan Telenor har fulgt opp og håndtert sitt minoritetsseierskap i Vimpelcom (NTB, 2015). Brekke fristiller fire ledere midlertidig fra selskapet den 11. november. Dette gjelder finansdirektør Richard Olav Aa, juridisk direktør Pål Wien Espen og Telenor-lederne Ole Bjørn Sjulstad og Fridtjof Rusten. Konsernsjef Brekke uttaler dog at Telenor *ikke* har grunn til å tro at lederne har vært involvert i korrupsjon (Mogen, 2015). Det faktum at Aaser og Baksaas holdt tilbake informasjon under den første høringen, samt andre saker som har kommet på dagsorden, fører

til at Stortingets Kontroll- og konstitusjonskomité ønsker å gjennomføre en ny høring (Lydersen, et al., 2015). Parallelt til dette avslører Kapital at Brekke har jukset med CV-en, noe han etter hvert beklager (Framstad & Lilleby, 2015).

Mot slutten av november inngår Vimpelcom forlik med amerikanske myndigheter pålydende 775 millioner USD. Transparency International viser til at forliket indirekte indikerer at Vimpelcom erkjenner straffeskyld for korrupsjon (Wig, 2015).

Arbeidet rundt å finne Aasers erstatter avsluttes 18. desember da Gunn Wærsted velges som ny styreleder i Telenor, og med det fratrer rollen som administrerende direktør i Nordea Bank Norge ASA (NTB, 2015a). Nyheten har en dempende effekt på støyen rundt Telenor. Dette særlig med tanke på VGs avsløring om at ingen kvinner ble vurdert til Baksaa's etterfølger i konsernsjefstolen, stikk i strid med hva næringsminister Mæland offentlig hadde ytret (Mosveen, et al., 2015). Grunnet fare for bevisforspillelse og innvendinger fra Riksadvokaten og Økokrim, utsettes den andre høringen i Stortingets Kontroll- og konstitusjonskomité til slutten av mai 2016 (Berge, 2016).

2016: Vimpelcom erkjenner ved kvartalsfremleggelsen i februar at selskapet har begått korrupsjon. Telenor er tidlig ute ved å kommentere sin avsmak mot dette, og kommenterer at de ser på dette som svært alvorlig (Gjendem, 2016).

28. april slipper Deloitte granskningsrapporten som konkluderer med at ingen Telenor-ansatte har vært delaktige i korrupsjon eller begått andre lovbrudd. Rapporten avdekker samtidig svakheter internt i selskapet, der det særlig påpekes at bekymringsmeldingene om korruperte utbetalinger fra 2011 ble tatt hånd om for sent (Telenor Group, 2016d). Permitterte Aa og Espen trekker seg fra sine stillinger. Rusten og Sjulstad, som også var fristilt under granskningen, går tilbake til sine tidligere posisjoner (Ekeseth, 2016).

Den andre åpne høringen i Stortingets Kontroll- og konstitusjonskomité finner sted 27. mai. Aaser og Lunder kritiserer medias og Økokrims håndtering av saken henvist og begrunnet med Deloitte's granskningsrapport som frikjenner Telenor-ansatte. Høringen bærer for øvrig preg av indre stridigheter i kontrollkomiteen (Strand, 2016).

3. Teori

I dette kapitlet vil vi gjennomgå relevant teori om merkeverdi og merkekunnskap, hvordan avdekke merkeassosiasjoner, samt en redegjørelse av begrepet merkevarekrise. Teorien som presenteres danner utgangspunktet for undersøkelsene som senere presenteres i utredningen.

Utredningens hovedtema, merkevarekrise, er tett forbundet til begrepet merkeverdi. Det finnes ulike tilnærminger til hvordan man kan anslå verdien til en merkevare eller selskap, hvilket vi i dette kapitlet vil teoretisk redegjøre for gjennom en kvantitativ og kvalitativ tilnærming. I den finansielle redegjørelsen vil verdien av merkevaren kvantifiseres i form av finansielle størrelser. I assosiasjonsdelen vil merkeverdien redegjøres for i kvalitativ form, der ordlyden og ladningen til de konkrete assosiasjonene vil være bestemmende for merkeverdien.

3.1 Finansiell tilnærming

Aspekter ved Telenors finansielle situasjon kan angripes fra flere vinkler. Deres aksjekurs er et godt estimat på verdien selskapet verdsettes til ved et finansielt marked. Her evalueres selskapet av flerfoldige markedsaktører, som gjennom analyser og estimater påvirker og kartlegger Telenors verdi.

Et selskaps merkeverdi kan antas å spille en rolle tilknyttet selskapets verdivurdering sett fra investorers synspunkt til tross for sin noe abstrakte natur. Hvordan et selskap fremtrer i markedet kan danne grunnlag for hvorvidt det fremstår som et bedre investeringsalternativ enn respektive konkurrenter.

I vår utredning ønsker vi å undersøke hvordan negative oppslag i media påvirker Telenors aksjekurs, gjort gjennom et empirisk eventstudie (Event study). Hypotesen om effisiente markeder dannet på mange måter et grunnlag for metodologien rundt eventstudie gjennom dens antagelser om markedsmekanismens oppfattelse av ny informasjon (Kane, et al., 2014). Videre inkluderes et teorigrunnlag om hypotesetesting gjennom dens relevans til regresjonen som gjennomføres tilknyttet eventstudiet.

3.1.1 Hypotesen om effisiente markeder

Hypotesen om effisiente markeder (EMH) baserer seg på antagelsen om at aksjeprisen reflekterer all relevant informasjon om aktivumets fundamentale verdi, dersom markedet er effisient. Om ny informasjon kommer til, vil aksjeprisen umiddelbart justeres, hvilket

eliminere arbitrasjemuligheter. Det vil med andre ord være umulig å oppnå meravkastning utover markedsavkastning ettersom alle aksjepriser er inkorporert med og reflekterer all tilgjengelig informasjon (Kane, et al., 2014).

Da denne originale definisjonen av effisiente markeder var streng og urealistisk i sin fulle form, ble det foreslått av Fama (1970) at markedseffisiens kunne stykkes opp i tre kategorier. De ulike formene bygger på graden av informasjon som er reflektert i aksjeprisen og gis ved; svak-, semi-sterk- og sterk form.

Svak form innebærer at aksjepriser kun reflekterer historisk data. Trendanalyser vil her være bortkastet tid ettersom fordelene av informasjon tilknyttet historisk data allerede er reflektert i prisen. Semi-sterk form innebærer at investorer har tilgang til offentlig informasjon om selskapets prospekt i tillegg til historisk data. Under disse formene vil meravkastning, utover markedet, kun være tilgjengelig dersom en besitter privat informasjon. Sistnevnte problem elimineres under sterk form der privat informasjon også er inkorporert i prisene og mulighetene til å slå gjennomsnittsinvestoren forsvinner (Kane, et al., 2014).

Følger man denne tankerekken kan man videre vise til at aksjeprisutvikling følger *random walk*. Dette kommer av at definisjonen av ny informasjon impliserer at den er uforutsigbar. Om en kunne forutse informasjonen ville predikasjonen allerede vært en del av dagens informasjon. Dette innebærer dermed at aksjeprisen på tidspunkt t er uavhengig av aksjeprisen på tidspunkt $t-1$. Utviklingen i kursen kan ikke forklare morgendagens kurs ettersom de er uavhengige av hverandre. Likevel vil dagens kurs være den *beste* indikatoren på morgendagens kurs gitt hypotesen (Kane, et al., 2014).

3.1.2 Anomalier ved hypotesen

Til tross for at hypotesen ved flere tilfeller er funnet gyldig ved semi-sterk form ved forskjellige markeder (Clarke, et al., u.d.) er den møtt av kritikk av ulike hold.

Et moment er det faktum at det antas at alle investorer verdsetter alle aksjer likt. Dette er nødvendigvis ikke en selvfølge ettersom ulike investorer for eksempel kan ha ulik formening om en aksjes vekstmuligheter. Da det ikke nødvendigvis skapes en kollektiv verdivurdering, vil kjøp/salg kunne gi merverdi utover markedsavkastningen for de ulike aktørene.

En empirisk tilnærming viser til at om hypotesen holder vil alle investorer oppnå den samme avkastningen gitt at det samme investeringsbeløp og risikoprofil. En kan dog observere at

enkelte investorer oppnår meravkastning i markedet noe som er et direkte brudd på hypotesen (Van Bergen, u.d.).

3.1.3 Hypotesetesting

Hypotesetesting er en metode hvor man tester teorier tilknyttet ukjente størrelser med et innsamlet datamateriale. Fremgangsmåten går ved at man definerer en nullhypotese og en alternativhypotese. Nullhypotesen ønsker man å finne tilstrekkelig grunnlag til å forkaste, mens alternativhypotesen ønsker man å underbygge med tilstrekkelig grad av sikkerhet. Hypotesene konstrueres ved at forkasting av den ene direkte fører til akseptering av den andre. Ved vår utredning ønsker vi å teste følgende hypotese:

Hypotese 1: *Negative nyhetsoppslag vil ha en negativ effekt på aksjekursen til Telenor*

Hypotese 0: *Negative nyhetsoppslag har ingen effekt på aksjekursen til Telenor*

Innunder hypotesetesting kan det kategoriseres to feiltyper, type 1 feil og type 2 feil. Disse feiltypene baseres på at man tar gale slutninger ut ifra målingene en gjør, gitt ved at man forkaster nullhypotesen når den egentlig er riktig, eller at man unnlater å forkaste nullhypotesen når alternativhypotesen er riktig (Borgan, 2007).

3.2 Konsumentbasert merkeverdi

Aaker (1991) fremhever i sitt studie at «det viktigste aktivum innen enhver bedrift er selskapets immaterielle verdier. Med de immaterielle verdiene menes bedriftens navn, merke, symbol, slagord og de underliggende assosiasjonene og oppfatningene om kvalitet med mer. Disse aktiva inngår i merkeverdien og er hovedkilden til konkurransefortrinn og fremtidig inntjening».

Implikasjonene av en merkevarekrise vil i all hovedsak basere seg på merkeverdien et selskap har sett fra konsumentenes side. En sentral forutsetning for forståelse av merkeverdi er rettet mot å forstå hva som driver etterspørsel og preferanser hos konsumentene. Konsumentbasert merkeverdi fremhever at en merkevares styrke ligger i hva konsumentene har lært, erfart, sett og hørt av merkevaren som et resultat av erfaringene de har dannet seg av merket over tid (Keller, 2013). Markedsføringsaktiviteter initiert av eieren er den vanligste måten benyttet for å forme og danne assosiasjoner og oppfattelser hos konsumentene. Deres påvirkning skjer også på andre måter, eksempelvis gjennom direkte erfaring med merkevaren, omtale og

fremstilling i media og gjennom hvordan merkevaren omtales og oppfattes i dagligtalen. Keller (2013) argumenterer for at konsumentbasert merkeverdi oppstår når konsumentene har en høy kjennskap til merket og holder positive, sterke og unike merkeassosiasjoner i minnet.

American Marketing Association (AMA) definerer et merke som «et navn, betegnelse, signal, symbol, design eller en kombinasjon av disse benyttet for å identifisere de varer og tjenester som tilbys av en bedrift, og for å differensiere bedriften fra konkurrenter» (American Marketing Association, 2016). AMA fremhever videre at merkevarer gir et signal til kunden om hvem som er kilden til produktet, der merkeelementer og visuelle symboler er videre med på å identifisere merket. Typiske merkeelementer vil være merkenavnet, logo, jingle, innpakking eller personlighet – enten i form av frontfigur eller sponsorobjekt (Keller, 2013) Med identifisering menes at konsumentene gjenkjenner produktet eller tjenesten, og knytter dette opp mot en spesifikk produsent. Følgelig kan man si at kunnskap om merket er en forutsetning for identifisering. Begrepet identifisering antyder også at forbrukerne gjenkjenner et merke og vet hvilken type produktet det representerer. Differensiering av merket innebærer at merket tillegges egenskaper og dimensjoner som gjør det mulig å skille et merke fra konkurrerende merker ment til å dekke de samme behovene hos kunden (Hem & Iversen, 2004).

3.2.1 Aakers merkeverdimodell

Som antydnet i delkapittel 3.1, kan merkeverdi ses på i en kvantitativ tilnærming som en finansiell størrelse reflektert ved selskapets markedsverdi. Begrepet merkeverdi er videre redegjort for gjennom Aakers merkeverdimodell (1991), hvilket er relevant i å konkretisere hvilke implikasjoner og fordeler merkeverdi gir. Det finnes fordeler på begge sider av en transaksjon, altså hos selger (merkevareeier) og kjøper (kunder). Modellen består av fem drivere som i sum angir merkevarens verdi og anseelse utad, både for kunde og selskapet selv.



Figur 6: Merkeverdi (Aaker, 1991)

Drivere for merkeverdi

Merkeloyalitet innebærer konsumentenes evne til å holde på og bevare et kundeforhold til merkevaren. Økt lojalitet hos kundene antas å innebære en større og mer stabil inntektskilde for merkevareeieren.

Kunnskap om merket er en forutsetning for valg. Merkekunnskap er hva kundene vet om merkevaren som skiller merket fra andre tilbydere. Dette kan eksempelvis være historie, sentrale skikkelser og tilhørighet som gjør at konsumentene lettere plasserer og har et bevisst forhold til merkevaren (Keller, 2013). Merkekunnskap redegjøres nærmere for i del 3.3.

Kotler og Keller (2006) definerer merkeassosiasjon som «alle merkerelaterte tanker, følelser, oppfatninger, inntrykk, erfaringer, meninger, holdninger og lignende som linkes til merkenoden i forbrukerens minne». Assosiasjonene oppstår som følge av kunnskap om merket. En nærmere redegjørelse følger i del 3.3.4 - Merkeassosiasjoners evne til å skape verdi.

Oppfattet kvalitet er den kvaliteten konsumentene forbinder og forventer fra merkevaren, og som gir dem grunn til å kjøpe produktet eller tjenesten. Differensieringen og posisjoneringen angir hvordan merkevaren skiller seg ut sammenlignet med konkurrerende aktører. Til sist er prisen avgjørende for hvorvidt kundene faktisk anser merkeverdien til produktet til å være mer verdt enn kostnaden, og følgelig kjøper produktet (Nagle, et al., 2013).

Med andre merkeaktiva kan merkenavnet eksempelvis i seg selv være et konkurransefortrinn som kan fungere som en barriere for at kunder bytter til en konkurrent, eller som gjør det vanskeligere for utenforstående aktører å etablere seg (Aaker, 1991).

Merkeverdi som verdi til kunde

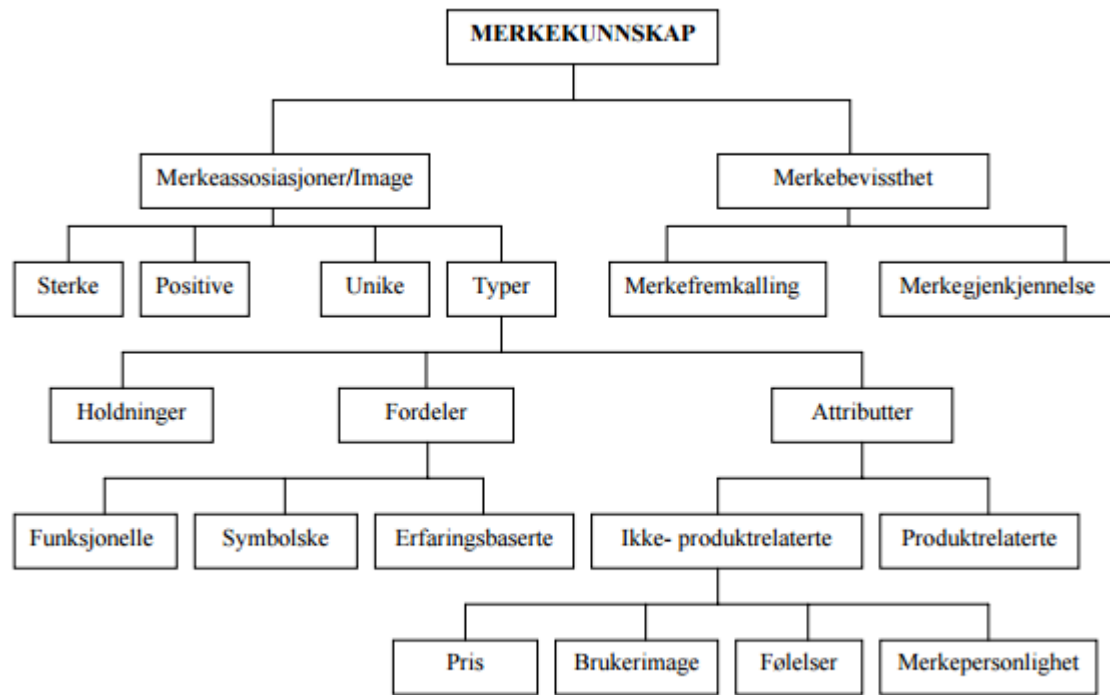
Aaker påpeker i sitt studie at konsumentene generelt er mer komfortabel med merkevaren de brukte sist. Merkeverdi skaper videre verdi i form av at valget av merkevare gir økt brukertilfredshet, større trygghet og sikkerhet i kjøpsituasjoner for konsumentene, og at de blir mer fortrolige med merket. Den økte verdien dette gir til kunden kommer eksempelvis til syne ved raskere prosessering av merket og ved at kundene gjør gjentatte kjøp av en merkevare de er trygg på at de er tilfredse med (Aaker, 1991).

Merkeverdi som verdi til selskap

Merkeverdi er sentralt for et selskap ved at høy merkeverdi gir lojale kunder som er mer betalingsvillige for merkevarens produkter eller tjenester, samt at konsumentenes respons til markedsføringsaktiviteter tilknyttet merkevaren forsterkes positivt. Videre kan dette gi selskapet muligheter til å generere mer inntekter gjennom å få et større kundetilfang ved merkeutvidelser og økt distribusjon. I sum kan dette gi selskapet et konkurransefortrinn sammenlignet med konkurrenter innenfor samme produktkategori (Aaker, 1991).

3.3 Merkekunnskap

Merkekunnskap fremheves av Keller som nøkkelen for å skape merkeverdi hos kunden. Kunnskap om merket er en forutsetning for valg, og skaper videre grunnlag for dannelse av assosiasjoner hos kunden. Merkekunnskap deles inn i to hovedkategorier: merkeassosiasjoner og merkebevissthet. Aaker fremhever at bygging av merkekjennskap krever gjentatte eksponeringer til merket.



Figur 7: Dimensjoner av merkekjennskap (Keller, 1993)

Merkebevissthet

Merkebevissthet omdreier kundenes evne til å identifisere merkenavnet under ulike forhold, og er relatert til styrken på knutepunktet i hukommelsen. Merkebevissthet består ifølge Anderson (1990) av to komponenter: 1) merkegjennkjennelse, som vil si en konsumentens evne til å bekrefte tidligere eksponering og 2) merkefremkalling, en konsumentens evne til å gjengi merkenavnet når de får oppgitt produktkategorien.

Ifølge Keller (2013) vil merkebevissthet deles opp i bredde og dybde. Bredden i merkekjennskapen måler rekkevidden av kjøps- og brukssituasjoner hvor merket dukket opp i forbrukerens minne. Dybden av merkekjennskap gis ved gjenkjenning og tilbakekalling. Gjenkjenning er forbrukerens evne til å bekrefte tidligere eksponering av et merke når vedkommende blir eksponert for det, mens tilbakekalling er kunden sin evne til å gjenkjenne merket i hukommelsen når produktkategorien blir gitt.

Bevisstheten til et merke kan graderes. Hvis et merke lett kan bli fremkalt fra hukommelsen, vil dette avspeile en dypere kjennskap. Merkene som først fremkalles innen en kategori betegnes for «top-of-mind» (Hem & Iversen, 2004).

Keller (1993) argumenterer for at bedre merkekjennskap leder til høyere sannsynlighet for at det konkrete merket velges, samt det kan være vanskelig å formidle egenskaper ved et merke som konsumentene i utgangspunktet ikke har kjennskap til. Ifølge Nedungadi (1990) er merkebevissthet helt vesentlig for at et merke skal inkluderes i konsumentenes vurderinger og valg. Nedungadi legger vekt på hukommelsesbaserte valgsituasjoner hvor endringer i merkets synlighet og fremtredelse i stor grad vil påvirke sannsynligheten for at merket dukker opp i kundens minne, og videre blir vurdert for kjøp. Dette gjelder spesielt for selskap med stor salgseksponering online og utenom den klassiske kjøpsituasjonen.

Merkeimage og merkeassosiasjoner

Merkeimage er summen av alle inntrykkene som affekterer hvordan vi oppfatter en merkevare, inkludert elementer, personlighet og fordeler som identifiserer og skiller merket fra andre. En merkevare vil oppfattes som sterk dersom kjennskapen legger grunnlag for sterke, positive og unike assosiasjoner (Keller, 2013), hvilket vil være det naturlige målet markedsføringen av produktet og selskapet vil rette seg mot.

Merkeimage er samtidig ikke utelukkende skapt basert på selskapets egne kommunikasjonsaktiviteter, men er den forståelsen konsumentene har dannet seg fra de totale markedsrelaterte aktivitetene selskapet har deltatt i (Park, et al., 1986, p. 135).

Styrke

Schnittka, Sattler og Zenker (2012) argumenterer for at styrken på assosiasjonen er avhengig av i hvilken grad de er direkte knyttet til merket, og assosiasjonens kobling til merket. Dette avgjør hvor raskt og enkelt en kunde vil hente frem assosiasjonen. Hvis det er en asymmetrisk relasjon mellom assosiasjonene, vil dette også indikere at assosiasjonen er sterk (Hem, 2015b). Hvis Telenor fremkaller assosiasjonen rask, og assosiasjonen rask fremkaller Telenor vil dette eksempelvis være en asymmetrisk relasjon. Sterke assosiasjoner er sentrale for merkets tilbakekalling. Ifølge Keller (2013) vil sterke assosiasjoner være relevant og konsistente.

Fordelaktighet

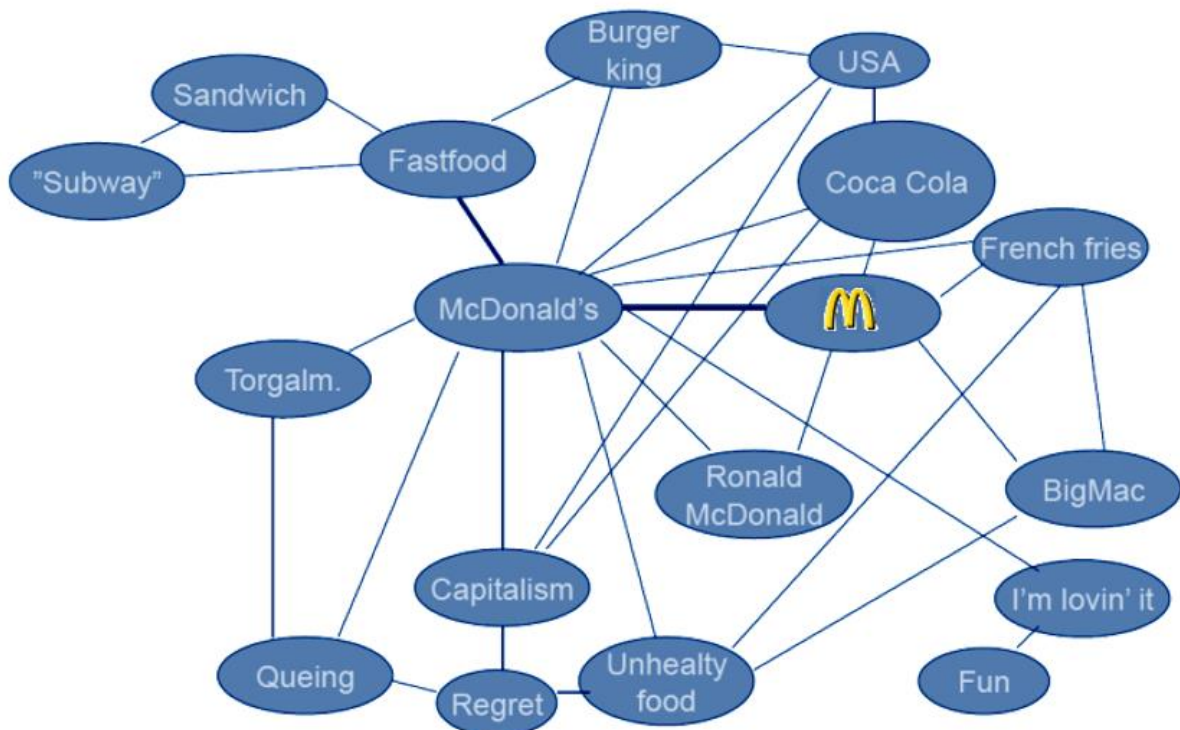
Keller (2013) påpeker at assosiasjonene må være positive for at merket skal vurderes i en kjøpsituasjon. Fordelaktige merkeassosiasjoner oppstår når konsumenter er i oppfattelse av at merket har attributter og fordeler som tilfredsstillter kundens behov og ønsker (Aaker, 1991).

Unike assosiasjoner

Unike assosiasjoner er definert som assosiasjoner som ikke er delt med andre konkurrerende merker. Disse står sentralt for om merket vurderes innad i produktkategorien, og er vesentlig for at produktet innehar egenskapen som andre i produktkategorien ikke kan vise til (Keller, 2013).

3.3.2 Den semantiske nettverksmodellen

Assosiasjonene til merket kan organiseres i den semantiske nettverksmodellen. De sterkeste assosiasjonene vil ligge tett til utgangspunktet, altså merkenavnet. Nettverket utvides hver gang respondenten tenker på noe relatert til merket. De sterkeste assosiasjonene til merket betegnes som primærassosiasjoner. Tilknyttede assosiasjoner lengre ut i nettverket betegnes som sekundær- eller tertiærassosiasjoner avhengig av hvor mange ledd man trenger å gå ut i nettverket for å finne noden. Troye (2014) poengterer at teorien om semantiske nettverk antar at konsumentenes hukommelse er som et mønster av knuter som har forbindelser seg imellom. Knutene inneholder hver for seg relevant informasjon tilknyttet eksempelvis produktegenskaper, produktkategori og vurderinger.



Figur 8: Eksempel på assosiasjonsnettverk for McDonalds (Hem, 2015b)

En assosiasjon til et merke vil øke i styrke når den bygger på mange erfaringer og støttes av et nettverk av andre forbindelser. Merkeimage er det sett av assosiasjoner som ofte er organisert på en meningsfull måte, der de sterkeste assosiasjonene gjør seg gjeldende først (Hem & Iversen, 2004). Eksempelvis vil «Big Mac» være en sterk assosiasjon til McDonalds, jamfør figur 8.

Aaker (1991) argumenterer for at merkeimage består av tre undergrupper: bedriftsimage, brukerimage og produktimage. Bedriftsimage er hvordan selskapet og merkevareeier fremstår. Brukerimage er hvilke typer personer som bruker produktet eller tjenesten, mens produktimage er hvordan produktet eller tjenesten oppfattes. Hvor mye disse undergruppene påvirker merkeimage avhenger videre av produktkategori, type merke og hvor tett produktet er linket til merkevareeieren. For Coca-Cola vil eksempelvis bedriftsimage og selskapets kjerneprodukt være navngitt likt. I de sammenhenger vil produktimage og selskapsimage være tett linket, selv om produkt og selskap har ulike attributter og når ulike målgrupper.

3.3.3 Merkeassosiasjoners evne til å skape verdi

Som påpekt i Aakers merkeverdimodell (1991), presentert i del 3.2.1, har merkeassosiasjoner en sentral rolle i å bygge opp merkeverdi. Positive assosiasjoner i minnet til forbrukerne kan gi utslag i økt lojalitet, større effektivitet fra markedsføringsaktiviteter, positive holdninger og at merket er differensiert sammenlignet med konkurrerende merker innenfor samme produktkategori.

Assosiasjonene som danner grunnlag for differensieringseffekten vil kunne gi utslag i en konkurransefordel, hvilket samlet betegnes som PODs (Points of difference). For at et merke skal vurderes som bedre enn et annet må kunden, basert på fordeler eller attributter ved merket, assosiere egenskapene til merket og evaluere det som bedre enn hva konkurrerende produkter i markedet kan tilby (Supphellen, 2014).

3.3.4 Ulike merkeassosiasjoner

Av Kellers modell, vist ved figur 7, ser vi at merkeassosiasjoner kan deles inn i tre ulike dimensjoner som er med på å klassifisere merket nærmere: attributter, fordeler og holdninger.

Attributter

Attributter er de beskrivende funksjoner som karakteriserer produktet eller tjenesten, illustrerer hva en kunde betegner produktet som og hvordan det involverer en kundes forbruk-

eller kjøpsintensjon (Keller, 1993). Videre skilles det mellom produkt- og ikke-produktrelaterte attributter.

Produktrelaterte attributter defineres som de nødvendige elementene som må til for at produktet skal ha funksjonell nytte, altså produktets fysiske egenskaper.

Ikke-produktrelaterte attributter defineres som eksterne aspekter tilknyttet produktet, avgjørende for hvorvidt et kjøp eller forbruk av produktet finner sted. De fire hovedtypene av ikke-produktrelaterte produkter er: 1) pris, 2) innpakking og emballasje, 3) brukerpersoneilighet (hvilke personeiligheter produktet er posisjonert mot) og 4) brukssituasjon (hvor og hvilke typer situasjoner produktet eller tjenesten benyttes) (Keller, 1993).

I denne sammenheng anses pris som spesielt viktig ettersom den indikerer konsumentenes betalingsvilje. Videre er pris en konkurransefaktor merkene imellom som indikerer differensieringspunkter mellom tilsvarende produkter (Keller, 2013).

Fordeler

Et godt gjennomført merkeimage skal bidra til å opprettholde merkets posisjonering, isolere merket fra konkurranse og videre forbedre merkets posisjon i markedet. Med fordeler menes den personlige verdien konsumentene legger i attributtene til produktet eller tjenesten, mer presist hva de tror produktet eller tjenesten kan gjøre for dem. Fordelene produktet representerer kan videre kategoriseres til å være av 1) funksjonell 2) symbolsk eller 3) eksperimentell karakter (Park, et al., 1986).

Eksempelvis vil behovet være av funksjonell karakter dersom kunden har et forbruksrelatert problem (Park, et al., 1986). Et merke som har et funksjonelt konsept vil ha som formål å løse et eksternt generert forbrukerbehov. Symbolske behov er ønsker kunden har for produkter som oppfyller internt genererte behov, slik som selvforbedring, gruppetilhørighet og selvidentifisering. Merker av symbolsk karakter, eksempelvis Rolex, er å betrakte som statussymboler. Den siste grupperingen er opplevelsesbaserte behov, definert som ønsker for produkter som tilbyr sensorisk nytelse, variasjon og kognitiv stimulasjon (Park, et al., 1986).

Holdninger

Holdninger defineres som konsumentenes totalevaluering av et merke, og antas å ligge til grunn for hva folk gjør. Kundens holdninger er derfor sentralt i form av at det former grunnlaget for konsumentenes handling og kjøpsatferd (Keller, 1993). Fishbein og Ajzens

(1975) modell for holdning til handling viser betydningen av holdning for kundens beslutning. I sitt studie redegjøres det for at holdning består av to komponenter: forventning og verdi. Forventningene omdreier produktets egenskaper og konsekvensen av å anskaffe det. Verdien peker i retning av ønskeligheten ved produktets egenskaper. En holdning kan derfor ses på som en «lært tendens til å handle på en konsistent positiv eller negativ måte overfor et objekt» (Fishbein & Ajzen, 1975). Dette innebærer at når objektet er et produkt eller tjeneste, så er holdningen kundens forventede verdi av handlingsalternativet med påfølgende konsekvenser. Holdningene kan relatere seg til alle typer fordeler og attributter ved et merke. Sett opp mot Aakers modell (1991) munner begrepet ut i «oppfattet kvalitet».

3.4 Merkekonsept-modellen (BCM)

Et godt gjennomført merkeimage skal bidra til å opprettholde merkets posisjonering, isolere merket fra konkurranse og videre forbedre merkets posisjon i markedet. Vi vil i denne delen av oppgaven bruke Brand Concept Model-modellen (BCM) for å forklare Telenors merkekonsept. BCM defineres som planlegging, implementering og kontrollering av et merkekonsept i et livsløpsperspektiv. Et merkekonsept er en merkemening bestemt av firma, basert på grunnleggende behov hos kunden.

Merkekonsept kan deles inn i tre overordnede kategorier: 1) funksjonelt konsept, 2) symbolsk konsept og 3) opplevelsesbasert konsept (Park, Jaworski, & MacInnis, 1986). De fleste merker baserer seg ikke utelukkende på ett merkekonsept, men innehar overlappende elementer fra de ulike konseptene (Hem, 2015a). For selskapet står det sentralt å inneha en tydelig posisjon der kunden har en klar og tydelig oppfatning av merkekonseptet, samt hvilken kundegruppe selskapet retter seg mot.

3.4.1 Livssyklusmodellen

Et merkekonsept og dets brand image administreres gjennom merkets livssyklus, som overordnet inndeles i tre faser: introduksjonsfasen, utviklingsfasen og forsterkningsfasen. I introduksjonsfasen aktiveres og knyttes selskapet og konsumentene sammen ved bruk av markedsføring, hvor kundene videre gjør seg kjent med produktet. I utviklingsfasen er målet at selskapet skal vokse og gjøre seg overlegen i det relevante produktmarkedet, slik at et konkurransefortrinn kan etableres og opprettholdes. I den siste fasen, forsterkningsfasen, er målet å linke det etablerte merket til nye bruksområder i andre produktmarkeder hvor

selskapets merkenavn er etablert (Park, et al., 1986). Dette for å øke både omfanget, salget og eksponeringen av merket.

3.5 Teoretisk redegjørelse av merkevarekrise

En merkevarekrise defineres som en uforutsigbar hendelse med potensiell negativ virkning sentrert rundt et spesifikt selskap, der det stilles spørsmålstegn rundt virksomhetens etterrettelighet. Hendelsen og dens etterspill vil kunne potensielt skade en organisasjon, dets ansatte, produkter, finansielle stilling og merkenavn (Coombs, 1999, p. 2).

Ifølge Hem (2015d) vil en merkevarekrise defineres ut ifra følgende faktorer:

- i. Trussel for merkevareemål.

En merkevarekrise kan føre til redusert merkeverdi noe som kan gi negativt utslag for både merkevareeier og konsumenter. For merkevareeier kan krisen medføre at interessentenes relasjon til selskapet forstyrres. Dette vil kunne gi utslag i en mindre differensiert merkevare, redusert salg, tapt kundelojalitet, tap av komparativt fortrinn og/eller finansiell fordel. For konsumentenes del kan en merkevarekrise føre til at fordelene ved å benytte merkevaren, enten den er av symbolsk-, funksjonell- eller eksperimentell karakter, forsvinner eller falmer. Videre vil en redusert merkeverdi forstyrre forholdet mellom konsument og merkevare.

- ii. Tap av markedsføringskontroll og forandring i markedsomgivelsene.

Enhver merkevare er posisjonert mentalt, markedsmessig og fysisk. Markedsføringen har til hensikt å posisjonere selskapet eller produktet slik at sterke, unike og relevante assosiasjoner dannes. En krise vil kunne forandre omgivelsene der merket er posisjonert drastisk, slik at uheldige og negative assosiasjoner i større grad blir tilknyttet selskapet.

Minst like viktig som hva årsaken til krisen er, beskrives som hvorvidt og hvor raskt forbrukernes tillit til merket gjenoppbygges etter at den utløsende hendelsen har funnet sted (Pearson & Clair, 1998). Når en krise inntreffer vil kunder og interessenter, eksempelvis aksjonærer og myndigheter, stille spørsmål rettet mot det rammede selskapet gjerne gjennom media. Det berørte selskapet bør da tilstrebe sin første respons til å svare på nøkkelspørsmålene tilknyttet tre overordnede forhold (Hem, 2015d):

- Få klarhet i hva som har skjedd og hendelsesforløp

-
- Hvem har ansvar og skyld i hendelsen
 - Tiltak selskapet gjør med tanke på å forhindre lignende hendelser i fremtiden

3.5.1 Merkevarekriser og påvirkning på merket

I sitt studie skiller Dutta og Pullig (2011) mellom kvalitetsrelaterte og verdirelaterte merkevarekriser. Kvalitetsrelaterte involverer vanligvis produktrelaterte problemer, hvilket typisk reduserer merkets oppfattede evne til å levere på sine funksjonelle fordeler. En verdirelatert krise involverer ikke produktet direkte, men retter sosiale eller etiske spørsmål som forstyrrer merkets omgivelser og dets forfekte verdigrunnlag.

Et selskaps merkekjennskap, den totale verdien av merkenavnet, er i stor grad en funksjon av konsumentenes tillit til merkets evne til å oppfylle forventede fordeler ved bruk av merket og dets evne til å oppnå anseelse bedre enn rivaliserende merker i samme produktklasse. Informasjon om en merkevarekrise og dens tilhørende respons påvirker det berørte selskapets merkekjennskap. Kvalitetsrelaterte merkevarekriser fører til redusert oppfattet evne til å levere på de funksjonelle fordelene ved merket. For verdirelaterte merkevarekriser fører krisen til at de symbolske fordelene tilknyttet merket forstyrres. Generelt påvirker begge typer kriser den generelle merkevareholdningen og selskapets totale merkeverdi (Dutta & Pullig, 2011).

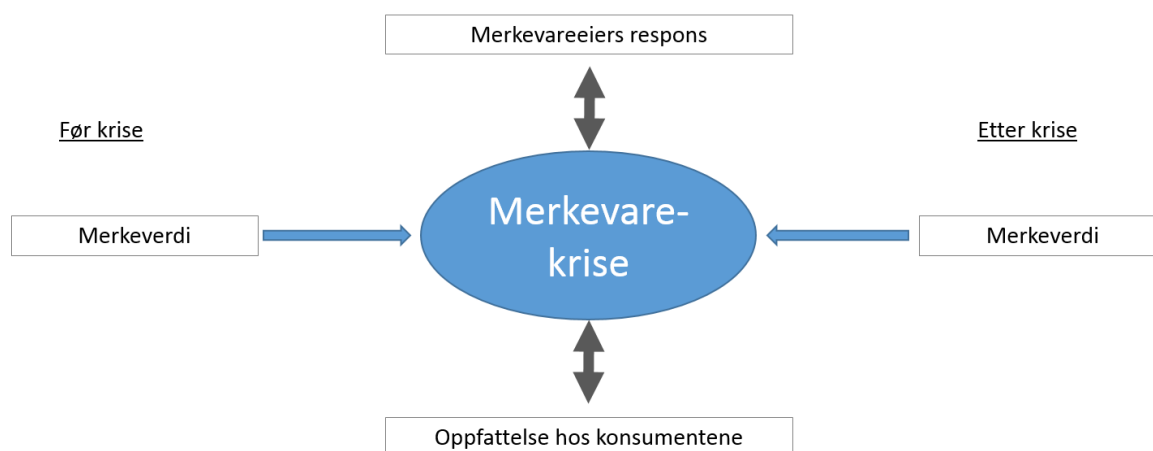
3.6 Rammeverk for diskusjon av merkevarekrise

Vi vil benytte to ulike modeller til vår diskusjon om merkevarekriser. Modellene har overlappende elementer, der Hems rammeverk (Spetalen, et al., 2004) har sin styrke i form av at den illustrerer hvordan merkevareeiers respons og kundenes oppfattelse av krisen vil være bestemmende for implikasjonene krisen får på selskapets merkekjennskap, sett mot situasjonen på et før-tidspunkt. Pearson og Clairs (1998) modell redegjør tydeligere for stegene som finner sted før den utløsende hendelsen som setter startpunktet for krisen, samt hvilke reaksjoner og respons en krisesituasjon medfører. Responshåndteringen er i begge modeller avgjørende for hvorvidt krisen øker eller demper i omfang.

Hems rammeverk

I Hems modell (2004) ser vi at organisasjonen har en merkeverdi på ett før- og etter tidspunkt. Videre vil merkevareeierens respons være avgjørende for hvordan krisen oppfattes hos

konsumentene. Merkeverdien i etterkant av en krise er følgelig en funksjon av responsen til merkevareeieren.



Figur 9: Konseptuelt rammeverk for merkevarekrise (Spetalen, et al., 2004)

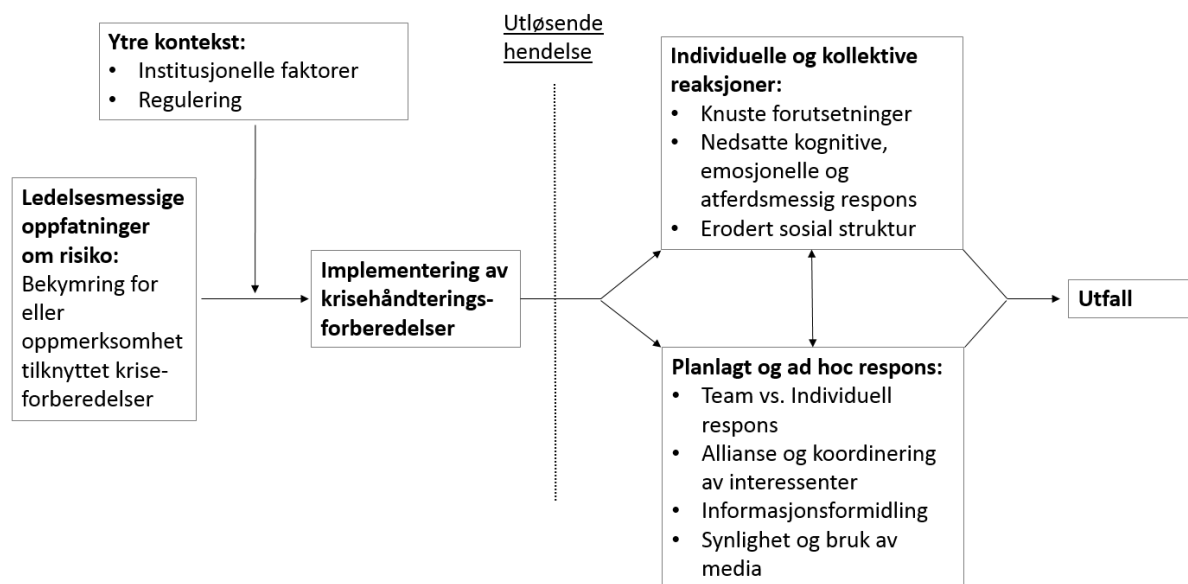
Hvilke determinanter som er avgjørende for konsumentenes oppfattelse av krisen redegjøres for under del 3.7, der faktorene krisetype, fremstilling, negativ publisitet og oppfattet håndtering (herunder skyld) spiller en avgjørende rolle. I denne delen vil krisehåndteringen bli nærmere diskutert gjennom faktorene responsstrategi, responstid og utførelse, alle sentrale nøkkelfaktorer for hvorvidt krisen skaper en endring på den oppfattede merkevaren i forbrukernes minne.

Pearson og Clairs modell

I Pearson og Clairs (1998) modell ses krisen også i et før- og etter perspektiv, hvor den utløsende hendelsen angir krisens triggerpunkt. Ledelsens oppfatningen av krisen i forkant vil være avgjørende for hvilke forberedelser som implementeres. Den forventede responsen fra omgivelsene på krisen bør da være retningsstyrende. I etterkant av den utløsende hendelsen er reaksjonene og responsen internt og eksternt avgjørende for utfallet krisen gir.

I litteraturen er det utredet nøye for hvilke faktorer som er avgjørende for hvorvidt en krisehåndtering kan anses som vellykket eller ikke. En bedre forberedt organisasjon assosieres til å utvise en mer effektiv kriserespons (Pearson & Clair, 1998). Hovedsakelig viser det seg at kriseforberedelser starter ved at ledelsen oppfatter risiko, samt kartlegger hvilken risiko som er involvert ved operasjonelle aktiviteter. Ledelsens oppfatninger om risiko, og hvorvidt de anser det som usannsynlig at organisasjonen vil bli berørt av en krise er avgjørende for hvor mye ressurser de velger å allokere i å forberede et kriseteam. Dersom en krise oppstår vil

uforbereede organisasjoner gjerne rammes hardere, da de mangler forberedelser til krisehåndteringsmønster å falle tilbake på. I hvilken grad organisasjonens omgivelser vil reagere, og hva eventuelle konkurransemessige konsekvenser en krise vil medføre er videre avgjørende for hvilke preventive tiltak ledelsen vil forberede organisasjonen på (Pearson & Clair, 1998).



Figur 10: Prosess for krisehåndtering (Pearson & Clair, 1998)

Kriser har den effekten på organisasjoner, dens medlemmer og berørte interessenter at den gjør organisasjonen sårbar i form av å forstyrre de eksisterende holdningene og assosiasjonene til merket. Selskapets berørte har en felles forståelse av hva selskapet representerer og hvilke fordeler bruk av dets merkevare gir på et før-tidspunkt. I etterkant kan interessentene imidlertid oppleve et sprik i hvordan merket oppfattes, eksempelvis vil det kunne gi utslag i form av desillusjonerte oppfatninger og at hendelsen har gitt merket en hul mening.

I en krisesituasjon oppstår det et informasjonsbehov, og relevant informasjon om krisen må deles med interessentene. Dersom informasjonen tilknyttet den utløsende hendelsen hverken bekreftes eller avkreftes kan rykter og antakelser oppstå, noe som kan forsterke trusselen mot selskapet.

Pearson og Clair (1998) understreker at betydningen av team versus individuell respons fører til bedre beslutningsprosesser og bedre informasjonsflyt i etterkant av en utløsende hendelse. Videre vil krisen føre til at tilgangen og kommunikasjonen med interessenter begrenses, noe

som gjør at presise antakelser om interessentene kan utgjøre forskjellen på hvorvidt man lykkes eller mislykkes med håndteringen.

Media har i den sammenheng en sentral rolle i å formidle sitt innrammede inntrykk av krisen. Bedrifter bør i derfor tilstrebe å skape et positivt forhold til media ved å holde en åpen tone og ettergi den informasjonen de etterspør.

3.6.1 Type hendelser

Hva som har forårsaket krisen kan kategoriseres i tre overordnende ulike hendelsestyper: Naturulykker, normale ulykker og destruktive, unormale ulykker.

«Force Majeur»:

Naturkatastrofer: Finner sted når en organisasjon er skadet som et resultat av naturkrefter og lignende. Dette kan eksempelvis være orkan, tornado, jordskjelv eller tsunami. Betegnes gjerne som «force majeure» (Hem, 2015d).

Normale ulykker:

Teknisk sammenbrudd: Finner sted når den benyttede teknologien ikke virker eller bedriftens leverandører svikter med sin levering slik at sluttproduktet forringes.

Utfordringer: Organisasjonen konfronteres med misfornøyde interessenter som mener at bedriften ikke møter deres krav og ledes på en utilfredsstillende måte. Utfordringer kan gjerne symboliseres i form av boikott, streik, søksmål, myndighetsstraff og protester (Pauchant & Mistroff, 1992).

Menneskelig svikt: Når menneskelige feil forårsaker avvik og ureglementerte handlinger som forringet sluttprodukt, volder skade, motstrider bedriftens profil eller setter bedriften i et dårlig lys (Coombs, 1999).

Organisatoriske ugjerninger: Ugjerninger betegnes når ledelsen eller selskapets representanter gjør handlinger som vil eller kan skade selskapets interessenter unødvendig, uten at man foretar en adekvat forhåndssjekk på en partner eller investering. Disse handlingene er i stand til å vanære og skade selskapets rennommé og omdømme. Eksempler på organisatoriske ugjerninger er ledere som bevisst søker finansiell profitt på bekostning av sosiale verdier, bevisst bedrar interessenter, samt umoralske og ulovlige handlinger fra ledelsen eller ansatte i selskapet (Lerbinger, 1997).

Vold på arbeidsplass: Betegnes i situasjoner der en ansatt eller tidligere ansatt begår en uakseptabel eller voldelig handling mot bedriftens representanter eller eiendom (Coombs, 1999).

Rykter: Når falsk informasjon spres om en organisasjon og deres produkter. Den uriktige informasjonen skader organisasjonens omdømme ved å sette bedriften i et dårlig lys, eller linker bedriften til radikale grupper eller historier (Coombs, 1999).

Destruktive og unormale ulykker:

Terror og destruktive aksjoner: Betegnes gjerne når utenforstående eller motstandere av en organisasjon, samfunn eller kultur utøver ekstreme taktiske tiltak for å uttrykke sinne, ofte på ideologisk grunnlag. Den destruktive aksjonen trenger nødvendigvis ikke være rettet mot den spesifikke organisasjonen, men organisasjonen treffes fordi den representerer kulturen motstandsgruppen ønsker å skade. Andre typer destruktive hendelser kan være produktmanipulering, spionasje, kidnapping og vondsinnede lekkasjer eller rykteutsetting (Coombs, 1999).

Gigantskader: Typisk når operasjoner inneholder materiale som er særlig skadelig for omgivelsene, og utslipp finner sted. Denne typer kriser er gjerne forbundet ved signifikant miljømessig skade som oljeutslipp eller dumping av radioaktivt avfall (Coombs, 1999).

3.6.2 Internt versus eksternt årsaksforløp og grad av kontroll

De ovennevnte, utløsende krisehendelsene kan nærmere klassifiseres i form av å ha en intern eller ekstern årsak, samt hvilken grad av kontroll selskapet har innehatt til å kunne forhindre hendelsen (Hem, 2015d). Hva krisen skyldes, og om det skyldes eksterne eller interne forhold er avgjørende for hvilken respons og strategi merkevareeier bør ha for å minimere skadevirkningene av krisen. Feil og normale ulykker følger ofte av beslutningsfeil hos ledelsen, eller feil av teknologisk eller menneskelig karakter. Bakgrunnen for hvordan feilen kunne begås kan videre splittes deles opp i strukturelle og kulturelle faktorer.

Eksempelvis vil en naturulykke være av typisk ekstern årsak, og skyldes forhold man i liten grad selv har kontroll over, såkalt force majeure (Hem, 2015d). I motsatt ende vil Volkswagen-skandalen betegnes som en krise forårsaket av interne feil, der selskapet helt og holdent selv er ansvarlig for krisen (Grinde, 2015). Terrorangrep, sabotasje og lignende betegnes som destruktive, unormale hendelser der eksterne krefter angriper en aktør med en destruktiv

hensikt. Terrorangrepet på Statoil i In Amenas, Algerie, i januar 2013 er et eksempel på det sistnevnte (Gløersen, 2015). Selv om slike hendelser er forårsaket av eksterne krefter, vil det samtidig til en viss grad være mulig å beskytte seg imot trusler gjennom vakthold, beredskap og rutiner.

Type hendelse	Naturkatastrofe (force majeure)	Feil og normale ulykker	Destruktive, unormale ulykker
Intern / Ekstern årsak	Ekstern	Intern	Ekstern
Grad av intern kontroll	Ingen til begrenset	Begrenset til full	Begrenset

Tabell 1: Kategorisering av merkevarekrise (Hem, 2015d)

3.6.3 Måleparametere for en krise

En merkevarekrise kan føre til endring på tre overordnede nivåer: omdømme, finansielle størrelser og menneskelige faktorer. Effekter av en krise kan måles, som påpekt i Hems modell (2004), ved å gjøre målinger før og etter at krisen finner sted.

Omdømme

Omdømme involverer hvordan organisasjonen oppfattes, der målinger på et før- og etter tidspunkt gjøres. Betegnelsen baserer seg på interessenters erfaringer med organisasjonen, og i løpet av en krise opplever interessentene krisen særlig gjennom media. Målinger gjøres ved å utarbeide omdømmescore, medieanalyse og innhenting av feedback fra interessenter (Coombs, 1999).

Media innramming

Bestemmende for krisens påvirkning på omdømme er dens varighet og omfang, samt hvilken tone krisen har hatt i media. Media innramming referer til den suksessen bedriften har hatt i formidling av sin versjon av saken i media. Bedriftens versjon av historien involverer nøyaktig informasjon om hva som skjedde og tilhørende respons. Målingene gjøres på to måter: 1) Nøyaktighet i informasjonsformidling: Dess større andel nøyaktig informasjon formidlet gjennom media, dess mer suksessfull kan krisedekningen anslås å være. 2) Relevant er det videre å se på hvem som uttaler seg i saken – bedriftens talspersoner eller kritikere (Coombs, 1999).

Mediedekningens varighet

Mediedekningens varighet er en kvantitativ tidsmåling fra utløsende hendelse til krisens endepunkt. Under dette punktet vil man kunne måle krisedekningens totale omfang målt i antall artikler og rekkevidde (Coombs, 1999).

Finansielle størrelser

Måling av finansielle størrelser kan gjøres i form av å se på inntjening pr. aksje, aksjeprisutvikling og markedsandel (Coombs, 1999).

Menneskelige faktorer

Menneskelige faktorer betegnes ved å studere antall ofre, inkludert døde, skadde og pårørende. Tilknyttet dette punktet følger også skader på omgivelser (Coombs, 1999).

3.6.4 Krisens ulike faser

Signalavdekking

Den beste måten å håndtere en krise involverer minimering av potensiell risiko før et utløsende triggerpunkt (Pearson & Clair, 1998). Kriser unngås ved å gjenkjenne faresignaler, betegnet som prodromer, på et tidlig tidspunkt (Fink, 1986). En potensiell krise kan forhindres på et tidlig stadium dersom beredskapen og varslingsystemene er gode nok til å fange opp avvikene før de kommer i offentlighetens lys (Pearson & Clair, 1998). Krisehåndtering bør derfor inkludere mekanismer for å skanne og overvåke faresignaler. I en utvidet form berører dette både omgivelser og interne prosedyrer i organisasjonen (Coombs, 1999)

Situasjonsledelse

Håndtering av en situasjon innebærer forsøk på å forme og forberede hvordan situasjoner best mulig løses. Coombs argumenterer videre for at situasjonsledelse kan bety å endre organisasjonen. Spesifikt kan dette være å korrigere eller forbedre operasjonelle standarder og planer som et preventivt tiltak i forkant av en krisesituasjon. Situasjonshåndtering kan oppfattes som en form for kriseforhindring når håndteringen bidrar til å dempe virkninger av en situasjon før den utvikles til en krise.

Risikovurdering

I en del prosjekter og investeringer vil det innebære en viss form for uunngåelig risiko. I disse tilfellene står en risikovurdering sentralt i det å belyse kostnadene sett opp mot gevinstene ved å gjennomføre prosjektet, samt hvilke verdier man setter på spill. Ford Pinto-skandalen er et eksempel på dette der Ford tross sin viten om at en feilkonstruksjon førte til at bilen kunne eksplodere ved kollisjon, likevel ikke trakk tilbake bilen fra salg (Nybø, 2015). Dette som følge av en intern beregning om at kostnaden ved å rette opp skaden ville være større enn de

estimerte kostnadene for skader, dødsfall og søksmål. Avsløringen satte Ford i et dårlig lys i kraft av å verdsette finansielle størrelser som mer verdt enn kundenes sikkerhet.

Forhold til interessenter

Et godt organisasjon-interessentforhold vil være fordelaktig i form av å identifisere og adressere problemer tidlig, for deretter søke dialog for å løse disse problemene. Ved å jobbe tett og skape forståelse for hverandres synspunkter og meninger kan man lykkes i å løse problemene før de eskalerer til kriser (Coombs, 1999).

Forhindring av kriser

Coombs (1999) påpeker at høy kredibilitet og et godt omdømme på forhånd er den beste måten for en organisasjon å minimere skadevirkningene av en krise. En sterk merkevare med positive, sterke og unike assosiasjoner lar seg vanskeligere endre fordi publikum ikke tar til seg informasjon motstående til deres eksisterende oppfatning. Dess større kredibilitet en organisasjon har, dess større fordel vil organisasjonen ha i å få gjennomslag for sin versjon av virkeligheten. Et fordelaktig bilde hos interessentene legges lettere til rette ved hjelp av tett toveiskommunikasjon, hvilket bidrar til å forstå og forutsi interessentenes antatte respons og forventning – i tilfelle en krise skulle oppstå. Etablering av kanaler i forkant, utenom nyhetsmediene, for direkte kommunikasjon med de ulike interessentene, vil styrke muligheten for en mer adekvat respons i et senere krisetilfelle.

Kriseforberedelse

En forberedelse til en krise gjøres ved fem generelle grep: 1) diagnostisere sårbarhetsområder, 2) utlede sannsynlighet for de ulike typer kriser, 3) utvelge og trene et kriseteam, 4) utvelge og trene en talsperson og 5) utvikle en krisehåndteringsplan. Krisehåndteringsplanen er designet til å beskytte viktige eiendeler hos bedriften i form av mennesker, omdømme og finansielle størrelser. Sentralt i før-krise fasen ligger det å være forberedt til et «worst case» - scenario, og videre ha innarbeidet gode nok rutiner i forberedelsene som man enkelt kan iverksette for å beskytte selskapets eiendeler (Coombs, 1999).

Coombs (1999) argumenterer for at organisasjoner der ansvaret for kriseforberedelser er institusjonalisert i bedriften vil oppleve større suksess i en krisesituasjon sammenliknet med organisasjoner der ansvaret for krisehåndteringen hviler på enkeltpersoner. Denne betraktningen drar Pearson og Clair (1998) videre i form av å påpeke at bedriftskulturen og verdiene innad i bedriften er avgjørende for graden av preventive tiltak. Samtidig påpeker

Pearson og Clair at en beskjeden krisehåndteringsplan kan føre til at ledelsen opplever en falsk følelse av trygghet og ikke lenger anser organisasjonen som sårbar for en eventuell krise.

Talspersonens rolle

Talspersonen har en viktig rolle i form av å bære organisasjonens stemme under krisen. Vedkommende sine forberedelser og evne til å kommunisere krisen gjennom media på en troverdig måte er en svært essensiell del av kriseplanen. Konsekvensen av en dårlig forberedt og usikker talsperson, er at krisens omfang øker i styrke, og at organisasjonens og talspersonens troverdighet svekkes. For selskapet vil det i alle sammenhenger være en fordel i å ha flere talspersoner for å ta høyde for at krisen kan vedvare over tid, og at det derfor vil være nødvendig å ha flere personer i samme rolle for å gi avlastning uten at dette går på bekostning av konsistensen i kommunikasjonen (Coombs, 1999).

Videre ligger det stor verdi i at talspersonen har erfaring og trening med media. Hvordan selskapet oppfattes utad formidles gjerne gjennom medias briller. At talspersonen besitter evnen til å få frem selskapets versjon av historien på en troverdig måte, er i stand til å håndtere kritiske spørsmål, og adressere svarene til rett interessent – i denne sammenheng media – anses som nødvendig for en suksessfylt krisehåndtering.

Coombs (1999) fremhever at talspersonens håndtering går langs fire hovedlinjer, der en presentabel og empatisk opptreden uten å gå i diskusjon med reporteren, samt vise aktsomhet i forhold til hvordan den kriserelaterte informasjonen presenteres fremheves. Kommunikasjonen må være helhetlig og konsistent, der elementer som mimikk, kroppsspråk og øyekontakt må stå sentralt til budskapet som formidles. I en krisesituasjon står det særlig sentralt at talspersonen uttrykker kontroll og medfølelse overfor berørte interessenter.

Talspersonen må være godt nok forberedt til at vedkommende enkelt kan presentere den forespurte informasjonen så raskt som mulig, der kriseinformasjon presenteres tydelig uten unødvendig bruk av sjargong eller billedbruk. I tilfeller der man ikke har svaret på hva det spørres om, vil en bedre respons være å svare på det man på daværende tidspunkt vet. Deretter poengtere at man vil gi ytterligere informasjonen når man har dette tilgjengelig.

I motsatt tilfelle vil det slå dårligere ut dersom man gir uttrykk for at man ikke vet, ikke ønsker å kommentere, eller ikke har oversikt. Ifølge Coombs vil 65 prosent av interessentene reagere negativt til en «ingen kommentar» respons, og umiddelbart kategorisere det som et svar skyldig (Coombs, 1999, p. 76). «Ingen kommentar» oppfattes videre som en passiv respons,

og setter organisasjonen i en defensiv posisjon som det senere kan være vanskelig å komme seg ut ifra (Coombs, 1999).

På en pressekonferanse må talspersonen være i stand til å håndtere kritiske og vanskelige spørsmål. Spørsmålene kan være av en karakter i form av at det inneholder flere spørsmål samtidig, er utydelig formulert, basert på gal informasjon eller at intervjuer stiller et spørsmål formulert med svaralternativ der hver av de gir en uakseptabel respons. Uavhengig av hvordan spørsmålet formuleres, er det talspersonens oppgave å velge rett strategi for å være i stand til å besvare spørsmålet på en troverdig og helhetlig måte. Ulike strategier kan være å be spørsmålet stilt på nytt, dele opp spørsmålet, korrigere gal informasjon eller påpeke at spørsmål med uakseptable alternativ ikke er rettferdig eller riktig (Coombs, 1999).

Krisegjenkjennelse

En krise kan være enkel å gjenkjenne når det er en åpenbar trigger til stede, eksempelvis ved en flystyrt. I disse situasjonene vil det være et naturlig gitt behov for å iverksette en krisehåndteringsplan. Ifølge Coombs (1999) oppstår det mer intrikate situasjoner når krisen ikke nødvendigvis er åpenbar, og ledelsen ikke umiddelbart oppfatter at selskapet befinner seg i en krise. Kriser kan være av symbolsk så vel som av objektiv karakter, og det argumenteres for at en krise oppstår når én interessentgruppe anser at situasjonen organisasjonen befinner seg i som en krise.

Krisedimensjoner måles langs tre akser: oppfattet viktighet, umiddelbarhet og usikkerhet. Oppfattet viktighet måles sett opp mot verdien av mulig tap for selskapet, samt sannsynligheten for tap. Umiddelbarhet er tidspresset involvert i krisen, og deles opp i to komponenter: Hvor raskt en respons er påkrevd og mengden interessenter som vil legge press for at tiltak gjøres. Dess raskere en krise kan gjøre skade, dess sterkere er dens umiddelbarhet. Usikkerhet er den tvetydighet som problemet er assosiert ved. Dess større tvetydighet tilknyttet krisen, dess større anses usikkerheten å være.

Ignorerte signaler eller problemer uidentifisert som kriser, er en kjerneforklaring på hvordan en organisasjon risikerer å stille uforberedt på et krisetidspunkt. Et avgjørende punkt finner sted der krisen presenteres av selskapets kriseteam for ledelsen. Når en situasjon er presentert eller definert som en krise vil organisasjonen bruke mer tid og ressurser på å løse problemet og finne troverdige forklaringer på hvordan den i utgangspunktet kunne finne sted (Coombs, 1999). Dette krever imidlertid god informasjonshåndtering, samt at informasjonen er nøyaktig

for at krisen kan løses effektivt. Dess større relevant kompetanse beslutningstakere besitter, samt hvor overbevisende krisen presenteres er avgjørende for hvorvidt man beslutter og iverksetter tiltak. En feilaktig respons kan føre til at krisen spres til andre deler av organisasjonen, selskapets omgivelser eller tidligere uberørte interessenter (Coombs, 2007).

I etterkant av krisen: Betraktninger og evalueringer

På et tidspunkt vil alle kriser ha en ende. Det betyr at de umiddelbare effektene av krisen er forbi, og organisasjonen går tilbake til en normalsituasjon igjen. I etterkant av krisen står det sentralt å evaluere krisen for å lære av det som har skjedd, samt stille enda bedre forberedt til en eventuell fremtidig lignende situasjon.

Coombs (1999) påpeker at krisehåndteringsevalueringen bør inkludere målinger tilknyttet skadeomfanget på finansielle størrelser, omdømme, og menneskelige faktorer for å kunne anslå hvorvidt håndteringen var suksessfull eller mislykket. Det første arbeidet i den forbindelse omdreier datainnsamling på tilbakemeldinger fra interessenter og måling av påvirkning ved å evaluere krisedekningen, og hvorvidt den har satt organisasjonen i et positivt eller negativt lys.

Krisens varighet er et siste nøkkelpunkt. En krise forsvinner ut av nyhetsbildet på det punktet den blir uinteressant for media og publikum. Effektiv krisehåndtering søker i å informere interessentene for å bringe krisen til en ende. Så fort interessentene har informasjonen, falmer nysgjerrigheten og interessen.

3.6.5 Empiriske bevis for produktrelaterte kriser

I Cleeren, van Heerde og Dekimpe (2013) sin empiriske undersøkelse av hvordan markedsandel, kjøpsintensjon og markedsaktivitet påvirkes av en produktrelatert krise, beskrives det at effekten er mer intrikat enn hva et enhetlig fokus på en av variablene nevnt over skulle tilsi. En krise vil kunne gi multiple negative effekter på alle variablene, samt ha lavere potensial til å tiltrekke seg gruppen av dem som vurderer merkebytte. Konkurrerende merker kan videre posisjonere seg til å utnytte den uheldige situasjonen for det rammede merket. Funnene, som er gjort fra et datasett på totalt 60 ulike produktrelaterte kriser i Nederland og USA, viser at erkjennelse av skyld har ingen negativ effekt på selskapets markedsandel. Samtidig påpekes det to ekstraordinære farer forbundet ved å erkjenne skyld:

-
- Nedgang i markedsføringseffektivitet. En merkevarekrise gjør det vanskeligere og mer kostbart å opprettholde eksisterende posisjon markedet i etterkant av en krise.
 - Økt prissensitivitet hos kundene, som gjør det vanskeligere å øke prisene.

3.6.6 Effekter og implikasjoner av krise

Implikasjoner ved en merkevarekrise kan for interessentenes vedkommende resultere i misnøye og redusert positiv interaksjon med merkevaren. For kunder vil dette eksempelvis gi utslag i lavere kjøpsintensjon, redusert preferanse for merkevaren, eller i verste fall bytte av merkevareleverandør til konkurrent.

Derfor vil en kortsiktig effekt av merkevarekrise i tradisjonell form kunne utspille seg i form av forbigående tapt salg og reduserte markedsandeler. I mer alvorlige tilfeller kan selskapets troverdighet permanent ødelegges og merkevaren vil kunne være svekket for all fremtid. Dette gjelder i hovedsak der krisen har sitt utspring fra en hendelse i selskapets kjernevirksomhet som påvirker merkevarens essens og de egenskapene som er tette linket til merkets betydning og suksess (Greyser, 2009, p. 590). Hovedutfordringen for selskaper rammet av en krise vil være å gjenoppbygge troverdighet og tillit. I et konkurranseaspekt vil kriser kunne anses som en egnet mulighet for konkurrenter i samme produktkategori til å kapre kunder fra det rammede selskapet (Financial Times, 2015).

Cleeren, van Heerde og Dekimpe (2013) påpeker at det i hovedsak er to faktorer som er bestemmende for hvilke implikasjoner en krise får for et selskap: grad av negativ publisitet, samt hvorvidt krisen er selvforskyldt eller skyldes forhold utenfor selskapets kontroll. Videre argumenteres det for at selskapets etterfølgende markedsaktivitet, gitt ved markedsføring og prisfastsettelse, justeres ut ifra hvor graverende krisen oppfattes hos konsumentene (Cleeren, et al., 2013).

3.7 Fremstilling og publikums oppfattelse av en krise

Nyhetsmediene har makt i å fremstille og oppfatte sentrale hendelser i verden gjennom egne linser – «the world outside, and the pictures in our head» (Knudsen, 2016, p. 1). Gjennom pressen danner vi oss en indirekte, eller «vikarierende» (Hernes, 1978), erfaring til betydningsfulle hendelser, personer og organisasjoner. Medienes makt i å sette dagsorden gir grunnlag for hvordan saker og aktører oppfattes. Dette fremmes fra hvilken informasjon som

blir synliggjort, og hvilken informasjon som får mindre – eller ingen – oppmerksomhet. Medienes fremstilling av virkelighetens hendelser og aktører har følgelig innflytelse på opinionen (Knudsen, 2016).

3.7.1 Journalistikkens fremstillingsmakt

Media er en svært innflytelsesrik fortolker av kriser ved dens filtrering eller innramming av sin forståelse av hendelsen. Deres fortolkning av virkeligheten kan føre til stort press på en organisasjon eller enkeltperson, særlig i tilfeller der historier utvikles til å bli «fellessaker» i form av at fortellingen berettes fra samme synsvinkel på tvers av mediene. Dette kan skape en tendens til at eksisterende skjevheter forsterkes (Knudsen, 2016). I sin avhandling redegjør Knudsen for konsekvenser av dramaturgiske grep, der han fremhever nyhetsrammen og kildetilfanget som sentralt for den historien som presenteres.

En organisasjon som opplever kriser vil ofte utsettes for presseomtale av negativ art. For å forstå medienes rolle i slike situasjoner, påpeker Kepplinger (2007) at mediene i tillegg har en direkte effekt på de berørte. Videre fremheves det at mediedekningen også har indirekte effekter, omtalt som gjensidige medieeffekter. Mediene kan påvirke en aktør eller organisasjon som videre påvirker andre aktører eller organisasjoner ved at saken settes på dagsorden og deretter utvikles videre.

Nyhetskriterier

Et studie av Galtung og Ruges (1965) identifiserer at pressens valg av saker er drevet av ett sett med kriterier. Blant disse kriteriene er avvik fra det normale (eller uforutsette hendelser), kontinuitet (man omtaler hendelser som tidligere har vært viet omtale) og negative konsekvenser av en hendelse sentrale for hvorvidt noe får redaksjonell omtale.

Journalistikken utviser sin makt basert på disse kriteriene, hvilket betegnes som journalistikkens narrative funksjon. Dette innebærer hvordan noe blir omtalt og med hvilken ordlyd og elementer saken omtales med, for å underbygge budskapet sender har intensjon om å formidle (Knudsen, 2016).

Nyhetsrammer

Rammebegrepet gir innsikt i hvordan journalistiske nyhetstekster – som i motsetning til kommentarer og lederartikler ikke skal fremstå som journalistens meninger, men faktaopplysninger – sjelden vil være nøytrale, fordi rammen som anvendes setter premissene

for hvordan saken skal forstås (Hjarvard, 2015). Rammebegrepet fremkommer som følge av hvilken side som til enhver tid presenteres som selve «saken», ofte betegnet som vinklingen (Knudsen, 2016).

Kildetilfang

Videre er kildetilfanget og hvem som uttaler seg av betydning for hvordan en sak fremstilles. Journalistikken er avhengig av uttalelser og informasjon fra kilder – altså noe eller noen som leverer eller gir tilgang til informasjon. Som aktive aktører har massemediene makten over hvilke roller ulike kilder blir tildelt (Knudsen, 2016). Sahlstrand (2000) fremhever denne iscenesettende makten til journalistikken poengtert med at journalisten ofte har bestemt seg for innholdet i informasjonen før kilden ytrer seg. «Kilden blir således journalistens «buktaledukke», fordi journalistene allerede vet hva de vil formidle, men trenger noen til å ytre det» (Sahlstrand, 2000, p. 80).

3.7.2 Negativ publisitet

Med negativ publisitet menes i hvilken grad media setter et selskap i dårlig lys i kraft av sin eksponering. Negativ mediedekning, i form av skandaler og andre kritikkverdige forhold, vektet kraftigere hos publikum enn nyheter av positiv karakter. Dette har en kognitiv forklaring ved at negative hendelser i mange tilfeller vies utvidet mediedekning, hvilket for utenforstående oppfattes som mer troverdig. Denne typer nyheter tar mer plass i konsumentenes mentale minne enn positive nyheter kommunisert av selskapet selv, kanalisert eksempelvis på egne hjemmesider og digitale plattformer (Cleeren, et al., 2013).

Krisedekningen kan videre spre seg fra formelle til uformelle kanaler, der sosiale medier er et eksempel på det sistnevnte. Dette kan resultere i at krisen øker i rekkevidde og tilstedeværelse i form av at den blir fremtredende i flere kanaler enn det opprinnelige mediebildet.

Dutta og Pullig (2011) fremhever at målinger av merkeassosiasjoner er signifikant dårligere i etterkant av en merkevarekrise enn ved en nullpunktmåling. Dette, kombinert med observasjonen om at troverdigheten til mediene er betydelig høyere enn hva det nøytrale punktet antyder, tilsier at forbrukerne tolker medieoppslag tilknyttet merkevarekriser tilsvarende til verdien og hvordan krisen presenteres. Dette indikerer at konsumentene tilsynelatende antar at ledelsen i det berørte selskapet har skyld i hendelsen uten i tilstrekkelig grad vurdere andre logiske alternativ eller stille spørsmål ved medias troverdighet.

Videre påpeker Cleeren, van Heerde og Dekimpe (2013) at nyheter av negativ karakter i det lange løp ikke nødvendigvis trenger å gi langsiktige skadevirkninger. Dette forklares gjennom at konsumenter over tid glemmer budskapets valens, mens kjennskapen til både selskap og produktkategori forsterkes. Dette punktet må samtidig ses i sammenheng med hvor alvorlig krisen er, og hvorvidt krisen er relatert til selskapets kjernevirksomhet.

3.7.3 Skyld

Med skyld menes om selskapet selv erkjenner ansvar og tar skyld for hendelsen. Skyldspørsmålet kan gi seriøse konsekvenser for et selskap gjennom at det kan lede til sinne rettet mot selskapet fra forbrukerne eller interessenter. Videre kan skyldspørsmålet sette selskapet i et dårlig lys og skape misnøye mot selskapet, særlig i tilfeller der det ligger en uaktsomhet bak (Coombs, 1999).

3.8 Håndtering og respons av merkevarekriser

Dersom en krise inntreffer vil kriseteamet jobbe mot å forhindre at krisen sprer seg til uaffekterte deler av organisasjonen eller selskapets omgivelser, samt begrense krisens varighet (Coombs, 1999). Interessenter må informeres om krisen, helst direkte og ikke via media, der krisekommunikasjonen bør rettes mot de viktigste, og dertil prioriterte interessentene i øyemed å begrense skadevirkningene (Benoit, 1997). Coombs fremhever at nøkkelementer til enhver krisehåndtering involverer utstråling av kontroll overfor interessenter og medfølelse til de berørte.

Umiddelbar respons, omdømmeforvaltning, forsikring om beredskap, gjenopptatt operasjonell virksomhet og kommunikasjonsoppfølging er de viktigste fasene kommunikasjonen må berøre og styres gjennom. Den første responsen til krisen distribueres som regel gjennom massemedia via selskapets talsperson. Nedenfor følger sentrale momenter krisekommunikasjonen bør ta hensyn til i arbeidet mot å minimere dens skadevirkninger.

3.8.1 Determinanter i krisekommunikasjonen

Responstid

I en krisesituasjon vil det umiddelbart oppstå et informasjonsbehov internt i selskapet og eksternt rettet mot interessentene. I tidsvinduet etter at en krise finner sted har selskapet begrenset responstid til å foreta beslutninger, og utad kommunisere svar på de naturlige

oppståtte spørsmålene, presentert under 2.5. I takt med forandringen til digital nyhetsformidling, står det sentralt at informasjonen publiseres så raskt som overhodet mulig, gjerne via bruk av sosiale medier.

Feuer (2015) redegjør for dette ved å påpeke at i alle tilfeller vil det være en fordel å være førstehåndsformidler av kriseinformasjonen der krisen formidles løpende fra sitt ståsted. Om nødvendig bør det kommuniseres at saken er under prosess (Barhom, 2015). Er responsen for treg kan et skrekksenario utspille seg når krisedekningen eskaleres i styrke ved at man forblir taus, og at behovet for informasjon dekkes fra tredjeparter som kommenterer på krisen uten tilsvar fra selskapet. Dette kan medføre at selskapet ikke bare mister kredibilitet, men også plasseres i en defensiv posisjon. Videre er det for kritikerne vanskeligere å treffe et bevegelig mål (Feuer, 2015). En utilstrekkelig håndtering vil kunne forsterke implikasjonene av krisen, og følgelig kunne utvide skadevirkningene.

Konsistent kommunikasjon

Sentralt i krisehåndteringer står organisasjonens evne til å levere konsistente meldinger til interessentene. Snakke med en stemme innebærer at man koordinerer innsatsen mellom de valgte talspersonene, og evner å kontrollere eventuelle utenforstående og uoffisielle talspersoner vekk fra offentligheten.

Åpenhet

Åpenhet kan ses på som et flerhodet begrep som omdreier tilgjengelighet for media, villighet til å oppgi informasjon og ærlighet. Med tilgjengelighet menes at talspersonen vil besvare forespørsler innen rimelig tid. Et typisk problemområde i krisekommunikasjon er feltet mellom det lovlige perspektivet for begrenset formidling av kriserelatert informasjon og det kravet og forventningene utad om full åpenhet av kriserelatert informasjon. Uavhengig av reelt valgalternativ, er full tilgjengeliggjøring av informasjon sjeldent hverken anbefalt eller mulig. Deler av den kriserelaterte informasjonen er som regel berørt av eiendomsrett, privat lovgivning eller er av sensitivt innhold som gjør det utilgjengelig for distribusjon. Dette valget om hva som skal deles kan være problematisk sett i lys av hvilken informasjon som bør deles. Den tilhørende anbefalingen vil dertil være å ikke lyve. Interessenter som føler seg forrådt og løyet til vil generelt reagere mer negativt på å bli løyet til enn den opprinnelige årsaken som ledet til krisen (Caruba, 1994)

Uttrykk sympati

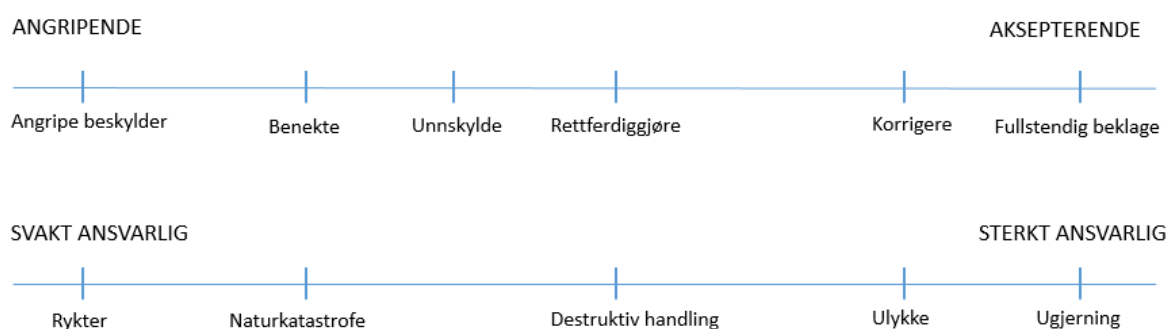
Kriser kan potensielt skape en helt ny gruppe av interessenter, ofrene. Ofrene er de personene som har lidd enten fysisk, mentalt eller finansielt fra krisen, og denne gruppen bør tilnærmes i responsens innledende fase. Talspersonen bør uttrykke medfølelse med denne gruppen allerede fra starten av. Coombs (1999) fremhever at medfølelse er tett linket til kredibilitet. En organisasjons medfølelse indikerer at den er til å stole på i form av at den bryr seg om behovene til sine interessenter.

Instruerende informasjon

Når en krise inntreffer ønsker interessentene å vite hva som har skjedd og hvordan dette vil påvirke dem. Krisehåndteringen vil bli mer suksessfull hvis informasjonen formidles raskt, nøyaktig, direkte og oppriktig til nøkkelinteressenter, hvilket understreker viktigheten av beredskap for å sikre en rask respons i et krisetilfelle.

3.8.2 Valg av strategi

Når krisen først er avdekket følger det at en strategi for håndtering av krisen bør iverksettes utover det å svare på de innledende nøkkelspørsmålene. Hva krisens årsaksforhold skyldes og hvilket ansvar selskapet har for krisen vil være bestemmende for hvilken kommunikasjonsstrategi som vil være den mest egnede.



Figur 11: Eksempler på valg av strategi ut fra ulike krisetyper (Coombs, 1999)

De ulike krisekommunikasjonsstrategiene representerer den aktuelle responsen organisasjonen bruker for å adressere krisen. Krisekommunikasjonen inneholder både et verbalt- og et ikke-verbalt aspekt. Det verbale er hva som kommuniseres gjennom selskapets tilgjengelige kanaler, eksempelvis media, investormøter og intranett. Det ikke-verbale representerer hvilke konkrete grep selskapet gjør for å få bukt med krisen.

Matrisen nedenfor angir hva som vil være den naturlige responsen til krisen, gitt dens karakteristika. Årsaksforhold angir om krisen er forårsaket av forhold eksternt eller internt i bedriften. Grad av selvforskyldt angir i hvilken grad selskapet selv har skyld i krisens utløp (Hem, 2015d).



Figur 12: Matrise for valg av krisehåndteringsstrategi (Hem, 2015d)

Angitt i matrisen vil det være ulike tilnærminger som bør ligge til grunn bak valg av strategi, basert på kombinasjonen av de ulike driverne.

Lidende: Krisen er uforskyldt og eksternt generert, hvor eksempelvis en naturkatastrofe eller en destruktiv handling kan ha forårsaket krisen. Strategien har til hensikt å opptre som et uskyldig «offer» for å vinne sympati hos opinionen (Hem, 2015d).

Ikke-eksisterende: Ved en slik strategi er krisen å anse som eksternt generert, hvor selskapet uforskyldt og feilaktig har blitt koblet til krisen, og hvor selskapet har behov for å klargjøre distanse til hendelsen. Denne kan eksempelvis gjøres ved å benekte, klargjøre eller gå til motangrep mot hva som i omgivelsene har gjort at merket er satt i et dårlig lys (Hem, 2015d).

