

Abstract

The thesis in hand regards Danske Bank's communication through the crisis. The crisis impacted Danske Bank at September the 15th 2008, which induced loss of liquidity. The bank was subsequently accused of composing inferior credit ratings and to be a greedy and harsh bank. It resulted in a historic decline of Danske Bank's image.

Consequently, this thesis seeks to answer following research question: How did Danske Bank communicate through the crisis and how suitable is their strategy?

Theory within this thesis regards crisis communication. Specific is Benoits and Coombs applied. Benoits theory of image-re-establishment is applied to identify the strategic communication through the crisis and Coombs theory is applied in order to analyse how suitable the used strategies are.

The analysis is a chronological review of selected statements from Danske Bank's previous managing director and Danske Bank's conducted campaigns. Furthermore, the analysis contain empirical data in the shape of quantitative interviews.

Conclusion on the research question is that Danske Bank utilized all five of Benoits' strategies, which in some contexts, is used inopportune and have resulted in an unreliable communication through the crisis.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	2
1.1 Problemformulering	4
1.2 Arbejdsspørgsmål	4
1.3 Uddybning af problemformulering.....	5
1.4 Begrebsafklaring.....	5
1.5 Afgrænsning	7
2. Metode	8
2.1 Kritisk realisme	8
2.2 Valg af teori	10
2.3 Empiri	10
2.4 Kvantitativ interview	11
2.5 Projektets validitet	11
2.6 Projekt layout.....	12
3. Krisekommunikation	13
3.1 Benoit	13
3.2 W. Timothy Combs	15
3.3 Image eller omdømme	17
4. Danske banks kommunikationsstrategier gennem krisen.....	19
4.1 Danske Banks imagegenoprettelsesstrategier gennem krisen	29
5. Matcher kommunikationen kriseansvaret?.....	31
5.1 Kriseansvar	31
5.2 Imagegenoprettelsesstrategier i forhold til kriseansvar	34
5.3 Kommunikationen mismatcher kriseansvaret	39
6. Konklusion	41
7. Perspektivering.....	43
8. Litteraturliste.....	44
Bilag 1 – Kronologisk fremstilling.....	46
Bilag 2 - Kvantitativ data	47

Indholdsfortegnelse for figurer

Figur 1. Kritiskrealisme.....	side 10
Figur 2: Benoits responsstrategi.....	side 14
Figur 3: Coombs kriserespons.....	side 20
Figur 4: Imagegenoprettelsesstrategier.....	side 32
Figur 5: Krisetype.....	side 33
Figur 6: Image.....	side 35
Figur 7: Påvirkning fra ”New Standards”.....	side 40
Figur 8: Kommunikation vs. Kriseansvar.....	side 42

1. Indledning

Finanskrisen rammer Danmark. Dette var overskriften på jyllandsposten d. 15 september 2008. Og ganske som forudset indtog finanskrisen Danmark. Bankerne begyndte at gå konkurs, først Roskilde bank derefter fulgte bank Trelleborg, Amagerbanken og mange flere. For nyligt var det Tønder bank der måtte give op. Obligationsmarkedet blev ramt og aktiemarkedet styrtdykkede, hårdt ramt var Danske bank, der faldt 4,3 pct. over natten i år 2008(enp.dk).

Aktiekursen var ikke det eneste der faldt i Danske Bank, det gjorde deres image også. Før krisen eskalerede i 2008 lykkedes det den tidligere ordførende direktør for Danske bank Straarup at forbedre deres image til en 6. plads. Men Danske Banks image var hurtig på vej retur. Da den Amerikanske bank Lehmans Brothers krakkede tabte Danske Bank en halv mia. Kroner og blev derefter stærkt kritiseret for deres risikable investeringer. Specielt fordi der var mangelfulde kreditvurderinger, og dette var Danske Banks kernekompetence, hvilket ikke stemte overens med deres tidligere slogan ” vi gør det vi er bedst til ” (youtube.dk).

Danske Banks slogan blev yderligere mælet til jorden efter IT Factory- skandalen, hvor det vurderes at danske bank tabte et trecifret million beløb, på trods af advarsler om svindel fra bestyrelsesmedlemmer fra It- factory. Danske bank havde herefter en risiko for at blive associeret med Stein Bagger, som f.eks. i udtalelsen fra Pia K(108grader.dk):

”Danske bank. Var det ikke dem med Stein Bagger.. Er det ikke dem der har nogle problemer.”

Gennem krisen er Danske Bank blevet skubbet ned fra deres piedestal. De opfattede før sig selv som ledende, pålidelige og traditionelle, men efter Berlingske Nyhedsmagasin imagemåling tilbage i 2009, har ledelsen måttet erkende at Danske Bank egentligt blev opfattet som en dyr, arrogant, og en barsk bank(finans.tv2.dk). Danske bank stod derved i 2009 overfor en udfordring omkring at genoprette deres image.

En ny undersøgelse fra Analyse Danmark viser at, danskerne ikke længere har samme loyalitet overfor deres bank. Analysen peger på, at dette kan skyldes finanskrisen, i det den har givet bankerne et dårligt ry og gjort kunderne mere prisbevidste når det kommer til deres bank. Analysen viser også at 33 % af Danske Banks kunder overvejer at flytte til en anden bank(epn.dk). De står altså overfor store udfordringer, hvor de under et økonomisk pres skal finde en måde hvorpå de kan skabe værdi for investorer og samtidig tilgodese kunder, så det kan lykkes både at fastholde kapital og indtjening.

Finanskrisen går derved hårdt ud over Danske bank. Danske Banks slogan væltede under krisen og deres omdømme har været faldende siden krisen startede. Danske bank har derfor i denne periode været nødsaget til at genoverveje deres eget brand og udarbejde nye kommunikationsstrategier. På baggrund af dette er jeg kommet frem til følgende problemformulering.

1.1 Problemformulering

Hvordan har Danske Bank håndteret deres kommunikation gennem krisen, og hvor hensigtsmæssig har kommunikationen været?

1.2 Arbejdsspørgsmål

1. *Hvilke kommunikationsstrategier har Danske banks benyttet under krisen?*
2. *Hvordan matcher Danske Banks kommunikationsstrategier med kriseansvaret ?*

1.3 Uddybning af problemformulering

Danske Bank blev lige som så mange andre banker ramt af krisen i 2008, og deres image har taget skade, hvilket har resulteret i en dobbeltkrise. Jeg vil med denne opgave forsøge at identificere hvilke kommunikationsstrategier Danske Bank har benyttet gennem krisen, samt hvor hensigtsmæssige disse har været. Dette vil jeg gøre, for at opnå en forståelse for hvorfor Danske bank endte ud i en dobbelt krise og ikke har opnået imagegenoprettelse igen.

Første del af analysen har fokus på Danske banks forsøg på at genoprette et image, hvilket har den betydning, at jeg udelukkende har fokus på afsender. For at være i stand til at analysere udvalgte kampagner fra Danske Bank, kommer første del af projektet til at inddrage teori om krisekommunikation i form af imagegenoprettelsesstrategier. Første del af analysen kommer derved primært til at søge forståelse af første delspørgsmål: *"Hvilke kommunikationsstrategier har danske bank anvendt gennem krisen?"*

I anden del af analysen vil jeg gennem empiri, kvantitativ dataindsamling, samt krisekommunikationsteori søge at danne et billede af Danske Banks omdømme. Jeg vil have fokus på modtager for at kunne vurdere, det andet arbejdsspørgsmål: *Hvordan matcher Danske Banks kommunikationsstrategier med kriseansvaret ?*

På baggrund af analysen i form af en besvarelse af arbejdsspørgsmålene, vil jeg være i stand til at belyse hvordan Danske Bank har håndteret deres kommunikation gennem krisen, og hvor hensigtsmæssig kommunikationen har været.

1.4 Begrebsafklaring

I begrebsafklaringen vil jeg redegøre for de begreber, som kan have flere betydninger for læseren, for at jeg bedre kan kommunikere klart.

Image: Et godt image er vigtigt for at fremstå attraktiv for omverden. Bevarelse af et godt image er et væsentligt mål for kommunikationen. (Johansen og Frandsen 2007:205)

Omdømme: Omdømme er en udefra-ind synsvinkel. En virksomheds omdømme skabes af meninger og holdninger fra stakeholderne, og det er derved ikke muligt for en virksomhed at bestemme hvilket omdømme vil have. De kan dog prøve gennem kommunikation, at brande sig som fx Danske Bank gjorde med ” Vi gør det vi er bedst til”.

Branding: Branding er modsat omdømme en indefra – ud synsvinkel. Det er gennem branding man forsøger at give stakeholderne et bestemt billede af virksomheden, ved at brande sig ind i deres bevidsthed(wikipedia.org)¹.

krisekommunikation: I denne opgave definere jeg krisekommunikation som virksomhedens kommunikation til omverdenen under en krise, og ikke kommunikationen før og efter krisen. I det jeg også skal analysere Danske Banks kommunikation kort tid inden krisen brød ud, vil dette blive set som almen kommunikation, der dog er vigtig baggrund for den strategiske krisekommunikation. Formålet med krisekommunikationen er ifølge Coombs at beskytte og reparere en eventuel skade på relationen mellem virksomhed og stakeholder, så krisen pådrager virksomheden mindst mulig skade(Coombs:1999:4).

Krise : En krise er uforudsigelig, trussel, der kan have negativ effekt på organisation(Coombs1999:2). Krisen behøver dog ikke at have en negativ effekt, den kan også åbne muligheder for at udnytte krisen, på en måde der gavner organisationen. Under kriser er der større vilje til forandring end før og efter krisen, da ledelsen og medarbejderne kan se, at forandring er en nødvendighed for organisationens overlevelse (Merkelsen:2010:308). Ifølge Benoit er der tale om en krise når der en virksomhed bliver holdt ansvarlig for en begivenhed, og dette resultere i at virksomhedens image er truet.

Dobbeltkrise : Ifølge teoretikerne Johansen og Frandsen er en dobbeltkrise, en krise der overlejres af en kommunikationskrise. (Johansen og Frandsen 2007 : 97)

Imagegenoprettelse : Når der finder en krise sted, skal virksomheden lave en verbalkriserespons og når denne accepteres af stakeholderne, vurderer jeg at der tale imageoprettelsen.

Stakeholder :Jeg vælger at følge Coombs definition af stakeholder: ”Any person or group that has an interest, right, claim or ownership in an organization”(Coombs 2000:75).

Legitimitet: Legitimitet går ud på, hvad der anses som alment acceptabel og ordentlig adfærd. Det er vigtig for en virksomhed at opretholde legitimitet, hvilket vil være en udfordring igennem en krise, da krisen ifølge Coombs kan skade relationen mellem virksomhed og stakeholderne, hvilket kan føre til tab af legitimitet(Johansen og Frandsen 2007:232)

Organisation / virksomhed: I projektet vil jeg bruge begreberne organisation og virksomhed som synonyme, selvom der som udgangspunkt er væsentlige forskelle. Jeg vurderer at dette ikke har betydning for projektet, idet der ikke er behov for en skildring mellem de to.

1.5 Afgrænsning

I dette projekt vil jeg primært beskæftige mig med kommunikation gennem ord, dermed afgrænser jeg mig projektet fra at undersøge hvorvidt Danske banks verbale kommunikation stemmer overens med deres kommunikation gennem handling, hvilket kan have haft indflydelse på Danske banks omdømme. I denne sammenhæng vil jeg heller ikke fokusere på medarbejderens interaktion med kunden.

Den økonomiske side af problemstillingen vil jeg heller ikke gå i dybden med, selvom det ville være interessant at inddrage en undersøgelse af, hvordan en banks image påvirker kapitalen og indtjeningen. Kapitalen og indtjeningen repræsenterer to forskellige grupper af stakholdere. Jeg vil i projektet ikke dele stakeholderne op, men opfatte dem som et samlet segment.

Jeg afgrænser mig derudover for at undersøge hvordan medierne udtaler sig om Danske bank, da jeg udelukkende ønsker at kigge på hvordan danske bank internt har klaret kommunikations problemerne.

I det jeg arbejder ud fra et kritisk realistisk synspunkt er det tilladt at vælge bestemte mekanismer at undersøge, idet jeg arbejder i et åbent system og dermed ikke kan afdække samtlige mekanismer, der er med til at konstituere min problemstilling.