Assosierende: Denne strategien benyttes gjerne i en situasjon der et selskap er assosiert til en krise der man selv ikke er involvert, men av ulike årsaker assosieres til saken eller dets årsaksforløp. Dette kan være uforskyldt og eksternt generert, men like fullt skadende for en merkevare i kraft av de negative virkningene en uheldig eksponering kan medføre. En naturlig respons vil være å bolstre assosiasjonene ute, og tydeliggjøre distanse til hva som har forårsaket de (Hem, 2015d). Eksempelvis hadde klesmerket Lacoste behov for å uttrykke sin antipati til Anders Behring Breiviks handlinger i etterkant av 22. juli da massedrapsmannen benyttet og eksponerte seg i Lacoste-klær i fengslingsmøtet (NTB, 2012).

Andre strategier for å unngå assosiasjon til en eksternt generert krise kan være å minimere negative følelser tilknyttet en hendelse eller påpeke differensiering for å minimere kritikken.

Tilpassende: Den tilpassende strategien er ofte benyttet ved kriser der selskapet selv har skyld, og man erkjenner at det har vært en intern feil som har voldt merkevaren skade. Tilpasning og korrigeringer er i seg selv en erkjennelse av at en feil har forekommet. I slike tilfeller vil det være nødvendig å kommunisere til omgivelsene at man vil foreta grep for å unngå at tilsvarende hendelser vil finne sted igjen (Hem, 2015d).

Distanserende: Den distanserende strategien benyttes gjerne i tilfeller der krisen er av mildere og mindre alvorlig karakter for det rammede selskapet, men hvor hendelsen likevel er forårsaket av forhold internt. Selskapet vil i slike tilfeller ha behov for å gi et beklagende uttrykk for at hendelsen har funnet sted, men vil samtidig i kommunikasjonen nedtone alvorlighetsgraden av forseelsen. Dette kan ses i kraft av at man unngår den mest ekstreme strategien som er å akseptere og åpent beklage hendelsen (Hem, 2015d).

Aksepterende / Beklagende: Ved de mest alvorlige og graverende forseelser benyttes den aksepterende og beklagende strategien. Hendelsen som utløser dette krisehåndteringsvalget vil i de fleste tilfeller være utelukkende selvforskyldt, der en grov uaktsom handling har blitt avdekket, og hvor den mest typiske responsen vil være i en beklagende form. For ikke å miste kundene utbetaler selskapet typisk en kompensasjon som sammen med tilgivelse har som formål i å bøte på den allerede oppståtte skaden (Hem, 2015d).

Det er samtidig vært å merke seg at den faktiske krisehåndtering gjerne benytter flere ulike elementer fra de ulike strategiene. Eksempelvis vil Volkswagen ha behov for både å tilpasse seg feilene som har blitt gjort, samtidig som en beklagelse har vært nødvendig for å signalisere til omgivelsene at en uakseptabel feil har blitt begått (Grinde, 2015b)

3.8.3 Nøkkelforskjell mellom krisetyper

Hvorvidt krisen er av en kvalitetsbasert eller verdibasert karakter er avgjørende for hva som i neste steg vil være en naturlig respons. Keller (2005) beskriver merkets kjernevirksomhet som det mest sentrale for merkekjenenskap, der selskapets funksjonelle fordeler er mer viktig for tilfredshet enn symbolske fordeler. De symbolske fordelene er sentrale, men kommer mer til nytte i tilfeller der merker ønsker å reposisjonere- eller differensiere seg.

De funksjonelle fordelene er derimot essensielle når et merke skal måles på paritetspunkter med konkurrerende merker i samme kategori, og det vil følgelig være vanskeligere å overkomme kvalitetsrelaterte avvik og misnøye (Keller, 2013). Derfor krever kvalitetsrelaterte kriser, sett opp mot verdibaserte kriser, en mer helhetlig respons som viser handlekraft i å fjerne tvil og misnøye tilknyttet merkets evne til å levere på sine funksjonelle fordeler (Dutta & Pullig, 2011).

3.8.4 Nøkkelforskjeller mellom responsstrategiene

Responsstrategiene varierer langs to hoveddimensjoner: 1) i hvilken grad en krise er forklart og gjort rede for og 2) hvorvidt responsen forsikrer at en fremtidig krise vil forhindres. Av natur vil de ulike strategiene svare ulikt på disse spørsmålene. En avfeing og benektende holdning til krisen vil ikke svare like tydelig på hvordan man i fremtiden vil unngå å komme i disse situasjonene sett mot den tilpassende strategien som er basert på å forsikre at slike hendelser ikke vil skje i fremtiden.

I sitt empiriske studie viser Dutta og Pullig (2011) at konsumenter kategorisk avfeier benektelse, hvilket betegnes som en uakseptabel respons uavhengig av krisetype. Responsen skaper lite troverdighet hos konsumenten, som er genuint skeptisk til denne tilnærmingen. Dette kan forklares som følge av konsumentenes behov for en bedre og mer utfyllende forklaring, uansett om det å benekte påstandene er den sanne og korrekte responsen. En mer dyptgående forklaring, heller enn en kategorisk avfeing, vil gjøre responsen mer akseptabel. Dette fremkommer som følge av at konsumenter har spørsmål og søker informasjon om krisen. En respons som forklarer krisens omstendigheter anses som mer troverdig (Coombs, 2007; Pearson og Clair, 1998). Den benektende krisetilnærmingen anses følgelig som den minst effektive strategien (Dutta & Pullig, 2011).

Hvorvidt man eksplisitt skal forsikre om at tilsvarende hendelser ikke skal finne sted igjen anses som mer viktig for kvalitetsrelaterte- enn verdibaserte kriser for å betrygge for kundene at merket vil opprettholde sin funksjonelle fordel. Derfor er den tilpassende strategien å anbefale for kvalitetsrelaterte kriser. For verdirelaterte kriser påpekes det at de ekstra forsikringene til kundene som ligger institusjonalisert i den tilpassende strategien, plasserer selskapet i en for defensiv posisjon. Dutta og Pullig (2011) argumenterer for at det ikke er nødvendig å ha en så defensiv tilnærming, og at det vil være tilsvarende effektivt å redusere kritikken ved å bruke den distanserende eller assosierende strategien.

4. Metode

I denne delen av utredningen vil vi redegjøre for metodiske valg og dertil anvendelse for å besvare problemstillingen. Metode defineres som den planmessige fremgangsmåten benyttet for å nå et bestemt mål, nærmere bestemt ved hvordan man skal fremskaffe kunnskap og utvikle teorier om fenomenet man forsker på (Grønmo, 2007). Følgelig vil vi gjennomgå vurderingene bak valgene våre, samt gi en begrunnelse for hvorfor vi har ment at beslutningene vi har tatt har vært hensiktsmessige.

4.1 utfordringer ved metodevalg

I samfunnsvitenskapen skiller man mellom empiriske og normative studier. Empiriske studier legger hovedvekten på spørsmål om fakta, og tar sikte på å undersøke eller avklare faktiske forhold i samfunnet. Normative studier tar utgangspunkt i verdier og drøfter spørsmål om hvordan ulike forhold i samfunnet bør være (Grønmo, 2007).

Utgangspunktet vårt for oppgaven er å undersøke om korrupsjonssaken i Telenor-deleide Vimpelcom har ført til en endring av Telenors merkevare. Vi har i den sammenheng formulert en deskriptiv problemformulering som belyser spørsmål om faktiske samfunnsforhold, hvordan de varierer eller har endret seg over en tidsperiode, hvilket måles empirisk.

Utredningens kjernesporsmål er å undersøke i hvilken grad Telenor straffes for å ikke ha opptrådt normativt korrekt. Ifølge Økokrim er korrupsjon en trussel mot rettsstaten, demokratiet og menneskerettighetene fordi korrupsjon svekker etiske og moralske verdier (Økokrim, u.d.). Samfunnsvitenskapelig er det sentralt å forstå hvorfor Telenor har opptrådt slik de har gjort, og hvordan konsumentene har reagert på informasjonen som er frembrakt. Relatert til dette kommer Max Webers tanker om forholdet mellom fakta og verdier. Weber la vekt på at det er en grunnleggende motsetning mellom idealer og realiteter, det vil si verdier og faktiske forhold (Grønmo, 2007). Dette forholdet er i høy grad relevant for vår utredning. For Telenors vedkommende er stridsspørsmålet om den fremstilte versjonen av historien gir et korrekt bilde på hva som har skjedd, hvordan respondentene har fortolket informasjonen som har blitt fremstilt, og om bildet som har blitt tegnet av Telenor har ført til en verdiendring for deres merkevare.

Vår problemstilling kan i den sammenheng betraktes som et normativt spørsmål som behandles empirisk. Hvordan velge ut hva som er relevant å måle, og foreta så presise målinger som mulig vil metodisk være kjerneutfordringen i denne utredningen.

4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign refererer til den overordnede planen for forskningen, angitt ved fremgangsmåten som velges for å besvare den valgte problemstillingen. Det er vanlig å skille mellom tre ulike typer forskningsdesign: utforskende, deskriptivt og forklarende. For vårt vedkommende vil forskningsdesignet ha et både deskriptivt og forklarende tilsnitt. Målet ved et deskriptivt studie er å portrettere en nøyaktig profil av en person, hendelse eller situasjon (Robson, 2002, p. 59). Et deskriptivt studie kan videre være et forløp til eller en del av et forklarende studie, hvilket betegnes som studier der man etablerer kausale sammenhenger mellom ulike variabler (Saunders, et al., 2009).

I denne utredning er det forholdet mellom Telenors berørte kommunikasjon, og hvorvidt det har ført til en endring i finansielle størrelser og assosiasjoner som skal undersøkes. For Telenors vedkommende vil både tilsiktet og utilsiktet, samt negativ og positiv kommunikasjon være gjeldende for det endelige utfallet om hvorvidt merkevaren er endret.

Et alternativ ville vært og studert Telenor-Vimpelcom saken utelukkende normativt. Vi mener imidlertid dette ville ført til at oppgaven ville mistet verdi i form av at resultatene ville blitt mindre presise og for ensidige sett mot hva tilfellet er med metodene vi har benyttet.

Gitt målet om å gi en nøyaktig beskrivelse og implikasjoner av den aktuelle saken, har vi basert undersøkelsen vår på en kombinasjon av ulike data og metoder. I samfunnsvitenskapen betegnes dette som metodetriangulering, der bestemte sosiale fenomener studeres ut fra ulike synspunkter og ulike synsvinkler. Metodetriangulering går ut på å belyse samme problemstilling ved hjelp av forskjellige data og metoder (Grønmo, 2007, p. 55). Grad av merkevareendring kan variere avhengig av hvordan den måles og hos hvilken målgruppe endringen studeres.

4.2.1 Forskningstilnærming

I litteraturen skilles det mellom en deduktiv og induktiv tilnærming. Hvilken tilnærming som er mest egnet avhenger av eksisterende kunnskap og problemstillingens natur. Den deduktive

tilnærmingen bruker i utgangspunktet en etablert teori ved å teste den gjennom innsamlet empirisk data (Jacobsen, 2005). Ved innsamling av kvantitativ data er den deduktive tilnærmingen mest egnet. På denne måten er induktiv tilnærming det motsatte av deduktiv, hvor man går fra empiri til teori. Her starter man ved å samle inn data uten forventning om resultatet.

I vår utredning, hvor en metodetriangulering benyttes for å se på fenomenet fra ulikt hold, vil en både induktiv og deduktiv tilnærming finne sted parallelt. En kombinasjon av metodene betegnes som en «mixed methods approach» (Saunders, et al., 2009, p. 150). Den induktive metoden benyttes for å oppnå forståelse av hvilken mening konsumentene legger i en hendelse, og på den måten innsamle kvalitativ data. Hvordan den aktuelle hendelsen har ført til en endring i finansielle størrelser vil være mer hensiktsmessig å kvantifisere, det samme gjelder også ved måling av omfanget av mediedekningen (Saunders, et al., 2009).

4.2.2 Tilnærming til data

Spesifisering av hvilken type informasjon som skal benyttes, er ett av to hovedelementer i en systematisk avklaring av informasjonsbehovet i studiet. Informasjon er ikke i seg selv data, men danner grunnlag for data som igjen betegnes som bearbeidet informasjon systematisert og registrert i en bestemt form med sikte på spesifikke analyser (Grønmo, 2007, p. 123).

Kilder

Vi konstruerer data på grunnlag av den relevante informasjonen som vi kan skaffe fra ulike kilder. Hensikten med datamaterialet er at det skal bidra til å belyse bestemte problemstillinger. Informasjonen vi trenger om analyseenheter hentes fra ulike informasjons- eller datakilder. Det skilles gjerne mellom tre typer: aktører, respondenter og dokumenter (Grønmo, 2007). Gjennom direkte observasjon av en eller flere aktører på ulike tidspunkt kan vi få informasjon som videre kan systematiseres. I stedet for å iakttas aktørene er det videre en mulighet å spørre dem direkte om forhold som skal belyses i den aktuelle studien. Personer som utgjør slike kilder omtales vanligvis som respondenter. Den siste kildetypen, dokumenter, er ulike typer dokumentarisk materiale som kan analyseres med sikte på å få frem relevant informasjon om de samfunnsmessige forholdene vi ønsker å studere (Grønmo, 2007, p. 120).

Primær- og sekundærdata

Vi benytter en kombinasjon av primær- og sekundærdata i vår utredning. Primærdata er samlet inn for et spesifikt forskningsformål, mens sekundærdata er samlet inn for andre

forskningsformål (Saunders, et al., 2009). Primærdata er hensiktsmessig for vårt vedkommende ettersom vi søker å undersøke hvordan den spesifikke saken har påvirket respondentene direkte. Sekundærdata kommer til nytte i den deduktive tilnærmingen der vi tar for oss aksjeprisutviklingen og medieanalysen i perioden.

4.2.3 Kvalitativ og kvantitativ metode

Begrepet data kan splittes til kvalitativ og kvantitativ. En kvalitativ innsamling av data innebærer et mangfold av informasjon fra et fåtall respondenter, og er passende i studier med utforskende forskningsdesign og en induktiv tilnærming. Kvantitativ data henspiller derimot på tallmessige innsamlinger (Saunders, et al., 2009).

Metodelitteraturen følger samme inndeling. Det prinsipielle skillet mellom metodene er hvordan data registreres og analyseres (Johannessen, et al., 2011). Kvalitativ metode bruker data som ikke lar seg tallfeste, og metoden tar sikte på å fange opp meninger eller opplevelser i form av en tekstlig beskrivelse (Dalland, 2007). Dette gir mulighet til å gå i dybden, og på denne måten kan en få frem flere nyanser tilknyttet forholdet man ønsker å undersøke (Saunders, et al., 2009).

Kvantitativ metode benytter data i form av målbare enheter (Dalland, 2007). Ved bruk av kvantitativ metode får vi en virkelighetsbeskrivelse presentert ved tall, tabeller og figurer. Hensikten ved metoden er å finne kausale sammenhenger, i motsetning til den kvalitative metoden der man søker etter forklaringer og meninger fra respondentene i tilknytning til det aktuelle fenomenet. I vår masterutredning vil begge typer datasett anvendes.

De to metodene har skillelinjer hva gjelder mengde og type informasjon. I kvalitative studier er mengden informasjon om hver analyseenhet større. Dette har sammenheng med at man søker uttømmende informasjon fra respondenten som i intervju situasjonen friere forteller om sine erfaringer. Utvelging av både enheter og informasjon foregår til dels underveis i den empiriske undersøkelsen, parallelt med innsamling og analyse av data. Her er et skarpt skille mellom de to metodene. Kvantitativ informasjon er stort sett basert på samme type informasjon om alle enhetene, mens den kvalitative utvelgelsen er i sin helhet fastlagt før datainnsamlingen starter.

Kildetype	Datatype	
	Kvalitative data	Kvantitative data
Aktør	Deltakende observasjon	Strukturert observasjon
Respondent	Uformell intervjuing	Strukturert utspørring
Dokument	Kvalitativ innholdsanalyse	Kvantitativ innholdsanalyse

Tabell 2: Undersøkelsesopplegg for bruk av kvalitative og kvantitative data basert på ulike typer kilder (Grønmo, 2007)

Tabell 2 viser et typisk undersøkelsesopplegg for bruk av begge former av data på ulike kildetyper. Kvantitativ metode brukes når vi henter inn tall på aksjeprisutviklingen til Telenor, og til den kvantitative innholdsanalysen. Kvalitativ metode benyttes når vi henter inn assosiasjoner hos respondentene ved dybdeintervjuene, samt i studiet av tonaliteten og Telenors fremstilling i media gjennom innholdsanalysen.

4.2.4 Innsamling og produksjon av data

Det andre hovedelementet, etter at informasjonsbehovet er avklart, er den konkrete utvelgingen av den spesifikke informasjonen. Gjennomføringen av datainnsamlingen er styrt gjennom de ulike metodevalgene. Vårt valg om å benytte metodetriangulering forutsetter at ulike datasett og metoder benyttes, hvilket fører til at de ulike analyseenheter krever visse typer informasjon. Vårt informasjonsbehov til denne utredningen følger i tabellform nedenfor.

Kildetype	Datatype	
	Kvalitative data	Kvantitative data
Aktør	-	Strukturert observasjon av Telenors aksjekurs ved Oslo Børs og S&P 500 gjennom måleperioden
Respondent	Uformell intervjuing av respondenter i starten og slutten av måleperioden	Strukturert utspørring av respondenter ved slutten av måleperioden
Dokument	Gjennomgang av innholdet i avisartikler skrevet om saken gjennom måleperioden	Kategorisering og frekvensmåling av avisartikler gjennom måleperioden

Tabell 3 Forskningsopplegg basert på ulike typer av kilde og data: Studie av Vimpelcom- sakens påvirkning på Telenors merkevare (utarbeidet av forfatterne)

Vi vil først presentere observasjon av aktør som innebærer metodefremstilling tilknyttet det finansielle aspektet. Deretter følger fremgangsmåten rettet mot respondenten, hvor et representativt utvalg intervjues for å avdekke merkeassosiasjoner. Her presenteres både metodologien rundt selve intervjuingen, samt hvordan fremgangsmåten er strukturert. Til slutt

viser vi hvordan vi skal uthente informasjon fra mediedekningen av Telenor gjennom perioden, både kvalitativt og kvantitativt.

4.3 Observasjon av aktør

Den finansielle tilnærmingen til hvordan Telenors tilknytning til Vimpelcom og dens tilhørende oppslag i media har påvirket deres verdi er basert på strukturerte observasjoner av aktører. For å kunne besvare masterutredningens problemstilling best mulig, vil en tolkning av Telenors verdi gjennom perioden være nødvendig. Det beste anslaget vi har på Telenors verdi er indikert ved aksjeprisen til selskapet, hvilket vi kan måle ved observasjon av den aktuelle aktøren eller markedsplassen der aktøren er notert.

Et hovedskille hva gjelder observasjon av aktør går på deltakende og strukturert observasjon. Strukturert skiller seg fra deltakende ved at observasjonen vanligvis ikke blir kombinert med deltakelse i aktørens virksomhet. Observasjonen er ikke åpen, men begrenset til noen utvalgte trekk ved aktøren og deres virksomhet. Sammenliknet med deltakende observasjon har strukturert observasjon et skarpere fokus. Observasjonen er mer avgrenset og konsentrert om færre forhold, hvilket kvantitativt kan spesifiseres i kategorier for observasjonen (Grønmo, 2007). I utarbeidelsen av datasettet er følgelig Telenors aksjepris og tilhørende markeddata i den aktuelle perioden registrert og systematisert.

4.3.1 Datainnsamling etter strukturert observasjon av aktør

Markedsdata tilknyttet Telenor er hentet fra Oslo Børs. Utover utredningens analyseperiode er en førperiode inkludert. Denne benyttes som sammenligningsgrunnlag til perioden vi undersøker, satt fra 16.august.2013.

Datasettet av de strukturerte observasjonene inneholder: dato, kurs, kjøper, selger, høy, lav, totalt omsatt (NOK), totalt antall aksjer omsatt, antall offentlige handler, antall handler totalt og VWAP (volumvektet gjennomsnittspris). Som en approksimering for markedsavkastningen er S&P500 inkludert i datasettet. Telenor er et stort selskap som opererer på internasjonal basis. Det er derfor rimelig å anta at selskapet påvirkes av internasjonale bevegelser. Denne indeksen består av 500 store amerikanske selskaper og sies å dekke rundt 80 prosent av tilgjengelig børsverdi (market capitalization) (Spindicies, 2016).

For å klargjøre datasettet krevdes det en samkjøring av norske og internasjonale handelsdager. Oslo Børs har flere fridager enn det amerikanske, hovedsakelig tilknyttet særnorske helligdager (Oslo Børs, 2016b). Dette resulterte i at 31 observasjoner ble fjernet fra S&P500 og vi sitter igjen med totalt 699 observasjoner. S&P500 inneholder dog 683 observasjoner da det forekommer helligdager i USA som Telenors kurs ikke er korrigert for ettersom dette ikke skaper komplikasjoner for videre analyse.

Kursene er angitt som verdien ved slutten av hver handelsdag, det samme gjelder handelsvolumet. VWAP inneholder færre observasjoner enn respektive data da denne variabelen først gis ved data fra 27. mars. 2014 hos Oslo Børs.

Variabel	Ant. Obs	Gjennomsnitt	sd	Min	Maks
Handelsdager	699	-	-	1	699
Kurs	699	148,83	14,7851	119	183,8
VWAP	545	151,73	14,8426	119,46	183,99
Antall Handler	699	3599,22	1423,724	1027	14555
Telenor Avkastning	698	0,00002	0,0146	-0,07119	0,043602
S&P500	683	1961,16	125,8793	1630,48	2130,82
S&P500 Avkastning	666	0,00029	0,00867	-0,04021	0,03829

Tabell 4: Nøkkeltall tilknyttet datamateriale gitt ved antall observasjoner, gjennomsnittsverdi, standardavvik, minste- og maksverdi (utarbeidet av forfatterne)

Alternativ approksimering

Som en approksimering for markedsavkastningen kunne andre alternativer blitt anvendt. En kandidat er Oslo Børs' hovedindeks, OSEBX. Denne består imidlertid kun av 57 selskaper, og det faktum at Telenor i løpet av perioden har vært det nest største selskapet på indeksen målt etter markedsverdi fører til en antagelse om at aksjens korrelasjon til Oslo Børs er meget høy. Dette kan skape problemer under analysen, da man ikke med sikkerhet kan si hvilken retning påvirkning skjer. Med dette menes at Telenor i seg selv kan påvirke hele børsens endringer (Wooldridge, 2009). Ettersom den norske økonomien i lang tid har vært preget av oljenæringen kan det også antas at indeksen er noe oljeskjev. Blant de 57 utvalgte selskapene på OSEBX er flere direkte tilknyttet oljebransjen. Dette skaper en forventning om at petroleumsrelaterte svingninger vil påvirke deres kontantstrøm og følgelig indeksen direkte (Ødegaard, et al., 2009).

Et annet alternativ kunne vært en konkretisert telekomindeks, for eksempel gitt ved STOXX Europe 600 Telecommunications. Denne indeksen består av store, europeiske telekomselskaper

og er en underkategori av STOXX Europe 600 som tar for seg 600 selskaper fra utviklede europeiske land (Morningstar, 2016). Til tross for at indeksen fremstår som anvendelig og fult brukende, valgte vi S&P500 da det gjennom litteraturen fremgår at mer spesifiserte benchmarker ikke nødvendigvis gir økt forklaringsgrad (MacKinley, 1997). Egne beregninger med nevnte indeks underbygger denne antagelsen.

Beregning av avkastning

Aksjekursen oppgis ved uthenting i absolutte termer. For vår videre analyse er det fordelaktig at observasjonene kommer i avkastningsform. Årsaker til dette er at avkastningstall gir et bedre sammenligningsgrunnlag da man eliminerer skala-forskjeller. Samtidig er prosentsetser mer brukervennlige ved deres statistiske egenskaper i en analyse. Tilknyttet vår tilhørende metode er videre logaritmisk avkastning mest egnet. Det kommer av at en lognormal sannsynlighetsfordeling bedre sammenfaller med normalitetsantagelsen som ligger til grunn for regresjon som metode (Henderson Jr, u.d.).

Beregning fra absolutte tall til avkastning gis som følger:

$$\text{Aritmetisk: } [p(1) - p(0)] / p(0) = r$$

$$\text{Logaritmisk: } \ln(1 + r)$$

Det vil være ulike fremgangsmåter som kan brukes for å måle samvariasjonen mellom hendelsene og selskapets aksjepris. Metodisk vil vi først introdusere en overordnet forklaring av hva regresjonsanalyse omhandler, før vårt valg av regresjonsmetode og dertil nødvendige forklaringer følger.

4.3.2 Regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse er en analyseform innenfor statistikk. Dens formål er å se på forhold mellom en avhengig variabel med en eller flere uavhengige variabler. En kan dermed se hvordan ulike variabler samvarierer med variabelen en har av interesse. Dette gjøres ved å konstruere en funksjon som skaper en forenklet beskrivelse av den virkelige sammenhengen.

Regresjonsanalyse er et overordnet samlebegrep rundt ulike måter analysen kan gjennomføres hvorav den enkleste formen er lineær regresjon. Hvilken metode som anvendes vil variere ut ifra formål og datasett (Braut & Dahlum, 2014). Valg av metode vil også innebære ulike bakenforliggende antagelser som dermed kan bidra til at enkelte metoder fungerer bedre i noen

sammenhenger enn andre. Til vår utredning vil eventstudie være mest relevant da dens metode sammenfaller med vår aktuelle problemstilling.

4.3.3 Formålet med eventstudie

Som et utspring fra teorigrunnlaget rundt effisiente markeder utartet det seg en senere anerkjent forskningsmetode, eventstudie. Metoden innebærer at man kan måle effekten en hendelse har på verdien av et selskap. I så måte kan vi se hvordan negative nyhetsoppslag kan ha skadet Telenor finansielt.

Dens fremgangsmåte fungerer ved at vi kan isolere hendelser og deretter se på markedsreaksjonen til den konkrete episoden, sammenlignet med en periode før hendelsens tidspunkt. Dette vil dermed danne et godt bilde av den isolerte hendelsens direkte effekt og påvirkning på aksjekursen, som videre gir et bilde av markedets forventning og verdivurdering av Telenor som selskap i lyset av negative nyheter.

I løpet av vår måleperiode kan det være flere hendelser som er av interesse. Metoden gjør at disse separat kan analyseres og vi kan se på hver enkelt hendelses effekt tilknyttet problemstillingen.

4.3.4 Metodologi eventstudie

Utgangspunktet for et eventstudie vil være å konkretisere og definere de hendelsene en ønsker å undersøke. Dette resulterer i et (eller flere) definerte hendelsesvindu(er) hvorav den identifiserte hendelsen finner sted. Nærmere definisjon og forklaring fremkommer under del 4.3.5 og 4.3.6.

Før hendelsens effekt kan beregnes trengs et solid sammenligningsgrunnlag, hvilket betegnes som selskapets normalavkastning. Modellering av normalavkastningen kan gjøres på ulike måter. MacKinley (1997) snevrer fremgangsmåtene til to hovedkategorier – statistisk og økonomisk.

Økonomiske modeller kan anvendes om en har mulighet til å tillegge bedre og/eller mer virkelighetsnære beregninger til ens sammenligningsgrunnlag. Dette krever med andre ord antagelser som strekker seg utover de rent statistiske. To vanlige tilnæringer som anvendes her kan være estimering av markedsavkastning gjennom kapitalverdimodellen (KVM) eller arbitrasje prisingsmodellen (APT).

Statistiske modeller omtales som mer brukervennlige da det ikke kreves argumentasjon utover modellens fremgangsmåte. Vi velger derfor å benytte beregninger hentet fra denne kategorien. Herunder er det to tilnærminger som i størst grad anvendes: konstant gjennomsnittsavkastnings-modellen (constant mean return model) og markedsmodellen (market model). Førstnevnte antas å være meget enkel i omfang da gjennomsnittsavkastningen til et aktiva holdes konstant over tid. Markedsmodellen blir derfor en forbedring sammenlignet med nevnte modell. Hvilken metode som er mest passende vil variere ut ifra type datasett og vi har valgt å bruke markedsmodellen under senere beregninger.

Markedsmodellen kan sies å være en statistisk singelfaktor-modell, som antar at det er et lineært forhold mellom avkastningen til selskap i og markedsporteføljen. For ethvert aktiva vil markedsmodellen gis ved:

$$1) R_{it} = \alpha_i + \beta_i R_{mt} + \varepsilon_{it}$$

Hvor R_{it} og R_{mt} er avkastningen til aktiva i og markedsavkastningen i periode t . Denne kan estimeres gjennom en OLS-regresjon. Parameterne i modellen er gitt ved α_i , β_i og ε_{it} . ε_{it} er feilleddet, med forventning lik null og varians $\sigma^2_{\varepsilon_i}$. α_i er regresjonlinjens skjæringspunkt, mens β_i angir aktivumets sensitivitet overfor markedsindeksen (Kane, et al., 2014). Som en approksimering for markedsavkastningen brukes vanligvis en bred indeks som passer datasettet, problematisert under 4.3.1.

Med en satt normalavkastning kan videre vurdering av hendelsens påvirkning gjennomføres. Da kreves det at vi bestemmer hvorvidt det fremkommer en unormal avkastning (abnormal return). Denne finner man som den faktiske ex post- avkastningen til aksjen gjennom hendelsesvinduet fratrukket den antatte normalavkastningen til selskapet over samme periode. Denne gis følgelig ved ligning 2:

$$2) AR_{it} = R_{it} - E(R_{it}|X_t)$$

Hvor AR_{it} , R_{it} og $E(R_{it}|X_t)$ er gitt som henholdsvis unormal avkastning, faktisk avkastning, samt normalavkastning for selskap i i periode t . Inkludering av markedet som faktor fjerner andelen av avkastningen som er relatert til markedets avkastning. Dette bidrar til å redusere variansen til den unormale avkastningen som videre kan øke evnen modellen avdekker hendelseeffekten.

Da hendelsesvinduet vanligvis strekker seg over flere tidsenheter vil det være hensiktsmessig å summere AR for å se den totale effekten. Summen gjennom hendelsesvinduet kalles CAR (Cumulative Abnormal Return), gitt ved ligning 3:

$$3) CAR_{it} = \sum AR_{it}$$

Neste steg blir å definere et område en kan anta gjenspeiler en normalavkastningsperiode, kalt estimeringsvindu. Den vanligste fremgangen ved bruk av denne metoden, er at man velger seg ut en periode *før* hendelsen finner sted. Dersom man bruker daglige avkastningstall vil det være hensiktsmessig å definere et område med data i intervallet 60 til 150 dager. Dette gjør at man sikrer seg tilstrekkelig mengde observasjoner som gir et robust sammenligningsgrunnlag. For å forsikre at dataene man bruker i estimeringsvinduet ikke påvirkes av hendelsen er det nødvendig å ha en periode mellom de to vinduene. Dette sikrer adskillelse som er vesentlig for å finne korrekte resultater når metoden senere skal anvendes.

Når resultatene er hentet frem må man teste hvorvidt de er statistisk signifikante. Dette innebærer at verdien til variabelen er sann eller om den skyldes tilfeldigheter. Man vil da bestemme hvilken prosentstørrelse som skal kreves, altså med hvilken sikkerhet man ønsker at ens funn skal tilfredsstillende. Innenfor statistiske tester er 5 prosent signifikansnivå en vanlig antagelse. Dette sammenfaller med en konfidensintervall på 95 prosent, altså at verdien er sann med 95 prosent sannsynlighet. Av regresjonsutskriften tilsvarer dette en t-verdi på $\pm 1,96$ (Wooldridge, 2009).

Med disse observasjonene og modelleringene kan man sammenligne den forventede avkastningen med den faktiske avkastningen i hendelsesvinduet, og på den måten isolere effekten hendelsen utgjør. Dette gjør at estimater rundt skadeomfang eller hendelsens positive virkning kan uthentes og analyseres.

4.3.5 Utvelgelse av hendelser

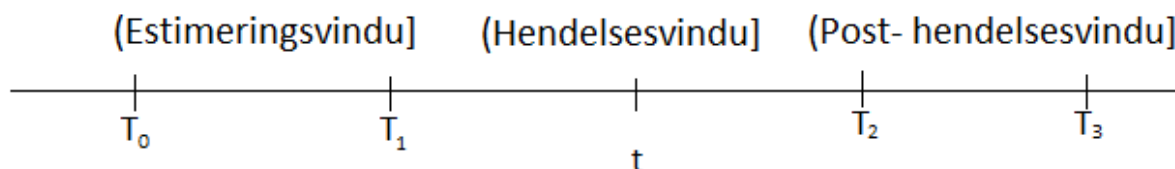
Den store mengden observasjoner i løpet av vår måleperiode kan by på problemer rundt hvilke nyhetsoppslag som er *viktige* tilknyttet aksjekursen og hvilke som kun virker som støy og gir liten påvirkning. Vi vil derfor selektere ut de nyhetene vi mener er mest vesentlige, basert på utvelgelse av tidspunkter hvor oppmerksomheten rundt saken har vært størst. Kvantitativt lar dette seg måle ved dekningsintensitet.

Nyhetsbildet gjennom vår måleperiode har innebefattet både forutsigbare og uventede saker. For vår utredning vil uventede nyheter vært de mest aktuelle, da en kan anta at forutsigbare hendelser allerede i større grad er behandlet i markedet og dermed gir mindre utslag. Dette sammenfaller med hypotesen om effisiente markeder på semi-svak form ettersom nyhetsbildet fungerer som offentlig tilgjengelig informasjon.

Antagelsen kan imidlertid ikke anses som helt sikker. Nyheter kan ha ulik påvirkningskraft, og det vil innebære usikkerhet i det å på forhånd betegne hvilke nyheter som er sensitive for aksjekursutviklingen.

4.3.6 Konstruksjon av hendelses- og estimeringsvindu

For å estimere effekten de ulike hendelsene har hatt på Telenor i perioden vi ønsker å måle, må det defineres spesifikasjoner tilknyttet vinduene. Estimeringsvindu skal reflektere Telenors avkastning i normale tider, mens hendelsesvindu vil fange tidspunktet hvor hendelsen finner sted. Tidslinjen for et eventstudie illustreres ved figur 13 under, hvor t angir hendelsens tidspunkt.



Figur 13: Tidslinje for et eventstudie (MacKinley, 1997)

Gitt et semi-sterkt marked gis det implikasjoner om at publiseringsdato i offentlig medium kan være det mest relevante tidspunktet til våre hendelsesvinduer. Korte hendelsesvinduer er å foretrekke da det i større grad isolerer hendelsens effekt og man unngår unødvendig støy fra andre forhold. Forklaringsgraden (R^2) vil dermed antas å synke ved økning i hendelsesvinduet.

Det faktum at informasjon kan lekke før selve publiseringsdatoen gjør at det vil være hensiktsmessig å inkludere dagen i forkant til hendelsesvindu. Samtidig kan forsinkelser rundt oppfattelse og inkorporering finne sted og/eller hendelsen skjer etter børsens stengetid, noe som gjør at man i det minste burde inkludere dagen i etterkant av hendelsen (MacKinley, 1997).

4.3.7 Metodens begrensninger

Valget av datasett og tilhørende spesifikasjoner kan skape ulik grad av forklaring. Vårt valg av daglig kurs for Telenor kunne vært nedskrumpet ytterligere. Publiseringstidspunkt for en avisartikkel angis presist. På denne måten ville eventuelle funn ha styrket seg i verdi dersom mer presise kursavgrensninger hadde vært anvendt (Barclay & Litzenberger, 1988). Dette ville imidlertid vært meget tidskrevende og vi mener at det er rimelig å anta at daglige tall gir en tilstrekkelig forklaringsgrad.

Et annet aspekt er det faktum at vi ikke med sikkerhet kan si at publiseringstidspunktet samsvarer med når markedet er informert om nyheten. Dette kan gjøre at det er et annet tidspunkt som er det gjeldende hendelsestidspunktet sett fra markedets synspunkt. Under vår modellering er en til tre dager før publiseringsdato inkludert for å forhindre dette problemet. Vi kan ikke bekrefte med sikkerhet at det er tilstrekkelig for å fange opp effekten. Som nevnt er korte hendelsesvinduer å foretrekke, hvilket gjør at man her kan ha et problem av motstridende effekt. Vi vil likevel anta at våre vindu-spesifikasjoner holder et respektabelt nivå gitt metodens natur. Ball & Torous (1988) har i sitt studie undersøkt problemet, der de har konkludert med at det gis liten ekstragevinst når det kommer til økt hendelsesvindu for å forsikre seg om å inkludere hendelsen.

En rimelig antagelse er at metoden kunne vært styrket ved inkludering av andre faktorer som kan forklare endringer i aksjekursen. Dette kunne for eksempel vært gitt gjennom FamaFrench-faktorer, eller andre forhold som er mer konkrete for Telekomindustrien. Fra MacKinley (1997) fremstilles det at gevinstene ved å inkludere flere faktorer i eventstudie er begrenset. Det kommer av at den marginale forklaringsgraden av flere faktorer er liten, hvilket gir liten reduksjon i variansen til den unormale avkastningen. Dette understrekes av Brown & Warner (1980) som gjør flere undersøkelser tilknyttet problemstillingen.

4.4 Utspørring av respondenter

Informasjon hentet fra utspørring av respondenter utgjør datagrunnlaget for det andre datasettet i studien. Informasjonen fra denne kildetypen har videre blitt brukt til å produsere både kvalitative og kvantitative data. Den uformelle intervjuingen av respondentene er gjort med hensyn på den kvalitative datainnsamlingen, mens den strukturerte utspørringen gir kvantitative data (Grønmo, 2007).

4.4.1 Utvelgelse av enheter

Analyseenheten i en samfunnsvitenskapelig studie er den sosiale enheten eller det elementet i samfunnet som studien tar utgangspunkt i. Til denne delen av analysen vil dette være aktører på mikronivå.

Utvalgsstørrelse

Grunnet begrensede ressurser til utredningen er undersøkelsen gjort på et strategisk utvalg med forholdsvis mye informasjon om hver enhet. Mer presist vil utvalget kunne karakteriseres som pragmatisk, hvilket innebærer at utvalsundersøkelsen er gjennomført uten hensikt om å trekke slutninger om universet som helhet (Grønmo, 2007). Retningslinjer av Supphellen (2000) antyder at 25 respondenter er antallet som anses tilstrekkelig i forbindelse med merkeassosiasjoner. Ressursmangler tidlig i fasen gjorde at kun ti enheter er inkludert ved nullpunktmålingen. Ved den andre målingen er imidlertid kravet om 25 respondenter tilfredsstillt.

Utvelgelsen av enhetene spesifikt ble ikke foretatt før datainnsamlingen, men derimot underveis i studien. Dette er i tråd med Grønmos (2007) retningslinjer om at vurderingene som ligger til grunn for utvelgelsen videreutvikles i takt med at dataene produseres, noe som kom til uttrykk ved hvilke enheter det ville være strategisk relevant og inkludere i utvalget. Enhetene ble valgt ut basert på en kombinasjon av målrettet og «slumpmessig» utvelgelse. Sistnevnte uttrykk defineres som de enhetene som tilfeldig er tilgjengelige på et bestemt sted og tidspunkt.

Helt konkret tok dette form ved at bestemte enheter ble forespurt om de ønsket å stille som respondent. Ved å deretter kontakte andre enheter i fysisk nærhet etter endt intervju kunne vi med relativt stor sikkerhet garantere at vi etablerte et strategisk utvalg med en bevisst ensidig sammensetning. Undersøkelsen tar dermed ikke sikte på en systematisk generalisering, men derimot å foreta en enkel og foreløpig undersøkelse av gjeldende assosiasjoner tilknyttet Telenor hos bestemte målgrupper.

4.4.2 Uformell intervjuing

Uformell intervjuing gjennomføres av forskeren selv i form av samtaler med respondentene. Tema for intervjuet er valgt ut på forhånd samtidig som gjennomføringen skjer på en fleksibel måte. Utforming av intervjuguide har en viktig funksjon ved å beskrive i korte trekk hvordan

intervjuet skal gjennomføres, og hvilke tema samtalen med respondenten skal berøre. Ved uformell intervjuing kan ikke informasjonsbehovet endelig avklares før datainnsamlingen starter. Etter at avtale om intervju finner sted handler det om å etablere en god kommunikasjonssituasjon, der forskeren må vurdere temaenes rekkefølge og formulere spørsmål ut fra intervjuets utvikling (Grønmo, 2007). Dataene og de målte assosiasjonene ble avdekket gjennom individuelle dybdeintervjuer, der oppfølgingsspørsmål ble stilt der dette var naturlig. Spørsmålene ble stilt i åpen og ikke-ledende form for å stimulere til frie assosiasjoner (Supphellen, 2000).

4.4.3 Gjennomføring av assosiasjonsmålinger

Gjennom del 3.5 er det beskrevet hvordan merkeassosiasjoner lagres og struktureres i minnet til konsumentene. Ved bruk av dybdeintervjuer på to ulike tidspunkter har vi avdekket gjeldende sanntidsassosiasjoner for Telenor på to ulike tidspunkt. Respondentenes assosiasjoner er karakterisert innenfor grad av styrke, hvorvidt de er fordelaktige eller ufordelaktige, om assosiasjonen kan anses unik, samt hvor i det semantiske nettverket assosiasjonen plasseres.

Merkebevissthet er en forutsetning for assosiasjoner. Dette innebærer at dess flere assosiasjoner respondenten er i stand til å relatere til Telenor, dess større er merkets oppmerksomhet hos respondenten. Nevnes en assosiasjon flere ganger betyr det at den utgjør en viktig del av merkets image. Dess tidligere assosiasjonene er frembrakt, dess sterkere antas de sammenlignet med assosiasjoner nevnt senere i intervjuprosessen, hvilket følgelig skiller primær- og sekundærassosiasjoner. Assosiasjoner nevnt senere under intervjuet vil kunne sannsynliggjøres å være svakere, og er derfor mindre vesentlig sett opp mot hvilke drivere som ligger til grunn for valg. Assosiasjoner kan være av både positiv, nøytral eller negativ karakter. Det er følgelig ikke kun assosiasjonens frekvens som står sentralt, men også assosiasjonens ladning.

Intervjutidspunkt

For å måle hvorvidt assosiasjonene har endret seg i løpet av perioden, er det gjennomført målinger på to ulike tidspunkt. Den første målingen, nullpunktmålingen, ble gjennomført i tidsrommet 14-20. september 2015. I og i forkant av denne perioden var saken i liten grad eksponert i media, med kun fem publiserte nyhetsartikler med tema i Telenor-Vimpelcom

under uken hvor nullpunktmålingen fant sted. Uken før nullpunktmålingen var det ingen artikler publisert med tema i den aktuelle saken.

Den andre målingen ble gjennomført i perioden 27. mai – 9. juni 2016. I denne perioden var saken viet betydelig mer medieoppmerksomhet, hvilket hadde sammenheng med at den andre høringen i Stortingets Kontroll- og konstitusjonskomité ble avholdt den 27. mai. Høringens forspill, selve høringen og etterspill var gjenstand for betydelig mediedekning med totalt 459 artikler i løpet av fire uker.

Forberdelser og instruks

I forkant av intervjuene ble respondentene instruert til hvordan gjennomføringen skulle foregå, og hvordan det var ment at de skulle svare på spørsmålene.

Det er knyttet utfordringer til prosessen i å avdekke assosiasjoner, og Supphellen (2000) legger tre forutsetninger til grunn for måleproblemer forbundet med elisiteringen. Dette er om 1) assosiasjonene er tilgjengelige, 2) problemer med verbalisering og om 3) faren ved sensur er til stede. For Telenors vedkommende antar vi at faren for at respondentene vil sensurere egne assosiasjoner i liten grad er til stede i form av at assosiasjoner og forhold til en mobiloperatør i svært liten art kan karakteriseres privat, sensitive eller utleverende. Følgelig vil vi se bort ifra problemer tilknyttet selvsensur til avdekking av assosiasjoner tilknyttet Telenor.

Tilgang til skjulte og ikke-verbale assosiasjoner

En stor andel av assosiasjoner etableres under lavinvolveringsaktiviteter, og er derfor ikke gjenstand for aktiv prosessering hos konsumenten. Det gjør dem vanskeligere å avdekke, og følgelig er mange av assosiasjonene av ikke verbal-karakter og lagret i underbevisstheten til konsumentene. En utfordring ligger derfor naturlig i å hente frem og kartlegge disse assosiasjonene (Supphellen, 2000). Dette gjelder særlig implisitte assosiasjoner, som innebærer assosiasjoner i den delen av hukommelsen som er vanskelig å bringe frem. I motsatt tilfelle har vi eksplisitte, som er de assosiasjonene som frivillig bringes frem i minnet.

Verbaliseringsproblem

Hva gjelder verbalisering, vil to tredjedeler av merkeassosiasjoner hos en kunde være å anse som ikke-verbale (Supphellen, 2000). Tilgangen til disse assosiasjonene vil være å anse som problematiske. Hovedinntrykkene kunden får når de blir konfrontert med et merke vil dukke opp visuelt i hjernen, men vil også være sanseinntrykk som smak, lukt, lyd, og emosjonelle

assosiasjoner. Disse inntrykkene vil det kunne være vanskelig å få frem i verbal form. Følgelig kan de være vanskelig å avdekke som følge av kommunikasjonsproblemer (Supphellen, 2000).

4.4.4 Valg av elisiteringsteknikker

De valgte elisiteringsteknikkene ble benyttet sett opp mot hva som kjennetegner Telenor som merke. Etersom Telenor er et telekommunikasjonsselskap der den «taxonomiske» assosiasjonsgrupperingen involverer mobiltelefoni, 4G-nett og internett, vil vi argumentere for at produktene kan anses som av ikke-fysisk art, som underbygger vanskeligheten av å uttrykke assosiasjonene verbalt. Eksempelvis kan Telenors logo se ut som en blå blomst eller propell. Den er abstrakt og har ingen åpenbar direkte tilknytning til Telenors varer eller tjenester.

På bakgrunn av dette antar vi at tankene, inntrykkene og assosiasjonene kunder har til Telenor innehar en stor andel visuelle, sensoriske og emosjonelle inntrykk. Utfordringen i Telenor sitt tilfelle vil i så tilfelle være å innhente de skjulte, ubevisste assosiasjonene (Supphellen, 2000). Med utgangspunkt i Supphellens retningslinjer har vi derfor valgt en portefølje av teknikker som er komplementære i forhold til problemene knyttet til ubevisste, ikke-verbale og sensoriske assosiasjoner.

4.4.5 Intervjuing

Teknikken der man sonderer for relevante situasjoner vil typisk avdekke hvilke primærassosiasjoner, og hvilke situasjoner som er typisk tilknyttet merkevaren. Dette vil være relevant for Telenor i og med at deres produkter og tjenester i hovedsak kan ses på å være av ikke-fysisk art.

Intervjuet ble innledet med elisiteringsteknikken der man sonderer for relevante situasjoner (*probe for relevant situations*). Ved bruk av denne teknikken fremhever respondenten i hvilke situasjoner de finner merket relevant, har en fremtredende rolle og hva vedkommende naturlig assosierer den aktuelle merkevaren med (Supphellen, 2000).

Videre ble *moodboard*-teknikken benyttet. Respondentene blir her instruert til å velge et eller flere bilder fra en utarbeidet plansje basert på hva de tenker og føler om merket (Supphellen, 2000). Assosiasjonene blir fremhentet fra bildet etter en innholdsanalyse. Siden vi antar at

Telenor sine respondenter innehar visuelle inntrykk av merket anser vi denne metoden å være relevant. Anvendt moodboard er vedlagt i Appendix.

Den tredje primærteknikken vi benyttet var object-projective teknikken. Her blir respondenten instruert til å beskrive merket i form av en biltype, dyr og/eller kjendis (Supphellen, 2000). Denne teknikken mener vi er relevant å bruke ettersom den er med på å beskrive hvilke egenskaper og tilhørende assosiasjoner, gjerne på sekundært og tertiært nivå, respondenten naturlig vil knytte og karakterisere til Telenor.

4.4.6 Dataregistrering og analyse

Registreringen av data fra intervjuene ble gjort ved bruk av notater underveis i intervjuet. Notatene ble videre utarbeidet til fullstendige oversikter systematisert i regneark med hensikt på å registrere alle assosiasjoner fremkommet, samt hvor i intervjuprosessen assosiasjonen dukket opp. Dette for å avdekke koblinger mellom assosiasjonene og triggere til assosiasjoner utover i det semantiske nettverket.

4.4.7 Strukturert utspørring

Kjernen i strukturert utspørring er spørreskjema med ferdigformulerte spørsmål, der gjennomføringen av datainnsamlingen er mer rutinebasert enn ved det uformelle intervjuet.

I vårt studie ønsket vi å avklare om Telenor-Vimpelcom saken hadde ført til en holdningsendring hos respondentene. Kartleggingen av dette tok form gjennom ett konkret spørsmål stilt i evaluerende form. Spørsmålet ble stilt for å avklare verdier og vurderinger på det aktuelle tidspunktet relatert til den konkrete saken. Utspørringsmåten ble gjennomført ved personlig intervjuing der spørsmålet ble stilt i åpen form. Etter egen resonnering ble respondenten peilet inn på det svaralternativet, se tabell 26 under del 5.7.5, som forskeren tolket at svaret lå nærmest. Ved tvilstilfeller ble oppfølgingsspørsmål stilt relatert til hvilken handling respondenten ville foretatt. For vårt tilfelle ble spørsmålet stilt direkte om man ville gå til det steget å bytte abonnement vekk fra Telenor, som en følge av sakens negative belastning på merkevaren.

4.4.8 Evaluering av datamaterialet

Utvalgsstørrelsen og utvelgingsmetoden representerer metodiske vurderinger ved datamaterialet som danner rom for begrensninger og diskusjon. Det strategiske utvalget fører

til at funnene er begrenset i rekkevidde og kan inneholde skjevheter som følge av at datainnsamlingen er spesielt valgt til tid og sted.

I kvalitative studier kan utvelgingen avsluttes når inkluderingen av nye enheter i utvalget ikke tilfører vesentlig informasjon som er relevant ved problemstillingen eller er ny i forhold til den informasjonen som de tidligere utvalgte enhetene har bidratt til. Det lavere antall respondenter ved første måling sammenlignet med måling II gjør at man kan stille spørsmål om det teoretiske metningspunktet i tilsvarende grad er nådd i de to målingene sett opp mot hverandre, og om derfor alle tilgjengelige assosiasjoner er inkludert (Grønmo, 2007).

Selve gjennomføringen kan også ubevisst bringe feilkilder. Forskeren kan påvirke svarene ved å framstå eller opptre på en måte som stimulerer eller provoserer respondentene til å uttale seg på bestemte måter. Andre problemer kan knytte seg til respondenten i form av erindringsfeil eller at selvprestasjon kan påvirke svarene som gis. Respondentene kan oppgi feilaktige opplysninger om egne handlinger eller meninger, særlig når intervjuet omdreier forhold som er kontroversielle eller avvikende i forhold til sosiale normer. Hvorvidt dette har skjedd i forbindelse med intervjuene om Telenor og Vimpelcom kan være vanskelig å avdekke, samtidig er det verdt å merke seg at feilkilder kan ha påvirket datamaterialet og tolkningen av analyseresultatene.

4.5 Kvalitativ intervjuing

Ved siden av den uformelle intervjuingen presentert under 4.4.2, ønsket vi å øke vår forståelse av saken og gjennom et kvalitativ intervju med en person som etter vårt synspunkt kjenner saken godt.

Kvalitative intervju kan bidra med flere fordeler sammenlignet med andre metoder. Dette kommer til uttrykk gjennom at man kan få informasjon det ellers ville være vanskelig å få tak i, eksempelvis prosesser og sosiale relasjoner. Intervjuet kan samtidig gi kommentarer og bekreftelser/avkreftelser på data fra andre kilder, mulighet til å prøve ut hypoteser og forståelsesmåter underveis i intervjuet, samt tilgang til intervjuobjektets begrepsapparat (Østbye, et al., 2007).

Hensikten med kvalitative intervjuer blir i litteraturen satt til fordelene en genererer ved å hente informasjon eller å bli informert av intervjuobjektet, fremfor å måle forhåndsdefinerte

variabler. Dette har gjort at fagfeltet har blitt spesielt utviklet innenfor responsanalyse (Østbye, et al., 2007).

4.5.1 Gjennomføring

Et sentralt aspekt som definerer de ulike typene kvalitative intervjuer kan figurere under, er i hvilken grad innhold og rekkefølge er definert på forhånd. Østbye et al. (2007) definerer et skille mellom tre overordnede intervju typer: ustrukturerte, semistrukturerte og strukturerte.

Ustrukturerte intervju innebefatter at tema og spørsmål i liten grad er definert på forhånd. Denne typen intervju brukes dermed først og fremst for at forskeren skal øke sin forståelse av forhold en i utgangspunktet ikke har full forståelse over, eller når forskeren ønsker å lære av informantens begrepsapparat, forståelsesmåter og/eller handlingsmåter. Selve gjennomføringen skjer ofte i uformelle samtaler der tema er bestemmende for hvordan og i hvilken retning samtalen utvikler seg.

Semistrukturerte intervju kjennetegnes ved at temaene det spørres om er definert på forhånd. Det er likevel gode muligheter til å utøve fleksibilitet, ettersom det dannes muligheter til å stille oppfølgingsspørsmål og/eller forfølge uventede innspill eller uttalelser. Det er vanlig at intervjueren har med en liste over spørsmål, uten at denne trenger å følges til punkt og prikke. En slik liste kan i større grad være utgangspunktet for både ustrukturert og semistrukturert intervju.

Strukturerte intervju foregår ved at intervjuer stiller intervjuobjektet forhåndsdefinerte spørsmål. Disse stilles gjerne i form av et skjema og svarene kan dermed ofte enkelt struktureres i tabeller og figurer.

Vi har valgt å benytte en semistrukturert tilnærming, som kan vinkles mot et ustrukturert intervju og i stor grad kan omtales som en uformell samtale. Dette gjøres da vi ønsker informantens åpne tanker rundt Telenor-Vimpelcom saken fremfor at vi legger direkte føringer. For vår del blir formålet ved kvalitativt intervju å oppdrive et bredere spekter av tankerekker rundt vår problemstilling, som kan antas at antatt fagpersonell kan fremme. Under gjennomføringen vil vi derfor presentere vår side av saken, før informanten fritt får mulighet til å legge trykk på områder vedkommende har egne tanker eller direkte formeninger om.

I etterkant vil intervjuene transkriberes og materialet behandles. Dette omtales som en svært viktig del av intervjuprosessen da det er her gjennomføringen virkelig omgjøres til fullverdig data (Østbye, et al., 2007).

4.6 Innholdsanalyse

Media har en sentral rolle i å formidle en historie, hvilket har gjort en innholdsanalyse av hva som er skrevet om saken relevant og hensiktsmessig sett mot problemstillingen vår. Når det gjelder data basert på dokumenter som kilde, skiller vi mellom kvalitativ og kvantitativ innholdsanalyse. Begge metodene baserer seg på en systematisk gjennomgang av innholdet i dokumenter, som for vårt vedkommende vil være avisartikler publisert både på internett- og i papirformat.

Verktøy, søkeavgrensning og valg av medium

Ved den både kvalitative og kvantitative innholdsanalysen er Retriever benyttet som søkeverktøy til uthenting av data, der enheten som undersøkes er avisens artikkel. Kilden har ligget allment tilgjengelig, og er følgelig av åpen karakter. Retriever er for oss tilgjengeliggjort gjennom NHHs bibliotek tjenester, mens den for allmennheten er lisensbasert (NHH, 2016). Databasen, med tilnavnet «Atekst», betegnes som Nordens største mediearkiv og egner seg derfor godt for vår uthenting og videre analysering (Retriever, u.d.).

Søkeperioden er satt med hensyn på problemstillingens føringer for å se hvordan Vimpelcom-saken har påvirket Telenors merkevare. Som det følger av sakens forløp er innholdsanalysens startpunkt satt fra 14. november 2014 med slutt punkt 5. juni 2016. Studiet er gjort longitudinelt som innebærer at målinger er gjort langsgående tidsaksen. Styrken ved å foreta målinger over en lengre, sammenhengende tidsperiode er at man har informasjon om alle saker der Telenor og Vimpelcom er omtalt, samtidig har man også muligheten til å følge utviklingen dag for dag (Grønmo, 2007). Søket er foretatt på to separate søkestrenger. Søkestreng 1 inneholder artikler som inneholder søkeordene «Telenor AND Vimpelcom», mens søkestreng 2 innebefatter artikler med treff på søkeord «Telenor» alene. Dette gjøres for å se hvor stor andel av pressedeckningen tilknyttet Telenor i perioden som har berørt Vimpelcom-saken.

Når det kommer til valg av medium registrerer søket alle nyhetskilder, trykt og digitalt, som er innunder samarbeid med Retriever (Retriever, u.d.). Bakgrunnen for at søket er rettet mot dagspresse og papiraviser forstås som følge av at flere studier (Lund, 2000; Knudsen, 2016)

har pekt på at papiravisene er betydelige dagsordensettere for nettaviser, radio og fjernsynskanaler. Denne betraktningen gjør at denne typer medier er sentral for hva som videre blir meningsbærende i mediebildet.

4.6.2 Produksjon av datamateriale

Datainnsamlingen gjennomføres som en longitudinell kartlegging av samtlige artikler som har falt inn under kriteriene i de to søkestrengene. Totalt er 37 826 artikler registrert innenfor de to søkestrengene. Innholdsanalysen har ikke som mål å bidra med en komplett kartlegging av medieomtalen av Telenor. Til det er datamaterialet for stort. Innholdsanalysen har derfor blitt gjennomført i både kodet og ukodet form. Arbeidet mellom å separere kodete og ukodete artiklene har blitt gjort parallelt.

Ukodet form innebærer at artikkelen kun er registrert som treff på henholdsvis søkestreng 1 eller 2, samt publiseringstidspunkt, hvilket gjelder for samtlige 37 826 artikler.

Kodet form innebærer at artiklene i tillegg har blitt kategorisert etter innholdselementer, hvilket kun gjelder for søkestreng 1. Detaljer tilknyttet dette kommer vi nærmere inn på under del 5.3 kvantitativ innholdsanalyse.

Søkestreng 1: «Telenor AND Vimpelcom»

Antall treff under denne søkestrengen er 5 558. Artiklene under dette treffet har blitt screenet og registrert i regneark. Kun originale og unike artikler har blitt registrert den kodete databasen. Disse artiklene har videre blitt strukturert etter publiseringstidspunkt, tittel, saksbeskrivelse og kildevalg, samt i hvilket medium artikkelen er publisert, se tabell 27. Dupliserte versjoner av originalartikkelen, eksempelvis i form av nyhetsmeldinger publisert av Telenor, pressemeldinger distribuert gjennom NTB eller siterte artikler registreres kun i den ukodete databasen.

Totalt har dette gitt en database under søkestreng 1 på 841 kodete artikler. De kodete artiklene har blitt eksportert i fullt format til Retrievers rapportfunksjon og videre arkivert etter publiseringstidspunkt, før de blir behandlet under både den kvalitative og kvantitative analysen. De kodete artiklene foreligger også ukodet.

Søkestreng 2: «Telenor»

Samtlige artikler er registrert under denne søkestrengen. Totalt utgjør databasen 37 286 artikler, hvorav 5 558 av disse artiklene også figurerer under søkestreng 1. Artiklene er registrert i ukodet form.

4.6.3 Kvalitativ innholdsanalyse

Kvalitativ innholdsanalyse er en viktig fremgangsmåte ved diskursanalyse. Gjennom systematiske og inngående studier av innholdet i en bestemt tekst tar diskursanalysen sikte på å avdekke hvordan teksten som helhet er strukturert. Dette for å få innblikk i hvilke fakta som fremlegges på ulike tidspunkt, inkludert argumenter, standpunkt, holdning og/eller verdier som fremkommer gjennom teksten (Grønmo, 2007). For vårt vedkommende kommer dette til uttrykk ved at oppmerksomheten er rettet mot rammer, kilder og negativitet i deknningen av Telenor-Vimpelcom saken. Databasen den kvalitative innholdsanalysen tar utgangspunkt i er de 841 kodete artiklene fra søkestreng 1.

4.6.4 Gjennomføring av dataanalyse

Et overordnet formål med datainnsamlingen er å identifisere og registrere innholdet i tekstene som er særlig relevant for problemstillingen. Forberedelsene til den kvalitative innholdsanalysen dreier seg primært om å avklare fokus, og sette et siktepunkt for studien. Datainnsamlingen foregår til dels parallelt med analysen, og etter hvert som saken skrider frem, og stadig flere artikler studeres, analyseres og tolkes, blir problemstillingen bedre belyst. Hendelsene underveis i perioden kan deles inn i faser ut ifra deres overordnede problematikk og tematikk, hvilket konkretiseres i del 5.3.

Oppmerksomheten i denne delen av analysen er først og fremst rettet mot hvordan Telenor er fremstilt gjennom de journalistiske virkemidlene presentert i kapittel 3.

Tonaliteten i nyhetsbildet angis kvalitativt basert på artikkelens presentasjon. Med tonalitet mener vi i hvilken grad en kategori av nyheter kan beskrives som positive, nøytrale, negative eller negativt assosierende. Underelementer fremstillingen vurderes gjennom er nyhetsramme, billedbruk, formuleringer og kildevalg (Knudsen, 2016). Videre studeres artiklene opp mot hvem som er Telenors talsperson, responstid, hvilken grad av skyld selskapet tar og hvor troverdige de fremstår. Summen av disse elementene utgjør tonaliteten og inntrykket publikum sitter igjen med som følge av deknningen.

4.6.5 Kvantitativ innholdsanalyse

Gjennomgangen av tekstene og dataregistreringen er mer strukturert ved den kvantitative enn den kvalitative innholdsanalysen. Den kvantitative innholdsanalysen er for vårt formål todelt mellom den kodete og ukodete databasen.

Ukodet database

Den kvantitative innholdsanalysen basert på den ukodete databasen utspiller seg i form av å belyse intensitet i dekningen ved å angi antall treff separert etter søkestreng på tilhørende tidspunkt. Basert på registreringen av treff og tidspunkt av de totalt 37 826 artiklene kan vi måle intensiteten i dekningen av saken. Funnene fra denne delen av analysen fremkommer i diagrammer som viser dekning over tid.

Kodet database

Den kvantitative innholdsanalysen basert på de kodete artiklene går ut på å systematisere de deler av innholdet i dokumentene som er relevante for problemstillingen. I den kvantitative delen er det ikke tekst- eller innholdselementer som vurderes, men innholdet vurderes i forhold til et strukturert kategoriskjema avklart på forhånd (vedlagt i Appendix). Kategorien artikkelen plasseres i vurderes i forhold til det latente innholdet. Dette innebærer at teksten må forstås i forhold til dets meningsinnhold, hvilket eksempelvis vil være hvilke holdninger som kommer til uttrykk. Holdningen til et fenomen uttrykkes ikke nødvendigvis som et rent utsagn om fenomenet, men kan likevel fremkomme av sammenhengen utsagnet står i innenfor en større del av teksten (Grønmo, 2007). Metoden er anerkjent som den mest brukte fremgangsmåten i analyser hvor man ønsker å øke forståelsen om hvordan noe eller noen er omtalt, eller hvordan journalistisk fremstilling manifesterer seg i medieinnhold (Neuendorf, 2002).

De 841 utvalgte kodete artiklene fastsettes til en bestemt variabel i kategoriskjemaet. Dersom kodeenheten svarer til mer enn en variabel, vurderes den i forhold til kontekstheten for å avgjøre hvilken kategori artikkelen endelig skal plasseres til (Grønmo, 2007). Artiklene har blitt kodet sett opp mot hvilke type oppslag artiklene representerer, og på hvilken måten artikkelen berører Telenor og den aktuelle Vimpelcom-saken. Dette har gitt følgende kategorier:

- Positive Telenor-oppslag
- Kommentarer med positivt fokus

-
- Artikler der Telenor får presentere sin versjon
 - Nøytrale nyhetssaker i forhold til Telenor
 - Parallelle korrupsjonssaker
 - Nøkkelhendelser
 - Uavhengige tredjeparter uttaler seg om Telenor
 - Oppslag som retter kritikk mot Telenor

Kodingen av artiklene gir oss en kvantitativ indikasjon på type dekning, og en kategorisering av hvilke typer nyheter som er formidlet i løpet av den angitte perioden. Disse funnene kan presenteres deskriptivt. Kategoriseringen av nyhetene gir mulighet for å kvantitativt vurdere artiklenes tonalitet.

Kategorien positive nyheter består av artikler kodet som «Positive Telenor-oppslag», «Kommentarer med positivt fokus» og «Artikler der Telenor får tale sin versjon av saken».

Nøytrale nyheter består av artiklene kodet som «Nøytrale saker i forhold til Telenor»

Kodete artikler som faller inn under kategorien negative er «Kritiske oppslag for Telenor», «Kommentarer med negativt fokus» og «Uavhengige tredjeparter uttaler seg om Telenor». I tillegg er de kodete artiklene «Nøkkelhendelser» kodet negativt i kraft av at saken gjennomgående er negativ for Telenor.

Negativt assosierende er artikler kodet som «Parallelle korrupsjonssaker koblet til Telenor». Disse sakene kjennetegnes ved at Telenor assosieres til andre korrupsjonsrelaterte saker, da særlig Yara og Teliasonera, uten at artiklene er spesifikt rettet mot ny saksutvikling i den konkrete Telenor-Vimpelcom-saken.

4.6.6 Metodens begrensninger

Artiklene vi har undersøkt i perioden er alle relevante for Telenor og Vimpelcom. Derimot er det som det fremkommer av datamaterialet i perioden i overkant av 30 000 avisartikler som berører Telenor som vi ikke har studert inngående. Dette avviket, som vi av ressursmessige begrensninger ikke har fått studert, vil være med på å danne et inntrykk hos konsumentene. Følgelig er utvalget vi har basert studien på relevant for å se på hvordan Telenor er fremstilt i media i forbindelse med Vimpelcom-saken, uten at dette dekker det totale bildet av Telenors mediefremstilling. Dette gjelder eksempelvis CV-saken til Brekke (Framstad & Lilleby, 2015)

og at ingen kvinner nådde opp i kampen som konsernsjef (Mosveen, et al., 2015), ettersom begge nyhetene sammenfaller i tid med Vimpelcom-saken. Disse nyhetsføljetongene har blitt viet mye medieoppmerksomhet, uten at sakene er fullstendig dekket i vår analyse som følge av at de delvis faller utenfor hva søkestreng 1 innebefatter.

Målefeil og feilkilder

Det kan samtidig være feilkilder tilknyttet treff fra de to søkestrengene, der artikler som ikke inneholder søkeordet Vimpelcom også kan berøre saken, uten at vi i vårt søk har fanget opp disse sakene.

Hva gjelder kategoriseringen av de kodete artiklene ligger det en subjektiv vurdering bak. Ettersom artikkelen tolkes subjektivt, kan det oppstå skjevheter sett opp mot om artiklene kategoriseres konsistent. Grad av kritikk og plassering av artikkel i bestemt kategori foretas på bakgrunn av forfatterens egen vurdering. Det faktum at artiklene er ment og tolkes ved publiseringstidspunkt, men at analysen i de fleste tilfeller foretas i etterkant, kan føre til skjevheter. Forfatteren kan være påvirket av inntrykket artikkelen gir når den analyseres og ikke ved tidspunktet når den publiseres.

Analysen tar heller ikke for seg de ulike mediernes synlighet og rekkevidde. Mellom mediene er det ikke et identisk forhold hva gjelder rekkevidde, viktighet og troverdighet. Dette kan innebære at artikler publisert i mer troverdige medium, eller medium med større rekkevidde, kan ha større innvirkning på publikum, uten at vår analyse fanger opp det.

Datamaterialet har heller ikke informasjon om hvordan de aktuelle nyhetene presenteres på avisenes forsider, enten det gjelder internett- eller papirutgave. Artikler publisert på forsider når ut til et større publikum enn artikler som har en lavere fremtoning. Nyhetsbildet for øvrig kan også ha en påvirkning på hvilke nyheter som slås kraftigst opp. Informasjon om hvilke saker som er mest fremtredende i det landsomfattende mediebildet mangler i datasettet.

5. Resultater og analyse

I resultatkapittelet vil vi studere hvordan merkevaren til Telenor har endret seg gjennom vår måleperiode. Kapittelets oppbygging er strukturert for å gi en kronologisk tilnærming til hva som har forårsaket endringer av Telenors merkevare basert på vårt datamateriale.

Vi vil først ta for oss assosiasjonsmålingen gjort i september 2015. Deretter gir vi et bilde av hvordan saken er presentert gjennom den kvalitative og kvantitative innholdsanalysen, støttet av et kvalitativt intervju med DN-journalist Marte Ramuz Eriksen. Krisens hendelsesforløp og forståelsen av hva som har ført til at den har skapte nyhetens interesse gir oss anledning til å vurdere merkevareeiers respons. Kapittelet bunner ut med aksjeanalysen fra hendelsene i perioden, før vi avslutningsvis viser til den andre assosiasjonsmålingen, gjennomført i månedsskiftet mai-juni 2016. Dette gir oss grunnlag for å indikere om hendelsene har hatt påvirkning på Telenors merkekonsept.

5.1 Assosiasjoner, måling I

Assosiasjonenes styrke ble målt ved å kartlegge hvor mange ganger hver enkelt assosiasjon ble nevnt, betegnet som frekvens, samt i hvilken del av intervjusekvensen assosiasjonene dukket opp. Videre ble assosiasjonene vurdert i hvilken grad de kunne karakteriseres som fordelaktige og unike. Resultatene viste en overordnet konsistens og samsvar i assosiasjoner mellom respondentene, gitt ved de to ulike måletidspunktene. Ved bruk av teknikker som moodboard og object-projective var sannsynligheten større for å finne irrelevante og sjeldne assosiasjoner. Følgelig har enkelte assosiasjoner blitt vurdert som mindre valide sett opp mot Telenor i form av at de er karakterisert som personlige, unormale og sjeldne og følgelig mangle relevans.

Assosiasjonene er presentert i et semantisk nettverk. For nullpunktsanalysen, se figur 14, indikerer skriftstørrelse og fet/vanlig styrken på assosiasjonen. For assosiasjonsmåling II, se figur 44, er de sterkeste assosiasjonene markert med svart omriss, fet skrift og mørkt fyll. Dess svakere assosiasjonene er, dess svakere er blåfargen Assosiasjoner med svart skrift indikerer negative ladning, mens nøytrale og positive assosiasjoner er markert med hvit skrift. Pilene angir assosiasjonens retning, der asymmetriske assosiasjoner peker i begge retninger. Dersom nodene er koblet ved en linje uten pil indikerer dette at assosiasjonen ikke har noen åpenbar retning, men er en nærliggende assosiasjon innenfor samme gruppering.

Videre hva gjelder positive assosiasjoner, måler hverken assosiasjonsnettverket, BCM-modellen, eller andre teknikker om assosiasjonene er positiv eller ikke. Følgelig har vi lagt en subjektiv vurdering til grunn for hvorvidt assosiasjonene er positivt, nøytralt eller negativt ladet. Grunnet tidsbegrensninger er det ikke innhentet assosiasjoner fra Telenors konkurrenter, og på grunnlag av dette er det vanskelig å fastslå i hvilken grad assosiasjonene tilknyttet Telenor er unike. Her ligger det derfor også en subjektiv vurdering til grunn, basert på opparbeidet innsikt.

5.1.1 Nullpunktsanalyse

I nullpunktsanalysen, gjennomført i september 2015, ble det avdekket totalt 48 unike assosiasjoner tilknyttet Telenor. «Mobiltelefoni», «stor/markedsledende», «god dekning» og «Telenor-logo» var de fire assosiasjoner som respondentene knyttet direkte til merket. Ettersom dette var assosiasjonene som først gjorde seg gjeldende, kan vi karakterisere disse assosiasjonene som sterke primærassosiasjoner (Schnittka, Sattler, & Zenker, 2012).

Samlet	Antall respondenter	10	
Assosiasjon	Frekvens a)	Primær b)	Ladning
Mobiltelefoni	12	9	Nøytral
Stor	4	3	Nøytral
Markedsledende	3	0	Nøytral
Dyrt	4	2	Negativt
Telenor-logo	9	7	Nøytral
4G	3	3	Positiv
Rask	4	2	Positiv
God dekning	5	1	Positiv
Kvalitet	4	2	Positiv
Norsk	4	2	Nøytral
India / Bangladesh	3	0	Negativt
Aksel Lund Svindal	5	1	Positivt
Teknisk / innovativ	4	0	Positivt

a) antall ganger assosiasjonen ble nevnt

b) antall ganger assosiasjonen ble nevnt som primærassosiasjon

Tabell 5 Frekvenstabell, måling I (utarbeidet av forfatterne)

Videre ble sekundære assosiasjoner som «rask» trukket frem ved bruk av moodboard-teknikken, der respondentene assosierte gepard med Telenor gjennom en fellesnevner i fart og teknikk. Dette er et funn som samsvarer med Telenors velutbygde 4G-nett. Ved bruk av object-protective-teknikken, der flere respondenter sammenlignet Telenor med Aksel Lund Svindal

i form av en kjendis, ble assosiasjonene «rask», «fart» og «teknikk» fremhevet. Fra assosiasjonsnettverket ser vi at «Lund Svindal» kobles til Telenor lengre ut i nettverket, og kan følgelig ses på som en assosiasjon på sekundær- og tertiærnivå.



Figur 14 Nullpunktanalyse – Assosiasjonsnettverk for Telenor (utarbeidet av forfatterne)

Moodboard-teknikken viste videre at Telenor assosieres som «forholdsvis dyr» med direkte forbindelse til «kvalitet». Respondentene påpekte samtidig at Telenor ikke er å anse som et luksusmerke eller kunne sammenlignes direkte med Ferrari og Rolex i form av å være et statussymbol. Ved bruk av object-protective-teknikken ble Telenor hos enkelte respondenter sett på som en Toyota i form av egenskaper som «kvalitet» og «ordentlig». Assosiasjonene kan betegnes som positive.

Assosiasjonene vi anså som positive var «kvalitet», «arbeidsmuligheter», «god dekning» og «rask». Flere av respondentenes formuleringer om Telenors kjennetegnet ved «lite tøys», «skikkelig operatør» og «høykvalitetsprodukt» samt uttalte ønsker om at arbeidsmulighetene i selskapet, peker dette i retning av et selskap som anses attraktivt på flere parametere fra konsumentenes side. Mest trolig vil Telenor score noe bedre på «god dekning» enn sine konkurrenter som følge av at selskapet er testvinner på flere dekningstester (Kvalheim, et al., 2014). Videre er alpinlandslagets og Lund Svindals assosiasjoner på sekundærnivå til Telenor er å betrakte som positive, unike og fordelaktige ved at Telenor er alene i sin bransje om å ha disse sponsorobjektene. Sponsorobjektene popularitet og resultater i verdensklasse bidrar

følgelig til å skape positive og unike assosiasjoner, hvilket plasserer Telenor som merke i et fordelaktig og positivt lys.

Assosiasjoner tilknyttet «markedsledende» og «arbeidsmuligheter» kunne karakteriseres som fordelaktige, positive og unike sett i et rekrutteringsperspektiv. Selskapsimageet appellerer til potensielle arbeidstakere vitner om at selskapet assosieres attraktivt. Sponsoratet til Aksel Lund Svindal kan ses på som unikt i denne sammenhengen. Respondentene fremhevet videre at Lund Svindals egenskaper sammenfaller med karakteristika på Telenors kjernevirksomhet.

I en av Telenors mest markante TV-reklamer i 2015 spiller det narrative sentrumet i klippet på hva som er de naturlige assosiasjonene tilknyttet alpinisten Aksel Lund Svindal. Reklamen er utspilt på at Telenor ønsker å forsterke assosiasjonen «rask» til 4G-nettet sitt gjennom at Aksel Lund Svindal er *rask* på ski. Reklamen avsluttes med at Lund Svindal sier: «Det går fort ass» med henvisning til hastigheten på Telenors 4G-nett. Sitatet har samtidig en dobbeltbetydning med referanse til at han selv kjører fort på ski. Reklamen er et eksempel på hvordan Telenor bevisst har brukt sekundære assosiasjoner for å forsterke de allerede eksisterende assosiasjonene til selskapet. Effekten av dette kommer til syne i det semantiske nettverket illustrert ved de mange krysskoblingene hva gjelder assosiasjoner i funksjonell retning.

De fleste av assosiasjonene som ble avdekket i spørreundersøkelsen blir ansett som relevant for kunden, da de er knyttet opp til egenskaper ved Telenors kjerneprodukter. Ifølge Keller (2013) vil sterke assosiasjoner være både relevante og konsistente. Kundernes evne til å fremkalle assosiasjoner som «hurtig», «rask» og «god dekning» vil i høyeste grad være relevant når problemet dreier seg om dårlig dekning på fjellet eller på sjøen. Assosiasjoner som «India / Bangladesh», «alpinlandslag» og «Aksel Lund Svindal» vil isolert sett være mindre relevant for kunden, rent funksjonelt. De kan likevel anses relevante da de er bestemmende for både selskapets- og produktets image, samt at de forteller noe om egenskaper ved merket henholdsvis i retning av internasjonalisering og opplevelse ved bruk av merket.

Av negative assosiasjoner er «dyrt» og «India / Bangladesh» de to mest fremtredende. Det semantiske nettverket (figur 14) viser imidlertid at disse assosiasjonene ligger lengre bak i minnet til konsumentene, og har dessuten mindre brodd i og med at de har assosiasjoner av positiv ladning tilknyttet seg. Særlig gjelder det assosiasjonen «dyr», som isolert sett er en negativ assosiasjon. Samtidig ser vi at koblingen til «kvalitet» og «infrastruktur» reduserer

assosiasjonens negative utstråling. Dette kan ses direkte i nettverket ved at assosiasjonen «dyr» er forbundet til «kvalitet». Videre er assosiasjonen «India / Bangladesh» av sterk negativ art i og med at den kobler Telenor til saken om barnarbeid fra 2008 (Svaar & Svendsen, 2008).

Assosiasjonen «India / Bangladesh» ble fremloknet ved bruk av object-protective-teknikken. Flere av respondentene visste imidlertid ikke nøyaktig hvor denne assosiasjonen kom fra, og kunne heller ikke indikere om hvilken ladning de tolket assosiasjonen. På tross av at assosiasjonen direkte anses sterk negativ, viser det seg at det ikke nødvendigvis trengte å være tilfelle. Dette kan ha sammenheng med hva Cleeren, van Heerde og Dekimpe (2013) påpeker om at negative nyheter ikke trenger å gi langvarige skadevirkninger, særlig i tilfeller der de negative nyhetene ikke berører selskapets kjernevirksomhet. Sistnevnte virker å være tilfelle for Telenor, der datterselskaper koblet til barnarbeid er moralsk forkastelig, sett med norske øyne, uten at det forringer kvaliteten på de funksjonelle fordelene bruken av merket gir.

Én av respondentene assosierte Telenor med countryrockebandet Hellbillies med bakgrunn i sangen «Hallo Telenor» fra 2007. Sangen omhandler et bygdesamfunn som lider av mangel på utbygd mobiltelefonnettverk, hvorpå det påpekes at Telenor ikke har bygd ut nettverket i distriktene i tilstrekkelig grad. Denne assosiasjonen kan ses på som todelt for Telenor. Fra den positive siden illustrerer sangen Telenors merkekjennskap, og bekrefter indirekte selskapets posisjon som «stor» og med en uttalt plikt til å sørge for god dekning i den norske periferien. Mangelen på «god dekning» i distriktene holdes samtidig Telenor ansvarlig for i sangen, hvilket er utelukkende negativt. Dette i form av at det påpekes at Telenor er en pengesterk aktør som har prioritert aktiviteter utenlands fremfor hjemmemarkedet. I kjølvannet av sangen oppsto det videre en politisk debatt om dekningsutbedring i distriktene (Senterpartiet, 2007).

Assosiasjonen kan samtidig ses på som lite kjent og karakteriseres som personlig ved at den i begrenset grad var tilgjengelig hos respondentene. Derfor vil vi argumentere for at selv om assosiasjonen er av negativ art, vil den ha minimal skadeeffekt. Særlig kan dette begrunnes ved at kilden til denne spesifikke assosiasjonen er gammel og ute av mediebildet. Dette med støtte i Supphellens retningslinjer for valide assosiasjoner (Supphellen, 2000, pp. 332-333).

Som assosiasjonsnettverket viser, kan ingen av assosiasjonene karakteriseres av å være av sterk negativ art. Dette kan skyldes at negative assosiasjoner ikke ble tilgjengeliggjort gjennom intervjuprosessen med respondentene, at de valgte teknikkene i hovedsak hadde en

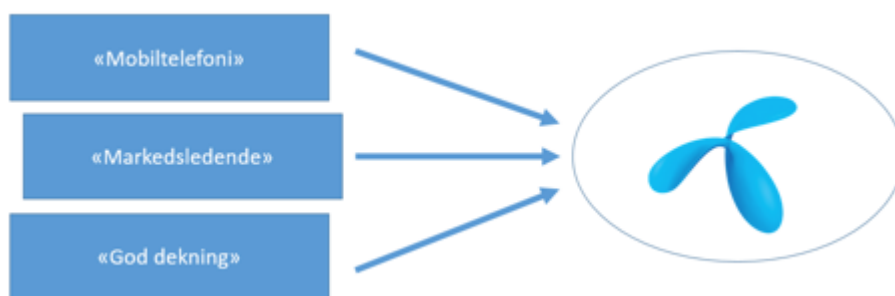
positiv innfallsvinkel til selskapet, eller at utvalget ikke var tilstrekkelig representativt for å få avdekket alle gjeldende assosiasjoner tilknyttet Telenor hos befolkningen.

5.1.2 Assosieringsgrupperinger ved nullpunktsmåling

Overordnet ser vi fra assosiasjonsnettverket tre hovedgrupperinger av assosiasjoner tilknyttet Telenor: «Mobiltelefoni», «markedsledende» og «god dekning» som hver for seg danner et helhetlig bilde av selskapet. De tre assosiasjonsgrupperingene representerer primærassosiasjonene gjennom henholdsvis kjernevirksomhet, størrelse, samt funksjonalitet og brukeropplevelse. Av disse tre grupperingene vil vi argumentere for at funksjonalitet og brukeropplevelse, verbalisert gjennom «god dekning», vil være den assosiasjonsgrupperingen som har størst innvirkning på å bygge preferanser for merke. Begrunnelsen for dette redegjøres nærmere for under del 5.1.4.

Assosiasjonsgrupperingen «mobiltelefoni» er hovedsakelig å anse som en ren funksjonell assosiasjon i form at den angir Telenors produktkategori, og hva som er selskapets kjernevirksomhet. Assosiasjonsgrupperingen kan ses på som et «taxonomic cluster», hvilket definerer hva merket er, og hva de mest elementære funksjonene valg av merket innebærer (Hem, 2015). Grupperingen er ikke direkte avgjørende til å bygge preferanser for merket, men derimot betegnende på å beskrive hvilke konkurransearenaer der Telenor er til stede i.

For assosiasjonsgrupperingen «markedsledende», er «størrelse» og «grad av markedsdominans» de mest fremtredende assosiasjonene. Grupperingen er med på å bygge preferanser for selskapets sett i et investor- og rekrutteringsperspektiv.



Figur 15: Drivere for kjøpsatferd hos Telenor (utarbeidet av forfatterne)

5.1.3 Holdning overfor Telenor

Holdninger overfor Telenor ble ikke ved måling I avdekket direkte. Dybdeintervjuene indikerte imidlertid at respondentene hadde en underliggende positiv holdning til merket, der

kun én respondent hadde tydelige negative kobling til Telenor. Ordlyden i assosiasjonene er av sterk positiv art, både hva gjelder kvalitet på kjerneproduktet og attraktivitet i profesjonell- og investeringssammenheng.

5.1.4 Konklusjon assosiasjonsgrupperinger, nullpunktmåling

Basert på de bakenforliggende assosiasjonene presentert i assosiasjonsnettverket, samt den tilhørende diskusjonen vil vi konkludere med at driverne som er bestemmende for kundens kjøpsatferd sett mot Telenor vil være: «god dekning», «markedsledende» og «mobiltelefoni». Hver for seg representerer disse tre assosiasjonsgrupperingene avgjørende determinanter for at kundene velger Telenor fremfor konkurrerende tilbydere i en kjøpsituasjon.

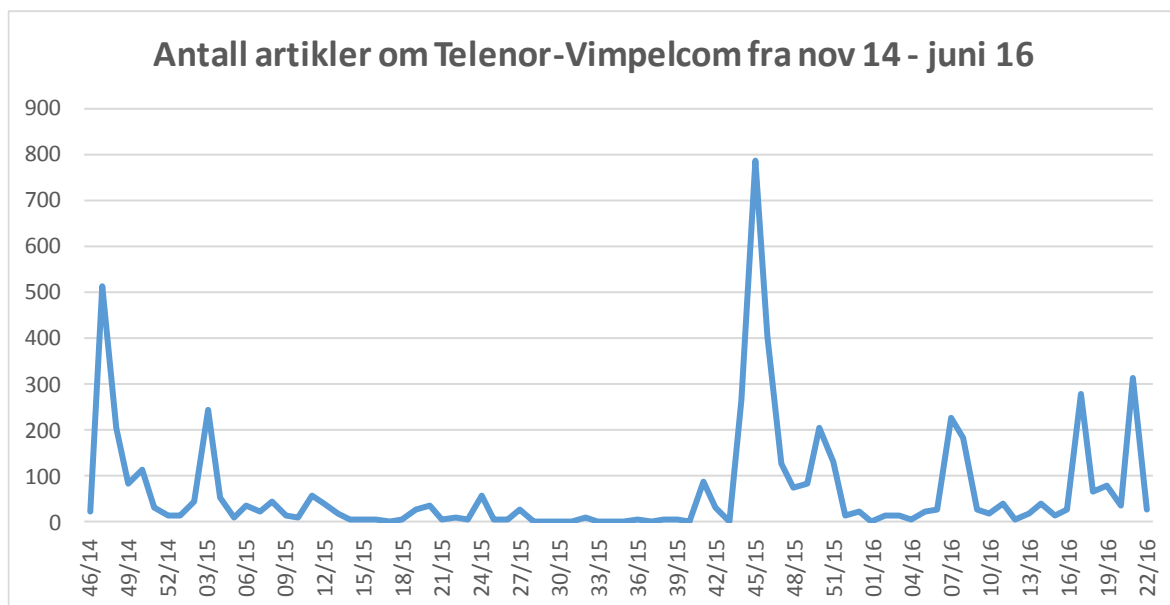
5.2 Kvantitativ innholdsanalyse

Vi vil i denne delen av analysen gi en kvantitativ redegjørelse av saken basert på de kodete og de ukodete artiklene. De ukodete artiklene angir intensiteten i dekingen av saken, mens det kodete datamaterialet benyttes for å kategorisere hvilke typer nyheter som er presentert i løpet av perioden, hvilken aktør som bærer hovedstemmen i artikkelen, samt hvilken spesifikk Telenor-talsperson som uttaler seg i saken.

5.2.1 Overordnet mediedekning

I perioden fra 14. november 2014 til 5. juni 2016 er det skrevet totalt 5 558 artikler som inneholder søkeordene Telenor og Vimpelcom, innenfor et intervall mellom 0 og 787 artikler per uke. Gjennomgående er det stor variasjon i dekingens intensitet. Målt etter antall artikler dekkes saken svært intenst i korte perioder etterfulgt av lengre faser med en betydelig lavere intensitet. Figur 16 viser gjennom målevinduet syv markante topper, hvorav to av toppene i særlig grad skiller seg ut i form av artikkelmengde.

Figur 6 komplementerer illustrasjonen da vi ser at i seks av de totalt 82 ukene det har blitt foretatt målinger har det vært 250 artikler eller mer med treff i søkestreng 1, «Telenor AND Vimpelcom». Den høyeste ukentlige noteringen på 787 fant sted i november 2015 uke 45, mens det på en enkeltdag finnes en topp 3. november.2015, med 283. I ytterligere fem uker er det skrevet mellom 150-249 artikler. Figur 16 viser at saken i lengre perioder ikke vies spesiell pressedekning. Dette bekreftes av tabell 6 som poengterer at i 50 av ukene har det blitt publisert 30 artikler eller færre.



Figur 16: Antall artikler på ukebasis som inneholder søkeordene Telenor og Vimpelcom i perioden uke 46, 2014, til og med uke 22, 2016 (utarbeidet av forfatterne)

Tabell 6 belyser at det i majoriteten av ukene er skrevet færre enn 30 artikler om den aktuelle saken. Vårt datamateriale viser samtidig at det er færre enn ti artikler skrevet i 29 av ukene, noe som utgjør 35 prosent av perioden. Dette illustrerer at i lengre perioder er saken nærmest borte fra mediebildet før den blusser opp igjen.

Antall artikler om Telenor - Vimpelcom	Antall uker
Over 250 artikler pr. uke	6
150- 249 artikler pr. uke	5
100- 149 artikler pr. uke	3
30- 99 artikler pr. uke	18
Færre enn 30 artikler pr. uke	50
Totalt antall uker	82

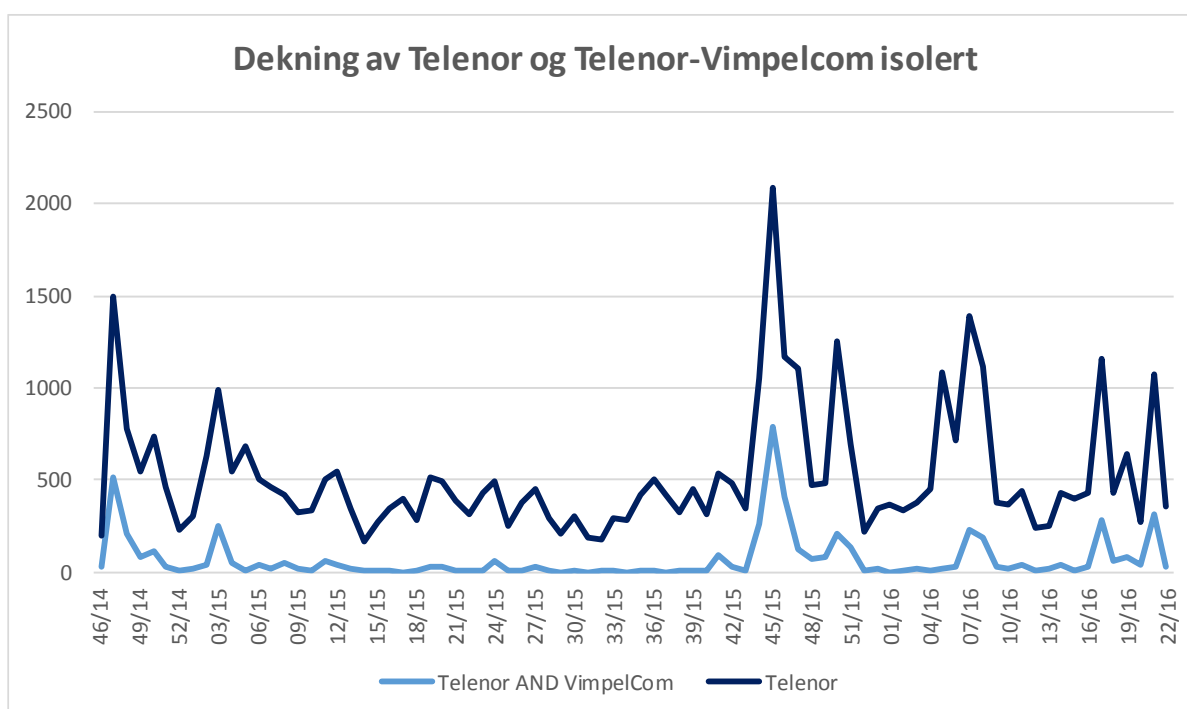
Tabell 6: Oversikt over antall uker med tilhørende mengde artikler om Telenor Vimpelcom-saken i perioden november 2014 - juni 2016 (utarbeidet av forfatterne)

Kvantitativ gjennomgang av Telenors mediedekning isolert

I perioden er antall publiserte artikler der Telenor er nevnt 37 826 innenfor et intervall på mellom 160 og 1 302 artikler per uke. Figur 17 viser samvariasjonen mellom søkestreng 1, «Telenor AND Vimpelcom», og søkestreng 2, «Telenor». Gjennomgående viser figuren at i periodene hvor Vimpelcom-saken dekkes mest intenst er periodene hvor nyhetstrykket på Telenor også er størst. Søkestreng 1 sin andel av de totale treffene på Telenor varierer mellom

et intervall på 0 – 60 prosent av de totalt antall skrevne artiklene. I snitt viser søkeresultatene at 17 prosent av artiklene som har treff på søkeordet Telenor, nevnes også Vimpelcom.

Den grafiske fremstillingen av artikkelfrekvensen viser at det er en betydeligere jevnere dekning målt i antall artikler omhandlet Telenor sammenlignet med den større variasjonen i artiklene med både Telenor og Vimpelcom. For søkestreng 2 er det samtidig et betydelig høyere bunnivå. Dette funnet er forventet i kraft av størrelsen på Telenors merkevare, virksomhet og sponsorprogram gjennomgående generer medieoppmerksomhet fra en stor bredde kilder.



Figur 17: Antall artikler på ukebasis publisert om Telenor og Vimpelcom, og Telenor i perioden november 14 - juni 16 (Utarbeidet av forfatterne)

Figur 17 illustrerer videre at de to søkestrengene i enkelte perioder samsvarer i svært liten grad. Dette gapet kan tyde på at nyhetsbildet om Telenor i gitte perioder berører andre forhold enn den konkrete Vimpelcom-saken, hvilket forklarer den presumtvt lavere andelen av treff i søkestreng 1. I 54 av de totalt 81 ukene er Vimpelcom-saken nevnt i under ti prosent av sakene som berører Telenor. Av figur 17 ser vi at det særlig gjelder i perioden fra uke 13/15 til 40/15, samt uke 1/16 til 6/16.

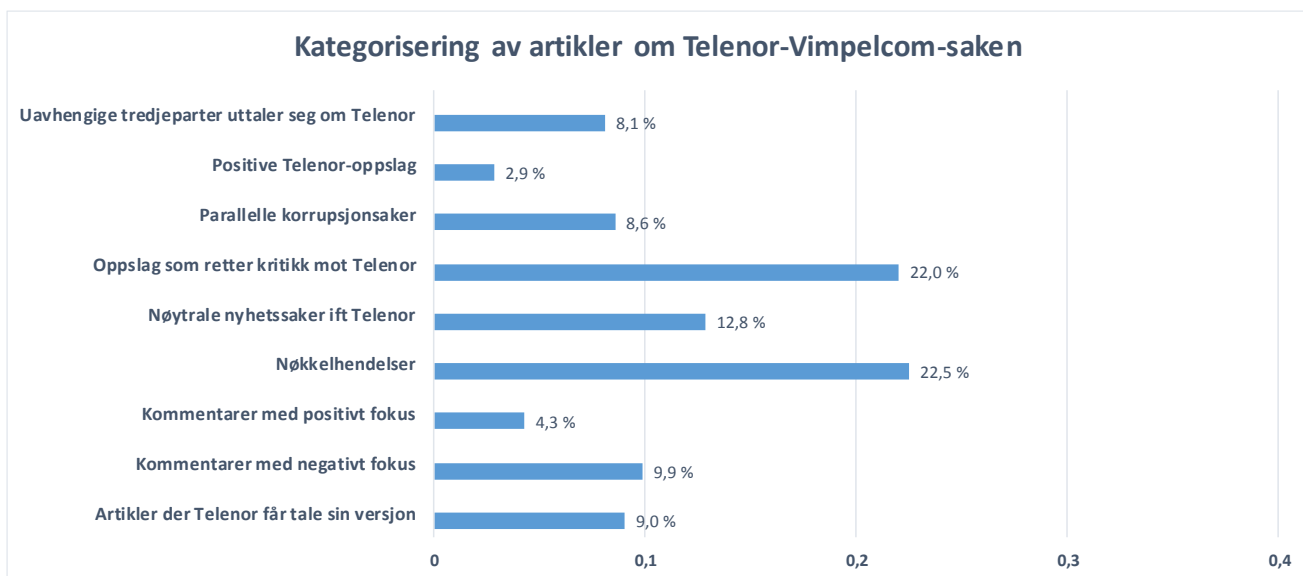
Figuren viser samtidig at antall artikler som er skrevet om Telenor og Vimpelcom er sterkt avtagende i etterkant av en avsløring. Krisens dekning som andel av artikler omhandlet

Telenor følger samme trend, hvilket gjør at korrupsjonssaken over tid etter hvert tar mindre plass i nyhetsbildet.

Oppsummert viser figur 17 at Telenor – Vimpelcom saken målt i volum og intensitet har hatt en betydelig effekt på den samlede dekningen av Telenor i den aktuelle perioden. Særlig gjelder dette i periodene hvor Vimpelcom-saken dekkes mest intenst, hvilket i stor grad samsvarer med hvor oppmerksomheten mot Telenor også har vært sterkest, målt etter antall artikler.

5.2.2 Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom

Fra databasen over de kodete nyhetsartiklene er kategoriseringen av artiklene med høyest andel, perioden sett under ett, «kritiske oppslag for Telenor», som utgjør 22,0 prosent av de totale artiklene. Kategoriseringen av nyhetene, illustrert ved figur 18, viser at artikler i kategorien «nøkkelhendelser» og «oppslag som retter kritikk mot Telenor» dominerer dekningen av saken i perioden. Den sterke konsentrasjonen av denne type nyheter er ikke uventet, gitt at saken isolert sett er svært negativ for Telenor. Dette er videre en plausibel forklaring på hvorfor andelen «kommentarer med negativt fokus» er dobbelt så stor sammenlignet med «kommentarer med positivt fokus».



*Figur 18: Kategorisering av artikler om Telenor Vimpelcom-saken
(utarbeidet av forfatterne)*

Artikler kategorisert som «positive Telenor-oppslag» er ikke positive i ren forstand, men må forstås i den sammenheng nyheten er fortalt. Et eksempel på dette er oppslaget i DN fra 4.

november 2015 som er vinklet på «Telenor ikke vil legge lokk på noe – uansett» (Eriksen, 2015b) i sin granskning av saken. Vimpelcom-saken er isolert sett negativ, men handlekraften til Brekke tolkes positivt. Denne kategorigruppen, sammen med «artikler der Telenor får tale sin versjon» er gunstig for Telenor i form av at de kommer til orde og får presentert sin versjon av saken. Fremstillingen i media baserer seg dermed i større grad på Telenors egen fremstilling fremfor beskrivelser og meninger fra andre utenforstående kilder. Sistnevnte gruppe er kategorisert som «uavhengige tredjeparter uttaler seg om Telenor». Gitt sakens negative inngang, vil disse artiklene mer eller mindre gjennomgående være kritisk rettet mot Telenor.

Nøkkelhendelser

For å få en bedre forståelse av hva vi mener med nøkkelhendelser har vi lagt ved en komprimert tabell av de mest sentrale nøkkelhendelsene i perioden i Appendix. Kategorigruppen nøkkelhendelser beskriver i grove trekk utviklingen i saken, og når de ulike hendelsene presenteres i nyhetsbildet. Her dannes det også en faseinndeling, hvilket vi kommer nærmere inn på under del 5.3.

Hovedkilde i artiklene

Det kodete datasettet angir hvilken aktør som er hovedkilde og dertil meningsbærende i artikkelen. Av Tabell 7 ser vi at det i hovedsak er tre grupperinger som med sin informasjonsutlevering er meningsbærende aktører i saken. For perioden sett under ett er Telenor hovedkilde i nærmere hver femte artikkel. Tabellen indikerer samtidig at pressen selv er en sentral meningsbærer i denne saken i form av at «aviserklæringer» og «kommentatorer» representerer artikkelens hovedkilde i 30 prosent av tilfellene. Uttalelser fra eksperter og artikler der Kontrollkomiteen får legge frem sin mening om saken har en tydelig plassering i mediebildet, og står for en andel på henholdsvis 13 og 10 prosent av artiklene.

Oppsummert kan vi konkludere med at samlet sett uttaler kritikerne seg oftere i saken enn hva Telenor selv gjør.

Hovedstemme i artiklene	Antall	Andel
Telenor	161	19,17 %
Kontrollkomiteen	85	10,12 %
Ekspert	112	13,33 %
Politikere / Samfunnstopper	60	7,14 %
Aviserklæring ¹	143	17,02 %
Statsråden - Mæland / Giske	53	6,31 %
Varsler	12	1,43 %
Kommentator	114	13,57 %
Investor	29	3,45 %
Vimpelcom	26	3,10 %
Lunder / Schøitz	33	3,93 %
Økokrim	12	1,43 %
	840	

¹redaksjonell gjengivelse / gamle sitater

Tabell 7: Hovedkilde i artiklene gjennom måleperioden (utarbeidet av forfatterne)

Telenor talspersoner

Selskapets to konsernsjefer i løpet av perioden, Baksaas og Brekke, er Telenors mest fremtredende talspersoner. Sammen bærer de rollen som selskapets talsperson i nær 50 prosent av artiklene hvor Telenor fører artikkelens hovedstemme. Videre følger Aaser som uttaler seg på Telenors vegne i 14 prosent av artiklene. Selskapets kommunikasjon i media kanalisert ved pressetalsmenn og pressmeldinger utgjør i overkant av en fjerdedel av artiklene i perioden.

Telenor	Antall	Andel
Baksaas	37	22,98 %
Aaser	23	14,29 %
Pressetalsmenn	27	16,77 %
Pressemeldinger	15	9,32 %
Brekke	40	24,84 %
Wærsted	8	4,97 %
Andre ¹	11	6,83 %
	161	

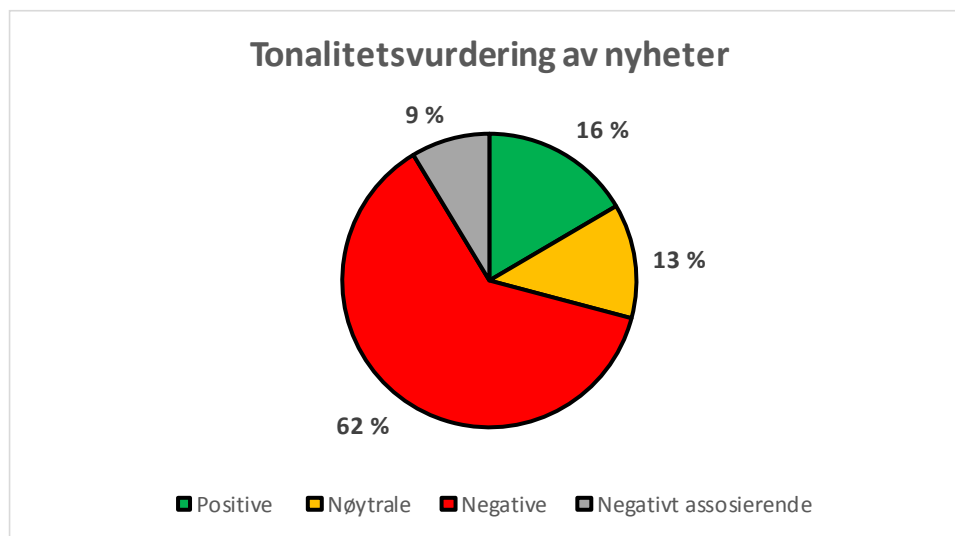
¹Aa, Nordvik, Espen, Eriksen, Stavn og nominasjonskomité

Tabell 8: Telenors talspersoner gjennom måleperioden (utarbeidet av forfatterne)

Kvantitativ Tonalitetsvurdering

Som beskrevet i del 4.6.4 kan de kodete artiklene kategoriseres i hvilken grad de er positive, nøytrale, negative eller negativt assosierende for Telenor. Gjennomgående er tonaliteten i de

kodete sakene negative for Telenor, der nærmest tre av fire artikler enten er av negativ form eller negativ assosierende for Telenor.



Figur 19: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i perioden november 14 - juni 16 (utarbeidet av forfatterne)

De nøytrale sakene kjennetegnes ved at de presenterer nyheter relatert til Telenor i nøytral form, eller nyheter som ikke direkte angår Telenor. Sistnevnte gruppe berører i større grad andre parter som er involvert i korrupsjonssaken, og da særlig saker som omtaler interne forhold i Kontrollkomiteen.

16 prosent av artiklene er av positiv karakter for Telenor. Kjennetegn for disse er at Telenor kommuniserer at de gjør grep for å løse situasjonen, får fortalt sin versjon av saken eller ved at uavhengige kommentatorer tar Telenor i forsvar.

5.2.3 Funn fra kvantitativ analyse

Som både figur 16 og 17 viser var omfanget av mediedekningen særlig sterkt i fjerde kvartal 2014, samt fra uke 44 i 2015 til årsslutt. Antall artikler som omhandler Telenor – Vimpelcom var i disse to periodene henholdsvis 997 og 2 109, hvilket utgjør 56 prosent av den totale artikkelmengden over hele tidsvinduet.

Den kvantitative analysen viser fem konkrete funn gjeldende for denne krisen som vil benyttes som relevant bakgrunnsmateriale for den kvalitative innholdsanalysen.

- Sakens dekningen er gjennomgående av negativ karakter for Telenor

- Krisen dekkes mest intenst i etterkant av en avsløring
- Krisedekningen i media er av forbigående karakter
- Kritikerne, som gruppe, uttaler seg oftere i saken enn hva Telenor selv gjør. Telenor er like fullt samlet sett aktøren som uttaler seg oftest.
- Den partielle effekten av hver artikkel er liten, men det er summen av de negative artikler som til sist gir et ufordelaktig opinionsbilde.

5.3 Kvalitativ innholdsanalyse

Sakens årlige forløp er beskrevet under del 2.5.4. I denne delen forsøker å samle hendelser vi mener karakteriserer perioder hvor vi har gjennomført målinger for en videre faseinndeling.

Figur 16 viser en oversikt over dekningens intensitet basert på artiklene med treff under søkestreng 1. Med bakgrunn i mediens tonefall og artikkelfrekvens, indikerer toppene i figur 16 faser og faseskifter. Vi har derfor delt saken inn i fem hovedfaser med to roligere mellomfaser der tidsrommet mellom relevante nøkkelhendelser er tilstrekkelig langt. De kodete artiklene antyder samtidig hvilke typer saker og hvilke kilder som bærer hovedstemmen i artiklene gjennom de ulike fasene.

Fase	Tidsperiode
Fase 1	14.11.2014 - 20.12.2014
Fase 2	06.01.2015 - 22.01.2015
Mellomfase I	27.01.2015 - 18.09.2015
Fase 3	05.10.2015 - 16.10.2015
Fase 4	28.10.2015 - 31.12.2015
<i>CV- saken</i>	<i>19.11.2015 - 24.11.2015</i>
<i>"Kvinnebløffen"</i>	<i>08.12.2015 - 10.12.2015</i>
Mellomfase II	08.01.2016 - 23.04.2016
Fase 5	28.04.2016 - 04.06.2016
<i>Deloitte-rapport</i>	<i>28.04.2016 - 13.05.2016</i>
<i>Høring II</i>	<i>18.05.2016 - 04.06.2016</i>

Tabell 9: Oversikt over tidsperiodene de ulike fasene omfatter (utarbeidet av forfatterne)

5.3.1 Fase 1: Telenor kobles til korrupsjon og kan ikke redegjøre

Med forsides-tittelen «Telenors vei inn i Usbekistan: Betalte diktator-datter» (Klassekampen, 2014b) ble saken slått stort opp for andre gang den 15. november 2014 da Klassekampen publiserte dokumentasjon på utbetalinger fra Vimpelcom til Takilant. De mistenkelige utbetalingene ble godkjent av seks Telenor-topper, inkludert Baksaa. Vimpelcom er på samme tidspunkt under etterforskning for korrupsjon i tre land (Ekeberg, et al., 2014). I denne fasen er det mediene som driver saken fremover gjennom løpende avsløringer der ny informasjon er brakt til overflaten gjennom at svenske rettsdokumenter er frigjort i tilknytning til rettsaken mot Teliasonera. Telenor opplyser i liten grad til hendelsesforløpet, og deres selvpålagte taushet slaktes av eksperter (Vermes, 2014).

Baksaas vil innledningsvis ikke la seg intervju, og mangel på informasjon fra Telenor fører til at uavhengige tredjeparter fyller informasjonstomrommet, noe som er med på å spisse kritikken. Koblingen til Vimpelcoms norske konsernsjef, Lunder, som fra tidligere har lang fartstid i Telenor gjør saken mer intrikat og skaper ytterligere mistenkeliggjøring mot selskapet (Eriksen & Lund, 2015). Næringsminister Mæland uttrykte tillit til Telenor strider mot Kontrollkomiteens oppfattelse. Komiteleder Kolberg påpeker at Mæland ikke besvarer det sentrale spørsmålet om hvorvidt korrupsjon faktisk har funnet sted. Den ulike forståelsen av saken mellom komiteen og statsråden, tydeliggjort ved de mange ubesvarte spørsmålene tilknyttet Telenors rolle og kjennskap, fremprovoserer et krav om åpen høring (Nissen-Meyer, 2014). Intensiteten i deknningen roer seg etter at Baksaas trekker seg fra Vimpelcom-styret 8. desember som følge korrupsjonsmistanken (Fosse, et al., 2014). Tidligere næringsminister Giskes uttalelser om at Baksaas ga forsikringer om at Vimpelcom ikke var innblandet i korrupsjon skaper et gap til Telenor sett opp mot de graverende avsløringene rullet opp gjennom media (Ekeberg, 2014b).

Media innramming, fase 1:

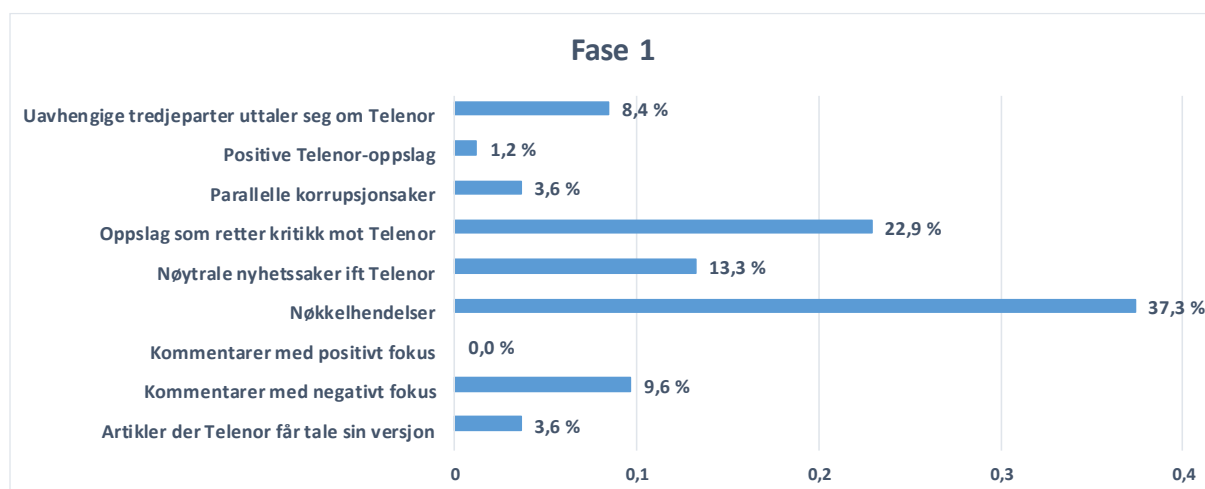
Saken oppfattes intens, og nyhetsbildet preges av avsløringer og at mediene fremlegger ny fakta på bordet som forsterker Telenors kobling til korrupsjon, uten at selskapet selv kommer med motsvar på de alvorlige beskyldningene. Telenor holder en lukket profil og gir unnvikende og uklare svar spørsmålene som stilles. Telenor mislykkes i å formidle sin versjon av saken gjennom en ustødig, upresis og usikker opptreden fra talspersonene. De store hullene i informasjonsformidlingen forsterker inntrykket om at ureglementerte forhold har forekommet i Vimpelcom. I tillegg kommuniserer Telenor først og fremst gjennom pressetalsmenn og pressemeldinger, og ikke lederskikkelsene som har vært direkte involvert i saken. Håndteringen forsterker inntrykket av at Telenor har vært korrupsjonsinvolvert eller har manglet oversikt over sine involveringer. Baksaas' leserinnlegg «Jeg skjønner at spørsmål stilles» (NTB, 2014a) lider av mangel på klare svar, hvilket vanskeliggjøres ytterligere av at han ikke vil stille til intervju med hverken DN eller Klassekampen (Klassekampen, 2014a). Der Telenor får anledning til å legge frem sin versjon av saken henviser selskapet videre til Vimpelcom for kommentarer som igjen forholder seg taus. I sum fører dette til at selskapet mislykkes i å skape overbevisning som forneker korrupsjonspåstandene.

Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 1 Andel	
Aviserklæringer	20,5 %
Telenors talspersoner	19,3 %
- Presetalsmenn og pressemeldinger	50,0 %
- Aaser	31,3 %
- Baksaas	18,8 %
Ekspertuttalelser	16,9 %
Kontrollkomiteen	14,5 %
Næringsdepartementet	10,8 %
Kommentatorer	8,4 %
Politikere / Samfunnstopper	3,6 %
Vimpelcom	3,6 %
Investorer	2,4 %

Tabell 10: Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 1 (utarbeidet av forfatterne)

Det store informasjonsbehovgapet mellom opinionen og hva selskapet formidler forsterkes gjennom ytterligere medieavsløringer som kobler Telenor tettere til korrupsjon. Mangel på respons fra Telenor fører til at uavhengige tredjeparter får anledning til å kritisere selskapet, uten at Telenor selv svarer på kritikken. Telenor er på defensiven fra det øyeblikket saken sprekker gjennom Klassekampens oppslag, og klarer ikke på noe tidspunkt på troverdig vis å demtere de alvorlige anklagene mot selskapet.

Ordlyden i dekningen er primært anklagende og negativ for Telenors vedkommende, gjennom titler som «Telenor kan ikke redegjøre» (Riisnæs, 2014), «Baksaas taus om avhør i åtte måneder» (Eisenträger & Ertzaas, 2014) og «Telenor har stilt seg sjakk matt» (Storeng, 2014).

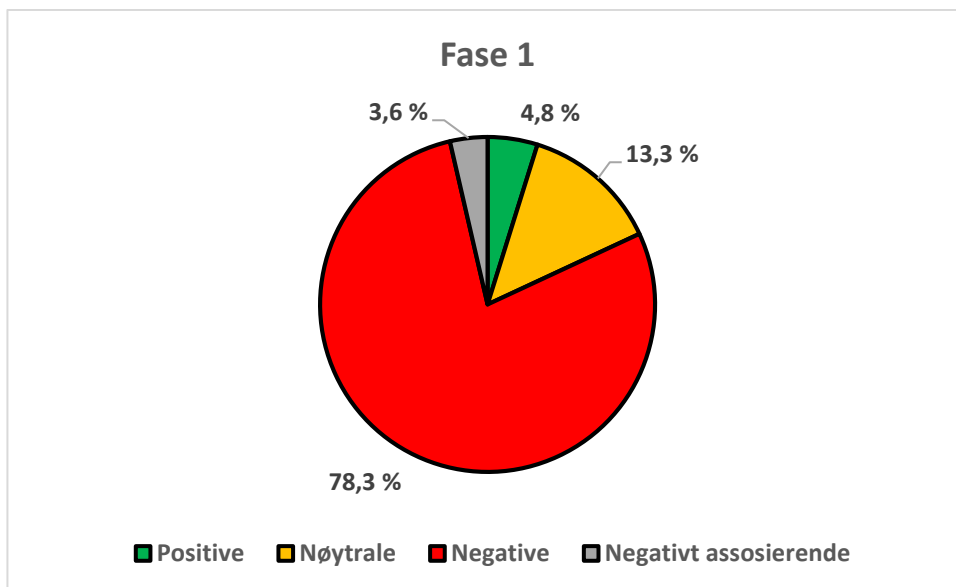


Figur 20: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 1 (utarbeidet av forfatterne)

Intensitet og tonalitet i mediedekningen, fase 1

Sakens innledende fase er den nest mest intense, totalt sett, med 940 publiserte artikler over en fire ukers periode, hvor 512 artikler publiseres den første uken. Nyhetsformidlingen domineres av en serie avsløringer og bevis tilgjengeliggjort fra svensk rett i forbindelse med Teliasonera-saken som knytter Telenor opp mot korrupsjon.

Nyhetsmønsteret i perioden angis ved at majoriteten av artiklene er kategorisert ved «nøkkelhendelser». Videre følger mediene opp disse nyhetene med kritiske oppslag rettet mot Telenor. Dette mønsteret representerer 60 prosent av artiklene skrevet i perioden. I tillegg kommer negative kommentarer og uavhengige tredjeparter som typisk uttaler seg i tredje omgang.



Figur 21: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 1 (utarbeidet av forfatterne)

Sakens uheldige inngang for Telenors vedkommende fører til at dekningen er svært negativt rettet, hvilket fører til at hele 78,3 prosent av sakene om Telenor i denne perioden havner innunder denne kategorien.

Samlet inntrykk, fase 1:

Perioden er katastrofal for Telenor som fremstår handlingslammet, uforberedt og opptrer inkonsistent i sin verbale- og ikke-verbale respons til den oppståtte krisen. Selskapets og Baksaa's fra før av fordelaktige bilde forstyrres, der uttalelsene fra selskapets talspersoner virker lite ydmyke for den forbrytelsen Telenor kobles til. Responsen er upresis, mangelfull og besvarer ikke de tre nøkkelspørsmålene som stilles (presentert under del 3.5). Selskapet

kan heller ikke redegjøre for hvorfor lisenskjøpene i Usbekistan er innenfor regelverket, da Teliasonera anklages for korrupsjon i samme land. Samtidig er Aaser bastant på at de absolutt ikke vil selge aksjeposten i selskapet av finansielle hensyn.

Telenor er bakpå i sin kommunikasjon som fremstår uryddig og lite helhetlig. Særlig gjelder det der de uttaler at de vil beholde Vimpelcom-aksjene, men Baksaa i etterkant av avsløringene samtidig trekker seg fra styret. Utad gis det et inntrykk av at avsløringene i media tvinger frem en respons hos selskapet fremfor at Telenor-ledelsen er føre var og tilpasser seg situasjonen de befinner seg i. Det hjelper heller ikke at Mæland i første omgang uttaler at hun har tillit til Telenor når Kontrollkomiteen bestrider dette og kaller inn til åpen høring (Skjetne, 2014).

5.3.2 Fase 2: Høring I - Telenor får kritikk fra Stortinget

Den negative pressedeckningen fortsetter inn i 2015, og Telenor får en uheldig inngang til den åpne høringen i Stortinget ved at Baksaa og Aaser uttaler i forkant at de ikke vil bryte taushetsløftet i redegjørelsen for komiteen (Johnsen, 2015a). Under høringen den 14. januar fremkommer det at Baksaa i minst to år har visst at Vimpelcom kjøpte telelisenser fra strålselskapet til Usbekistans presidentdatter. Telenors konsernsjef legger likevel alt ansvar på Vimpelcom for hendelsen (Sundberg, 2015). Aaser og Baksaa sin forklaring på hvordan situasjonen kunne oppstå tar utgangspunkt i at Telenor har vært minoritetseiere i selskapet, og dermed ikke har hatt direkte kontroll over driften. Argumentets mister imidlertid mye av sin tyngde da Baksaa innrømmer under høringen at han ikke hadde lest rapportene fra Usbekistan (Ekeberg, 2015a).

Flere medlemmer i Kontrollkomiteen, sår tvil om at «Telenor har visst mer enn de sier» (Magnus, et al., 2015). Abid Raja levner Baksaa ingen ære i sin uttalelse: «Enten så vet han hva som har skjedd, og vil ikke svare, ellers så har Telenor bevisst unngått å få vite noe. Et siste alternativ er at Telenors folk i Vimpelcom-styret har forsømt ansvaret sitt for å følge med» (Ekeberg, et al., 2015). Denne oppfatningen får ytterligere grobunn ved at en anonym varsler i etterkant av høringen uttaler at Telenor visste og bevisst lukket øynene for de ulovlige handlingene i Usbekistan (Kagge, 2015). Selskapet fortsetter å hevde sin uskyld, samtidig som nye bevis fremlegges der Telenor kunne sagt stopp for kjøp av Vimpelcom-lisensene gjennom bruk av sin vetorett, uten at de valgte å benytte seg av denne (Ekeberg, 2015c). Telenors håndtering oppfattes som svak og forklaringene lite troverdige, og selskapet må tåle kraftig

kritikk for ikke å ha tatt større ansvar i å forhindre korrupsjon (Moe, et al., 2015). Jussprofessor Beate Sjøfjell mener Baksaas må gå av grunnet forsømmelse av jobben sin (Sjøfjell, 2015).

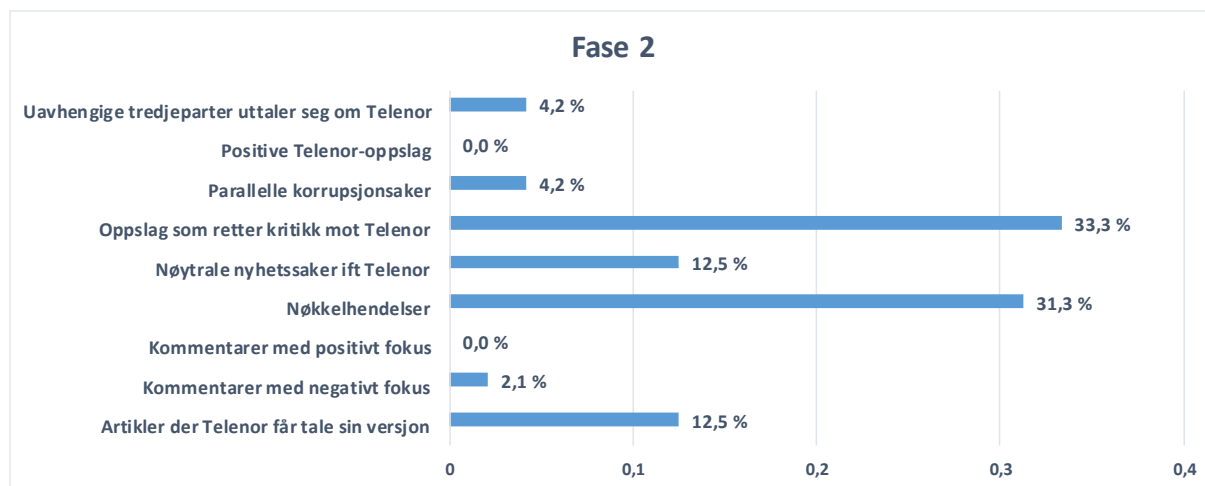
Media innramming, fase 2

Som i fase 1 utvikles nyhetsbildet av nøkkelhendelser. I motsetning til fase 1, der det i hovedsak var avisavsløringene som drev saken fremover, er det i større grad Telenor som bidrar til informasjonsformidlingen i fase 2 gjennom høringen. Det at Telenor uttaler seg mer frekvent, og ofte som hovedkilde i saken, er imidlertid ikke nok til å hindre at uttalelsene får en kritisk presentasjon i media. Dette fordi spørsmålstillingen mot Telenor gjennomgående er stilt i anklagende form. Selv om selskapet får muligheten til å fremsette sin versjon, er inngangen uheldig ettersom Telenors talsmenn utspørres om forhold som i utgangspunktet er ulovlig og alvorlig. Dette bildet forsterkes ytterligere når selskapets største kritiker, Kontrollkomiteen, får anledning direkte til å kommentere på Telenor sine talspersoners utspill. Telenor mister i etterkant av høringen kontroll over informasjonsformidlingen når den anonyme varsleren inntar nyhetsbildet, noe som følge av avsløringene plasserer selskapet i et enda dårligere lys.

Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 2	Andel
Telenors talspersoner	33,3 %
- Baksaas	68,8 %
- Aaser	18,8 %
- Presetalsmenn og pressemeldinger	12,5 %
Kontrollkomiteen	18,8 %
Ekspertuttalelser	12,5 %
Anonyme varslere	12,5 %
Aviserklæringer	10,4 %
Næringsdepartementet	8,3 %
Politikere / Samfunnstopper	2,1 %
Kommentatorer	2,1 %

Tabell 11 Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 2 (utarbeidet av forfatterne)

Sammenlignet med fase 1 fyller selskapet selv informasjonsgapet som i større grad oppsto under sakens innledende fase. Dette forklarer den større andel artikler kategorisert som «artikler der Telenor får tale sin versjon» sett opp mot «uavhengige tredjeparter uttaler seg om Telenor».

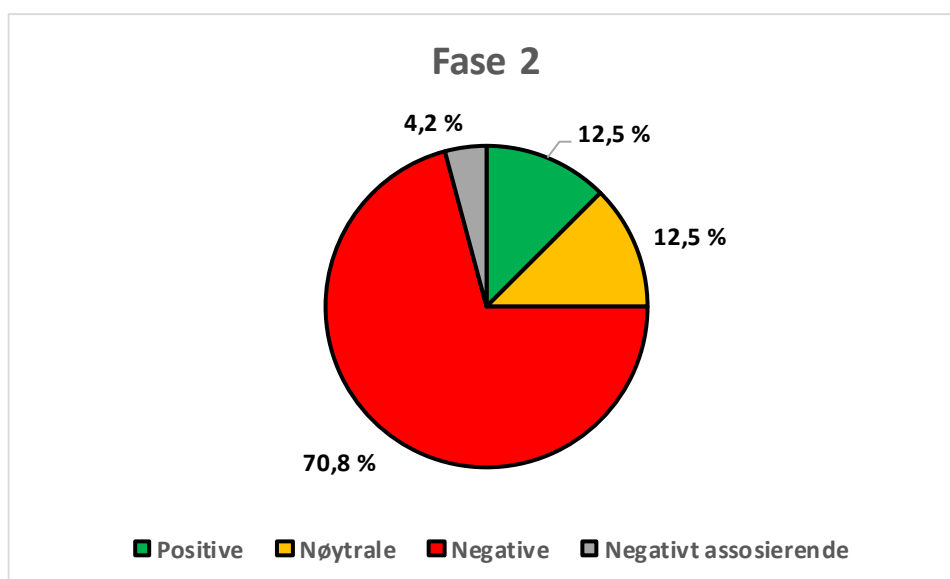


Figur 22: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 2 (utarbeidet av forfatterne)

Den høye andelen kritiske oppslag forklares med Telenors manglende nøyaktighet og dertil troverdighet i sin informasjonsformidling. Den unøyaktige fremstillingen gir selskapets kritikere anledning og mulighet til å kommentere saken. Sakens negative oppfatning illustreres gjennom mediedekningens ordlyd med blant annet titler som «Svekket tillit til Baksaas» (Ekeberg, et al., 2015) og «Mener Telenor har lukket øynene» (Eriksen, 2015a). Klassekampens heading «Korrupsjonsskandalen» er negativt ladet og bidrar til å sette tonen saken dekkes i og tilhørende oppfatning hos publikum.

Intensitet og tonalitet i mediedekningen, fase 2

Totalt publiseres 344 artiklene i de tre ukene dekingen tilknyttet den første høringen i Stortinget varer, hvilket gir dekingen i fase 2 en relativt lavere intensitet. Selv om Telenor lykkes bedre i å komme til orde i denne fasen av saken, er tonaliteten i dekingen er fremdeles meget negativt orientert, med en andel på i overkant av 70 prosent.



Figur 23: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 1 (utarbeidet av forfatterne)

Samlet inntrykk, fase 2:

Baksaas' og Aasers uttalelse i forkant av høringen om at de ikke vil bryte taushetsløftet gir Telenor en uheldig inngang gjennom fortolkningen til at de vil holde tilbake informasjon. Gapet i alvorlighetsgraden mellom hva som har skjedd og hvilket ansvar Telenor har tatt for å forhindre at selskapet har blitt innblandet i korrupsjon svekker tilliten til selskapet. Høringen kunne vært en anledning for Telenor i å snu det negative sentimentet fra sakens innledende fase, uten at de i fase 2 lykkes med dette. Problemet for Telenor er at talspersonene fremstår lite troverdige gjennom høringen, samt i sine senere uttalelser. Baksaas går høyt ut på banen i sine utsagn om at «Jeg vil bli trodd på at vi ikke snudde ryggen til» og at «Jeg har gjort det jeg burde» (Moland, 2015). Uttalelsene står i skadelig kontrast for Telenor når det i etterkant av høringen kommer nye avsløringer som påpeker at Baksaas hadde informasjon som kunne ført til at han handlet annerledes, og at han heller ikke leste rapportene han hadde på bordet.

Telenor er også i denne fasen bakpå i form av at de gjentatte ganger må svare for avsløringer som er fremsatt av media. Denne inngangen spiller opp til en serie av negativt vinklede artikler mot Telenor og deres ledelse. Høringen og dets etterspill etterlater et inntrykk om at Telenor har inntatt en passiv rolle og ikke i vesentlig grad har bidratt til å hverken oppklare saken eller satt seg til hinder for at de mistenkelige handlingene skjedde i første omgang.

5.3.3 Mellomfase I: Brekke etterfølger Baksaas som ny konsernsjef

Fra slutten av februar til utgangen av september 2015 strekker det seg en periode over en relativ lang tidshorisont hvor mediedekningen tilknyttet Vimpelcom-saken kan anses som forholdsvis rolig. Av sentrale hendelser i perioden går Lunder i mars av som Vimpelcom-sjef, men bestrider at avgangen har noe med etterforskningen å gjøre. Lunder vil videre figurere som rådgiver i selskapet (NTB, 2015b).

Til tross for Mælands offentlig ytrede ønske om at Telenor burde ansette en kvinne som Baksaas sin etterfølger, inntreer i mai Brekke som ny konsernsjef (Svarstad, 2015). I DN uttaler Baksaas at Vimpelcom-saken ikke kunne blitt løst på en annen måte, og at kritikken mot selskapets håndtering er ufortjent (Eriksen & Linderud, 2015). Dette er i strid med hva Kontrollkomiteen mener, som kritiserer Telenor åpenlyst for manglende innsats i forhindring av korrupsjon. Kolberg står fast på at han ikke tror på Telenors forklaring, og at han åpner for en ny høring (NTB, 2015c). Når Baksaas i august trer av som konsernsjef skjer dette fire måneder før det som opprinnelig var planlagt. Akkurat som for tilfellet Lunder benekter både Telenor og Baksaas at dette har sammenheng med korrupsjonssaken. Etter 13 år i sjefsstolen går Baksaas over i en rolle som spesialrådgiver for selskapet (Ekeberg, 2015b). Baksaas gir seg samtidig på topp med rekordomsetning da resultatene for første og andre kvartal går inn i historien som Telenors beste (Lorentzen, 2015).

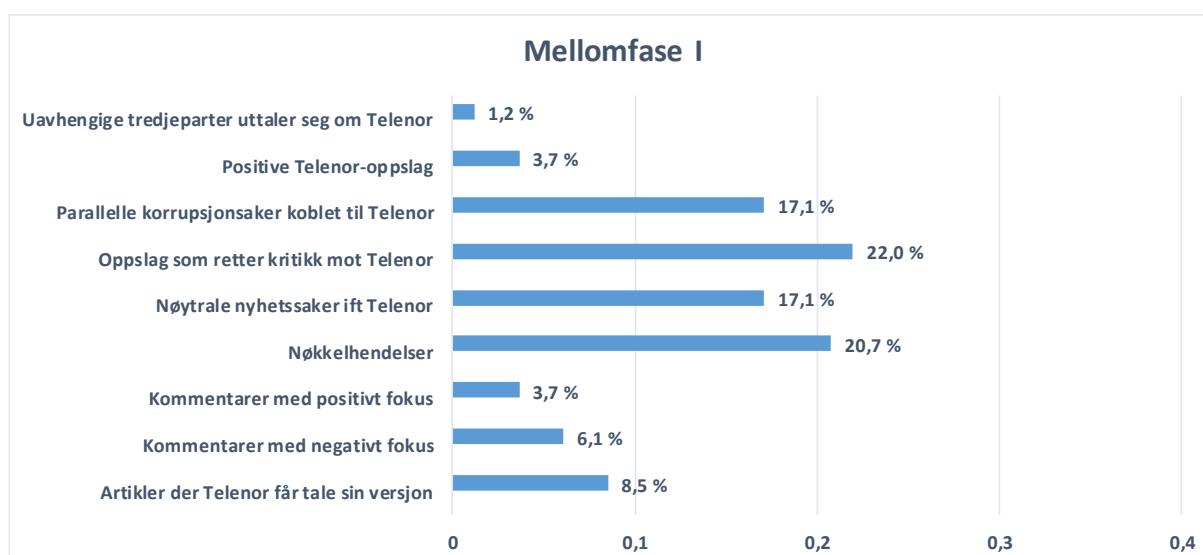
Media innramming, mellomfase I

Nyhetsmønsteret er av en annen karakter i denne fasen med et vesentlig lavere antall nøkkelhendelser som driver dekningen fremover. Fraværet av sentrale hendelser gjør at andelen nyheter «parallele korrupsjonssaker koblet til Telenor» får større plass i nyhetsbildet sett mot de tidligere periodene. I tillegg fremkommer det at mediene selv driver saken fremover ved den høye andelen artikler der avishusenes stemme og informasjon er bærer av artikkelens hovedstemme.

Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, Mellomfase I	Andel
Aviserklæringer	28,0 %
Ekspertuttalelser	17,1 %
Telenor	14,6 %
- Baksaa	33,3 %
- Aaser	33,3 %
- Pressetalsmenn og pressemeldinger	25,0 %
- Espen	8,3 %
Vimpelcom	12,2 %
Kontrollkomiteen	11,0 %
Næringsdepartementet	6,1 %
Kommentatorer	4,9 %
Anonyme varslere	2,4 %
Investorer	2,4 %
Politikere / Samfunnsstopper	1,2 %

Tabell 12 Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, mellomfase I (utarbeidet av forfatterne)

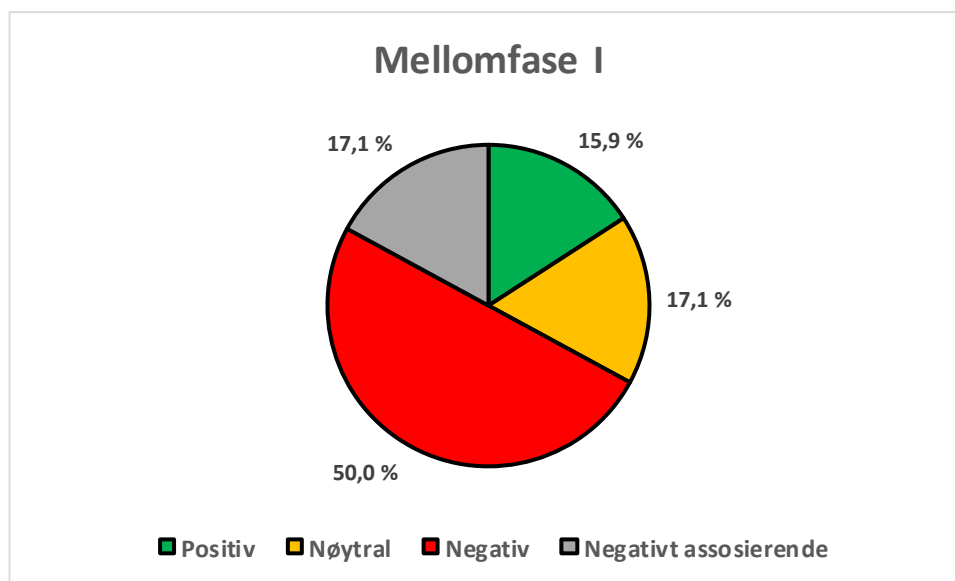
Telenor lykkes i denne fasen å vri mediedekningen i mer operasjonell og dertil positiv retning, der artiklene i flere sammenhenger vinkles på selskapets gode finansielle resultater. Ordlyden er av mer nøytral karakter, der ordvalgene og titlene fremstår saksorientert og mindre negativt ladet enn tidligere. Vi ser likevel at kritiske oppslag preger majoriteten med sine 22 prosent. Andelen negative nyheter er sterkt knyttet opp til Kontrollkomiteens kritiske ytringer i retning Telenor og Baksaa.



Figur 24: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i mellomfase I (utarbeidet av forfatterne)

Intensitet og tonalitet i mediadekningen, mellomfase I

Telenor kommer vesentlig bedre ut av mellomfase I sammenlignet ned sakens to innledende faser, der de har lidd av å bli satt under press etter en serie negative avsløringer. Perioden er den minst nyhetsintensive for Telenor i måleperioden sett under ett. Over de 35 ukene fasen varer publiseres 489 artikler knyttet til Vimpelcom-saken, hvor det i kun seks av ukene publiseres flere enn 30 nyhetsartikler.



Figur 25: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i mellomfase I (utarbeidet av forfatterne)

Ettersom det er færre nøkkelhendelser i perioden, og disse hendelsene er mindre alvorlige enn i foregående perioder, skifter tonaliteten i nyhetsbildet i en mer positiv retning der den totale dekningen er mer balansert. Andelen negative artikler er i perioden på litt over 50 prosent. Tre av ti artikler i perioden kan karakteriseres som positive eller nøytrale.

Samlet inntrykk, mellomfase I

Telenor leverer svært gode finansielle resultater i perioden, samtidig som det er få graverende hendelser tilknyttet Vimpelcom-saken. Dette gjør mellomfase I til en periode hvor det kritiske søkelyset mot Vimpelcom-affæren får mindre plass i nyhetsbildet. Nye stemmer inntar saken, der både FrP, Høyre og kommentatorer tar Telenor delvis i forsvar der de peker på at Kontrollkomiteen «forhåndsdommer Telenor» ved å gå utover sitt mandat, og at det ikke er Telenor de skal kontrollere, men statsråden (Eriksen, 2015c). Komiteleder Kolberg er døv for kritikken tilknyttet sin tilnærming og rolleforståelse. Telenor har vanskelige arbeidsvilkår og deres skjeve utgang bekreftes når det fremkommer at selskapet har svært begrenset tillit hos komiteens leder som direkte sier at han ikke tror på Telenors forklaringer (Johansen & Sæbø,

2015). Kolbergs uttalelse om at «Mistanken om korrupsjon er motoren i saken. Det må gå foran Telenors aksjeverdi» (Eriksen, 2015c) illustrerer samtidig hvilken vilje og ansvar komitelederen føler for å komme til bunns i saken.

Av negativitet er nyhetene tilknyttet toppsjefene Lunder og Baksaas avgang for henholdsvis Vimpelcom og Telenor, og det faktum at begge går av før hva som tidligere har blitt annonsert det mest oppsiktsvekkende i perioden. Samlet er dette signaler på at internt har hverken Lunder eller Baksaas tillit. I tillegg er likhetstrekkene mellom korrupsjonssaken i Teliasonera og Vimpelcom problematiske for Telenor, i og med at det er dokumentert at de to selskapene har operert på samme måte i hvordan de har tilegnet seg telelisenser i Usbekistan.

5.3.4 Fase 3: Telenor vil selge aksjeposten i Vimpelcom

Telenor offentliggjør den 5. oktober 2015 at selskapet vil selge sin eierandel i Vimpelcom. De begrunner avgjørelsen med at «salg av eierposten er til aksjonærenes beste, og i samsvar med Telenors langsiktige strategiske fokus» (Telenor Group, 2015g). Den nye konsernsjefen, Brekke, sier samtidig at et salg kunne vært gjort tidligere, der man innrømmer at det å ikke ha kontroll over selskapet har vært krevende (Bakken & Eriksen, 2015). Salgsmeldingen er en helomvending for selskapet, der Telenor i november 2014 avviste salg av eierposten fordi kursen var for lav. Elleve måneder senere har Vimpelcom-aksjen stupt – og analytikere peker på at et salg til dagens kurs vil innebære et tap på minimum 7,5 milliarder NOK. Analytikerkorpsset argumenterer for at den ufordelaktige mindretallsposisjonen Telenor innehar vil være lite interessant for vestlige telekom-operatører, dette fører til at det står igjen bare én potensiell kjøper: Alfagruppen, som i tillegg får kjøpt aksjeposten med rabatt (NTB, 2015d).

Telenor offentliggjør under samme fase, 12. oktober, at selskapet gjør endringer i ledelsen. I selskapets nye ledergruppe er 18 av 21 menn (Kornberg, 2015). I samme periode kåres Baksaas til den syvende beste topplederen i verden av Harvard Business Review (NTB, 2015e).

Media innramming, fase 3

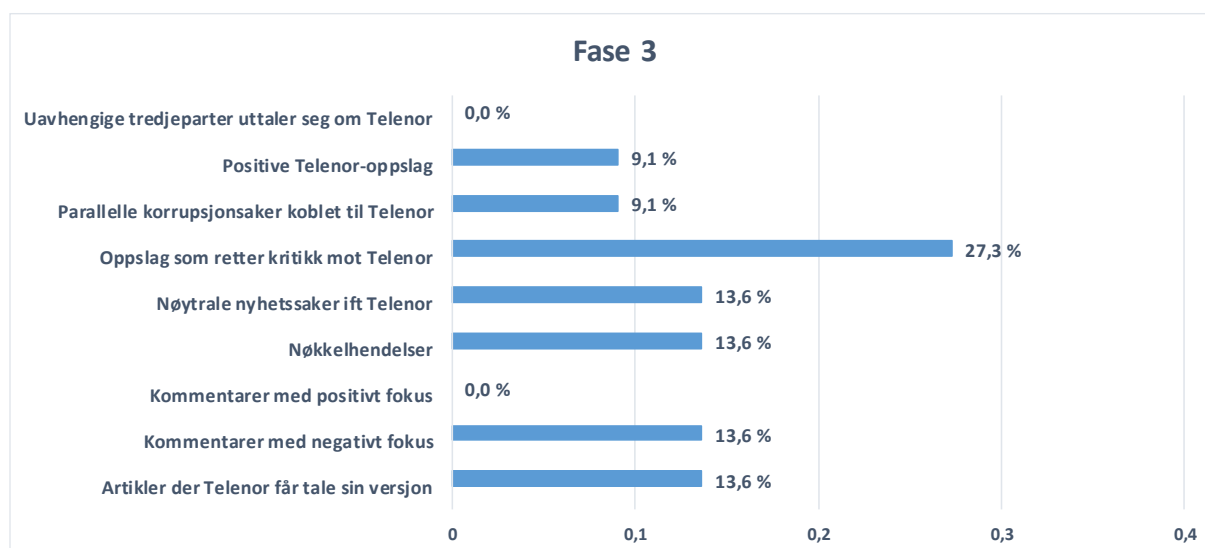
Telenor styrer i stor grad informasjonsformidlingen i denne fasen, der nyhetene når ut til markedet og videreutvikles i etterkant av at selskapet har sendt ut pressemeldinger. Dette fremkommer ved at Telenor i mer enn 40 prosent av artiklene figurerer som hovedkilde. Brekke inntar i denne perioden rollen som en tydelig talsperson. Det er imidlertid ikke uten

problemer sett opp mot negativiteten i dekingen, der artikler som er kritisk rettet mot Telenor dominerer. Negativiteten skyldes i stor grad selskapets krumspring der Aaser i fase 1 uttalte at et salg av eierandelen var utelukket av finansielle hensyn. Uttalelsen er problematisk for Telenor, og spesielt for Aaser, ettersom han må spise ordene sine, og selskapet han er styreleder for lider av å opptre inkonsistent mellom sine verbale og ikke-verbale handlinger.

Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 3	Andel
Telenor	40,9 %
- Pressetalsmenn og pressemeldinger	44,4 %
- Brekke	33,3 %
- Aaser	22,2 %
Ekspertuttalelser	18,2 %
Aviserklæringer	18,2 %
Kommentatorer	13,6 %
Kontrollkomiteen	4,5 %
Investorer	4,5 %

Tabell 13 Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 3 (utarbeidet av forfatterne)

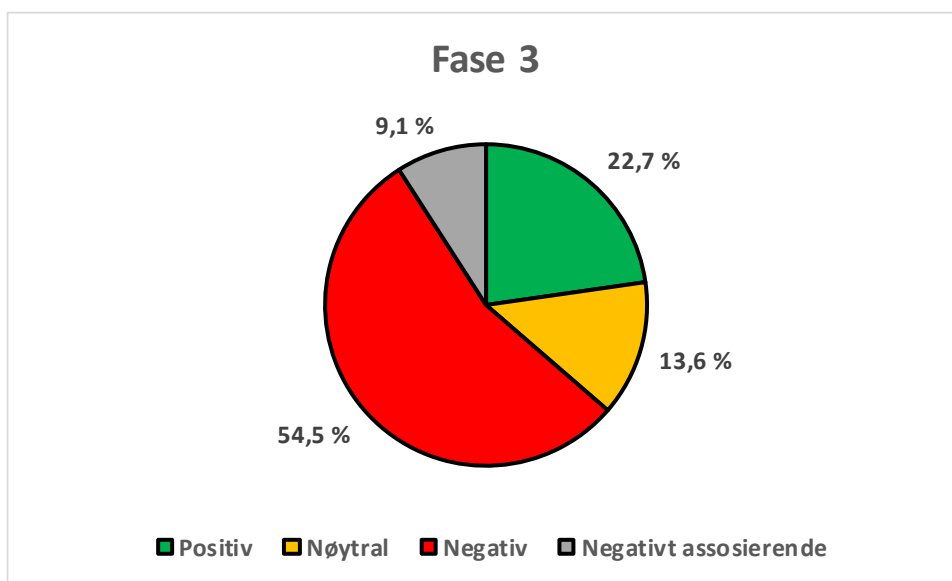
U-svingen til Aaser preger inngangen og ordlyden i nyhetsdekingen i form av titler som «Ut med søpla» (Bjerkholt, 2015), «Helomvending: Selger til synkende kurs» (Tallaksen, 2015), «Hodepine til salgs» (Haugesund Avis, 2015) og «Rydder etter Baksaas» (Storeng, 2015) er alle lite tiltalende beskrivelser av at Telenor omsider kaster inn håndkleet i kampen om å vinne kontrollen i Vimpelcom.



Figur 26: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 3 (utarbeidet av forfatterne)

Intensitet og tonalitet i mediedekningen, fase 3

Etter lengre tid uten nevneverdig dekning våkner saken til liv igjen som følge av nøkkelhendelsen der Telenor offentliggjør sin salgsintensjon. Saken dekkes kort og intenst, og utløser 81 artikler i de to første dagene etter at salgsintensjonen gjøres kjent, og totalt 121 artikler over en periode på to uker. I etterkant av pressmeldingen opplever Telenor en rekke kritiske oppslag og kommentarer med negativt fokus som blir dominerende for nyhetsbildet. Den andre nøkkelhendelsen i perioden, meldingen om endringen i ledelsesgruppen, dekkes mindre intenst og i mer nøytral / positiv retning.



Figur 27: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 3 (utarbeidet av forfatterne)

Den negative fremtoningen dominerer fortsatt mediebildet, der over halvparten av artiklene relatert til Telenor-Vimpelcom-saken kan karakteriseres som negative. Den større andelen positive nyhetene er relatert til at selskapet lykkes med å være førstehandsformidler av informasjon i større grad enn tidligere. Det gjelder både i forbindelse med salgsintensjonen, samt endringene i selskapets ledelse.

Samlet inntrykk, fase 3

Aaser bruker Brekkes strategiske beslutning som salgsargument for Vimpelcom, men taper ansikt og troverdighet når Telenor gjør helomvending i saken, illustrert ved uttalelsen «i fjor ville det vært et ran, i år er det strategisk fokus» (Bjerkholt, 2015). Utad virker Telenors handling som om at Aaser har mistet innflytelse. Særlig kommer dette til uttrykk når han uttaler at Telenor «ikke vil selge til en dårlig pris» (Lorentzen, 2015a). Argumentet om å ikke

selge til lav pris faller i begge sammenhenger på steingrunn i og med at Vimpelcoms aksjekurs har falt drastisk, se figur 4.

Selskapets håndtering av Vimpelcom minner utad om en serie av dårlige beslutninger, der det kommenteres at «Telenor har stilt seg sjakk matt». Utspillet underbygges ved at Telenor ikke har klart å påvirke hvordan Vimpelcom styres (Storeng, 2014). Salgsintensjonen demonstrerer samtidig hva som har vært et betydelig problem for Telenor: Manglende kontroll over prosessene i datterselskapet og risiko for at det fortsetter å faller skjeletter ut av skapet.

Videre blir u-svingen tolket som en indirekte innrømmelse av korrupsjon ettersom Telenor ikke har klart å tilbakevise opplysninger mediene har kommet med (Ekeberg, et al., 2014). I sum har dette ført til at Telenor ikke har sett annen utvei enn å måtte ta et stort tap på investeringen i Russland, og at de dermed gir opp den langvarige kampen om kontrollen i selskapet, noe som har gitt kritikerne rett i sin bedømmelse om at saken har vært til stor belastning for Telenor. Brekkes uttalelse om at man burde ha vært ute av Vimpelcom på et tidligere tidspunkt (Helljesen, et al., 2015), kan betraktes som et stikk til Baksaas.

I likhet med tidligere positive Telenor-oppslag, eksempelvis der Mæland etter avsløringen uttrykte tillit til Telenor, blir timingen for det positive oppslaget tilknyttet kåringen der Baksaas fremheves som syvende beste konsernsjef paradoksal. At Baksaas' evner som toppleder fremheves er isolert positivt, men faller urytmisk gitt den problemfylte saken Telenor står i hvor Baksaas ufrivillig har havnet i en sentral rolle.

5.3.5 Fase 4: Mæland kaster Aaser etter mistillit

Måleperiodens mest intense periode innledes ved at næringsminister Mæland uttrykker mistillit mot Aasers håndtering av Vimpelcom-saken, hvorpå Aaser fratrer sitt verv som styreleder på dagen den 30. oktober (NTB, 2015g). Avskjedigelsen kommer som følge av at Telenor-ledelsen innrømmer at de visste at korrupsjonsfaren i Vimpelcom var langt større enn hva de ga uttrykk for i høringen med Stortinget, men at Mæland først ble informert ni måneder senere (Parr, 2015). De gale forutsetningene under høring I fører til at Kontrollkomiteen krever ny høring hvor sakens virkelige omfang skal legges frem (Hvitstendahl, et al., 2015). Det faktum at Brekke kommer med uttalelser om at denne informasjonen var kjent innad i Telenor da Baksaas og Aaser stilte til den første høringen (Gelius, et al., 2015), illustrerer distansen Brekke tar til sine forgjengere.

Baksaas innrømmer at han holdt tilbake informasjon, og beklager situasjonen uten at det fører til sympati fra Kolberg og Raja i komiteen (Olsson, 2015). Samme dag, 2. november, avsetter Vimpelcom 7,6 milliarder NOK til utgifter i forbindelse med korrupsjonsetterforskningen (Kaspersen, 2015). Markedet tolker dette som en innrømmelse av at selskapet har begått en ulovlig handling. Ekstra spesielt blir det når det fremkommer at den avgåtte konsernsjefen, Baksaas, mottok etikkbonus for kriseåret 2014 (Ekeberg & Tallaksen, 2015). Brekke understreker bekymring ved at korrupsjonsavsetningen kan skape ytterligere komplikasjoner for et salg av Telenors aksjepost, som Baksaas i intervju med DN innrømmer burde vært solgt i 2012 (Bakken, et al., 2015).

5. november settes Lunder i politiarresten som følge av Økokrims mistanke om korrupsjonsinvolvering (Haugan, et al., 2015). Brekke initierer videre en intern, uavhengig granskning som skal gjennomføres av Deloitte (NTB, 2015). Beslutningen om at aksjeposten i Vimpelcom skal selges, og at en granskning skal initieres er et tydelig signal på at Brekke vil til bunns i saken.

Koblingen til korrupsjonsinvolverte Baksaas blir for mye for den nye Telenor-ledelsen som klipper alle bånd til sin tidligere toppsjef (Hartwig, 2015). «Det blir en for krevende situasjon for både selskapet og styret at han er konsulent for Telenor med de spekulasjonene som er i mediene», begrunner Telenor avgangen med (Sundberg, et al., 2015)

Dette skjer samtidig som Lunder løslates etter manglende bevis fra Økokrim (Haugan, et al., 2015). Lunder, som angivelig har hatt munnkurv fra Vimpelcom, bryter tausheten da han innkaller til pressekonferanse. Forsvarer Cato Schøitz refser Økokrim for at Lunder feilaktig har blitt mistenkeliggjort (Strømmen, et al., 2015).

Brekke tar grep mot korrupsjonsanklagene ved å uttale at man i gjennomgangen «ikke vil legge lokk på noe – uansett» (Eriksen, 2015b). I tillegg permitterer konsernsjefen fire ledere med tilknytning til Vimpelcom (Mogen, 2015). Brekke mottar ros og Telenor omtales som mer handlekraftige enn hva var tilfellet i sakens tidligere faser (Henriksen, 2015)

I slutten av november fremkommer det at Vimpelcom har inngått et forlik med amerikanske myndigheter på 775 milliarder USD, hvilket fjerner all eventuell tvil om at en korrupsjonsinnblanding har funnet sted (Wig, 2015).

Media innramming, fase 4

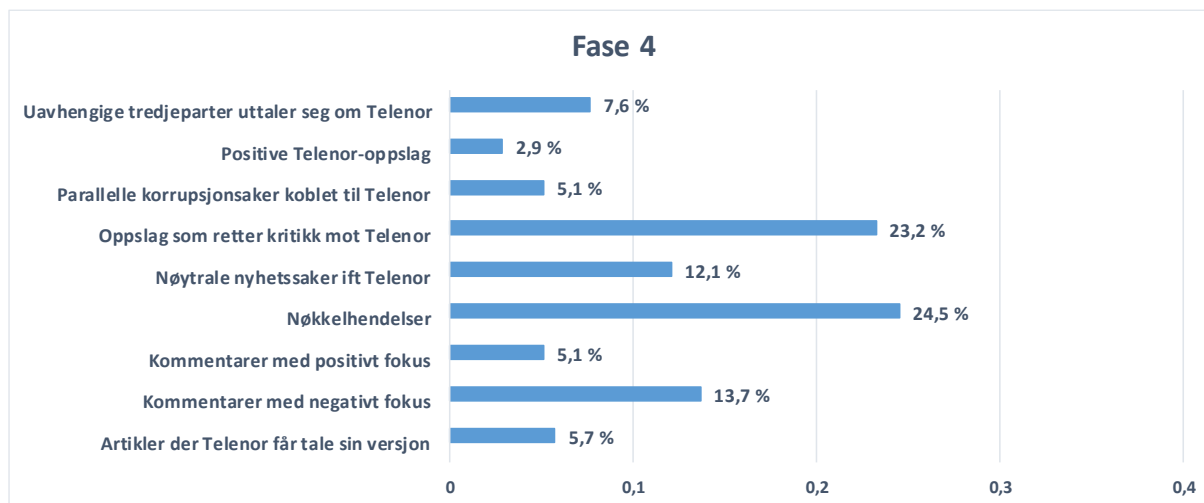
Perioden er katastrofal for Telenor, og det som fra før av er en problematisk sak eskaleres til det verre når Aasers avgang utløser det som oppleves som en vegg av negative nyheter mot selskapet. Det faktum at Telenor står uten styreleder, og Brekke blir stående alene som selskapets talsperson i en turbulent periode, svekker selskapets handlingskraft og evne til å ta kontroll over situasjonen.

Nyhetsmønsteret i perioden er splittet. Medias løpende avsløringer driver saken fremover, hvorpå Brekkes håndtering til samme tid gir et klart signal om at han ønsker å distansere seg fra den tidligere konsernledelsen. Dette fremkommer ved uttalelsene om at den sensitive informasjonen om Vimpelcom var kjent i Telenor-systemet under den første høringen. Det faktum at Brekke iverksatte en granskning viser at han ikke stoler på hverken Baksaa eller Aaser. Handlingene til Brekke viser samtidig at han har vært villig til å gjøre grep som vitterlig kostet Aaser jobben. Utad tolkes dette positivt i og med at en opprydding mer enn noen gang virker både nødvendig og uunngåelig. Brekke foretar imidlertid en klønete manøver der han skaper et gap mellom ord og handling når han permitterer fire ledere, men samtidig påpeker at det ikke er grunn til å tro at de har gjort noe ulovlig.

Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 4	Andel
Aviserklæringer	17,9 %
Kommentatorer	15,7 %
Telenor	14,7 %
- Brekke	43,5 %
- Pressetalsmenn og pressemeldinger	26,1 %
- Baksaa	19,6 %
- Aaser	4,3 %
- Andre (Aa og nominasjonskomité)	4,3 %
- Nordvik (tidl. Styreleder)	2,2 %
Ekspertuttalelser	10,9 %
Kontrollkomiteen	8,0 %
Politikere / Samfunnstopper	7,7 %
Lunder /Schøitz	7,3 %
Næringsdepartementet	6,1 %
Investorer	5,4 %
Økokrim	3,5 %
Vimpelcom	2,2 %
Varslere	0,6 %

*Tabell 14: Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 4
(utarbeidet av forfatterne)*

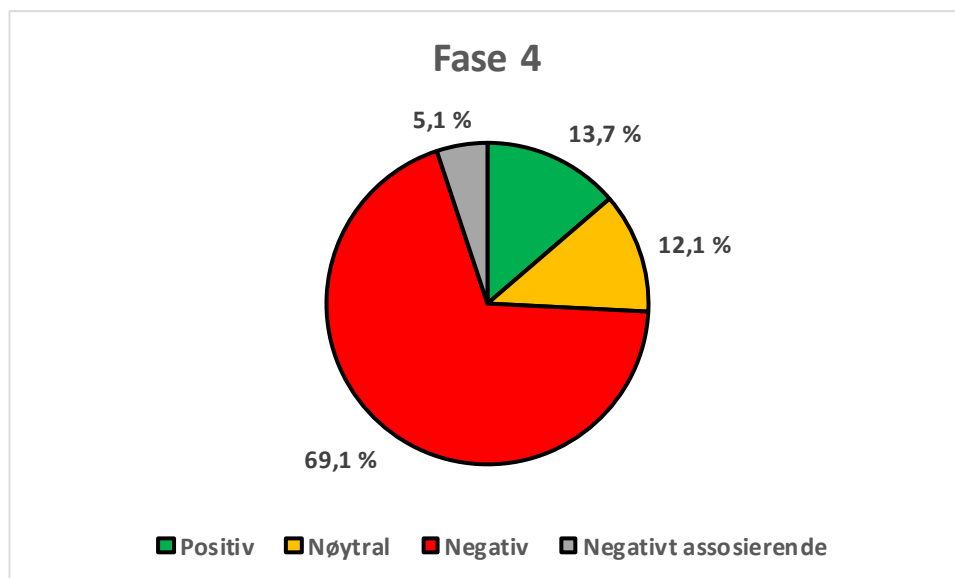
Mediebildet blir dermed fragmentert, der de negative nyhetene i stor grad svekker rennommeet til avskiltede Aaser og Baksaas samtidig som Brekke forsøker å stake ut en ny og mer åpen kurs for «nye» Telenor. Ordlyden i mediebildet illustrerer dette med titler som «Nå er det deg eller meg, Baksaas» (Jangås, 2015) og «Dette er alvorlig» (Lilleby, 2015). Brekkes rolle står i stor kontrast til Baksaas gjennom det tydelig adresserte utspillet «Skal snu hver stein» (NTB, 2015f).



Figur 28: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 4 (utarbeidet av forfatterne)

Intensitet og tonalitet i mediedekningen, fase 4

Saken eksploderer i styrke med 1456 artikler om Telenor Vimpelcom-saken i løpet av de tre første ukene av fase 4, hvor de mest oppsiktsvekkende nøkkelhendelsene finner sted. I løpet av de tre dagene 3-5. november publiseres det alene 562 artikler, med 238 artikler den 3. november som den mest intense nyhetsdagen perioden sett under ett. Over de tre første ukene i fase 4 (uke 44-46) publiseres 49 prosent av de totale artiklene om Telenor inn under søkestreng 1. Dette understreker intensiteten i deknningen.



Figur 29: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 4 (utarbeidet av forfatterne)

Nærmere 70 prosent av artiklene i perioden kan karakteriseres som negative. Studert opp mot fase 1 og 2 lå det samme tallet lå på henholdsvis 82 og 75 prosent. Om lag hver fjerde artikkel kan i perioden karakteriseres som positiv. I hovedsak kan dette forklares gjennom ved mer aktive kommunikasjonen Brekke utøver gjennom sin rolle som konsernsjef og talsperson.

Samlet inntrykk, fase 4

Fra en rolig periode etter høring I uten, relativt sett, særlig graverende nyheter eksploderer saken i styrke og omfang som følge av Mælands mistillit til Aaser, Baksaas innrømmelser, Vimpelcoms milliardavsetning og Økokrims pågrepelse av Lunder. «Det tar ikke slutt, det blir bare verre» (Storeng, 2015a) kommenterer Storeng, hvilket understreker både omfanget og alvorlighetsgraden av nyhetsdekningen som dominerer mediebildet gjennom store deler av november. Avsløringen om at Aaser og Baksaas ikke fortalte alt under høring I er svært skadelig for Telenor generelt, og Aaser og Baksaas spesielt. Dette tolkes også som den utløsende årsaken til hvorfor Telenor bryter alle bånd til styreleder og tidligere konsernsjef.

Baksaas opplever noe som kan minne om et karakterdrap fra eksperter og Stortingrepresentanter i kjølvannet av nyheten der han beklager at han ikke delte informasjon han hadde for hånden under første høring. Jusprofessor Sjøfjell forklarer: «Først hadde han altså taushetsplikt, så valgte han å «legge den fra seg», og så har han tilbakeholdt angivelig taushetsbelagte opplysninger likevel. Juridisk virker det helt meningsløst (...) Dette er virkelig svært tynne unnskyldninger» (Halvorsen, 2015). Reaksjonene er tilsvarende sterke fra Raja og Kolberg, hvor sistnevnte nekter å akseptere Baksaas' beklagelse (Aartun, 2015).