2. Metode

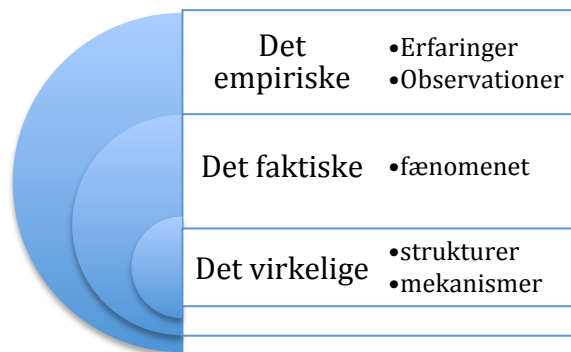
Min metode er begrænset efter min videnskabsteoretiske tilgang til projektet, hvilket er kritisk realisme med en hældning mod socialkonstruktivisme.

2.1 Kritisk realisme

Kritisk realisme er hverken en tilgang hvor man udelukkende tror på fænomener som en objektiv sandhed eller hvor man forstår verden som socialt skabt. Kritisk realismes *ontologi* er intransitiv, som overvejende er identisk med positivismen, idet man forstår virkeligheden som objektiv realitet. Dette betyder, at der findes en sandhed uafhængigt af vores anerkendelse af den, dermed ikke underforstået at jeg opfatter hele kommunikationskrisen i Danske bank som værende en objektiv sandhed, tværtimod, for metoden i kritisk realisme er ikke udelukkende intransitiv (Jespersen 2004:146).

Kritisk realisme handler om at erfare et fænomen, og derefter bevæge sig ned på et dybereliggende niveau for at undersøge hvilke strukturer og mekanismer der har konstitueret fænomenet. Så på trods af at vidensdannelsen er baseret på det intransitive niveau skal alt igennem det transitive niveau for at blive behandlet (Jespersen 2004:147). Epistemologien er derved transitiv, hvilket får betydning for projektet, idet jeg ikke vil kunne komme frem til en objektiv sandhed.

For at udbyde det intransitive niveau, vil jeg redegøre for hvordan jeg forstår ontologiens niveauopdeling. Ontologien er delt op i tre niveauer; det empiriske, det faktiske og det virkelige (Nygaard 2004: 53). Det empiriske og faktiske niveau består af erfaringer og observationer, det er denne del af fænomenet man umiddelbart kan erkende eller gøre sig erfaringer omkring. Det er i det virkelige niveau, man går i dybden med fænomenet og skal undersøge hvordan strukturer, potentielle kræfter og mekanismer har bidraget til konstitueringen af fænomenet. Figuren nedenunder er et forsøg på danne et billede af min opfattelse af kritisk realisme. Den skal forstås sådan, at man som forsker kun umiddelbart kan opnå erfaringer og observationer om det faktiske niveau, og for at forstå det faktiske niveau, må man gå i dybden og undersøge det virkelige niveau.



Figur 1: Kritisk realisme , Kilde: egen tilvirkning

Selve analysen er derved et forsøg på at komme helt ind til kernen ved at undersøge det virkelige niveau og derved forstå hvorfor Danske Banks image har lidt skade. Dette skal gøres på baggrund af det empiriske niveau i form af empiri vedrørende Danske banks kommunikation til omverdenen siden 2008, samt hvordan deres nyeste kampagne bliver modtaget af stakeholderne.

Idet det er relationen mellem virksomhed og stakeholder jeg har fokus på, er det primært de sociale strukturer jeg kommer til at undersøge i det virkelige niveau. Som gennemgået tidligere lægger Kritisk realismes ontologi sig mest op af naturvidenskaben, men idet det virkelige niveau selv ligger op til en undersøgelse af sociale strukturer vurderer jeg, at der kan inddrages dele af forståelsen fra socialkonstruktivismen i det virkelige niveau uden af afvige fra Kritisk realismens forståelse.

Grunden til at jeg ønsker at inddrage nogle synspunkter fra socialkonstruktivismen er, at jeg opfatter omdømmet, som et fænomen, der bliver skabt i kontekst mellem personer. Jeg forstår stadig mit overordnede fænomen som værende eksisterende uafhængigt af min erkendelse af det. På baggrund af overstående vurderer jeg, at min problemstilling primært lægger sig op til en Kritisk realistisk tilgang, og at jeg derfor vil komme tættest på en besvarelse af min problemformulering ved at anvende denne.

2.2 Valg af teori

Projektet søger at besvare spørgsmål om Danske banks kommunikation gennem krisen, samt omdømmet efter deres nyeste kampagne. Til at belyse dette, fandt jeg det naturligt at benytte krisekommunikationsteorier. På den baggrund har jeg valgt at anvende teoretikerne William Benoit og W. Timothy Coombs.

Benoits er en kendt Kommunikationsforsker fra USA(pure.au.dk). Benoit har udviklet en verbal imageoprettelsesstrategi, og det er denne strategi jeg finder relevant at anvende til at analysere først del af problemstillingen. Jeg ser primært Benoits strategier som et hjælpemiddel til at identificere hvilke verbale responsstrategier Danske Bank har anvendt igennem krisen.

Coombs arbejder videre på Benoits teori, ved at kontekstualisere responsstrategierne og finde forbindelsen mellem en given krise situation og den rette responsstrategi. Coombs har haft fokus på relationship management, der argumenterer for, at forholdet mellem stakeholder og virksomhed skal vurderes før man foretager krisekommunikation(Coombs 2001 :322). Coombs har derved ikke kun haft fokus på responsstrategierne men giver derudover et bud på hvordan og hvornår, man skal bruge hvilke responsstrategier. Jeg anvender Coombs i projektet, for at inddrage krisesituation, stakeholderne og derved kunne forholde mig til truslen mod Danske banks omdømme.

2.3 Empiri

For at kunne anvende overstående teori i en kronologisk analyse af Danske Banks kommunikation gennem krisen, vil min empiri bestå af følgende udtalelser fra tidligere ordførende direktør Peter Straarup, samt de kampagner Danske bank har lanceret før og under krisen.

- Videointerviews med Peter Straarup
- Peter Straarup Benægter krisen.
- Peter Straarups tale på Finansanalytikerforeningen
- Avisartikel hvor Straarup udtaler sig om krisen
- ”Gør det, du er bedst til – det gør vi ” – Reklamefilmen
- ”Mening” –avisartikel
- ”Bedre Bank”- reklamefilmen

- ”Stå stærkere” - avisartikel
- ”New standards” reklamefilmen.

Udover overstående empiri inddrager jeg i besvarelsen af arbejdsspørgsmål to, et kvantitativt interview i form af et spørgeskema. Hvilket jeg vurderer er nødvendigt for at opnå et retvisende billede af hvem stakeholderne pålægger skylden for finanskrisen. Ifølge teorien er dette grundlæggende for hvilken kommunikationsstrategi, der er hensigtsmæssigt for Danske Bank at anvende.

2.4 Kvantitativ interview

Jeg valgte i projektet at gennemføre et stikprøvebaserede spørgeskema, fordi jeg ønskede at få ny viden om relationen mellem stakeholder og Danske Bank. Grunden til at jeg valgte en kvantitativ metode, var for at kunne generalisere resultaterne, hvilket også var grunden til at jeg havde 100 respondenter.

Jeg søgte i spørgeskemaet at tematisere og formulere mine spørgsmål præcist. Samtidig gjorde jeg mig inden spørgeskemaet overvejelser om hvordan jeg skulle definere de begreber der indgår i teorien, for at formindske forvirring for respondenterne, og for selv at vide præcist hvad hvert spørgsmål skulle give svar på. Jeg mener disse overvejelser forbedrer kvaliteten af mine spørgeskema, hvilket gør mine data repræsentative.

2.5 Projektets validitet

Jeg vil i i dette afsnit kort redegøre for hvordan den anvendte videnskabsteorien passer ind i metoden, spiller sammen med teoretikerne, og hjælper til med at besvare problemformuleringen. Dette vil jeg gøre for at kunne vurdere validiteten af projektrapporten.

Jeg har i mit projekt valgt at anvende kritisk realisme, for at kunne undersøge noget dybere liggende og på den måde finde en sammenhæng mellem Danske Banks kommunikation og deres skadede image. Til at analyse på det virkelige niveau, hvilket er analysen af kommunikationen anvender jeg to teorier der giver indsigt i krisekommunikation. Empirien består af kampagner, taler og kvantitativ data jeg udarbejdede for at kunne standardisere, og derved forklare sammenhængen.

Når Jeg arbejder med et Kritisk realistisk synspunkt er jeg oplyst om at epistemologien er intransitiv, hvilket får betydning for projektet, idet jeg ikke vil kunne komme frem til en objektiv sandhed. Som kritiske realist forstår jeg fænomener som åbne og ikke transparente systemer, hvilket får indflydelse på projektet, da jeg ikke er i stand til at fastslå med nøjagtighed, om de mekanismer jeg ikke har identificeret har bidraget til konstituering af fænomenet. Jeg vurderer dog stadig at have besvaret Problemformuleringen ud fra relevant metode, teori og empiri, hvorfor jeg vil vurdere at konklusionen er valid.

2.6 Projekt layout



3. Krisekommunikation

3.1 Benoit

Ifølge Benoit er en virksomheds image truet når en uønsket begivenhed har fundet sted og omverdenen tror at virksomheden er ansvarlig for begivenheden. Det er derved stakeholdernes opfattelse der afgør hvorvidt der finder en krise sted. (Benoit 1997:178)

Benoits teori er afsenderorienteret og fokuserer på de sproglige forsvarsmekanismer. Hvis en virksomheds image er truet er det helt naturligt at prøve og beskytte det ved at anvende verbale strategier. Virksomheden skal på baggrund af det benytte imageoprettelsesstrategier for at overbevise stakeholderne om virksomhedens uskyld.

Benoit arbejder med verbale imagegenoprettelses strategier. Og han har i alt 5 overordnede responsstrategier, (benoit 1997: 179) og 12 understrategier der i alt udgør 14 responsstrategier. Nedenfor vises en oversigt over den samlede strategi, og derefter vil jeg uddybe hvad strategierne henviser til. (Figur 2: Benoits responsstrategier , Kilde: Egen tilvirkning)

<u>Benægtelse</u>	<u>Unddragelse</u>	<u>Reduktion</u>	<u>Korrigerig</u>	<u>Bøn om tilgivelse</u>
Simpel benægtigelse	Prokation	Afstivning		
Flytning af skyld	Omstødelse	Minimalisering		
	Uheld	Differentiering		
	Gode hensigter	Transcendens		
		Angreb på anklagede		
		Kompensation		

1. Benægtelse (simpel benægtelse, flytning af skyld)

-Enten skal man 1. benægte at begivenheden har fundet sted / at man skulle være ansvarlig for den ellers skal man

- Flytte skylden, så man flytter ansvaret over på andre uden for organisationen. (Johansen og Frandsen 2007:207)

2. Unddragelse af ansvar (provokation, omstødelse, uheld, gode hensigter)

-Provokation er den ene måde man kan lave unddragelse af ansvar. Provokation betyder at man er blevet provokeret til begivenheden, så der er andre medansvarlige.

- Omstødelse, man har enten handlet ud fra en situation, hvor man ikke har haft tilstrækkelige information eller hvor man ikke har haft kontrol over situationen, igen handler det altså om at inddrage medansvarlige .

-Uheld henviser til en begivenhed som en uheldig omstændighed, som organisationen ikke selv var skyld i.

-Gode hensigter siger sig selv, denne strategi bruges hvis man vil have stakeholderne til at have den opfattelse at ”handlingen” blev udført i bedste mening (Johansen og Frandsen2007:208)

3. Reduktion af angrebets omfang (afstivning, minimalisering, differentiering, transcendens,angreb på den anklagede, kompensation)

-Ved *afstivning*, fremhæver organisationen dens positive sider, for at give stakeholderne et positivt billede af organisationen og på den måde reducer det negative billede.

-Ved minimalisering forsøger organisationen at fremstille situationen mindre alvorlig, så det ikke fremkalder så mange negative følelser og mindsker anklagen.

-Ved Differentiering forsøger organisationen at sammenligne den givne situation, med en anden hvor konsekvenserne var større. På den måde vil den givne situation virke mindre alvorlig.

-Trancendens strategien søger at indsætte handlingen i et andet perspektiv, som gør selve handlingen mindre alvorlig og på en måde retfærdiggør den. ’

- Angreb på den anklagede forsøger at gøre anklageren mindre troværdig, så den anklagede virker mindre skyldig.

- Det sidste underpunkt er kompensation, denne strategi går ud på at den anklagede tilbyder kompensation, til de ofre der måtte være, i håb om at offeret tager imod kompensationen.

4. Korrigerig

Ved korrigerende vil den anklagede forsøge at at korrigerer fejlen. Enten ved at løse problemet eller ved at den anklagede lover at fejlen ikke vil gentage sig. Korrigerende er vigtet for at genoprette et image, uanset om man er ansvarlig eller ej er det godt for den anklagede at give udtryk for at man reducerer risikoen for at samme fejl sker igen.

5. Bøn om tilgivelse

Det sidste punkt i imageoprettelsesstrategien er at bøn og tilgivelse. Her skal den anklagede indrømme ansvar og bede om tilgivelse.

Benoits responsstrategier fokusere, som nævnt længere oppe, kun på afsender, og henviser ikke til hvornår det er hensigtsmæssigt at bruge hvilken strategi, men giver den anklagede nogle generelle retningslinjer til brugen af strategien. Benoit udtrykker at man godt kan benytte sig af flere strategier på en gang, dog skal dette være gennemtænkt da det er strategisk utroværdigt først at benægte og derefter bede om tilgivelse (Johansen og Frandsen 2007:210). For at få nogle konkrete bud på hvornår man skal bruge hvilken kriserespons vil jeg nu inddrage teoretikeren Coombs.

3.2 W. Timothy Combs

Coombs mener ligesom Benoits at det er stakholderne opfattelse af krisen der er afgørende, og ikke hvorvidt organisationen er ansvarige for krisen. Coombs peger på tre faktorer der har indflydelse på om stakeholderne ser organisationen som ansvarlig for krisen; Stabilitet, ekstern kontrol og lotus. (Johansen og Frandsen 2007 : 235)

- Stabilitet henviser til om hændelsen er sket tidligere, eller er der tale om en en gangs hændelse, hvis dette er tilfældet vil stakeholderne ikke opfatte virksomheden, helt så skyldig, som hvis det er sket flere gange.
- Ekstern kontrol henviser til om virksomheden har stor ekstern kontrol, hvis dette er tilfældet vil virksomheden med større sandsynlighed blive opfattet som skyldige
- Lotus henviser til om virksomheden havde kontrol over situationen og selv kunne have grebet ind. (Johansen og Frandsen 2007:36)

Coombs mener, at det er vigtigt at have fokus på relationen mellem virksomheden og stakeholderne, så skaden på virksomhedens omdømme ikke bliver for stor. Hvis relationen bliver skadet, kan dette resultere i tab af legitimitet, hvilket kan skade eksistensgrundlaget for virksomheden. Coombs mener derfor at det er vigtigt at øge legitimiteten, og dette kan gøres ved at virksomheden tilpasser sig efter stakeholdernes forventninger, derfor er det vigtigt at anvende den rigtige kriseresponsstrategi.

Coombs anbefaler at virksomheden anvender en kriseresponsstrategi, der passer til til omfanget af truslen mod virksomhedens omdømme. Coombs mener at man kan vurdere truslens omfang ved at identificere krisetypen og krisehistorie, og først derefter vælger man hvilken kriseresponsstrategi der er passende.

Coombs inddeler krisetypen i tre grupper ;

1. Offerkriser, hvor virksomheden ses som offer og uden kontrol over en situation. I offerkriser vil der være lav trussel mod virksomhedens omdømme og virksomheden vil kun tilskrives et lille krise ansvar. (Johansen og Frandsen 2007:238)
2. Uheld, hvor virksomheden ikke tog en bevidst beslutning, da de lavede en forkert handling. Dette udgør en større trussel mod virksomhedens omdømme og dermed også et større kriseansvar.
3. Ugerninger, hvor virksomheden bevidst har handlet forkert og anses for at have handlet uansvarligt. Derved udgør dette en stor trussel for virksomheden.

Efter virksomheden har undersøgt hvilken krise de befinder sig i, skal de ifølge Coombs undersøge Krisehistorien, samt virksomhedens tidligere omdømme, for derefter at kunne vurdere den samlede trussel mod virksomhedens omdømme.

Coombs teori arbejder med to begreber når den henviser til virksomhedens tidligere omdømme. Det ene begreb er ”halo-effekt” som er et fænomen hvor virksomhedens omdømme , hvis dette er godt, kan få negativ omtale til at virke knap så slem. Det andet begreb er ”velcro-effekten”, som er lidt det modsatte af ”halo-effekten”(Johansen og Frandsen 2007:240). Fænomenet Velcroeffekt, går ud på at hvis virksomhedens i forvejen har et dårligt omdømme, kan negativ omtale have nemmere ved at skade virksomheden omdømme.

Når nu virksomheden har undersøgt krisen, og krisehistorien/ tidligere omdømme er de i stand til at vurdere truslen på omdømmet og på baggrund af dette udarbejde en kriserespons. Coombs deler kriseresponsstrategierne op i 3 overskrifter. Benægtelsesstrategi, formindskelsesstrategi og genopbyggelsesstrategi (Coombs 2010:40) Benægtelsesstrategi, skal sende det budskab at virksomheden ikke kan holdes til ansvar for krisen. Formindskelsesstrategi skal formindske krisens alvor og genopbyggelsesstrategien skal kompensere og undskylde (Coombs 2010: 40)

Som tidligere skrevet, afhænger valget af kriserespons af stakeholdernes opfattelse af virksomhedens kriseansvar. I følge Coombs skal kriseresponsen matche kriseansvaret, det vil sige at jo større kriseansvar virksomheden tillægges jo mere imødekommende skal kriseresponsen være(Johansen og Frandsen: 2007:299) Så selvom virksomheden opfatter sig selv som havende et lille kriseansvar, kan de skulle anvende en imødekommende kriserespons for at opretholde et godt omdømme. Dette skyldes at Coombs i modsætning til Benoits, tager udgangspunkt i omverdenens -og ikke virksomhedens opfattelse. Jeg vil nedenunder opsummerer ligheden og uligheden mellem de to teorier.

3.3 Image eller omdømme

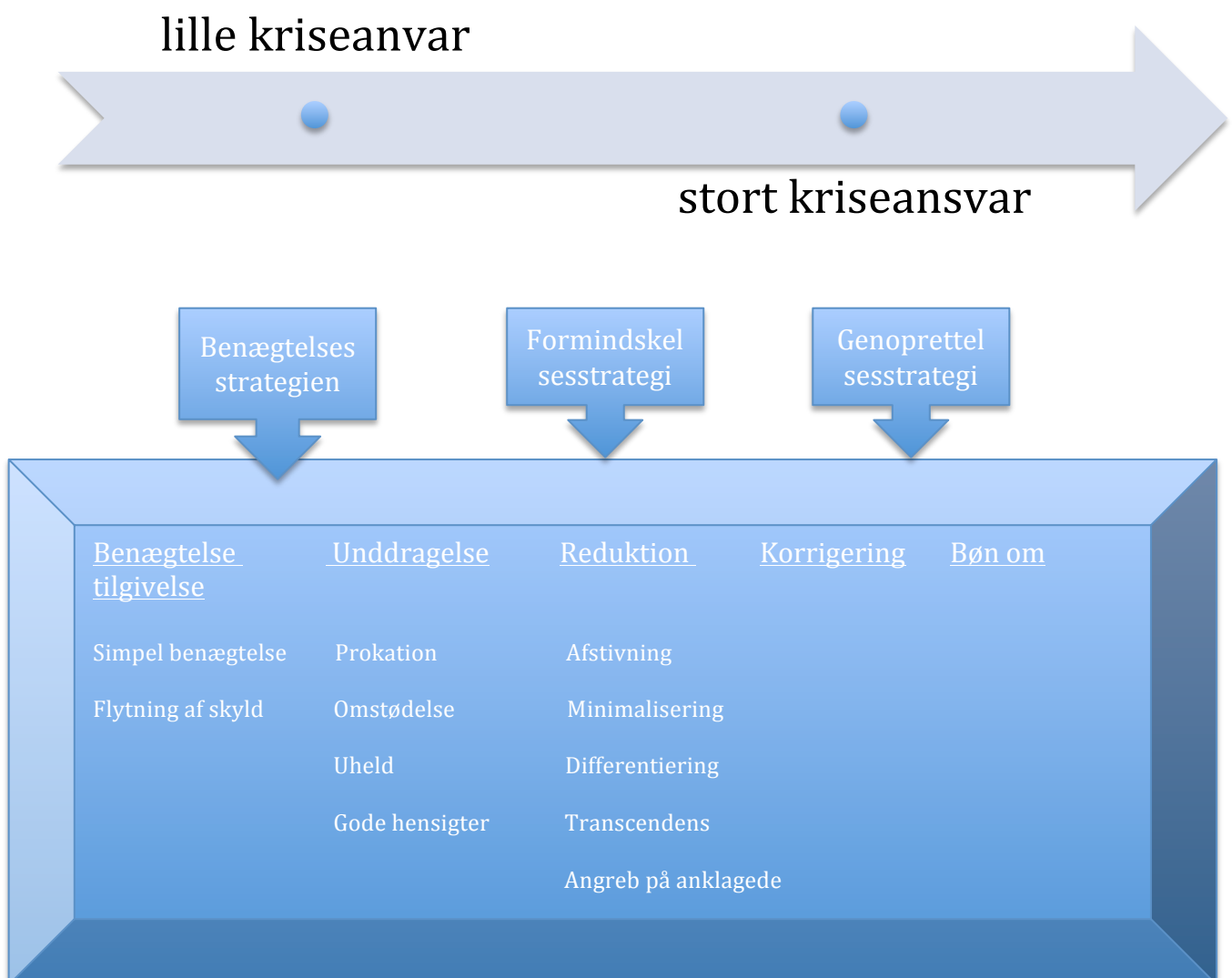
Når jeg lægger en strategi enten bevist eller ubevist, for at skabe mig et godt image af min person, antager jeg at mit omdømme matcher dette. Benoits imageoprettelsesstrategi tager udgangspunkt i hvordan man opfatter sig selv og derved hvordan man skal profilere sig selv, på baggrund af hvilket image man gerne vil genskabe. Benoits strategi tager derved ikke højde for hvordan kommunikationen bliver opfattet af modtager, og ser derfor kun på den ene side af sagen.

Modsat Benoit, mener Coombs, at en virksomhed ikke nødvendigvis opfattes som virksomheden ønsker at blive opfattet. Coombs opfatter modtageren som medskaber, derfor mener han, at det er vigtigere at se på virksomhedens omdømme end på virksomhedens image. Benoits tager derved udgangspunkt i image og Coombs tager udgangspunkt i omdømmet.

Benoits 14 verbale responsstrategi er kommunikationsredskaber, der kan bruges igennem en krise. Benoits fortæller ikke hvordan de kan bruges eller hvornår(www.kommunikationsforening.dk), og derfor er det en fordel at anvende Coombs.

Coombs strategi fortæller nemlig noget om hvornår og hvordan man skal bruge hvilke strategier. Han mener at jo mere kriseansvar virksomheden har jo mere imødekommende responsstrategi skal man anvende. Det er her vigtig at huske at kriseansvaret bliver bestemt ud fra skakeholderernes opfattelse af virksomhedens ansvar for krisen, og ikke virksomhedens egen opfattelse.

Figuren nedenfor er en aftagning af Benoits strategi og en aftegning af hvordan Coombs mener den skal anvendes. Hvis virksomheden har et lille kriseansvar, er det hovedsageligt strategierne i den venstre side der skal anvendes, og hvis virksomheden har et stort kriseansvar er det strategierne i højre side der skal anvendes. (Figur 3: Coombs kriserespons, Kilde: Egen tilvirkning)



4. Danske banks kommunikationsstrategier gennem krisen

Dette kapitel omhandler hvordan Danske Bank har kommunikeret med omverdenen gennem kriseårene. Jeg finder det nødvendigt med en kronologisk analyse af kommunikationen, for at kunne identificere hvordan Danske Bank har søgt genoprettelse af deres image. Med det formål at få en forståelse af den kommunikationsproces Danske Bank har gennemgået, starter jeg med at analysere kampagnen, der kørte før Finanskrisen brød ud, med slogannet ”Vi gør det vi er bedst til”.