Saken, slik den fremstilles, taler i retning for at Telenor har skjult en helt uakseptabel medvirkning til korrupsjon, og at alle indisier påpeker at Vimpelcom faktisk bestakk Karimova med Telenor-toppers viten. Baksaa's og Telenors forhenværende håndtering gjennom representanter i Vimpelcom-styret vitner om handlingslammelse og passiv medvirkning til korrupsjon, der man ikke har grepet inn for å stoppe det, ei heller informert Stortinget i etterkant. Mælands erklærte mistillit til Aaser drar Baksaa's troverdighet samtidig med seg i fallet. Som Storeng påpeker er det vanskelig å tenke seg til at Baksaa skulle sittet på informasjon som Aaser ikke gjorde. Dette gjør at Baksaa's uttalelser om at «etikk er viktig for Telenor» (Baksaa, 2015), og «at han ikke kunne gjort ting annerledes» (Baksaa, 2015a) faller på sin egen urimelighet når Vimpelcom indirekte innrømmer korrupsjon gjennom en historisk høy avsetning.

Telenors opptreden i saken anses i offentligheten som uakseptabel, og Telenors tidligere ledelse høster svært skarp kritikk for sin håndtering. Anklagelsene står uimotsagt når det spekuleres i at Baksaa og Aaser bevisst har laget dekkhistorier, og gitt ulik informasjon til Stortinget og etterforskerne, for egen vinning. Utad virker Telenors selskapsstyring å være i utakt med omgivelsene ved at Baksaa fikk etikkbonus for sitt arbeid for å hindre korrupsjon.

Det samlede inntrykket av Telenor er i perioden delt. På den ene siden fortsetter skjelettene å falle ut av Vimpelcom-skapet, samtidig har man fått inn en ny sjef som viser handlekraft. Bildet blir derfor mer nyansert: Saksutviklingen viser at Aaser og Baksaa's håndtering av informasjon med sin største eier har vært kritikkverdig, hvilket har satt Telenor i en svært ugunstig posisjon. Samtidig har Brekke tatt initiativ til å selge aksjeposten og utlevere mistenkelig informasjon til næringsministeren hvilket felte mannen, Aaser, som ga ham jobben.

Etter at frekvensen på nøkkelhendelser faller dreier mediedekningen i retning av hvem av de involverte topplederne som har best kort på hånden i det å renvaske seg. Baksaa kommer dårlig ut gjennom sin offentlige beklagelse og avsløring i løgn, samt hvordan tidligere næringsminister Giske forteller om at han ikke ble informert slik han ønsker fra Telenor under Baksaa's ledelse. Betragtningene er nedslående, og underbygger den oppfatningen som har versert utad om at Telenor har vært et «gubbevelde» som har blitt styrt på egenhånd uten involvering av største eier, hvilket også svekker en taus Aasers bilde utad. Best fra det kommer Lunder som med sin offensive og ærlige fremstilling står i skarp kontrast til Baksaa og Aaser som må gå veien om å forklare tidligere misoppfattelser og feil i kampen for å renvaske seg.

Selv etter å ha mistet jobben stiller Lunder sterkt – rent juridisk – i og med at han har fått to rettskjennelser for at det ikke er skjellig grunn til å mistenke ham for medvirkning til korrupsjon.

5.3.6 Fase 4, sidesprang: CV-saken til Brekke og «Kvinnebløffen»

Bare uken etter at Brekke høster ros for å ha tatt grep i korrupsjonssaken avslører Kapital den 19. november at den nytilsatte toppsjefen har jukset med CV-en. I ti år har Brekke påberopt seg en bachelorgrad han aldri har tatt, i tillegg avsløres andre graverende feil på konsernsjefens CV. Brekke legger seg flat og forklarer saken med dårlig oversettelse, etter først å ha forsøkt å fordekke saken (Framstad & Lilleby, 2015). Brekkes omtrentlige forhold til fakta vies stor negativ oppmerksomhet i mediene, og det stilles på nytt spørsmålstegn om det er et holdningsproblem blant Telenors konsernledelse.

Kritikk mot Telenor stopper imidlertid ikke der, og kun to uker etter avsløringen om Brekkes CV-bløff indikerer VG at avsatte styreleder Aaser løy da han sa at kvinner ble vurdert i sluttrunden som Baksaa's etterfølger. Dette til tross for at næringsminister Mæland i mars eksplisitt uttalte at hun ønsket en kvinne til stillingen (Mosveen, et al., 2015). Saken kommer ubeleilig for Telenor både med tanke på timingen av andre negative saker, samt også på bakgrunn av skipsreder Elisabeth Grieg i etterkant av ansettelsen av Brekke i mai kritiserte at Telenor-ledelsen opptrådte som «Gutteklubben Grei» ved å overse oppfordringen fra Mæland om å ansette en kvinnelig toppsjef (Kornberg, 2015).

Kritikken fra Grieg er betimelig i kraft av at Brekke utvidet ledergruppen med 11 nye menn slik at kvinneandelen ble halvert. Av 21 personer var bare tre kvinner. I etterkant av Mælands avskjedigelse av Aaser gjentar hun sin kvinneoppfordring til rollen som ny styreleder.

Disse to sakenes samlede karakteristikk setter Telenor i et svært dårlig lys. Det faktum at selskapet fremstilles som uredelig, lukket og at det eksisterer en ukultur for å dekke over sannheter, samt gå på akkord med eiers verdier og oppfordringer bekreftes med Brekke som toppsjef. Telenor benekter VGs kvinne-avsløring, og Aaser mener Telenor er utsatt for en svertekampanje. Saken er spesielt kritisk fordi den kommer rett etter den mest intense Vimpelcom-dekningen og saken om Brekkes CV-juks.

DN tegner et bilde av et selskap i full krise med en svekket leder og en nedskutt styreleder. Sammen med en eier med svekket tillit illustreres et selskap i krise som går fra storm til storm

uten en fungerende kaptein (Aartun, et al., 2015). Misnøyen fra eier understrekes ved at Telenor nok en gang må svare for prosessen til næringsminister, og det kommer derfor ikke som noen overraskelse når Gunn Wærsted i desember annonseres som Aasers arvtaker til posisjonen som styreleder for Telenor (NTB, 2015a).

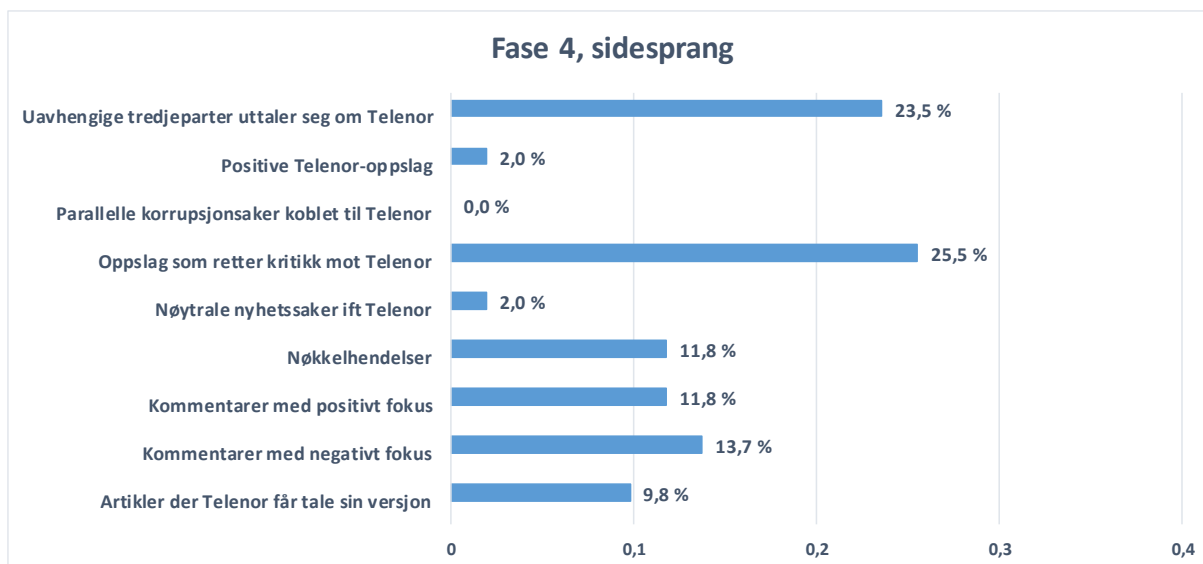
Media innramming, fase 4 sidesprang

Fasen preges av to graverende avsløringer om Telenor som forstyrrer selskapets forsøk på å demonstrere endring fullstendig. Selskapet befinner seg i en tillitskrise og timingen for disse to negative avsløringene er ekstremt uheldig. Troverdigheten til talspersonene i de respektive sakene er katastrofal og forsterkes av en tilbakeholden og hemmelighetsfull mediehandtering.

Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 4 sidesprang	Andel
Kommentatorer	23,5 %
Telenor	19,6 %
- Brekke	40 %
- Aaser	30 %
- Baksaa	10 %
- Pressetalsmenn og pressemeldinger	10 %
- Konserttillitsvalgt	10 %
Ekspertuttalelser	19,6 %
Politikere / samfunnstopper	17,6 %
Aviserklæringer	13,7 %
Næringsdepartementet	5,9 %

Tabell 15: Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 4 sidesprang (utarbeidet av forfatterne)

Avsløringene setter Telenor i et uheldig lys ved at de må svare for kritikkverdige forhold der saksforholdet ikke er kommunisert av selskapet selv. Oppslagenes kritiske presentasjon plasserer Telenor i en defensiv posisjon, der kommentatorer og eksperter får spalteplass til å ytre negative meninger om selskapets fremferd.



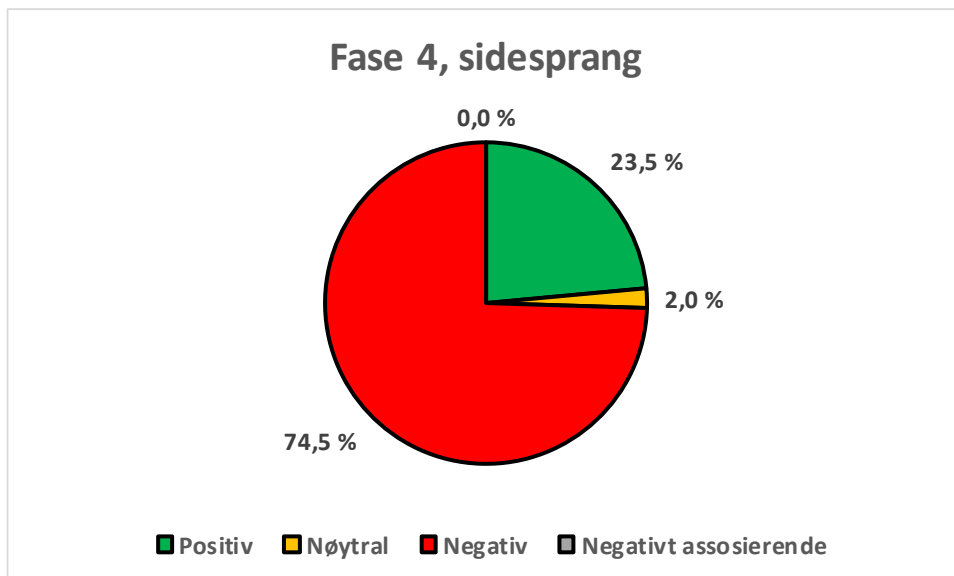
Figur 30: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 4, sidesprang (utarbeidet av forfatterne)

Intensitet og tonalitet i mediedekningen, fase 4 sidesprang

I totalomfang dekker perioden fra CV-saken sprekker og til og med de to første ukene etter at VGs «Kvinnebløff» avsløres totalt 3 347 artikler. Dette utgjør i overkant av 10 prosent av den totale artikkelmengden i måleperioden.

De nevnte 3 347 artiklene faller inn under søkestreng 2, og som påpekt under 4.4.6 vil ikke vår analyse dekke denne perioden fullstendig, da det kun er artiklene under søkestreng 1 som er behandlet kvalitativt. Kun 19 prosent av artiklene under sidesprangfasen gir søketreff i «Telenor AND Vimpelcom». Tallet illustrerer at Telenors totale nyhetsbilde dekker vesentlig mer enn kun Vimpelcom-saken i denne perioden, hvilket vi av metodiske årsaker og ressursmessige begrensninger ikke fanger fullstendig opp. I den kvantitative analysen som følger berører vi dermed kun de artiklene som linker henholdsvis CV-saken, kvinnebløffen og Vimpelcom-saken.

Opinionsdannelsen er i en viss grad nyansert der flere kommentatorer på tvers av mediene står opp for Telenor i form av artikler kategorisert som «kommentarer med positivt fokus», hvilket gir utslag i et splittet tonalitetsbilde. Dekningen i perioden er i hovedsak negativ der tre av fire artikler har en ufordelaktig inngang for Telenors vedkommende. Kommentatorene og meningsbærerne som står opp for selskapet representerer samtidig en del av fremtoningen ved sin andel på 23,5 prosent positive artikler.



Figur 31: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 4, sidesprang (utarbeidet av forfatterne)

Samlet inntrykk, fase 4, sidesprang

CV-saken er et slag i ansiktet på Brekke, som etter at han ble tilsatt som konsernsjef har vist handlekraft og tatt rollen som etisk ansvarlig ryddegutt. Derfor slår det hardt tilbake på Brekke når han har skrytt på seg å ha en utdanning han ikke har, og hans troverdighet forvitrer når han selv ikke har kontroll på det som betegnes som irrelevante, men ufeilbarlige faktorer som CV. I intervjuet med Kapital holdt Brekke fast på at han hadde fullført graden fra Høgskolen i Bø noe som beviselig ikke stemte. Oppfattelsen utad blir verre når Brekke ikke bare har jukset med CV-en, men han også forsøker å omgjøre sannheten.

Uavhengig av størrelsen på lønnen går Brekke i samme felle som sin forgjenger Baksaa, som fikk alle sine verv til Telenor kuttet som følge av mangel på åpenhet. Telenor har blitt stemplet som et gubbevelde der man har gjort som man vil, og det var et dumdristig trekk av Brekke å sette en så mannstung konsernledning etter kjønnsdebatten som oppsto da han selv fikk jobben. CV-saken har forsterket det eksisterende oppfatningen om hva som har vært et problem i selskapet om en ukultur på toppen. Ikke minst reiser avsløringen uheldige spørsmål ved Brekkes lederevne, og om Telenor vi ha en mann som er tatt i juks til å gå foran.

Enda verre er det for Aaser, som ved VGs avsløring igjen viser motvilje til å oppgi de faktiske forhold. VGs fremstilling viser at Aaser løy da han sa at det hadde vært med kvinner helt til siste runde. Disse opplysningene, gitt fra en rekke sentrale kilder, står i skarp kontrast til Aasers gjentatte forsikringer om at flere norske kvinner var inne i prosessen helt frem til rett før avgjørelsen ble tatt.

Kritikken er av den karakteren at om ikke Aaser allerede hadde vært avskjediget av Mæland, kunne en antatt at han i hvert fall hadde måttet gå nå. I pressen må Aaser tåle hard medfart når han utviser forakt for den største eiernes verdier. «Ikke pengeverdier, slike er Telenor gode på, men verdiene som ligger i det norske samfunnet. Eksempelvis likestilling og respekt for politiske institusjoner» (Jacobsen, 2015). Saken er spesielt kritisk fordi den kommer rett etter den mest intense Vimpelcom-saken og Brekkes CV-juks.

Aasers respons bærer preg av desperasjon og oppgitthet når han i desember bryter tausheten etter at han fikk sparken seks uker i forveien (Grinde, 2015a). «Debatten om Telenor preges av personlige og politiske agendaer. Noen har ført slike kampanjer i lang tid», meddeler han (Aaser, 2015). Aaser og Telenor tas delvis i forsvar hos flere medier som påpeker at dersom Brekke var den beste kandidaten var det bare rett og rimelig at han ble valgt, og at drittkastingen mot Telenor har gått ut av alle proporsjoner.

5.3.7 Mellomfase II: Hansen-kritikk og korrupsjonsinnrømmelse

Inge K. Hansen, tidligere toppsjef i Statoil og Aker Kværner, langer ut mot Brekke, Telenor-styret og Mæland i forbindelse med Vimpelcom-saken. Brekkes håndtering av Vimpelcom- og CV-saken betegnes som katastrofal. Særlig er Hansen kritisk til hvordan Brekke permitterte fire ledere uten granskning, og hvordan han «dolket» Baksaas i ryggen. Telenor-styret fremstår i den verste krisen som handlingslammet. Styrets nestleder, franskmannen Frank Dangeard, tilsettes som fungerende styreleder i perioden det stormer som verst, men oppfattes usynlig utad. Heller ikke Mæland slipper unna, der hun kritiseres for å ha vært for opptatt av at kvinner skulle utnevnes i mye større grad enn at selskapet sto uten styreleder i en ekstrem periode (Ask, 2016). Brekke svarer kritikken per epost (Aftenposten, 2016), og ordkrigen mellom Brekke og Hansen preger mediebildet i januar.

I februar offentliggjøres kvartalsrapporter fra både Telenor og Vimpelcom, hvorpå sistnevnte innrømmer at korrupsjon har funnet gjennom et ønske om å inngå forlik med amerikanske og nederlandske myndigheter. Telenor understreker sin nulltoleranse mot korrupsjon, og ser svært alvorlig på Vimpelcoms erkjennelse på å ha brutt nederlandske og amerikanske korrupsjonsregler (Gjendem, 2016). Resultatene fra fjerde kvartal tynges av at selskapet har brukt 230 millioner NOK på rådgivere, hovedsakelig tilknyttet håndteringen av Vimpelcom-saken (NTB, 2016a). Brekke innrømmer etter at korrupsjonen er et faktum at selskapet burde ha gjort mer for å forhindre at det skjedde (NTB, 2016b).

I etterkant av korrupsjonserkjennelsen fra Vimpelcom påpeker Lunders forsvarer, Schøitz, at selskapets innrømmelse ikke påvirker Lunder juridisk. Lunder selv hevder han ble manipulert av egne ansatte (Sørheim & Utheim, 2016). Kolberg hilser Brekkes erkjennelse om at man kunne gjort mer velkommen, og angriper eks-Telenor-topper for å ha gitt sprikende forklaringer om Vimpelcom-saken (Haugan & Braaten, 2016). Utspillet faller i dårlig jord hos Baksaa som reagerer på det han mener er omtrentlighet og upresisheter fra Kolbergs side (NTB, 2016c).

Telenors nytilsatte styreleder, Gunn Wærsted, tiltrer 14. januar. Kort tid etter blir hun satt under et kritisk søkelys gjennom «Panama Papers». Avsløringen viser at den tidligere Nordea-direktøren har vært overordnet ansatte som har hjulpet kunder med å opprette selskaper i skatteparadiser der eierskap kan holdes skjult (Grinde, 2016a). Venstre krever granskning av Wærsteds rolle (NTB, 2016d), hvorpå Nordea dagen etter svarer at «konsernledelsen ikke var involvert i den operative virksomheten». Wærsted kommenterer selv ikke saken direkte (Vosgraff, 2016).

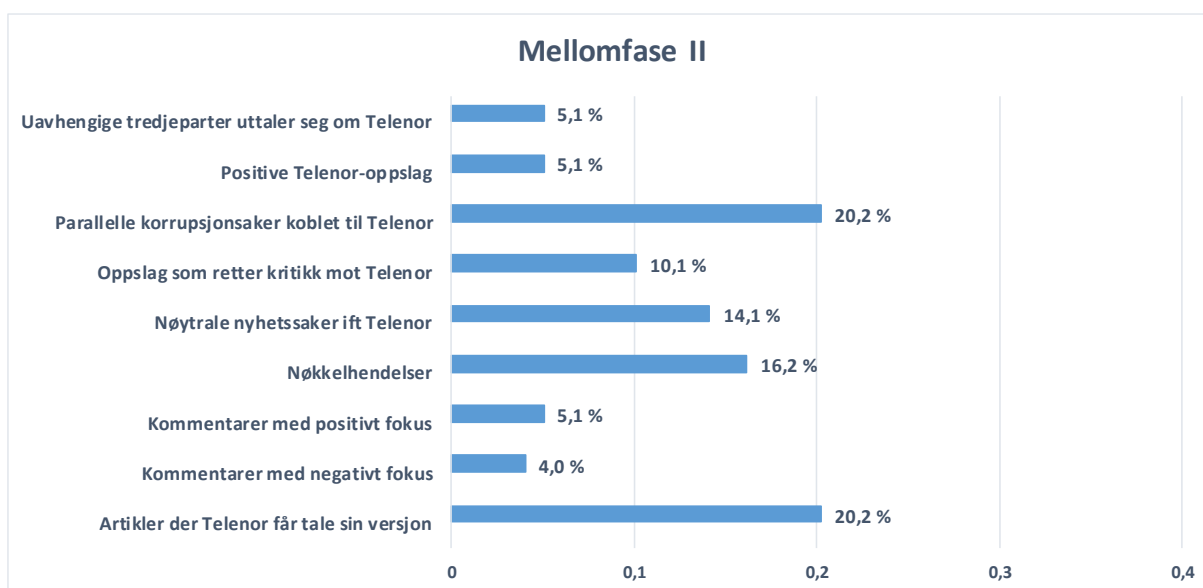
Perioden avsluttes med at Brekke og Wærsted går ut i DN og presenterer syv konkrete tiltak som skal hindre fremtidige kriser og uheldige innblandinger, deriblant en direktelinje for varslere (Aartun & Eriksen, 2016c).

Media innramming, mellomfase II

I likhet med mellomfase I karakteriseres perioden av å være mindre negativ og ha en lavere hyppighet hva gjelder nøkkelhendelser. Nyhetsbildet har imidlertid et preg av etterspill fra hendelsene i fase 4, der kritikken fra Hanssen og andre næringslivstopper representerer sakene der Telenor har mindre kontroll over informasjonsflyten. Wærsted støtter opp under Brekke og figurerer som talsperson for selskapet. Baksaa forsøker i løpet av perioden å tilbakevise at han ga Stortinget feil informasjon under Høring I, uten at Kolberg endrer oppfatning.

Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, mellomfase II	Andel
Telenor	23,2 %
- Brekke	34,8 %
- Baksaas	26,1 %
- Wærsted	21,7 %
- Pressetalsmenn og pressemeldinger	13,0 %
- Myanmar-sjef	4,3 %
Aviserklæringer	16,2 %
Politikere / Samfunnstopper	10,1 %
Ekspertuttalelser	8,1 %
Jo Lunder / Cato Schøitz	8,1 %
Kontrollkomiteen	8,1 %
Næringsdepartementet	6,1 %
Vimpelcom	6,1 %
Investorer	4,0 %

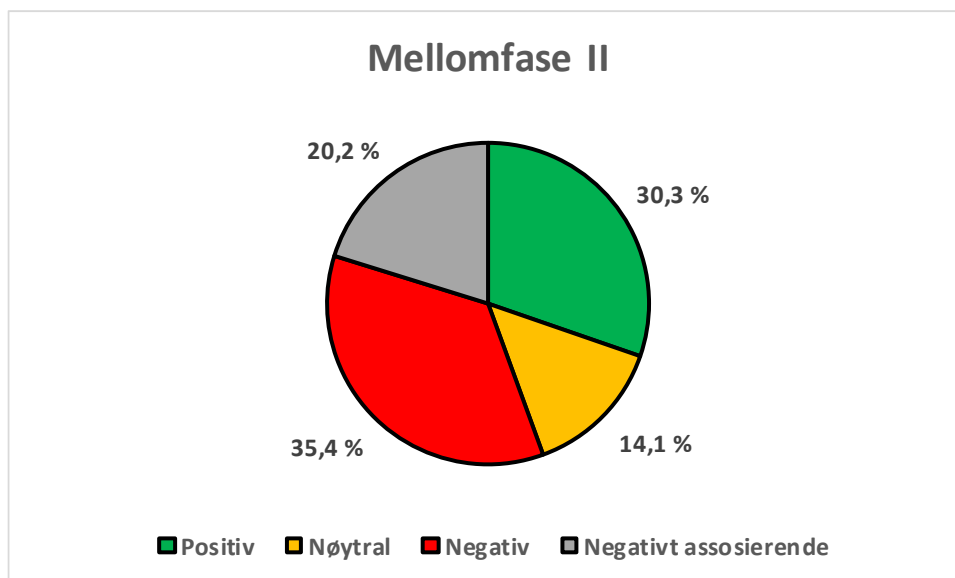
Tabell 16 Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, mellomfase II (utarbeidet av forfatterne)



Figur 32: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i mellomfase II (utarbeidet av forfatterne)

Intensitet og tonalitet i mediodekningen, mellomfase II

Dekningens intensitet synker betydelig i 2016, hvilket gjør perioden til den nest roligste med 687 publiserte artikler over en periode på 16 uker. Tonaliteten i nyhetsbildet er i stor grad fordelaktig for Telenor, der det er et relativt likt forhold mellom positive og negative artikler i perioden, sett bort i fra den høye andelen artikler kategorisert som «negativt assosierende».



Figur 33: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i mellomfase II (utarbeidet av forfatterne)

Samlet inntrykk, mellomfase II

På tross av at mediebildet er mindre kritisk mot Telenor, både i forhold til frekvens og tonalitet sammenlignet med foregående perioder, er det likevel de negative sakene som er mest synlige og følgelig mer skadelige for Telenor. Ikke minst gjelder det kritikken fra Hansen, som med sin erfaring og tyngde regelrett slakter Telenor og tilhørende styre for håndteringen av Vimpelcom-saken. «Eksternt oppfattes det nå at Telenor ledes av politikere: Brekke, Mæland og Kolberg» (Ask, 2016). Selv om artikkelen i seg selv er balansert der Brekke svarer direkte på kritikken, dominerer Hansens stemme debatten. Brekkes oppfølger vinklet på at konsernsjefen emosjonelt blir «lei seg», hjelper hverken på å dementere kritikken eller bygge opp Brekke som en sterk leder.

Konstateringen fra Vimpelcom bekrefter det man har fått signaler på over lengre tid: selskapet begikk lovbrudd da de skaffet seg telelisenser i Usbekistan. Klassekampens gjennomgang viser at Vimpelcom siden 2006 har tjent 13,5 milliarder NOK i Usbekistan, hvorpå Telenors andel er 4,5 milliarder NOK (Ekeberg & Tallaksen, 2016). Beløpene illustrerer størrelsene korrupsjonen berører.

Telenors representanter i Vimpelcom-styret frikjennes i en viss grad ettersom det fremkommer at dokumentet styremedlemmene baserte sin beslutning på ikke inneholdt alle detaljer. Styremedlemmenes håndtering og godkjenning av en handel uten tilfredsstillende info om handelspartner på bordet gir likevel Baksaas og de andre involverte liten grunn til å gratulere seg selv med innsatsen (DN, 2016). Wærstedts forbindelse til «Panama Papers» fra tidligere

arbeidsforhold er uheldig for Telenor i og med at den på lik linje med tidligere avsløringer mot andre Telenor-talspersoner reiser spørsmål ved selskapets åpenhet og verdigrunnlag.

5.3.8 Fase 5: Granskningsrapporten offentliggjøres og Høring II

Fase 5, del I: Deloitte's granskningsrapport

Granskningsrapporten fra Deloitte konkluderer at ingen Telenor-ansatte har vært delaktig i korrupsjon, men avdekker samtidig store interne svakheter. Telenor får skarp kritikk for håndtering av bekymringsmeldinger om korrupsjon i Vimpelcom. Fra 2011 varslet en meget bekymret Telenor-arbeider utstasjonert i Vimpelcom gjentatte ganger om alvorlige korrupsjonsbekymringer knyttet til Vimpelcoms investering i Usbekistan, uten at de nådde frem til Telenors konsernsjef og styre før i 2014 (NTB, 2016e). Media vinkler på at bakgrunnen for at korrupsjonsmeldingene trenerte i Telenor-systemet skyldtes at saken først og fremst gjaldt Vimpelcom, og dermed ikke var et Telenor-anliggende (Aartun & Eriksen, 2016).

Formuleringene til varsleren skal ha vært krystallklare og juridisk direktør Espen får klar kritikk i medieoppslaget for manglende ansvar for å ta bekymringene videre i Telenor-systemet (Aartun & Eriksen, 2016a). Rapporten indikerer at bekymringsmeldingene burde vært videreformidlet tidligere, deriblant høsten 2012 da saken om Teliasoneras Usbekistan-avtaler sprakk i media. Finansdirektør Aa, informert om mistanken direkte av varsleren, får kritikk for manglende orientering av Baksaa om at bekymringsmeldingene ikke var delt med styret og etisk komité i februar 2013 (Aartun & Eriksen, 2016b). Først i mars 2014, 2,5 år etter den første bekymringsmeldingen, ble Baksaa gjort kjent med varselet. Først i desember 2014, etter at Vimpelcom-saken blusset opp gjennom Klassekampens oppslag, varslet han styret. Informasjonen lå ytterligere ni måneder hos Telenor før Næringsdepartementet og Mæland ble orientert i oktober 2015, hvilket førte til Aasers avgang (NTB, 2016f).

Baksaa, Aa og Espen får alle får kritikk for svakt lederskap, og de to sistnevnte trekker seg fra sine stillinger etter at rapporten offentliggjøres (Ekeseth, 2016). Brekkes kommentar om at «sentrale ledere har etter mitt skjønn hatt for dårlig dømmekraft» (Ask, 2016a) illustrerer mistillitsforholdet mellom Brekke, Aa og Espen, samt Brekke og Baksaa. De siste to permitterte, Rusten og Sjulstad, går tilbake sine tidligere stillinger. Gjennomgangen fra Deloitte avdekker ytterligere to uavklarte forhold i land Telenor har virksomhet med høy korrupsjonsfare. Vimpelcom-saken synes å prege miljø og ansatte i selskapet, illustrert ved

direktør Hilde Tonnes avgang begrunnet ved at det «ble ikke riktig å fortsette i selskapet slikt ting utviklet seg» (Winther, 2016).

Fase 5, del II: Høring II i Stortinget

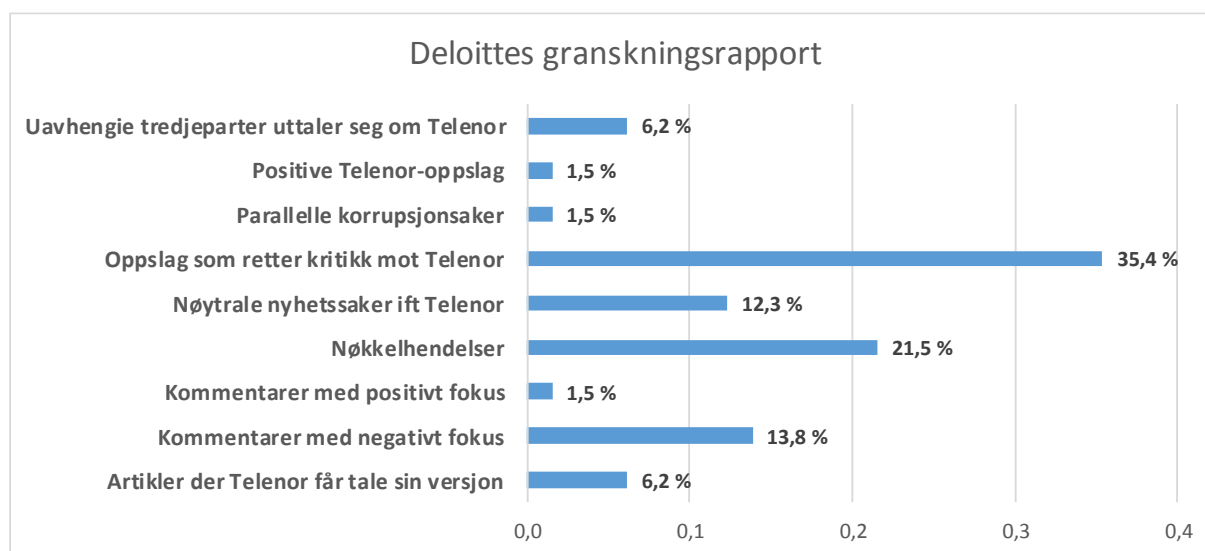
I forkant av høringen retter Tankesmien Agenda et kritisk søkelys mot Kontrollkomiteens behandling av Vimpelcom-saken, og mener håndteringen setter den statlige eiermodellen i fare (Ekeberg, 2016). Nestleder i komiteen, Michael Tetzschner (H), Finans Norge-sjef Idar Kreutzer og NHO-direktør Kristin Skogen Lund støtter oppunder kritikken og påpeker at komiteen skal forholde seg til statsråden, og ikke de delvis statseide selskapene. Kritikerne mener komiteen har gått for langt i sin iver etter å komme til bunns om korrupsjon har funnet sted, uten at det er deres oppgave. Under Kolbergs ledelse opptrer komiteen som en rettsavklarende instans der komitelederen inntar rollen som etterforsker, aktor og dommer (Gjerstad & Skard, 2016). Kolberg stiller seg uforstående til kritikken, og karakteriserer den som grunnløs (Berge & Lilleås, 2016).

Lunders beretninger og redegjørelse om hvordan Vimpelcom håndterte saken preger høringen. Den tidligere Vimpelcom-sjefen initierte undersøkelser hver gang bekymringsmeldingene dukket opp, og hans forklaring ga tiltro til rettskjennelsen om at det ikke har vært skjellig grunn til mistanke om at Lunder har vært involvert i korrupsjon. Lunder karakteriserer saken som en personlig katastrofe, og kritiserer Økokrim for det han betegner som «grunnløse og misforståtte anklager» (Hustadnes, 2016). Aaser tar under høringen sterk avstand fra medias fremstilling av ham som løgner. Videre påpeker han med Deloitte-rapporten i ryggen at Mæland ga ham sparken på feil grunnlag (NTB, 2016g). Baksaas begrunner sin tilbakeholdenhet i informasjonsutleveringen med at han ikke ville ødelegge for etterforskningen. I etterkant av høringen sier Raja at han ikke har et fnugg av tro på Baksaas' forklaring om at han ikke kjente til mistanken om korrupsjon (Johnsen & Mosveen, 2016).

Media innramming, fase 5 del I

Nyhetsmønsteret i fase 5, del I, preges av nøkkelhendelser i tilknytning til offentliggjøring av granskningsrapporten. I sum utgjør disse hendelsene en drøy femtedel av artiklene. De avslørende nøkkelhendelsene følges opp med kritiske oppslag og kommentarer med negativt fokus. I denne fasen drives saken frem basert på medieavsløringer, samt presentasjon av funnene i granskningsrapporten.

Det er uheldig for Telenor at granskningsrapporten er lekket i forkant, noe som gjør DN til førstehandsformidler og får avslørt konklusjonene fra rapporten før de er kommunisert av Telenor. Medienes fremstilling av rapportens fremstiller konklusjonene som at Telenor har opptrådt svært kritikkverdig. Aviserklæringer og kommentatorer utgjør hovedkilden til artiklene i mer enn hvert tredje tilfelle i perioden. Det kan derfor pekes i retning av at redaksjonene i denne fasen har en særlig stor innvirkning på hvordan saken fremstilles.



*Figur 34: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 5, del I
(utarbeidet av forfatterne)*

Avgått finansdirektør Aa inntreer mediebildet direkte ved å avgi egne kommentarer om hvorfor han ikke fortsetter i Telenor. Med det utgjør Aa en motstemme til Brekke, som uten sikre bevis permitterte Aa før konklusjonene fra rapporten lå klare.

Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 5 del I	Andel
Telenor	23,1 %
- Pressetalsmenn og pressemeldinger	26,7 %
- Brekke	20,0 %
- Aa	20,0 %
- Wærsted	20,0 %
- Aaser	13,3 %
Kommentatorer	20,0 %
Aviserklæring	16,9 %
Kontrollkomiteen	13,8 %
Ekspertuttalelser	10,8 %
Næringsdepartementet	4,6 %
Investorer	4,6 %
Politikere / Samfunnstopper	3,1 %
Varsler	1,5 %
Økokrim	1,5 %

*Tabell 17 Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 5, del I
(utarbeidet av forfatterne)*

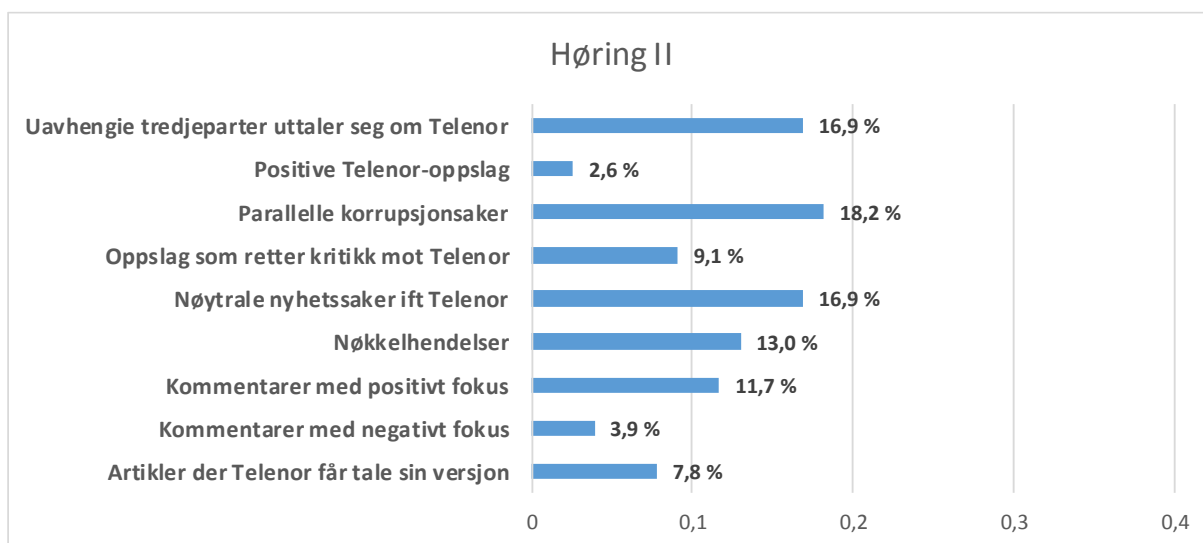
Media innramming, fase 5 del II

Nyhetsmønsteret i forkant av høringen peker i retning av å være mer Telenor-vennlig enn måleperioden for øvrig gjennom en høy andel kommentarer med positivt fokus, samt artikler som tar Telenor i forsvar. Av hovedkildene til saken ser vi at kommentatorer og eksperter dominerer mediebildet, der disse to hovedkildene til sammen representerer hoved stemmen i 40 prosent av artiklene.

Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 5 del II	Andel
Kommentatorer	19,5 %
Ekspertuttalelser	19,5 %
Telenor	18,2 %
- Pressetalsmenn og pressemeldinger	35,71 %
- Baksaas	21,43 %
- Aaser	14,29 %
- Brekke	14,29 %
- Stavn (konserntillitsvalgt)	7,14 %
- Espen (tidl. Juridisk direktør)	7,14 %
Kontrollkomiteen	15,6 %
Politikere / Samfunnstopper	13,0 %
Aviserklæringer	5,2 %
Næringsdepartementet	5,2 %
Jo Lunder / Cato Schøitz	2,6 %
Varslere	1,3 %

*Tabell 18: Hovedstemme i Telenor/Vimpelcom-saken, fase 5, del II
(utarbeidet av forfatterne)*

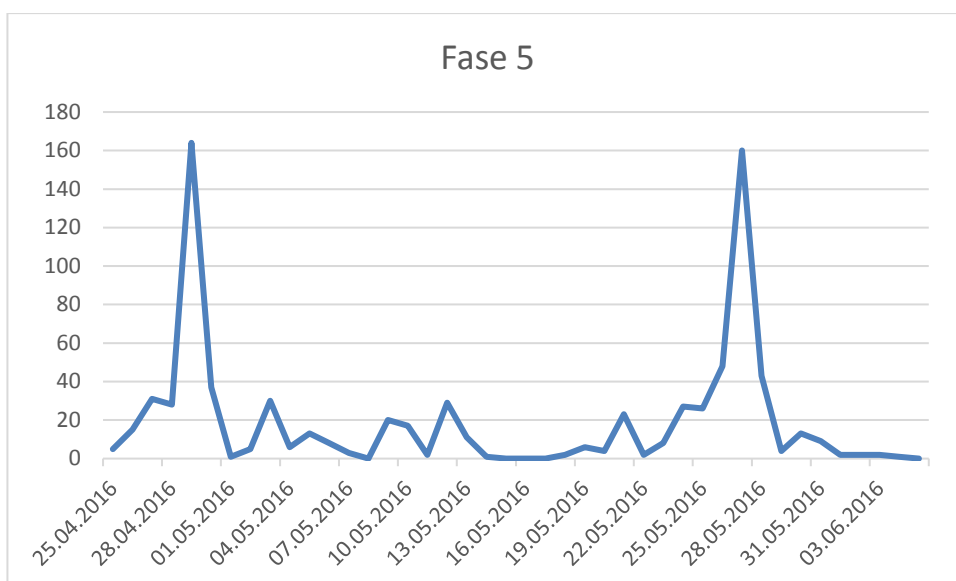
Grupperingen av eksperter og kommentatorer utgjør i perioden en tydelig motstemme til Kontrollkomiteen og især dens leder Kolberg. Disse to gruppernes tydelige stemme i disfavør av komiteen har en direkte sammenheng til at andelen oppslag som retter kritikk mot Telenor kun er 9 prosent sammenlignet med 35 prosent under fase 5, del I. Kritikken mot komiteen berører kun Telenor indirekte ved at det er interne forhold i komiteen som beskrives. For fase 5, del II, kommer dette til uttrykk ved den høye andelen artikler kategorisert som «parallele korrupsjonssaker».



Figur 35: Kategorisering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 5, del II (utarbeidet av forfatterne)

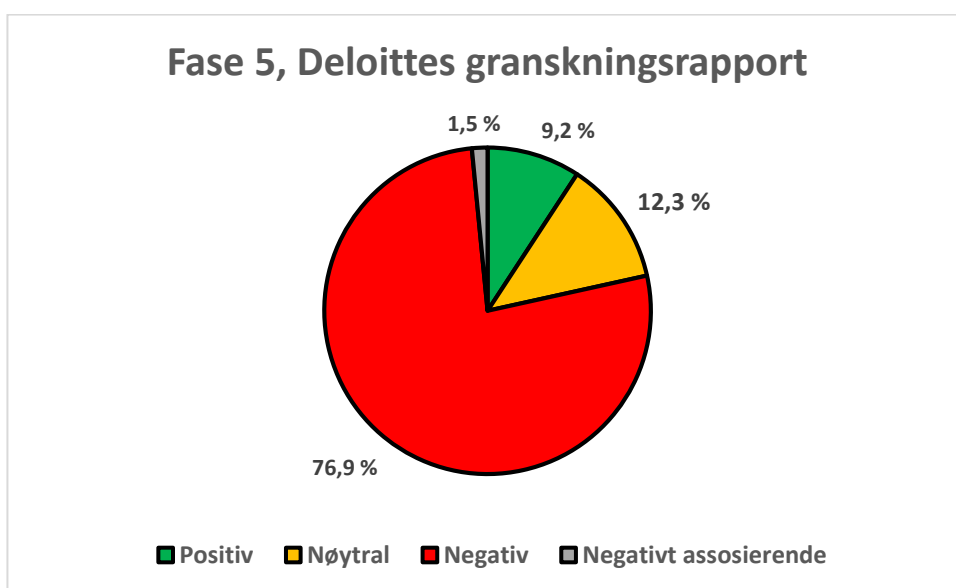
Intensitet og tonalitet i mediedekningen, fase 5 samlet

Samlet preges fasen av en intens dekning i to ulike perioder med en periode med lavere intensitet imellom granskningsrapportens offentliggjøring og den andre høringen i Stortinget. I perioden totalt er det skrevet 805 artikler, hvorav 50 prosent av artiklene publiseres de to dagene etter at de respektive hendelsene finner sted. Dekningens intensitet synker forholdsvis raskt i etterkant av at de to hendelsene.



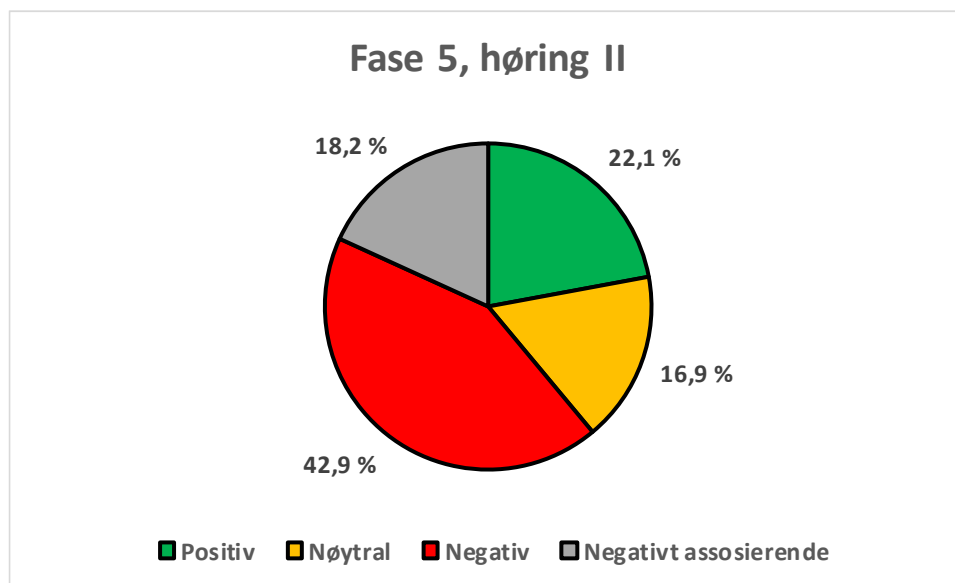
Figur 36: Antall artikler publisert under søkestreng 1 under fase 5, 25. april – 5. juni 2016 (utarbeidet av forfatterne)

Tonaliteten i mediebildet i forbindelse med Deloitte-rapporten er sterkt kritisk mot Telenor, der mer enn tre fjerdedeler av artiklene i perioden kan oppfattes å være av negativ karakter.



Figur 37: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 5, del I (utarbeidet av forfatterne)

Tonaliteten i mediebildet endres mellom de to delperiodene, der andelen negative artikler er redusert med en tredel. Nesten hver femte artikkel i perioden er kategorisert som «negativt assosierende». Dette kommer som følge av de mange artiklene som har berørt interne stridigheter innad i komiteen, samt debatten tilknyttet hvordan komiteen har utøvet sin rolle.



Figur 38: Tonalitetsvurdering av artikler om Telenor - Vimpelcom i fase 5, del II (utarbeidet av forfatterne)

Samlet inntrykk, fase 5 samlet

Det samlede inntrykket fra fase 5 er fragmentert som følge av at de to nøkkelhendelsene er av sprikende karakter. Deloitte's granskningsrapport danner grunnlag for hoveddiskusjonen under Høring II, og er den mest sentrale hendelsen i perioden. Funnene fra rapporten presenteres i DN som «Telenors interne systemer står til stryk» (Aartun & Eriksen, 2016). Den harde kritikken til tross, sakens tonalitätsbilde snur i forkant av den andre høringen. Som nevnt endrer deknningen retning av at Telenor har blitt et offer og plassert i en uheldig situasjon som følge av komiteleder Kolbergs uaktsomhet og misforståtte rolleforståelse. Mot slutten av fasen er kritikken i større grad rettet mot Kolberg og hvordan komiteen har feiltolket sitt mandat i å kontrollere statsråden, i motsetning til å rette fokuset mot Telenors korrupsjonskobling.

Selv om rapporten konkluderer med at ingen Telenor-ansatte aktivt har deltatt i korrupsjon, er de bakenforliggende årsakene svært skadelig for selskapet og personene det gjelder. Funnene avdekker at Telenor-ledelsen i realiteten visste om forhold de ikke formidlet under første høring, der Baksaas og Aaser lot statsråden stå i Stortingssalen og snakke på sviktende premisser fordi hun ikke hadde fått den informasjonen hun trengte. Gjennom media forstås saken særlig kritisk tilknyttet til presentasjonen om at Telenor-styremedlemmene hadde muligheten til å stanse utbetalingene til Takilant flere ganger ved bruk av vetoretten, uten at de gjorde det (Ekeberg, 2015c).

Mangel på lovbrudd til tross, systemsvikten, det svake lederskapet og tilhørende dømmekraften i Telenor-systemet er alvorlig for selskapet. Særlig rammende er kritikken av hvordan sjefene i Telenor har brukt formaliteter og taushetsplikt som argument for å ikke ta lederansvar. Forklaringene til de berørte lederne i Telenor-ledelsen oppfattes som sprikende, svak og i sum uspiselig illustrert ved Telenor-ledelsens handlinger. Sistnevnte argument underbygges av at alle personene som har vært gjenstand for kritikk i rapporten forsvinner, eller har forsvunnet ut av selskapet. Hanssen påpeker at det er Vimpelcom som har ansvaret for å håndtere denne saken, og ikke Telenor, og at Espen og Aa dermed har fått ufortjent kritikk for måten de håndterte bekymringsmeldingene til varsleren. Motstående til Aa, Espen og Baksaas står Brekke som har pekt seg ut som en nådeløs moralens vokter. Brekkes rolle er problematisk ettersom han selv er satt under et kritisk søkelys gjennom rapportens samtidige avsløringer om mulig korrupsjon i Telenor-land der han selv har vært øverste ansvarlige.

Sammenlignet med høring I er høring II mindre kritisk for Telenor, ettersom brodden av kritikken i stor grad allerede er tatt ut på forhånd. Med Kolberg i hovedrollen går mediedekningen derfor i retning av å bli en «debatt om debatten». Særlig påpekes det at Kolbergs misoppfattede rolleforståelse og hans uttalelser om at han skal avdekke om korrupsjon har funnet sted har forstyrret premissene for høringen. Indirekte får Telenor en viss oppreisning i og med at flere sterke stemmer påpeker at Kolbers i overkant kritiske røst har satt Telenor i en vanskelig situasjon enn hva som strengt tatt hadde vært korrekt og rettferdig.

Hva gjelder selve høringen fremstår Lunder som den mest troverdige av Baksaas, Aaser og Lunder. For Baksaas og Aaser er inngangen uheldig i og med at de må svare for hvorfor de misledet statsråden ved første høring. Denne inngangsforskjellen går i favør av Lunder, som med sitt kronargument om at det tok to år for det amerikanske justisdepartement (DOJ) å finne ut svindelen gjør det urimelig at han selv personlig kan anklages for medvirkning til korrupsjon.

5.3.9 Kvalitativ oppsummering

Som følge av sakens betydelige omfang i volum og tid, har vi valgt å dele saken inn i fem faser med to tilhørende mellomfaser. Fasene er definert ut ifra hvordan saken er presentert gjennom media.

Første fase starter da Klassekampen tar opp igjen Telenors kobling til Vimpelcom, to år etter at saken først nådde medias søkelys i 2012. Telenor fremstår som paralyserte og tause, og har

problemer med å redegjøre for sakens anliggende. Mediene blir i denne fasen aktøren som driver saken frem, noe som gjør at Telenor presses i en defensiv posisjon.

Fase 2 defineres av den første åpne høringen i Stortinget. Her svekkes tilliten til Telenor med grunn i Aasers og Baksaas' mangelfulle forklaringer. Telenors talspersoner mislykkes i å løsrive seg fra ansvaret det forventes at selskapet bør ta. Media påpeker dette sterkt der Kontrollkomiteens kritiske røst gjør situasjonen vanskelig håndterbar for Telenor.

I etterkant at vi de første to fasene forekommer vi en lenger tidshorisont av betydelig roligere karakter. I løpet av periodens ti måneder fratrer Lunder og Baksaas sine stillinger i henholdsvis Vimpelcom og Telenor før hva som tidligere har vært annonsert. Samtidig dras det stadig paralleller til korrupsjonssaken i Teliasonera, hvilket bidrar til å opprettholde skepsisen fra Stortinget og opinionen om at Telenors kun har en rolle som vitne i saken.

Fase 3 innledes i oktober 2015 der Telenor offentliggjør sitt ønske om å selge sin eierandel i Vimpelcom, grunnlagt ved at dette er til aksjonærenes beste. Nyansatt konsernsjef, Brekke, kommenterer at dette burde skjedd tidligere og innrømmer at det å ikke ha kontroll over deleierskapet har vært krevende. Salgsmeldingen er en helomvending for Telenor da de gjennom Aaser i november avviste salg grunnet den svake kursutviklingen i Vimpelcom tiden i forveien. Telenor tar her større styring over mediedekningen, men er samtidig gjenstand for ramsalt kritikk – som følge av at selskapet oppfattes vinglete ved at de går tilbake på uttalelsene fra november 2014.

Fase 4 kommer som sakens mest intense og introduseres av hendelsen der Mæland uttrykker mistillit til Aaser. Baksaas' innrømmelser, Vimpelcoms milliardavsetning og økokrims pågrepelse av Lunder understreker den vanskelige situasjonen Telenor befinner seg i. Av lyspunkter fremtoner Brekke som en mer handlekraftig leder enn sine forgjengere ved å uttrykke at han ikke vil legge lokk på noe. Kapitals avsløringer av Brekkes CV-rot skaper hodebry for konsernsjefen og avsløres på et meget ugunstig tidspunkt. I tillegg møter Telenor et kritisk søkelys fra media tilknyttet minoriteten av kvinner som var aktuelle for konsernsjefstillingen. Dette ga en oppfatning om at Telenor dermed hadde gått bort fra Mælands oppfordring.

Den markante mediestormen roer seg i hva som kategoriseres ved mellomfase II. Telenor får imidlertid ikke helt fred, der samfunnstoppen Inge K. Hansen lenger ut mot både Brekke, Telenor-ledelsen og Mæland. I februar legges all eventuell tvil til side da Vimpelcom

innrømmer korrupsjon og inngår forlik med amerikanske og nederlandske myndigheter. Telenor er raske på banen ved å understreke sin nulltoleranse.

I fase 5 presenteres p.t. grundigste faktagrunnlaget for hva som faktisk har skjedd og hvem som kjente til de mistenkelige utbetalingene. Deloitte-rapporten konkluderer med at ingen Telenor-ansatte direkte kan kobles til korrupsjon. Det fremkommer samtidig at Telenors interne systemer ikke har fungert, og den interne håndteringen burde ha vært bedre.

Høring II drar mediedekningen mot å bli en «debatt om debatten» der blant annet Kolbergs misoppfattede rolleforståelse havner i fokus. Måleperioden avsluttes dermed ved at det kritiske søkelyset i større grad rettes mot Kolberg og interne stridigheter i Kontrollkomiteen.

5.4 Dagens Næringslivs syn på hendelsesforløpet

For å få bedre innsikt i hva som har ligget bak redaksjonenes vurdering og dekning relatert til Vimpelcom-saken gjennomførte vi et kvalitativt intervju med journalist Ramuz Eriksen (2016). Gjennom sin rolle som journalist i Dagens Næringsliv har hun fulgt Vimpelcom-saken svært tett siden den ble nyhetsaktuell høsten 2012. Hennes bidrag for avisen kommer særlig til syne ved å kvantitativt se på antall artikler hun har vært deltakende i eller skrevet på egenhånd som omtaler Vimpelcom og Telenor (samlet). I perioden 2007 frem til vår målestopp 5. juni 2016 figurerer Eriksen i 171 artikler. Høyest intensitet finner vi ved 56 artikler i 2015, hvilket samsvarer med våre kvalitative funn fra 5.2.1. Vi anser Ramuz Eriksen å være en representativ person tilknyttet mediernes fremstilling av hendelsesforløpet tilknyttet denne spesifikke saken. Vi vil imidlertid vektlegge at hun kun representerer DN og deres retningslinjer, og at dette kan variere fra andre nyhetsredaksjoner.

Gjennomføringen av intervjuet ble gjennomført etter våre føringer, der journalisten selv la premisser for hva hun kunne utlevere detaljert informasjon om. Det semistrukturerte intervjuet bestod i hovedsak av diskusjoner rundt pressens rolle generelt, den generelle og DN-spesifikke pressedekning av saken, samt hvilke nyhetskriterier DN eksplisitt la til grunn for sin dekning.

5.4.1 Slik jobbet DN med saken

Vimpelcom-sakens opprinnelige mediefokus

DN var alene om å følge opp Telenors kobling til korrupsjonsmistanken Vimpelcom i 2012. Avisen ble inspirert av SVTs Uppdrag Gransking om avlytting i mobilnettet våren 2012. SVT

og DN arbeidet parallelt med å avdekke eirskapsforhold for henholdsvis Teliasonera og Vimpelcom gjennom sommeren og høsten 2012.

Ramuz Eriksen forklarer at mediehuset viet ressurser til saken fordi den tilfredsstilte redaksjonens krav til nyhetskriterier. Journalisten påpeker at det hersket en forståelse om at det lå et omfattende researcharbeid bak DN's omtale av saken i 2012. At andre mediehus måttet ha stolt på og referert til DN's research, kan ha vært forklarende til at mediehuset førte saken alene frem til Klassekampen viet saken ny oppmerksomhet i november 2014.

Samtidig påpeker Ramuz Eriksen at saken opprinnelig fort kunne blitt forbigått, særlig ettersom den dreide seg om uavklarte forhold som geografisk lå langt borte. I tillegg var det usikkerhet om hvorvidt det var en Vimpelcom- eller en Telenor-sak.

Generelt samtykker Ramuz Eriksen til at utgangspunktet for at mediedekningen tilknyttet Vimpelcom-sakens utvikling er drevet frem av undersøkende journalistikk, der det har foregått hendelser og gravearbeid på tre kontinenter.

Fjerde kvartal, 2015 – «Tsunami av negative nyheter»

30. oktober kommer nyhetsmeldingen om at Aaser trekker seg som følge av mistillit fra Mæland. Dette er ifølge Ramuz Eriksen en nyhet som tilfredsstiller alle nyhetskriterier:

- *De aktuelle aktørene:* Telenor er et stort og dominerende selskap som i egenkraft av historie, størrelse, personregister og operasjoner skaper nyhetsinteresse for DN spesielt.
- *Vimpelcom-føljetongens lange historie:* Nyheter tilknyttet saksutviklingen er i seg selv av interesse i kraft av at nyhetsdekningen over tid har vedvart.
- *Årsakforløpet:* Nyheten medfører et politisk spill som involverer Næringsdepartementet og Telenors ledelse.
- *Konsekvensene:* Politisk mistillit fører til at Telenor står uten styreleder. Med det gjentar historien seg fra 2012 da styreleder Norvik måtte gå etter mistillit fra Giske.

Disse sterke nyhetskriteriene fører til at et samlet medie-Norge, inkludert DN og VG, får «blod på tann». For DN's vedkommende kommer dette til uttrykk ved at det vies store ressurser i dekningen av saken. Opprinnelig som følge av at det i seg selv er oppsiktsvekkende at et selskap av Telenors kaliber står uten styreleder. Nyhetshendelsen om Aasers avgang følges opp av pressen. I flere uker sammenhengende etter Aasers avgang følger det store og alvorlige

nyheter om Telenor daglig. Dekningen i denne perioden (30. oktober – 11. november 2015) er hendelsesstyrt og kan karakteriseres som turbulent. Nyhetene er samtidig av en sterk finansiell karakter: Milliardavsetningen Vimpelcom gjør er historisk høy. Telenor står midt i en krise med en amputert ledergruppe samtidig som selskapet har begått et tillitsbrudd til sin største eier.

Ramuz Eriksen forteller at det skarpe fokuset på Telenor fører til at dekingen eskaleres og blir intens på andre områder utover hva saken dreide seg om opprinnelig - mistanke om korrupsjon i Vimpelcom. Denne utviklingen kan ses som en følge av alvorlighetsgraden i hendelsene. Kritikken mot Telenor og «heksejakten» fra media i denne fasen kan oppfattes som for hard. Dette fører til at pendelen svinger tilbake, og Telenor tas fra visse hold i forsvar.

Tilknyttet dette temaet ble følgende spørsmål direkte formulert:

Intervjuer: - *Ville disse sakene (CV-saken og Kvinnebløffen) blitt skrevet om det ikke var for at Vimpelcom-saken lå i bunn?*

Ramuz Eriksen: - *De ville ikke fått like stor gjennomslag.*

Ramuz Eriksen samtykker til at pressen i perioder med et intenst og ensidig mediedekning, i denne sammenheng rettet mot et spesifikt selskap, må være ekstra varsom. Dette som følge av at pressen har et ansvar i å formidle ting riktig, og i perioder med et ekstremt ensidig nyhetspress kan feilaktige oppfatninger feste seg. Intervjuer vil i denne fasen av intervjuet påpeke at bemerkningen gjelder pressens rolle generelt.

Journalisten bruker ordene «i blodtåka kan pressen fort trå feil» for å beskrive mediedynamikken som oppsto i den intense perioden i november 2015. Henvisningen i ordlyden forstås av intervjuer til å gjelde VGs avsløring tilknyttet «Kvinnebløffen». Som det fremkommer av medieanalysen i del 5.3 viste dette oppslaget å gi et misvisende bilde av den reelle ansettelsesprosessen til konsernsjefstillingen der Brekke ble valgt.

5.4.2 Analyse av mediedekningen

I fjerde kvartal 2015, den intense perioden som Ramuz Eriksen referer til, eskalerte nyhetsinteressen rundt Telenor betydelig. Den økte nyhetsinteressen og aktualiteten medførte at alt av relaterte nyheter tilknyttet selskapet ble viet stor plass i mediebildet.

Kapital traff spikeren på hodet med deres avsløring av Brekkes CV-feil, der særlig timingen på denne kritiske avsløringen var spesielt uheldig for Telenor. Brekke gjorde selv saken verre med sin håndtering av den, der han forsøkte å omgjøre egen forklaring. Telenors allerede problemfylte oppfatning i opinionen om hemmelighold forsterkes som følge av sakens alvorlige fakta og Brekkes kritikkverdige opptreden.

I denne fasen oppstår en egen mediedynamikk der «pressen lukter blod» og «jager i flokk». Jaget etter negative historier gir en egen dynamikk. I denne fasen kjemper Telenor på mange fronter, og det oppstår en storm av negative nyheter som må ses på som særegent i moderne tid rettet mot et enkelt selskap, sett i norsk målestokk. Særlig til Telenors ugunst er feiltrinnet gjort av VG der de feilaktig slo opp at ingen kvinner nådde opp i sluttrunden i kampen om konsernsjefstillingen (Lerø, 2016).

Hva som opprinnelig utløste negativiteten i dekningen må Telenor ta på egen kappe. Samtidig har pressen et særlig ansvar i at den kritiske dekningen foregår korrekt. I offentligheten skapes det en feiloppfatning tilknyttet ansettelsesprosessen til Brekke ved spriket som oppstår gjennom sakens dramatiske presentasjon sett opp mot at saken senere blir dementert fra VG på grunn av misvisende fremstilling og manglende sannhetskriterium. Synligheten av dementiet fra VG er vesentlig mindre og har betydelig lavere rekkevidde enn presentasjonen avsløringen ble gitt opprinnelig. Følgelig skaper det derfor en uheldig skjevhet når det er oppfattelsen av de kritikkverdige forholdene som fester seg. Vi kan derfor argumentere for at VGs oppslag har voldt Telenor ufortjent skade ved å tegne et upresist og delvis feilaktig bilde av selskapet i media.

5.4.3 Journalistens opplevelse av Telenors håndtering

Ramuz Eriksen påpeker at det er unngåelig å ikke stikke under stol at landskapet Telenor har måttet manøvrere seg i har vært ukjent for dem. Dette har gjort håndteringen mer krevende enn normalt. Vimpelcom er et selskap der de ikke har hatt operasjonell kontroll, men kun vært representert med nominerte styremedlemmer. Ettersøkningen fra SEC, DOJ og amerikanske etterforskningsmyndigheter har ført til at Telenor har havnet i en uheldig posisjon der de har blitt presset fra begge kanter: etterforskende myndigheter og Stortinget.

Telenor har videre vært i en uheldig posisjon i og med at Vimpelcom, som en representant for et utenlandsk selskap, har en annen holdning og praksis hva gjelder tilgjengelighet til toppledere og utlevering av informasjon til pressen. Det har ikke minst norsk offentlighet fått

erfare, der Vimpelcom ikke har utlevert den informasjonen og tilgjengeligheten til toppledere som norsk presse er vant med og forventer. Ramuz Eriksen påpeker at den kulturelle forskjellen mellom norsk offentlighet og Vimpelcoms omgivelser har ført til at særlig Lunder har blitt plassert i en tilsvarende vanskelig situasjon ved å måtte forholde seg til utenlandske spilleregler, men fremstilles i offentligheten etter norsk kultur og standarder.

5.4.4 Analyse og vurdering av Telenors håndtering

Telenors manglende åpenhet og at talspersonene tas i å opptre uærlig er svært skadelig og en trigger for media til å gå selskapet nærmere i sømmene. Utad oppfattes den mangelfulle håndteringen til å gjøre saken større enn hva den i utgangspunktet er. Telenor har opptrådt lukket, og er ikke på tilbudssiden hva gjelder å gi opplysning til saken. Baksaas, Aaser og Brekke fremstilles alle i media for å fordekke sannheter, hvilket er spesielt skadelig for Brekke i og med at han har tatt en rolle i å komme til bunns og få klarhet i de uoversiktlige forholdene mellom Telenor og utøvelsen av eierskapet i Vimpelcom. Når han selv tas i løgn svekker det hans troverdighet, anseelse og lederevne betydelig.

Videre er det svært uheldig for Telenor at Brekke står alene uten en støttende styreleder i perioden der det blåser som verst. Fungerende styreleder i fjerde kvartal, Dangeard, er en fransk telekom-ekspert som mangler forståelse for norsk offentlighet. Hans usynlige opptreden er svekkende for Telenors utstrålte ledelseskapasitet. Dette gjelder særlig fordi Brekke har permittert to av sine mest innflytelsesrike direktører: Aa og Espen. Brekke figurerer alene som Telenors talsperson noe som gir en oppfattelse av at selskapet er svekket.

5.5 Merkevareeiers respons til krisen

Telenors respons og håndtering vil i dette delkapittelet studeres opp mot teorien presentert under 3.6 Rammeverk for diskusjon av merkevarekrise.

5.5.1 Krisens karakteristika

Gitt avdekkingen fra amerikanske etterforskningsmyndigheter om at de ulovlige utbetalingene til Takilant gjennom et selskap registrert på de Britiske Jomfruøyene var initiert og skjult av utro medarbeidere i Vimpelcom-systemet, vil vi argumentere for at den bakenforliggende hendelsen som senere utløste krisen kan kategoriseres som en «organisatorisk ugjerning». Som det fremkommer gjennom Deloitte's granskningsrapport, samt Lunders forklaring under høring

II, var bestikkelsene bevisst skjult og utbetalt gjennom et mangfold av Vimpelcoms datterselskaper av hensyn til de utro tjenestemennene i Vimpelcom-systemets personlige vinning. Tjenestemennene overkjørte Vimpelcoms interne kontroller (Deloitte, 2016). Det kompliserte årsaksforholdet gjorde at det tok to år med etterforskning før amerikanske myndigheter klarte å komme til bunns i svindelen.

5.5.2 Klassifisering av årsaksforhold

For Telenors vedkommende kan krisen betegnes til å ha et eksternt årsaksforløp i og med at handlingene skjedde i Vimpelcom hvor Telenor hverken hadde operasjonell eller juridisk kontroll. Samtidig har heller ingen Telenor-ansatte begått noen form for ulovlige handlinger (Nordstrøm, 2016).

Telenor har likevel begrenset ansvar for ulykken i og med at styrerepresentantene hadde mulighet til å stoppe utbetalingene i form av at styret godkjente de ulovlige transaksjonene. Det må samtidig påpekes at de ulovlige betalingene var skjult, og Vimpelcoms interne undersøkelser ikke klarte å avdekke at noe ulovlig hadde skjedd. I tidsvinduet der de Telenor-nominerte styremedlemmene hadde anledning til å benytte seg av minoritetsvernet (den omtalte vetoretten gjaldt frem til restruktureringen i 2010) for å stanse utbetalingene til Takilant, var ikke alle detaljene tilknyttet utbetalingene på dette tidspunktet redegjort for (Deloitte, 2016).

5.5.3 Måleparametre

En merkevarekrise kan føre til endring på tre overordnede nivåer:

Omdømme

Det medfører en betydelig negativ omdømmeeffekt som følger ved å bli assosiert og kritisert for manglende innsats mot korrupsjon, og i TNS Gallups omdømmeundersøkelse for 2015 havnet Telenor på 38. plass av de totalt 68 virksomhetene som var med. Selskapets plassering falt med seks plasser, og kun to andre selskap hadde en svakere omdømmeutvikling sammenlignet med foregående år. I rapporten heter det «Telenor har et sårbart omdømme som svekkes ytterligere det siste året. Vimpelcom-skandalen og mediestormen rundt den nye Telenor-sjef har ikke virket positivt på Telenors omdømme» (TNS Gallup, 2016). Uavhengig av Telenors skyldspørsmål er det ødeleggende for ethvert selskap at mistanke om korrupsjon og bestikkelser i det hele tatt reises.

Media innramming

Denne biten er redegjort for under del 5.2 – 5.3

Mediedekningens varighet

Denne biten er redegjort for under del 5.2 – 5.3

5.5.4 Klassifisering av krise

Avdekkete assosiasjoner og karakteristika tilknyttet krisen tilsier at Vimpelcom-saken kan klassifiseres som en verdirelatert, og ikke produktrelatert krise. Korrupsjonsmistanken i Vimpelcom forringer ikke de funksjonelle fordelene ved bruk av Telenors kjerneprodukter. Det er i større grad Telenors omdømme og symbolske verdi som skades som følge av den negative mediedekningen som kobler Telenor til korrupsjon.

5.5.5 Krisens ulike faser

1) Signalavdekking

Som tidligere påpekt er saken for Telenors vedkommende et komplekst anliggende i form av at de ulovlige handlingene skjedde gjennom Vimpelcoms systemer, hvilket har utdeliggjort hvem i Telenor som har hatt ansvar for å forhindre hendelsene. Saken nådde første gang Vimpelcom-styrets bord i oktober høsten 2007 da en spesifikk forespørsel fra en Telenor-nominert styremedlem relaterte seg til om 3G-transaksjonene i Usbekistan overholdt de amerikanske Foreign Corrupt Practises Act-bestemmelsene (FCPA). Ifølge Deloitte-rapporten responderte ledelsen i Vimpelcom misvisende til disse spørsmålene, og beroliget styret med at bekymringene vedrørende FCPA-bestemmelsene var undersøkt og klarert, hvilket senere viste seg å være falske betryggelser (Deloitte, 2016).

Strukturelle og juridiske faktorer

Høsten 2011 varslet en Telenor-arbeider, utstasjonert som en expat hos Vimpelcom, finansdirektør Aa om mistenkelige utbetalinger som ble antydte til å være av korrupt art. Aa varslet igjen juridisk direktør Espen som anbefalte varsleren å gå tjenestevei i Vimpelcom med de mistenkelige utbetalingene, da saken formelt var et Vimpelcom-anliggende. Varsleren videreformidlet bekymringsmeldingen til rett instans, som da var Lunder i konsernsjefstolen i Vimpelcom. Videre engasjerte Lunder det amerikanske advokatselskapet Akin Gump til å granske opplysningene, uten at de fant noe mistenkelig. Følgelig ble utbetalingene gjennomført. Varsleren, en betrodd Telenor-medarbeider, var imidlertid ikke trygg på at

advokatselskapets jobb var gjort grundig nok, og konfererte nok en gang Aa som videre kontaktet Espen. Sistnevnte skal da fortsatt ha ment at riktig adresse for bekymringene var Vimpelcom, og at varsleren nå måtte gå lenger opp i systemet - til Vimpelcom-styret gjennom de tre Telenor-nominerte styremedlemmene Sjustad, Kjell Morten Johnsen Jan Edvard Thygesen (Knudsen & Valderhaug, 2016). Deloitte krediterer varsleren i sin rapport, og konkluderer samtidig med at varselet ble håndtert rett, og Telenors systemer var blitt fulgt (Deloitte, 2016).

Tidspunktet hvor bekymringsmeldingene nådde Vimpelcom-styret sammenfalt med perioden hvor Baksaas hadde et opphold fra sitt styreverv i Vimpelcom. Oppholdet førte til at Telenors konsernsjef på daværende tidspunkt ikke var orientert om saken, ei heller da han tredde tilbake i styrevervet i desember 2011.

Selv om Espen og Aa kjente til bekymringsmeldingene, ble disse ikke videreformidlet oppover i Telenor-systemet. De juridiske bindingene, betegnet som de «kinesiske murene», mellom Telenor og Vimpelcom skaper her problemer for informasjonsdelingen (Bakken, 2016). Notert i USA må Vimpelcom overholde den amerikanske loven om informasjonsformidling, hvilket fører til at alle styremedlemmene har taushetsplikt om forhold som kommer opp i styret, eller annen informasjon de får i sin kontakt med selskapet, med mindre selskapet selv offentliggjør det (Lydersen & Sandvik, 2014). Dette gjelder også de Telenor-nominerte styremedlemmene. Etersom informasjonen på begge sider må behandles med konfidensialitet begrenser det de informerte lederne om hvem de kan rådføre seg med, og hvem som til enhver tid skal kjenne til saken. Espen og Aa kjente til bekymringen, men unnlot å informere Baksaas om dette. Deloitte påpeker i sin rapport at informasjonen burde vært delt med Baksaas på et tidligere stadium enn i mars 2014 (Deloitte, 2016).

For Telenors vedkommende kan krisens årsakforløp og dertil manglende interne varsling og direkte respons forklares strukturelt i form av at selskapet har innehatt en eierandel som har gjort at de ikke har vært i stand til å utøve operasjonell kontroll i Vimpelcom. I tillegg har informerte ledere vært underlagt taushetsbegrensninger som formelt har hindret dem i å videreformidle den relevante informasjonen.

Risikovurdering

Ifølge Kapital ble Karimovas navn nevnt på et styremøte i Vimpelcom allerede i 2005 eller 2006. Dette skal ifølge tidsskriftets kilder ha ført til at Vimpelcom-styret på et tidlig tidspunkt

hadde indisier på hvem som egentlig skjulte seg bak selskapet Takilant. Telenors nominerte i Vimpelcom-styret, deriblant Rusten som satt i styret i perioden 2005- 2008, kunne på daværende tidspunkt ha brukt minoritetsvernet og motsatt seg investeringen i Usbekistan. Imidlertid påpekes det at debatten på daværende tidspunkt pekte i en helt annen retning, da perioden var preget av den mest intense aksjonæruenigheten med Fridman. Dette kan ha ført til at fokus dreide seg om å redde Telenors investeringer i selskapet fremfor å bore seg ned i potensielle fallgruver med partnerselskap man ikke hadde utvidet kjennskap til (Valderhaug, 2016).

Etter Vimpelcoms restrukturering i 2010 ble Telenor gjort oppmerksom på skepsisen fra politikerhold til at et selskap med norske eierinteresser var inkorporert i skadeparadiset Bermuda (Fyen, 2014). Politikernes tydelige standpunkt i denne saken er relevant i og med at transaksjonene til Takilant ble gjennomført via et skadeparadiset på de Britiske Jomfruøyene (Ekeberg & Tallaksen, 2014). Kritikken Telenor har blitt utsatt for i denne saken viser at skatteunndragelse og handling i strid med norske verdier generer negativ pressedekning. Kritikken fra politikerhold i denne sammenheng kan derfor vanskelig karakteriseres som overraskende.

For Telenors kan det argumenteres for at det var en svak vurdering å ikke være mer forsiktig hva gjelder å gå inn i et diktatur der man ikke har all informasjon på bordet. Under høring I i Stortinget informerte Baksaas om at investeringen om å etablere seg i Usbekistan ble truffet av Vimpelcoms styre under forutsetning av at investeringen tilfredsstilte FCPA-kravene. Denne beslutningen stilte de andre styremedlemmene nominert av Telenor på daværende tidspunkt seg bak (Baksaas & Aaser, 2015). Det mye omtalte minoritetsvernet, i media referert til som vetoretten, kom derfor ikke til anvendelse ved beslutningen om å etablere seg i Usbekistan. Argumentasjonen i media om at Telenor kunne og burde benyttet seg av vetoretten blir søkt i form av at Telenors nominerte styremedlemmer i Vimpelcom på daværende tidspunkt ikke hadde den nødvendige informasjonen på bordet som følge av at utbetalingene var godt skjult av de utro tjenestemennene i Vimpelcoms datterselskaper (Deloitte, 2016).

Derimot blir diskusjonen om å ta nødvendige forholdsregler før en slik etablering mer relevant ved at Vimpelcom, og igjen Telenor, visste hvilket forretningsklima man skulle gjøre samarbeid med og at det ville være en risiko involvert. Ikke mindre innebar det å sitte som minoritetseier i et selskap der man opplevde store samarbeidsproblemer med majoritetseier

som et risikospill med begrenset kontroll over hva medeier og selskapet var i stand til å foreta seg.

Situasjonsledelse

Misforståelsen som oppsto mellom Aa og Espen i 2011 i etterkant av bekymringsmeldingen fra varsleren vanskeliggjorde en adekvat respons rettet mot Baksaas. Der Aa konfererte Espen i kraft av å være juridisk direktør ble ikke samtalen oppfattet slik av Espen. Sistnevnte forsto sin rolle i samtalen med Aa å være samtalepartner, ikke som å være ansvarlig for å ta saken videre (Deloitte, 2016). Denne misforståelsen mellom direktørene gjorde at varselet ikke ble håndtert optimalt internt i Telenor, ifølge Deloitte.

Særlig kritikkverdig ble dette lørdag 22. september 2012 da DN omtalte Teliasoneras Usbekistan-sak (Deloitte, 2016). Aa og Espen diskuterte saken seg i mellom den påfølgende mandagen med bekymring om at det involverte selskapet Takilant var det samme som de hadde mottatt varsel om året i forveien, og at det virket å være likheter mellom Teliasonera og Vimpelcom. Som tidligere påpekt var Baksaas på dette tidspunktet ikke informert om varslersens bekymring.

I Telenors styremøte 11. desember 2012 informerte Baksaas om Vimpelcoms investeringer og forholdet til den lokale partneren Takilant. Gjennom styreprotokollen fremkommer det at Baksaas forsikret forsamlingen om at det var vesensforskjeller mellom hvordan Teliasonera og Vimpelcom hadde ervervet sine telisenser, samt at det for Teliasoneras vedkommende dreide seg om vesentlig større pengebeløp. I forsamlingen satt Aa og Espen uten at de hverken privat eller i påhør av de andre møtedeltakerne informerte Baksaas om informasjonen de satt på.

Som Deloitte-rapporten peker i retning av burde det vært forventet av sentrale medarbeidere i Telenor at de forsikret seg om at Baksaas var fullstendig informert når saken først ble diskutert. Kritikken i rapporten om dårlig dømmekraft hos sentrale ledere gjelder særlig i dette tilfellet, og den svake håndteringen av varselet var bakgrunnen for at Aa og Espen fikk trekk i bonus i 2014 (Knudsen & Valderhaug, 2016). I ettertid fremkommer det åpenbart at situasjonen og Telenors evne til å løse saken kunne ha utviklet seg annerledes om god ledelse hadde blitt prioritert foran korrekt og formell taushetsplikt. Videre illustrert om Baksaas hadde blitt informert på et tidligere tidspunkt.

Interessant for sakens senere håndtering, i regi av Brekke, er det da håndteringen av varsleren fra 2011 ble diskutert i Telenors styre 7. desember 2014. Advokatfirmaet Hjort hadde til dette styremøtet gjennomført en utredning der de hadde konkludert med at håndteringen i 2011 var i «henhold til norsk lov» (Valderhaug, 2016). Utredningen skal ha blitt presentert med høy troverdighet fra blant annet advokat Christian B. Hjort, ekspert på korrupsjon. Telenors styre skal på daværende tidspunkt ha oppfattet varslerhåndteringen fra Usbekistan-historien som kvittert ut, og det skal ifølge Kapitals fremstilling ikke ha vært reagert spesielt da Baksaas og Aaser ikke fortalte om den interne varslingen under Høring I i Stortinget (Valderhaug, 2016).

Forhold til interessenter

I masteroppgaven «The Unpleasant adventure of Telenor in Russia» (2015) redegjør Dulger og Hovtun for hvilke bakenforliggende årsaker som har vanskeliggjort samarbeidsklima mellom Vimpelcoms to hovedaksjonærer. Den kulturelle distansen, mistillit og maktkampen som har foregått mellom Alfagruppen og Telenor fremheves som avgjørende årsaker for hvorfor Telenors eierskap i Vimpelcom har voldt dem store problemer som i sum har skapt et turbulent forhold de to aksjonærene i mellom. Videre impliseres det at Telenor og Alfagruppen har hatt et fundamentalt ulikt toleransenivå tilknyttet regler og forretningsetikk, bekreftet av Baksaas under den første høringen i Stortinget (Aaser & Baksaas, 2015).

Medieutspill fra Giske i løpet av perioden tyder videre på at det historisk har vært en svak dialog mellom Telenors største eier, Næringsdepartementet, og selskapet. Dette begrunnes med at tidligere næringsminister Giske på spørsmål om samarbeidsklimaet med selskapet uttalte at «Det var en holdning på toppen av Telenor at man ikke så gjerne delte ting med eier» (Aartun & Eriksen, 2015). Det svake tillitsforholdet er videre illustrert ved at Giske i 2012 avsatte daværende styreleder i Telenor, Harald Norvik, som følge av mistillit (Weiby, 2012). Det faktum at Mæland ikke var informert om at Baksaas hadde vært i politiavhør hos Økokrim (NTB, 2014c), og at hun videre avsatte Aaser som følge av mangel på åpenhet og at kritisk informasjon ikke ble delt underbygger at det har vært et forventningsgap mellom Telenor og Næringsdepartementet om når og hvilken type informasjon som bør deles.

I sum kan de sub-optimale relasjonene og den dårlige informasjonsflyten medeiere i mellom ha ført til at den krevende situasjonen med Vimpelcom kan ha vært vanskeligere å løse enn hva saken ellers naturlig ville vært.

Oppsummering, signalavdekking

Den svake informasjonsflyten innad i Telenor-systemet har forringet selskapets forutsetninger for å kunne foreta en adekvat respons til krisen. Ved tidspunktet, i 2011, der varselet ble mottatt kunne krisen ha vært håndtert uten medias søkelys ved at man hadde gjenkjent faresignalene, og dermed iverksatt en bedre krisehåndteringsplan. En tidligere iverksettelse ville gitt Telenor muligheten til å forberede seg bedre rundt hvordan håndtere saken overfor Vimpelcom, internt i Telenor, i kommunikasjonen med Næringsdepartementet og i sin eksterne kommunikasjon for øvrig. En tidligere håndtering hadde også kunnet ført til at man hadde unngått å komme i en situasjon der Telenor-ansatte har blitt spurt om sin håndtering, internt i Telenor, tilknyttet informasjon fått av varsleren.

Selv om bakgrunnen for hvorfor ikke Telenor stilte bedre forberedt til krisen er mer komplekst enn hva som er fremstilt i media, har Telenor like fullt et ansvar i kraft av å sitte på eiersiden. I Deloitte-rapporten får Telenor kritikk for at varslingsystemene internt i Telenor-systemet ikke virket, hvilket Baksaas er øverste ansvarlige for. For Telenor var det uheldig at bekymringsmeldingene fra den utstasjonerte Telenor-ansatte ikke nådde ham før 2,5 år etter at varselet ble sendt. Hans beslutning om å ikke varsle selskapets styreleder Aaser før i desember 2014, som igjen ikke varslet Mæland før i oktober 2015, kritiseres og betegnes som svakt lederskap. Baksaas må videre ta ansvar for at han ikke leste de juridiske betenkelighetene da han behandlet granskningsrapporten i 2012 om de mistenkelige utbetalingene til presidentdatterens selskap (Ekeberg & Tallaksen, 2014d; Sundberg, 2015). I sum har den svake informasjonshåndteringen internt i Telenor forhindret selskapet i å bearbeide informasjonen og forberede seg til i sin kommunikasjon overfor sine interessenter.

2) Kriseforberedelser

Sett opp mot kriseforberedelsesgrepene presentert under del 3.6.4 vitner Telenors håndtering om at en utstudert og strukturert krisehåndteringsplan ikke har vært utarbeidet på forhånd. De svake varslingsrutinene og at hverken konsernledelsen eller styret var orientert om bekymringsmeldingene fra 2011 før i henholdsvis mars og desember 2014, vanskeliggjorde en sårbarhetsdiagnostisering i forkant tilknyttet lisenskjøpene i Usbekistan. Mangel på informasjon førte videre til at utvelgelsen av et kriseteam og spesifikk trening av en talsperson ble forsinket. Særlig gjelder det Aaser som ikke var fullstendig orientert om varselet da saken blusset opp i november 2014 (Deloitte, 2016). For Telenor kan mangel på forberedelser hos Aaser og Baksaas ha gitt et uheldig utslag i en svakere og mindre helhetlig respons enn hva

som ellers ville vært forventet. Mangel på forberedelser kan også ha resultert i redusert troverdighet fra interessenter til selskapet generelt, og de aktuelle talspersonene spesielt.

Ignorerte og misforståtte signaler

Mangel på en utarbeidet krisehåndteringsplan kan videre ha en forklaring i at da saken sprakk i 2012 genererte den ikke en utvidet negativ pressedekning mot Telenor. På dette tidspunktet var det ingen andre redaksjoner enn DN som viet saken omfattende medieoppmerksomhet. Det kritiske søkelyset mot Telenor var av betydelig kortere varighet da saken nådde pressens søkelys i 2012 sammenlignet med hvordan korrupsjonssaken utviklet seg i etterkant av Klassekampens avsløringer i 2014.

Baksaas' argumentasjon overfor Giske om at det var vesensforskjell på hvordan Telenor og Teliasonera ervervet sine telelisenser i Usbekistan (NTB, 2014b) kan forsvares med at heller ikke den eksterne granskningen av Takilant-betalingene bestilt av Vimpelcom-styret høsten 2012 konkluderte med at korrupsjonsreglene var brutt (Deloitte, 2016). Oppfattelsen om at saken var løst, og potensialet for at Vimpelcom-saken var en tikkende bombe kan ha vært misforstått av Baksaas.

Da Klassekampen satte fokus på saken i 2014 hadde det kommet lite ny informasjon tilgjengeliggjort gjennom media i forkant. For Telenor kan dette ha hatt påvirkning i form av:

1. Selskapet undervurdert hvilket omfang sakens interesse ville ha i fremtiden. Baksaas personlig eller Telenor som organisasjon feilvurderte sprengstoffet som lå i saken, og dermed ikke var godt nok forberedt til krisen da den blusset opp igjen høsten 2014.
2. Telenor evnet ikke å ta tilstrekkelig læring fra saken da den var i medias søkelys i 2012. Mediedynamikken som oppsto i etterkant av Klassekampens oppslag i november 2014 kan dermed ha virket overraskende på Telenor.

3) Krisegjenkjennelse

Ignorerte signaler og problemer uidentifisert som kriser er en kjerneforklaring på hvordan organisasjoner kan stille uforberedt ved hendelsen som utløser krisen (Coombs, 2007).

Poenget til Coombs påpeker at intrikate situasjoner kan oppstå når hendelsen som utløser krisen ikke er åpenbar, og at ledelsen dermed ikke umiddelbart oppfatter at selskapet befinner seg i en krise. Studert utenifra virker dette å kunne ha vært tilfelle for Telenors, og sett i etterkant kan man kunne si at krisesignalene ikke ble tilstrekkelig godt nok håndtert.

Den komplekse forhistorien til krisen, og at triggeren til krisen har vært uklar og uventet for Telenor-ledelsen kan ha ført til et språk mellom omgivelsenes oppfatning av krisens alvorlighet sett opp mot Telenors forståelsen hva gjelder oppfattet viktighet. Oppfattelsen om at saken for Telenors vedkommende mangler viktighet kommer til uttrykk gjennom selskapets umiddelbare respons til krisen der de ikke tar seg bryet med å til å stille til intervju.

Argumentet om sakens manglende viktighet for Telenors kan begrunnes ved at selskapet selv ikke var ansvarlig, i stand til å utøve operasjonell kontroll og at Vimpelcom-saken ved krisetidspunktet ikke direkte involverte at ledelsen måtte peke ut en ny strategisk retning. Den strategiske beslutningen synes per november 2014 å være opprettholdt ettersom selskapet ikke siden 2012 hadde gjort ytterligere grep for å utfordre Alfagruppen om deres kontroll over Vimpelcom. Det kan dermed tolkes som om at Telenor aksepterte å være minoritetseier i selskapet til eventuelt kampen om makten i Vimpelcom ble satt i spill igjen.

Når Baksaas avstår fra å stille til intervju, selv etter å ha blitt gitt tilstrekkelig svartid på over én uke av Klassekampen (Ekeberg & Tallaksen, 2014), har ikke Telenor andre å klandre enn seg selv for at det første oppslaget er svært negativt innrammet mot selskapet. Oppfølgingen er videre treg og den svake responsen oppfattes som uklar uten at noen endring signaliseres. Dette fører til en oppfatning om at selskapet ikke tar beskyldningene tilstrekkelig på alvor (Bjerkholt, 2014) og kommer til uttrykk ved at både myndigheter og investorer etterlyser svar fra Telenor (Therkelsen, 2014). Telenors unøyaktige informasjonshåndtering og upresise redegjørelser i denne fasen fører til en usikkerhet i omgivelsene om hva saken innebærer. Usikkerheten er uheldig for Telenor i form av at den gjør at selskapet oppfattes som hemmelighetsfulle og skyldige, hvilket utløser uønsket og negativ oppmerksomhet fra pressen.

4) I etterkant av krisen: Betraktninger og evalueringer

Intensiteten i deknningen av Vimpelcom-saken, påpekt gjennom den kvantitative innholdsanalysen, varierer ekstremt gjennom måleperioden. Etter at saken sprekker i november 2012 holder mediedekningen seg på et forholdsvis lavt nivå hva gjelder medietrykk før Klassekampens oppslag to år senere. Det samme mønsteret gjentar seg etter Høring I, hvor det videre går ni måneder uten at saken preger mediebildet ved særlig graverende hendelser. Som i perioden etter at saken sprekker har egentlig Telenor arbeidsro, uten at dette virker å hjelpe mot deres generelle evne til å håndtere kriser.

Våre funn viser at det mest markante skillet hva gjelder krisehåndtering finner sted etter at Brekke overtar rollen som konsernsjef. Telenor er i fase 3 og 4 i mye større grad å betrakte som en førstehåndsformidler til krisen gjennom at det er Telenor som opplyser til selskapets salgsmelding, Aasers avgang, Telenor bryter samarbeidet med Baksaa og at Brekke permitterer fire ledere. Riktignok er alle disse nyhetene å betrakte som børssensitiv informasjon, hvilket krever mer fra Telenor hva gjelder behandlingen av informasjon med forsiktighet. Samtidig er nyhetene satt i sving av Brekke, noe som medfører at Telenor selv har kontroll over informasjonsflyten.

Dette kommer særlig til syne når Brekke signaliserer læring gjennom krisetiltakene han presenterer i april 2016 (Aartun & Eriksen, 2016c). Retorisk er grepet rett spilt av Brekke, ettersom det i offentligheten forventes at Telenor tar ansvar fra en turbulent periode noe Brekke vitterlig gjør ved å være konkret i forhold til hvor Telenor må forbedre seg for å stå bedre rustet til kommende kriser.

Derimot ser ikke Telenor ut til å ta læring hva gjelder krisehåndtering generelt, særlig i de tilfeller der media konfronterer selskapet, eller selskapets talspersoner med avslørende informasjon. Selskapets, eller talspersonens, respons til avsløringen i 2012, Klassekampens oppslag i 2014, Brekkes CV-juks og Kvinnebløffen er i alle tilfeller lukkede, hemmelighetsfylte og trege. Baksaa avstår fra å kommentere i 2012 og 2014. Det samme gjelder også for Aaser når han ikke svarer når VG kontakter ham direkte for artikkelen der ingen kvinner ble innkalt til intervju om konsernsjefjobben.

Som poengtert fremstår Brekke som en ekstremt tydelig talsperson. Dette har imidlertid to sider, særlig når nyhetstrykket på Telenor eskalerer i fase 4. Telenor står i denne perioden uten styreleder og Brekke figurerer som selskapets eneste talsperson. Når perioden sammenfaller med kritikk spesifikt rettet mot Brekke etter hans CV-avsløring, ville Telenor hatt et behov for å tale med en annen stemme, uten at de har anledning til dette.

Når det kommer til måling av skadeomfanget, som poengtert i del 3.6.4, vil et anslag presenteres ved del 6.3.

5.5.6 Determinanter i krisekommunikasjonen

Korrupsjonssaken i Vimpelcom, CV-juksset til Brekke og «Kvinnebløffen» representerer de tre største avsløringene frontet av media i løpet av måleperioden. Sett ut ifra determinantene

som god krisekommunikasjon kjennetegner, presentert under del 3.8.1, er det en rekke avvik sett opp mot Telenors håndtering. Spesifikt gjelder dette selskapets umiddelbare respons til krisen, hvor konsistente de opptrer, samt hvilken åpenhet de utviser. Determinantene studeres opp mot hvordan Telenor har fremstått måleperioden sett under ett.

Umiddelbar respons

Telenors valg om å ikke gi tilsvar på Klassekampens oppslag i sakens innledende fase er et kritisk feilgrep sett opp mot hvordan selskapet ideelt hadde håndtert situasjonen. Telenor kan i sin umiddelbare respons ikke redegjøre for anklagene som er rettet mot selskapet, og kan heller ikke gi noe klart svar på de tre naturlig oppståtte spørsmålene, presentert i del 3.5. Aaser omtaler Baksaa som en «mann av integritet» (Riisnæs, 2014) fremfor å redegjøre for hva de vet har skjedd, eller konstatere at de arbeider for å nærmere undersøke opplysningene. Dette kan oppfattes feil når Baksaa, som Telenors øverste ansvarlige, ble konfrontert med saken tre uker før publiseringstidspunkt uten at han har villet gi intervju til saken. Telenors talspersoner fremstår utydelige og trege, hvilket fører til at selskapet mangler evne til å skape overbevisning for sin versjon. Den svake kommunikasjonen gjør at selskapet kommer skjevt ut og havner på defensiven, retorisk sett, hva gjelder hvordan saken og selskapet fremstilles i media.

Fem dager etter Klassekampens oppslag gir Baksaa sitt tilsvar gjennom et leserinnlegg der hovedbudskapet «Jeg skjønner at spørsmål stilles» (NTB, 2014a) oppfattes uklart, titulert i DN som «Telenorsjef Jon Fredrik Baksaa gir et slags svar. Det bør bli klarere» (Bjerkholt, 2014). Telenor er ingen førstehåndsformidler av saken i denne perioden, og deres taushet gir grobunn for at informasjonsbehovet dekkes fra uavhengige tredjeparter. Tausheten er spesielt uheldig ettersom saken i denne fasen er under sterk utvikling gjennom frigjort dokumentasjon fra svensk rettsvesen.

Den samme tregheten i selskapets umiddelbare respons går igjen i etterkant av avsløringene tilknyttet CV-jukset til Brekke og «Kvinnebløffen». Telenor er i ingen av tilfellene førstehåndsformidler, opptrer lukket og gir trege og unøyaktige svar på de naturlig oppståtte spørsmålene.

Aaser fremstår tilbakeholden når han ikke vil svare konkret på hvem kvinnene han hevder var med i sluttrunden til stillingen som konsernsjef (Mosveen, et al., 2015). I stedet for å svare direkte responderer Telenor via sin informasjonsavdeling. Dette gjør at VG i større grad får

formidle saken slik de forstår den, selv om det er til Aasers og Telenors ugunst at historien som formidles inneholder feil (Lerø, 2016).

Tilsvarende kritikkverdig er også Brekkes respons og intervju med Kapital der han tviholder på sin rett hva gjelder sin påberopte bachelorgrad fra Høgskolen i Telemark, og når han til slutt konfronteres med fakta svarer han usikkert og sier at han ikke husker (Valderhaug, 2015). Responsen oppfattes som en indirekte løgn og mangelen på umiddelbar innrømmelse gir Brekke samtidig stor fallhøyde.

Mønsteret om å ikke evne å gi en umiddelbar respons som fjerner brodden av kritikken, kjennetegner Telenor gjennom alle de tre avsløringene. Responsmønsteret er med på å forsterke kriseomfanget ved at selskapet gjør seg selv sårbare og dermed blir et lett mål for kritikerne. Indikasjonene om en mislykket krisehåndtering underbygges også av resultatene fra den kvantitative innholdsanalysen, der Telenor kun i hver femte tilfelle bærer artikkelens hovedstemme. I denne saken uttaler kritikerne seg oftere enn selskapet.

Åpenhet

Telenors mangel på åpenhet preger selskapets talspersoner og mediedekningen – i negativ forstand – gjennom hele perioden. Videre blir Telenors mangel på åpenhet direkte avgjørende for Aaser som avskjediges etter misnøye fra Mæland på bakgrunn av at varselet fra 2011 ikke var delt med henne på et tidligere stadium (Parr, 2015). Dette har også sammenheng med Telenors bytte av konsernsjef, hvilket vi berører nærmere under talspersonens rolle under del 5.5.7.

Innledningsvis fanger Vimpelcom-saken nyhetens interesse utover avsløringens egenkraft ved at Telenor gjennom sin håndtering blir fremstilt som hemmelighetsfulle og tilbakeholdne. Ikke på noe punkt i sakens utvikling ut måleperioden klarer selskapet fullstendig å løsrive seg fra denne oppfattelsen utad. Tilbakeholdenheten av informasjon gjør at selskapets assosieres med hemmelighold, og talspersonene oppfattes å demonstrere mangel på respekt hva gjelder sentrale, underliggende verdier i det norske offentlighet som åpenhet og ærlighet.

Hver for seg opplever Baksaas, Brekke og Aaser et meget sterkt individuelt medietrykk rettet mot sin mangel åpenhet gjennom sin håndtering av henholdsvis korrupsjon i Vimpelcom, CV-saken og Kvinnebløffen. Alle de tre nevnte talspersonene assosieres tett til Telenor, hvilket også svekker selskapet når de på rekke og rad gjør alvorlige kommunikasjonstabber ved å holde tilbake informasjon.

Problemet for Telenors vedkommende i sakens fase 1 er at de ikke klarer å kommunisere ansvarsforholdet til Vimpelcom og begrensningene selskapet er underlagt tydelig nok. Telenor mislykkes i å manøvrere seg gjennom et krevende landskap preget av et kritisk søkelys og krav om åpenhet fra media, sin største eier og norsk lovgivning på den ene siden sett opp mot restriksjoner fra etterforskende myndigheter og krav om ikke utlevering av konfidensiell informasjon hos Vimpelcom på den andre. Innledningsvis gjør dette Telenor varsomme og lukkede, hvilket fører til press om økt åpenhet i neste runde. I sum gir dette Telenor en skjev start der de presses på defensiven og oppfattes som hemmelighetsfulle

Bakgrunnen for den skjeve starten Telenor får i saken er imidlertid tredelt: 1) Saken er kompleks, uoversiktlig og har skjedd i et selskap der Telenor hverken har hatt juridisk eller operasjonell kontroll, hvilket gjør at Telenor ikke nødvendigvis kjenner til det nøyaktige hendelsesforløpet over hva som har skjedd i bunnen av Vimpelcoms datterselskaper. 2) Deler av informasjonen Telenor besitter er taushetsbelagt, og av respekt for etterforskende myndigheter har ikke Telenor anledning til å utlevere dette. Naturlig fører dette til at Telenor vet mer enn hva de sier. 3) Telenors fremstilling blir offer for medias, og da særlig Klassekampens upresise og unyansert bilde. Saken forstås som at Telenor er involvert i korrupsjon i Vimpelcom, men i utgangspunkter kun er innkalt i saken som vitne. Medias tidvis ensidige presentasjon gir et mangelfullt fokus på selskapets juridiske rolle og tilhørende ansvar for handlinger gjennomført i Vimpelcom. Saken er formelt og juridisk sett et Vimpelcom-anliggende, uten at media begrenser seg av det gjennom sin svært negativt vinklede dekning av saken.

Telenors utydelige rolle berører også negativt hva som naturlig ville vært den riktige håndteringen overfor sin største eier, Næringsdepartementet. Kravene fra offentligheten om mer åpenhet setter selskapet i en fryktelig uheldig skvis. Gjennom å akseptere invitasjonen til den åpne høringen forsøker Telenor å besvare de naturlige oppståtte spørsmålene tilknyttet saken. Samtidig er selskapet underlagt taushetsbegrensninger som gjør at de ikke kan snakke åpent.

I forkant av høringen orienterer Telenor departementet direkte om begrensningene de er underlagt som følge av de amerikanske reglene om informasjonsdeling ilagt Vimpelcom. Etersom det er snakk om en åpen høring burde informasjonen vært delt offentlig, eventuelt forsikret at den forble mellom departementet og Telenor før den nådde media. Det skaper en uheldig virkning for Telenor når media får tilgang til brevet og selv får innramme sin tolkning

av saken negativt opprinnelig titulert som «Telenor nekter å svare» (Moland, 2015a). Sakens vinkling på hemmelighold fra Telenors side stemmer ikke overens med lovene og reglene Telenor må forholde seg til, uten at media evner å formidle den versjonen av saken tydelig.

Bakgrunnen for at den hemmelighetsfylte oppfatningen festet ved Telenor utad kan ses i sammenheng med makten som ligger i nyhetsrammer og journalistikkens fremstillingsmakt. Media anvender en ramme som setter premissene for hvordan saken skal forstås. I kraft av sin svake umiddelbare respons mistenkeliggjøres Telenor og settes i en uheldig defensiv posisjon, uten at fremstillingen av Telenor illustrerer sakens totale bilde. I Deloitte-rapporten fremkommer det at Telenor led av mangel på intern informasjonsflyt før saken ble brakt til overflaten. Det at Telenor ikke visste ble i media fremstilt som om at de holdt ting hemmelig, uten at det nødvendigvis var tilfelle. Telenors svake signalavdekking hindret følgelig en bedre forberedt kommunikasjonsplan som kunne ha bidratt til og løst selskapets utfordringer bedre.

Konsistent kommunikasjon

Telenors mangel på forberedelse til krisen som følge av den svake interne informasjonsflyten i forkant påvirker selskapets kommunikasjonslinje og dens konsistens negativt. I løpet av måleperioden ser vi at Telenor i flere tilfeller «snur» i saken og går tilbake på hva de tidligere og opprinnelig har sagt. For Telenor som organisasjon kommer det spesielt til syne ved konsernsjefbyttet mellom Baksaas og Brekke, der kommunikasjonsstrategien Telenor forsvarte seg med i utgangspunktet brått endres.

For Baksaas' vedkommende skaper utydeligheten og hans dertil inkonsistente opptreden i forhold til sin egen rolle under høring i en usikkerhet som preger omtalen av han spesielt og Telenor generelt gjennom hele 2015. For Telenor som organisasjon medfører vinglingen og ledelsens uklare og utvetydige opptreden at Telenors selskapsstyring oppfattes svak, hvilket vi i del 5.6 ser kan være en direkte driver til nedgangen i aksjeverdien til selskapet.

I fase 1 fremstår både Aaser og Baksaas bastante og lite ydmyke gjennom uttalelsene «Vi føler vi har gjort jobben vi bør gjøre» (Lydersen, et al., 2014), «Vimpelcom-nedsalg ville vært deilig, men et ran mot aksjonærene» (Fosse & Lorentzen, 2014) og «Legger all skyld på Vimpelcom» (Aaser & Baksaas, 2015). Det samme gjelder Baksaas som gir uttrykk for at de har blitt urettferdig behandlet for sin opptreden i Vimpelcom-saken (Baksaas, 2015a). Som Deloitte-rapporten senere viser har ingen Telenor-ansatte gjort noe galt uten at ordlyden og innrammingen i pressedeckningen gir uttrykk for dette.

I sin argumentasjon tviholder Telenor på sitt juridiske rett. Retorisk løser imidlertid de oppgaven dårlig i å vise mangel på ydmykhet for situasjonen selskapet befinner seg i. En alvorlig korrupsjonsmistanke har gjennom media en direkte forbindelse til Telenor. Selskapet sliter med å skape overbevisning ved den distanserende kommunikasjonslinjen selskapet går ut med i offentligheten der de legger skylden på Vimpelcom. Dette gjelder særlig fordi Telenor gjennom medias innramming og kildevalg fremstilles som om de burde tatt mer ansvar for at selskapet de er medeier i er innblandet i korrupsjon. Mangelen på ansvar for de suspekterte handlingene i Vimpelcom slår hardt tilbake på Aaser og Baksaas når det senere fremkommer at Baksaas hadde innsikt og informasjon som han ikke delte innledningsvis, uten at han var åpen om det (Bakken, et al., 2015). Mangel på samsvar mellom selskapets verbale og ikke-verbale respons svekker Telenor betydelig i hvordan de fremstilles og videre oppfattes i saken.

Som organisasjon fremstår Telenor særlig inkonsistente i etterkant av konsernsjefbyttet, der Brekkes grep i å distansere seg fra Baksaas berører sammensetningen av selskapets styre og konsernledelse, samt selskapets strategiske beslutning vedrørende eierskapet i Vimpelcom. Kontrameldingen tvinger Aaser til å «spise ordene sine» og forsvare et nedsalg i Vimpelcom med strategisk fokus kun måneder etter at han for åpen mikrofon avviste at et salg av eiendelen ville finne sted (Lorentzen, 2015a).

Brekkes harde linje og vilje til å kvitte seg med korrupsjonsstemplet i Vimpelcom gir retorisk substans, gitt den harde medfarten Telenor har vært utsatt for ved tidspunktet der Brekke tiltrer. Det uheldige gapet mellom ord og handling oppstår når Brekke selv blir avslørt i å ha jukset med CV-en (Hegnar, 2015). Avsløringen gir kommentatorer og eksperter anledning til å kritisere Brekke for å være like lemfeldig med fakta og tilbakeholden med informasjon som forgjengere han avskjediget på samme grunnlag. Etisk og verdimessig svekker avsløringen Brekke voldsomt, særlig som følge av den store fallhøyden han gir seg selv ved å ikke vise Aaser og Baksaas, ei heller Aa og Espen, nåde ved å ofre dem for det han ved sine handlinger signaliserer er graverende feil (Mogen, 2015). Brekkes betraktning stemmer imidlertid ikke overens med Deloitte-rapporten, som konkluderer med at ingen av de overnevnte har utvist annet enn dårlig dømmekraft.

Brekkes inkonsistente lederstil, der han er knallhard mot tidligere betrodd medarbeidere før granskningen er gjennomført, men samtidig slipper unna når han selv går i baret, er ødeleggende for Telenors troverdighet utad. Toppsjefens fremferd gir en oppfattelse av Brekke som en «hjørnekutter» og en som brøyter vei for å komme seg opp og frem, hvilket er lite

harmonisk sett opp mot forventningene og verdigrunnlaget norsk næringsliv oppskriftsmessig er tuftet på. Den inkonsistente linjen skader Brekke som leder, hvilket også rammer Telenor, i og med at Telenors selskapsstyring etter hvert som saken skrider frem fremstår som vaklevoren, unøyaktig og inkonsistent. I sum skader Telenors mangelfulle håndtering aksjeverdien til Telenor, hvilket vi kommer tilbake til under del 5.6.

Sympati

I sin respons til krisen gir utspillet fra Aaser om at «et salg vil være et ran mot Telenors aksjonærer» lite gehør i opinionen som følge av at det er for elitistisk, rettet mot finansielle verdier og kun viser forståelse for en spesifikk interessent - aksjonærene. Mangelen på empati og medfølelse for hvem saken på primærnivå er skadelig for – den fattige befolkningen i diktaturregimet Usbekistan – skaper et uheldig inntrykk av at Telenor først og fremst er opptatt av pengeverdier. Videre uttrykker heller ikke Telenor noe sympati overfor sin største eier som får en uheldig sak i fanget som utad skaper en forbindelse mellom den norske stat og korrupsjon i øst-Europeiske diktaturer.

Instruerende informasjon

Telenors trege respons og uklare fremstilling fører til at selskapet mislykkes i å dele relevant informasjon raskt, nøyaktig og direkte til nøkkelinteressentene. Særlig kommer dette til uttrykk ved at storaksjonærene KLP og Storebrand i fase 1 kommer på banen og etterlyser informasjon fra Telenor hva saken innebærer (Ekeberg & Hinna, 2014c). Statsråden er i sakens innledende fase heller ikke kjent med at Baksaa har vært til politiauhør (NTB, 2014c). I opinionen er Baksaa's problem innledningsvis at han tviholder på at Teliasonera og Vimpelcom-saken er forskjellige når informasjonen som fremkommer gjennom media tyder på at de er helt like. Videre oppfattes det problematisk når han i media bortviser anklagene til å være «detaljer av driftsmessig karakter» (Bjerkholt, 2014).

Krisekommunikasjonen oppsummert

Telenor gjør samme feil ved de tre ulike avsløringene når de er trege i sin responstid, lukkede og tilbakeholdne i informasjonsutleveringen og intervjusituasjonene, samt delvis inkonsistente i sin verbale og ikke-verbale kommunikasjon. Klassekampens fremstilling av krisen har skadet Telenor i form av at oppslaget skapte søkte forbindelser mellom Baksaa og Karimova innrammet på spekulativt vis, uten at sakens fullstendige bilde ble riktig fremstilt. Samtidig må Telenor selv ta ansvar for at de ikke har kommunisert hvilke begrensninger de har vært underlagt i denne konkrete saken bedre. Særlig i etterkant av de tre avsløringene i perioden,

korupsjonskoblingen, CV-saken og «Kvinnebløffen», fremstår Telenor lite bevegelig, taus og paralyisert. Hva gjelder den manglende åpenheten Telenor har demonstrert, særlig for Baksaas' og Aasers vedkommende, er at deres rolle og begrensninger, samt hvilke forutsetninger Telenor hadde til å løse saken i sitt opprinnelige stadium ikke er tydeliggjort av media. Telenors lite adekvate respons til krisen, samt medias misoppfattelse har i sum forsterket krisens omfang.

5.5.7 Talspersonenes rolle

Konsekvensen av en dårlig forberedt og en usikker talsperson er at krisens omfang øker i styrke, og at organisasjonens og talspersonens troverdighet svekkes (Coombs, 1999). Betragtningen er gjeldende for både Baksaas, Aaser og Brekke som alle tas i hemmelighet i løpet av måleperioden. Talspersonens og videre organisasjonens anseelse vurderes videre ut fra hvorvidt medieopptreden oppfattes som presentabel og empatisk, samt hvor effektivt og nøyaktig spørsmålene besvares.

I denne delen av oppgaven vil talspersonenes kommunikasjonsstrategi og gjennomføring av denne vurderes, samt hvordan kommunikasjonen mellom talspersonene distanserer seg i løpet av perioden.

Jon Fredrik Baksaas

Baksaas plettfrø utgangspunkt og eventyrlige reise som konsernsjef i Telenor får uheldigvis en stygg og brå slutt når Telenor kutter båndene til sin tidligere bauta i november 2015 som følge av hans mangelfulle håndtering av Vimpelcom-saken (Hartwig, 2015).

I etterkant kan dette synes i overkant ufortjent i form av Deloitte-rapportens konklusjoner om at Baksaas aldri har vært direkte involvert i korrupsjon. Videre er media, og da særlig Klassekampens visuelle fremstilling, om at Baksaas var mer involvert enn hva som i realiteten var tilfelle som har gitt et feilaktig og delvis misvisende bilde av saken i opinionen.

Baksaas må likevel stå til ansvar for systemsvikten som gjorde at varslene kom frem for sent, samt at kommunikasjonen rettet mot de ulike interessentene fra Telenor sin side er dårlig håndtert. Oppsummert vil Baksaas som talsperson holdes ansvarlig for følgende:

- Telenors svake respons og at han selv ikke stiller til intervju i forkant av at saken blusser opp gjennom Klassekampens oppslag i november 2014.

- Utydelighet og senere vingling i forhold til hvilke bindinger og begrensninger han var underlagt i den første åpne høringen i Stortinget.
- De mangelfulle varslingssystemene internt i Telenor-systemet.

Baksaas' svake respons – Telenor kommer skjært ut

Som selskapets fremste talsperson er Baksaas den mest skadelidende av Telenors svake umiddelbare respons, redegjort for i del 5.5.6. Særlig svekkende for Baksaas' troverdighet er det at han selv ikke er tilgjengelig for pressen i etterkant av Klassekampens oppslag november 2014. Toppsjefen kommuniserer lite direkte med media innledningsvis, og figurerer som talsperson i underkant av hver femte artikkel om Telenor i fase 1. Det at Telenor umiddelbart presses på defensiven, og ikke har klart å tilbakevise det som har kommet frem i media, må Baksaas ta ansvar for.

Den sprikende oppfattelsen av ansvar er skadelig for Telenor. Der selskapet på den ene siden bedyrer sin uskyld gjennom uttalelsene i etterkant av høring I «Jeg vil bli trodd på at vi ikke snudde ryggen til» (Ekeberg, et al., 2015b) og «Jeg har gjort det jeg burde» (Moland, 2015). Opinionens tvil tilknyttet om Telenor har opptrådt redelig og at de må svare for dette er skadelig for Telenor. Utad er det lite samsvar mellom Baksaas uttalelser og det faktum at han trekker seg fra styret, hvilket oppfattes som en innrømmelse på at kritikkverdige og ulovlige forhold har funnet sted. Det at Telenor umiddelbart presses på defensiven, og aldri under Baksaas' ledelse klarer å komme seg unna denne posisjonen, særlig i fase 1 og 2, får Telenor straff for. Til syvende og sist er det også Baksaas' ansvar.

Måten Baksaas kommuniserer med media illustrerer manglende kontroll ved at han først ikke stiller til intervju og deretter svarer uklart på spørsmålene som stilles. Hva gjelder menneskelige faktorer og kroppsuttrykk er hans mimikk og utstråling uheldig, der han fremstår lite empatisk, og er usikker og lukket i sin direkte kontakt med media. Den manglende kontrollen bekreftes indirekte da Baksaas selv velger å trekke seg fra Vimpelcom-styret. I sum bidrar ikke Baksaas' respons til å endre oppfatningen utad om at han ikke på noe som helst nivå har vært involvert i saken og dens alvorlige korrupsjonskobling.

Baksaas' utydelige rollefordeling – mistenkeliggjøres for hemmelighold

Baksaas havner i en vanskelig situasjon ved at han har inngående kjennskap til de mistenkelige transaksjonene, uten at han har anledning til å redegjøre for alle detaljer under den første høringen i Stortinget. Oppsettet fører til en komplisert situasjon der Baksaas sier han må skille mellom hva han visste som styremedlem i Vimpelcom og hva han visste som aksjonær. Dette

blir i høringen omtalt som en «kinesisk mur» (Bakken, 2016). Konsernsjefens manøver er klønete når han før høringen informerer at han la taushetsplikten til side (Hustadnes, 2016a), hvilket han senere går tilbake på – uten at dette ble kommunisert tydelig og åpent. «Det var ikke bevisst, det var en betraktning vi gjorde der og da» lød Baksaa's forklaring. I ettertid ser Baksaa at det er grunn til å beklage at de ikke var mer åpne (Bakken, et al., 2015).

Juridisk og formelt bør Telenor få aksept for sitt synspunkt om at selskapets interne taushetsplikt går foran Stortingets rett til å få informasjon om et deleid statlig selskap, samt at taushetsplikten gjelder all informasjon i Vimpelcom som ikke er offentliggjort. Problemet er at Baksaa er klønete i sin kommunikasjon tilknyttet sin utfordring opp mot konfidensialiteten han er underlagt både i forkant, underveis og i etterkant av høringen.

Konsernsjefen vingler og fremstilles i media som om han ikke deler alt, selv om han selv bestrider dette. Raja gjennomskuer dette i etterkant av høringen når han sier at han tror «Telenor vet mer enn de sier» (Magnus, et al., 2015). På den måten forsterkes fordommene mot Baksaa ved at oppslagene i forkant var negativt vinklet mot at «Stortinget frykter mer hemmelighold fra Baksaa» (Johnsen, 2015a). Konsernsjefens kommunikasjonslinje får et ytterligere skudd for baugen når det at Baksaa visste, men ikke fortalte, formidles i etterkant gjennom avsløringer fra media og ikke via Baksaa selv (Bakken, et al., 2015). Den manglende åpenheten fra den tidligere konsernsjefen blir til sist hans bane ved at Telenor avslutter konsulentavtalen som strategisk rådgiver for styret før tiden.

Selv om argumentene til Baksaa kan forsvares juridisk og formelt får han aldri anledning til å presentere de skikkelig, og dertil heller ikke gjennomslag fordi fokuset mot ham i denne saken er farget av at han i første omgang svarer unøyaktig og tregt, vingler i sin kommunikasjon og til sist avsløres i mangel på åpenhet. Baksaa evner ikke snu oppfatning eller skape troverdighet for sin versjon av historien, hvilket fører til at den negative innrammingen gjennom mediedekningen vedvarer utover selskapets umiddelbare respons.

Det er videre Baksaa det går utover at komiteen gjennom deres spørsmålsstilling under Høring I aldri går i dybden på når alarmen gikk internt i Telenor. Gjennom den timelange spørsmålsseansen i retning Baksaa er det kun Raja som så vidt berører temaet i sitt spørsmål om når varselklokkene internt i Telenor begynte å ringe. I sitt svar hentyder Baksaa at han fikk vite om saken noe tid i forkant av Vimpelcoms børsmelding fra 12. mars 2014 - om at

selskapet var satt under etterforskning (Valderhaug, 2016). Gjennomføringen av Høring I viser i etterkant at kritikken mot Baksaas, om at han holdt tilbake informasjon, delvis er feilaktig.

Beviselig løy ikke Baksaas eller holdt tilbake informasjon, men ble simpelt hen aldri direkte utspurt om den interne varslingen innad i Telenor-systemet. Baksaas oppfattes likevel utad som om han gjorde det og bevisst holdt tilbake informasjon overfor Stortinget. Informasjonsformidlingen tilknyttet varselet blir senere avgjørende for Baksaas når Telenor bryter samarbeidet til ham ved at Brekke går til Mæland og utleverer informasjonen direkte.

Varslingssystemene i Telenor virket ikke – Telenor stilte ikke forberedt til krisen

Baksaas svake utførelse både hva gjelder nøyaktighet i respons og tydelighet i sin rolle er et resultat av at den fullstendige informasjonen havnet på Baksaas' bord for sent. Som det er redegjort for under del 2.5.2 kan dette forklares strukturelt og juridisk. Like fullt er resultatet katastrofalt for Telenors forberedelser som igjen gjennomsyrrer selskapets senere håndtering av saken. Dette er Baksaas ansvarlig for, og også den som må betale prisen for ved at Telenor etter at Brekke overtar som konsernsjef ikke lengre ønsker å være assosiert til Baksaas ved at konsulentavtalen avsluttes.

Kolbergs manglende tillit til Baksaas og den dårlige personkjemien dem imellom

Baksaas' uoverensstemmelse med komitéleder Kolberg har en negativ påvirkning på hvordan Telenor og Baksaas spesielt fremstilles i media. Telenor setter seg selv i en vanskelig posisjon ved at det fremkommer krav om åpen høring, og at man selv velger å stille i denne uten at man for alle involverte har tydeliggjort hvilken rolle og hvilke forutsetninger man har til å opplyse om saken i forkant. Når saken går til åpen høring gjør Telenor seg selv til målskive samtidig som man risikerer å miste kontroll over informasjonsformidlingen.

Dette opplever Baksaas gjennom den manglende tilliten komiteleder Kolberg utstråler overfor Telenors konsernsjef. Kolbergs rolle gir han videre naturlig medieoppmerksomhet som han benytter fritt til å åpenlyst kritisere Telenor. Uttalelsene fra Kolberg om at «Baksaas fortalte ikke alt under høringen» (Eriksen, 2015c) og «Jeg bruker ikke noe penere ord enn dette: Jeg tror ikke på at Telenors ledelse ikke har blitt informert» (Ekeberg, 2015d) er drivende for sakens utvikling og samtidig sterkt ødeleggende for Telenor. Kolbergs manglende rolleforståelse og at han ikke er lydhør for kritikken karakteriserer komitelem Tetzschner som «et personlig angrep på den personlige integriteten til Telenor-ledelsen» (Eriksen, 2015c).

Som det etter hvert fremkommer burde saken i utgangspunktet aldri havnet i åpen høring. Det er likevel Baksaa's ansvar at man ikke har klart å pleie forholdet med sin største eier bedre, hvilket til sist er det som gir kravet om at saken skal opp for Stortinget. Videre er det til Telenors og særlig Baksaa's ugunst at komiteen og særlig komitelederen i sin gjennomføring av høringen tolker sin rolle vidt. Denne mekanismen diskuterer vi ytterligere i kapittel 6.

Oppsummering

I sum forvitrer Baksaa's troverdighet og tillit dramatisk underveis i krisen, og kommunikasjonen Baksaa forsvarer seg med plukkes fra hverandre bit for bit etter hvert som krisen skrider frem. Når Mæland uttrykker sin mistillit til Aaser fremkommer det som tydelig at Baksaa ville måttet gå samme vei om han ikke allerede hadde gått av.

Baksaa får en oppreisning i fase 5 i og med at det fra flere hold fremkommer at han faktisk ikke hadde all informasjon på bordet da beslutning ble tatt, samt at komiteen gikk langt utenfor sitt mandat ved å opptre som korrupsjonsetterforskere.

Deloitte-rapportens konklusjon om at ingen Telenor-ansatte har vært direkte involvert i korrupsjon, fører ikke til at Brekke på noe som helst punkt tar de involverte Telenor-lederne i forsvar. Brekkes spill og ekstremt kyniske linje blir Baksaa et offer for, hvilket vi redegjør nærmere for senere i dette delkapittelet.

Svein Aaser

Aasers nære tilknytning til Baksaa, og ved at det er Aaser som er selskapets mest tydelige talsperson i fase 1, der han i mer enn 30 prosent av artiklene bærer Telenors stemme, gjør at styrelederen forblir tett koblet til saken. Aasers formelle rolle berører ikke Vimpelcom i samme grad som Baksaa, som gjennom sitt styrearbeid i selskapet har betydelig mer innsikt i detaljene over hva som har skjedd. Telenors svake håndtering i fase 1 og 2 er Aaser både et offer og selv ansvarlig for. Aaser er selv en erfaren næringslivstopp som bør kjenne til mekanismene som preger et selskap i krise. Samtidig er han i kraft av å være en naturlig talsperson samtidig et offer for den svake informasjonsformidlingen innad i Telenor og at Baksaa ikke informerte styret før i desember 2014. Aasers i overkant bastante og lite ydmyke uttalelser i fase 1 oppfattes umusikalsk. I ettertid synes dette å ha sammenheng med at han ikke satt på samme informasjon som sin kompanjong, Baksaa, noe som kan ha preget ordlyden i uttalelsene.

Den lite ydmyke tilnærmingen Telenor har til saken i dens innledende fase underbygges ved hersketeknikkene Aaser benytter i sine intervjuer med media. Dette eksemplifisert ved saken der Baksaaas trekker seg fra Vimpelcom-styret hvor Aaser uttaler «du trenger ikke være rakettingeniør for å se at Vimpelcom har vært en betydelig belastning for Telenor» og «man trenger ikke være spesielt høyt utdannet for å se at dette er en stor belastning for Telenor og spesielt konsernsjefen» (Bakken, 2014).

Aaser er som Baksaaas heller ikke uskyldig for den vanskelige situasjonen Telenor befinner seg i 2014, og som forverres kraftig i løpet av 2015. Som styreleder er det hans oppgave å føre tilsyn med driften av selskapet, og sikre at ledelsen handler og opererer i aksjonærenes beste interesse. Som påpekt i del 5.5.5 har ikke Telenor vært godt nok forberedt til krisen, hvilket har vært Aasers overordnede ansvar – som han også får straff for uttrykt ved mistilliten fra Mæland. I høring II slår imidlertid Aaser tilbake og viser til funnene fra Deloitte-rapporten, og med det påpeker at Mæland ga han sparken på manglende grunnlag.

Kommunikasjonslinjen Aaser og Baksaaas følger i tospann har som forsvarslinje at Telenors juridiske rolle var separert fra Vimpelcom. Denne tilnærmingen til saken er med på å bidra til at Telenor fremstilles formalistiske, trege og utviser mangel på ydmykhet for de alvorlige mistankene som er rettet mot selskapet de er deleier i. Selv om Telenor har juridisk rett hjelper ikke det Telenor med å få overtaket i media, som i kraft av sin innramming og kildetilfang skaper en antipati mot selskapet. Her mislykkes Aaser og Baksaaas sammen i sin formidling av Vimpelcom-saken.

Som talsperson får Aaser særlig straff for sine i overkant bastante uttalelser høsten 2014 når han sier at et nedsalg i Vimpelcom er å betrakte som et ran av Telenors aksjonærer (Fosse & Lorentzen, 2014). Videre oppfattes Aaser som inkonsistent og utstråler manglende innflytelse i disfavør av Brekke når han sier i etterkant av salgsmeldingen 5. oktober 2015 at «Vi selger ikke til en dårlig pris» (Lorentzen, 2015a). Dette skyldes at han brukte samme argument med motsatt fortegn da han svarte på hvorfor de ikke ville selge året i forveien. Faktum er imidlertid at aksjeprisen til Vimpelcom ligger på samme lave nivåer sett opp mot tidspunktet Aaser uttalte «at et salg ville vært et ran mot Telenors aksjonærer» (Fosse & Lorentzen, 2014). Dette gjør styrelederens utspill hult, lite meningsfylt og at det nå er Brekke og ikke Aaser som trekker i trådene.

På lik linje med Baksaas må Aaser ta ansvar for at Telenor i utgangspunktet kom skjevt ut i sin håndtering av saken, og at de overfor sin største eier har opptrådt særdeles klønete og lukket. Like fullt kan medfarten Aaser har fått gjennom media anses å være urimelig hard, særlig som følge ved at VGs avsløring om at ingen kvinner nådde sluttrunden i kampen om konsernsjefjobben i Telenor manglet sannferdighet. På lik linje med Baksaas blir Aaser ofret, som følge av duoens uheldige, og delvis uriktige kobling til korrupsjon, når Brekke «rydder opp» høsten 2015. Dette kunne imidlertid vært unngått om Brekke hadde valgt en annen kommunikasjonsstrategi enn den han valgte høsten 2015. Denne diskusjonen berører vi nærmere i kapittel 6.

Sigve Brekke

Der Baksaas i Vimpelcom-saken utad tidvis opptrer vinglete og usikker, har Brekke en helt annen utstråling hva gjelder handlingskraft, samt evne og vilje til å løse saken. Gjennom sine uttalelser fremstår Brekke ekstremt tydelig i måten han signaliserer en endring. Brekkes retorikk gir utslag i en mer tydelig mediedekning, hvilket gir han et personlig overtak sammenlignet til Baksaas i måten han fremstilles som en handlekraftig og tydelig leder.

Denne betraktningen stemmer overens med innholdsanalysen i del 5.3 generelt og 5.3.4 spesielt. Først etter Brekkes tiltredelse, i fase 3, kommuniseres det en mer tydelig plan på hva Telenor ønsker å gjøre med eierandelen i Vimpelcom. Endringen fremkommer gjennom mer konsistente uttalelser og handlinger. På daværende tidspunkt har det imidlertid allerede skjedd stor skade i form av at Telenor over tid har vært gjenstand for negativ pressdekning, samt at Vimpelcom-aksjen har kollapset i verdi og ført til en tvunget nedskrivning i Telenors regnskaper på 7,5 milliarder kroner (Svanemyr & Nordstrøm, 2015).

Distanserer seg fra Baksaas

Brekke er samstemt mellom ord og handling når han følger opp uttalelsen om at «alle kort skal på bordet» ved å hyre inn et advokatfirma til å iverksette en ekstern granskning av Telenors systemer og håndtering av eierskapet i Vimpelcom (NTB, 2015f). Han ønsker at saken skal få en løsning, slik at Telenor som selskap skal kunne «kvitte» seg med den mistilliten som råder. Signalene om at han tar oppgaven om å rydde opp på alvor fører til at Brekke får ros for sitt seriøse arbeid (Henriksen, 2015). Linjen til Brekke er samtidig med på å demonstrere distansen til sine forgjengere. Innledningsvis ved å statuere et eksempel der han sier at et salg av Vimpelcom kunne ha vært gjort tidligere (Helljesen, et al., 2015). Uttalelsen er med på å skape distanse ved at han signaliserer at han ville løst saken annerledes. Samtidig sier han

indirekte at den tidligere Telenor-ledelsen gjorde en dårlig jobb ved å ikke ta konsekvensen at man hadde tapt kampen om kontrollen av selskapet før.

Kursen han staker ut ved å gå til det skrittet å fjerne Aaser og Baksaa ved å utlevere informasjonen som tidligere har vært holdt internt i Telenor-systemet, skaper enda mer luft mellom Brekke og hans forgjengere. Gjennom uttalelser og kroppsspråk skinner det gjennom at han legger skylden på Baksaa for situasjonen han har fått i oppgave å rydde opp i.

«Han stikker dolken i ryggen på sin tidligere leder, Jon Fredrik Baksaa, ikke minst gjennom sin opptreden på Dagsrevyen, hvor han ble spurt om han har tillit til Baksaa. Da hadde han virkelig hatt muligheten til å fortelle om det samarbeidet de har hatt i mange år. Og så vegrer han seg, ved å trekke seg unna og mest mulig unngå å svare på spørsmålet. Det synes jeg er veldig kritikkverdig», lyder næringslivstopp Hansens beskrivelse av Brekke (Mosveen & Skarvøy, 2016).

Gjennom måleperioden er Brekke i sin retorikk tydelig på at Telenor burde ha gjort mer for å få bukt med korrupsjonsstempelen. Uttalelsene om at han er skuffet over korrupsjonen i Vimpelcom, og at han mener selskapet burde gjort mer på et tidligere stadium (Brekke & Norum, 2016). Uttalelsene levner Baksaa liten ære, og gjør seg selv til dommer over jobben som ble gjort før han overtok sjefsstolen.

Etter Høring II får Baksaa kritikk ved å poengtere at det har vært utfordrende å manøvrere seg gjennom kompleksiteten av børsnoterte selskaper og informasjonsflyt, innsideinformasjon og kinesiske murer. Brekke derimot styrer debatten bedre når han uttaler at han lover å rive "kinesiske murer" i Telenor (Bakken, 2016). Der Baksaa's argument betegnes som tåkelegging av hvorfor han som konsernsjef og styremedlem ikke gjorde det som skulle til for å forhindre at det ble begått korrupsjon (Hartwig, 2016), tar Brekke en mer aktiv rolle gjennom sin dialog med Kontroll- og Konstitusjonskomiteen der han uttaler at «Det er ingenting som skal hindre at informasjon om korrupsjon skal nå opp til meg» (Bakken, 2016).

Ofrer Aa og Espen

Kursen Brekke staker ut er imidlertid ikke fri for kontroverser, og etter november 2015 er det spesielt to forhold som stiller spørsmålsteget ved konsernsjefens lederevne: Permitteringen av lederne før granskningen og Kapitals avsløring tilknyttet toppsjefens CV-juks.

Telenor satte seg selv i en vanskelig og risikabel situasjon ved å bli sittende i et selskap uten innflytelse og med tilhørende dårlig kjemi med medeier. Baksaas, Aa og Espens håndtering var svak, men på tidspunktet der Brekke permitterte dem, samt Sjulstad og Rusten, fra sine stillinger hadde han ingen granskningsrapport å lene beslutningen sin på. Ved å permittere dem opprettholder imidlertid Brekke en knallhard og nådeløs kommunikasjonslinje.

Beslutningen er meget kontroversiell, og virker i tillegg spesiell gitt at han en måned i forveien uttrykte tillit til Aa og Espen ved å plassere dem i sin ledergruppe (Mosveen, 2016b). Aa var gjenutnevnt som finansdirektør, men med utvidede fullmakter sammenlignet med tidligere. Espen skulle gå over i ny stilling som konserndirektør for partnerrelasjoner i Asia. Han skulle i den funksjonen etterfølge Brekke som styreleder for alle Telenors asiatiske datterselskaper. Brekkes grep kan heller ikke forklares med at han fikk ny informasjon på bordet, ettersom han fikk vite om 2011-varslingen da han tiltrådte og gjennom hans fornyede tillit lå det også indirekte en aksept av måten de hadde håndtert saken på i 2011 (Valderhaug, 2016).

Brekke opptrer kynisk og knallhardt ved denne beslutningen, og uttalelsen hans om at «Telenor ikke har grunn til å tro at lederne har vært involvert (...)» (Mogen, 2015) virker ikke å reflektere hans reelle standpunkt. Beslutningen demonstrerer et gap mellom verbal og ikke-verbal respons, da dersom han hadde hatt tillit til dem ville beholdt dem i systemet. Spørsmålet om handlingen var nødvendig avvises samtidig ved at de nevnte direktørene frikjennes i Deloittes rapport.

De fire lederne kan allerede anses forhånds dømt ved at Brekke som leder i første omgang ikke står opp for dem, før han videre i full offentlighet sier at de viste for dårlig dømmekraft. Brekkes retorikk er særlig interessant på dette punktet. Kort tid før rapporten slippes opptrer Brekke og Wærsted i et svært fordelaktig oppslag, sett med den nye Telenor-lederens øyne. Gjennom offentliggjøringen av krisetiltak mot fremtidige kriser fremstår Brekke som kontrollert og handlekraftig. Videre virker timingen og fremhevelsen av tiltakene utstudert der et av de viktigste tiltakene er det som DN betegner som en «hotline» for varslere. Dette innebærer at sensitiv informasjon fra dem som har som jobb å påse at rutiner og strukturer fungerer i tråd med lovverket (compliance) skal få en kortere og mer friksjonsfri vei helt til topps i selskapet, og ikke via sin nærmeste overordnede slik tilfellet var ved håndteringen av 2011-varslet (Aartun & Eriksen, 2016c).

Moralsk spagat ved CV-jukset

Den nådeløse stilen til Brekke er interessant av to grunner. Kort tid etter permitteringen av de fire direktørene får Brekke et stort forklaringsproblem når han tas for CV-juks. Ekstra kritikkverdig er det at han først benekter jukset, før han deretter forsøker å bortforklare hendelsen. Tilliten og linjen han har gått ut med oppfattes inkonsistent ved å ikke vise nåde til sine tidligere ansatte når han selv opptrer som en «hjørnekutter» som jukser på CV-en for å komme seg opp og frem. Komplikasjonene rundt Brekkes kommunikasjonslinje vil vi gå nærmere inn på i kapittel 6.

I sum fører Brekkes handlingsmønster, inkludert måten han retorisk går til verks, til at han står frem som en sterk leder og dermed «vinner» mediekampen mot Baksaas. Spørsmålet man til slutt må stille seg er hvilken pris Brekke vinner denne kampen til, hva ofrer han på veien og om linjen Brekke valgte har vært til Telenors beste.

Gunn Wærsted

Av Telenors talspersoner i perioden er Wærsted den minst synlige i media. Dette har sammenheng med tidspunktet hun tiltredes på, 14. januar 2016, hvor den verste stormen har lagt seg. I den turbulente perioden har Telenors selskapsstyring vært tydelig svekket blant annet som følge av savnet av en styreleder som kunne støtte Brekke. Denne rollen har fungerende styreleder Danegard ikke evnet å bistå i perioden etter Aasers avgang. Wærsteds inntreden beroliger likestillingsdebatten ved å gi selskapet en ny talsperson, representert ved en kvinne, og dermed har gitt et annet uttrykk enn hva som har karakterisert «gubbevelde» i Telenor.

Wærsted gir Telenor en ytterligere stemme og gir med det selskapet økt bredde i sitt talspersonregister. I og med at hun kommer fra en rolle som administrerende direktør i Nordea Bank Norge (NTB, 2015a), og med dette er en «bankmann» (dame), utfyller hun Brekkes politiske ekspertise. Samarbeidet med Brekke fremstår under måleperioden tett, noe som særlig kommer til uttrykk rundt og i forkant av offentliggjøringen av Deloitte-rapporten. Hennes uttalelser som «prislappen er irrelevant. Kostnadene ved ikke å gjøre det er mye større» og «tiltakene som er iverksatt, er nødvendige» (Bakken, 2016) tydeliggjør at styrelederen og konsernsjefen virker handlingskraftige, kontrollerte og samstemt.

Når Wærsted sier «vi kjenner ikke konklusjonene i Deloitte-rapporten» (Bakken, 2016) kan ingen ta henne på dette. Samtidig har, som påpekt tidligere i oppgaven, Brekke visst at de

interne varslingsene i Telenor ikke fungerte optimalt, og at dette ville bli belyst i rapporten. Når Wærsted uttaler ved fremleggelsen av rapporten at «Det er en vanskelig dag for Telenor» (Johansen, 2016) støtter hun oppom kommunikasjonslinjen til Brekke som fra før av har tatt distanse til den tidligere ledelsen.

5.5.8 Skyld

Telenor forsvarer seg med at selskapet har vært minoritetseier uten å ha vært i stand til å utøve kontroll, og i saken kun er innkalt som vitne. Standpunktet impliserer at selskapet ikke tar skyld og erkjenner ansvar. Budskapet gjentas under høring I begrunnet med at bestikkelsene utbetalt fra Vimpelcom til Takilant ikke ble styrebehandlet (Sundberg, 2015).

Aasers avgang, fremprovosert av at Mæland reagerte på at hun ikke hadde blitt orientert om de interne varslene tidligere, utløste press mot Baksaas om at han også kjente til varslene under første høringen. Uklarhetene i forbindelse med Baksaas' manøver overfor taushetsplikten erkjennes ved beklagelsen og den tilhørende uttalelsen «Jeg som konsernsjef må ta min del av ansvaret for dette» (Bakken, et al., 2015).

Brekke på sin side tar på seg skylden for feilene som har oppstått i hans CV. Hva gjelder Vimpelcom-saken legger konsernsjefen indirekte skyld på de sentrale lederne, Aa, Espen og Baksaas, for manglende dømmekraft (Ask, 2016a).

Oppsummert tar ikke Telenor skyld for at saken oppsto, men i ulike retninger erkjenner talspersonene skyld for deler av håndteringen relatert til saken.

5.5.9 Valg av strategi

Ved analyse av strategi knyttet til hvilken rolle Telenor har inntatt til håndteringen av Vimpelcom-saken, skiller vi mellom Telenor som organisasjon og de ulike talspersonene. Vi vil også fremme strategiske implikasjoner selskapet følger under både Baksaas og Brekke.

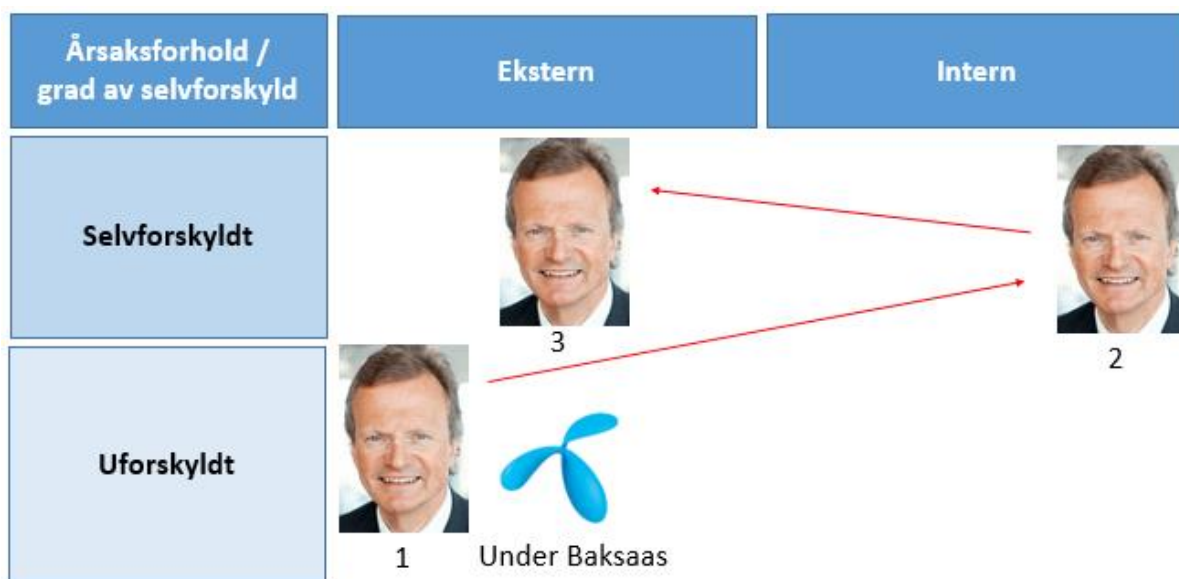
Telenor under Baksaas

Medias presentasjon og fremstilling av saken innledningsvis gjør at den kan misforstås i retning av at ugjerningen er begått av Telenor. Ifølge Coombs (se figur 11) ville dette naturlig ført med seg at en korrigerende eller beklagende respons hadde vært egnet, gitt at ansvaret lå fullt og helt hos Telenor. Som det senere fremkommer gjennom Deloitte-rapporten, er saken mer kompleks enn som så. Retorisk er det likevel Telenor som får unngjelde som følge av den

sprikende forståelsen fra opinionen om at ugjerningen er begått av Telenor, og at selskapet følgelig bør ta en rolle som sterkt ansvarlig og rette opp i saken.

Etter hvert som saken utvikler seg i mer alvorlig retning tar Telenor en mer tilpassende rolle, men henger like fullt etter i sin kommunikasjonsstrategi ved at kommunikasjonen synes og endres som følge av medieoppslagene. Dette gjelder særlig der Baksaas trekker seg fra Vimpelcom-styret. Følgelig vil vi argumentere for at Baksaas foretar en svak tilpasning som bidrar til å sette Telenor i en defensiv posisjon.

Strategien Telenor forsvarer seg med innehar elementer fra den lidende og assosierende, presentert i figur 40. Ansvaret selskapet tar oppfattes imidlertid svak i og med at Telenor i denne saken ikke oppfattes som noe offer. Fremstillingen av sakens alvorlige karakteristika, og at Telenor hadde en viss innflytelse forklarer det. Juridisk har selskapet belegg for å legge skyld på Vimpelcom. Som det er redegjort for, ville en inntatt kommunikasjonsstrategi som svakt ansvarlig med en rettferdiggjørende respons underbygget av en korrigerende handling vært det mest naturlige gitt sakens opprinnelige årsaksforhold og forløp.



Figur 39: Telenors og Baksaas' kommunikasjonsstrategi

Som Coombs (1998) påpeker avviser konsumenter benektelse, hvilket også synes å være tilfelle i denne saken. Konsumentene synes å ha behov for en bedre og mer utfyllende forklaring, uansett om det å benekte påstandene er den sanne og korrekte responsen. En mer dyptgående forklaring, heller enn en kategorisk avfeing, vil gjøre responsen mer akseptabel. Forklaringer skaper troverdighet, og særlig på dette punktet mislykkes Telenor.

Baksaas

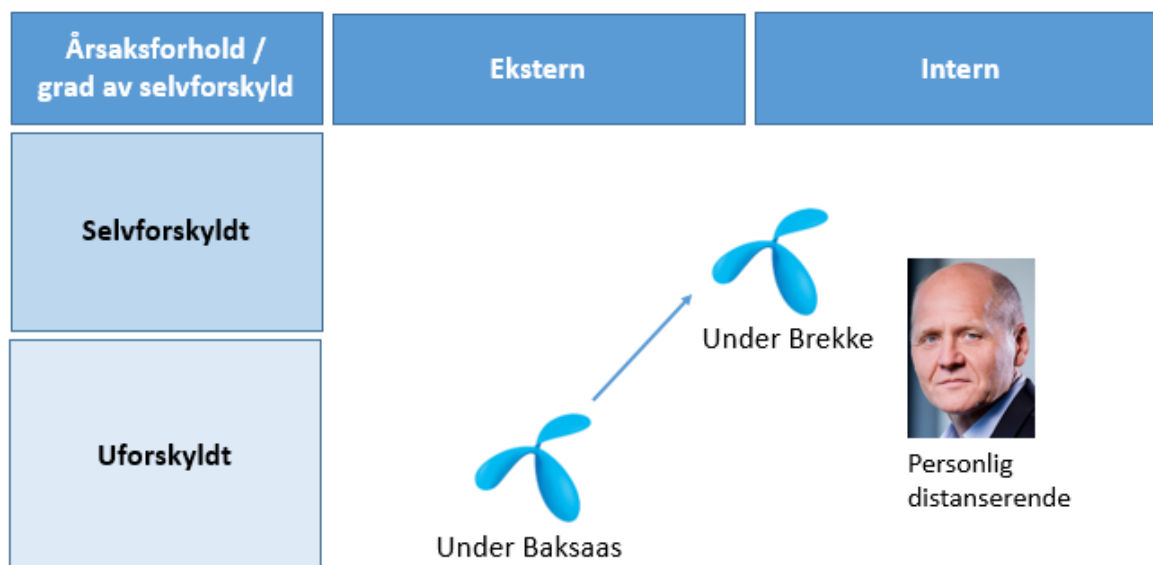
Baksaas kommunikasjonsstrategi bærer preg av vingling og utydelighet. Innledningsvis er rollen han inntar farget av at krisen er eksternt generert der Telenor har en viss involvering i saken, uten at Baksaas selv tar skyld for dette. Dette er markert ved «1» i Figur 40. Når det høsten 2015 fremkommer at Baksaas visste om varslene i høring I inntar den da avgåtte konsernsjefen en beklagende rolle, markert ved «2». Responsen tolkes som at Baksaas har opptrådt grovt uaktsomt. Senere trekker Baksaas beklagelsen, og ender opp avslutningsvis med en kommunikasjonsstrategi preget av at han må ta egen skyld for situasjonen som opprinnelig var eksternt generert, markert ved «3». I ingen av posisjonene får Baksaas fullt gjennomslag, og gjennom sin vingling blir han symbolet på Telenors tidvis uavklarte rolle der selskapet presses fra alle kanter.

Telenor under Brekke

Etter at Brekke tiltrer endres kommunikasjonsstrategien i en mer tilpassende retning ved at selskapet er førstehåndsformidler av nyheter tilknyttet saken og gjør aktive grep for å distansere seg fra korrupsjonsstemplet selskapet har fått som følge av Vimpelcom-saken.

Brekke styrer Telenors kommunikasjon i tilpassende retning, hvilket innebærer at selskapet selv erkjenner skyld og at det har vært interne forhold som har skadet merkevaren. De syv tiltakene Brekke presenterer for å hindre fremtidige kriser (Aartun & Eriksen, 2016c) illustrerer hvilken tilnærming som ligger i den valgte kommunikasjonsstrategien.

Overfor Baksaas og Telenors tidligere ledelse utviser Brekke en mer distanserende tilnærming, hvilket fremkommer av at både handlingene og uttalelsene oppfattes at han ønsker å fremstå motstående i retning av hvordan Baksaas og Aaser håndterte det komplekse eierskapsforholdet på. Brekke er å betrakte som utenforstående ved tidspunktet han tiltrådte. Samtidig signaliserer han avstand til korrupsjonskoblingen ved måten han kommuniserer på, og ved at han kommuniserer ulikt med de forskjellige interessentene.



Figur 40: Telenors kommunikasjonsstrategi under Brekke

5.6 Aksjeanalyse

Som et utgangspunkt for analysen bruker vi to normalavkastninger basert på tidspunktene estimeringsvinduet finner sted, vist ved tabell 1. Funnene er gjort gjennom en OLS-regresjon mellom Telenoraksjen og SP500 i representativt estimeringsvindu.

VARIABLER	(1) Telenor avkastning	(2) Telenor avkastning
SP500 Avkastning	0.474*** (0.177)	0.504*** (0.130)
Konstant	0.000110 (0.00107)	0.000886 (0.00103)
Observasjoner	114	118
R ²	0.060	0.115

Standardavvik i parentes

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabell 19: Beregnet normalavkastning hvor (1) viser avkastningen brukt ved fase 1, fase 2 og mellomfase I. Avkastning (2) brukes under fase 3, fase 4, fase4; sidesprang, mellomfase II og fase 5. Begge avkastningsratene er signifikante på 1 prosents nivå (utarbeidet av forfatterne)

Valget av hendelser er konkretisert og illustrert i tabell 20. Bakgrunnen for valg av hendelser følger av del 5.6.5, hvor publiseringstidspunkt, antall artikler og nyhetsbeskrivelse er redegjort for. Hendelsene er videre delt opp ved adskillelse i tabellen hvor hver boks følger samme rekkefølge som faseinndelingen gjort under del 5.3. Til tross for at det vil være de isolerte

hendelsene som er av interesse under eventstudiet, vil dette gi verdifull innsikt tilknyttet på effektene i et helhetlig perspektiv.

Fremgangsmåten for uthenting av resultater følger metodologien presentert under del 4.3.4. De presenterte hendelsene isoleres og måles opp mot tilhørende normalavkastning fra tabell 19. Slik fremhentes den unormale avkastningen på hendelsestidspunktet. Med et hendelsesvindu på tre til fem dager akkumuleres den unormale avkastningen (CAR) for å fremheve den totale effekten. Resultatene går deretter gjennom en statistisk t-test for å undersøke hvorvidt signifikansnivået tilfredsstillende tilstrekkelige krav, antatt til 5 prosent.

Nummer	Dato	Hendelse	Antall artikler ¹
1	14.11.2014	Bevisene som kobler Telenor til korrupsjon fremlegges	24
2	08.12.2014	Baksaas trekker seg fra Vimpelcom-styret	112
3	14.01.2015	Høring 1 ved Stortingets Kontroll- og konstitusjonskomité	246
4	16.01.2015	Anonym kilde mener Telenorledelsen må ha visst	246
5	13.03.2015	Jo Lunder går av som Vimpelcom-sjef	58
6	05.10.2015	Telenor offentliggjør at de vil selge aksjeposten i Vimpelcom	3 ²
7	30.10.2015	Aaser går av på dagen etter mistillit fra Monica Mæland	265
8	03.11.2015	Vimpelcom setter av 7,6 milliarder til korrupsjonssaken	238 ³
9	05.11.2015	Lunder arresteres og siktes for korrupsjon	205 ³
10	09.11.2015	Baksaas stripptes for alle verv, avslutter samarbeidet med Telenor	104 ³
11	11.11.2015	Brekke permitterer fire ledere	114 ³
12	25.11.2015	Vimpelcom nær gigantforlik på 775 milliarder USD i korrupsjonssake	73
13	19.11.2015	Brekke avsløres med feil på Cven	126
14	08.12.2015	Avsløring om at ingen kvinner var i sluttprosessen til toppsjefstilling	206
15	11.02.2016	Kvartalsrapport 2. kvartal slippes. Telenor har brukt 233mill på råd	26
16	17.02.2016	Vimpelcom innrømmer korrupsjon i kvartalsrapport	229
17	28.04.2016	Deloitte- rapport offentliggjøres	281
18	27.05.2016	Høring II i Storinget	313

¹ Artikler inneværende uke

² 115 artikler om Telenor isolert

³ Daglig antall artikler

Tabell 20: Oversikt over utvalgte hendelser for perioden. Boksene i figuren skiller fasene fra hverandre ved at de følger samme rekkefølge som tidligere (utarbeidet av forfatterne)

Hendelse 8, 9, 10 og 11 skiller seg ut da alle disse finner sted i løpet av åtte dager i det som kan kategoriseres som en meget kaotisk periode for Telenor. Volumet i antall artikler som skrives om Telenor-Vimpelcom i løpet av uken underbygger dette. Her oppnås den høyeste intensiteten i vår måleperiode ved 787 artikler. I tabellen har vi i denne uken benyttet det daglig antallet artikler for å få et forsterket inntrykk av de separate hendelsenes mediedekning.

5.6.1 Presentasjon av resultater

Resultatene fra eventstudiet vises i tabell 21 og følger samme kategorisering som tabell 9. Her presenteres hendelsesnummer, hvilket korresponderer med tabell 20, CAR, forventet avkastning, t-stat, hendelsesdag og hendelsesvindu. Forventet avkastning gis som forventet daglig avkastning til aksjen fremfor den akkumulerte forventede avkastningen over perioden til hendelsesvinduet.

Hendelse	CAR	Forventet avk.	t- stat	Hendelsesdag	Hendelsesvindu
1	0,01835	0.4745	1,2011	14.11.2014	3
1	0,02088	0.4745	1,3745	14.11.2014	5
2	-0,02329	0.4745	-1,0734	08.12.2014	3
3	0,04651	0.4745	1,1351	14.01.2015	3
4	-0,00584	0.4745	-0,1265	16.01.2015	3
4	-0,00400	0.4745	-0,0941	16.01.2015	5
5	0,02468	0.4745	0,9770	13.03.2015	3
5	0,02406	0.4745	0,9468	13.05.2015	5
6	0,03558	0,5042	0,7650	05.10.2015	3
6	0,00397	0,5042	0,0727	05.10.2015	5
7	-0,04760	0,5042	-2,8969	30.10.2015	3
8	-0,02264	0,5042	-0,8937	03.11.2015	3
8	-0,02740	0,5042	-1,1392	03.11.2015	4
8	-0,03897	0,5042	-1,6403	03.11.2015	5
9	-0,00858	0,5042	-0,5016	05.11.2015	3
10	-0,00785	0,5042	-0,5462	09.11.2015	3
10	-0,05903	0,5042	-1,0525	09.11.2015	5
11	-0,04639	0,5042	-0,7796	11.11.2015	3
12	-0,01594	0,5042	-0,3830	25.11.2015	3
12	-0,02954	0,5042	-0,7639	25.11.2015	5
13	-0,04231	0,5042	-0,6859	19.11.2015	3
14	0,02498	0,5042	0,8161	08.12.2015	3
15	-0,10427	0,5042	-2,2327	11.02.2016	3
16	0,04518	0,5042	4,2385	17.02.2016	3
17	0,02563	0,5042	1,0497	28.04.2016	3
17	-0,00098	0,5042	-0,0740	27.05.2016	3
18	-0,00819	0,5042	-0,5512	27.05.2016	5

Tabell 21: Resultater eventustiduet (utarbeidet av forfatterne)

Funnene fra tabell 21 påpeker at majoriteten av observasjonene er lite signifikante. Dette til tross for at et økt hendelsesvindu er forsøkt. Det er likevel noen hendelser som skiller seg ut, ved henholdsvis 7, 14 og 15. Disse hendelsene er signifikante på mer enn fem prosents nivå.

Hendelse 7 viser til situasjonen der Aaser går av på dagen etter mistillit fra Mæland. Her finner vi et signifikant funn på at den isolerte hendelsen fører til en nedgang i aksjekursen på 4,8 prosent, selv med et tredagers hendelsesvindu.

Hendelse 14 gis som tidspunktet der Telenor slipper sin kvartalsrapport for andre kvartal. Her kommer det blant annet frem at 233 millioner NOK er brukt til rådgivning. Hendelses effekt vises som en nedgang i aksjekursen på 10,4 prosent. Denne hendelsen har den største effekten av våre funn.

Disse resultatene samsvarer også med våre hypoteser da negative nyheter faktisk slår ut ved å ha en negativ effekt på Telenors aksjekurs. Hendelse 15, der Vimpelcom innrømmer korrupsjon, er derimot ikke i samsvar med hypotesen. Av tabellen ser vi at hendelsens effekt gis ved en oppgang på 4,5 prosent.

Vi kan beregne tapene (og gevinsten) hendelsene genererer gjennom Telenors børsverdi. Børsverdien utledes som det registrerte antallet aksjer multiplisert med gjeldende markedspris (per aksje). Siden 14. juli 2014 har antallet aksjer fra Telenor ligget på 1 501 458 030 (Telenor Group, 2016e). Vi kan dermed finne markedsverdien dagen før hendelsenstidspunkt og beregne tapet nedgangen i aksjekursen fører med seg. Hendelse 7 gir et tap på 11,9 milliarder¹ NOK og hendelse 14 på 20,6 milliarder² NOK. Hendelse 15 gir derimot en gevinst på 8,3 milliarder³ NOK.

Ettersom kun tre resultater viste seg å være signifikante, ønsker vi å forsøke å finne kvaliteter ved nyhetene som skiller seg fra de øvrige. Hendelse 14 og 15 bærer preg av å være av mer driftsmessig karakter da de viser til faktiske tall og resultater som henholdsvis Telenor og Vimpelcom har produsert. En tendens kan derfor trekkes ved at offentliggjøring av konkrete resultater og rapporter vil ha en effekt på aksjekursen. Vi finner dog et paradoks ved at det kun er hendelse 14 som skaper en negativ påvirkning. Hendelse 15 er derimot vanskeligere å rettfærdiggjøre knyttet mot våre antagelser. Det faktum at Vimpelcom erkjenner at korrupsjon har funnet sted vil fremstå som en nyhet av negativ karakter. Tolkningen markedet legger i

¹ 1 501 458 030 * 166,70 * -0,0476

² 1 501 458 030 * 131,50 * -0,10427

³ 1 501 458 030 * 121,80 * 0,04518

nyheten trekker imidlertid mot at Telenoraksjen får en oppgang. Det er for øvrig viktig å merke seg at det er Vimpelcom, og ikke Telenor, som kommer med korrupsjonsinnrømmelsen.

Hendelse 7 skiller seg fra 14 og 15 ved at nyheten ikke har rot i noen finansielle størrelser eller –rapporter publisert av Telenor eller Vimpelcom. I utgangspunktet kan hendelsen se tilsynelatende lik ut som flere av de andre, likevel fremstår denne av signifikant negativ karakter. Det kan tyde på at nyheten er en sterk reaksjon som kom brått på markedet. Samtidig er et velfungerende styre en faktor som kan trekkes frem som vesentlig for et selskaps prestasjonsevne og tilhørende attraktivitet hos investorene. At ens leder umiddelbart blir avsatt, uten forvarsel, vil derfor kunne fremstå aksjesensitivt. Intradagen 30. oktober der Aaser ble avsatt var det en positiv trend i Telenoraksjen etter at handelen ble åpnet frem til tidspunktet hvor nyheten ble offentliggjort kl. 11:00 (Telenor Group, 2015i). Aksjen snur markant etter at markedet får nyheten, og aksjen faller med fem prosent fra sitt høyeste punkt fra henholdsvis 168,20 intradag (Parr, 2015).

Det totale bildet av resultatene trekker likevel mot få signifikante funn. Dette gjør at vi ikke har grunnlag til å forkaste alternativhypotesen, hvilket viser til at det ikke er tilstrekkelig sammenheng omkring at negative nyheter har en negativ effekt på aksjekursen til Telenor. Av metoden vil vi ikke være i stand til å gi noen holdbare forklaring av fraværet av funn, men det er likevel noen økonomiske aspekter som kan diskuteres.

5.6.2 Diskusjon av resultatene

Det kan ved første øyekast se ut til at hypotesen om effisiente markeder ikke holder i våre data. Gitt hypotesen på semi-svak form skulle aksjemarkedet umiddelbart respondert på innholdet i offentlige medier. Vi vil likevel ikke trekke dette som en fullverdig konklusjon da vi ikke har tilstrekkelig grunnlag til å bekrefte eller avkrefte påstanden i lys av resultatene.

For det andre kan det være at våre utvalgte hendelser i liten grad har påvirkningskraft på aksjekursen. Flesteparten kan allerede være observert og behandlet av markedet og vil derfor ikke skape endringer når de først når mediens publikasjonstidspunkt, alternativt at deres effekt på aksjekursen er fraværende som helhet. Til tross for påstanden er det rimelig å anta at nyhetene likevel fullt kan skade Telenor på andre områder, selv om den isolerte effekten på aksjekursen ser ut til å være liten. Dette underbygges også av tidligere resonnementer påpekt at det i hovedsak er driftsrelaterte nyheter som skaper signifikante endringer i selskapets aksjekurs.

Korrupsjon og selskaps lønnsomhet

Tidligere forskning har behandlet tema om hvorvidt korrupsjon påvirker et selskaps lønnsomhet. Som presisert er det i dette tilfellet Vimpelcom som har opptrådt korrupt, og ikke Telenor. Likefult er Telenor innblandet gjennom sine eierposter i selskapet, samtidig som korrupsjon stadig nevnes i sammenheng med selskapet gjennom måleperioden. En utredning gjort av Vagle og Tvetene (2016) tok for seg lønnsomheten i selskaper som er tatt for korrupsjon av US Securities and Exchange Commission (SEC) og sammenlignet disse med selskaper fra S&P500 uten samme dom. Deres funn kan fremstå som overraskende ettersom det konkluderes ved at det på lang sikt ikke er noen signifikant forskjell på lønnsomheten for selskaper som er tatt for korrupsjon og selskaper som ikke er det.

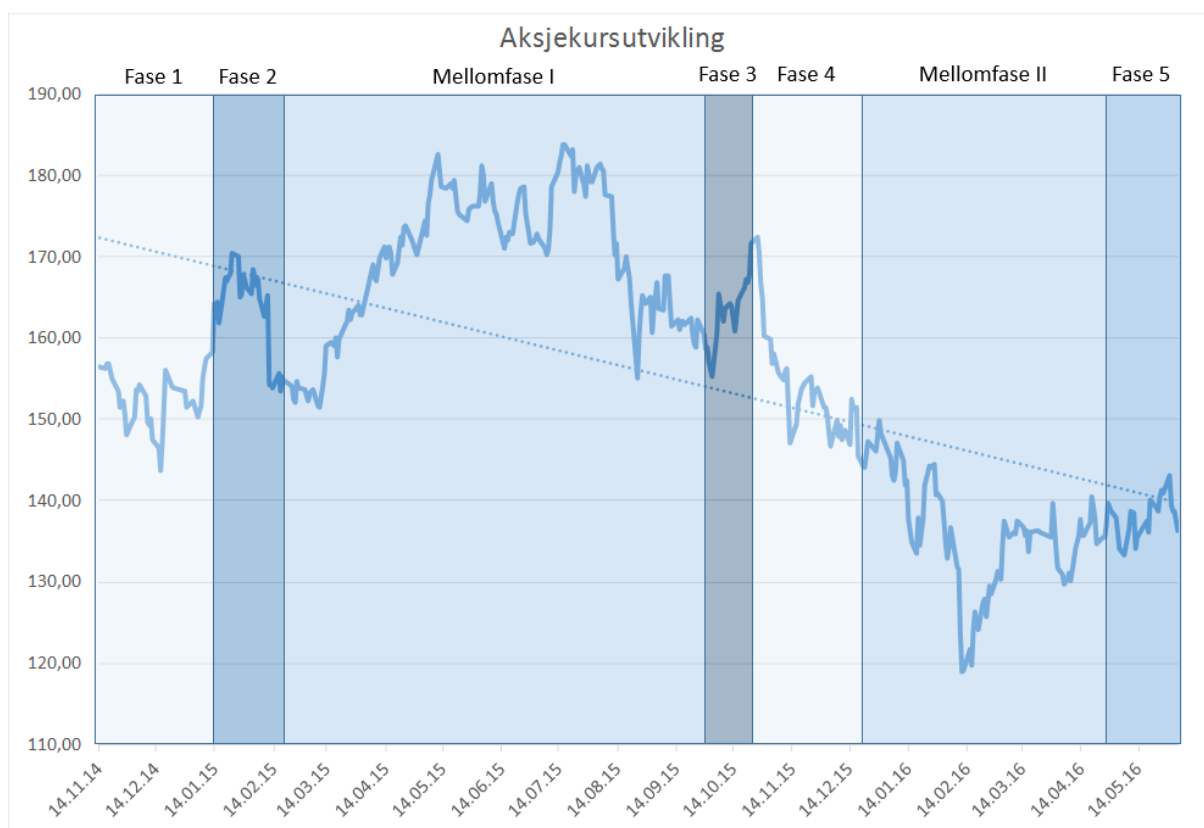
Den samme mekanismen har vært tydelig ved andre tilfeller, eksempelvis hos Yara der når den endelige korrupsjonsinnrømmelsen fant sted ga det minimalt utslag i aksjen (Solberg, 2014).