”Gør det du er bedst - til det gør vi ”

Inden finanskrisen brød ud var Straarup blevet tildelt titlen gebyrgribben, men på trods den dårlige omtale af Danske Banks direktør lykkedes det at forbedre Danske Banks image merkant under slogannet: ”gør det du er bedst - til det gør vi”(Børsen.dk) Reklamerne der skulle støtte op om slogannet lød blandt andet således: ” gør det for guds skyld, gør det for syns skyld, gør det for sikkerhedsskyld, gør det for andet end pengenes skyld. Gør det du er bedst til - det gør vi”(youtube.com).

Med dette slogan profilere Danske bank sig selv som eksperter i at drive bank, i det de kommunikerer, at gør det de er bedst til. Slogannet distancerede samtidig banken fra stakeholderne, idet det indeholder ordrene vi og du, hvor vi er banken og du er omverdenen. Dette var før krisen eskalerede ikke et kommunikationsproblem, idet Danske Banks images ikke var truet.

15. september 2008 brød krisen ud i Danmark.

Leemans brothers krakkede og danske bank stod til at miste en halv milliard kroner(www.tv2.dk), i den forbindelse blev Danske Bank stærkt kritiseret for mangelfulde kreditvurderinger i Irske, Finske og Islandske banker. Danske bank fortsatte gennem kritikken, med at benytte det gamle slogan ”vi gør det vi er bedst til.” Danske bank foretog sig ikke noget kommunikativt til omverdenen før d. 10 oktober 2008 hvor Straarup kommenterede krisen.

10. oktober 2008 kommenterede Straarup Finanskrisen.

Bankpakke 1 blev igangsat og samme dag kommenterede Straarup på Finanskrisen. I talen lyder det ikke som om at Straarup ser Danske bank som værende i krise, i det han udtaler at danske bank ikke hænger specielt og at finanskrisen ikke har resulteret i mistet tillid til Danske bank,

men mere til systemet(www.danskebank.dk). Han benytter Benoits imageoprettelsesstrategi reduktion i form af minimalisering, idet han ikke vil vedkende sig at Danske Bank er i økonomisk krise, på trods af at den først bankpakke samme dag var blevet godkendt. Ved minimalisering forsøger Danske Bank derved at fremstille den økonomiske krise mindre alvorlig, så det ikke fremkalder så mange negative følelser ved stakeholder og mindsker anklagen mod Danske Bank.

I samme interview omtaler Straarup aktiefaldet: ”Det er trist for vores aktionærer, men der er mange andre banker der har haft aktiefald.” Han erkender derved at der er nedgang på aktierne, men reducere omfanget i det han benytter sig af imagegenoprettelses strategien transcendens som indsætter aktienedgangen i perspektiv til de andre aktienedgangen i de andre banker, på den måde bliver aktienedgangen mindre alvorlig og derved retfærdiggøres den. På samme måde retfærdiggør Straarup årets resultalt, som han udtaler ikke bliver ligeså højt som forrige år, men stadig et betydeligt milliard beløb.

Fra interviewet udleder jeg, at Straarup på daværende tidspunkt enten ikke har erkendt omfanget af krisen, eller prøver at gøre den mindre alvorlig ved at minimere omfanget af den potentielle anklage der kan ramme Danske Bank. Anklagen bliver dog ikke mindre da Danske bank bliver ramt af endnu en krise idet Stein Bagger går konkurs med IT-company i december samme år(www.business.dk) og allerede i februar 2009 må staten lave endnu en bankpakke. Danske Banks image var på dette tidspunkt dalende og ledelsen mente ikke længere at deres gamle slogan var hensigtsmæssigt, så i juni 2009 Lancere Danske Bank en ny kampagne.

3. juni 2009 starter menings kampagnen.

I Berlingske image målinger kunne man læse af Danske banks image var på vej ned af rangstien(finans.tv2.dk). Danske bank havde en selvforståelse af at være traditionelle, ledende og troværdige , men dette matchede ikke deres omdømme som en dyr, barsk og arrogant bank. Kort tid efter berlingske image målinger blev offentligt, op startede Danske Banks nye kampagne.

Kampagnen bestod af en reklamefilm, der opfordrede folk til at gå ind en blog på Danske banks hjemmeside, og tilkendegive deres mening om krisen og om Danske Bank. Der var nogle emner man kunne trykke sig ind under og skrive et oplæg, hvorefter andre kunne stemme det oplæg de

synes om(finans.tv2.dk). Danske bank kunne på baggrund af oplæggene identificere hvad der skabte en diskrepans mellem deres selvforståelse og deres omdømme.

Idet Danske Bank var blevet kritiseret for at være arrogant, kan man tolke deres nye kampagne som et forsøg på at vise ydmyghed ved at møde stakeholderne i øjenhøjde i form af dialog.

Danske Bank må på dette tidspunkt have indset at de ikke længere kunne opbygge deres image på baggrund af en indefra -og ud synsvinkel, men behøvede en udefra-ind synsvinkel. Efter menings kampagnen var der indsamlede materiale til at lancere næste led i Danske Banks nye Kampagne.

28. September 2009 lanceres Bedre Bank.

I forlængelse af Menings kampagnen blev Bedre bank lanceret. Menings kampagnen havde sat fokus på nærvær, gennemsigtighed og og ansvar, og disse begreber skulle den nye kampagne overbevise stakeholderne om, at banken nu satte i fokus. Kampagne blev blandt andet vist i en tv-reklame, hvor flere medarbejdere blev vist på skift stående med et skilt i hånden, hvor på der stod et tiltag mod at blive en bedre bank. Mens medarbejderne bliver vist på skærmen kommer de hver i sær med et udsagn. Direktøren lægger ud med det første udsagn og den ordførende direktør slutter af med det sidste udsagn:

”I danske bank ved vi at krisen har svækket tilliden til den finansielle sektor og til os – men vi har lyttet og vi har lært – og det er blevet meget tydeligere hvad du forventer af os, og hvad du helst vil være fri for – derfor igangsætter vi nu 20 konkrete forandringer – vi vil være en bank hvor du altid kan kende forskel på rådgivning og salg – hvor priser og gebyrer aldrig er skjulte- vi vil også være en bank hvor din mening er med til at forme os - vi vil ikke pludselig være en helt anden bank – men vi kan og vil være en bedre bank(www.youtube.com)”

Danske Bank kommunikerer i overstående at de har forstået at tilliden er svækket og at de vil begynde at leve op til stakeholdernes forventninger. De giver udtryk for at være lydhøre overfor stakeholderne ved at sige at stakeholdernes mening er med til at forme Banken. Til sidst slutter Straarup af med at sige at de vil være en bedre bank. Disse udtalelser ligger sig op af Benoit imageoprettelsesstrategi, korrigerende, idet banken prøver at løse de situationer som stakeholder opfatter som et problem. Samtidig lover Danske Bank at kunderne fremover vil kunne

gennemskue priser og gebyrer, og da banken tidligere har været kritiseret for skjulte gebyrer, lover de derved at fejlen ikke vil gentage sig, hvilken er en anden form for korigering, som kan få banken til at fremstå troværdig.

I alt kom Danske Bank med 25 korrigerende forslag til hvad der kan gøre dem til en bedre bank, hvilket tyder på at de tager ansvar. Danske bank benytter sig derved i denne kampagne af en offensiv imagegenoprettelsesstrategi, hvilket ifølge Benoit er vigtigt for genoprettelse af Danske Banks image, uanset om de er skyldige eller ej.

Danske banks kommunikation har derved udviklet sig fra at være eksperter på området, til ikke at erkende tillidsbruddet i finanskrisen og til menings kampagnen hvor de spurgte stakeholderne til råds, for at korrigere deres handlinger. Danske bank flytter sig derved i sin brug af imageoprettelsesstrategier, fra at være defensiv til at blive offensiv. Men den offensive kommunikation varer ikke længe.

11. november 2009 benægter Straarup ansvar for krisen.

Allerede d 11 november, kun kort tid efter bedre bank var blevet sat i gang, benægter Straarup at Danske Bank skulle have et medansvar for finanskrisen, i det han udtaler :

”Vi har intet ansvar for den finansielle krise (b.dk).

Her benytter Straarup sig af imageoprettelsesstrategien simpel benægtelse som er en underkategori af benægtelse , idet han benægter at Danske bank ikke kan gøres ansvarlige for krisen. Derudover benytter han underkategorien flytning af skyld:

”Heller ikke nationalbanken eller andre banker forudså hvad der ville ske(ibid)”.

Her forsøger Straarup at skabe fokus på nationalbanken, så han kan få flyttet skylden væk fra Danske bank. Udover benægtelse benytter Straarup strategien unddragelse af ansvar i form af omstødelse af ansvarsgrundlagt:

”Du kan ikke tillægge Danske bank et ansvar, for at vi skulle have set noget som ingen andre så”(ibid).

Straarup søger at overbevise stakeholderne om at Danske bank ikke havde information til at forudse krisen, ligesom de andre banker heller ikke forudså den.

Straarup benytter i interviewet imagegenoprettelsesstrategierne benægtelse og unddragelse af ansvar, der begge ligger i den defensive ende af spektrummet. Den valgte kommunikation i interviewet med Straarup er derfor i kontrast med Bedre Bank kampagnen der blev igangsat kort tid før interviewet, hvor banken ville korrigere deres handlinger.

Straarups udtalelser blev allerede d. 29 november kritiseret af den nuværende statsminister helle Torning med overskriften: ”bankernes arrogance fortsætter(www.b.dk).” Hun kritiserer bankerne for at vise for lidt ydmyghed, og for at fralægge sig ansvaret, hvilket kan have påvirket Straarups til at udtale dagen efter:” *vi har som andre, et vist ansvar for det der er sket(www.business.dk).*” Derved indrømmer han at Danske bank bærer en del af ansvaret for finanskrisen, men fastholder samtidig hans holdning om at danske bank ikke kunne have forudset finanskrisen.

Ved at udtale:” *Som andre,*” tydeliggør han at Danske Bank kun har et medansvar, så de ikke står alene med ansvaret.

Straarup benytter derved imageoprettelsesstrategien unddragelse af skyld ved at reducere Reducere Danske banks ansvar i forhold til de andre medansvarlige. Kommunikationen fra Danske Bank er derfor stadig verbalt tvetydig, indtil Straarup holder den tale der senere blev kendt som Straarups undskyldning.

11.01.10 Straarups undskyldning.

Straarup holder d. 11.01.2010 tale på finansanalytikerforeningens årsmøde, hvor han er blevet bedt om at redegøre for sektorens image udfordringer.

Straarup starter talen med at erkende at danskerne har mistet tillid til bankerne i det han oplever at danskerne stiller spørgsmålstejn ved sektorens ansvarlighed, troværdighed og deres evne til at drive bank, derved det Straarup selv kalder deres kernekompetencer(www.Danskebank.dk).

Danske bank kommunikererede forståelsen for den manglende tillid gennem menings kampagnen, men det er første gang at Straarup står frem og erkender at danskerne har mistet tilliden.

Straarup forsætter erkendelsen i det han udtaler at hele sektoren lider under et forringet image, hvilket han påpeger er fuldt berettiget. Han erkender samtidig at den finansielle sektor bærer

ansvar for den finansielle krise, dette kommer til udtryk i Straarup bevarelse af to retoriske spørgsmål:

”Er det retfærdigt at vi får så mange klø? Er den finansielle krise og al dens væsen kun banksektorens skyld?” Hvortil han svarer: *”Lad mig for at undgå anklager om bortforklaring eller om at pege fingre af andre med det samme tilstå, at banksektoren bliver bebrejdet fejl med rette.”*

Straarup Sænker derved paraderne i det han siger, at den klø sektoren har fået er berettiget og pålægger derved den finansielle sektoren en del af ansvaret. Det er her vigtigt at påpege at Straarup ikke pålægger Danske bank skylden, men hele sektoren idet han på intet tidspunkt omtaler danske bank som de skyldige.

Uden Straarup kommer med en egentlig undskyldning vurderer jeg at han benytter imagegenoprettelses strategien bøn om tilgivelse. Han erkender ansvaret for sektoren og tilstår forkerte handlinger, dette kommer til udtryk i følgende :

” Vi har kollektivt haft et overdrevent optimistisk livssynd. Sektoren troede at træerne kunne vokse ind i himlen.... Vi har lånt for meget ud”.

Han udtaler at sektoren har haft for optimistisk livssyn og derved lånt for meget ud. Men Straarups påtagelse af ansvaret varer ikke ved igennem talen.