Telenor-Vimpelcom-saken er av nevnte karakter da den underliggende problematikken baseres på korrupsjonshandlinger. Dette kan være en alternativ forklaring tilknyttet manglende signifikans mellom våre hendelser mot Telenors aksjekurs. Problemet til forklaringen finnes likevel da våre analyser av kursen på tidspunktet saken først ble publisert ikke viser noen signifikant nedgang. Resultatene viser til en oppgang i Telenoraksjen på rundt 2 prosent dagene saken først nådde dagslys ved Klassekampen i 2014.

5.6.3 Aksjekurs gjennom måleperioden

Til tross for få funn gjennom eventstudiet, er det likevel fruktbart å se nærmere på aksjekursens bevegelser. Selv om utredningen viser at de isolerte hendelsene har liten effekt på daglige avkastninger vil det være verdifullt å skape et overblikk over perioden som helhet.

Under illustreres aksjekursen til Telenor gjennom vår måleperiode. Som figur 42 viser har aksjen en sterk utvikling til fase 2 før aksjekursen videre øker jevnt frem til midten av mellomfase I, juli 2015. Fra midten av mellomfasen svekkes aksjen før en tydelig oppgang mellom fase 3 og 4. Deretter synker kursen gjennomgående til vårt endepunkt, med et markert bunnpunkt i februar 2016, midten av mellomfase II.

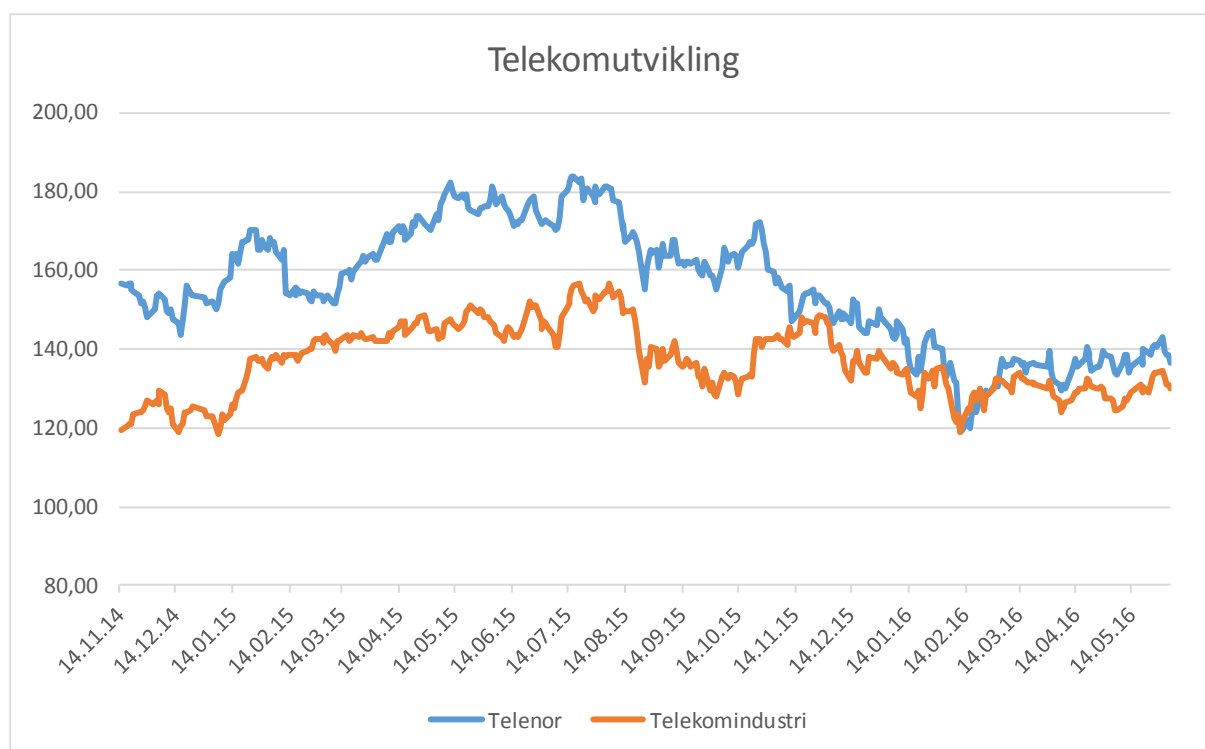


Figur 41: Aksjekursutviklingen til Telenor gjennom måleperioden, 14.11.2014 – 03.06.2016. Stiplet linje viser trenden til kursen gjennom perioden (utarbeidet av forfatterne)

Til tross for en moderat økning fra målestart frem til andre halvdel av mellomfase I, er den totale trenden til Telenor tydelig negativ. Bloomberg slår fast at det siste året innebærer en nedgang i aksjekursen på hele 10,45 prosent (Bloomberg, 2016).

For å koble våre funn mot den faktiske aksjekursutviklingen må vi inkludere noen tankerekker og forsøke å finne koblinger mellom investorer og Telenor-aksjen. Generelt er det gjerne tre hovedkategorier som er drivere for et selskaps aksjekurs: bransjen selskapet tilhører, selskapets utvikling, samt andre makroøkonomiske faktorer (Sagmoen, 2016).

Telenor følger i stor grad bevegelsene til telekom-bransjen gjennom vår måleperiode, illustrert i figur 43. Av markante forskjeller ser vi at Telenoraksjen mer eller mindre gjennomgående innehar et høyere nivå enn bransjen som helhet. Unntaket finner vi i februar 2016, i samme periode som Telenor offentliggjør svake resultater for fjerde kvartal 2015. De sammenfallende grafene argumenterer dog for at Telenor følger hva kan være markedsutviklingen i stor grad, med svakere utvikling fra slutten av 2015 hvor marginen i Telenors favør minker, og i februar 2015 er svakere enn telekom-indeksen.



Figur 42: Illustrasjon av kursutviklingen til Telenor sammen med SPOXX Europe 600 Telecommunications. Danner et bilde av Telenor sammenlignet med en markedsapprosimering for telekomindustrien (utarbeidet av forfatterne)

Vi vil derfor søke å oppdrive andre egenskaper som har påvirkning på aksjekursutviklingen. Et karaktertrekk som tydeliggjør en aksjes popularitet gis gjennom handelsvolum. Dager med mye aktivitet, gitt som høyt salgsvolum, vil vise til perioder investorer ønsker å selge seg ut av aksjen. Dette vil ha en negativ effekt på et selskaps aksjekurs da det trekker prisen ned gjennom det relative forholdet mellom tilbud og etterspørsel.

Det er særlig fire handelsdager gjennom vår måleperiode som peker seg ut tilknyttet denne faktoren, vist ved tabell 22.

Handelsdag	Totalt omsatt (NOK)
11.02.15	1 155 491 474
25.08.15	702 007 679
30.10.15	829 505 909
12.11.15	1 191 505 775

Tabell 22: Oversikt over handelsdager der den totale omsetningen overskrider 700 000 000 NOK (utarbeidet av forfatterne)

Årsaker til at investorer ønsker å selge seg ut av et selskap kan være mange og komplekse. Vi ønsker imidlertid å berøre faktorer vi tror kan være aktuelle for Telenoraksjen.

Telenor har tidligere hatt negativt berørte saker tilknyttet blant annet investeringer i datterselskapet Unitel i India (Hellstrøm & Hauges, 2012), Vimpelcom i Russland og Dtac i Thailand (Birkeland, 2015). Nye negative risikofylte avsløringer mot Telenor kan forsterke en eventuell misnøye mot selskapet. Dette kan videre generere en snøballeffekt da ulike saker akkumulerer endret syn, som skaper et negativt momentum overfor Telenoraksjen. Den samme effekten kan synes å oppstå i løpet av vår måleperiode da investorer tidlig i fasen møter et nyhetsbilde de antar er av forbigående effekt. Når saken så ser ut til å vedvare, kan flere og flere aksjonærer ønske å gå ut av aksjen, da selskapets risikoprofil endres.

Et viktig området som underbygger effektene som problematiseres over er hvordan ledelsen i et selskap opererer. På flere tidspunkt fremstilles Telenors ledelse som svak, i form av interne stridigheter, noe som kommer til syne gjennom fluktasjoner i aksjen. Dagen Aaser går av etter mistillitserklæringen fra Mæland ga et signifikant negativt resultat. Vi ser av tabell 22 at denne datoen er handelsvolumet i aksjen på det tredje høyeste nivået måleperioden gjennom. Handelsvolumet sammenfaller med en betydelig nedgang, se figur 42 og 43. Den samme konklusjonen kan trekkes fra hendelsen som skaper høyt handelsvolum 12.11.2015. Dette er situasjonen der Brekke permitterer fire ledere i selskapet. Børsmeldingen finner sted etter Oslo Børs' handelsstopp, 11.11.15 kl. 19:00 (Telenor Group, 2015j). Utslaget i handelen følger dermed først dagen etter.

Som følge av Mælands innblanding rundt konsernsjefstillingen der Berit Svendsen ikke nådde opp, samt nevnte problematikk rundt Aasers avgang, skriver Kapital at to større utenlandske Telenor-aksjonærer tok flyet til Norge for å uttrykke sin bekymring overfor Mæland. Nervøsiteten vokser blant utenlandske investorer når den politiske innblanding i børsnoterte selskaper blir for stor, hvilket kan ha vært tilfellet for Telenor på dette tidspunktet. Stortingets involvering kan tolkes som en politisk risikofaktor, og kan ha vært en annen driver for en periode med hyppigere aksjesalg enn normalt (Valderhaug, 2016).

En generell økonomisk antagelse er at en rasjonell investor ønsker maksimere forholdet «risiko-utbytte» (Kane, et al., 2014). Dette kan være en underliggende driver for den vedvarende nedgangen. Selv om de isolerte hendelsene kan kategoriseres som myke nyheter med liten isolert påvirkning, vil den vedvarende negative omtalen skape økt risiko ettersom både selskapsledelse og finansielle utsikter fremstår usikkert. Da Telenor ikke makter å ende varigheten av mediedekningen tilknyttet turbulensen i Vimpelcom, vil investorene forbli usikre og dermed heller søke andre selskaper som fremstår som bedre investeringsobjekter.

5.7 Assosiasjoner, måling II

5.7.1 Analyse, måling II

Ved den andre målingen, gjennomført i slutten av mai til starten av juni 2016, ble det avdekket totalt 81 unike assosiasjoner i tilknytning til Telenor. «God dekning», «mobiltelefoni», «Telenor-logo», «rask» og «dyrt» var assosiasjonene som flest ganger gjorde seg gjeldende. Av disse var «god dekning», «mobiltelefoni», «Telenor-logo», «dyrt» og «stort» assosiasjonene som respondentene gjennomgående frembrakte tidligst i intervjuprosessen. Følgelig vil vi betegne disse som sterke primærassosiasjoner ved merket.

TELENOR		Antall respondenter	25	
Assosiasjon	Frekvens a)	Primær b)	Ladning	
Telenor-logo	28	21	Nøytral	
God dekning	23	20	Positiv	
Fart / rask	23	6	Positiv	
Dyrt	18	10	Negativ	
Mobiltelefoni	17	14	Nøytral	
Kvalitet / solid	16	6	Positiv	
Vimpelcom	16	5	Negativ	
Barnarbeid / Bangladesh	15	7	Negativ	
Norsk	15	6	Nøytral	
Stor / størrelse	14	11	Nøytral	
Aksel Lund Svindal	15	10	Positiv	
Markedsledende / dominerende	9	4	Positiv	

a) antall ganger assosiasjonen ble nevnt

b) antall ganger assosiasjonen ble nevnt som primærassosiasjon

Tabell 23: Frekvenstabell, måling II (utarbeidet av forfatterne)

Assosiasjonene «rask», «norsk» og «stor» ble hyppig nevnt ved bruk av moodboard-teknikken. Ettersom disse assosiasjonene fremkom senere i intervjuprosessen, og ved bruk av teknikker som har til hensikt å fremkalle vanskeligere tilgjengelige assosiasjoner, vil vi betegne disse som sekundære. Respondentene frembrakte assosiasjonen «fart» og «rask» i hovedsak som en fellesnevner til Telenors fremste sponsorobjekt, Aksel Lund Svindal, samt gjennom moodboard-teknikken der bildene av gepard og sportsbil ble assosiert til «fart» og videre til Telenor med henvisning til hastigheten på Telenors 4G og 4G+ -nett. Fra assosiasjonsnettverket kan vi se at «fart» og «4G» er sekundære assosiasjoner direkte koblet til «god dekning». Assosiasjonene kan betraktes som positive og fordelaktige.

selskapet som, fremstilles Telenor som en gepard eller en elefant. Disse to dyrene med vidt forskjellige egenskaper underbygger Telenors todelte oppfatning, avhengig av i hvilken setting selskapet betraktes. Egenskapen «rask» assosiert ved geparden illustrerer hastigheten på Telenors nett, og følgelig kvaliteten på selskapets kjerneprodukter. I motsatt tilfelle er karakteristika til en elefant som «stor», «robust» og «dominerende» relatert til Telenors posisjon som markedsleder. Enkelte respondenter mente at Telenor som følge av sin størrelse kunne ses på som «mindre smidig», hvilket er en assosiasjon av mer negativ art. De aktuelle respondentene beskrev assosiasjonen nøyere i form av at siden Telenor er å anse som store, vil de følgelig trenge mer tid til å raskt omstille organisasjonen sammenlignet med mindre aktører. I bil-form ble Telenor visualisert hovedsakelig i to varianter. Enten i form av en trygg og god familiebil med egenskaper som «kvalitet» og «pålitelig», eller som en sportsbil med kjennetegn «rask» og «eksklusiv». Kjendisen flest respondenter mente Telenor passet som eller mente hadde egenskaper de lett kunne assosiere til Telenor var Aksel Lund Svindal. Assosiasjonene viser at Telenor i respondentenes minne i hovedsak har et fordelaktig og positivt bilde med enkelte negative sekundærassosiasjoner, eksempelvis ved «mindre smidig».

Lengre ut i nettverket finner vi mer abstrakte assosiasjoner. På tertiærnivå er flere av assosiasjonene koblet til «god dekning» i form av «norsk landskap» og «infrastruktur». «Norsk landskap» fremkom ved bruk av moodboard-teknikken der deler av Telenors markedsføring den seneste tiden spiller på merkets evne til å levere god dekning, i mange sammenhenger visualisert ved at reklamens narrative sentrum aktivt er plassert i norske fjord-, fjell- og bygdelandskap. Dette som symbol på den opplevde forskjellen konsumentene får ved bruk av Telenor-produkter, og dets evne til å levere god dekningen i periferien. Flere respondenter trakk frem Telenor som å ha en aktiv rolle ved utbygging av mobilnett i Norge, hvilket kobles på «norsk landskap» i og med at Telenor har markedsført seg om å ha god dekning også i bygdestrøk. Assosiasjonen «infrastruktur» er en assosiasjon med flere krysskoblinger av både abstrakte og konkrete art. «Infrastruktur» ses på som en forutsetning for at Telenor kan levere på sine foretrukne egenskaper «fart» og «hastighet». Koblingen videre til «norsk landskap», «kvalitet» og «4G» gjør «infrastruktur» relevant som følge av dens koblinger utover i det semantiske nettverket.

Hva gjelder «mobiltelefoni og internett» representerer disse primærassosiasjonene selskapets taxonomiske grupperinger som produktkategori, kjerneprodukter, elementære fordeler og funksjoner bruk av merket gir. Mens «god dekning» sier noe om kvaliteten på produktet, angir «mobiltelefoni» det faktiske kjerneproduktet som forbindes ved selskapet. Under denne

primærassosiasjonen finner vi «data», «bruk av mobiltelefon», «internett», «abonnement» og «kundeservice», som for enkelthets skyld er slått sammen til en felles assosiasjon i nettverket: «mobiltelefoni og internett». Denne assosiasjonsgrupperingen ble særlig frembrakt ved bruk av teknikken der man søker for relevante situasjoner. Konkret ble spørsmålet *Hvilke brukssituasjoner forbinder du med Telenor?* stilt.

Assosiasjonen «mobiltelefoni og internett» er ment å dekke denne kjernegruppen av brukssituasjoner, og er følgelig en sterk primærassosiasjon ved merket. I motsetning til de øvrige assosiasjonsgrupperingene står «mobiltelefoni og internett» relativt isolert. Koblingen til «dyrt», som er en negativ assosiasjon ved Telenor, fremkommer først gjennom «Telenor» som en fellesnevner. «Mobiltelefoni og internett» anses hos respondentene som «dyrt», men først når Telenors merkenavn kobles, slik nettverket illustrerer. Retningen på assosiasjonene, der «mobiltelefoni og internett» har en asymmetrisk relasjon til Telenor, som igjen anses dyrt indikerer også dette. Det er imidlertid ingen kobling mellom «mobiltelefoni» og «dyrt», hvilket antas direkte som følge av at respondentene vet at det finnes billigere aktører på markedet. For eksempel Chess og One Call som markedsfører sine produkter med kjøpsargument i lavere pris. Basert på assosiasjonsinnsamlingen kan vi dermed argumentere for at Telenor anses som dyrt. Det betyr imidlertid ikke at mobiltelefoni som produktkategori nødvendigvis oppfattes til å være det.

«Dyrt» er en sterk primærassosiasjon ved Telenor. I utgangspunktet er assosiasjonen negativt ladet i form av at den angir en høy kostnad ved bruk av merket. Samtidig har assosiasjonen videre positive tilknyttede elementer i form av sin direkte kobling til «kvalitet», «tradisjon», «historie» og «eksklusiv». Den høye kostnaden ved bruken av merket gjenspeiles i kvaliteten ved produktet, hvilket indirekte fremkommer ved koblingen til grupperingen «god dekning». «Dyr», er som ved måling I, ikke en utelukkende negativ assosiasjon, men heller en karakteristika ved Telenor som videre er koblet til funksjonelle fordeler bruk av merket gir.

Assosiasjonene «stor», «markedsledende» og «statlig eierskap» er selskapsrelaterte og utstråler indirekte hvilken markedsmessig posisjon Telenor har, samt hvilken bransje selskapet opererer i gjennom assosiasjonen «telekommunikasjon». Denne assosiasjonsgrupperingen er av mer forretningsmessig art i form av at assosiasjonene i denne grupperingen omdreier størrelser og begrep av finansiell karakter. Dette gjelder eksempelvis «markedsandel», «eierskap», «børsnotert» og «finansielt solid», der sistnevnte assosiasjon ikke er koblet til prisen på Telenors produkter, men derimot hvilke verdier selskapet skaper gjennom sin

operasjonelle virksomhet. Dette underbygges videre ut fra assosiasjonen «markedsledende» gjennom «børsnotert» og «dominerende» som indikerer at respondentene har et bilde av Telenor som en stor og finansiell sterk spiller som skaper økonomiske verdier og avkastning til sine aksjonærer. Assosiasjonene er å anse som nøytralt ladet, men i en viss grad unik i form av at Telenor er det største mobilselskapet i Norge målt i antall kunder, omsetning og markedsverdi (Telenor Group, 2016c). Denne grupperingen er imidlertid mindre rettet mot Telenors kunder, men i større grad mot investorer, myndigheter og annen type samfunnskontakt. I så måte er assosiasjonen mindre relevant for interessentene kunder og forbrukere.

Av nettverket kan vi videre se at den selskapsrelaterte assosiasjonsgrupperingen «markedsledende» har en negativ kobling hos respondentene. Dette fremkommer ved at respondentene påpeker at Telenors dominerende rolle gir rom for bruk av markedsrett, hvilket slår ut i høyere priser for sluttproduktene til konsumentene. Hvorvidt Telenor faktisk kan forsvare sine priser, og om disse kan karakteriseres som legitime tar ikke denne analysen for seg – annet enn at respondentene oppfatter Telenor som et dyrt selskap som har evne til å kunne ta ut høyere priser på grunn av sin sterke markedsposisjon. Dette er følgelig en assosiasjon av mer negativ art som gir Telenor et ufordelaktig bilde.

Assosiasjonen «internasjonale operasjoner», frembrakt ved bruk av moodboard-teknikken, er i utgangspunktet en nøytral assosiasjon. Videre er assosiasjonen sentral i kraft av at den kobler Telenors markedsmessige dominerende posisjon til den siste assosiasjonsgrupperingen i nettverket: «negative nyheter». Både når spørsmålet ble stilt om i hvilke situasjoner respondentene mener Telenor har en fremtredende rolle og ved bruk av moodboard-teknikken, ble den negative presseomtalen der Telenor har vært i sentrum trukket frem som en assosiasjon av negativ karakter. De fleste respondentene har registrert at Telenor har måttet tåle mye negativ pressdekning. Av nettverket ser vi at assosiasjonene «korrupsjon» og «Vimpelcom» ligger lenger bak i nettverket som sekundærassosiasjoner. Bakgrunnen for dette kommer vi mer innpå under delkapittel 5.7.4.

«Negative nyheter» er en primærassosiasjon hos respondentene. Koblingen er imidlertid svakere og mindre konkret enn de sterkeste primærassosiasjonene, eksempelvis «god dekning» og «mobiltelefoni». Assosiasjonens mindre konkrete form tyder på at disse assosiasjonene er mindre relevante hos respondentene. Primærassosiasjonen «negative nyheter» kan ses på som en paraply av negative assosiasjoner, der presseomtalen relatert til

Vimpelcom-saken og Telenors kobling til barnarbeid i Bangladesh er de mest fremtredende i respondentenes minne innenfor denne gruppen. Samtidig er alle assosiasjonene under denne paraplyen å betrakte som sekundærassosiasjoner. Vimpelcom-saken ser vi av nettverket er tettere knyttet til Telenors øvrige virksomhet sammenlignet med de andre nyhetene under paraplyen «negative nyheter». Vimpelcom-saken assosieres både til korrupsjon og statlig eierskap. Særlig negativt blir dette for Telenor i kraft av at den norske stat er majoritetsseier i selskapet, hvilket videre kobler Norge til korrupsjon som følge av Vimpelcoms ugjerninger i Usbekistan. Koblingen Telenor og statlig eierskap er altså i utgangspunktet nøytralt ladet, men lades negativt ved koblingen til Vimpelcom-saken og korrupsjon.

5.7.2 Assosieringsgrupperinger ved måling II

De tre hovedgrupperingene av assosiasjoner ved måling II er i stor grad lik som ved nullpunktmålingen. «Mobiltelefoni og internett», «dyrt», «stor», «god dekning» er fremdeles gjeldende assosiasjonsgrupperinger for Telenor. Disse assosiasjonsgrupperingene representerer primærassosiasjonene gjennom henholdsvis kjernevirksomhet, pris, størrelse, samt funksjonalitet og brukeropplevelse. Da disse grupperingene allerede er beskrevet i del 5.1.2 vil vi ikke gå nærmere inn på disse under dette punktet.

Sett mot første måling har to nye assosiasjonsgrupperinger, «negative nyheter» og «kvalitet til høyere pris», oppstått. Førstnevnte gruppering er ikke direkte koblet til Telenors kjerneprodukter, og derfor heller ikke påvirkende mot funksjonelle fordeler av å ta i bruk merket. Grupperingen er like fullt av svært negativ art da den setter særlig Telenors ledelse og selskaphåndtering i et dårlig lys.

Mediedekningen Telenor har vært utsatt for siden korrupsjonssaken kom på dagsorden i november 2014, og videre under den mest intense fasen i fjerde kvartal 2015, har boret seg inn og skapt et varig inntrykk hos respondentene. Assosiasjonsgrupperingen «negative nyheter» er en paraplyassosiasjon med flere koblinger til sekundærassosiasjonene knyttet til korrupsjons-saken i Vimpelcom, Sigve Brekkes CV-juks og de kritiske oppslagene rundt ansettelsesprosessen av Sigve Brekke som ny konsernsjef, der ingen kvinner nådde opp. Sistnevnte assosiasjon er verbalisert ved «gubbevelde».



Figur 44: Assosiasjonsgrupperinger, måling II (utarbeidet av forfatterne)

Respondentene kobler korrupsjonen i Vimpelcom til Telenor, men på grunn av at saken ikke har påvirket deres kundeforhold, forbruksmønster eller de funksjonelle fordelene Telenors produkter leverer direkte, er heller ikke saken en vesentlig driver bak forbrukernes valg. Respondentene har ikke førstehåndskjennskap til saken, kun hvordan saken har blitt fremstilt gjennom media. Følgelig ses Vimpelcom på som en sekundærassosiasjon og ligger lenger bak i det semantiske nettverket. Så lenge Telenor leverer på sine funksjonelle fordeler, i hovedsak dekning, blir den forretningsmessige mediefremstillingen mer perifert for kundene. Vi vil derfor argumentere for at assosiasjonsgrupperingen i hovedsak forringer de symbolske fordelene ved bruk av merket.

Assosiasjonsgrupperingen «kvalitet til høyere pris» var også til en viss grad til stede ved måling I hvor tilsvarende gruppering er formulert som «forholdsvis dyr». En nyansering i negativ retning av denne assosiasjonsgrupperingen har imidlertid oppstått ved måling II, der det relativt sett var flere respondenter som trakk frem assosiasjonen og følelsen av dyrt med direkte forbindelse til Telenor. Sammenlignet med måling I viste respondentene større bevissthet til Telenors priser. Samtidig har Telenors rolle som leverandør av raskt mobilnett vært udiskutabel. Dette fremkommer også av assosiasjonsgrupperingen der pris er naturlig koblet til at selskapet leverer produkter som kjennetegnes ved kvalitet.

5.7.3 Segmentering mellom Telenor-kunder og ikke Telenor-kunder

Ved andre måling segmenterte vi mellom Telenor-kunder og kunder hos andre mobilselskap for å studere om det var forskjeller i assosiasjonene hos de ulike grupperingene. I utvalget på totalt 25 respondenter var 14 av respondentene kunde hos Telenor, mens de resterende elleve var kunder hos andre mobilselskap.

Dybdeintervjuene viste at assosiasjonene gjennomgående var konsistente, og at de samme assosiasjonene i stor grad var gjeldene i begge grupperingene. Særlig ser vi at dette gjelder for assosiasjonene «god dekning», «Telenor-logo» og «fart». Avviket mellom de to grupperingene i frekvens på den taxonomiske assosiasjonen «mobiltelefoni / mobilbruk» anses som mindre relevant, hvilket begrunnes ved at denne assosiasjonen indikerer selskapets kjerneprodukt som for de aller fleste respondentene antas allerede kjent.

Telenor-kunder	Antall respondenter	14	
Assosiasjon	Frekvens a)	Primær b)	Ladning
God Dekning	14	12	Positiv
Mobiltelefoni / mobilbruk	5	3	Nøytral
Telenor-logo	16	10	Nøytral
Vimpelcom	9	2	Negativ
Barnearbeid / Bangladesh	7	1	Negativ
Fart / Rask	14	5	Positiv
Norsk	7	1	Positiv
Stor / størrelse	6	4	Nøytral
Aksel Lund Svindal	11	6	Positiv
Dyrt	10	5	Negativ
Eksklusiv	4	1	Positiv
Kvalitet / solid	9	2	Positiv
Dominerende	3	0	Nøytral

a) antall ganger assosiasjonen ble nevnt

b) antall ganger assosiasjonen ble nevnt som primærassosiasjon

Tabell 24: Frekvenstabell, måling II, Telenor-kunder (utarbeidet av forfatterne)

Bakgrunnen for hvorfor mobiltelefoni tillegges mindre vekt må ses i sammenheng med den tilhørende høye frekvensen på assosiasjonen «god dekning», som er å anse som en positiv assosiasjon som sier noe om kvaliteten på Telenors kjerneprodukt, mobiltelefoni. Det faktum at assosiasjonen «kvalitet / solid» er en sterk assosiasjon på tvers av kundeforholdet respondentene har til Telenor underbygger ytterligere at selskapet uavhengig av kundeforhold oppfattes som en trygg og solid leverandør av mobiltelefonitjenester.

Ikke Telenor-kunder	Antall respondenter	11	
Assosiasjon	Frekvens a)	Primær b)	Ladning
God Dekning	9	8	Positiv
Mobiltelefoni / mobilbruk	12	11	Nøytral
Telenor-logo	12	11	Nøytral
Vimpelcom	7	3	Negativ
Barnarbeid / Bangladesh	8	6	Negativ
Fart / Rask	9	1	Positiv
Norsk	8	5	Positiv
Stor / størrelse	8	7	Nøytral
Aksel Lund Svindal	4	4	Positiv
Dyrt	8	5	Negativ
Eksklusiv	3	0	Positiv
Kvalitet / solid	7	4	Positiv
Dominerende	6	4	Nøytral

a) antall ganger assosiasjonen ble nevnt

b) antall ganger assosiasjonen ble nevnt som primærassosiasjon

*Tabell 25: Frekvenstabell, måling II, ikke Telenor-kunder
(utarbeidet av forfatterne)*

Videre ser vi at begge grupperinger har et likt forhold, målt etter antall respondenter, på assosiasjoner tilknyttet Telenors negative kobling til Vimpelcom. De to grupperingene sett opp mot hverandre avviker imidlertid hva gjelder Telenors negative kobling til barnarbeid i Bangladesh. Vi kan derfor argumentere for at ikke Telenor-kunder i enda større grad har bemerket seg sakene der Telenor har blitt plassert i et dårlig lys.

Av tabellen ser vi at assosiasjonene der de to gruppene i størst grad avviker er ved assosiasjonene «dyrt», «Aksel Lund Svindal» og «dominerende». Gjennomgående oppfattes Telenor som dyrt, samtidig som det er et klart skille mellom de to gruppene sett opp mot hva den dyrere prisen representerer. Telenor-kundene argumenterer for at den høyere prisen er begrunnet i økt kvalitet. Dette er motstridende til gruppen ikke Telenor-kunder, som på sin side begrunner deres valg om å ikke være kunde hos Telenor at andre leverandører er bedre alternativ på pris uten at det går utover kvaliteten på produktet.

Ikke Telenor-kunder har videre en vesentlig tydeligere oppfatning om at Telenor er mer dominerende og utnytter sin markedsrett til å sette en høyere pris sammenlignet med motstående gruppe. Tre av elleve respondenter i gruppen ikke Telenor-kunder fremhevet tidlig i intervjuene at de assosierte Telenor med utnyttelse av markedsrett. Denne oppfatningen var fraværende hos Telenor-kundene.

En plausibel forklaring vil være at uavhengig av kundeforhold vil man naturlig fremheve de positive og rasjonelle argument som ligger bak eget valg. Eksempelvis er Telenor-kundene i utvalget mer bevisste og assosierer Telenor sterkere til alpinstjernen Aksel Lund Svindal sammenlignet med ikke Telenor-kunder. Motsatt virker ikke Telenor-kundene å ha et enda mer bevisst forhold til assosiasjoner tilknyttet «dominerende», «pris» og «negative nyheter», som igjen fremstår som argument for hvorfor man har valgt å ikke ha et kundeforhold til Telenor.

5.7.4 Konklusjon assosiasjonsgrupperinger, måling II

Sammenlignet med nullpunktmålingen er assosiasjonsgrupperingene i stor grad lik ved måling II, representert ved grupperingene «markedsledende», «god dekning» og «mobiltelefoni». Sammenlignet med første måling har det imidlertid oppstått to nye grupperinger av mer negativ art: «Kvalitet til høy pris» og «negative nyheter». Særlig sistnevnte assosiasjon er ødeleggende og skader Telenors merkevare i form av at det setter Telenors selskapshåndtering i et dårlig lys.

Sidestilt med måling I var assosiasjonene tilknyttet pris rettet mot at Telenor i større grad var oppfattet som dyrt ved måling II. Ved begge målinger er Telenor assosiert til dyrt, men ved måling II ga respondentene klarere uttrykk for at assosiasjonen var sterkere tilknyttet utnyttelse av markedsrett fremfor koblingen til kvalitet. Denne for Telenors vedkommende noe uheldige dreiningen mot økt prissensitivitet er i tråd med hva som kan ramme en organisasjon ved en krise, presentert i Cleeren, van Heerde og Dekimpe (2013) studie, se 3.6.5.

Assosiasjonsgrupperingen «negative nyheter» var nærmest fraværende ved første måling, hvilket peker i retning av at det negative mediesøkelyset rettet mot selskapet har hatt en negativ effekt på merkevaren Telenor. Ordlyden og formuleringene i assosiasjonene på de ulike tidspunktene underbygger også dette. Der formuleringer som «lite tøys» og «elegant» fremkom ved nullpunktmålingen, var assosiasjonene ved andre måling av mer negativ art. Eksempelvis ved «uheldig kobling til korrupsjon», «misnøye ved håndtering», «dyrt» og «skittent spill i utlandet». Selv om disse assosiasjonene ikke var gjeldende hos alle respondentene, var assosiasjonene sett under ett like fullt av mer negativ art ved den andre målingen sammenlignet med den første.

Videre trekker flere av respondentene frem de positive assosiasjonene som knytter Telenor til idrettsprofiler som mer positivt enn assosiasjonsgrupperingen «negative nyheter» trekker

negativt. Assosiasjonsgrupperingen «negative nyheter» har utvilsomt voldt Telenor massiv negativ og uønsket oppmerksomhet. Samtidig er det nødvendig å påpeke at de ulike nyhetsføljetongene: Vimpelcom-saken, gubbevelde og Brekkes CV ikke har påvirket konsumentene direkte. Oppslagene har ikke forringet kvaliteten på den funksjonelle fordelten bruk av Telenor-produkter gir, noe som har ført til at respondentene har et mer perifert forhold til kritikken. Ifølge vår analyse har dette i sum ført til at den kritiske medieomtalen ikke er direkte utslagsgivende for respondentenes kjøpsvalg, men har samtidig påvirket merkets assosiasjoner negativt.

Hvordan de to gruppene, Telenor-kunder og ikke Telenor-kunder, vektlegger de ulike assosiasjonene tydeliggjør de viktigste driverne bak valg. Ikke Telenor-kunder fremhever pris, bruk av markedsrett og at andre leverandører også leverer gode produkter innenfor telekommunikasjon som grunner for hvorfor de har valgt å ha et kundeforhold til et annet mobilselskap enn Telenor. I den andre gruppen, Telenor-kunder, fremheves kvaliteten på produktene formulert ved dekning og hastighet, samt koblingen til Aksel Lund Svindal som hovedargumenter for hvorfor operatøren er det foretrukne valget når det kommer til valg av mobilselskap.

Oppsummert viser vår analyse at Telenor på tvers av gruppene er gjennomgående assosiert positivt. Assosiasjonene er særlig positive hva gjelder kvaliteten på Telenors kjerneprodukter. Koblingen til alpinlandslaget og Aksel Lund Svindal på primær-, sekundær og tertiærnivå underbygger respondentenes oppfatning av Telenor som et mobilselskap karakterisert ved «fart» og «kvalitet» ytterligere.

5.7.5 Holdninger

De frembrakte assosiasjonene hos respondentene viser at mediebildet av Telenor i liten grad har ført til endret holdning til merket hos respondentene. På tross av at fremstillingen de negative nyhetsoppslagene har plassert Telenor, og da særlig selskapets konsernledelse, i et negativt søkelys, har respondentene i all hovedsak et nøytralt forhold til saken. Denne betraktningen gjorde seg spesielt gjeldende under intervjuene der majoriteten av respondentene kjente til Vimpelcom-saken, men kun én av 25 respondenter mente at saken var av en slik karakter at vedkommende hadde vurdert å bytte abonnement. Denne ene respondenten følte avsmak til hvordan selskapet der han selv var kunde var koblet til korrupsjon, og hvordan selskapet hadde håndtert saken.

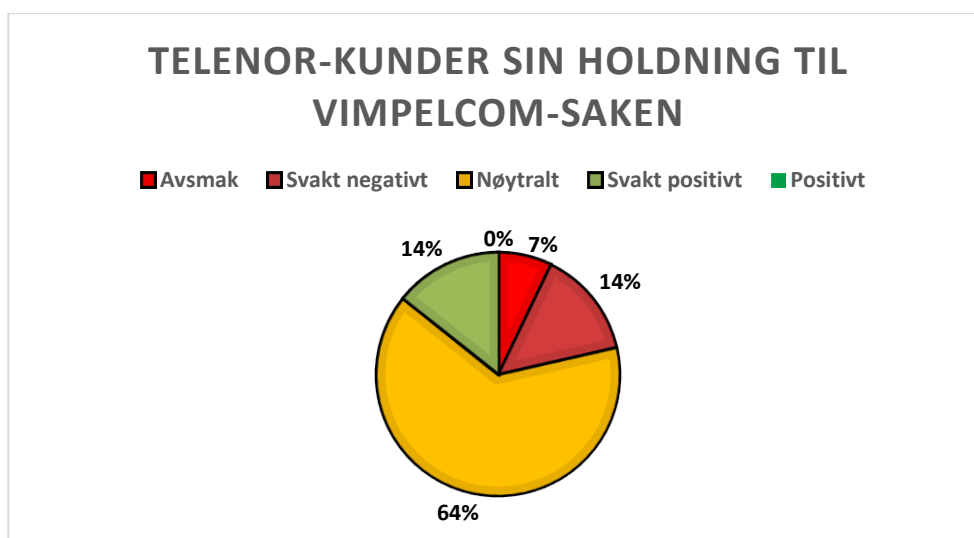
Holdning	Telenor-kunder	Ikke Telenor-kunder	Samlet
Avsmak	7 %	0 %	4 %
Svakt negativt	14 %	0 %	8 %
Nøytralt	64 %	100 %	80 %
Svakt positivt	14 %	0 %	8 %
Positivt	0 %	0 %	0 %

Tabell 26: Respondenters holdning til Telenors håndtering av Vimpelcom-saken (utarbeidet av forfatterne)

Dybdeintervjuene og assosiasjonsinnsamlingen viser noe forskjell mellom de to gruppene sett opp mot hvordan den negative pressedekningen tilknyttet Vimpelcom-saken har gitt en holdningsendring hos respondentene. I begge grupper har respondentene i hovedsak et nøytralt forhold til Telenors håndtering. Dette gjelder i enda større grad for respondentene som ikke er kunder hos Telenor, der 100 prosent svarte at saken ikke har endret deres holdning til merket.

Graden av holdningsendring skiller de to gruppene. Av dybdeintervjuene fremkom det at Telenor-kundene hadde et mer bevisst forhold til Vimpelcom-saken, hvilket følgelig gir en større spredning i holdningsendring sammenlignet med gruppen ikke Telenor-kunder. 21 prosent av Telenor-kundene oppga at deres holdning overfor selskapet var svekket som følge av håndteringen rundt Vimpelcom-saken. Majoriteten av respondentene, 86 prosent, uttrykte at holdningen til Telenor var uendret. De resterende 14 prosent oppga at selskapets håndtering av saken hadde gitt en svak, positiv holdning til merket. Denne noe oppsiktsvekkende holdningsendringen, gitt sakens negative fremstilling, var karakteristisk hos de mest Telenor-vennlige respondentene.

Respondentene som oppga en svak, positiv holdningsendring tok Telenor delvis i forsvar, og ville ikke ta inn over seg hvordan Telenor har blitt fremstilt i media i forbindelse med korrupsjonssaken i Vimpelcom. Sitat respondent 1: «Bildet som er tegnet av at Telenor er dårlig styrt eller at det er en gutteklubb, jeg tar det ikke for en sannhet». Sitat respondent 2: «Bildet av Telenor er ikke så svart-hvitt som media fremstiller». Av de Telenor-vennlige respondentene som tok selskapet i forsvar ble det påpekt manglende nyansering i hvordan saken har blitt fremstilt i media som en forklaring på hvorfor saken ikke har ført til en større holdningsendring i negativ favør av Telenor. Sitat respondent 1: «Jeg er ikke enig i at det rett å gi konsernledelsen alt ansvar, det kan være vanskelig å sikkert vite hva som er korrupsjon (...) Det er Vimpelcom som har gjort noe galt, men det er en risiko å være så store i Vimpelcom uten å ha kontroll. Der har Telenor et utvidet ansvar».



Figur 45: Telenor-kunder sin holdning til Vimpelcom-saken (utarbeidet av forfatterne)

Som påpekt i kapittel 3 består holdning av komponentene forventning og verdi. Basert på resultatene og dybdeintervjuene, der de funksjonelle fordelene ved Telenor har blitt fremhevet, vil vi argumentere for at forventningen til Telenors produkter er uendret som følge av Vimpelcom-saken. Dette kommer til syne ved at respondentene oppgir assosiasjonene rettet mot kvaliteten på kjerneproduktet til å være av tilsvarende karakter ved måling I som ved måling II. Når det kommer til verdi, som innebærer ønskeligheten ved produktets egenskaper, vil vi basert på de avdekkete assosiasjonene ved måling II peke i retning for at denne er redusert sammenlignet med måling I. Selv om Vimpelcom-saken, som allerede påpekt, ikke forringer de funksjonelle fordelene ved Telenor vil de negative assosiasjonene og koblingene til ulovlige og umoralske handlinger formulert ved «negative nyheter» fra et konsumenters perspektiv være å anse som uønsket. I sum vil den negative koblingen føre til at de symbolske fordelene ved Telenor forringes noe, uten at dette tilsynelatende er nok til at respondentene har endret holdning nevneverdig til merket, ei heller at den «oppfattede kvaliteten» ved Telenor er nevneverdig ødelagt.

Oppsummert kan man se at Vimpelcom-saken har endret assosiasjoner negativt, men kun i begrenset omfang har ledet til holdningsendringer hos respondentene. Samlet sett oppga 80 prosent av respondentene at de har et nøytral holdning til Vimpelcom-saken. Dette funnet tolker vi som om at det ikke er grunn til å tro at konsumentene vil handle annerledes overfor Telenor sammenlignet med hvordan de handlet i forkant av før Vimpelcom-saken ble offentlig kjent.

Den høye andelen nøytrale respondenter kan ha sammenheng med at det skal mer til for at konsumentene endrer oppfatning til et merke dersom man før et negativ nyhetssjokk har et positivt bilde av merkevaren. Konsumenter fortrenger i større grad nyheter av negativ art, særlig dersom den nye informasjonen ikke passer inn med merkevarens eksisterende oppfatning (Supphellen, 2000). Telenors raske vekst og internasjonale ekspansjon de siste 20 årene har gjort selskapet til en flaggbærer for norsk næringsliv. Ny motstridende informasjonen prosesseres på en annen måte og kunne fått andre følger, gitt et tilfelle der negative oppslag hadde vært rettet mot en aktør som fra før hadde et frynsete og ufordelaktig rennommé. Mulige årsaker til at respondentene ikke har endret holdning eller kjøpsatferd overfor Telenor kan være at kritikken ikke har rammet kundeforholdet direkte, eller at kritikken ikke er skadelig nok til å forstyrre respondentenes eksisterende oppfatning av merket.

5.7.6 Kilder til assosiasjoner

Intervjuene ved de to målingene viste at de funksjonelle fordelene ved produktkategoriene mobil- og mobiltelefoni er sentrale drivere bak valg. Dette innebærer at det spiller mindre rolle for forbrukere hvem som leverer mobiltelefoni og dekning, så lenge den leveres med tilfredsstillende kvalitet. I produktkategorien der Telenor opererer vurderes assosiasjonene tilknyttet funksjonalitet og pris som de mest sentrale for hvorvidt et merke foretrekkes når produktkategori først er valgt.

Dybdeintervjuene og den kvalitative undersøkelsen ved både måling I og II befester at selskapets anseelse i stor grad er relatert til assosiasjonsgrupperingen «god dekning». Basert på analysen vil vi følgelig argumentere for at kvaliteten på kjerneproduktet har størst påvirkning på å bygge preferanser for merket. På dette punktet viste respondentene ingen forskjell ved de to ulike målingene. Vi vil derfor hevde at den opplevde brukeropplevelsen ved bruk av mobilabonnement sett opp mot pris er den mest sentrale kilden forbrukerne har i å vurdere og danne assosiasjoner relevante for Telenor, og for mobiltelefoni som produktkategori for øvrig.

Fra assosiasjonsnettverket ved både måling I og II kommer betydningen av kjerneproduktets kvalitet til syne gjennom antall relaterte assosiasjoner, og de tilhørende asymmetriske relasjonene til assosiasjonsgrupperingen «god dekning». Fra denne primærassosiasjonen bygges en gruppering av relaterte assosiasjoner, som videre kan betegnes som sterke i form av at de stimulerer til egen tenking. Dette illustreres ved de mange nært tilknyttede assosiasjonene,

eksempelvis «god dekning», «rask» og «4G», beskriver Telenors kjerneprodukt eller opplevelse av dem. De to ulike målingene viste minimal eller ingen forskjell på disse punktene. De mange asymmetriske assosiasjonene kom sterkt frem ved bruk av object-protective-teknikken, der geparden, racerbilen og alpinisten Aksel Lund Svindals egenskaper kunne knyttes direkte til selskapet. For Telenor sitt vedkommende vil vi derfor argumentere for at kvaliteten på kjerneproduktene, hovedsakelig i form av hastighet og dekning, er den viktigste driveren til å bygge preferanse for merket. Følgelig er den funksjonelle og eksperimentelle fordelene ved merket den mest sentrale driveren for valg. Med eksperimentell menes hastigheten og den opplevde brukerkvaliteten ved bruk av merket kontra andre leverandører i samme produktkategori.

Flere av disse assosiasjonene kan også ses på å være av abstrakt art (Hem, 2015), eksempelvis «kvalitet», «ordentlig», «rask» og «stor», hvilket alle illustrerer en subjektiv oppfattelse tilknyttet Telenors produkter. Assosiasjonene er rettet mot hva som gir bedre brukeropplevelse for et i utgangspunktet homogent produkt. Videre, sett opp mot de eksisterende positive assosiasjonene, er derfor ikke assosiasjonen «forholdsvis dyr» i måling I utelukkende negativ, men trekker merket i retning av å være et foretrukket valg hos de mindre prisbevisste. I tillegg er assosiasjonen knyttet direkte til «god dekning» via «infrastruktur», hvilket binder de tre assosiasjonene rasjonelt sammen i den første målingen. Ved måling II er assosiasjonen formulert som «dyrt», hvilket indikerer at respondentene er mer bevisst på pris enn hva de gir uttrykk for ved første måling.

Den samme viderekoblingen gjelder også til en viss grad ved måling II, der Telenors assosiasjon til dyrt er videre koblet til fordelaktige attributter og karakteristika som «god dekning», «kvalitet» og «rask». Som i måling I underbygger dette at Telenor er dyrt som følge av at det er dyrere å opprettholde høy fremfor lav kvalitet. Samtidig er denne assosiasjonen sentral i form av at det påvirker forbrukerne direkte gjennom prisen de betaler for produktet. En vesensforskjell mellom måling I og II er imidlertid at respondentene, fortrinnsvis ikke Telenor-kunder, har tillagt Telenors dyrere priser sammenlignet med andre leverandører som følge av markedsdominans og bruk av markedsrett. Ved måling II er respondentene videre en anelse mer prissensitive sammenlignet med måling I.

Media og reklame fremheves som en sentral kilde til assosiasjoner, hvilket tydelig fremkommer gjennom de to vidt forskjellige assosiasjonene tilknyttet «negative nyheter» og Aksel Lund Svindal. Promoteringen av Aksel Lund Svindal som Telenors sponsorobjekt er i

stor grad frontet gjennom reklame og eksponering i media. Følgelig anser vi media, og da særlig TV-reklame, som en sentral kilde for å bygge assosiasjoner til Telenor. Sponsoratet til Telenor er synlig gjennom mange kanaler, men særlig gjennom flere TV-reklamer der det narrative sentrum er spilt rundt Lund Svindal har ført til at han naturlig kobles til Telenor.

Som det følger av medieanalysen i delkapittel 5.3, var Telenor i svært begrenset grad eksponert negativt i mediebildet i perioden rett før måling I fant sted. Dette kan virke å ha sammenheng med at Vimpelcom-saken på daværende tidspunkt var inne i en roligere fase med kun tolv oppslag i de fire foregående ukene. Det var først ved måling II at assosiasjonsgrupperingen «negative nyheter» gjorde seg gjeldende. Ved måling II, som fant sted i samme perioden som den andre høringen i Stortingets Kontroll- og Konstitusjonskomité, var antall negative assosiasjoner til Telenor markant høyere og av mer negativ art. Følgelig er det naturlig at den negative fremstillingen av Telenor satt lengre frem i minnet til konsumentene sammenlignet med måling I. Ettersom det primært har vært trykte medier, nyhetssendinger og dagspresse som har dekket Vimpelcom-saken vil vi argumentere for at trykte medier og dagspresse er en sentral kilde for å bygge assosiasjoner til merket, særlig når det kommer til assosiasjoner av selskaps- og forretningsmessig karakter.

5.7.7 Endringer og funn

Sammenlignet med måling I fremkommer det gjennom frekvensen tilknyttet assosiasjonen «dyr», samt i ordlyden til denne assosiasjonsgrupperingen at respondentene er mer bevisste omkring høye priser forbundet ved Telenor. Sammenlignet med nullpunktmålingen fremkommer det at respondentene oppfatter Telenor som et dyrt selskap som har evne til å kunne ta ut høyere priser på grunn av sin sterke markedsposisjon. Datamaterialet gir imidlertid ikke tilstrekkelig god nok informasjon til å fastslå sikkert om hvorvidt respondentene faktisk har blitt mer prissensitive sammenlignet med måling I. Samtidig er det verdt å registrere parallellen til Cleeren, van Heerde og Dekimpe (2013) sitt studie der det vises til at kunder blir mer prissensitive i etterkant av en produktrelatert merkevarekrise. Nyanseringen av assosiasjonene tilknyttet pris indikerer at respondentene kan ha blitt mer prissensitive i løpet av perioden, uten at vi er i besittelse av datamateriale som kan måle dette sikkert.

Hva gjelder holdninger indikerer responsen at en begrenset holdningsendring har funnet sted, hvilket tilsier at man kan forvente at konsumentene vil handle på tilsvarende måte som før Vimpelcom-saken ble kjent. Det semantiske nettverket fra måling II tilsier at saken har ført til

at Telenor i større grad har fått negative assosiasjoner tilknyttet seg, hvilket har gitt merket redusert symbolsk verdi. Imidlertid indikerer responsen hos begge grupperingene, Telenor-kunder og ikke-Telenor kunder, som om den symbolske verdien tillegges mindre relevans enn den funksjonelle nytten bruken av merket gir.

Ser vi disse funnene opp mot Aakers modell, vil vi kunne argumentere for at Telenors oppfattede kvalitet i symbolsk retning og assosiasjoner er negativt påvirket sammenlignet med nullpunktmålingen. Funnene analysen vår viser er i tråd med Dutta og Pulligs (2011) studie som tilsier at merkeassosiasjoner i etterkant av en merkevarekrise er signifikant dårligere sammenlignet med nullpunktmålingen.

5.7.8 Konklusjon assosiasjoner

Vår analyse viser at Telenor kjennetegnes ved sterke, positive og unike assosiasjoner rettet mot selskapets kjernevirksomhet, markedsmessige posisjon og opplevelse ved bruk av produktene. Samtidig har assosiasjonsmålingene på de to ulike tidspunktene vist at assosiasjonene tilknyttet selskapets utvidede virksomhet delvis er endret i en mer negativ retning i løpet av perioden, der ordlyden i respondentenes beskrivelse av Telenor i forretningsmessig forstand har endret karakter til det mindre fordelaktige. I det semantiske nettverket kommer dette til syne der assosiasjonsgrupperingen «negative nyheter» har festet seg. I intervjuene fremkom det videre signaler på at Telenor oppfattes som dyrt, men at dette samtidig har en direkte kobling til kvaliteten på selskapets kjerneprodukter. Like fullt virket respondentene å være mer bevisst Telenors høye pris ved måling II sammenlignet med nullpunktmålingen.

Den negative publisiteten Vimpelcom-saken har forårsaket Telenor til tross, har kritikken kun ført til en begrenset holdningsendring. Vi så at 80 prosent av respondentene oppga at Vimpelcom-saken ikke hadde endret deres holdning til Telenor. Blant de Telenor-vennlige respondentene ble selskapets positive interaksjon med kultur og idrett, frontet gjennom sponsoratet til Aksel Lund Svindal, fremhevet. Oppsummert har Vimpelcom-saken gitt et negativt avtrykk i respondentenes minne, uten at dette i nevneverdig grad har endret respondentenes kjøpsatferd og holdninger til merket.

5.8 Telenors merkekonsept

Vi vil i denne delen av utredningen bruke BCM-modellen for å forklare Telenors merkekonsept. For å definere Telenor sitt merkekonsept, har vi basert oss på assosiasjoner som ble avdekket gjennom den kvalitative undersøkelsen. Vi vil videre studere om merket er endret og/eller om det gjennom de to assosiasjonsmålingene har blitt forskjøvet i livssyklusmodellen.

5.8.1 Drøfting av Telenors merkekonsept

Assosiasjonene som ble innhentet var i stor grad relatert til et bruksproblem eller et eksternt generert behov, eksempelvis «god dekning», «4G», «mobiltelefoni» og «internett». Følgelig vil vi argumentere for at Telenor hovedsakelig er posisjonert som et funksjonelt merke, der konseptet er rettet mot konsumenter for å dekke et eksternt generert konsumentbehov (Park, et al., 1986).

Kjennetegn ved produktkategori

Produktkategorien Telenor operer i, der kjerneproduktene mobiltelefoni og internett i utgangspunktet funksjonelt er homogene, er forklarende for hvorfor Telenor har brukt og bruker mye ressurser på markedsføring. Ettersom kjøpsavgjørelser for Telenors vedkommende blir gjort utenfor det typiske kjøpstidspunktet, hvilket som i tradisjonelle forstand vil være butikk, vil kundenes evne til å tilbakekalle merket være avgjørende for produktvalget. Således handler det om å skaffe seg en «top-of-mind» posisjon i konsumentenes minne, som gjør at andre alternativ i liten grad utforskes og videre vurderes (Keller, 2013).

Gjennom å bruke ord som «opplevelser» og «fart» i sine markedsføringsprogram, uttrykker Telenor seg som et opplevelsesbasert merke. Gjennom reklame og bruk av visuelle og audiovisuelle virkemidler har Telenor bygget en solid merkekjennskap, og boret seg inn i kundens underbevissthet. Dette med hensikt på at kunden lettere skal tilbakekalle merket når produktkategorien blir gitt. Slik vil kunden lettere gjenkjenne merket når behovet gjør seg gjeldende. I all hovedsak vil vi derfor argumentere at Telenor er et funksjonelt merke, men innehar samtidig et tilsnitt av å ha et opplevelsesbasert aspekt ved å signalisere hastighet og kvalitet i sine produkter.

Endringer i assosiasjoner

Som nærmere redegjort under del 5.1.2, genererte assosiasjonsgrupperingen «god dekning» sterke og asymmetriske assosiasjoner videre i nettverket. Eksempelvis vil 4G være en raskere form for mobilnett enn 3G, og vil unektelig gi en bedre brukeropplevelse. Oppgraderingen fra 3G- til 4G-nett vil kunne ansees som en sensorisk nytelse eller kognitiv stimulasjon i form av å være et raskere og bedre produkt. Telenor har i sine reklamer hatt slagord som «Bedre fart, bedre opplevelser». Karakteristika og assosiasjoner tilknyttet merkets kjernevirksomhet er tilsvarende sterke og positive ved måling II, illustrert ved de mange positive krysskoblingene mellom assosiasjonene rettet mot merkets funksjonalitet.

Assosiasjonene på de to målingene illustrerer samtidig at forretningsmessig er merket forbundet med negativitet og støy. Dette har skadet merket, og særlig de symbolske fordelene bruken av merket gir er redusert. Assosiasjonsgrupperingen illustrert ved «negative nyheter» et markant skille sammenlignet med før-tidspunktet. Som argumentert for i del 5.7.2 har dette gitt skade på de symbolske fordelene bruk av merket gir.

5.8.2 Merkets plassering i livssyklusmodellen

Telenors plassering i livssyklusmodellen vil vi argumentere for at er å anse som godt posisjonert i utviklingsfasen. Det begrunnes med at Telenor er et stolt og veletablert selskap med lange tradisjoner innen kommunikasjon og telefoni, uten at selskapet foreløpig har tatt markante steg ut av sin produktklasse. I løpet av Telenors 160 år lange historie har selskapet utviklet seg fra å være en offentlig institusjon med fokus på telegrafi, til et internasjonalt aksjeselskap som tilbyr noe av det mest avanserte i verden innen telekommunikasjonsteknologi og –tjenester (Telenor Group, 2015d). Langs den ekstreme teknologiske utviklingen, har samtidig selskapet hatt en tydelig posisjon der de har jobbet mot å dekke samme primærbehov hos sine kunder om å sikre så god kommunikasjon som mulig gitt den til enhver tid tilgjengelige teknologien.

Historisk har selskapet gått gjennom en utvikling fra opprettelse av telegraflinjer for å knytte Norge sammen på 1800-tallet, til dagens høyteknologiske bilde. Hvordan Telenor kontinuerlig må tilpasse seg den teknologiske endringen kan eksemplifiseres med situasjonen i Norge der mer enn 98 prosent av befolkningen har tilgang til mobiltelefon, sett mot andelen på 58 prosent som hadde mobiltelefon i 1999. Samtidig har det teknologiske skiftet ført til at Telenor har mistet 100.000 fasttelefonkunder årlig (Hanstad, 2013).

Telenors nåværende utfordring ligger i å tilrettelegge for store mengder datatrafikk i et verdenssamfunn der mobiltelefoni er i ferd med å bli ansett som et allemannseie, og hvor det handler om å levere så velutviklet og raskt mobiltelefoni til så mange kunder som mulig. Relatert til selskapets dominerende posisjon på mobiltelefoni er selskapet i en innledende fase i lansering av mobile finansielle tjenester, hovedsakelig rettet mot vekstmarkeder i Asia og Øst-Europa (Telenor Group, 2014a). I 2014 lanserte selskapet Telenor banka i Serbia, hvor kundene får tilgang til innovative mobile løsninger for elektroniske banktjenester (Telenor Group, 2014b).

Merkevarekriser vil kunne forandre omgivelsene der merket er posisjonert drastisk. Warren Buffets sitat om «Det tar 20 år å bygge opp et merke, men kun sekunder å ødelegge det» (The Telegraph, 2013) er dessverre for Telenors vedkommende egnet til å illustrere den negative effekten saken har hatt på merkevaren. Den vedvarende negativiteten forbundet ved Vimpelcom-saken har forårsaket negative assosiasjoner tilknyttet selskapets forretningsdrift og etiske standarder. I sum har dette voldt merkevaren betydelig skade.

Dette fremkommer ved at de negative assosiasjonene «dyrt» og «barnearbeid i Bangladesh» har ligget latent hos Telenor. I forbindelse med at Vimpelcom-saken har blåst opp har de negative assosiasjonene økt i styrke og tatt større plass i minnet til konsumentene. Ved måling II synes assosiasjonene «dyrt» og «barnearbeid i Bangladesh» å virke aktivert som følge av et vedvarende negativt mediefokus mot Telenor. Eksempelvis var ikke konsumentens oppfatning av Telenor som dyrt like fremtredende ved måling I som måling II. Ei heller var assosiasjonene tilknyttet Telenors asiatiske operasjoner koblet negativt før Vimpelcom-saken ga et ufordelaktig og mørkt stempel. Denne saken har følgelig forsterket de negative assosiasjonene som ved måling I ikke var nevneverdig fremtredende.

Vi indikerer derfor at Telenor har blitt satt et steg tilbake i livssyklusmodellen, og at saken har blitt et hinder og fremtvunget en endret internasjonaliseringsstrategi. Eierskapet i Vimpelcom har vært forbundet med så mye negativitet at et nedsalg til sist har blitt siste og eneste alternativ. Dette har medført tap av markedsandeler og veksttakt i et sentralt marked.

Omfanget av saken har satt føringer på hvordan Telenor kan opptre og rulle ut sin internasjonalisering, og en ny vekst internasjonalt vil lettere å finne sted når Vimpelcom-saken er løst. I mellomtiden må Telenor bruke energi, tid og ressurser på å tilrettelegge for salget.

Ikke mindre vil det kreve voldsomme ressurser på å fjerne de negative assosiasjonene i merkevaren.

5.8.3 Oppsummering av Telenors posisjonering i BCM-modellen

Selv om dagens produkter er av helt annen karakter enn hva som ble levert for bare få år siden, har det for Telenors vedkommende hele tiden dreid seg om å etablere infrastruktur for å tilby kundene best mulig dekning og tilgjengelighet. Vi vil derfor argumentere for at selv om Telenor har gjennomgått store endringer, har primæroppgaven hele tiden vært å utvikle en best mulig infrastruktur tilrettelagt for det som til enhver tid har vært den mest utbredte kommunikasjonskanalen. Selskapet har konkurrert om å tilby et best mulig homogent produkt i konkurranse med andre aktører, der teknologien kontinuerlig har flyttet seg, men hvor primærbehovet hele tiden har vært det samme.

Telenor kan dermed ses på for å ha vært i en kontinuerlig vekstfase ved å gå inn i nye markeder og sikre nye kunder ved linjeutvidelser av et allerede etablert konsept. Samtidig taler den seneste lanseringen av finansielle tjenester i vekstmarkeder til fordel for at selskapet kan være på vei over i forsterkningsfasen.

Guro Slettemark, generalsekretær i Transparency International Norge, mener Vimpelcom-saken vil få konsekvenser for Telenor - utover de rent rettslige. Blant annet må selskapet forvente lavere internasjonal vekst fremover. «Det er ingen tvil om at Telenors omdømme vil lide av denne saken. I tillegg kan det få konsekvenser for deres fremtidige virksomhet og mulighet til å få kontrakter, fordi de identifiseres med Vimpelcom så lenge de har eierinteresser i selskapet» (Heinesen, 2015).

Dersom selskapet ønsker å opprettholde en satsing mot markedene de tidligere hadde tilgang til gjennom Vimpelcom, må de finne nye partnerskap eller oppkjøpsobjekter i markedene de ved det trolig forestående salget av Vimpelcom mister tilgang til. Utviklingen har, som påpekt i 5.5.3 og 5.7, redusert merkevarens symbolske fordel, og skadet Telenor og de assosierte fordelene bruken av merket gir, primært i forretningsmessig retning.

Før krisens inntog kan det argumenteres for at selskapet befant seg i forsterkningsfasen. Vi vil nå hevde at selskapet har tatt et steg tilbake og dermed igjen befinner seg i utviklingsfasen. Før en videre internasjonal vekst igjen kan signaliseres må Telenor legge nye retningslinjer til

grunn, og få løst Vimpelcom-saken en gang for alle. Ikke minst gjelder det overfor eiere og myndigheter som har blitt påført en betydelig negativ belastning ved å være involvert i saken.

5.9 Oppsummering resultater

Gjennom assosiasjonsmålinger på to forskjellige tidspunkt har vi erfart at Telenor kjennetegnes ved sterke, positive og unike assosiasjoner tilknyttet selskapets kjernevirksomhet. Assosiasjonene er imidlertid endret mellom de to målingene. Dette kommer til syne gjennom hvordan negative nyheter fremkommer som en primærassosiasjon under måling II, illustrert ved det semantiske nettverket. Telenors relativt høye priser, sammenlignet med konkurrenter, blir mer synlig og tiltrekker seg et uønsket fokus og oppmerksomhet ved måling II. Her kan assosiasjonen imidlertid dras både positivt og negativt ettersom dyrt både kan kobles til kvalitet, men også til den høyere prisen Telenor har på sine produkter sett mot konkurrerende leverandører i markedet.

Det kan være flere årsaker til endringene vi har funnet i gjennom assosiasjonsmålingene. Det er nærliggende å tro at mediebildet i stor grad påvirker den alminnelige konsumenters holdninger. Vi har gjennom måleperioden delt sakens handlingsforløp i fem faser med to tilhørende mellomfaser. Dette danner utgangspunkt for sammenhenger mellom hva vi karakteriserer som sakens nøkkelhendelser. Det totale antall saker hva omhandler Telenor og Vimpelcom i perioden har vi tallfestet til 5 558, mens saker hvor Telenor nevnes isolert strekker seg til 37 826.

Uavhengig av inndelingen ser vi at mediedekningen bærer preg av gjennomgående negativ karakter. Totalt fremstår om lag 70 prosent av publiserte artikler i perioden som negative overfor Telenor. Den mest intense stormen befinner seg i fjerde kvartal 2015, hvilket vi har definert til fase 4. Fasen innledes ved at Aaser går av som styreleder grunnet Mælands mistillit, senere avsetter Vimpelcom milliarder grunnet korrupsjonssaken, Økokrim pågriper Lunder og Baksaas innrømmer å ha holdt tilbake informasjon. I tillegg kommer de negative parallellhistoriene gitt ved Brekkes CV-rot og «kvinnebløffen» som plasserer selskapet i et enda mer uhyggelig lys. Måleperioden avsluttes ved offentliggjøringen av Deloitte-rapporten og påfølgende høring II i Stortingets Kontroll- og Konstitusjonskomité.

For å sikre et kvalitativt tilskudd til vår analyse av saken intervjuet vi DN-journalisten Ramuz Eriksen. Hun har fulgt saken tett siden 2012, og kjenner saken svært godt. Intervjuet med

henne dannet et bilde av hvordan mediene faktisk opplevde og opplever saken, samt nyhetsrammer og -kriterier.

Som følge av en nøye gjennomgang av mediebildet har vi videre analysert hvordan merkevareeieren, Telenor, har respondert basert på teoretiske rammer, samt definisjoner av hvilke karakteristika krisen innebefatter.

Korrupsjonssaken kan her vise seg å ha et eksternt årsaksforløp ettersom handlingene skjedde i Vimpelcom hvor Telenor hverken hadde operasjonell eller juridisk kontroll. Av Deloitte-rapporten kommer det frem at ingen Telenor-ansatte har begått noen form for ulovlig handling. Likevel er det vanskelig å frikjenne Telenor på alle punkter. Deres håndtering gjennom av saken kan kritiseres fra flere hold og tilknyttet flere aspekter. Eksempelvis har Telenors kommunikasjon utad fremstått som vag og utydelig.

Gjennom periodens hendelsesforløp har vi samtidig gjennomført en aksjeanalyse for å undersøke hvordan det negative nyhetsbildet har påvirket Telenors aksjekurs. Isolert har vi sett at utvalgte hendelser i liten grad gir signifikant utslag. Likevel erfarer vi en tydelig negativ tendens i perioden 2014-2016. Utslagsgivende faktorer kan være vanskelige å anslå konkret, men noen aspekter diskuteres gjennom blant annet risiko forbundet med usikker ledelse og sakens lange varighet og etter hvert forsterkende alvor i media.

Avslutningsvis argumenterer vi for at på bakgrunn av underliggende korrupsjonssak har Telenor tatt et steg tilbake i livssyklusmodellen. Dette begrunnes ved at merkevaren er påført skade, og at et salg av eierposten i Vimpelcom vil resultere i redusert internasjonal vekst spesielt tilknyttet vekstmarkeder man tidligere har hatt tilgang til gjennom Vimpelcom.

6. Diskusjon

Hovedformålet med diskusjonskapittelet er å påpeke avgjørende momenter for omfanget saken har fått. For vårt tilfelle er kjernespørsmålet hvordan en sak i bunnen av Vimpelcoms konsernstruktur, langt utenfor Telenors kontroll- og ansvarsområde, har kunnet påvirke Telenor i så stor grad og over så lang tid som hva saken har gjort.

Feilvurderinger har vært karakteriserende for Telenors håndtering, noe som i neste runde har ført til at feiloppfatninger har festet seg. For å gi en best mulig logisk forklaring på hvorfor saken har nådd et slikt enormt omfang, vil diskusjonen derfor bevege seg langs en årsak-virknings akse. Vi vil først ta for oss aspekter tilknyttet håndtering, før vi for Telenors vedkommende videre anslår sakens kostnadsomfang. Deretter problematiserer vi den norske eierskapsmodellen som Telenor, sammen med flere andre delvis statseide selskap, figurerer under. Til slutt argumenterer vi for egne vurderinger av utredningens kvalitet og eksterne omfang.

6.1 Telenors undervurderte risikoeksponering

Bakgrunnen til hvorfor Telenor under Baksaas' ledelse kontinuerlig har vært bakpå i informasjonsformidlingen, hva gjelder selskapets rolle i Vimpelcom, kan forklares gjennom undervurdert risiko og sprik i forventninger mellom Telenor og norske interessenter.

Den mest effektive måten å unngå kriser skjer ved å gjenkjenne faresignaler på et tidlig tidspunkt (Fink, 1986). Da Teliasonera-saken sprakk i 2012 burde Telenor ha forstått hvilken risikoeksponering eierskapet i Vimpelcom medførte, og dermed ha viet større ressurser til å løse saken på et tidligere tidspunkt. Teliasonera-saken er spesiell ettersom den på lik linje med Vimpelcom involverer Takilant, samt ervervelse av mobillisenser i et av verdens mest korrupte land, Usbekistan (Transparency International, 2016a). Telenor var bevisste på at de ønsket å gå inn i de tidligere Sovjet-republikker gjennom Vimpelcom, da dette var nye og ukjente markeder som involverte usikkerhet hva gjaldt etikk og forretningsstandarder. Pearson og Clair (1998) påpeker at ledelsesmessige oppfatninger om risiko er sentralt for å minimere virkningene av en krise, og sannsynligheten de vurderer for at organisasjonen vil bli berørt av en krise er avgjørende for hvor mye ressurser de velger å allokere til kriseforberedelser. Da Usbekistan-saken havnet i offentlig søkelys i 2012 burde Telenor i enda større grad ha forstått

og/eller undersøkt hvilket potensielt minefelt saken involverte, gitt belastningen den påførte Teliasonera.

Som Ramuz Eriksen påpeker i del 5.4.3 blir Telenor, akkurat som Teliasonera i Sverige, omtalt og fremstilt etter standardene og praksisen som kjennetegner henholdsvis svensk og norsk forretningspraksis og verdigrunnlag. Forventningsgapet mellom landskapet Telenor beveger seg i gjennom Vimpelcom i diktaturer, og de standardene selskapet måles på blant norske interessenter samsvarer nødvendigvis ikke. I tilfeller der man opererer internasjonalt i land med fundamentale forskjeller i forretningspraksis, er det ekstra viktig at selskapet sikrer en god kommunikasjonsmessig beredskap slik at orientering og informasjon overfor nærstående interessenter kan gjøres tydelig og effektivt. For Telenors vedkommende har beredskapen fremstått som selskapets akilleshæl, der de ikke har klart å ta innover seg hvilket skadeomfang involveringen i Vimpelcom potensielt var i stand til å påføre selskapet.

6.2 Medienes fremstilling – Saken er et Vimpelcom-anliggende

Den manglende beredskapen er videre forklarende på hvorfor Telenor ikke evnet å dempe kritikken, eller gi en oppfatning utad om at saken ikke var et Telenor-anliggende, hverken i 2012 eller i etterkant av Klassekampens oppslag i 2014. Slik vi forstår saken og hvordan Baksaas har forsvart seg i media, fremstår det som tydelig at det er en splittet forståelse av hva Vimpelcom-saken egentlig angår mellom media, og da spesielt Klassekampen, og Telenor. Mediene har makt ved sin dagsordenfunksjon, der de skaper et grunnlag for hvordan saker og aktører oppfattes (Knudsen, 2016). Som illustrert ved eierskapsstrukturen mellom Telenor og Vimpelcom i del 2.5.2 er avstanden fra Baksaas som konsernsjef i Telenor og som styremedlem i Vimpelcom ned til bunnen av konsernstrukturen i Vimpelcom svært lang. Måten media personifiserer saken til å handle om Karimova og Baksaas, og at det er en link mellom dem er tynn, og basert på prinsippet om minste felles nevner. Klassekampens forside med bilde av de to overnevnte med tittel «Betalte diktator-datter» (Klassekampen, 2014b) (vedlagt i Appendix) gir et misvisende inntrykk av hva saken egentlig angår. At Baksaas og Karimova noen gang har hatt noe som helst med hverandre å gjøre er mest trolig ikke reelt.

Baksaas har rett når han sier at denne saken er et Vimpelcom-anliggende, der Telenor ikke har operasjonell kontroll og hvor selskapet er å betrakte som en ren finansiell eier. Juridisk har Baksaas også delvis rett i at en ugjerning i Vimpelcom, hvor Telenor ikke har innflytelse, er en sak som først og fremst angår Vimpelcom – og kun i begrenset omfang berører Telenor.

Krisens årsaksforhold gir forståelse for at Baksaas ikke er veldig velvillig til å utlevere informasjon tilknyttet dette. Både fordi informasjonen er taushetsbelagt, men også fordi koblingen i media der Telenor stilles til veggs for forhold som ikke er under deres kontroll er søkt. Problemet for Baksaas er at han mislykkes i å formidle og skape forståelse for at media blander seg inn i en sak som i utgangspunktet kun er nyhetsrelevant i begrenset omfang rettet mot Telenor. Samtidig bør Baksaas med sin fartstid på toppen av norsk næringsliv vite bedre enn at en lukket respons i retning media fører med seg et økt medietrykk, da det gir oppfatning om at man *har* noe å skjule.

Telenor presiserer innledningsvis at de i saken kun er innkalt av etterforskende myndigheter som vitne, og i sin fremleggelse av saken under Baksaas' ledelse tviholder Telenor på sin juridiske rett. Problemet for Telenor er at deres juridiske forsvarslinje mangler retorisk gjennomslag. Juridisk rett er ikke det samme som retorisk rett, og Telenor evner ikke å fange grepet om media med sin valgte forsvarslinje og kommunikasjonsstrategi, utdypet under del 5.5.9 og beskrevet i 3.8.2. Når saken først er avdekket skaper det en forventning og krav i norsk offentlighet om at alle kort må på bordet. Utslagsgivende for den senere oppmerksomheten saken får, til Telenors disfavør, er at historiefortellingen om hvorfor selskapet har begrenset skyld i denne saken er svak. I sum er den svake historien medvirkende til et krav om åpen høring i Stortinget.

Mellom media og Telenor kjempes det en kamp om å få gjennomslag for sin versjon av saken – en kamp der Telenor gjennomgående fremstår som den store taperen. Mediene er av institusjon kritisk rettet og sensasjonsjagene, der en kritisk og dramaturgisk presentasjon alltid vil ha en egenverdi. Det er to sider av samme sak når Telenor ikke klarer å skape forståelse for sin versjon av virkeligheten, og media «lukter blod» og fremstiller Telenor som direkte involvert i korrupsjon gjennom titler som «Telenor-skandalen vokser» (Klassekampen, 2014c) og «Nekter å si når han fikk vite» (Ekeberg, et al., 2014). Saken er i utgangspunktet ikke en Telenor-skandale, men en Vimpelcom-skandale. Den juridiske siden av saken, som Telenor har på det tørre, bryr media seg i mindre grad om - som portretter Telenor som medskyldig i kraft av sin kritiske dekning. På dette punktet kommer Telenor dårlig ut ved at de ikke kan redegjøre for hvorfor selskapet de er medeier i er mistenkt for korrupsjon (Riisnæs, 2014) – en oppfatning som fester seg utad. Som påpekt i teorien tar denne type negative nyheter mer plass i konsumentenes mentale minne (Cleeren, et al., 2013), noe som kan være forklarende på hvorfor assosiasjonene i løpet av måleperioden er endret til det negative.

Telenors informasjonsformidling

Som omtalt i del 5.3.8, del II, burde saken aldri havnet i høring. Pearson og Clair (1998) fremhever to sentrale faktorer illustrerende for Telenors mangelfulle informasjonshåndtering.

1) Ledelsen må forstå risikoen, berørt i 6.1, og 2) mangelfulle kriseforberedelser kan føre til en ad hoc respons og svekket informasjonshåndtering.

Når Baksaa ikke før mars 2014 blir kjent med det interne varslet fra 2011, kommer selskapets svake forberedelser som en naturlig følge. Hva organisasjonen skal prioritere ressursene på må komme fra toppen, men når topplederen selv ikke har informasjon om saken vanskeliggjøres både ressursallokeringen og risikovurderingen. Utad kommer dette til syne gjennom en svak umiddelbar respons, der Telenor svikter i informasjonshåndteringen til sine nøkkelinteressenter, noe både kravet om høring, etterlyste svar fra investorer og at ikke Telenors styre var informert om det interne korrupsjonsvarslet før i desember 2014 alle er eksempler på. Telenor begår en kardinalfeil ved å stille opp hos komiteen uten at deres rolle og hvilke forutsetninger man har til å opplyse om saken er tydelig for alle i forkant. Ved å stille i høring mister selskapet kontroll over informasjonsformidlingen, samt at de gjør seg selv til målskive ved å la seg utspørre for åpen mikrofon av politikere uten nødvendig rolleforståelse.

Stortinget har i utgangspunktet ingenting med å få detaljert innsyn i hvordan selskapene Telenor har eierandeler i utøver sine eierskap. Telenors håndtering av Vimpelcom er i utgangspunktet ikke et tema for en høring i Stortinget, men blir det som følge av at Telenor ikke klarer å påvirke mediebildet i ønsket retning eller gi tilstrekkelig god informasjon til sine nøkkelinteressenter.

Hvorfor saken når dette punktet må ses i sammenheng med historiefortellingen Aaser og Baksaa sammen presenterer. Baksaa er bundet av taushetsplikt, og det er begrenset hva han kan formidle internt i Telenor og åpent i offentligheten både før, under og etter høring I. Det at Baksaa må foreta det som Pearson og Clair (1998) betegner som en individuell respons, fører til svakere grunnlag for en god intern beslutningsprosess. Utad får Baksaa kritikk for å holde informasjon tilbake, og utstråler liten evne til å skape troverdighet.

Problematikken tydeliggjøres gjennom uttalelser fra Aaser og Baksaa etter høring I ved at det er «Synd de ikke blir trodd» (NTB, 2015i) og «Vil bli trodd på at vi ikke snudde ryggen til» (Ekeberg, et al., 2015b). Denne typen oppslag ville mest sannsynlig ikke ha dukket opp om

informasjonshåndteringen hadde vært bedre. Telenor ville da også hatt mulighet til å orientere sin største eier gjennom en annen kanal enn en åpen høring. Hadde Telenor evnet å styre informasjonen bedre på bakkeplan, hadde især Baksaa sluppet å oppleve kritiske medieoppslag fra den anonyme varsleren VIP Whistleblower om at «Telenor-ledelsen må ha visst» (Kagge, 2015). Dette fordi varsleren da etter all sannsynlighet ikke ville hatt kjennskap til hva Telenor hadde formidlet til eieren, og fordi saken da heller ikke ville vært gjenstand for debatt i media.

Juridiske faktorer

Baksaa fremhevet i den første høringen at det var vanntette skott mellom Vimpelcom og Telenor, og at det har vært til hinder for normal informasjonsflyt og håndtering. Det samme påpeker Deloitte i sin rapport om Telenors eierskap i Vimpelcom. I frykt for lekkasjer og at informasjon kommer på avveie gjøres innsiderlistene mellom selskapene ofte så små som mulig. Deling av sensitiv informasjon vanskeliggjøres, der beslutningstakere ikke får anledning til å involvere støttespillere og samtalepartnere i like stor grad som hva de ellers ville ha gjort. Den mer restriktive informasjonsflyten kan føre til at gale beslutninger tas, eller at personer med relevant bakgrunn ikke blir kjent med problemstillingen. Disse faktorene er i stor grad forklarende på Telenors mangel på forberedt respons tilknyttet sin eierskapsutøvelse i Vimpelcom.

På grunn av komplekse utfordringer med eierskapet i Vimpelcom, opprettet Telenor en rådgivningsgruppe som kunne bistå de tre Telenoroppnevnte styremedlemmene. Disse skulle få og gi informasjon og råd i full konfidensialitet etter «kinesisk mur» -prinsippet (NTB, 2015j). Det virker samtidig uheldig og lite hensiktsmessig at representanter fra et morselskap skal sitte i et deleid selskaps styre og ikke kunne uttale seg tilbake til eget selskap om eventuelle kritiske sider ved virksomheten. Her mener også Deloitte at Telenor har gått for langt i tolkningen av taushetsplikten, og skapt en situasjon der helhetlig informasjon ikke nådde toppen, men stoppet hos enkeltpersoner og forble fragmentert (Deloitte, 2016). Toppsjefen hadde dermed ikke tilgang på kritisk informasjon som nært betrodde medarbeidere besatt, noe som tidligere påpekt førte til at Baksaa's respons lenge forble individuell i stedet for at sentrale medarbeidere ble involvert. Problemstillingene er trolig relevante for alle som opererer i kompleks internasjonal virksomhet, der eierstrukturer er sammensatte og roller uklare og uoversiktlige (Grinde, 2016b).