Straarup søger ved brug af en metafor at inddrage forbrugeren som ansvarlig, hvilket man kan uddrage af følgende:

”Gæsten bliver fuld. Er det den som stænker vinen eller den som drikker den, der er skyld i beruselsen?”.

Han sætter her tvivl ved ansvaret ved at skabe flere medansvarlige, idet han omstøder ansvarsgrundlaget og inddrager flere årsager til finanskrisen. Straarup benytter derved underpunktet omstødelse under strategien unddragelse af ansvar.

Straarup forsøger også at unddrage ansvaret ved fastslå, at bankerne normalt følger den makroøkonomiske udvikling, han mener, at gør en bank ikke det, bliver den sat af, mister markedsandel og kunder, samt mister indtjening. Han forholder sig derved, til de handlinger sektoren har foretaget som en respons på andres offensive handling og en nødvendighed for sektorens overlevelse. Straarup benytter sig her af strategien provokation.

I talen Kommer Straarup ind på nogle konkrete handlingsforslag der skal til for at genoprette danskernes tillid til Sektoren:

”Øget indsigt i sektoren, styrket kapital og likviditet, mere gennemsigtighed og åbenhed-kompetenceudvikling og ny rådgiverkultur og kvalificering af fremtidens kunder vil være centrale indsatsområder.”

Straarup kommer her ind på en masse punkter, han mener vil styrke sektoren samlet set. Samtidig fremhæver han nogle af de forslag Danske Bank er gået i gang med. Endvidere pointerer han, at forbedringer og genopbygning starter med selvransagelse og refleksion. Man kan vælge at se dette som Straarups korrigerende handlingsplan, for hvordan sektoren skal korrigere de begåede fejl, hvilket vil sige, at han bruger strategien korrigerende, som ifølge Benoits er hensigtsmæssig at bruge sammen bøn om tilgivelse.

En anden mulighed er at han søger at reducere angrebets omfang mod Danske Bank, idet at alle de konkrete handlingsforslag er nogle, Danske bank har forsøgt at korrigere siden ”bedre bank” – kampagnen. Han fortæller blandt andet direkte, at danske bank har lyttet til danskerne og fjernet bonusordninger i deres filialnet. På baggrund af dette kan det også vurderes, at Straarup anvender strategien afstivning i et forsøg på at forsøg at forstærke stakeholdernes positive følelser vedrørende Danske Bank.

Straarup sammenligner Danmarks finanskriser med den amerikanske finanssektor, idet han forklarer, at de er meget hårdere ramt og udtaler at deres historie er:

”...skabt af uansvarlige finansfolks grådighed efter bonus. Men vi har ikke i nævneværdigt omfang haft disse CDO`er i Danmark og vores historie er en anden”.

Straarup søger her at reducere angrebet omfang ved at differentiere den danske sektor fra den amerikanske, hvilket kan have den effekt at minimere omfanget af krisen. Man kan sammenligne det med, at man har et givent problem. Sammenligner man ens eget problem med andres langt større problemer, vil ens egne problemer pludselig ikke virke så omfattende. Igen anvender Straarup derved strategien reduktion af angrebet omfang.

Indtil videre kan det derved diskuteres, om denne tale virkelig er Straarups store undskyldning, eller om det er endnu et forsøg på at reducere omfanget af anklagen og unddrage Danske Banks ansvar for krisen. Lige inden Straarups tale er omme udtaler han :

”Sektoren har i nogle tilfælde ageret på en måde der tilsidesatte vores kunders bedste.. og vi som sektor har været for fokuseret på vækst .”

På dette punkt tager Straarup derved det fulde ansvar for tilsidesættelse af kundernes interesser, hvilket vil sige, at han igen anvender strategien bøn om tilgivelse. Dog skal det bemærkes, at når det omhandler ansvaret snakker Straarup igen om sektoren og ikke om Danske Bank

På baggrund af følgende kan der konstateres at Straarup i talen som formand for finansrådet, påtager sig en stor del af ansvaret for den finansielle krise, men samtidig forsøger at minimere ansvaret og sætte krisen i perspektiv med et mere skræmmende eksempel.

21. september 2010 påbegyndes ”gul-kampagnen”.

Gul kampagnen stod på i 5 uger med start d. 21. september 2009(www.borsen.dk). Kampagnen bestod af nogle tv spot, samt midlertidig udskiftning af 80 filialers facader. Hvor farven før var blå, blev den nu gul. Meningen med kampagnen, var at sætte fokus på Danske bank som værende en billig bank. Danske bank var af Yougov Zaperas blevet kåret som værende en af landets billigste banker, og dette gjorde de opmærksom på i tv reklamen der lød:”... har kåret landets billigste banker gæt hvem der er blandt de billigste. – Danske Bank”(ibid).

På baggrund af dette kan Gulkampagnen opfattes som værende anvendelse af imagegenoprettelses strategien afstivning, der som tidligere nævnt er et underpunkt på reduktion af angrebet omfang. Danske bank søger ikke at reducere de negative associationer, men at fremhæve bankens positive sider, så stakeholderne får et mere positivt syn på Danske Bank, hvilket ifølge Benoit kan lede til en genoprettelse af bankens image.

I Berlingske business imageanalyse blev det i 2009 offentliggjort at danske bank blev opfattet som en dyr bank, derved kan gulkampagnen også være en anvendelse af strategien korrigerende for at ændre stakeholdernes opfattelse. Danske bank er nødvendigvis ikke blevet billigere, end de var tidligere, men de søger at kommunikere, at de er en billig bank for at få stakeholderne

overbevist. Korrigerende kan være et forsøg på at genoprette den opfattelse, stakeholderne havde før krisen bare på et specifikt område i dette tilfælde prisen.

04. april 2011 lanceres det nye slogan ”Stå Stærkere”.

Meningen med det gamle slogan ”gør det du er bedst til det gør vi” havde hele tiden været, at det skulle tages i brug, når tilliden til banken var genoprettet(www.business.dk) Formålet med deres kommunikation har derved været at vænne tilbage til deres tidligere image, men sådan gik det ikke. Parallelt med at krisen skred frem, blev det gamle slogan skadende for Danske Bank idet, det blev brugt i mod Danske Bank som i lignende sætninger: ”Skiftbank- det gør vi” eller ”hvis i gør det i er bedst til- hvad så nu”(youtube).

Danske bank besluttede sig senere for at smide det gamle slogan helt væk(www.børsen.dk), og lancere et nyt og mere beskedent slogan ”stå stærkere” . De søger derved nu at genoprette sit image ved at skabe distance til det gamle slogan. Det nye slogan skulle være en forsættelse på ”mening” og ”bedre bank” kampagnerne. Slogannet kan opfattes ydmygt, da man ikke rigtig kan sige det imod, idet målet ”stå stærkere” er beskedent, i forhold til at skulle være eksperter på sit område.

Stå stærkere var en del af en ny strategi i banken i den forbindelse udtaler Tonny Andersen: *Det er vigtigt for mig at Danske Bank bliver en bank for alle – og at man oplever at danske bank taler i øjenhøjde med kunderne*(www.business.dk).

Dette vidner derved om at kunderelationer er i høj kurs i den nye strategi, hvilket Danske Bank allerede lagde op til under kampagnen ”bedre bank.”

Det nye slogan er derved, en forsættende anvendelse af imagegenoprettelsen strategien korrigerende, hvor Danske Bank søger, at vise danskerne at de har ændret deres strategi, for at imødekomme de forventninger der bliver stillet af omverdenen. Slogannet ”stå stærkere” for ikke lov at leve evigt, idet det allerede i november 2012 bliver erstattet af det nuværende slogan ”New normal- demands new standards”(www.Danskebank.dk).

15. november 2012 fik Danske Bank – engelsk slogan.

Danske Bank skifter slogan d. 15 november til ”new standards”, efter en to årig periode med stå stærkere. I denne periode er Peter Straarup gået af som ordførende direktør for danske bank, og blevet erstattet af Eivind Kolding. Efter Eivind Kolding blev ordførende direktør, varslede danske Bank nedlæggelse af 2000 job inden 2015 og lukning for personlig betjening i 131 filialer, hvilket medførte en del kritik(www.informationen.dk).

Danske Bank selv, mener ikke at dette bliver et problem, idet lukningerne er et led i deres nye strategi og slogan ”new standards.” Jan Svarre, som er chef for Personal banking Danmark udtaler i en pressemeddelelse:

”Vi fokuserer mere på rådgivning... og frigør ressourcer til at investere yderligere i enkle og sikre digitale løsninger(www.danskebank.dk)”

Her kommer det til udtryk at bedre rådgivning og digitale løsninger bliver implementeret fremover. Selve strategien, kommer ikke til udtryk i Danske Bank nye reklamefilm, som var ment som et startskud på den nye strategi. I stedet skitserer reklamefilmen på skift billeder, som Danske bank mener er en del af den ny verden, de agerer i som bank.

Reklamefilmen viser en mand der har fået amputeret sine ben, men tilpasser sin nye normal, ved at løbe på blads. Derudover er der klip, af to piger der kysser, en mand der smider med brosten, et isbjerg der smelter, en mand der går til angreb på en politistyrke med en paraply, en lille pige der sidder med en ipad og en tro kopi af billedet fra occupy wall street- bevægelsen hvor en ung mand har en dollarseddel tapet for munden(www.danskebank.dk). Alle disse klip skal give et billede af den nye normal, som Danske Bank tilpasser deres nye standarder efter.

For at kunne imødekomme den ny normal er Danske bank pointe, at det kræver nye standarder. De nye standarder består af Rådgivning og finansielle løsninger, interaktion med kunderne, gennemsigtighed og finansiell styrke, samt ansvarlighed. Bedre rådgivning, gennemsigtighed og ansvarlighed er alle faktorer, der blev efterspurgt af danskerne i meningskampagnen. Danske banker er derved stadig i gang med at overbevise kunderne om, at de har lyttet og lært som i kampagnen ”bedre bank”. De anvender derfor en meget imødekommende imageoprettelsesstrategi i form af korrigerende. Problemet kan dog midlertidigt være at budskabet

falder lidt i baggrunden, idet det er den ”ny normal” der bliver kommunikeret gennem reklamefilmen og ikke de nye standarder.

4.1 Danske Banks imagegenoprettelsesstrategier gennem krisen

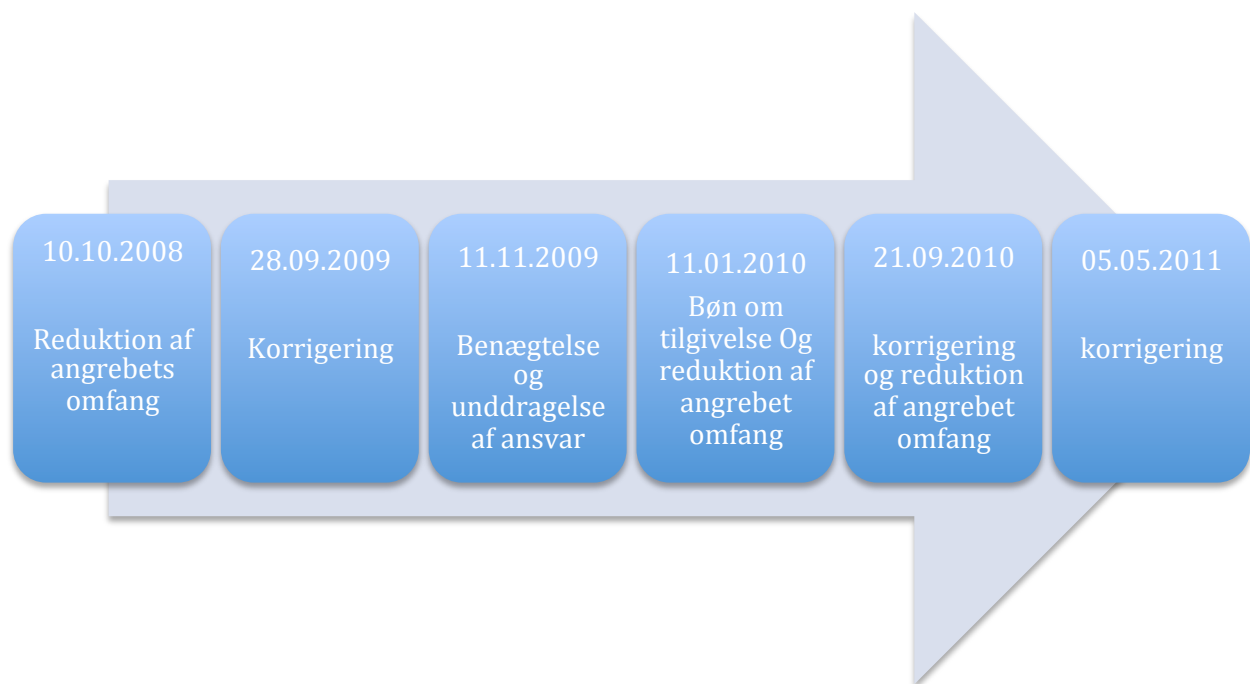
Jeg har nu gennemgået hvilke imagegenoprettelsesstrategier, Danske Bank anvender gennem krisen. Jeg har blandt andet undersøgt, hvordan Straarup har fremtrådt, samt hvordan Danske Bank har placeret deres kommunikationsindsats gennem kampagner. Jeg vil kort opsummere, hvad jeg er kommet frem til i denne del af min analyse.

Danske bank havde før krisen slogannet: ”Gør det du er bedst til - det gør vi”, hvilket gav banken et image af at være kompetent og eksperter i bankverdenen. Da krisen brød ud 15. September 2008 og Danske Bank blev forbundet med dårlige kreditvurdering, IT-factory sagen og bankpakker, gik slogannet fra at være et rigtigt godt slogan til at være hele ude af trit med omverdenen. Danske Bank røg ned af imageranglisten, og skulle nu til at indlede en kamp for at få genoprettet deres image.

Det første udspil der kom fra Danske Bank var Straarups der d. 10. oktober 2008 søger at reducerer angrebet ansvar ved at minimalisere krisen og ophøje Danske Banks handlinger ved at bruge strategien transcendens. Næste gang jeg vurderer de bruger imagegenoprettelsesstrategien er d. 28. september 2009 i ”bedre bank” kampagnen, hvor de søger at vise danskerne, at de har lyttet ved at komme med nye handlingsudspil, de benytter sig nu af strategien korrigerer.

Kort efter kampagnen er skudt i gang udtaler Straarup d. 11 november 2009 at banken ikke kan holdes ansvarlig for krisen. Straarup benægtede ansvaret, både ved simpel benægtelse og ved flytning af skyld, der er derved på dette tidspunkt opstået en form for inkongruens i Danske Banks krisekommunikation. Efter denne usammenhængende brug af Benoits imageoprettelsesstrategier vender Danske bank tilbage til anvendelse af en imødekommende strategier bøn om tilgivelse, idet Straarup d. 11. januar 2010 holder tale, hvor han pådrager den finansielle sektor en del af skylden for krisen. Det kan dog diskuteres om Straarups ”bøn om tilgivelse,” kan vurderes som et udspil fra Danske Banks kommunikation, eller på vegne af hele den finansielle sektor.

Danske bank fortsætter den d 21. September, med at anvende en offensiv kommunikation, idet de igangsætter ”gul-kampagnen”, hvor de reducerer angrebets omfang, og samtidig kommunikerer at de korrigerer noget de bliver anklaget for- at være for dyre. De fortsætter den imødekommende strategi ved brug af sloganet ”stå stærkere”, som lanceres d. 5 april 2011. Nedenfor ses en illustration af de gennemgåede imagegenoprettelsesstrategier. (Figur 4, Kilde: Egen tilvirkning)



Efter to år med slogannet ”stå stærkere” introducere Danske Bank d. 15. November 2012 en ny strategi med slogannet ”new standards”. Reklamefilmen der blev lavet i den forbindelse anvender ikke en egentlig imageoprettelsesstrategi, så for at danskerne skal opfatte budskabet i kampagnen, skal de også have kendskab til den bagvedliggende strategi. Jeg vil i næste kapitel redegøre for, hvordan reklamefilmen er blevet modtaget, idet jeg i næste kapitel vil undersøge Danske Banks kommunikation med et udefra-ind syn. Jeg vil ved hjælp af foregående analyse, Coombs teori og en kvantitativ undersøgelse søge at identificere hvor vellykket den Danske Banks krisekommunikation har været gennem krisen.

5. Matcher kommunikationen kriseansvaret?

Dette kapitel starter med at tage udgangspunkt i Coombs teori, for at identificere krisetype, krisehistorie og tidligere omdømme, og derved at kunne bedømme truslen mod Danske Banks Omdømme. Når truslen er identificeret, er det muligt at analysere hvorvidt Danske Bank anvendte de rigtige imagegenoprettelsesstrategier gennem krisen.

5.1 Kriseansvar

Krisetype

Når jeg skal undersøge krisetypen er det vigtigt at pointere at jeg undersøger krisetypen udefra- og ind og ikke indefra- og ud. Der kan nemlig være stor forskel på hvordan stakeholderne opfatter krisetypen og hvordan Danske Bank selv opfatter krisetypen. Coombs henviser til at man kan definere tre krisetyper: offerkriser, uheld og ugerninger.

For at undersøge hvilken krisetype Danske Bank stod overfor spurgte jeg mine respondenter om de opfattede Danske Bank som et offer uden kontrol overfor krisen, om Danske Bank ubevist har handlet forkert eller om om Danske bank bevidst har handler uansvarligt.

Fordelingen af svar er illustreret i understående figur, hvilket viser at 12% opfattede Danske Bank som offer for krisen, 35% mente at Danske Bank havde handlet ubevist forkert og 53% mente at Danske Bank bevidst havde handlet forkert.



(Figur 5: Krisetype, Kilde: Egen tilvirkning)

Undersøgelsen viser derved at flertallet af respondenter mener at Danske Bank har handlet bevidst forkert. Dette resulterer i at Krisetypen kan kategoriseres under ugerninger. Kristypen ugerninger medfører en stor trussel mod Danske Banks omdømme. Nu når kristypen er bestemt vil jeg gå videre til krisehistorien.

Krisehistorie

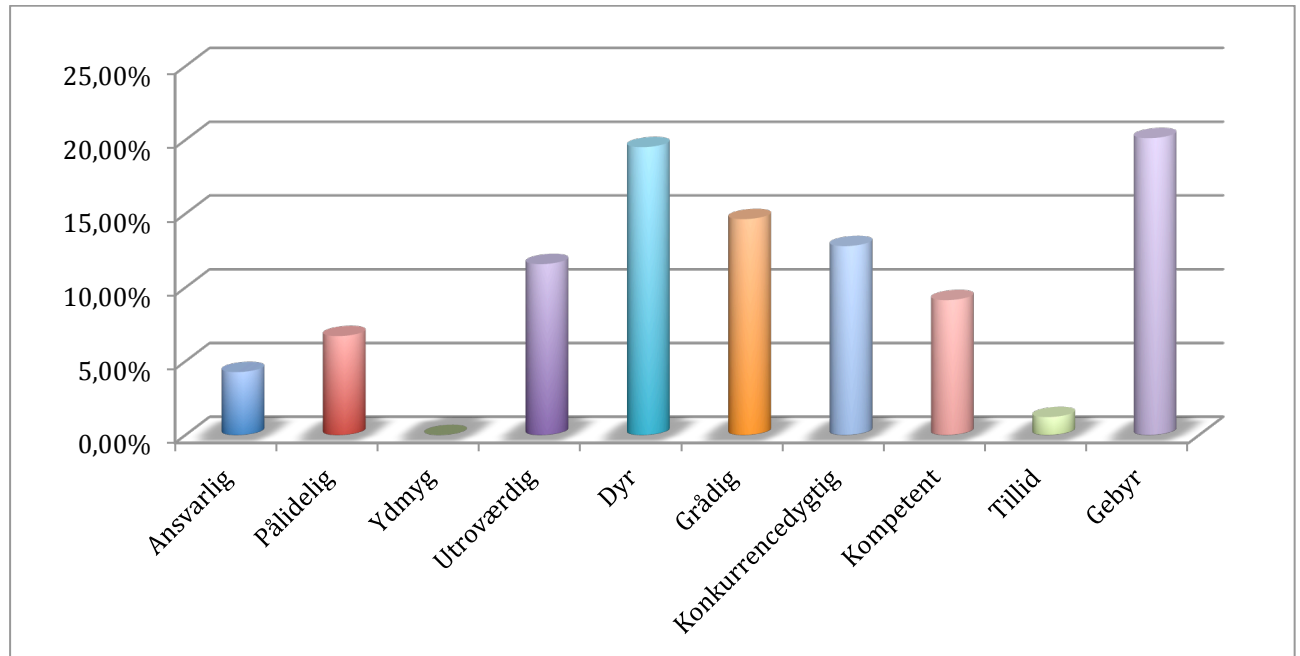
Det er relevant at kende Danske Banks krisehistorie, for at vide om der ligger lignende kriser i Danske Banks fortid. Jo mere omfattende krisehistorier jo mere omfattende vil skaden på omdømmet blive. Danske Bank havde inden krisen eskalerede ikke en omfattende krisehistorie, men da først krisen brød ud kom den ene krise efter den anden. Først tabet på bankerne i Irland, så Stein Baggeres konkurs med It-faktory og Bankpakke et og to.

Før krisen brød ud blev Danske Banks daværende ordførende direktør Peter Straarup, i 2005 kendt som Gebyrgribben. Straarup var på i den periode formand for Finansrådet der i fællesskab med politikerne havde besluttet at opkræve gebyr for dankorttransaktionerne, på baggrund af det blev Straarup anset for at være grådig (www.Business.dk). Idet Straarup har stået i spidsen for Danske bank i 14 år, er det relevant at inddrage hans personlige krise i Danske Banks krisehistorie. Man vil ikke kunne sammenligne gebyrgrib-krisen med den finansielle krise, da der er stor forskel på omfanget, men gebyrgrib-krisen kan stadig have haft en betydning, idet Danske Bank i begge kriser er blevet anklaget for at være grådige.

Danske Banks tidligere omdømme

Danske bank tidligere omdømme, dvs. før krisen indtraf var overordnet godt, idet Danske bank i foråret havde fået en 6. Plads i Berlinske business imagemålinger. På baggrund af Imagemålingen, kan man vurdere at Danske bank havde en positiv relation til sine stakeholdere, hvilket ifølge Commb's er en forudsætning for at kunne opnå en "halo-effekt". På baggrund er dette konkluderet at Danske Bank havde "halo-effekt" ved finanskrisens frembrud i efteråret 2008, hvilket var positivt, idet Banken havde en chance for at reducere truslen mod deres omdømme.

Som nævnt tidligere blev Straarup siden 2005 kaldt for gebyr-gribben, og dette kan have haft indflydelse på bankens samlede omdømme, denne antagelse fik jeg bekræftet da jeg bad mine respondenter stemme på det ord de forbinder mest med Danske Bank, hvor ordet Gebyr fik flest stemmer.



(Figur 6: Image, Kilde: Egen tilvirkning)

på baggrund af dette kan danske bank også, have været ramt af det Comms kalder velcro-effekten. Hvis Danske Bank har været ramt af velcro-effekten vil dårlig omtale automatisk avle dårlig omtale, derved kan de bliver tildelt en større del af ansvaret for krisen.

Truslen mod danske Danske image

Krisetypen, krisehistorien og Danske Banks tidligere omdømme er med til at identificere truslen mod danske banks omdømme. Kristypen blev af flertallet placeret i kategorien ugerninger, idet stakeholderne mener at Danske Bank har handlet uansvarligt. Krisehistorien er ikke omfattende og omdømmet er på det givne tidspunkt positivt.

På baggrund af krisetypen ugerninger bliver Danske Bank pålagt en stor del af ansvaret for krisen, hvilket medfører en stor trussel mod omdømmet. Idet krisehistorien var stabil, forhøjer dette ikke truslen, og idet danske banks omdømme var positivt, må man gå ud fra at dette medførte en halo-effekt, som formindskede truslen.

Truslen mod Danske Banks omdømme er dermed relativ høj, med en mulighed for at udnytte halo-effekten, hvilket betyder at de bliver tildelt et stort kriseansvar af deres stakeholderer.

5.2 Imagegenoprettelsesstrategier i forhold til kriseansvar

Jeg vil i det efterfølgende genoptage den kronologiske analyse af Danske Banks kommunikation gennem krisen. Denne gang vil jeg have fokus på hvor vellykket Danske Banks brug af imagegenoprettelsesstrategier er i forhold til deres kriseansvar.

Straarups kommenterer finanskrisen.