Spørsmålet for selve utøvelsen av eierskapet er videre hvem som la føringer på hva. Dersom føringene er bestemt av Vimpelcom i uoverensstemmelse med Telenor, settes Telenor i rollen som aktøren uten skyld for den vanskelige situasjonen. Om et slikt scenario oppstår burde Telenor gjort noe med situasjonen og «stemt med beina» og solgt seg ut på et tidligere tidspunkt (Bakken, et al., 2015). Denne betraktningen virker å være gjengs i Telenor-systemet, der Brekke og Baksaas på et av få punkter er enige.

Kontrollkomiteens misforståtte rolle

Telenor blir offer for komiteens rolleforveksling. Som vist i del 5.2.2 bærer Kontrollkomiteen artikkelens hovedstemme i hver tiende sak om Telenor og Vimpelcom. Deres sterke stemme er i sum ødeleggende for Telenor, eksempelvis ved Kolbergs utspill om at «Baksaas og Telenor har laget en dekkhistorie overfor Stortinget» (Johnsen, et al., 2015b).

Etter at den gale beslutningen om å stille til høring ble tatt, er det utenfor Telenors kontroll hvordan Kolberg utøver sitt mandat. Kolbergs besettelse om «å ta Telenor» blir illustrerende ved hans tilsvarende svar til Tetzschners kritikk til komitelederen om at Telenor blir forhånds dømt ved at «Kjøret mot Telenor er helt urimelig» (Eriksen, 2015c). Kolberg er ikke lydhør for kritikken og repliserer at «Mistanken om korrupsjon er motoren i saken. Det må gå foran Telenors aksjeverdi. Jeg er ikke ute etter Baksaas, jeg er ute etter sannheten» (Eriksen, 2015d). Uansett om Kolbergs ikke har til intensjon å ramme Telenor unødige, så gjør han det i kraft av sin opptreden. Kritikken bidrar til et vedvarende støy mot selskapet, og komiteens uforutsigbare rolleutøvelse gir som nevnt i 5.6.3 en politisk risiko i aksjen.

Utover i saken mister Kolberg og komiteen tydelig troverdighet som følge av at den utvidete tolkningen av sin rolle, og der stridighetene internt hos komitemedlemmene tar økt plass. I forkant av Høring II fremkommer media innrammingen om at det i utgangspunktet er feil at Stortingets Kontroll- og Konstitusjonskomité skal få utspørre Telenor om hvordan de har håndtert sitt eierskap i Vimpelcom. Komiteen har i oppgave å kontrollere statsråden, ikke ledelsen i et privateid børsnotert selskap (Eriksen, 2015c).

Baksaas blir særlig skadelidende at Stortingets Kontroll- og Konstitusjonskomité går utover sin rolle og graver i forhold som strengt tatt ligger utenfor deres mandat. Telenor får en viss oppreisning tilknyttet høring II, men på mange måter er skaden allerede skjedd i kraft av de vedvarende negative ytringene i retning selskapet. Sett i ettertid kan man si at Stortingets Kontroll- og Konstitusjonskomite aldri var rett instans å diskutere utøvelsen av Telenors

eierskap. Ikke minst representerer det å få eierskapsutøvelsen sin diskutert en finansiell risiko, hvilket kommer til uttrykk ved at flere utenlandske investorer kontakter Mæland for å få klarhet i hvilken hensikt Stortinget ser i å operere på måten de gjorde overfor Telenor (Valderhaug, 2016).

Mediefremstilling, del II

Når en krise inntreffer «lukter journalister blod», og leter etter andre svakheter ved «byttet». Eksempelvis ville nyhetsføljetongene om Brekkes CV-juks og «gubbeveldet» i Telenor neppe fått et slikt medieomfang om ikke Vimpelcom-saken lå latent. Mediehusene vier ekstra ressurser til å gå Telenor nærmere i sømmene og inn på forhold som ellers ikke ville blitt undersøkt nærmere. Denne mekanismen bekreftes i vårt intervju med DN, presentert i del 5.4. Hva gjelder «Kvinnebløffen» er det som påpekt i del 5.4 at oppslaget fra VG inneholdt feil. Forsideoppslaget i VG inneholdt visuelle elementer som «VG avslører!», artikkelens ordlyd, og dens dramaturgiske oppbygging mer enn antyder at Aaser har vært involvert i enda en ugjerning. Saken er fremstilt på journalistens premisser og vedkommende redaksjons oppfatning av saken. I kjølvannet av VGs oppslag blir Telenor omtalt som en gutteklubb anført av trekløveret Baksaas, Brekke og Aaser, der det innad i Telenor fremstilles gjennom media at pengeverdier og det å «klø hverandres rygg» gikk foran sin største eiers klare oppfordring, samt samfunnsverdier som åpenhet, demokrati og likestilling (Lundgaard, 2015).

I etterkant slår historien til VG sprekker. Oppslaget manglet sannferdighet, og fremstiller feilaktig Aaser som løgner. Mæland oppfordret Telenor til å finne en kvinnelig erstatter for Baksaas, hvilket Aaser som øverste ansvarlige også gjorde ved å intervju Svendsen i to omganger, dokumentert av DN (Aartun, et al., 2015). I vårt intervju med DN-journalist Ramuz Eriksen, berøres hvilken særskilt utfordring mediene har i perioder hvor aktører, personer eller organisasjoner utsettes for et ensidig mediekjør. For VGs vedkommende burde spørsmålene formulert nedenfor vært undersøkt, for å verifisere at alternative forklaringer til hvorfor Brekke fikk jobben ble avklart i forkant av oppslaget ble publisert.

- Historien har nyhetsverdi, og er aktuell ved at den passer til det ufordelaktige mediebildet tegnet av Telenor i dette tidspunktet, men er den sann?
- Kunne det også være at Brekke var den best kvalifiserte kandidaten, og at det slettes ikke var noen skinnprosess – slik anonyme kilder hevdet?

- Er rekrutteringsbyrået valgt av Telenor, Egon Zehnder, så profesjonelle at de faktisk gjorde en grundig gjennomgang av alle kandidatene, og ikke tilsidesatte noen kandidater begrunnet ved kjønn?

Hva som har fremkommet i ettertid, og som Aaser antydte mer enn noe annet ved høring II, var at Svendsen faktisk ikke var den best kvalifiserte, og at det var det som var begrunnelsen. Det faktum at VGs sak ble slått så voldsomt opp, men samtidig inneholdt feil, illustrerer viktigheten av nøyaktighet i medienes fremstilling.

Når VG senere dementerer oppslaget var presentasjonen av dementiet langt mindre synlig enn det opprinnelige oppslaget. Ordlyden og den spekulative dekningen som har kjennetegnet omtalen av Aaser har skadet den tidligere styrelederens rennømmé, men også skapt et uheldig inntrykk utad av bedriftskulturen i Telenor. Nyhetsføljetongen eksemplifiserer hvordan Telenor i denne saken blitt offer for andre interessenters uvørenhet, betegnet som gjensidige medieeffekter. Mediene kan påvirke en organisasjon som videre påvirker andre aktører eller organisasjoner, hvilket Kontrollkomiteens utvidete involvering er et eksempel på (Kepplinger, 2007). Samtidig må selskapet selv ta skyld for at de gang etter gang havner uforberedt og bakpå i offentlige diskusjoner - som de kommer svært uheldig ut av.

I denne saker er Lunder videre enda et offer for upresis medieformidling. I november 2015 slo mediene kraftig opp at Lunder var blitt varetektsfengslet. Det stemte at politiet hadde pågrepet Lunder på Gardermoen, men han var kun satt i politiarresten. Juridisk er det stor forskjell på disse betegnelsene. Omtalen om at Lunder var varetektsfengslet er betydelig mer alvorlig, og insinuerer i mye større grad skyld. Den misvisende fremstillingen og at Lunder faktisk var uskyldig underbygges av at han ble løslatt på bakgrunn av at det manglet bevis og skjellig grunn til mistanke på at Lunder var ansvarlig for at noe ulovlig hadde skjedd. Fra tidspunktet Lunder brøt tausheten erklærte han selv sin uskyld, og i høring II påpekte at saken hadde vært en katastrofe for han personlig - med klar adresse til både Økokrim og mediene.

Konsernsjefbyttet - Brekkes regi og tiltak

Det mest tydelige skillet i Telenors kommunikasjon finner sted knappe to måneder etter at Brekke overtar for Baksaas som selskapets konsernsjef. Som presentert i del 5.5.7, er grepet ved å permittere lederne han etter sin tiltredelse ga fornyet tillit, Aa og Espen, særlig oppsiktsvekkende. Tidspunktet Brekke foretar den kontroversielle handlingen kan ikke rasjonelt forklares, i og med at han på et tidligere tidspunkt hadde uttrykt tillit til dem og styret

hadde indirekte akseptert håndteringen av varselet. Brekke hadde heller ingen rapporter å lene beslutningen sin på. Som påpekt viste funnene fra Deloitte sin granskningsrapport at ingen av dem hadde vært medvirkende til korrupsjon. Kort oppsummert mener vi at Brekke manglet belegg til å eskalere saken.

En sentral faktor, slik vi ser det, som innleder stol-leken i Telenor følger av at Brekke og styreleder Aaser i kraft av sin erfaring begge har en solid bakgrunn og erfaring fra politikken. Baksaas og Aaser tok naturlig hånd om ulike ansvarsområder. Baksaas ved det strategiske, mens Aaser har vært mer rettet mot det politiske spillet. Da Baksaas gikk av i august 2015 forstyrres den fra før av etablerte rollefordelingen. Dette ved at Brekke med sin politikerbakgrunn naturlig ønsker å ta mer kontroll over det politiske spillet, der Telenor under Baksaas og Aasers ledelse har kommet skjevt ut mot en nøkkelgruppe av interessenter. Brekke vil ta hånd om det politiske spillet selv. Aaser må da ut.

Det som her virker paradoksalt er at informasjonen Brekk utleverer til Mæland allerede har vært kjent innad i Telenor-systemet, og for Brekkes vedkommende siden hans tiltredelse to måneder i forkant. I praksis gir han Mæland intet annet valg enn å kaste Aaser ved at det er Brekke som tar det drastiske steget ved å initiere møtet med næringsministeren. Gitt Baksaas' og Aasers tette samarbeid følger det som en logisk virkning at Baksaas følger samme vei som Aaser ut av selskapet da de begge må ha sittet på den samme informasjonen som Mæland betegner som alvorlig under høring I (de Rosa & Lydersen, 2015). Retorisk gjør Brekke det rette, møter kritikerne med responsen de ønsker og insinuerer ved sine handlinger at Baksaas og Aaser er skyldige ved at de har visst mer enn hva de har gitt uttrykk for. Med det trår Brekke frem som en sterk og handlekraftig leder, hvilket han i november 2015 høster ros for.

Spørsmålet er om denne handlingen egentlig var nødvendig, og om han kunne spart selskapet for unødvendig støy ved en fundamentalt annerledes tilnærming til saken. Brekkes håndtering eskalerer alvoret, og virker ikke å være i overensstemmelse med hvordan de involverte i Telenor-systemet selv har oppfattet sitt ansvar. Hendelsen har skjedd i et selskap der Telenor ikke har hatt operasjonell kontroll, og det vil fra Telenors ståsted vært unaturlig å informere eier om det som på daværende tidspunkt var en bekymringsmelding, og ikke et reelt tilfelle av korrupsjon. Varselet var håndtert rett, senere dokumenter av Deloitte, uten at Brekke avventet konklusjonene fra rapporten før han handlet.

I stedet for å finne sine ofre kunne Brekke her lukket saken overfor Stortinget: Saken er håndtert på rett måte, og fortalt en heltehistorie om den utleide varsleren i Telenor som fikk brakt informasjonen på bordet – og at ingen i Telenor har gjort noe ulovlig. I stedet gjør han det motsatte og byr opp til hanekamp med Baksaas og Aaser i kampen om å vise seg frem som den sterkeste lederen. Brekke spiller et kynisk spill der han i kraft av sine handlinger legger skylden på medarbeidere for situasjonen som har oppstått – i stedet for å stå opp for dem.

Det manglende samsvaret mellom retorikk og virkelighet kommer særlig til syne ved fremleggelsen av funnene fra Deloitte-rapporten. Ettersom rapporten fra Deloitte er bestilt etter mandat fra Telenor-styret er det rimelig å anta at Brekke gjennom sin allierte styreleder Wærsted har informasjon om at håndteringen av varslet fra 2011 vil bli gjenstand for diskusjon i rapporten.

Både retorikken og timingen er sett med Brekkes øyne svært god når det eneste punktet Aa og Espen får kritikk i Deloitte-rapporten er relatert til håndtering av varselet fra en Telenor-empat i 2011, samt dømmekraften Aa og Espen utviste i den sammenheng. Brekkes evne til å kontrollere media og plassere seg selv i en fordelaktig posisjon må ses i sammenheng med DN-oppslaget fra 23. april 2016, der Brekke i tospann med Wærsted presenterer de konkrete tiltakene for hvordan selskapet i fremtiden skal unngå nye kriser (Bakken & Eriksen, 2015).

Den påfølgende uken legges funnene fra Deloitte-rapporten frem. Det er dermed i Brekkes interesse at rapporten gir han belegg for å handle som han gjorde. Retorisk er dette historien konsernsjefen velger å fortelle når han uttaler at «sentrale ledere utviste for dårlig dømmekraft» (Ask, 2016a). Brekke får støtte fra Wærsted som sier at «Det har vært en vanskelig dag for Telenor» (Johansen, 2016). Etter vårt syn stemmer ikke ordlyden til Brekke og Wærsted overens med graden av kritikk Deloitte presenterer.

Rapporten konkluderer med at ingen Telenor-ansatte er tatt i å gjøre noe ulovlig eller vært involvert i korrupsjon, og selskapet er på mange felt renvasket. I utgangspunktet burde det vært en god dag for Telenor, uten at det er dette Brekke fokuserer på. Ikke minst får Brekke god hjelp av media hva gjelder mediedekningen av Deloitte-rapporten. Faktum er at rapporten er vesentlig mindre krass enn hva som kommer til uttrykk. Det er dermed et åpent spørsmål om hvem som har hatt interesse av at rapporten ble lekket til DN før selve fremleggelsen, og hvorfor mediedekningen i så stor grad er vinklet negativt gjennom tittelen «Granskerne gir Telenor stryk» (Aartun & Eriksen, 2016).

Det er lite trolig at Deloitte vil ha interesse av at rapporten lekkes. Aaser, Baksaas og de permitterte Telenor-lederne Aa og Espen vil ikke ha hatt tilgang på rapporten. Det virker derfor sannsynlig at det er ingen andre enn nærstående til den nye Telenor-ledelsen som kan være kilden til at rapporten ble lekket, selv om dette blir rene spekulasjoner.

Oppslaget fokuserer på kritikken. Rapporten frikjenner Telenor på mange måter, men det er ikke det som gir gjenklang i media. Rapporten indikerer at det har blitt utvist dårlig dømmekraft. Gitt at det er Telenor som har lekket rapporten eksklusivt til DN er gapet mellom hva rapporten indikerer og hva media skriver er påfallende, i og med at det er Brekke som har interesse av at konklusjonene fra rapporten presenteres så sterkt som mulig.

En samtidig rasjonell grunn til den negativ media innrammingen av funnene fra rapporten er at forventningene tilknyttet hva den skal påpeke er rigget, og der media naturlig vil lete etter hvem man kan gi sydebukk-stemplet. Mønsteret i mediedekningen etter Brekkes tiltredelse har siden Aasers avgang og permitteringen av de involverte direktørene pekt i den retning. På sett og vis får sagaen en avslutning ved at Aa og Espen slutter i jobben, og at de arbeiderne som har vært involvert i Vimpelcom-saken ikke lengre er å finne i Telenor-systemet, noe som har virket å være Brekkes mål ved måten han har håndtert saken på.

Det er imidlertid verdt å påpeke at kursen Brekke frontet og ansatte han ofret hverken nødvendigvis har vært den moralsk rette eller den mest hensiktsmessige for Telenor. Ved å fronte saken slik han har gjort, tar Brekke Telenor gjennom en offentlig oppvask av det brutale slaget. Dersom Brekke hadde håndtert informasjonen han utleverte til Mæland mer fortrolig kunne han spart selskapet og de involverte for den voldsomme støyen, og likevel fremstått som handlekraftig ved å ta initiativ til salg av eiendelen – som strategisk har virket som den eneste fornuftige utveien.

Ikke minst har den brutale linjen Brekke har valgt ført til uttrykk for misnøye internt i Telenor. Omrokkingen i ledelsen har forårsaket mye støy, især ved Aa og Espen gjennom deres åpenbare mistillit til Brekke, og senest i rekken ved Tonne som var den sjettede av totalt åtte mulige som har forsvunnet ut av Telenors toppledelse etter Brekkes tiltredelse (Mosveen, 2016b). Utspillet fra Telenor-styremedlem og tillitsvalgt Harald Stavn på at han er «usikker på om det er lov å gjøre feil» (Aartun & Eriksen, 2016d) reflekterer et bilde av at Brekke kan ha skapt en fryktkultur innad i Telenor gjennom sine handlinger. Det kan neppe sies å ha vært til Telenors beste.

Oppsummering

Telenors håndtering illustrerer verdien av å være først, og i det minste være tidligere ute i å utøve en respons til krisen. Saken viser samtidig verdien av å kontrollere informasjonsflyten og mediebildet bedre enn hva Telenor har evnet. Oppsummert vil vi påpeke at Telenors informasjonshåndtering, komiteens misforståtte rolle og at disse faktorene i sum har skapt en vedvarende negativ mediedekning som har forårsaket skade på Telenors merkevare. Hadde man tidligere kommet i en posisjon der man hadde retorisk rett kunne denne saken vært unngått, eller i det minste omfanget av den vært redusert.

Etter vår analyse vil vi påpeke at Brekke ikke hadde trengt å eskalere oppmerksomheten tilknyttet Vimpelcom-saken. Under Brekkes ledelse har Telenors aksjeverdi stupt, og selv om Brekke i motsetning til Baksaas demonstrerer en bedre evne til å kontrollere mediebildet er spørsmålet om linjen han valgte har vært til Telenors beste. Brekke har utvilsomt stått frem som en sterk leder. Spørsmålet er til hvilken pris.

6.3 Anslag på estimert kostnad av Vimpelcom-saken

Som beskrevet i del 3.5 kan en krise skape en trussel for et selskaps merkevaremål i form av redusert finansiell fordel og komparativt fortrinn (Hem, 2015d). Som henvist i kapittel 5 er det tydelig at Vimpelcom-saken har voldt Telenor skade fra flere hold. Utover områder vi selv har teoretisk og metodisk grunnlag til å behandle ønsker vi å reise en diskusjon om i hvilken størrelsesorden Vimpelcoms korrupsjonsinvolvering har påvirket Telenors finansielle fordel.

Det vil være drivere av forskjellig karakter som sammen påvirker den totale kostnaden. Enkelte drivere vil være direkte i den forstand at Telenors offentlige vurderinger ligger tilgjengelig selskapets årsrapporter. Andre vil fremstå som diskuterbare ettersom beregningen gjøres fra økonomisk resonnering, uten nødvendigvis å ha rot i valide kilder eller ved at estimeringen gjøres med usikkerhet. Dette fører til at deler av anslaget som følger vil være basert på forfatterens subjektive mening. Grunnet usikkerheten tilknyttet deler av estimatene, vil størrelsen på den reduserte finansielle fordelene være et indirekte anslag fremfor å gi et konkret estimat. Anslaget i denne sammenheng sammenfaller med tidspunktet målingene opphører, 6. juni 2016 og start i november 2014.

6.3.1 Direkte anslag

Finansielle kostnader

Av årsrapporten Telenor fremla 18. april 2016 for driftsåret 2015 fremkommer det en nedskrivning på 5,5 milliarder kroner som følge av at markedsverdien på Telenors eierandel i Vimpelcom hadde falt i verdi. I tillegg kommer effekten av at Vimpelcoms økonomiske resultater i løpet av 2015 bidro til et tap på 1,7 milliarder kroner i Telenors resultater. Kostnaden for Telenor i forbindelse med etterforskning av Vimpelcom blir beregnet til 2,4 milliarder kroner (Telenor Group, 2016c).

Kvartalsrapport for første kvartal 2016 viser til ytterligere finansielle kostnader tilknyttet eierposten. Kumulativ inntekt/tap og utgifter ved fullstendig nettoresultat (comprehensive income) i forbindelse med Vimpelcom omfatter et tap på 10,2 milliarder kroner per 31. mars 2016 (Telenor Group, 2016f).

I tillegg kan vi tilføre direkte kostnader krisen har ført med seg, eksempelvis Deloitte-rapporten som per mai 2016 ble kostnadsført til 17 millioner kroner (Eriksen, 2016b). Ved siden av rapporten er det i løpet av 2014–2015 utbetalt 230 millioner kroner mer enn normalt til rådgivning, konsulenter og advokater. Dette tallet viser til betaling av tjenester som går utover normal drift og antas å ha direkte kobling til det turbulente forholdet til Vimpelcom. Telenor forklarer utgiftene som en kombinasjon av Vimpelcom-sakens anliggende, men også kostnader knyttet til strategiarbeid (Gran, et al., 2016).

Verdifall i Telenor-aksjer

Som påpekt under aksjeanalysen i del 5.6 virker det til at de utvalgte hendelsene isolert sett i liten grad påvirker aksjekursen. Vi fant imidlertid klare funn på kursens nedadgående kurve i løpet av måleperioden. Ved beregninger gjort som følge av børsverdiens nedgang, tallfestes effekten til 27,8 milliarder NOK⁴. Aksjekursene som er benyttet er hentet 14. november 2014 og 4. juni 2016, multiplisert med antall utestående aksjer gjennom nevnte periode.

⁴ $(154.90 - 136.40) \times 1\,501\,458\,030 = 27\,776\,973\,555$

Det isolerte verditapet på 27,8 milliarder NOK kan etter vårt skjønn i stor grad tilskrives korrupsjonssaken. Samtidig er det andre markedsforhold som gjør at det blir misvisende å tilknytte det totale verditapet denne saken.

Kontantstrømeffekt

Eierandelen Telenor har i Vimpelcom og dertil planlagt salg av aksjeposten, vil imidlertid gi positive bidrag til Telenors kontantstrøm. Dette kommer av at salget isolert sett genererer en inntekt. Per juni 2016 sitter Telenor fremdeles på sine eierandeler, samtidig som et salg er antydnet.

Direkte kostnadseffekt

Summeres beregningene over får vi et netto tap på i overkant av 20 milliarder kroner⁵. I tillegg kommer aksjetapet som i perioden beløper seg til 27,8 milliarder kroner. Som påpekt kan ikke alt denne tapet tilskrives Vimpelcom-saken alene, samtidig som saken utvilsomt har tynget aksjen. Oppsummert kan vi derfor argumentere for at den direkte kostnadseffekten vil ligge i et anslag på mellom 30 og 50 milliarder kroner.

6.3.2 Indikativt anslag

Merkeverdi

Som påpekt i kapittel 3 har merkevarekriser den negative effekten at de kan føre til tap av markedsføringskontroll og forandring til merkeomgivelsene drastisk (Hem, 2015d). Gjennom vår forskning har vi dokumentert tydelige endringer i Telenors merkeverdi. Særlig gjelder dette hvordan respondentene sett i et kundeforhold oppfatter Telenor, der assosiasjonsmålingene i del 5.1 og 5.7 viser at assosiasjonene hos norske forbrukere er endret mot det negative i løpet av måleperioden. Gjennom assosiasjonsanalysen ser vi samtidig at driveren for kundens valg i større grad er basert på produktets funksjonelle fordeler, som kvalitet, dekning og pris på mobiltelefoni, fremfor selskapets forretningsmessige anseelse. Som påpekt under del 5.7.8 kan dette forklare hvorfor vi ikke har avdekket en vesentlig endring i respondentenes holdning og tilhørende kjøpsatferd tilknyttet merke. Unngått betydelig skade på kundenes merkeloyalitet gjør at markedsføringen antageligvis vil kunne fortsette i samme mønster.

⁵ 5500''+1700''+2400''+10200''+247'' = 20047''

Innholdsanalysen viser at Vimpelcom-saken sett i Telenor øyemed hovedsakelig er viet interesse i norske medier. Dette, samtidig som at saken i det store og det hele har berørt selskapets norske kundemasse på drøyt tre (Telenor Group, 2016h) av totalt 200 millioner kunder, gjør at skaden på Telenors globale merkevare sett i forbrukernes øyne er begrenset. Særlig gjelder dette i marked som i mindre grad er berørt av saken eller der Telenor opererer sine tjenester under et annet merkenavn. Dette gjør at vi antar at disse områdene er mindre berørt ettersom Vimpelcom-saken for Telenors vedkommende ikke har relevans og at de negative assosiasjonene dermed ikke er fanget opp.

Våre funn indikerer samtidig at sakens gjennomgående negative omtale og dertil negativt påvirkede omdømme bidrar til å sverte selskapets underliggende verdi. Samtidig som størrelsesorden på den reduserte merkeverdien ikke uten videre lar seg kvantifisere. Implikasjonene er imidlertid tydelige i og med at kostnadene tilknyttet markedsføring og merkevareoppbygging vil bli påvirket negativt. Det norske hjemmemarkedet står sterkt for Telenor, og det vil utvilsomt medføre betydelige kostnader gjennom merkevarebyggingen å løsrive seg fra de negative assosiasjonene fra Vimpelcom-saken.

Derimot er det betydelig mer alvorlig for Telenors vedkommende at den negative pressedekningen har forstyrret forholdet til selskapets nøkkelinteressenter. Relasjonen til Næringsdepartementet, norske myndigheter og investorer er forverret i løpet av måleperioden. I sum kan svekket goodwill og svekkede relasjonelle bånd muligens hindre forretningsmuligheter og en optimal selskapsstyring. Oppsummert vil vi derfor argumentere for at det ikke er forbrukermerket Telenor som har tatt størst skade av Vimpelcom-saken, men i større grad selskapets corporate-profil og forholdet til flere nøkkelinteressenter. Som påpekt i BCM-modellen, del 5.8, vil sakens implikasjoner kunne medføre en prosess der selskapet på nytt må posisjonere seg for å gjenvinne tillit til sine interessenter, og da særlig investorer og myndigheter.

Tap i forhold til bokført verdi ved forestående salg

Ifølge Ole-Petter Kjerkreit, analysesjef i ABG Sundal Collier (frem til mai 2016), vil det være vanskelig å finne betalingsvillige kjøpere av eierandelen så lenge aksjeposten ikke medfører kontroll over selskapet. Kjerkreit fremhever at «dersom det ikke er andre reelle kjøpere (enn Alfagruppen) til posten, vet nok russerne å utnytte sin forhandlingsposisjon» (Moe, et al., 2015). Det er dermed en stor fare for at selskapet må selge eierandelen med betydelig rabatt,

hvilket vil redusere den finansielle fordelene. Dersom aksjene selges til lavere verdi enn hva de står bokført til utløser dette et ytterligere regnskapstap.

Ledelseskapasitet og alternativkostnader

Telenor har antydnet at store interne ressurser har gått med på å få kontroll over et selskap der de ikke har vært komfortable med å være minoritetsaksjonær. Saken har følgelig tatt opp betydelig ledelseskapasitet hos Telenor, både i for-, under og etterkant av avsløringene. Det er blant annet kjent at under den intense fasen i fjerde kvartal 2015 avlyste Brekke planlagte utenlandsreiser for å håndtere Vimpelcom-saken. Brannslukking på hjemmebane har ført til at forretningsmuligheter, relasjonsbygging og operasjonell oppfølging har blitt prioritert ned. I de mest turbulente fasene er det rimelig å anta at Telenors ledelse har vært handlingslammet.

Nåværende konsernsjef Brekke uttaler at selskapet har sittet «i Vimpelcom i mange år og har forsøkt å gjøre det vi kunne. (...) Det dreier seg både om at vi vil bruke ressursene våre andre steder, og at det har vært krevende å sitte som minoritetsaksjonær og ikke ha kontroll» (Moe, et al., 2015). Beslutningen om å selge seg ut av selskapet indikerer en strategisk implikasjon i form av at Telenor har måttet gi opp kampen til å få kontroll over et selskap med over 200 millioner kunder i markeder der Telenor selv ikke har tilstedeværelse. Salget av eierandelen vil dermed medføre at Telenor mister en betydelig markedsandel gjennom salg av et selskap de i lang tid har kjempet for å få kontroll over.

Gjennom krisens gang er det rimelig å anta at Telenor blir møtt med kostnader knyttet til hvordan ressurser og midler alternativt kunne vært benyttet dersom krisen ikke hadde funnet sted i utgangspunktet. Antall Telenor-ansatte, som gjennom krisens periode har måttet avse tid til håndtering, vil være ressurser selskapet kunne brukt i andre anvendelser dersom krisen hadde vært fraværende eller mindre krevende å håndtere.

Denne kostnaden kan eksemplifiseres gjennom Sigve Brekke. Hans årslønn gis ved en grunnlønn på 5,9 millioner kroner, samt potensielle bonuser (Telenor Group, 2015h). Vi antyder ikke at alle arbeidstimer går med til arbeid tilknyttet Vimpelcom, men en rimelig antagelse kan tenkes å være at saken har krevd betydelig energi og ledelseskapasitet. Denne typen kostnad kan videre akkumuleres ved å inkludere alle Telenor-ansatte som har benyttet sin arbeidstid, tallfestet ved deres lønninger, tilknyttet saken.

Et annet tydelig tallmessig eksempel er når fire ledere permitteres i november 2015. Telenors lønnsutbetalinger i løpet av permitteringsperioden kommer som en direkte følge av sakens

anliggende. Antar vi at lederne i Telenor i gjennomsnitt tjener 80 prosent av Brekkes grunnlønn, altså 4,72 millioner, akkumulerer denne kostnaden seg til 19,2 millioner kroner⁶. Det kan imidlertid argumenteres for at direkte lønnskostnader er å betegne som sunk cost og at det dermed blir galt å tilskrive de saken.

Det faktum at antageligvis flere Telenor-ansatte frarøves sin arbeidstid mot å omhandle Vimpelcom gjør at tid brukt på «daglig drift» reduseres. Når færre arbeider på saker direkte koblet mot driften kan vi anta at mulige forbedringer derunder minker. Dette kan for eksempel henspilles på at færre kan arbeide med Telenors mulige vekstmuligheter eller kostnadsbesparelser.

Hva ressursene og investeringene alternativt kunne ha tilført Telenor i andre investeringer er utenfor denne oppgavens anliggende. Det vil likevel være rimelig å anta at de nevnte effektene på selskapets merkeverdi og ressursbruk har forårsaket en ytterligere negativ påvirkning.

6.4 Fungerer den norske eierskapsmodellen optimalt?

Norge er blant landene som holder fanen høyest i antikorrupsjonsarbeidet, og ikke minst berører denne saken en diskusjon tilknyttet dilemmaet norske selskaper som opererer globalt står overfor. Spesielt for selskaper som har Norges Næringsdepartement på eiersiden. Staten forvalter eierskapet i 70 selskaper, og verdier for rundt 700 milliarder kroner. Over 250 000 mennesker jobber i disse selskapene (Mæland, 2016). Men selv om Norge er inne på listen over verdens minst korruperte land (Transparency International, 2016), har mange av virksomhetene eid og kontrollert av den norske stat operasjoner og datterselskaper i land som befinner seg på motsatt side av skalaen.

Helge Kvamme, partner i advokatfirmaet Selmer, mener å se en økning av korrupsjonssaker i Norge de senere årene. «Omfanget av korrupsjon i Norge vet vi lite om, og kunnskapen er i stor grad basert på de sakene som etterforskes. Det kan gis et inntrykk av at omfanget øker, siden vi har hatt en rekke saker som har avløst hverandre de siste fem-ti årene» (Barstad, 2015b). Store børsnoterte selskaper som Yara, Telenor, DNB og Statoil har alle til felles at den

⁶ (4,72 x 4) x 5 måneder

norske stat har eierinteresser i selskapene – i tillegg har alle de siste årene vært involvert i saker som har berørt korrupsjon.

I lys av at statseide selskaper er nevnt i forbindelse med korrupsjon er det to spørsmål som naturlig reises:

- Er det er naivt å tro at norske statseide selskap er i stand til å være konkurransedyktig internasjonalt og samtidig opprettholde de høye etiske forventningene som legges til grunn her hjemme?
- Fungerer den norske eierskapsmodellen optimalt når graverende korrupsjonssaker gjentar seg for flere av Norges største børsnoterte selskap?

De nevnte korrupsjonssakene har demonstrert at det for de aktuelle selskapene har vært krevende å få til begge deler.

Hvilke etiske forventninger er realistiske å legge til grunn?

Norske myndigheter og presse sitter i den posisjon at de kan utøve press på ledelsen dersom det skulle komme frem at de ikke har fulgt gode etiske prosedyrer, målt i norsk målestokk. Denne problemstillingen har gitt Statoil (involvert i korrupsjon i Irak) (Andersen, 2006), Yara (Libya og India) (Dugstad & Ånestad, 2015), Kongsberg-gruppen (Romania) (Barstad, 2015b) og nå Telenor (Usbekistan) store utfordringer gjennom sine internasjonale operasjoner. Som Tore Høifødt, strategidirektør i Nordic Trust, påpeker er det nesten umulig å holde sin sti ren i internasjonal business (Høifødt, 2016). Samtidig er politikerne krystallklare i sine forventninger om at statlig eierskap skal være etiske og moralske fyrtårn (Regjeringen, 2016).

Regjeringer av vekslende farge har av gode grunner gitt styre og ledelse i delvis statseide selskap stor handlefrihet. Finansielt kan resultatene generelt betraktes som svært gode. Det er samtidig en illusjon å tro at man i ethvert tilfelle skal kunne forvente at den norske etiske standarden følges. I situasjoner der man skal gjøre inntog i nye, fjerntliggende markeder vil man i møte med andre verdier og kulturer etter en gjennomført due diligence av potensielle partnere risikere å oppdage at ingen av de tilgjengelige selskapene man kan inngå partnerskap med opererer etter i norsk målestokk forsvarlige etiske standarder. Spørsmålet man står overfor da er om man bør avstå fra å gå inn i det markedet, eller ta til takke med de «minst» dårlige alternativene. Høifødt påpeker at i mange tilfeller er det for selskapene et valg mellom to onder der de har valget mellom å drive forretning i det som kan forstås som gråsoner –

eventuelt holde seg utenfor viktige deler av verdensmarkedet (Høifødt, 2016). Ingen av løsningene kan karakteriseres som optimale, og man kan forstå at selskapene står overfor et intrikat dilemma i å manøvrere seg korrekt etter norske standarder i samspill med fremmede aktører.

Myndighetstiltak som kan forhindre fremtidig korrupsjon

Grådighet og liten risiko for å bli oppdaget er de viktigste årsakene til at folk lar seg involvere i korrupsjon. De fleste av sakene med norske selskap involvert har havnet under etterforskning på andre måter enn ved at selskapene selv har meldt fra om sakene, og det har blitt indikert basert på annet granskingsarbeid at mørketallene er betydelige (Barstad, 2015b). For å hindre flere ubehagelige korrupsjonssaker trenger Norge et bedre system for varsling av korrupsjon (Heinesen, 2015).

Stortinget har liten evne til å kontrollere statlige storselskap. Med opp mot 70 eierskap å ivareta og ved å være den største bedriftseieren på Oslo Børs, blir Næringsministerens viktigste oppgave å være en ryddig eier. Det er Regjeringen som har ansvaret med å forvalte det statlige eierskapet, og en majoritetseier – som staten er i mange tilfeller – kan ikke tilskrive seg andre rettigheter enn hva de mindre aksjonærene krever. Selv i Statoil, der staten eier to tredeler av aksjene, består den viktigste formelle innflytelsen i at man kan bestemme styrerepresentanter.

Dette er nøyaktig de samme rettighetene Telenor har hatt gjennom sitt eierskap i Vimpelcom. I denne saken har vi sett at det er en betydelig ulempe om Stortinget i for stor grad har involvert seg i selskapets daglige virke – illustrert ved den økende politiske risikoen i Telenor-aksjen.

Spørsmålet om hvorvidt eierskapsmodellen fungerer optimalt er for stort til at vi med vår bakgrunn kan gi et klart svar tilknyttet dette. Generelt er det opp til lederne å etterleve forventningene i samfunnet. Kampen mot korrupsjon kan bare vinnes fra toppen av samfunnet og nedover. Det er lederne i politikk og næringsliv som må gå foran som eksempler som viser at korrupsjon er uakseptabelt. Det må derfor utarbeides tiltak som gir lederne større insentiver for å legge til rette for transparente avtaler og at virksomheten er på rett side av loven.

Dommen mot Yara er interessant i lys av dette, også for Telenors vedkommende, fordi den slår fast at man også har et ansvar for det man har unnlatt å få vite. Tina Søreide, korrupsjonsekspert, Økokrims sakkyndige vitne i Yara-saken, der selskapet i januar 2014

erkjente korrupsjon og vedtok en foretaksstraff på 300 millioner kroner mener tingrettsdommen⁷ er viktig fordi den slår fast at lederne, i denne sammenheng Thorleif Enger, har et overordnet ansvar. «De som er i posisjon til å skulle få vite, har et ansvar bare på grunn av det, og denne dommen kan oppfattes som en dreining i denne retningen», uttaler Søreide (Barstad, 2015b).

De harde rettslige straffene og linjen næringsminister Mæland varslet under Antikorrupsjonskonferansen i 2015 om at styremedlemmer som ikke gjør nok vil bli byttet ut (Dugstad & Ånestad, 2015), demonstrerer det personlige ansvaret toppledere bærer. Mæland viser ved sin holdning at med den norske stat som eier vil nulltoleranse gjelde. Staten vil være en garantist for etterlevelse av etiske retningslinjer, selv om man har liten evne til å kontrollere og overvåke hva selskapene faktisk foretar seg.

Kvamme mener at «vi må i større grad ta del i internasjonale initiativer som har som målsetning å fryse og tilbakeføre midler til menneskene i de landene der korruperte ledere har stjålet og ført betydelige beløp ut av landene - ofte til skatteparadiser» (Heinesen, 2015).

Et konkret tiltak det pekes på er at norske myndigheter bør få økt mulighet til å inndra korrupert opptjente penger. I første kvartal 2015 ba DOJ og SEC om å fryse mer enn 30 millioner USD på en konto hos Nordea. Kontoen tilhører selskapet Takilant, antatt kontrollert av presidentdatteren i Usbekistan. Amerikanske justismyndigheter mener pengene stammer fra korrupsjon og hvitvasking fra Vimpelcom og Teliasonera (Eriksen, 2015e).

I Norge har Finanstilsynet ikke noen slik sanksjonsmyndighet. Og mens amerikanske justismyndigheter kan inndra penger som stammer fra korrupsjon uten å gå rettens vei, er eneste mulighet i Norge å opprette straffesak (Barstad, 2015a).

Åpning av et system for selvrapporing kan være et slikt tiltak. Formildende omstendigheter gis dersom sakene avdekkes av virksomhetenes egne robuste antikorrupsjonsprogrammer. Selskapene vil dermed gis større insentiver til å opplyse til relevante myndigheter dersom uavklarte og mistenkelige forhold avdekkes.

⁷ Ankesaken i Borgarting Lagmansrett forelå ikke da utredningen ble skrevet.

6.5 Styrker og svakheter ved utredningen

I forbindelse med arbeidet med utredningen har vi møtt flere utfordringer underveis. Dette har resultert i naturlige begrensninger gitt arbeidets tidslengde og tilhørende omfang. Vi ønsker derfor å diskutere hvilke områder vi selv mener utredningen har sine styrker og svakheter.

Først og fremst berikes oppgavens gjennom dens brede innfallsvinkel tilknyttet problemstillingen. Det faktum at tre metoder anvendes bidrar til at resultatene kan analyseres fra flere vinkler der metodene komplementerer hverandre. Dette skaper også større tyngde rundt eventuelle funn ettersom forskjellige teoretiske rammeverk kan underbygge de resultater som presenteres.

Ved en metodetriangulering følger det naturlig flere datasett. En tydelig styrke ved vår utredning er både bredden og dybden oppgaven baserer sine funn på. Det er imidlertid nødvendig å påpeke at den store mengden kan føre med seg større sannsynligheter for feilkilder, som vi samtidig har vanskeligheter med å kontrollere for.

Direkte tilknyttet datasettet til utspørring av respondenter kunne antallet intervjuobjekter fordelaktig vært økt i mengde. I hvilken grad respondentene tilsvare et representativt utvalg kan derfor diskuteres. Supphellens krav, satt til 25 respondenter (Supphellen, 2000), tilfredsstilles ved måling II, men følges ikke tilstrekkelig ved måling I. Samtidig kan vi ikke utelukke intervjuobjektets potensielle agenda eller andre eventuelle menneskelige usikkerhetsmomenter når det foretas direkte intervju.

Tilknyttet medieanalysen har vi lent oss på Retrievers systemer. Vi har heller ikke her kontroll over eventuelle feilkilder og hvorvidt alle medieoppslag faktisk fremkommer er utenfor vårt anliggende. Vi ser likevel på det som rimelig at deres databaser holder tilstrekkelig stand til at vårt datagrunnlag herfra oppnår tilstrekkelig god kvalitet.

Samme problematikk gjelder for uthenting av aksjekurser gjennom perioden. Oslo Børs er i våre øyne en pålitelig kilde. Likevel kan det oppstå feil både under uthenting og bearbeiding.

Grundig analyse og kategorisering av medienes gjennomgang av Vimpelcom-saken har bidratt til opparbeidelse av en dyp innsikt hva gjelder sakens utvikling. Dette har gjort at vi har erfart saken fra flere hold og dermed hatt muligheten til å dra sammenhenger som kan være vanskelige å oppfatte i samtid. Nyheters karakteristikkk er imidlertid offer for leserens

subjektive oppfatting, hvilket også vil være tilfellet for vår gjennomgang. Basert på den lange tidsperioden vi har fulgt saken vil vi uansett argumentere for at synspunkter og ytringer om dens natur holder relativt høy standard gjennom vårt engasjement.

6.6 Praktisk bidrag

Av bidrag og ny kunnskap tilknyttet problemstillingen er målingen som viser hvordan assosiasjonene har endret seg i løpet av måleperioden, et klart funn i oppgaven. Målingene viser at assosiasjonene tilknyttet Telenors merkevare er endret i tydelig negativ retning fra tidspunktet september 2015 til juni 2016. Der assosiasjonene forbundet ved Telenor var nærmest utelukkende positive ved måling I, og merket var sentrert rundt assosiasjonsgrupperingene «markedsledende», «mobiltelefoni» og «god dekning» er det mentale bildet av merket endret til det verre i løpet av perioden. Ved måling II gjelder fremdeles de tre overnevnte grupperingene, samtidig som assosiasjonsgrupperingene «kvalitet til høy pris» og «negative nyheter» har etablert seg. Særlig interessant kan det synes i kraft av responsen til respondentene at de har blitt mer bevisste de relativt høyere prisene sammenlignet med andre aktører i samme produktkategori, sammenlignet med svarene ved måling I. Det vedvarende mediestøyet tilknyttet Telenor har gjort skade på den symbolske fordelene ved merkevaren. Som konkludert med i den kvantitative innholdsanalysen er summen av negativiteten i pressen avgjørende for at Telenor har utviklet et delvis ufordelaktig opinionsbilde.

Uten at dette har vært oppgavens hovedformål har denne utredningen redegjort ved et empirisk eksempel for hvordan et konsernsjefbytte har ført til endret kommunikasjonsstrategi for et selskap som befinner seg i et krise. Kort oppsummert har Telenor endret kommunikasjonsstrategi fra uforskyldt til delvis selvforskyldt i takt med at alvoret i krisen har tiltatt i styrke. De totale aksjonærverdiene har blitt ganske kraftig forringet i løpet av samme periode.

Kommunikasjonslinjen Telenor har ført i løpet av perioden er tydelig endret, markert ved konsernsjefbyttet fra Baksaas til Brekke. Som poengtert i del 5.5.7 har de to talspersonene hatt en fundamental ulik tilnærming til hvordan de har håndtert saken, gitt ved den sprikende kommunikasjonsstrategien dem imellom redegjort for i 5.5.9. Hvor suksessfylt dette har vært er videre angitt gjennom den finansielle analysen i del 5.6. Aksjekursen studert inngående viser at utviklingen er markert negativt ved byttet fra konsernsjef og tilhørende

kommunikasjonsstrategi. Uavhengig av kommunikasjonslinje mellom toppsjefene, indikerer funnene hvilke kostnader som følger av en mangelfull kommunikasjonsstrategi.

Utredningens omfang og bredde bidrar til å utdype forståelse av krisens påvirkning. Måten en krise av denne størrelsesorden blir belyst fra sentrale innfallsvinkler skaper et helhetlig bilde og skarpe nyanser for hvordan ting har gått for seg med rot i teoretiske rammer. Vimpelcom-sakens ferske aktualitet, sett med Telenor-øyne, gjør at det neppe er foretatt tilsvarende omfattende undersøkelser av påvirkning på effekten på Telenors merkevare. Tidspunktet utredningen er gjort på styrker funnenes interesse og aktualitet.

6.7 Teoretisk bidrag

Våre funn bekrefter både Dutta og Pulligs (2011) og Pearson og Clair (1998) sitt teorigrunnlag hva gjelder hvilken effekt merkevarekriser har på et selskaps omgivelser. Pearson og Clair (1998) fremhever at kriser har den effekten på organisasjoner, dens medlemmer og berørte interessenter at den gjør organisasjonen sårbar i form av å forstyrre de eksisterende holdningene og assosiasjonene til merket. Den negative endringen i assosiasjonene tilknyttet Telenor samsvarer med Dutta og Pulligs (2011) betraktninger om at merkeassosiasjoner er signifikant dårligere i etterkant av en merkevarekrise enn ved en nullpunktmåling.

Assosiasjonsmålingene indikerer at respondentene har blitt mer prissensitive i løpet av måleperioden. Sett i lys av den kraftige medieoppmerksomheten saken har fått kan dette synes å ha en sammenheng til Cleeren, van Heerde og Dekimpe (2013) funn om at konsumenter blir mer prissensitive i etterkant av en krise.

Hvordan Vimpelcom-saken har spredd seg til at utenforstående aktører har involvert seg rettet mot Telenor, eksempelvis ved Stortingets Kontroll- og konstitusjonskomité og utenlandske investorer bekrefter Kepplinger (2007) sitt teorigrunnlag om at mediedekningen også har indirekte effekter. Ikke bare berører den Telenor direkte, men også samspillet mellom andre aktører i relasjon til Telenor.

Aksjeanalysen har beriket utredningen til Vagle og Tvetene (2016) og deres funn at å bli tatt for korrupsjon ikke påvirker selskapets lønnsomhet. Deres analyse konkluderer med at selskaper som bøtelegges for korrupsjon og inkludert tilhørende interngranskning, redusert omdømme, svekket forhold til samarbeidspartnere med videre, ikke sverter selskapene i

tilstrekkelig stor grad, sett fra en investors perspektiv. Ved vår oppgave finner vi samme resonnement ved eventstudiet da en tydelig majoritet av de isolerte hendelsene ikke virker til å påvirke aksjekursen i signifikant grad.

Etter en grundigere analyse av aksjekursen i perioden ser vi likevel en markant nedgang. Hvilke forhold som er mest gjeldende for nedgangen har vi ikke grunnlag til å bekrefte, men ved studie av Telenor som selskap under korrupsjonsinnblanding virker det til å slå ut negativt. En presisering er at vår utredning følgelig kun omhandler ett selskap, mot en portefølje med 40 korrupsjonsdømte selskaper som Vagle og Tvetene behandler. Samtidig kan en vesentlig forskjell være det faktum at Telenor sitter med hovedkontor i Norge og har den norske stat som hovedaksjonær, som kan påvirke negativt i denne sammenhengen.

7. Konklusjon

7.1.1 Krisens effekt på Telenors merkevare

Som presentert under 3.6.6 er det i hovedsak to faktorer som er bestemmende for hvilke implikasjoner en krise får for et selskap: Grad av negativ publisitet, samt hvorvidt krisen er selvforskyldt eller skyldes forhold utenfor selskapets kontroll. Videre vil selskapets håndtering være direkte avgjørende for hvor langvarige virkninger krisen gir, og hvordan dette er med på å påvirke assosiasjonene til selskapet (Spetalen, et al., 2004).

Vi har i denne saken sett at krisens dekning har vært av svært negativ karakter for Telenor i en sak som forstås som meget alvorlig. Selskapets håndtering kan videre betegnes som svak. Krisen kan karakteriseres som delvis uforskyldt og eksternt generert i kraft av at Telenor ikke har hatt operasjonell styring av Vimpelcom, men samtidig hadde styrerepresentanter til å kontrollere selskapet. Sett ut ifra teorien presentert vil disse punktene isolert sett tale for at krisen ikke skal påføre Telenor betydelig negativ skade. At det likevel synes å være tilfelle kan forklares ved en mangelfull respons, sakens ekstreme alvor og at Telenor har blitt dratt inn i andre negative saker som følge av Vimpelcom-saken.

Faktorene som taler til fordel for at saken kun har begrenset skadeomfang på merkevaren Telenor, er at hendelsen ikke er tilknyttet selskapets kjernevirksomhet. Videre har vi sett at mediedekningen har avtatt i styrke og har vært av forbigående karakter, hvilket Cleeren, van Heerde & Dekimpe (2013) påpeker at i det lange løp ikke nødvendigvis trenger å gi langsiktige skadevirkninger.

Basert på dette vil vi derfor argumentere for at krisens effekt på Telenors merkevare sett mot interessenten kunder vil være av begrenset og forbigående karakter. Dette kan delvis forklares ved at den funksjonelle kvaliteten på Telenors produkter er uendret som følge av krisen, hvilket er indikert av respondentene den viktigste faktoren for driver bak valg.

Hvilken effekt krisen har hatt på Telenors merkevare er imidlertid mer kompleks enn som så. Som presentert under del 5.6 er det Telenors merke i investorsammenheng som i hovedsak er den berørte parten, og selskapets forhold til investorer og myndigheter som vil påvirkes sterkest av korrupsjonsinvolveringen. Selskapet er avhengig av et godt forhold til sine investorer, eiere og myndigheter for tilgang på kapital og sikre stabile rammevilkår. Det at den

norske stat er største eier i Telenor gjør saken potensielt enda mer alvorlig i form av at skadevirkningene en eventuell korrupsjonsmedvirkning måtte ha for hovedeiers rennommé.

7.1.2 Implikasjoner for Telenor

Hovedutfordringen for selskaper rammet av en krise vil være å gjenoppbygge troverdighet og tillit. Korrupsjonsmistanken som har blitt rettet mot Telenor i forbindelse med deres eierskap i Vimpelcom har ført til en betydelig forandring i Telenors markedsomgivelser, og voldt Telenor en betydelig skadet omdømmeeffekt gjennom en markert negativ mediedekning som har vedvart over tid.

Telenor har ikke påtatt seg skyld for de korruperte handlingene, og har utøvd det som betegnes som en tilpassende krisehåndteringsstrategi. For Telenors vedkommende har krisens omfang økt i styrke som følge av en mangelfull håndtering der media har satt dagsorden, og Telenor over lengre faser har vært satt i en forsvarsposisjon de ikke har klart å posisjonere seg vekk fra. I sum har saken forårsaket Telenor betydelig skade i form av tapt finansiell fordel, kobling til korrupsjon og den påfølgende negative omdømmeeffekten.

7.1.3 Endring i merkeverdi

Studerer vi Telenors merkeverdi opp mot Aakers modell, presentert i del 3.2 (figur 6), indikerer vår analyse følgende endring i løpet av måleperioden:



-
- Ingen signifikant endring i merkeloyalitet overfor Telenor. Enkelte respondenter har uttrykt klar misnøye ved Telenors håndtering av saken, men majoriteten av respondentene ga uttrykk for at saken ikke hadde ført til at de ville endre merke.
 - Vi mangler konkrete målinger tilknyttet merkekunnskap. Denne antas imidlertid større basert på det økte volumet Telenor har utsatt hva gjelder medietrykk.
 - Den kraftige mediedekningen Telenor har vært utsatt for har redusert den oppfattede kvaliteten, primært i symbolsk retning. Målingene våre viser liten endring i oppfattet kvalitet på merkets funksjonelle fordeler.
 - Telenors merkeassosiasjoner er forverret i løpet av måleperioden. Tydelige negative assosiasjonsgrupperinger har festet seg, deriblant «negative nyheter» og «kvalitet til høyere pris». Førstnevnte som følge av det negative medietrykket rettet mot Telenor.
 - Andre merkeaktiva, herunder finansiell fordel. I diskusjonskapittelet, del 6.3, er de direkte kostnadene forbundet ved krisen anslått til å ligge mellom 30 og 50 milliarder kroner. I tillegg kommer kostnader tilknyttet skadet omdømme, redusert veksttakt og alternativkostnader.

Våre målinger viser at mange av respondentene ikke reflekterte nevneverdig over saken tilknyttet egen kjøpsatferd. Som en følge av sakens lange varighet og alvorlige omfang, har vi grunn til å tro at for konsumentene har krisen skapt en svak endring i negativ retning hva gjelder trygghet i kjøpsbeslutning og brukertilfredshet.

For merkevareeier har krisen påført selskapet en kostnad i redusert effekt av markedsføring og svekket konkurransefortrinn sett opp mot konkurrerende tilbydere. Muligheten for å inngå merkeallianser, ta ut handelsgevinster og gjennomføre merkeutvidelser antas også redusert som følge av at håndteringen av Vimpelcom-saken: Dette har ført til redusert ledelseskapasitet og gjennomføringsevne hos Telenor-ledelsen.

Funnene presentert over hentet fra måling II indikerer at Telenors merkeverdi er redusert sett opp mot før-tidspunktet. Assosiasjoner, merkeloyalitet og oppfattet kvalitet angitt ved nullpunktmålingen er mer fordelaktige, det samme gjelder Telenors aksjeverdi. Vi kan derfor konkludere med at den aktuelle merkevarekrisen har påført Telenor en tydelig skade hva gjelder assosiasjoner, finansiell fordel og omdømme.

Litteraturliste

Aaker, D. A., 1991. *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.

Aartun, J. S. F., 2015. *dn.no*. [Online]

Available at: <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2015/11/02/2148/Nringsliv/nekter--akseptere-baksaas-beklagelse>

[Accessed 27 oktober 2016].

Aartun, J. S. F., Bakken, J. B., Eriksen, M. R. & Trumpy, J., 2015. *dn.no*. [Online]

Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/12/10/2145/Telekom/-full-krise>

[Accessed 26 oktober 2016].

Aartun, J. S. F. & Eriksen, M. R., 2015. *dn.no*. [Online]

Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/11/10/1900/Telekom/-de-ville-helst-vre-i-fred>

[Accessed 28 oktober 2016].

Aartun, J. S. F. & Eriksen, M. R., 2016a. *dn.no*. [Online]

Available at: <https://www.dn.no/nyheter/finans/2016/05/27/1159/Telenor/under-en-katastrofe-formeg>

[Accessed 9 August 2016].

Aartun, J. S. F. & Eriksen, M. R., 2016b. *dn.no*. [Online]

Available at: <http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/04/28/1929/Vimpelcomsaken/telenordirektrere-i-full-strid>

[Accessed 26 oktober 2016].

Aartun, J. S. F. & Eriksen, M. R., 2016c. *dn.no*. [Online]

Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/22/2149/Telekom/syv-tiltak-mot-nye-kriser>

[Accessed 28 oktober 2016].

Aartun, J. S. F. & Eriksen, M. R., 2016. *dn.no*. [Online]

Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/28/1821/Vimpelcomsaken/granskere-gir-telenor-stryk>

[Accessed 21 juni 2016].

Aartun, J. S. F. & Eriksen, M. R., 2016d. Usikker på om det er lov å gjøre feil. *Dagens Næringsliv*, 26 Mai, pp. 8-9.

Aartun, J. S. F., Eriksen, M. R., Bakken, J. & Trumpy, J., 2015. *dn.no*. [Online]

Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/12/09/2149/Telekom/var-med-til-semifinalen>

[Accessed 28 oktober 2016].

Aaser, S., 2015. *dn.no*. [Online]

Available at: <http://www.dn.no/meninger/debatt/2015/12/08/2001/Telekom/kampanjer-og-feil>

[Accessed 26 oktober 2016].

Aaser, S. & Baksaas, J. F., 2015. *Åpen høring den 14.1.15 om korrupsjonsanklagene mot Telenor-eide Vimpelcom*. Oslo: Stortingets Kontroll- og Konstitusjonskomité.

Aftenposten, 2016. *aftenposten.no*. [Online]

Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Brekke-avviser-alle-anklagene-12664b.html>

[Accessed 26 oktober 2016].

Ailawadi, K., Koen Pauwels & Steenkamp, J.-B. E. M., 2008. Private-Label Use and Store Loyalty. *Journal of Marketing*, 72(6), pp. 19-30.

- American Marketing Association, 2016. *American Marketing Association*. [Online]
Available at: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
[Accessed 2 June 2016].
- Andersen, Ø., 2006. *Dagbladet.no*. [Online]
Available at: <http://www.dagbladet.no/nyheter/2006/10/13/479702.html>
[Accessed 18 November 2016].
- Anderson, J. R., 1990. *Cognitive Psychology and its implications*. 3rd ed. New York: Freeman.
- Ask, A. O., 2016a. *aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Sigve-Brekke-kommer-med-kraftig-kritikk-mot-de-to-avgatte-Telenor-direktorene-58701b.html>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Ask, A. O., 2016. *aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/--Telenor-er-Norges-viktigste-teknologiselskap-men-ingen-har-vart-opptatt-av-selskapet-i-de-krisene-vi-na-har-sett-12853b.html>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Bakken, J. B., 2014. *www.dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2014/12/08/1849/Telenor/-en-stor-belastning-for-telenor-og-spesielt-konsernsjefen>
[Accessed 1 November 2016].
- Bakken, J. B., 2016. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/05/27/1514/Vimpelcom/lover--rive-kinesiske-murer-i-telenor>
[Accessed 28 oktober 2016].
- Bakken, J. B. & Eriksen, M. R., 2015. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/10/05/1840/Telekom/-har-vrt-krevende>
[Accessed 5 november 2016].
- Bakken, J. B., Eriksen, M. R. & Finstad, Ø., 2015. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/11/02/1835/Telekom/innrmmmer-at-info-ble-holdt-tilbake>
[Accessed 28 oktober 2016].
- Bakken, J. B., Eriksen, M. R. & Lund, K., 2015. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/11/03/2101/Vimpelcomsaken/-vi-burde-solgt-i-2012>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Bakken, J. B. & Riisnæs, I. G., 2014. <http://www.dn.no/nyheter/finans/2014/11/17/2159/Telekom/-samme-modus-operandi>. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/finans/2014/11/17/2159/Telekom/-samme-modus-operandi>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Baksaas, J. F., 2015. *aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/meninger/VimpelCom-saken-ga-viktig-laring-42170b.html>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Baksaas, J. F., 2015a. Mener Vimpelcom-kritikk er ufortjent. *Dagens Næringsliv*, 18 juli, p. 7.
- Baksaas, J. F., 2015. *Here, there and everywhere: Empowering the many, not just the few*. Bergen: Norges Handelshøyskole (NHH).
- Ball, C. A. & Torous, W. N., 1988. Investigating security-price performance in the presence of event-date uncertainty. *Journal of Financial Economics*, Issue 22, pp. 123-153.
- Barclay, M. J. & Litzenberger, R. H., 1988. Announcement effects of new equity issues and the use of intraday data. *Journal of Financial Economics*, Issue 21, pp. 71-99.

-
- Barhom, D., 2015. *Geelmuyden Kiese*. [Online]
Available at: <http://gknordic.com/no/nytt/ukesbrev/der-skandal-moller-und-volkswagen/>
[Accessed 20 Oktober 2015].
- Barstad, S., 2015a. - Norge må skjerpe jakten. *Aftenposten*, 11 Juni, p. 26.
- Barstad, S., 2015b. - Toppledere kjenner ofte til bestikelser. *Aftenposten*, 16 Mars, p. 14.
- Benoit, W. L., 1997. Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), pp. 177-186.
- Benz, C., 2015. *morningstar.com*. [Online]
Available at: <http://www.morningstar.com/cover/videocenter.aspx?id=718639>
[Accessed 20 juni 2016].
- Berge, J., 2016. *nettavisen.no*. [Online]
Available at: <http://www.nettavisen.no/nyheter/innenriks/det-blir-apen-vimpelcom-hring/3423198202.html>
[Accessed 21 juni 2016].
- Berge, J. & Lilleås, H. S., 2016. *nettavisen.no*. [Online]
Available at: <http://www.nettavisen.no/na24/kolberg---all-kritikk-mot-meg-er-grunnls/3423228377.html>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Bergman, S., Dyfvermark, J. & Laurin, F., 2012. *svt.se*. [Online]
Available at: <http://www.svt.se/ug/teliasonera-gjorde-miljardaffar-med-diktatur-genom-bolag-i-skatteparadis>
[Accessed 25 oktober 2016].
- Bergsaker, T. & Kristiansen, A. A., 2016. *www.dagbladet.no*. [Online]
Available at:
<http://www.dagbladet.no/2016/04/30/nyheter/telenor/vimpelcom/korrupsjon/usbekistan/44053395/>
[Accessed 31 Oktober 2016].
- Birkeland, C., 2015. Telenor i Thailand: Mulig korrupsjon. *Kapital*, 16 April, pp. 50-53.
- Bjerkholt, B., 2014. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/meninger/kommentarer/2014/11/19/2159/P-innsiden/detaljer-i-driften>
[Accessed 28 oktober 2016].
- Bjerkholt, B., 2015. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/meninger/kommentarer/2015/10/05/1840/Telekom/ut-med-spla>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Bloomberg, 2016. *bloomberg.com*. [Online]
Available at: <http://www.bloomberg.com/quote/TEL:NO>
[Accessed 10 september 2016].
- Borgan, Ø., 2007. *Hypotesetesting*, Oslo: Universitetet i Oslo.
- Bratsberg, H. F., 2015. *Telenor Group - Strategisk outsourcing og franchising*. Bergen: Norges Handelshøyskole (NHH).
- Braut, G. S. & Dahlum, S., 2014. *snl.no*. [Online]
Available at: <https://snl.no/regresjonsanalyse>
[Accessed 5 September 2016].
- Brekke, A. & Norum, H., 2016. *nrk.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/norge/-telenor-kunne-gjort-mer-1.12811084>
[Accessed 29 oktober 2016].
- Brown, S. J. & Warner, J. B., 1980. Measuring security price performance. *Journal of Financial Economics*, Issue 8, pp. 205-258.

-
- Caruba, A., 1994. Crisis PR: Most are unprepared. *Occupational Hazards*, 56(9), p. 85.
- Chen, L., 2015. *Forbes.com*. [Online]
Available at: <http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/06/01/the-worlds-largest-telecom-companies-china-mobile-beats-verizon-att-again/>
[Accessed 2 Oktober 2015].
- Chess, 2016. *chess.no*. [Online]
Available at: <https://www.chess.no/info/om-chess>
[Accessed 9 August 2016].
- Clarke, J., Jandik, T. & Mandelker, G., n.d. <http://m.e-m-h.org/>. [Online]
Available at: <http://m.e-m-h.org/CIJM.pdf>
[Accessed 26 august 2016].
- Cleeren, K., van Heerde, H. J. & Dekimpe, M. G., 2013. Rising from the Ashes: How Brands and Categories Can Overcome Product-Harm Crisis. *American Marketing Association, Volume 77*, Mars, pp. 58-77.
- Coombs, T. W., 1999. *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*. 1st ed. London: SAGE Publications.
- Coombs, T. W., 2007. Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corp Reputation Review*, 10(3), pp. 163-176.
- Dalland, O., 2007. *Metode- og oppgaveskriving for studenter*. 5. ed. s.l.:Gyldendal akademiske.
- de Rosa, I. & Lydersen, T., 2015. *NRK.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/norge/-informasjonen-jeg-har-fatt-er-alvorlig-1.12629736>
[Accessed 17 2016 November].
- Deloitte, 2016. *Review - Ownership Vimpelcom*, Oslo: Deloitte.
- DN, 2016. Pengebeviset. *Dagens Næringsliv*, 2016 februar, p. 2.
- Dugstad, L. & Ånestad, M., 2015. Næringsministeren vil gå etter styremedlemmene. *Dagens Næringsliv*, 16 Juni, p. 14.
- Dulger, B. & Hovtun, I. M. F., 2015. *The unpleasant adventure of Telenor in Russia*, Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Dutta, S. & Pullig, C., 2011. Effectiveness of corporate responses to brand crisis: The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, Volume 64, pp. 1281-1287.
- Eisenträger, S. & Ertzaas, P., 2014. *vg.no*. [Online]
Available at: http://pluss.vg.no/2014/11/20/1828/1828_23339524
[Accessed 25 oktober 2016].
- Eisinger, J., 2006. *wsj.com*. [Online]
Available at: <http://www.wsj.com/articles/SB115223633889900284>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Ekeberg, E., 2014b. Peker på Telenor. *Klassekampen*, 17 desember, pp. 8-9.
- Ekeberg, E., 2015a. *Klassekampen*. [Online]
Available at: <http://www.klassekampen.no/article/20150220/ARTICLE/150229996>
[Accessed 19 Oktober 2015].
- Ekeberg, E., 2015b. *Klassekampen*. [Online]
Available at: <http://www.klassekampen.no/article/20150608/ARTICLE/150609857>
[Accessed 18 Oktober 2015].
- Ekeberg, E., 2015c. *klassekampen.no*. [Online]
Available at: <http://www.klassekampen.no/article/20150123/PLUSS/150129866>
[Accessed 25 oktober 2016].

-
- Ekeberg, E., 2015d. *www.klassekampen.no*. [Online]
Available at: <http://www.klassekampen.no/article/20150704/ARTICLE/150709985>
[Accessed 3 November 2016].
- Ekeberg, E., 2016. Ut mot Kollberg. *Klassekampen*, 19 mai, p. 8.
- Ekeberg, E. & Hinna, A. K., 2014c. *www.klassekampen.no*. [Online]
Available at: <http://www.klassekampen.no/article/20141124/ARTICLE/141129986>
[Accessed 3 November 2016].
- Ekeberg, E., Lysberg, M. & Tallaksen, S., 2015b. *Klassekampen.no*. [Online]
Available at: <http://www.klassekampen.no/article/20150116/ARTICLE/150119970>
[Accessed 17 November 2016].
- Ekeberg, E., Lysberg, M. & Tallaksen, S., 2015. *klassekampen.no*. [Online]
Available at: <http://www.klassekampen.no/article/20150115/PLUSS/150119877>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Ekeberg, E. & Tallaksen, S., 2014b. Telenors vei inn i Usbekistan: Betalte diktator-datter. *Klassekampen*, 15 November, pp. 1, 8-9, 18-23.
- Ekeberg, E. & Tallaksen, S., 2014d. Hadde detaljene på sitt bord. *Klassekampen*, 21 november, pp. 6-7.
- Ekeberg, E. & Tallaksen, S., 2014. Slik ble betalingene skjult. *Klassekampen*, 14 November, pp. 8-9, 18-23.
- Ekeberg, E. & Tallaksen, S., 2015. *klassekampen.no*. [Online]
Available at: <http://www.klassekampen.no/article/20151103/ARTICLE/151109994>
[Accessed 10 August 2016].
- Ekeberg, E. & Tallaksen, S., 2016. *klassekampen.no*. [Online]
Available at: <http://www.klassekampen.no/article/20160218/ARTICLE/160219966>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Ekeberg, E., Tallaksen, S. & Lysberg, M., 2014. *klassekampen.no*. [Online]
Available at: <http://www.klassekampen.no/article/20141118/ARTICLE/141119960>
[Accessed 25 oktober 2016].
- Ekeberg, E., Tallaksen, S. & Lysberg, M., 2014. VimpelCom-exit er en innrømmelse fra Telenor. *Klassekampen*, 10 Desember, p. 7.
- Ekeseeth, F. C., 2016. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/04/29/0801/Vimpelcomsaken/telenortopper-gr-av>
[Accessed 21 juni 2016].
- Eriksen, M. R., 2015a. *dn.no*. [Online]
Available at: <https://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/01/18/2052/Vimpelcom/mener-telenor-lukket-ynene>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Eriksen, M. R., 2015b. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/11/03/2141/Vimpelcomsaken/vil-ikke-legge-lokk-p-noe--uansett>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Eriksen, M. R., 2015c. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2015/02/20/2200/Vimpelcom/mener-telenor-blir-forhndsmt>
[Accessed 25 oktober 2016].
- Eriksen, M. R., 2015d. "Ute etter sannheten". *Dagens Næringsliv*, 21 Februar, p. 7.

-
- Eriksen, M. R., 2015e. Mener Vimpelcom skjulte bestiktelser. *Dagens Næringsliv*, 8 April, pp. 14-15.
- Eriksen, M. R., 2016b. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/05/23/2110/Telenor/gransking-har-kostet-17-mill>
[Accessed 27 oktober 2016].
- Eriksen, M. R., 2016. *Gjennomgang av Telenor-Vimpelcom-saken* [Interview] (27 september 2016).
- Eriksen, M. R. & Berglihn, H., 2015. *DN.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/2015/05/06/1117/Vimpelcom/ramsalt-kritikk-av-telenor>
[Accessed 18 Oktober 2015].
- Eriksen, M. R. & Kibar, O., 2012a. Vi ville ikke bære risikoen alene. *Dagens Næringsliv*, 8 november, p. 6.
- Eriksen, M. R. & Kibar, O., 2012. Garanterte gevinst på 200 mill.. *Dagens Næringsliv*, 3 november, p. 6.
- Eriksen, M. R. & Linderud, E., 2015. Mener Vimpelcomkritikk er ufortjent. *Dagens Næringsliv*, p. 7.
- Eriksen, M. R. & Lund, K., 2015. *DN.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/03/25/2158/Telekom/nekter--snakke-om-usbekistan>
[Accessed 20 Oktober 2015].
- Fama, E. F., 1970. Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance*, mai, pp. 383-417.
- Feuer, M., 2015. When crisis strikes, the clock can become your enemy. *Smart Business Los Angeles*, Oktober, p. 22.
- Financial Times, 2015. *lexicon.ft.com*. [Online]
Available at: <http://lexicon.ft.com/Term?term=brand-crisis>
[Accessed 18 Oktober 2015].
- Fink, S., 1986. *Crisis Management: Planning for the inevitable*. New York: AMACOM.
- Fishbein, M. & Ajzen, I., 1975. *Belief, Attitude, Intention, and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fosse, A. & Lorentzen, M., 2014. *e24.no*. [Online]
Available at: <http://e24.no/lov-og-rett/telenor/telenors-styreleder-det-hadde-vaert-deilig-aa-selge-seg-ut-av-vimpelcom/23339319>
[Accessed 28 oktober 2016].
- Fosse, A., Park Framstad, A. & Wig, K., 2014. *E24.no*. [Online]
Available at: <http://e24.no/boers-og-finans/baksaas-trekker-seg-fra-vimpelcom-styret/23351869>
[Accessed 18 Oktober 2015].
- Framstad, A. P. & Lilleby, J., 2015. *e24.no*. [Online]
Available at: <http://e24.no/lov-og-rett/telenor/her-er-telenor-sjefens-cv-feil/23564108>
[Accessed 10 August 2016].
- Fyen, S., 2014. *dagsavisen.no*. [Online]
Available at: <http://www.dagsavisen.no/innenriks/advarte-mot-vimpelcom-korrupsjon-i-2010-1.300422>
[Accessed 28 oktober 2016].
- Galtung, J. & Ruge, M. H., 1965. The Structure of Foreign News: The Presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crises in Four Norwegian Newspapers. *Journal of Peace Research*, Volume 2, pp. 64-90.

- Gelius, J., Midtskog, R. E. & Sandvik, S., 2015. *nrk.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/norge/informasjonen-var-kjent-da-baksaas-var-i-horing-1.12632119>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Geyskens, I., Gielens, K. & Gijbrecchts, E., 2010. Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice. *Journal of Marketing Research*, pp. 791-807.
- Gjendem, C. S., 2016. *e24.no*. [Online]
Available at: <http://e24.no/boers-og-finans/vimpelcom/vimpelcom-innroemmer-lovbrudd/23618746>
[Accessed 21 juni 2016].
- Gjerstad, T. & Skard, K., 2016. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/05/20/2148/Nringsliv/-gr-langt-utenfor-sitt-ansvar>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Gløersen, H., 2015. *Retorikk som flytter makt - De seks retoriske arbeidsfaser*. Bergen: Geelmuyden Kiese.
- Gran, B., Eriksen, M. R. & Finstad, Ø., 2016. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/02/10/2143/Telekom/kjpte-rd-for-230-millioner>
[Accessed 27 oktober 2016].
- Greyser, S. A., 2009. Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, Vol. 47, No. 4, pp. 590-602.
- Grinde, E., 2015a. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/meninger/2015/11/19/1124/Kommentar/det-sprs-om-leggesegflattrikset-holder-n>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Grinde, E., 2015b. Når må man si "unnskyld"?. *Dagens Næringsliv*, 12 Oktober, p. 20.
- Grinde, E., 2016a. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/meninger/kommentarer/2016/04/06/1847/Panamaavslringene/hva-sier-du-wrsted>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Grinde, E., 2016b. Formalismefellen. *Dagens Næringsliv*, 29 April, p. 9.
- Grønmo, S., 2007. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2nd ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Halvorsen, M. T., 2015. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/11/03/1053/Telenor/professor-dette-er-sjokkerende>
[Accessed 27 oktober 2016].
- Hanstad, I., 2013. *e24.no*. [Online]
Available at: <http://e24.no/digital/telenor-mister-100-000-fasttelefon-kunder-i-aaret/20342072>
[Accessed 7 Oktober 2015].
- Hartwig, K., 2015. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/11/09/0802/telenor-avslutter-konsulentavtale-med-baksaas>
[Accessed 20 juni 2016].
- Hartwig, K., 2016. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/05/01/1835/Vimpelcomsaken/mener-baksaas-utviser-kronisk-drlig-dmmekraft>
[Accessed 29 oktober 2016].

- Haugan, B. & Braaten, M., 2016. *vg.no*. [Online]
Available at: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/vimpelcom-saken/kolberg-angriper-eks-telenor-topper/a/23620596/>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Haugan, B. et al., 2015. *vg.no*. [Online]
Available at: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/vimpelcom-saken/vimpelcom-saken-her-loeslates-jo-lunder-fra-varetekt/a/23559044/>
[Accessed 9 August 2016].
- Haugesund Avis, 2015. *h-avis.no*. [Online]
Available at: <http://www.h-avis.no/debatt/leder/meninger/hodepine-til-salgs/o/5-62-122837>
[Accessed 15 oktober 2016].
- Haugnes, G., Stenseng, S. & Valvik, M. E., 2012. *aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Telenor-har-ikke-mistet-troen-pa-verden-580608b.html>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Hegnar, 2015. *dagbladet.no*. [Online]
Available at: <http://www.dagbladet.no/nyheter/telenor-sjef-sigve-brekke-paberopte-seg-bachelorgrad---det-har-han-ikke/60460781>
[Accessed 28 oktober 2016].
- Heinesen, C. T., 2015. Korrupsjon under lupen. *Ny Tid*, 19 Juni, pp. 1, 7.
- Helljesen, V., 2015. *nrk.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/norge/jo-lunder-er-arrestert-og-siktet-for-korrupsjon-1.12638646>
[Accessed 20 juni 2016].
- Helljesen, V., Lauritzen, F., Olsson, S. V. & Skille, Ø. B., 2015. *nrk.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/norge/telenor-selger-seg-ut-av-vimpelcom-1.12586636>
[Accessed 29 oktober 2016].
- Helljesen, V. & Tandstad, B., 2014. *nrk.no*. [Online]
Available at: http://www.nrk.no/verden/_i-beste-fall-naivt-av-telenor-a-gjore-forretning-med-usbekistan-1.12057967
[Accessed 21 Oktober 2015].
- Hellstrøm, U. P. & Hauges, G. M., 2012. *aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Tar-grep-om-partnerkonflikter-164644b.html>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Hellstrøm, U. P. & Hovtun, L. M., 2014. *Aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Okokrim-har-beslaglagt-flere-Telenor-dokumenter-7792147.html>
[Accessed 18 Oktober 2015].
- Hem, L. E., 2015a. *BCM-model*. Bergen: Norges Handelshøyskole (NHH).
- Hem, L. E., 2015b. *Brand Associations*. Bergen: Norges Handelshøyskole (NHH).
- Hem, L. E., 2015c. *Brand Awareness*. Bergen: Norges Handelshøyskole (NHH).
- Hem, L. E., 2015d. *Brand Crisis*. Bergen: Norges Handelshøyskole (NHH).
- Hem, L. E., 2015e. *Consumer-Based Brand Equity*. Bergen: Norges Handelshøyskole (NHH).
- Hem, L. E. & Iversen, N. M., 2004. *Perspektiver på merkevareledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hem, L. E., Iversen, N. M. & Olsen, L. E., 2014. Category characteristics' effects om brand extension attitudes. *Journal of Business Research*, August, pp. 1589-1594.

-
- Henderson Jr, G. V., n.d. *uni-hamburg.de*. [Online]
Available at: <http://www1.uni-hamburg.de/Kapitalmaerkte/download/QuantmethodsWiSe200405Henderson.pdf>
[Accessed 5 September 2016].
- Henriksen, A. B., 2015. *e24.no*. [Online]
Available at: <http://e24.no/boers-og-finans/telenor/sigve-brekke-faar-honnoer-av-transparency-international/23559708>
[Accessed 29 oktober 2016].
- Hernes, G., 1978. *Forhandlingsøkonomi og blandingsadministrasjon*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Hjarvard, S., 2015. Framing: Introduktion til et begreb og en klassisk tekst. *MedieKultur. Journal of media and communication research*, Volume 31, pp. 104-114.
- Hustadnes, H., 2016a. *dagbladet.no*. [Online]
Available at: <http://www.dagbladet.no/nyheter/beskyldes-for-a-tilpasse-sin-forklaring-for-stortinget/60148355>
[Accessed 28 oktober 2016].
- Hustadnes, H., 2016. *dagbladet.no*. [Online]
Available at: <http://www.dagbladet.no/2016/05/27/nyheter/politikk/neringsliv/44358271/>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Hvitstendahl, N. E., Lydersen, T., Norum, H. & Vedeler, M., 2015. *nrk.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/norge/ber-om-ny-horing-i-vimpelcom-saken--telenor-fortalte-ikke-alt-1.12630677>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Høifødt, T., 2016. *nrk.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/ytring/nulltoleranse-mot-korrupsjon---nesten-umulig-1.12907554>
[Accessed 17 November 2016].
- Jacobsen, D. I., 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2nd ed. s.l.:Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, F., 2015. *vg.no*. [Online]
Available at: <http://www.vg.no/nyheter/meninger/telenor/kvinnebloeffen-i-telenor/a/23575407/>
[Accessed 2016 oktober 2016].
- Jacobsen, S., 2014. *Dagbladet.no*. [Online]
Available at:
<http://tablet.dagbladet.no/2014/11/21/nyheter/okonomi/hegnarno/telenor/baksaas/36354516/>
[Accessed 18 Oktober 2015].
- Jangås, L., 2015. *nordnorskdebatt.no*. [Online]
Available at: <http://nordnorskdebatt.no/article/na-deg-eller-meg-baksaas>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L., 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. ed. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johansen, A. H., 2016. *dagbladet.no*. [Online]
Available at:
<http://www.dagbladet.no/2016/04/29/nyheter/innenriks/telenor/vimpelcom/korrupsjon/44048865/>
[Accessed 29 oktober 2016].
- Johansen, A. H. & Sæbø, T., 2015. *dagbladet.no*. [Online]
Available at:
<http://www.dagbladet.no/2015/01/14/nyheter/utenriks/telenor/vimpelcom/usbekistan/37178079/>
[Accessed 26 oktober 2016].