Straarup kommentere krisen den tiende oktober 2008 en måned efter krisen eskalerede. På dette tidspunkt er truslen mod omdømmet stor. Tilbage i 2005 havde der været gebyrsagen, hvor Straarup blev kaldt gebyr gribben, i den forbindelse blev banken kendt for at være grådig, og finanskrisen blev forbundet med ordet grådig. Dette understøttede bankens bonusordninger, hvor Danske Bank blev beskyldt for, at rådgiverne satte kundernes behov til side for at opnå bonusser. Det bliver i midlertidigt forværret af Stein Bagger sagen, hvor de igen blev beskyldt for at lave dårlige kreditvurderinger, hvilket ikke stemte overens med deres daværende slogan: ”vi gør det vi er bedst til”.

Det var primært den finansielle sektor der fik skylden for krisen, og idet Danske Bank er en af de største banker i Danmark blev banken automatisk forbundet med krisen og dermed fik medansvar for krisen. Derfor er der på krisens starts tidspunkt en moderat til høj trussel mod Danske Banks omdømme.

Straarups kommentarer på krisen tyder på at Danske Bank stoler blindt på deres stakeholderes tillid, idet han udtaler :

” Jeg tror ikke at kunderne har mistet tillid til banken ”.

Coombs teori henviser til at virksomheder altid skal have kunderelationerne i fokus i en krisesituation, og det er ikke tilfældet med Danske Bank. Der var på dette tidspunkt, der opstod en inkongruens mellem bankens selvopfattelse og bankens omdømme.

Ifølge Commbs skulle Danske Bank have benyttet Benoits strategi korrigerende eller bøn om tilgivelse, i stedet brugte de benægtelse, unddragelse af ansvaret og reduktion af angrebet omfang. Straarup mangler derved at erkende et kriseansvar, hvilket resulterer i at der ikke bliver

taget højde for stakeholderrelationerne, som ifølge Coombs kan ende med at sætte danske bank i et endnu værre lys. Straarup kan på baggrund af dette i have forværret truslen mod omdømmet i forsøg på at formindske kriseansvaret. Havde Danske Bank derimod kommunikeret ansvar og anvendt offensive genoprettelsesstrategier, kunne de have haft en mulighed for at benytte det Coombs kalder for halo-effekten, idet de i 2008 havde opnået et godt image, og dette kunne de have udnyttet.

Først efter image målinger i 2009 erfarede ledelsen i Danske Bank at de ikke blindt kunne stole på deres stakeholders tillid, idet Danske Bank fra år 2008 til år 2009 faldt fra en 6. Plads til 137. plads på Belingske image målinger.

Menings og Bedre bank kampagnen.

Det gik op for danske bank at de på grund af finanskrisen havde mistet troværdighed, og på grund af den tidligere kommunikation, var Danske Bank havnet i en dobbeltkrise. Danske Bank tabte derved legitimitet i starten af krisen, hvilket Coombs henviser til kan have store konsekvenser for en virksomhed.

Gennem kommunikation satte Danske Bank nu fokus på relationen og på kunderne, hvilket formentligt var et forsøg på at formindske den diskrepans der var mellem stakeholdernes og bankens opfattelse. Danske Bank ville have deres værdier til at passe til omverdenen, hvilket ikke længere var tilfældet. Nu ville banken kommunikere at de havde lyttet og lært, ville være ydmyge og tage ansvar.

Det er inkonsistent med bankens tidligere kommunikation, hvorfor det kan komme til at virke utroværdigt. Der opstår en modsætning mellem det at være ”de bedst til noget” og så at spørge stakeholderne til råds, hvilket ikke styrker legitimiteten. Alligevel er kampagnen godt på vej, da Danske Bank anvender Benoits strategi korrigerende, hvilket ifølge Coombs er passende når virksomheden har et stort kriseansvar. Kommunikationen matcher derved kriseansvaret, hvorfor kampagnen menes at have en mulig chance for at genopbygge Danske Banks image.

Straarup benægter ansvar.

11. november 2009, en halv måned efter bedre bank kampagnen blev skudt i gang, udtaler Straarup at Danske Bank ikke har ansvar for den finansielle krise(www.b.dk). I talen anvender Straarup derved igen benægtelses strategien, hvilket ikke er konsistens med kommunikationen under mening og bedre bank kampagnen. Truslen mod omdømmet er stadig høj, så Danske Bank burde ifølge Coombs ikke anvende en benægtelsesstrategi men i stedet en genoprettelsesstrategi, hvilket svarer til Benoits korrigerende eller bøn om tilgivelse. Benægtelsen er fra Danske Banks side en uhensigtsmæssigt håndtering af kommunikationen.

Første gang Straarup brugte benægtelsesstrategien, kunne det skyldes den manglende fokus på kunderelationen. Men denne gang er Danske Bank fuldt oplyste om stakeholderens overbevisning, hvorfor det at benægte krisen igen, kan siges at lede Danske Bank ud i en yderligere legitimitetskrise.

Det skal nævnes at ”bedre bank” kampagnerne kørte på tv samtidig med at Straarup benægtede kriseansvaret. Det har den betydning at Danske Bank på samme tid både kommunikerede at de har et ansvar for finanskrisen og samtidig benægter det, hvilket ikke er særlig troværdig kommunikation. Coombs mener ligesom Benoit, at der skal være konsistens i brugen af imagegenoprettelsesstrategien, før denne kan blive vellykket. Den selvforståelse de prøver at kommunikeret i ”bedre bank” bliver dermed utroværdig.

Undskyldningen.

I undskyldningen Straarup giver, anerkender han ansvaret for finanskrisen, men kun på sektorens vegne. Undskyldningen kommer næsten halvandet år efter finanskrisens udbrud(www.danskebank.com). Han benytter sig i talen af Benoits strategi bøn om tilgivelse, korrigerende, unddragelse af ansvar og reduktion af angrebet ansvar, hvilket svarer til genoprettelsesstrategi og formindskelsesstrategi i Coombs teori. Truslen mod omdømmet er stadig høj, det vil sige at Danske Bank næsten kommunikerede efter Coombs anbefalinger.

Ansvaret for krisen kan dog være blevet større for Danske Bank, idet den finansielle krise er blevet overlejet af en legitimitetskrise, idet Danske Bank har været utroværdige i deres kommunikation. Samtidig har Danske Bank lidt image skade, hvilket kan have medført Coombs

”velcro-effekt”, hvilket kan resultere i, at der ikke bliver taget så godt imod undskyldningen på dette tidspunkt, som havde han givet den tidligere.

Gulkampagnen

Danske Bank havde fundet ud af at stakeholderne opfattede dem som dyre, hvorfor de under gul kampagnen ønskede at sende et budskab om at de var en billig bank. Det var opstået et gab om hvordan Danske bank opfattede sin pris og hvordan Stakeholderne opfattede deres pris. Dette gab forsøgte Danske bank at lukke gennem kommunikation.

Kvantitativ data viser at Danske Bank bliver set som en konkurrencedygtig bank(se figur 6), hvilket vidner om at kampagnen var vellykket. Derudover havde Danske Bank data der støttede op omkring deres påstand om at være en billig bank, hvilket virker legitimerende. I kampagnen anvender Danske Bank imagegenoprettelsesstrategien afstivning og korrigerende, hvilket er kontinuerligt med undskyldning og bedre bank kampagnen, hvorfor Kampagnen ifølge Coombs kan hjælpe til imageoprettelse.

Stå stærkere

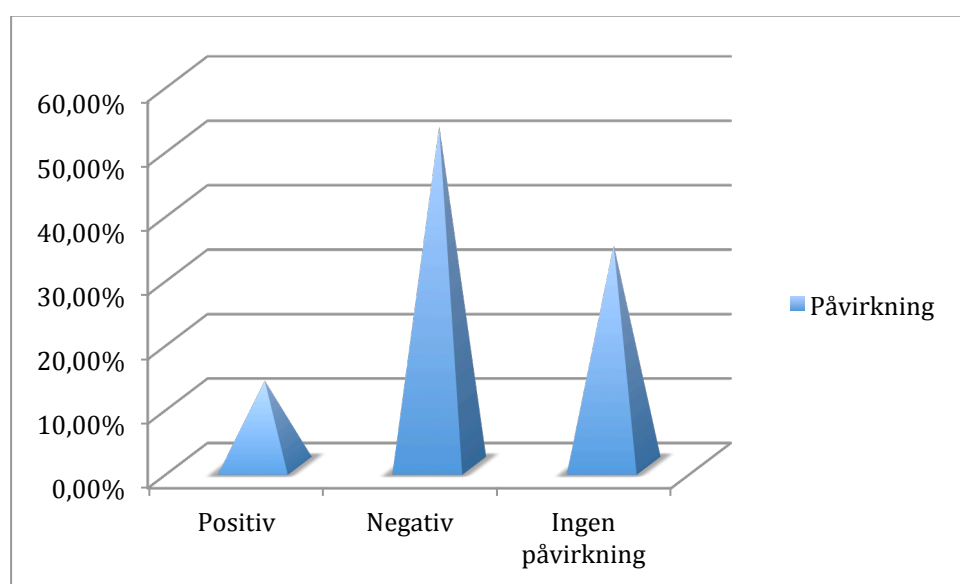
Stå stærkere var ment som en fortsættelse på bedre Bank kampagnen, hvor Danske Bank søger at forstærke deres image gennem brug af Benoits strategi Korrigerende. Korrigerende matcher kriseansvaret, men alligevel har kampagne ikke gjort en stor forskel på imagekontoen.

Når man måler på image, opstilles nogle parametre virksomheden bliver bedømt på, som fx ledelse. Dem der bedømmer virksomheden, har indsigt til viden omkring disse parametre gennem virksomhedens kommunikation. Derfor vil der normalt være en mulighed for at kommunikere sig til et bedre image. Men på nuværende tidspunkt kan det diskuteres om Danske Banks legitimitetskrise er blevet for omfattende, hvorfor det ikke længere er muligt at kommunikere sig til et image nu og her. Kampagnen kørte halvandet år hvor imageet ikke steg. Nu er ”stå stærkere” blevet erstattet af ”new standards”.

New normal demands new standards

Det nye slogan blev lanceret den 15 november(www.danskebank.dk), hvorfor den på nuværende tidspunkt kun har eksisteret i en måned. Strategien bag reklamefilmen er korrigerende. Danske

bank ønsker igen at sætte fokus på deres værdier, ved at tilpasse deres værdisæt efter omverdenen. Reklamefilmen viser ikke deres ny værdisæt, men i stedet den ny verden de skal agere i som bank, hvorfor det kan være svært for stakeholder at opfange at Danske Banks kommunikation rent faktisk matcher kriseansvaret. Dette vidner responsen på reklamefilmen også om, idet 53% procent af dem der har set reklamefilmen, mener at de har fået forstærket deres negative følelser til Danske bank, mens 13% mener at filmen forstærker de positive følelser.



(Figur 7: Påvirkning fra "New Standards", Kilde: Egen tilvirkning)

Reklamefilmen har modtaget massiv kritik i medierne. Dette er blandt andet et af de indslag man kan læse på Danske Banks facebookside.

"...Hallo bank-typer, vil i have os til at tro at i nu er en slags samfundsgavnlig institution fremfor en indtjeningsfokuseret forretning? Og tror i at vi allerede har glemt, at i som en del af bank væsenet, er en af überskurkene i den situation verden befinder sig i nu? I kunne starte med en reklame, tilgiv os, efterfulgt af en merkant lønedsættelse til de folk hvis grådige beslutninger og flossede moral er en del af problemet. Det ville være nye standarder. Man i det mindste ville overveje at tage alvorligt. (www.facebook.dk)"

Det kommer i udtalelsen tydeligt til udtryk at Danske banks kampagne ikke har et positivt indtryk på personen der har skrevet indslaget. Han holder stadig Danske Bank som ansvarlig for finanskrisen, hvorfor truslen mod omdømmet stadig er høj. Samtidig efterspørger han en undskyldning, idet han skriver, at de skal lave en kampagne med titlen tilgiv os titlen- efterfuldt af handling. Personen kan ikke tage kampagnen seriøst, hvilket kan være forårsagede af den manglende konsistens i Danske Bank krisekommunikation, som har medført manglende legitimitet.