- Johnsen, A. B., 2015a. *e24.no*. [Online]
Available at: <http://e24.no/boers-og-finans/stortinget-frykter-mer-hemmelighold-fra-telenor-baksaas/23371084>
[Accessed 25 oktober 2016].
- Johnsen, A. B. & Mosveen, E., 2016. *vg.no*. [Online]
Available at: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/vimpelcom-saken/raja-om-vimpelcom-hoeringen-har-ikke-et-fnugg-av-tro-paa-baksaas-forklaring/a/23695432/>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Johnsen, A. B., Skarvøy, L. J. & Amundsen, I. H., 2015b. *VG.no*. [Online]
Available at: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/vimpelcom-saken/stortinget-om-telenor-sjefens-innroemmelser-loegn-og-dekkhistorie/a/23554532/>
[Accessed 15 November 2016].
- Johnson, G. et al., 2011. *Exploring Strategy*. 9 ed. s.l.:Prentice Hall.
- Kagge, G., 2015. *aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Nye-pastander-om-korrupsjon-i-Telenor-eide-VimpelCom-66918b.html>
[Accessed 25 oktober 2016].
- Kane, A., Bodie, Z. & Marcus, A. J., 2014. *Investments*. s.l.:McGraw Hill Higher Education.
- Kaspersen, L., 2015. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/11/03/0733/Vimpelcom/vimpelcom-setter-av-76-milliarder-til-korrupsjonssak-det-forsterker-telenors-bekymring>
[Accessed 20 juni 2016].
- Keller, K. L., 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22.
- Keller, K. L., 2013. *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity. Fourth Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc., Prentice Hall.
- Keller, K. L., 2013. *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th Edition ed. New Jersey: Pearson Education Inc., Prentice Hall.: Pearson.
- Kepplinger, H. M., 2007. Reciprocal effects: Toward a theory of mass media effects. *The Harvard International Journal of Press/Politics*, Volume 12, pp. 3-23.
- Klassekampen, 2014a. Nekter å si når han fikk vite. *Klassekampen*, 18 november, pp. 6-7.
- Klassekampen, 2014b. Telenors vei inn i Usbekistan: Betalte diktator-datter. *Klassekampen*, 15 november, p. 1.
- Klassekampen, 2014c. Telenor-skandalen vokser. *Klassekampen*, 17 November, p. 1.
- Klassekampen, 2014d. Baksaas forteller ikke alt. *Klassekampen*, 10 Desember, pp. 6-7.
- Knudsen, E., 2016. *Journalistikkens fremstillingsmakt: Nyhetsrammer, meningsdanning og medialisering*. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Knudsen, Ø. L. & Valderhaug, R., 2016. *hegnar.no*. [Online]
Available at: <http://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2016/04/Spillet-om-hvem-som-faar-Svarteper>
[Accessed 28 oktober 2016].
- Kornberg, K., 2015. *aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/I-Telenors-nye-ledergruppe-er-18-av-21-menn-24491b.html>
[Accessed 25 oktober 2016].

-
- Koschate-Fischer, N., Cramer, J. & Hoyer, W., 2014. Moderating Effects of the Relationship Between Private Label Share and Store Loyalty. *Journal of Marketing*, pp. 69-82.
- Kotler, P. & Keller, K. L., 2006. *Marketing Management*. 12 ed. s.l.:Prentice Hall.
- Kumar, N. & Steenkamp, J.-B. E. M., 2007. *Private Label Strategy. How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kvalheim, F. J., Swang, E. I. & Lekanger, K., 2014. *TEK.no*. [Online]
Available at: <http://www.tek.no/artikler/test-norges-storste-test-av-mobilt-bredband/160979>
[Accessed 2 Oktober 2015].
- Langberg, Ø. K., Hellstrøm, U. P. & Hovtun, L. M., 2014. *aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Telenor-er-inne-i-11-av-verdens-mest-korrupte-land-7792286.html>
[Accessed 21 Oktober 2015].
- Lerbinger, O., 1997. *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lerø, M., 2016. *dagensperspektiv.no*. [Online]
Available at: <http://www.dagensperspektiv.no/2016/innsikt-i-ettertid-kvinnebloffen>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Lilleby, J., 2015. *e24.no*. [Online]
Available at: <http://e24.no/makro-og-politikk/telenor/naeringsministeren-avsetningen-understreker-alfvoret-i-denne-saken/23554245>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Lorentzen, M., 2015a. *e24.no*. [Online]
Available at: <http://e24.no/digital/telenor/sjefsbyttet-trigget-telenors-salgsoenske-vi-selger-ikke-til-en-daarlig-pris/23536734>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Lorentzen, M., 2015. *e24.no*. [Online]
Available at: <http://e24.no/digital/telenor/baksaas-gir-seg-paa-topp-telenor-seiler-videre-med-rekordomsetning/23492967>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Lund, A. B., 2000. *Først med det sidste - en nyhetsuge i Danmark*. s.l.:Ajour.
- Lundgaard, H., 2015. *aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/norge/--Nar-vi-ser-etter-lederen-vi-onsker-ser-vi-en-hoy-mork-mann---Makan-39311b.html>
[Accessed 28 oktober 2016].
- Lund, K., 2012. Ypper seg i Russland. *Dagens Næringsliv*, 2 oktober, p. 11.
- Lydersen, T., Helljesen, V. & Sund, I. B., 2015. *aftenposten.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/norge/ny-horing-i-vimpelcom-saken-1.12635333>
[Accessed 05 oktober 2016].
- Lydersen, T. & Sandvik, S., 2014. *nrk.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/norge/telenor-kan-ikke-fortelle-maeland-alt-de-vet-1.12066926>
[Accessed 28 oktober 2016].
- Lydersen, T., Sættem, J. B., Senel, E. & Tandstad, B., 2014. *nrk.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/norge/baksaas-avhort-i-korrupsjonssaken-1.12052619>
[Accessed 28 oktober 2016].
- MacKinley, A. C., 1997. Event Studies in Economics and Finance. *Journal of Economic Literature*, Volume 35, pp. 13-39.

-
- Magnus, A., Solheim, S. & Sættem, J. B., 2015. *nrk.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/norge/-tror-telenor-har-visst-mer-enn-de-sier-1.12149519>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Mandler, G., 1982. The structure of value: Accounting for taste. *Affect and cognition*.
- Moe, I., Torset, N. S. & Dyrnes, S., 2015. *Aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Telenor-ma-trolig-selge-Vimpelcom-aksjene-til-sin-rival-8190685.html>
[Accessed 18 Oktober 2015].
- Moflag, T., 2015. *dinside.no*. [Online]
Available at: <http://www.dinside.no/933641/det-skiller-100-000-kroner-paa-ti-aar>
[Accessed 20 juni 2016].
- Mogen, T., 2015. *dagbladet.no*. [Online]
Available at: <http://www.dagbladet.no/2015/11/11/nyheter/innenriks/telenor/41912572/>
[Accessed 20 juni 2016].
- Moland, M., 2015a. *dagensperspektiv.no*. [Online]
Available at: <http://www.dagensperspektiv.no/2015/telenor-nekter-a-svare>
[Accessed 28 oktober 2016].
- Moland, M., 2015. *dagensperspektiv.no*. [Online]
Available at: <http://www.dagensperspektiv.no/2015/jeg-har-gjort-det-jeg-burde>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Morningstar, 2016. *morningstar.no*. [Online]
Available at: <http://www.morningstar.no/no/etf/snapshot/snapshot.aspx?id=0P0000M80Q>
[Accessed 28 september 2016].
- Mosveen, E., 2016b. *VG.no*. [Online]
Available at: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/telenor/seks-av-aatte-konserndirektoerer-i-telenor-er-borte-etter-at-brekke-kom/a/23690571/>
[Accessed 17 November 2016].
- Mosveen, E. & Skarvøy, L. J., 2016. *vg.no*. [Online]
Available at: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/telenor/du-jukser-ikke-med-cv-en-din/a/23609078/>
[Accessed 29 oktober 2016].
- Mosveen, E., Skarvøy, L. J. & Haugan, B., 2015. *vg.no*. [Online]
Available at: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/telenor/telenor-kvinner-ble-aldri-innkalt-til-intervju-om-konsernsjef-jobben/a/23575363/>
[Accessed 10 August 2016].
- Mæland, M., 2016. *nrk.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/ytring/nulltoleranse-mot-korrupsjon---en-selvfolge-1.12929540>
[Accessed 17 November 2016].
- Nagle, T., Hogan, J. & Zale, J., 2013. *The Strategy and Tactics of Pricing*. 5th ed. s.l.:Pearson Education Limited.
- Nasjonale kommunikasjonsmyndighet, 2016. *nkom.no*. [Online]
Available at: <http://www.nkom.no/aktuelt/nyheter/omsetningen-i-mobil-og-bredband%20-%20markedene-%208ker-fortsatt>
[Accessed 21 juni 2016].
- Nedungadi, P., 1990. Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations. *Oxford University Press*, pp. 263-276.
- Neuendorf, K. A., 2002. *The Content Analysis Guidebook*. s.l.:SAGE Publications.

-
- NHH, 2016. *nhh.no*. [Online]
Available at: <https://www.nhh.no/bibliotek/databaser/>
[Accessed 5 desember 2016].
- Nissen-Meyer, J., 2014. *e24.no*. [Online]
Available at: <http://e24.no/digital/telenor/kolberg-vil-ta-vimpelcom-saken-videre-i-kontroll-og-konstitusjonskomiteen/23343819>
[Accessed 5 november 2016].
- Nordstrøm, J., 2016. *e24.no*. [Online]
Available at: <http://e24.no/naeringsliv/vimpelcom/waersted-ingen-telenor-ansatte-har-vaert-delaktige-i-korrupsjon/23670954>
[Accessed 28 oktober 2016].
- NRK, 2015. *nrk.no*. [Online]
Available at: <http://www.nrk.no/nyheter/1.12049784>
[Accessed 18 Oktober 2015].
- NTB, 2011. Telenor kjemper for innflytelse i VimpelCom. *NTBtekst*, 17 januar.
- NTB, 2012. Telenor-selskap handlet med korrupsjonsmistenkte. *NTB*.
- NTB, 2014a. *aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Baksaas-Jeg-skjonner-at-sporsmal-stilles-74026b.html>
[Accessed 26 oktober 2016].
- NTB, 2014b. *Dagens Næringsliv*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/2014/11/18/0649/trond-giske-fikk-ikke-vite-om-omstridte-utbetalinger>
[Accessed 25 oktober 2016].
- NTB, 2014c. *www.hegnar.no*. [Online]
Available at: <http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2014/11/Maeland-var-ikke-kjent-med-politiavhoer-av-Telenor-sjefen>
[Accessed 30 Oktober 2016].
- NTB, 2014. Kronologi Telenor - VimpelCom - Usbekistan. *Norsk Telegrambyrå*, 19 November.
- NTB, 2015a. *dagbladet.no*. [Online]
Available at: <http://www.dagbladet.no/2015/12/16/nyheter/innenriks/telenor/42423072/>
[Accessed 21 juni 2016].
- NTB, 2015b. *aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Jo-Lunder-gar-av-som-Vimpelcom-sjef-47098b.html>
[Accessed 6 september 2016].
- NTB, 2015c. *hegnar.no*. [Online]
Available at: <http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2015/05/Kontrollkomiteen-med-VimpelCom-kritikk-av-Telenor>
[Accessed 26 oktober 2016].
- NTB, 2015d. *digi.no*. [Online]
Available at: <http://www.digi.no/artikler/vimpelcom-salg-kan-gi-milliard-tap/320296>
[Accessed 25 oktober 2016].
- NTB, 2015e. *aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/norge/Baksaas-karet-til-syvende-beste-toppleder-i-verden-24381b.html>
[Accessed 26 oktober 2016].

NTB, 2015f. *dn.no*. [Online]

Available at: <http://e24.no/digital/telenor/telenor-hyrer-granskere-for-aa-faa-alle-kort-paa-bordet/23553202>

[Accessed 26 oktober 2016].

NTB, 2015g. *Nettavisen*. [Online]

Available at: <http://www.nettavisen.no/na24/telenors-styreleder-gar-pa-dagen/3423153423.html>

[Accessed 12 November 2016].

NTB, 2015i. *DN.no*. [Online]

Available at: <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2015/01/14/1602/aaser--synd-om-vi-ikke-blir-trodd>

[Accessed 17 November 2016].

NTB, 2015j. *e24.no*. [Online]

Available at: <http://e24.no/boers-og-finans/vimpelcom/vimpelcom-saken-telenor-med-raadgivningsgruppe/23562059>

[Accessed 17 November 2016].

NTB, 2015. *vg.no*. [Online]

Available at: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/vimpelcom-saken/deloitte-gransker-telenors-vimpelcom-eierskap/a/23555931/>

[Accessed 20 juni 2016].

NTB, 2016a. *aftenposten.no*. [Online]

Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Telenor-brukte-230-millioner-mer-enn-normalt-pa-konsulenter-8993b.html>

[Accessed 26 oktober 2016].

NTB, 2016b. *dagbladet.no*. [Online]

Available at: <http://www.dagbladet.no/nyheter/telenor-sjef-brekke-etter-vimpelcom-milliardforliket--kunne-fulgt-opp-bedre/60410029>

[Accessed 26 oktober 2016].

NTB, 2016c. *abcnyheter.no*. [Online]

Available at: <http://www.abcnyheter.no/penger/okonomi/2016/02/25/195202038/baksaas-reagerer-pa-kolbergs-omtrentlighet>

[Accessed 26 oktober 2016].

NTB, 2016d. *e24.no*. [Online]

Available at: <http://e24.no/naeringsliv/panama-papers/venstre-vil-ha-avklart-waersteds-rolle-i-nordea/23652293>

[Accessed 26 oktober 2016].

NTB, 2016e. *aftenposten.no*. [Online]

Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Telenor-far-sterk-kritikk-i-Vimpelcom-rapport-58660b.html>

[Accessed 26 oktober 2016].

NTB, 2016f. *dagbladet.no*. [Online]

Available at:

http://www.dagbladet.no/2016/04/28/nyheter/utenriks/telenor/vimpelcom/jon_fredrik_baksaas/44044411/

[Accessed 26 oktober 2016].

NTB, 2016g. *dn.no*. [Online]

Available at: <http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/05/27/1408/Vimpelcom/aaser-tar-sterkt-avstand-fra--bli-kalt-lgner>

[Accessed 26 oktober 2016].

-
- NTB, 2016. *hegnar.no*. [Online]
Available at: <http://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2016/05/Lunder-Grunnloese-paastander-om-korrupsjon>
[Accessed 23 juni 2016].
- Nybø, K., 2015. *nrk.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/urix/skandalar-i-bilindustrien-gjennom-tidene-1.12579086>
[Accessed 5 oktober 2016].
- Olsson, S. V., 2015. *nrk.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/norge/baksaas-innrommer-a-ha-holdt-informasjon-tilbake-1.12634282>
[Accessed 20 juni 2016].
- One Call, 2016. *onecall.no*. [Online]
Available at: <https://onecall.no/om-one-call>
[Accessed 9 August 2016].
- Oslo Børs, 2016a. *oslobors.no*. [Online]
Available at: <http://www.oslobors.no/markedsaktivitet/#/details/TEL.OSE/overview>
[Accessed 21 juni 2016].
- Oslo Børs, 2016b. *oslobors.no*. [Online]
Available at: <http://www.oslobors.no/Oslo-Boers/Om-Oslo-Boers/AApningstider>
[Accessed 3 september 2016].
- Park, C. W., Jaworski, B. J. & MacInnis, D. J., 1986. Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, p. 135.
- Park, C. W., Jaworski, B. J. & MacInnis, D. J., 1986. Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*.
- Park, W. C., Jaworski, B. J. & MacInnis, D. J., 1986. Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, Volume 50, pp. 621-635.
- Parr, O. S., 2015. *hegnar.no*. [Online]
Available at: <http://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2015/10/Svein-Aaser-gaar-paa-dagen>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Pauchant, T. C. & Mistroff, I. I., 1992. *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearson, C. M. & Clair, J. A., 1998. Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, Vol. 23(No. 1), pp. 59-76.
- Regjeringen, 2016. *regjeringen.no*. [Online]
Available at: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/statlig-eierskap/statlig-eierskap1/id2009187/>
[Accessed 20 juni 2016].
- Retriever, n.d. *retriever.no*. [Online]
Available at: <https://www.retriever.no/product/mediearkiv/>
[Accessed 5 desember 2016].
- Retriever, n.d. *retriever-info.com*. [Online]
Available at: <https://www.retriever-info.com/no/omoss/>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Riisnæs, I. G., 2014. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/finans/2014/11/16/2058/Telekom/telenor-kan-ikke-redegjore>
[Accessed 9 August 2016].
- Robson, C., 2002. *Real World Research*. 2nd ed. Oxford: Blackwell.

-
- Sagmoen, I., 2016. *e24.no*. [Online]
Available at: <http://e24.no/aksje-nm/aksjeskolen/aksjer-for-nybegynnere-aksjeskolen-del-1-hvordan-fungerer-aksjemarkedet/23594712>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Sahlstrand, A., 2000. *De synlige. Nyhetskällor i svensk storstadsmorgonpress*. Stockholm: Stockholms universitet: JMK. PhD.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research methods for business students*. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Scheibehenne, B., Greifeneder, R. & Todd, P. M., 2010. Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-Analytic Review Of Choice Overload. 10 Februar.
- Schnittka, O., Sattler, H. & Zenker, S., 2012. Advanced brand concept maps: A new approach for evaluating the favorability of brand association networks. *Intern Journal of Research in Marketing*, pp. 265-274.
- Senterpartiet, 2007. *Senterpartiet.no*. [Online]
Available at: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/983-prosent-har-i-dag-tilgang-til-bredba/id476035/#Bokmerke>
[Accessed 7 Oktober 2015].
- Sjåfjell, B., 2015. *nrk.no*. [Online]
Available at: <https://www.nrk.no/ytring/telenor-kan-ikke-lope-fra-sitt-ansvar-1.12159106>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Skjetne, O. L., 2014. *dagbladet.no*. [Online]
Available at: <http://www.dagbladet.no/2014/11/26/nyheter/telenor/vimpelcom/36441842/>
[Accessed 5 november 2016].
- Slettemark, G., 2015. *Transparency International*. [Online]
Available at: <http://www.transparency.no/2015/01/15/vanskelig-a-forsta-at-telenor-ikke-har-vaert-mer-apne-eller-at-staten-har-krevd-mer/>
[Accessed 21 Oktober 2015].
- Solberg, T., 2014. *e24.no*. [Online]
Available at: <http://e24.no/boers-og-finans/derfor-paavirkes-ikke-yara-aksjen/22717890>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Solem, L. K. & Schultz, J., 2014. *dn.no*. [Online]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/politikk/Samfunn/2014/11/19/1406/Telenor/-nr-man-sitter-i-styret-s-er-det-grenser-for-hvor-langt-man-kan-g>
[Accessed 9 August 2016].
- Spetalen, T. C., Stølen, I. & Hem, L. E., 2004. *Magma*. [Online]
Available at: <http://www.magma.no/merker-i-krise-strategisk-merkevareledelse-som-modererende-faktor>
[Accessed 20 Oktober 2015].
- Spindicies, 2016. *spindicies.com*. [Online]
Available at: <http://us.spindicies.com/indices/equity/sp-500>
[Accessed 3 september 2016].
- Steen Jensen, I., 2002. Posisjonens kunst. In: *Ona Fyr*. Oslo: Dinamo Forlag.
- Steenkamp, J.-B., Van Heerde, H. J. & Geyskens, I., 2010. What Makes Consumers Willing to Pay a Price Premiums for National Brands over Private Labels?. *Journal of Marketing Research*, pp. 1011-1024.
- Storeng, O., 2014. *Aftenposten.no*. [Online]
Available at: <http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/Telenor-har-stilt-seg-sjakknett->

[7796445.html](#)

[Accessed 18 Oktober 2015].

Storeng, O., 2015a. *aftenposten.no*. [Online]

Available at: <http://www.aftenposten.no/meninger/kommentar/For-en-suppeOla-Storeng-21299b.html>

[Accessed 26 oktober 2016].

Storeng, O., 2015. *aftenposten.no*. [Online]

Available at: <http://www.aftenposten.no/meninger/kommentar/Ny-konsernsjef-i-Telenor-rydder-etter-Baksaas-26047b.html>

[Accessed 26 oktober 2016].

Strand, A., 2016. *dagsavisen.no*. [Online]

Available at: <http://www.dagsavisen.no/innenriks/storkapitalen-mot-stortinget-1.731378>

[Accessed 21 juni 2016].

Strømmen, K., Strønen, A. & Sættem, J. B., 2015. *nrk.no*. [Online]

Available at: <https://www.nrk.no/norge/lunder-advokat-med-krass-kritikk-av-okokrim-1.12647984>

[Accessed 26 oktober 2016].

Sundberg, J. D., 2015. *E24.no*. [Online]

Available at: <http://e24.no/boers-og-finans/telenor/telenor-topper-la-alt-ansvar-paa-vimpelcom/23374031>

[Accessed 18 Oktober 2015].

Sundberg, J. D., Nordstrøm, J. & Sørheim, T. I., 2015. *www.e24.no*. [Online]

Available at: <http://e24.no/digital/telenor/telenor-avslutter-konsulentavtale-med-baksaas/23557856>

[Accessed 1 November 2016].

Supphellen, M., 2000. Understanding core brand equity: guidelines for in-depth elicitation of brand associations. *International Journal of Market Research Vol. 42 Issue 3*, pp. 319-338.

Supphellen, M., 2014. Merkeposisjonering. In: S. V. Troye, ed. *Markedsføring*. Bergen: Fagbokforlaget, pp. 397-417.

Svaar, P. & Svendsen, P. A., 2008. *nrk.no*. [Online]

Available at: <https://www.nrk.no/okonomi/telenor-innrommer-mer-barnarbeid-1.6206752>

[Accessed 5 november 2016].

Svanemyr, S. & Nordstrøm, J., 2015. *E24.no*. [Online]

Available at: <http://e24.no/digital/telenor/telenor-selger-seg-ut-av-vimpelcom/23536687>

[Accessed 25 oktober 2016].

Svarstad, J., 2015. *aftenposten.no*. [Online]

Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Sigve-Brekke-blir-ny-Telenor-sjef-40081b.html>

[Accessed 9 August 2016].

Sørheim, T. I. & Utheim, E. B., 2016. *e24.no*. [Online]

Available at: <http://e24.no/boers-og-finans/vimpelcom/jo-lunder-hevder-vimpelcom-kollegaer-manipulerte/23623183>

[Accessed 26 oktober 2016].

Tallaksen, S., 2015. *klassekampen.no*. [Online]

Available at: <http://www.klassekampen.no/article/20151006/PLUSS/151009852>

[Accessed 26 oktober 2016].

Telenor Group, 2009. *telenor.com*. [Online]

Available at: <https://www.telenor.com/media/press-releases/2009/ceo-chairman-of-the-board-and-independent-directors-selected-for-vimpelcom-ltd/>

[Accessed 26 oktober 2016].

-
- Telenor Group, 2014a. *telenor.com*. [Online]
Available at: <http://www.telenor.com/no/innovasjon/finansielle-tjenester/>
[Accessed 8 Oktober 2015].
- Telenor Group, 2014b. *telenor.com*. [Online]
Available at: <http://www.telenor.com/no/media/pressemeldinger/telenor-apner-serbias-mest-tilgjengelige-bank/>
[Accessed 8 Oktober 2015].
- Telenor Group, 2015a. *Telenor.com*. [Online]
Available at: <http://www.frabreddetiltopp.no/en/>
[Accessed 8 Oktober 2015].
- Telenor Group, 2015b. *telenor.com*. [Online]
Available at: <https://www.telenor.com/wp-content/uploads/2015/04/Telenor-A%CC%8Aarsrapport-2014.pdf>
[Accessed 9 August 2016].
- Telenor Group, 2015c. *telenor.com*. [Online]
Available at: <http://www.telenor.com/no/om-oss/telenor-i-verden/serbia/>
[Accessed 5 November 2015].
- Telenor Group, 2015d. *Telenor.com*. [Online]
Available at: <http://www.telenor.com/no/om-oss/var-historie/norsk-historie/>
[Accessed 8 Oktober 2015].
- Telenor Group, 2015e. *telenor.com*. [Online]
Available at: <http://www.telenor.com/no/om-oss/telenor-i-verden/serbia/>
[Accessed 5 November 2015].
- Telenor Group, 2015f. *telenor.com*. [Online]
Available at: <http://www.telenor.no/om/>
[Accessed 5 November 2015].
- Telenor Group, 2015g. *telenor.com*. [Online]
Available at: <http://www.telenor.com/no/media/pressemeldinger/telenor-onsker-a-selge-eierposten-i-vimpelcom-ltd/>
[Accessed 18 Oktober 2015].
- Telenor Group, 2015h. *telenor.com*. [Online]
Available at: <https://www.telenor.com/no/media/pressemeldinger/sigve-brekke-ny-konsernsjef-i-telenor-konsernet/>
[Accessed 27 oktober 2016].
- Telenor Group, 2015i. *Newsweb*. [Online]
Available at: <http://www.newsweb.no/newsweb/search.do?messageId=388253>
[Accessed 13 November 2016].
- Telenor Group, 2015j. *Newsweb*. [Online]
Available at: <http://www.newsweb.no/newsweb/search.do?messageId=389225>
[Accessed 13 November 2016].
- Telenor Group, 2016a. *Kort om Telenor*. [Online]
Available at: <http://www.telenormobile.com/no/om-oss/kort-om-telenor/>
[Accessed 21 Juni 2016].
- Telenor Group, 2016b. *telenor.com*. [Online]
Available at: <http://www.telenor.com/no/om-oss/styring-og-selskapsledelse/>
[Accessed 21 juni 2016].

-
- Telenor Group, 2016c. *Telenor.com*. [Online]
Available at: <http://www.telenor.com/no/investorer/rapporter/arsrapport-2015/>
[Accessed 20 Juni 2016].
- Telenor Group, 2016d. *telenor.com*. [Online]
Available at: <https://www.telenor.com/no/media/pressemeldinger/deloitte-advokatfirma-overleverer-sluttrapport-for-telenors-handtering-av-eierskapet-i-vimpelcom/>
[Accessed 29 August 2016].
- Telenor Group, 2016e. *telenor.no*. [Online]
Available at: <https://www.telenor.com/no/investorer/aksjen/aksjeinformasjon/>
[Accessed 26 oktober 2016].
- Telenor Group, 2016f. *Q1 - 2016, Interim report*, Oslo: Telenor Group.
- Telenor Group, 2016g. *telenor.com*. [Online]
Available at: <https://www.telenor.com/investors/major-shareholdings/>
[Accessed 29 oktober 2016].
- Telenor Group, 2016h. *www.telenor.no*. [Online]
Available at: <https://www.telenor.no/om/>
[Accessed 6 Desember 2016].
- Teliasonera, 2016. *telniasonera.com*. [Online]
Available at: <http://annualreports.teliasonera.com/>
[Accessed 21 juni 2016].
- The Telegraph, 2013. <http://www.telegraph.co.uk/>. [Online]
Available at: <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/banksandfinance/8381363/Warren-Buffett-his-best-quotes.html>
[Accessed 13 November 2016].
- Therkelsen, H., 2014. *dagsavisen.no*. [Online]
Available at: <http://www.dagsavisen.no/innenriks/meland-ma-be-telenor-apne-seg-1.299812>
[Accessed 28 oktober 2016].
- TNS Gallup, 2016. *TNS Gallups Syndikerte omdømmemåling - Omdømme 2016*, s.l.: TNS Gallup.
- Transparency International, 2016a. *transparency.org*. [Online]
Available at: <http://www.transparency.org/country/#UZB>
[Accessed 12 desember 2016].
- Transparency International, 2016. *transparency.org*. [Online]
Available at: <http://www.transparency.org/country/#NOR>
[Accessed 12 desember 2016].
- Troye, S. V., 2014. Fra informasjon til holdning. In: S. V. Troye, ed. *Markedsføring*. Bergen: Fagbokforlaget, pp. 143-163.
- Vagle, K. & Tvetene, S. N., 2016. *Å bli tatt for korrupsjon påvirker ikke selskapets lønnsomhet*, Bergen: NHH.
- Valderhaug, R., 2015. Bløffet om høyskolegrader. *Kapital*, 19 november, pp. 52-59.
- Valderhaug, R., 2016. Telenorbombene. *Kapital*, 21 januar, pp. 24-29.
- Van Bergen, J., n.d. *forbes.com*. [Online]
Available at: <http://www.forbes.com/sites/investopedia/2011/01/12/efficient-market-hypothesis-is-the-stock-market-efficient/#2270816a7b90>
[Accessed 26 august 2016].
- Vermes, T., 2014. *abcnyheter.no*. [Online]
Available at: <http://www.abcnyheter.no/nyheter/2014/11/22/212377/telenor-velger-vaere-taus-i->

vimpelcom-saken

[Accessed 26 oktober 2016].

Vimpelcom, 2010. *Vimpelcom - Bye-Laws*, Bermuda: VimpelCom Ltd..

Vimpelcom, 2011. *vimpelcom.com*. [Online]

Available at: <https://www.vimpelcom.com/Media-center/Press-releases/2011/Vimpelcom-announces-appointment-of-Jo-Lunder-as-new-Chief-Executive-Officer-and-announces-directors-proposed-for-election-at-upcoming-Annual-Meeting/>

[Accessed 26 oktober 2016].

Vimpelcom, 2015. *vimpelcom.com*. [Online]

Available at: <https://www.vimpelcom.com/Media-center/Press-releases/2015/VimpelCom-CEO-to-step-down-new-CEO-appointed/>

[Accessed 26 oktober 2016].

Vimpelcom, 2016a. *vimpelcom.com*. [Online]

Available at: <https://www.vimpelcom.com/Investor-relations/Share-information/Share-price-history/>

[Accessed 27 oktober 2016].

Vimpelcom, 2016. *vimpelcom.com*. [Online]

Available at: <https://www.vimpelcom.com/Markets/>

[Accessed 26 oktober 2016].

Volckner, F. & Sattler, H., 2006. Drivers of Brand Extension Success. pp. 18-34.

Vosgraff, S. K., 2016. *hegnar.no*. [Online]

Available at: <http://www.hegnar.no/Nyheter/Boers-finans/2016/04/Nordea-direktoer-Konsernledelsen-er-ikke-involvert>

[Accessed 26 oktober 2016].

Weiby, H. E., 2012. *www.nrk.no*. [Online]

Available at: <https://www.nrk.no/okonomi/giske-ga-norvik-sparken-1.8113732>

[Accessed 30 Oktober 2016].

Wig, K., 2015. *e24.no*. [Online]

Available at: <http://e24.no/naeringsliv/vimpelcom/usa-avtale-kan-bli-eneste-vimpelcom-straff/23567922>

[Accessed 20 juni 2016].

Winther, P., 2016. *aftenposten.no*. [Online]

Available at: <http://www.aftenposten.no/okonomi/En-av-Telenors-mest-profilerte-kvinnelige-ledere-forlater-selskapet-197381b.html>

[Accessed 26 oktober 2016].

Wooldridge, J. M., 2009. *Introductory Econometrics*. 4 ed. Michigan: South-Western.

Ødegaard, B. A., Næs, R. & Skjeltnor, J. A., 2009. *norges-bank.no*. [Online]

Available at: <http://www.norges-bank.no/en/Published/Papers/Working-Papers/2009/WP-200924/>

[Accessed 5 September 2016].

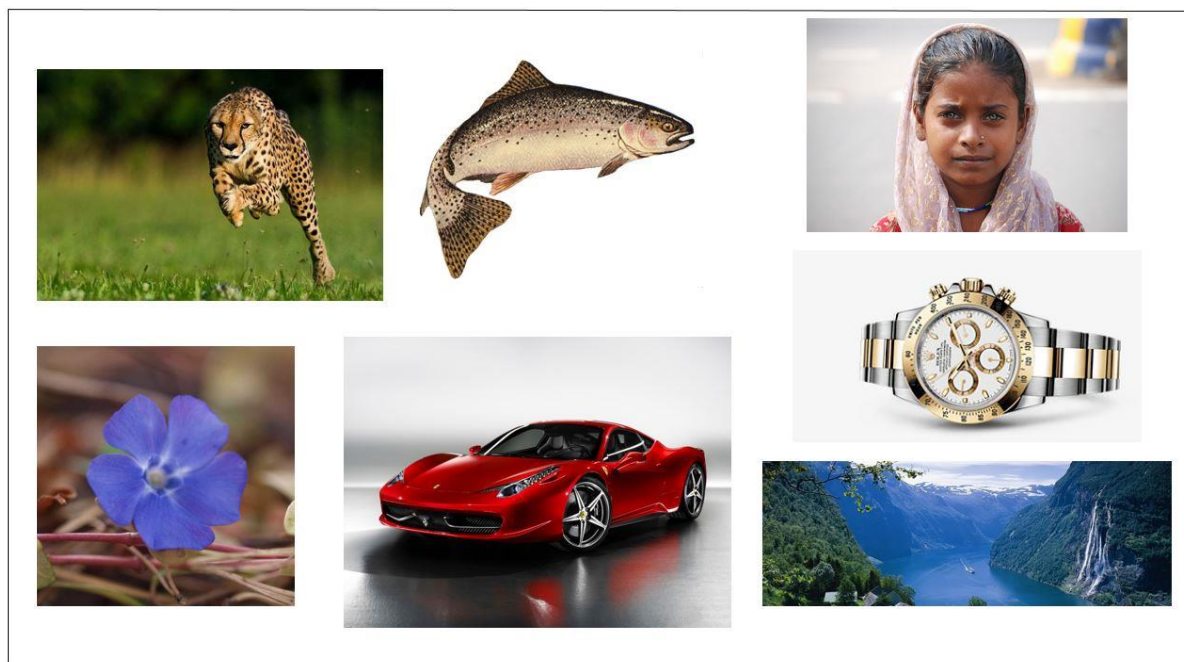
Økokrim, n.d. *okokrim.no*. [Online]

Available at: <http://www.okokrim.no/korrupsjon>

[Accessed 23 August 2016].

Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K. & Larsen, L. O., 2007. *Metodebok for mediefag*. 3. utgave ed. Bergen: Fagbokforlaget.

Appendix



Figur 46: Moodboard for assosiasjonsuthenting (utarbeidet av forfatterne)

Kategoriseringskjema for kodet data

1	Tidspunkt og fase
2	Tittel
3	Primærkilde
4	Hovedstemme
5	Kategori
6	Eventuell Telenor-talsperson

Tabell 27: Kategoriseringskjema for kodet data (utarbeidet av forfatterne)

FASE / DATO	Nøkkelhendelser
FASE 1	Telenor kobles til korrupsjon og kan ikke redegjøre
14.11.2014	Klassekampen legger frem bevisene som kobler Telenor til korrupsjon
19.11.2014	Baksaas og Aaser i møte med næringsministeren
08.12.2014	Baksaas trekker seg fra VimpelCom-styret
FASE 2	Telenor får kritikk fra Stortinget
14.01.2015	Høring I finner sted i Stortinget Kontroll- og Konstitusjonskomité
16.01.2015	Anonym varsler mener at Telenor burde ha visst
17.01.2015	Baksaas og Mæland var kjent med varselbrev før høringen startet
MELLOMFASE I	Ansettelse av ny konsernsjef
20.02.2015	Fremkommer at Baksaas har visst om at VimpelCom kjøpte lisenser gjennom et korrupsjonsmistenkt
13.03.2015	Jo Lunder går av som VimpelCom-sjef. Sier avgangen ikke har noe med etterforskningen å gjøre.
16.03.2015	Mæland ber Telenor gå ut og lete etter en kvinnelig toppsjef som Baksaas erstatter
06.05.2015	Kontrollkomiteen med kraftig kritikk mot Telenor
12.05.2015	Sigve Brekke annonseres som ny konsernsjef i Telenor. Baksaas trer av fire måneder før tidligere annonsert.
10.06.2015	Telenorsjef Baksaas har gjemt seg bak juridiske vurderinger i Usbekistan-saken. Beslaglagte e-poster sår nå tvil om disse vurderingene.
18.07.2015	Baksaas sier at de kunne ikke gjort noe annereledes i VimpelCom-saken
17.08.2015	Jon Fredrik Baksaas trapper ned som konsernsjef i Telenor. Brekke overtar
FASE 3	Telenor vil senge aksjeposten i Vimpelcom
05.10.2015	Telenor offentliggjør at de vil ut av VimpelCom
FASE 4	To Kaotiske måneder fra oktober til desember
30.10.2015	Svein Aaser går på dagen etter mistillit fra Monica Mæland
02.11.2015	Baksaas beklager: Innrømmer å ha holdt tett.
03.11.2015	VimpelCom setter av 7,6 mrd til korrupsjonssaken. Telenor ser på utviklingen som alvorlig.
03.11.2015	Stortinget med ny VimpelCom-høring etter at Baksaas tiet
05.11.2015	Jo Lunder arrestert og siktet for korrupsjon
05.11.2015	Deloitte skal granske Telenors VimpelComs-eierskap
05.11.2015	Fremkommer fakta om at Telenor-ansatte varslet om mistenkelige Vimpelcom-regninger
05.11.2015	Advokatfirma saksøker VimpelCom for uriktige og villedende opplysninger
06.11.2015	Lunder permitteres fra Fredriksen-gruppen og trekker seg som styremedlem i riggselskap
09.11.2015	DN: - Telenor ble varslet om Vimpelcom-utbetaling i 2011
09.11.2015	Baksaas stripptes for alle verv, avslutter samarbeidet med Telenor
10.11.2015	Lunder slipper ut av varetektsfengsling
11.11.2015	Giske uttaler at Telenor-ledelsen ikke ønsket å dele informasjon villig. Ville helst være i fred
11.11.2015	Lunder møter pressen. Refser Økokrim
11.11.2015	Brekke permitterer fire ledere med tilknytning til VimpelCom.
13.11.2015	De interne varslere ble sendt i retur av Telenortopper

Tabell 28: Nøkkelhendelser, del 1 (utarbeidet av forfatterne)

FASE 4, sidesprang I	CV-saken til Brekke
19.11.2015	Brekke avsløres med feil på CVen. Står oppført med grad han ikke har
19.11.2015	Brekke beklager
FASE 4	
25.11.2015	VimpelCom nær gigantforlik på 775 USD i korrupsjonssaken
05.12.2015	Telenor ba om lukket møte i Stortinget. Får kritikk av komiteen for upassende forespørsel.
07.12.2015	Riksadvokaten ber om utsettelse av Vimpelcom-høring da den kan påvirke etterforskningen
08.12.2015	Det amerikanske justisdepartementet beskylder Telenor for avtalebrudd gjennom deling av sensitiv informasjon med Mæland
FASE 4, sidesprang II	Kvinnebløffen
08.12.2015	VG avslører at ingen kvinner var i sluttprosessen til stillingen som toppsjef for Telenor, stikk i strid med hva Aaser har uttalt tidligere.
10.12.2015	Telenor må svare for ansettelsesprosessen til næringsministeren
FASE 4	
16.12.2015	Gunn Wærsted foreslås som ny Telenor-styreleder
17.12.2015	Baksaas presiserer beklagelsen. Sier han ble tatt på senga av inngangen komiteen hadde på høringen
18.12.2015	Wærsted bekreftes som ny Telenor-styreleder. Tiltrer fra 14. januar.
MELLOMFASE II	Hansen-kritikk og kvartalsrapport
20.01.2016	Inge K. Hansen kommer med krass kritikk mot Telenors ledelse. Hovedsakelig rettet mot korrupsjonshåndtering og Brekkes CV- rot
11.02.2016	Kvartalsrapport for 4. kvartal 2015 offentliggjøres og det faktum at Telenor har brukt 230 mill på rådgivere trekkes frem.
17.02.2016	VimpelCom innrømmer korrupsjon i kvartalsrapport. Telenor responderer: - Uakseptabelt
19.02.2016	Baksaas tilbakeviser å ha gitt Stortinget feil informasjon.
20.02.2016	Telenortopper kjente til korrupsjonsbekymring i Usbekistan allerede tilbake i 2005.
22.02.2016	Lunder hevder han ble manipulert av egne ansatte tilknyttet omstridte lisenskjøpene i Usbekistan
24.02.2016	Møte mellom Wærsted og Mæland tilknyttet korrupsjonsinnrømmelsen
04.03.2016	Kniving om Vimpelcom- dokumenter i Stortinget
05.04.2016	Wærsteds rolle hos Nordea reises i tilknytning Panama Papers
22.04.2016	Kontrollkomiteen kritiseres på bakgrunn av kluss rundt tilgjengeligheten av Vimpelcom- dokumenter
FASE 5	Deloitte-rapport offentliggjøres og ny høring finner sted
28.04.2016	Deloitte-rapport offentliggjøres. Telenor får her sterk kritikk for håndtering av Vimpelcom-saken.
29.04.2016	Finansdirektør Aa og juridisk direktør Espen går av etter Vimpelcom- rapport
29.04.2016	Stridigheter i Telenor knyttet til når Vimpelcom-varsel ble gitt
30.04.2016	Aaser snakker ut om dagene han fikk sparken av Mæland. Kritiserer Mæland grunnet manglende impuls kontroll.
19.05.2016	Flere næringslivstopper går ut og kritiserer Kolberg og kontrollkomiteens håndtering/mandat
21.05.2016	En av Telenors mest profilerte kvinnlige ledere, Hilde M. Tonne, forlater selskapet grunnet siste tids utvikling.
27.05.2016	Høring i Stortinget
27.05.2016	Raja - "Flaut å sitte her". Kommer frem at høringen går noe over styr ved indre stridigheter.
30.05.2016	Brekke uttaler at Telenor ikke vil selge Vimpelcom-aksjer for annet enn fair value

Tabell 29: Nøkkelhendelser, del 2 (utarbeidet av forfatterne)

BOKMAGASINET Norman Mailer.

KLASSEKAMPEN Øker mest

Lørdag 15. / Søndag 16. november 2014. Nummer 265. Uke 46. Årgang 46. Løssalg: 35 kroner **A-avis**

» Dilemmaet om boligskatt kan kun finne sin løsning gjennom et bredt forlik på Stortinget. **SIDE 42** Rasmus Sandvik

» En nordisk stat vil trolig konsolidere og forsterke utviklingen av et arrogant og aggressivt Norden. **SIDE 40 OG 41** Øystein Rian



Slåss i motvind
Fagbevegelsen i Norden er i motvind og må verve to millioner nye medlemmer for å oppnå samme tyngde som på 1990-tallet. Nå verver Siri Møllendal medlemmer for å styrke arbeidstakernes makt. **SIDE 12 OG 13**

Sp-Ola frir til Erna

POLITIKK, SIDE 6 OG 7

ONSDAG 19.11 KL. 19 + 90,-/60,-

ONDSKAP OG VILJE

Lars Petter Sveen
Arne Johan Vetlesen
Tom Egil Hverven

Litteraturhuset
Fullt program på litteraturhuset.no

Telenors vei inn i Usbekistan:

DOKUMENT

Betalte diktator-datter



PRESIDENT-DATTER:
Gulnara Karimova.



BEHANDLET KJØP:
Telenor-sjef Jon Fredrik Baksaas.

KONTO-UTSKRIFTEN



BETALINGEN: Her er kontoutskriften som viser at millionene delvis Telenor-eide Vimpelcom betalte for en telilisens i Usbekistan, gikk til en konto kontrollert av landets presidentdatter. **SIDE 8 OG 9 OG DOKUMENT, SIDE 18 TIL 23**

Nominert til Ungdommens kritikerpris!

F°



Nils Chr. Moe-Repstad
19 forgiftninger

«Det er dikt med vilje, med noe på hjertet, og til å være en så sykdomspreget tekst er den oppsiktsvekkende frisk.»



Kjersti Weien Håland
Dommedagn

«Kjersti Weien Håland har skrevet en lysende roman om ei bygd på sotteseng.»

www.fammeforlag.no

Figur 47: Forside Klassekampen 15.november.2014, som illustrerer medienes kobling mellom Karimova og Baksaas (Klassekampen, 2014b)

Stata Do-File

Under følger do-file som er brukt i Stata tilknyttet eventstudet presentert under 4.3.4 og anvendt for uthentelse av resultater presentert 5.6.1.

Først presenteres koding som brukes for å klargjøre og bestemme nøkkeltall for databasen, deretter fremkommer beregninger de ulike hendelsene separat.

do_file_Master_final_utenmellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:24

```
1 clear all
2 set more off
3 capture log close
4
5 ** Importing excel-file **
6 import excel "\\Lire\Stud$\s144531\My Documents\MASTEROPPGAVE\Aksjekurs Telenor\Aksjekurs
Telenor inkludert S&P500.xlsx", sheet("data") firstrow
7
8 ** Istaling data- packages **
9 ssc install outreg2
10
11 ** Preparing Data **
12 rename TEL Date
13 rename Siste Telenor
14
15 label variable Date "Date"
16 label variable Telenor "Telenor"
17
18 gen Tradingdays= n
19 label variable Tradingdays "Trading Days"
20
21 format Date %td
22 sort Date
23 tsset Date
24
25 ** Generating Telenor- share and S&P500 as Returns **
26 gen Telenor Return=(Telenor/Telenor[ n-1])-1
27 label variable Telenor Return "Telenor Return"
28 gen Telenor Return log=ln(1+Telenor Return)
29 label variable Telenor Return log "Telenor Return Log"
30
31 gen SP500 Return=(SP500/SP500[ n-1])-1
32 label variable SP500 Return "S&P500 Return"
33 gen SP500 Return log=ln(1+SP500 Return)
34 label variable SP500 Return log "S&P500 Return Log"
35
36 ** Summarising Data **
37 sum Date Telenor TotaltomsattNOK Totaltantallaksjeromsatt Antalloffhandler
38 sum Antallhandlertotalt VWAP Tradingdays Telenor Return log
39 sum SP500 SP500_Return_log
40
41 ** Removing Data we do not need **
42 drop TotaltomsattNOK Totaltantallaksjeromsatt
43 drop Antalloffhandler Antallhandlertotalt VWAP
44 drop Kjøper Selger Høy Lav
45 drop N O P Q
46
47 ** Dataset Analisis **
48 corr Telenor SP500
49 corr Telenor Return log SP500 Return log
50
51 estpost correlate Telenor SP500
52 esttab using cor.rtf
53 estpost correlate Telenor Return SP500 Return
54 esttab using corr.rtf
55
56 tsline Telenor, saving( Telenor)
57 tsline SP500, saving( SP)
58
59 gr combine Telenor.gph SP.gph
60
61 *****
62 **** Event Study ****
63 *****
64
65 ** Hendelsesnummer er hentet fra tabell 20
66 ** Using Market Model **
67
68 ** Event 1; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
69 gen Event_Date=1 if Tradingdays==315
70 gen dif=Tradingdays-315
71
72 gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
73 gen Estimation_Window=1 if dif<-30 & dif>=-150
```

```
do_file_Master_final_utemllemomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:24
```

```

74
75  replace Event Window=0 if Event Window==.
76  replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
77
78  label variable dif "Diff to Event Date"
79  label variable Event Date "Event Date"
80  label variable Event Window "Event Window"
81  label variable Estimation Window "Estimation Window"
82
83  * Estimating Normal Performance *
84  gen Predicted Return=.
85  reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
86
87  predict p
88
89  replace Predicted_Return=p if Event_Window==1
90  label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
91
92  * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
93  sort Tradingdays
94
95  gen Abnormal_Return_Telenor=Telenor_Return_log-Predicted_Return if Event_Window==1
96
97  egen CAR_Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
98
99  label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
100 label variable CAR_Telenor "CAR"
101
102 * Testing for Significanse *
103 egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
104
105 gen test=(1/sqrt(3))*(CAR_Telenor/AR sd Telenor)
106
107 list CAR_Telenor Predicted_Return test if dif==0
108
109 * Exporting Results to Excel *
110 export excel Event Date CAR_Telenor test using "Telenor Event1 3.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
111
112
113 ** Event 1; 120 Days Estimation Window; 5 Days Event Window **
114 gen Event Date=1 if Tradingdays==315
115 gen dif=Tradingdays-315
116
117 gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=3
118 gen Estimation_Window=1 if dif<-30 & dif>=-150
119
120 replace Event Window=0 if Event Window==.
121 replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
122
123 label variable dif "Diff to Event Date"
124 label variable Event_Date "Event Date"
125 label variable Event_Window "Event Window"
126 label variable Estimation_Window "Estimation Window"
127
128 * Estimating Normal Performance *
129 gen Predicted_Return=.
130 reg Telenor_Return_log SP500_Return_log if Estimation_Window==1
131
132 predict p
133
134 replace Predicted_Return=p if Event_Window==1
135 label variable Predicted_Return "Predicted Return Telenor"
136
137 * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
138 sort Tradingdays
139
140 gen Abnormal_Return_Telenor=Telenor_Return_log-Predicted_Return if Event_Window==1
141
142 egen CAR_Telenor= sum(Abnormal_Return_Telenor)
143
144 label variable Abnormal_Return_Telenor "Abnormal Return Telenor"
145 label variable CAR_Telenor "CAR"
146

```

do_file_Master_final_utenmellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:24

```

147 * Testing for Significance *
148 egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
149
150 gen test=(1/sqrt(5))*(CAR_Telenor/AR_sd_Telenor)
151
152 list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
153
154 * Exporting Results to Excel *
155 export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event1 5.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
156
157
158 ** Event 2; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
159 gen Event Date=1 if Tradingdays==331
160 gen dif=Tradingdays-331
161
162 gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
163 gen Estimation Window=1 if dif<-46 & dif>=-166
164
165 replace Event Window=0 if Event Window==.
166 replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
167
168 label variable dif "Diff to Event Date"
169 label variable Event Date "Event Date"
170 label variable Event Window "Event Window"
171 label variable Estimation Window "Estimation Window"
172
173 * Estimating Normal Performance *
174 gen Predicted Return=.
175 reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
176
177 predict p
178
179 replace Predicted_Return=p if Event_Window==1
180 label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
181
182 * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
183 sort Tradingdays
184
185 gen Abnormal_Return_Telenor=Telenor_Return_log-Predicted_Return if Event_Window==1
186
187 egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
188
189 label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
190 label variable CAR Telenor "CAR"
191
192 * Testing for Significance *
193 egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
194
195 gen test=(1/sqrt(3))*(CAR_Telenor/AR sd Telenor)
196
197 list CAR_Telenor Predicted_Return test if dif==0
198
199 * Exporting Results to Excel *
200 export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event2.xls" if dif==0, firstrow(
variables) replace
201
202
203 ** Event 3; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
204 gen Event Date=1 if Tradingdays==353
205 gen dif=Tradingdays-353
206
207 gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
208 gen Estimation_Window=1 if dif<-68 & dif>=-188
209
210 replace Event Window=0 if Event Window==.
211 replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
212
213 label variable dif "Diff to Event Date"
214 label variable Event Date "Event Date"
215 label variable Event Window "Event Window"
216 label variable Estimation Window "Estimation Window"
217
218 * Estimating Normal Performance *

```

```
do_file_Master_final_utemnellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:24
```

```

219   gen Predicted Return=.
220   reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
221
222   predict p
223
224   replace Predicted Return=p if Event Window==1
225   label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
226
227   * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
228   sort Tradingdays
229
230   gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
231
232   egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
233
234   label variable Abnormal_Return_Telenor "Abnormal Return Telenor"
235   label variable CAR Telenor "CAR"
236
237   * Testing for Significanse *
238   egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
239
240   gen test=(1/sqrt(3))*(CAR_Telenor/AR_sd_Telenor)
241
242   list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
243
244   * Exporting Results to Excel *
245   export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event3.xls" if dif==0, firstrow(
variables) replace
246
247   ** Event 4; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
248   gen Event Date=1 if Tradingdays==355
249   gen dif=Tradingdays-355
250
251   gen Event_Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
252   gen Estimation Window=1 if dif<-70 & dif>=-190
253
254   replace Event Window=0 if Event Window==.
255   replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
256
257   label variable dif "Diff to Event Date"
258   label variable Event Date "Event Date"
259   label variable Event Window "Event Window"
260   label variable Estimation Window "Estimation Window"
261
262   * Estimating Normal Performance *
263   gen Predicted_Return=.
264   reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
265
266   predict p
267
268   replace Predicted Return=p if Event Window==1
269   label variable Predicted_Return "Predicted Return Telenor"
270
271   * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
272   sort Tradingdays
273
274   gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
275
276   egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
277
278   label variable Abnormal_Return_Telenor "Abnormal Return Telenor"
279   label variable CAR Telenor "CAR"
280
281   * Testing for Significanse *
282   egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
283
284   gen test=(1/sqrt(3))*(CAR_Telenor/AR sd Telenor)
285
286   list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
287
288   * Exporting Results to Excel *
289   export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event4 3.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
290

```

```
do_file_Master_final_utenmellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:24
```

```

291     ** Event 4; 120 Days Estimation Window; 5 Days Event Window **
292     gen Event Date=1 if Tradingdays==355
293     gen dif=Tradingdays-355
294
295     gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=3
296     gen Estimation Window=1 if dif<-70 & dif>=-190
297
298     replace Event Window=0 if Event Window==.
299     replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
300
301     label variable dif "Diff to Event Date"
302     label variable Event Date "Event Date"
303     label variable Event Window "Event Window"
304     label variable Estimation Window "Estimation Window"
305
306     * Estimating Normal Performance *
307     gen Predicted Return=.
308     reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
309
310     predict p
311
312     replace Predicted Return=p if Event Window==1
313     label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
314
315     * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
316     sort Tradingdays
317
318     gen Abnormal_Return_Telenor=Telenor_Return_log-Predicted_Return if Event_Window==1
319
320     egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
321
322     label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
323     label variable CAR Telenor "CAR"
324
325     * Testing for Significanse *
326     egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
327
328     gen test=(1/sqrt(5))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
329
330     list CAR_Telenor Predicted_Return test if dif==0
331
332     * Exporting Results to Excel *
333     export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event4 5.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
334
335
336     ** Event 5; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
337     gen Event Date=1 if Tradingdays==395
338     gen dif=Tradingdays-395
339
340     gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
341     gen Estimation_Window=1 if dif<-110 & dif>=-230
342
343     replace Event Window=0 if Event Window==.
344     replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
345
346     label variable dif "Diff to Event Date"
347     label variable Event Date "Event Date"
348     label variable Event Window "Event Window"
349     label variable Estimation Window "Estimation Window"
350
351     * Estimating Normal Performance *
352     gen Predicted Return=.
353     reg Telenor_Return_log SP500_Return_log if Estimation_Window==1
354
355     predict p
356
357     replace Predicted Return=p if Event Window==1
358     label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
359
360     * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
361     sort Tradingdays
362
363     gen Abnormal_Return_Telenor=Telenor_Return_log-Predicted_Return if Event_Window==1

```

```
do_file_Master_final_utemlommrom - Printed on 06.11.2016 11:48:24
```

```

364
365     egen CAR_Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
366
367     label variable Abnormal_Return_Telenor "Abnormal Return Telenor"
368     label variable CAR_Telenor "CAR"
369
370     * Testing for Significance *
371     egen AR_sd_Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
372
373     gen test=(1/sqrt(3))*(CAR_Telenor/AR_sd_Telenor)
374
375     list CAR_Telenor Predicted Return test if dif==0
376
377     * Exporting Results to Excel *
378     export excel Event Date CAR_Telenor test using "Telenor Event5 3.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
379
380     ** Event 5; 120 Days Estimation Window; 5 Days Event Window **
381     gen Event Date=1 if Tradingdays==395
382     gen dif=Tradingdays-395
383
384     gen Event_Window=1 if dif>=-1 & dif<=3
385     gen Estimation_Window=1 if dif<-110 & dif>=-230
386
387     replace Event_Window=0 if Event_Window==.
388     replace Estimation_Window=0 if Estimation_Window==.
389
390     label variable dif "Diff to Event Date"
391     label variable Event Date "Event Date"
392     label variable Event_Window "Event Window"
393     label variable Estimation_Window "Estimation Window"
394
395     * Estimating Normal Performance *
396     gen Predicted_Return=.
397     reg Telenor_Return log SP500_Return log if Estimation_Window==1
398
399     predict p
400
401     replace Predicted_Return=p if Event_Window==1
402     label variable Predicted_Return "Predicted Return Telenor"
403
404     * Abnormal and Cumulative Abnormal Return *
405     sort Tradingdays
406
407     gen Abnormal_Return_Telenor=Telenor_Return_log-Predicted_Return if Event_Window==1
408
409     egen CAR_Telenor= sum(Abnormal_Return_Telenor)
410
411     label variable Abnormal_Return_Telenor "Abnormal Return Telenor"
412     label variable CAR_Telenor "CAR"
413
414     * Testing for Significance *
415     egen AR_sd_Telenor= sd(Abnormal_Return_Telenor)
416
417     gen test=(1/sqrt(5))*(CAR_Telenor/AR_sd_Telenor)
418
419     list CAR_Telenor Predicted_Return test if dif==0
420
421     * Exporting Results to Excel *
422     export excel Event Date CAR_Telenor test using "Telenor Event5 5.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
423
424
425     ** Event 6; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
426     gen Event Date=1 if Tradingdays==535
427     gen dif=Tradingdays-535
428
429     gen Event_Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
430     gen Estimation_Window=1 if dif<-30 & dif>=-150
431
432     replace Event_Window=0 if Event_Window==.
433     replace Estimation_Window=0 if Estimation_Window==.
434
435     label variable dif "Diff to Event Date"

```

```
do_file_Master_final_utenmellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:24
```

```

436 label variable Event Date "Event Date"
437 label variable Event Window "Event Window"
438 label variable Estimation Window "Estimation Window"
439
440 * Estimating Normal Performance *
441 gen Predicted Return=.
442 reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
443
444 predict p
445
446 replace Predicted Return=p if Event Window==1
447 label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
448
449 * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
450 sort Tradingdays
451
452 gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
453
454 egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
455
456 label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
457 label variable CAR_Telenor "CAR"
458
459 * Testing for Significanse *
460 egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
461
462 gen test=(1/sqrt(3))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
463
464 list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
465
466 * Exporting Results to Excel *
467 export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event6 3.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
468
469
470 ** Event 6; 120 Days Estimation Window; 5 Days Event Window **
471 gen Event Date=1 if Tradingdays==535
472 gen dif=Tradingdays-535
473
474 gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=3
475 gen Estimation Window=1 if dif<-30 & dif>=-150
476
477 replace Event Window=0 if Event Window==.
478 replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
479
480 label variable dif "Diff to Event Date"
481 label variable Event Date "Event Date"
482 label variable Event Window "Event Window"
483 label variable Estimation Window "Estimation Window"
484
485 * Estimating Normal Performance *
486 gen Predicted_Return=.
487 reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
488
489 predict p
490
491 replace Predicted Return=p if Event Window==1
492 label variable Predicted_Return "Predicted Return Telenor"
493
494 * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
495 sort Tradingdays
496
497 gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
498
499 egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
500
501 label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
502 label variable CAR_Telenor "CAR"
503
504 * Testing for Significanse *
505 egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
506
507 gen test=(1/sqrt(5))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
508

```

```
do_file_Master_final_utemnellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:24
```

```

509 list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
510
511 * Exporting Results to Excel *
512 export excel Event_Date CAR_Telenor test using "Telenor_Event6_5.xls" if dif==0,
firststrow(variables) replace
513
514
515 ** Event 7; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
516 gen Event Date=1 if Tradingdays==554
517 gen dif=Tradingdays-554
518
519 gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
520 gen Estimation Window=1 if dif<-49 & dif>=-169
521
522 replace Event Window=0 if Event Window==.
523 replace Estimation_Window=0 if Estimation_Window==.
524
525 label variable dif "Diff to Event Date"
526 label variable Event Date "Event Date"
527 label variable Event Window "Event Window"
528 label variable Estimation Window "Estimation Window"
529
530 * Estimating Normal Performance *
531 gen Predicted Return=.
532 reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
533
534 predict p
535
536 replace Predicted Return=p if Event Window==1
537 label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
538
539 * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
540 sort Tradingdays
541
542 gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
543
544 egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
545
546 label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
547 label variable CAR_Telenor "CAR"
548
549 * Testing for Significanse *
550 egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
551
552 gen test=(1/sqrt(3))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
553
554 list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
555
556 * Exporting Results to Excel *
557 export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event7 3.xls" if dif==0,
firststrow(variables) replace
558
559
560 ** Event 8; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
561 gen Event Date=1 if Tradingdays==556
562 gen dif=Tradingdays-556
563
564 gen Event_Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
565 gen Estimation Window=1 if dif<-51 & dif>=-171
566
567 replace Event Window=0 if Event Window==.
568 replace Estimation Window=0 if Estimation_Window==.
569
570 label variable dif "Diff to Event Date"
571 label variable Event Date "Event Date"
572 label variable Event Window "Event Window"
573 label variable Estimation Window "Estimation Window"
574
575 * Estimating Normal Performance *
576 gen Predicted Return=.
577 reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
578
579 predict p
580

```

```
do_file_Master_final_utenmellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:24
```

```

581   replace Predicted Return=p if Event Window==1
582   label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
583
584   * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
585   sort Tradingdays
586
587   gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
588
589   egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
590
591   label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
592   label variable CAR Telenor "CAR"
593
594   * Testing for Significanse *
595   egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
596
597   gen test=(1/sqrt(3))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
598
599   list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
600
601   * Exporting Results to Excel *
602   export excel Event_Date CAR_Telenor test using "Telenor_Event8_3.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
603
604
605   ** Event 8; 120 Days Estimation Window; 4 Days Event Window **
606   gen Event Date=1 if Tradingdays==556
607   gen dif=Tradingdays-556
608
609   gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=2
610   gen Estimation Window=1 if dif<-51 & dif>=-171
611
612   replace Event Window=0 if Event Window==.
613   replace Estimation_Window=0 if Estimation_Window==.
614
615   label variable dif "Diff to Event Date"
616   label variable Event Date "Event Date"
617   label variable Event Window "Event Window"
618   label variable Estimation Window "Estimation Window"
619
620   * Estimating Normal Performance *
621   gen Predicted Return=.
622   reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
623
624   predict p
625
626   replace Predicted Return=p if Event Window==1
627   label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
628
629   * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
630   sort Tradingdays
631
632   gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
633
634   egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
635
636   label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
637   label variable CAR_Telenor "CAR"
638
639   * Testing for Significanse *
640   egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
641
642   gen test=(1/sqrt(4))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
643
644   list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
645
646   * Exporting Results to Excel *
647   export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event8 4.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
648
649   ** Event 8; 120 Days Estimation Window; 5 Days Event Window **
650   gen Event Date=1 if Tradingdays==556
651   gen dif=Tradingdays-556
652

```

```
do_file Master_final_utenmellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:24
```

```

653 gen Event_Window=1 if dif>=-1 & dif<=3
654 gen Estimation_Window=1 if dif<-51 & dif>=-171
655
656 replace Event_Window=0 if Event_Window==.
657 replace Estimation_Window=0 if Estimation_Window==.
658
659 label variable dif "Diff to Event Date"
660 label variable Event_Date "Event Date"
661 label variable Event_Window "Event Window"
662 label variable Estimation_Window "Estimation Window"
663
664 * Estimating Normal Performance *
665 gen Predicted_Return=.
666 reg Telenor_Return_log SP500_Return_log if Estimation_Window==1
667
668 predict p
669
670 replace Predicted_Return=p if Event_Window==1
671 label variable Predicted_Return "Predicted Return Telenor"
672
673 * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
674 sort Tradingdays
675
676 gen Abnormal_Return_Telenor=Telenor_Return_log-Predicted_Return if Event_Window==1
677
678 egen CAR_Telenor= sum(Abnormal_Return_Telenor)
679
680 label variable Abnormal_Return_Telenor "Abnormal Return Telenor"
681 label variable CAR_Telenor "CAR"
682
683 * Testing for Significanse *
684 egen AR_sd_Telenor= sd(Abnormal_Return_Telenor)
685
686 gen test=(1/sqrt(5))*(CAR_Telenor/AR_sd_Telenor)
687
688 list CAR_Telenor Predicted_Return test if dif==0
689
690 * Exporting Results to Excel *
691 export excel Event_Date CAR_Telenor test using "Telenor_Event8_5.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
692
693
694 ** Event 9; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
695 gen Event_Date=1 if Tradingdays==558
696 gen dif=Tradingdays-558
697
698 gen Event_Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
699 gen Estimation_Window=1 if dif<-53 & dif>=-172
700
701 replace Event_Window=0 if Event_Window==.
702 replace Estimation_Window=0 if Estimation_Window==.
703
704 label variable dif "Diff to Event Date"
705 label variable Event_Date "Event Date"
706 label variable Event_Window "Event Window"
707 label variable Estimation_Window "Estimation Window"
708
709 * Estimating Normal Performance *
710 gen Predicted_Return=.
711 reg Telenor_Return_log SP500_Return_log if Estimation_Window==1
712
713 predict p
714
715 replace Predicted_Return=p if Event_Window==1
716 label variable Predicted_Return "Predicted Return Telenor"
717
718 * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
719 sort Tradingdays
720
721 gen Abnormal_Return_Telenor=Telenor_Return_log-Predicted_Return if Event_Window==1
722
723 egen CAR_Telenor= sum(Abnormal_Return_Telenor)
724
725 label variable Abnormal_Return_Telenor "Abnormal Return Telenor"

```

```
do_file_Master_final_utenmellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:24
```

```

726 label variable CAR Telenor "CAR"
727
728 * Testing for Significanse *
729 egen AR_sd_Telenor= sd(Abnormal_Return_Telenor)
730
731 gen test=(1/sqrt(3))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
732
733 list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
734
735 * Exporting Results to Excel *
736 export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event9 3.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
737
738
739 ** Event 10; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
740 gen Event_Date=1 if Tradingdays==560
741 gen dif=Tradingdays-560
742
743 gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
744 gen Estimation Window=1 if dif<-55 & dif>=-175
745
746 replace Event_Window=0 if Event_Window==.
747 replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
748
749 label variable dif "Diff to Event Date"
750 label variable Event Date "Event Date"
751 label variable Event Window "Event Window"
752 label variable Estimation_Window "Estimation Window"
753
754 * Estimating Normal Performance *
755 gen Predicted Return=.
756 reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
757
758 predict p
759
760 replace Predicted Return=p if Event Window==1
761 label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
762
763 * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
764 sort Tradingdays
765
766 gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
767
768 egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
769
770 label variable Abnormal_Return_Telenor "Abnormal Return Telenor"
771 label variable CAR Telenor "CAR"
772
773 * Testing for Significanse *
774 egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
775
776 gen test=(1/sqrt(3))*(CAR_Telenor/AR_sd_Telenor)
777
778 list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
779
780 * Exporting Results to Excel *
781 export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event10 3.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
782
783
784 ** Event 10; 120 Days Estimation Window; 5 Days Event Window **
785 gen Event Date=1 if Tradingdays==560
786 gen dif=Tradingdays-560
787
788 gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=3
789 gen Estimation Window=1 if dif<-55 & dif>=-175
790
791 replace Event Window=0 if Event Window==.
792 replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
793
794 label variable dif "Diff to Event Date"
795 label variable Event Date "Event Date"
796 label variable Event Window "Event Window"
797 label variable Estimation_Window "Estimation Window"

```

```
do_file_Master_final_utemlommrom - Printed on 06.11.2016 11:48:25
```

```

798
799 * Estimating Normal Performance *
800 gen Predicted Return=.
801 reg Telenor_Return_log SP500_Return_log if Estimation_Window==1
802
803 predict p
804
805 replace Predicted Return=p if Event_Window==1
806 label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
807
808 * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
809 sort Tradingdays
810
811 gen Abnormal Return Telenor=Telenor_Return_log-Predicted Return if Event_Window==1
812
813 egen CAR_Telenor= sum(Abnormal_Return_Telenor)
814
815 label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
816 label variable CAR Telenor "CAR"
817
818 * Testing for Significanse *
819 egen AR_sd_Telenor= sd(Abnormal_Return_Telenor)
820
821 gen test=(1/sqrt(5))*(CAR_Telenor/AR_sd_Telenor)
822
823 list CAR_Telenor Predicted Return test if dif==0
824
825 * Exporting Results to Excel *
826 export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event10 5.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
827
828
829 ** Event 11; 120 Days Estimation Windiw; 3 Days Event Window **
830 gen Event_Date=1 if Tradingdays==562
831 gen dif=Tradingdays-562
832
833 gen Event_Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
834 gen Estimation_Window=1 if dif<-57 & dif>=-177
835
836 replace Event_Window=0 if Event_Window==.
837 replace Estimation_Window=0 if Estimation_Window==.
838
839 label variable dif "Diff to Event Date"
840 label variable Event Date "Event Date"
841 label variable Event_Window "Event Window"
842 label variable Estimation_Window "Estimation Window"
843
844 * Estimating Normal Performance *
845 gen Predicted Return=.
846 reg Telenor_Return_log SP500_Return_log if Estimation_Window==1
847
848 predict p
849
850 replace Predicted Return=p if Event_Window==1
851 label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
852
853 * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
854 sort Tradingdays
855
856 gen Abnormal Return Telenor=Telenor_Return_log-Predicted Return if Event_Window==1
857
858 egen CAR_Telenor= sum(Abnormal_Return_Telenor)
859
860 label variable Abnormal_Return_Telenor "Abnormal Return Telenor"
861 label variable CAR_Telenor "CAR"
862
863 * Testing for Significanse *
864 egen AR_sd_Telenor= sd(Abnormal_Return_Telenor)
865
866 gen test=(1/sqrt(3))*(CAR_Telenor/AR_sd_Telenor)
867
868 list CAR_Telenor Predicted Return test if dif==0
869
870 * Exporting Results to Excel *

```

```
do_file_Master_final_utemllemrom - Printed on 06.11.2016 11:48:25
```

```

871     export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event11 3.xls" if dif==0,
      firstrow(variables) replace
872
873     ** Event 11; 120 Days Estimation Windiw; 4 Days Event Window **
874     gen Event Date=1 if Tradingdays==562
875     gen dif=Tradingdays-562
876
877     gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=2
878     gen Estimation Window=1 if dif<-57 & dif>=-177
879
880     replace Event Window=0 if Event Window==.
881     replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
882
883     label variable dif "Diff to Event Date"
884     label variable Event Date "Event Date"
885     label variable Event_Window "Event Window"
886     label variable Estimation Window "Estimation Window"
887
888     * Estimating Normal Performance *
889     gen Predicted Return=.
890     reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
891
892     predict p
893
894     replace Predicted Return=p if Event Window==1
895     label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
896
897     * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
898     sort Tradingdays
899
900     gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
901
902     egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
903
904     label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
905     label variable CAR Telenor "CAR"
906
907     * Testing for Significanse *
908     egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
909
910     gen test=(1/sqrt(4))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
911
912     list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
913
914     * Exporting Results to Excel *
915     export excel Event_Date CAR_Telenor test using "Telenor_Event11_4.xls" if dif==0,
      firstrow(variables) replace
916
917
918     ** Event 12; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
919     gen Event Date=1 if Tradingdays==572
920     gen dif=Tradingdays-572
921
922     gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
923     gen Estimation Window=1 if dif<-67 & dif>=-187
924
925     replace Event Window=0 if Event Window==.
926     replace Estimation_Window=0 if Estimation_Window==.
927
928     label variable dif "Diff to Event Date"
929     label variable Event Date "Event Date"
930     label variable Event Window "Event Window"
931     label variable Estimation Window "Estimation Window"
932
933     * Estimating Normal Performance *
934     gen Predicted Return=.
935     reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
936
937     predict p
938
939     replace Predicted Return=p if Event Window==1
940     label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
941
942     * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *

```

```
do_file_Master_final_utenmellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:25
```

```

943     sort Tradingdays
944
945     gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
946
947     egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
948
949     label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
950     label variable CAR Telenor "CAR"
951
952     * Testing for Significanse *
953     egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
954
955     gen test=(1/sqrt(3))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
956
957     list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
958
959     * Exporting Results to Excel *
960     export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event12 3.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
961
962
963     ** Event 12; 120 Days Estimation Window; 4 Days Event Window **
964     gen Event Date=1 if Tradingdays==572
965     gen dif=Tradingdays-572
966
967     gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=3
968     gen Estimation Window=1 if dif<-67 & dif>=-187
969
970     replace Event Window=0 if Event Window==.
971     replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
972
973     label variable dif "Diff to Event Date"
974     label variable Event Date "Event Date"
975     label variable Event_Window "Event Window"
976     label variable Estimation Window "Estimation Window"
977
978     * Estimating Normal Performance *
979     gen Predicted Return=.
980     reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
981
982     predict p
983
984     replace Predicted Return=p if Event Window==1
985     label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
986
987     * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
988     sort Tradingdays
989
990     gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
991
992     egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
993
994     label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
995     label variable CAR Telenor "CAR"
996
997     * Testing for Significanse *
998     egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
999
1000     gen test=(1/sqrt(5))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
1001
1002     list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
1003
1004     * Exporting Results to Excel *
1005     export excel Event_Date CAR_Telenor test using "Telenor_Event12_4.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
1006
1007
1008     ** Event 13; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
1009     gen Event Date=1 if Tradingdays==563
1010     gen dif=Tradingdays-563
1011
1012     gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
1013     gen Estimation Window=1 if dif<-58 & dif>=-178
1014

```

```
do_file_Master_final_utenmellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:25
```

```

1015   replace Event Window=0 if Event Window==.
1016   replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
1017
1018   label variable dif "Diff to Event Date"
1019   label variable Event Date "Event Date"
1020   label variable Event Window "Event Window"
1021   label variable Estimation Window "Estimation Window"
1022
1023   * Estimating Normal Performance *
1024   gen Predicted_Return=.
1025   reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
1026
1027   predict p
1028
1029   replace Predicted_Return=p if Event Window==1
1030   label variable Predicted_Return "Predicted Return Telenor"
1031
1032   * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
1033   sort Tradingdays
1034
1035   gen Abnormal_Return_Telenor=Telenor_Return_log-Predicted_Return if Event Window==1
1036
1037   egen CAR_Telenor= sum(Abnormal_Return_Telenor)
1038
1039   label variable Abnormal_Return_Telenor "Abnormal Return Telenor"
1040   label variable CAR_Telenor "CAR"
1041
1042   * Testing for Significanse *
1043   egen AR_sd_Telenor= sd(Abnormal_Return_Telenor)
1044
1045   gen test=(1/sqrt(3))*(CAR_Telenor/AR_sd_Telenor)
1046
1047   list CAR_Telenor Predicted_Return test if dif==0
1048
1049   * Exporting Results to Excel *
1050   export excel Event Date CAR_Telenor test using "Telenor Event13 3.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
1051
1052
1053   ** Event 14; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
1054   gen Event Date=1 if Tradingdays==581
1055   gen dif=Tradingdays-581
1056
1057   gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
1058   gen Estimation Window=1 if dif<-76 & dif>=-196
1059
1060   replace Event Window=0 if Event Window==.
1061   replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
1062
1063   label variable dif "Diff to Event Date"
1064   label variable Event Date "Event Date"
1065   label variable Event_Window "Event Window"
1066   label variable Estimation Window "Estimation Window"
1067
1068   * Estimating Normal Performance *
1069   gen Predicted_Return=.
1070   reg Telenor_Return_log SP500_Return_log if Estimation Window==1
1071
1072   predict p
1073
1074   replace Predicted_Return=p if Event Window==1
1075   label variable Predicted_Return "Predicted Return Telenor"
1076
1077   * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
1078   sort Tradingdays
1079
1080   gen Abnormal_Return_Telenor=Telenor_Return_log-Predicted_Return if Event Window==1
1081
1082   egen CAR_Telenor= sum(Abnormal_Return_Telenor)
1083
1084   label variable Abnormal_Return_Telenor "Abnormal Return Telenor"
1085   label variable CAR_Telenor "CAR"
1086
1087   * Testing for Significanse *

```

```
do_file_Master_final_utemnellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:25
```

```

1088     egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
1089
1090     gen test=(1/sqrt(3))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
1091
1092     list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
1093
1094     * Exporting Results to Excel *
1095     export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event14 3.xls" if dif==0,
firststrow(variables) replace
1096
1097
1098     ** Event 15; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
1099     gen Event Date=1 if Tradingdays==624
1100     gen dif=Tradingdays-624
1101
1102     gen Event_Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
1103     gen Estimation Window=1 if dif<-119 & dif>=-239
1104
1105     replace Event_Window=0 if Event_Window==.
1106     replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
1107
1108     label variable dif "Diff to Event Date"
1109     label variable Event Date "Event Date"
1110     label variable Event_Window "Event Window"
1111     label variable Estimation Window "Estimation Window"
1112
1113     * Estimating Normal Performance *
1114     gen Predicted_Return=.
1115     reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
1116
1117     predict p
1118
1119     replace Predicted_Return=p if Event_Window==1
1120     label variable Predicted_Return "Predicted Return Telenor"
1121
1122     * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
1123     sort Tradingdays
1124
1125     gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event_Window==1
1126
1127     egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
1128
1129     label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
1130     label variable CAR Telenor "CAR"
1131
1132     * Testing for Significanse *
1133     egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
1134
1135     gen test=(1/sqrt(3))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
1136
1137     list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
1138
1139     * Exporting Results to Excel *
1140     export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event15 3.xls" if dif==0,
firststrow(variables) replace
1141
1142
1143     ** Event 16; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
1144     gen Event Date=1 if Tradingdays==628
1145     gen dif=Tradingdays-628
1146
1147     gen Event_Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
1148     gen Estimation Window=1 if dif<-123 & dif>=-243
1149
1150     replace Event_Window=0 if Event_Window==.
1151     replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
1152
1153     label variable dif "Diff to Event Date"
1154     label variable Event Date "Event Date"
1155     label variable Event_Window "Event Window"
1156     label variable Estimation Window "Estimation Window"
1157
1158     * Estimating Normal Performance *
1159     gen Predicted_Return=.

```

```
do_file_Master_final_utenmellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:25
```

```

1160   reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
1161
1162   predict p
1163
1164   replace Predicted Return=p if Event Window==1
1165   label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
1166
1167   * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
1168   sort Tradingdays
1169
1170   gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
1171
1172   egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
1173
1174   label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
1175   label variable CAR_Telenor "CAR"
1176
1177   * Testing for Significanse *
1178   egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
1179
1180   gen test=(1/sqrt(3))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
1181
1182   list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
1183
1184   * Exporting Results to Excel *
1185   export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event16 3.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
1186
1187
1188   ** Event 17; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
1189   gen Event Date=1 if Tradingdays==676
1190   gen dif=Tradingdays-676
1191
1192   gen Event_Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
1193   gen Estimation Window=1 if dif<-171 & dif>=-291
1194
1195   replace Event Window=0 if Event Window==.
1196   replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
1197
1198   label variable dif "Diff to Event Date"
1199   label variable Event Date "Event Date"
1200   label variable Event Window "Event Window"
1201   label variable Estimation Window "Estimation Window"
1202
1203   * Estimating Normal Performance *
1204   gen Predicted_Return=.
1205   reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
1206
1207   predict p
1208
1209   replace Predicted Return=p if Event Window==1
1210   label variable Predicted_Return "Predicted Return Telenor"
1211
1212   * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
1213   sort Tradingdays
1214
1215   gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
1216
1217   egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
1218
1219   label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
1220   label variable CAR Telenor "CAR"
1221
1222   * Testing for Significanse *
1223   egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
1224
1225   gen test=(1/sqrt(3))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
1226
1227   list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
1228
1229   * Exporting Results to Excel *
1230   export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event17 3.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
1231

```

```
do_file_Master_final_utemnellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:25
```

```

1232
1233     ** Event 18; 120 Days Estimation Window; 3 Days Event Window **
1234 gen Event Date=1 if Tradingdays==694
1235 gen dif=Tradingdays-694
1236
1237 gen Event Window=1 if dif>=-1 & dif<=1
1238 gen Estimation Window=1 if dif<-189 & dif>=-309
1239
1240 replace Event Window=0 if Event Window==.
1241 replace Estimation_Window=0 if Estimation_Window==.
1242
1243 label variable dif "Diff to Event Date"
1244 label variable Event Date "Event Date"
1245 label variable Event Window "Event Window"
1246 label variable Estimation Window "Estimation Window"
1247
1248 * Estimating Normal Performance *
1249 gen Predicted Return=.
1250 reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
1251
1252 predict p
1253
1254 replace Predicted Return=p if Event Window==1
1255 label variable Predicted Return "Predicted Return Telenor"
1256
1257 * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
1258 sort Tradingdays
1259
1260 gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
1261
1262 egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
1263
1264 label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
1265 label variable CAR_Telenor "CAR"
1266
1267 * Testing for Significanse *
1268 egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
1269
1270 gen test=(1/sqrt(3))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
1271
1272 list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
1273
1274 * Exporting Results to Excel *
1275 export excel Event Date CAR Telenor test using "Telenor Event18 3.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
1276
1277
1278     ** Event 18; 120 Days Estimation Window; 5 Days Event Window **
1279 gen Event Date=1 if Tradingdays==694
1280 gen dif=Tradingdays-694
1281
1282 gen Event_Window=1 if dif>=-1 & dif<=3
1283 gen Estimation Window=1 if dif<-189 & dif>=-309
1284
1285 replace Event Window=0 if Event Window==.
1286 replace Estimation Window=0 if Estimation Window==.
1287
1288 label variable dif "Diff to Event Date"
1289 label variable Event Date "Event Date"
1290 label variable Event Window "Event Window"
1291 label variable Estimation Window "Estimation Window"
1292
1293 * Estimating Normal Performance *
1294 gen Predicted_Return=.
1295 reg Telenor Return log SP500 Return log if Estimation Window==1
1296
1297 predict p
1298
1299 replace Predicted Return=p if Event Window==1
1300 label variable Predicted_Return "Predicted Return Telenor"
1301
1302 * Abnormal and Cumulativ Abnormal Return *
1303 sort Tradingdays
1304

```

do_file_Master_final_utenmellomrom - Printed on 06.11.2016 11:48:25

```
1305     gen Abnormal Return Telenor=Telenor Return log-Predicted Return if Event Window==1
1306
1307     egen CAR Telenor= sum(Abnormal Return Telenor)
1308
1309     label variable Abnormal Return Telenor "Abnormal Return Telenor"
1310     label variable CAR Telenor "CAR"
1311
1312     * Testing for Significanse *
1313     egen AR sd Telenor= sd(Abnormal Return Telenor)
1314
1315     gen test=(1/sqrt(5))*(CAR Telenor/AR sd Telenor)
1316
1317     list CAR Telenor Predicted Return test if dif==0
1318
1319     * Exporting Results to Excel *
1320     export excel Event_Date CAR_Telenor test using "Telenor_Event18_5.xls" if dif==0,
firstrow(variables) replace
1321
```