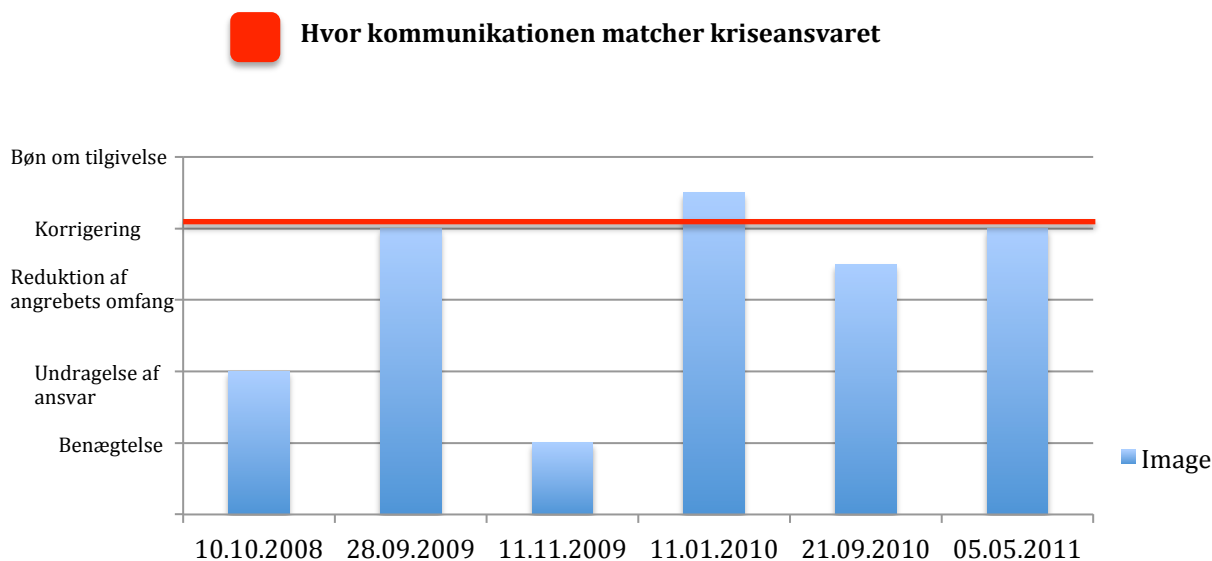
Ifølge Coombs burde Danske Bank stadig være i den offensive side af Benoits genoprettelsesstrategier, hvilket ikke kommer tydeligt nok til udtryk i denne reklamefilm. Derved viser Danske Bank ikke stakeholderne, at de har påtaget sig ansvaret, dette kan blive et problem i det stakeholderne ikke mener at Danske Bank har undskyldt nok.

5.3 Kommunikationen mismatcher kriseansvaret

I dette kapitel har jeg taget udgangspunkt i Coombs teori, og identificeret krisetype, krisehistorie og tidligere omdømme. Jeg fandt at krisetyper var ugeringer, krisehistorien var stabil og Danske Banks tidligere omdømme var blevet ratet til en 6 plads, hvilket vil sige at det generelle omdømmet var godt. Sagen med dankort gebyrerne, plettede dog omdømme idet danske Bank blev forbundet med at være grådige. På baggrund af følgende vurderede jeg at truslen mod Danske Banks omdømme var høj, hvilket ifølge Coombs har den betydning at Danske Bank skulle bruge en imødekommende responsstrategi, for at genoprette deres Image.

Efter truslen blev identificeret, var det derved muligt at analysere hvorvidt Danske Bank anvendte de rigtige imagegenoprettelsesstrategier gennem krisen, hvor jeg fandt at anvendelsen af Benoits imagegenoprettelses strategier ikke var konsistens, hvilket er illustreret på figuren nedenfor.

(Figur 8: Kommunikation vs. Kriseansvar, Kilde: Egen tilvirkning)



Som det kan ses på søjlerne i figuren svinger brugen af imagegenoprettelses strategier fra benæggtelse til bøn om tilgivelse til benægtelse til korrigering, hvilket virker utroværdigt og resulterer i reduceret legitimitet. Som det er illustreret på stregen i figuren anbefaler Combs at når truslen mod omdømmet er stor skal der anvendes imageoprettelse strategier, hvilket vil sige bøn om tilgivelse eller korrigering.

Siden Straarups undskyldning i d.11. januar 2010 har Danske Bank primært benyttet sig af offensive strategier gennem kampagnerne gul, stå stærkere og nu new standards. Det vil sige at Danske Bank igennem de sidste 2 ½ år har anvendt den kriserespons der matcher kriseansvaret. Men hvorfor bliver den nye kampagne så ikke godt modtaget? Jeg vurderer at svaret findes i den tidlige kommunikation.

Ifølge Coombs er det vigtigt at leve op til sit ansvar tidligt i krisen og samtidig kan det have fatale konsekvenser at benægte ansvaret hvis "sandheden" senere kommer frem. Hvilket er tilfældet i Danske Banks kommunikation, der startede ud med at mismatche kriseresponsen med kriseansvaret, hvilket har resulteret i en velcro-effekt og en øget utroværdighed. Danske Banks kommunikation kan derved siges at have matchet kriseansvaret de seneste 2 år, men ikke konsistens de første 2 år af krisen.

6. Konklusion

Projekt har søgt, at analysere hvordan Danske Bank har kommunikeret, fra krisen eskalerede d. 15 september 2008 og til nu, samt hvor hensigtsmæssig kommunikationen har været.

For at opnå indsigt i Danske Banks kommunikation under krisen inddrager projektet teori om krisekommunikation. Første del af projektet søgte at identificere hvilke imagegenoprettelsesstrategier Danske Bank anvendte i deres kommunikation, hvilket førte til en kronologisk analyse af udtalelser fra Peter Straarup, samt førte kampagner. Anden del af projektet søgte at identificere kriseansvaret samt hvordan Danske banks kommunikation matchede dette.

Jeg fandt at Danske bank i starten af krisen ikke erkendte omfanget af krisen hvilket medførte en benægtelse af ansvaret. Bankpakken var udkommet samme dag, hvilket satte øget pres på stakeholderrelationerne. Krisen blev opfattet af stakeholderne som menneskelige ugerninger, og Danske bank var tidligere blevet forbundet med at være grådige, hvilket resulterede i, at truslen mod Danske banks omdømme var høj. Den defensive anvendelse af imageoprettelsesstrategien matcher derved ikke kriseansvaret hvorfor benægtelse var en uhensigtsmæssig strategi at anvende.

I 2009 fandt Danske Bank ud af, at de var faldet 131 pladser på image ranglisten, hvorefter de igangsatte en ny kampagne, der søgte at korrigere de forkerte handlinger, som stakeholderne holdte Danske bank ansvarlig for. På trods af det store skift i strategien fra benægtelse til korrigerende matcher Danske Bank her kriseansvaret, hvilket betyder at den anvendte strategi er hensigtsmæssig. Men den korrekt anvendte strategi kommer ikke til sin ret, idet Straarup igen benægter ansvaret for krisen en måned efter. Bedre Bank kampagnen og Straarups benægtelse var modsatrettede i brugen af imageoprettelsesstrategier hvilket medførte i at Danske Bank fremstod utroværdige.

Straarups benægtelse mødte stor kritik, og i januar holdte Straarup en tale der blev kendt som hans store undskyldning. Straarups benyttede sig derved af imagegenoprettelsesstrategien bøn om tilgivelse kombineret med med formindskelsesstrategier, hvilket betyder at Strategien

matchede kriseansvaret. Danske Bank fortsatte efter Straarups undskyldning med at benytte imødekommende kommunikationsstrategier, hvilket normativt skulle lede til imagegenoprettelse.

Projektet fandt derved Danske Bank startede krisen ud med at anvende uhensigtsmæssige strategier, hvilket resulterede i at omdømmet blev yderligere svækket og at Truslen mod omdømmet dermed blev større. Danske Bank anvendte forskellige imageoprettelses strategier, fra Straarup kommentere finanskrisen, hvor han benægtede den, til reklamefilmen New Standards, hvor de korrigerer tidligere forkerte handlinger. Kommunikationen i perioden mellem Straarups benægtelse og new standards har været inkonsistent og har til tider ikke matchet kriseansvaret hvilket gør kommunikationen uhensigtsmæssig. Dette har medført en utroværdighed i Danske Banks kommunikation, og kan være en forklaring på hvorfor det endnu ikke har lykkedes Danske Bank at genoprette deres image.

7. Perspektivering

Projektet havde til formål at forstå og forklare hvor hensigtsmæssig Dansk Banks kommunikation gennem krisen har været. Der har i dette projekt derved kun været fokus på den verbale kommunikation. Med kritisk realistiske briller på er jeg dog klar over, at der formentlig er flere faktorer, der har påvirket Danske Banks image.

Hvis projektet ikke var tidsbegrænset, ville det have givet et andet syn på imageproblemerne at udvide projektet og inddrage Danske Banks handlinger i analysen. På den måde kunne jeg have fundet frem til om handling vægter mere end ord. Denne problemstilling kunne også belyse om det overhovedet har været muligt for Danske Bank at kommunikere sig til et bedre image nu og her, eller om de har mistet for meget troværdighed ved at håndtere kommunikationen forkert fra krisens start.

En anden faktor der kunne være spændende at undersøge er pressens behandling af Danske Bank, samt hvordan denne har udviklet sig gennem krisen. Pressen er dem der iscenesætter Banken og som kan være med til at skabe det gab der er mellem Bankens selvopfattelse og stakeholdernes opfattelse af banken, derfor vurderer jeg at en analyse af pressen ville belyse Danske Banks imageproblemer fra en ny vinkel.

Det kunne også være oplysende at lave en intern analyse af medarbejdertilfredsheden i Danske Bank. Når en virksomhed laver en ny imagestrategi, og prøver at føre denne ud i livet, er det vigtigt at medarbejderne kan identificere sig selv med dette image. Danske Banks rådgivere har fået mange klø gennem krisen, og det kunne være spændende at undersøge hvordan dette har påvirket synet på deres arbejdsplads, idet dette også kan have påvirket deres images.

Danske bank er ikke den eneste bank, der har lidt skade under finanskrisen, men det er dem der har taget det største fald på imageranglisten. Jeg mener derfor at det kunne være interessant, at udarbejde en komparativanalyse af Danske Banks vs. Nordeas ageren gennem krisen for at opnå en forståelse for hvor det er gået galt for Danske Bank.

8. Litteraturliste

bøger

Benoit, William(1997) ”Image repair discourse and crises communication.” Public Relations review summer

Coombs, W. Timothy(1999) ongoing crises communication: planning, managing and responding

Coombs, W. Timothy(2010)Parameters for Crises Communication, in the handbook of crises kommunikation.

Jespersen, Jesper (2005) Videnskabsteori på tværs af fagkulturer og paradigmer i samfundsvidenskaberne- 2. udgave

Johansen, Winni og Frandsen, Finn (2007)Krisekommunikation- når virksomhedens image og omdømme er truet.

Merkelsen, Henrik (2010) Håndbog i strategisk public relations.

Nygaard, Claus(2005) *Samfundsvidenskabelige analysemetoder* – 1. Udgave - Samfundslitteratur

Hjemmesider

Artikel om ”stå stærkere” slogannet.

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/danske-banks-nye-slogan-staa-staerkere>

Bankernes arrogance fortsætter

<http://www.b.dk/kronikker/bankernes-arrogance-fortsætter>

”Bedre bank” kampagnen.

<http://www.youtube.com/watch?v=QfwxZJb0-mo>

Danske Bank flov over eget slogan

<http://www.business.dk/finans/danske-bank-flov-over-eget-slogan>

Danske Bank kendte til IT-Factory svindel

<http://www.business.dk/digital/banker-kendte-it-factory-svindel-0>

Danske banks image falmet hurtigt

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-22061957:danske-banks-image-falmet-kraftigt.html>

Der gamle slogan bliver aflivet

<http://borsen.dk/nyheder/medier/artikel/1/204184/danske-bank-afliver-omstridt-slogan.html>

Er danske bank egentlig veldrevet.

http://www.180grader.dk/Politik/Pia_K_sp_rger_Er_Danske_Bank_egentlig_veldrevet-gammel

Facebook. Danske bank

<http://www.facebook.com/DanskeBankDanmark?fref=ts>

Finanskrisen rammer Danmark

<http://epn.dk/brancher/finans/bank/article1438023.ece>

Gebyrgribben

<http://www.business.dk/ledelse/gebyrgribben-er-lettet>

Gulkampagnen.

http://borsen.dk/nyheder/medier/artikel/1/195759/gul-kampagne_gjorde_op_med_gebyr-gribben.html

Krisekommunikation.

<http://www.kommunikationsforening.dk/Menu/Fagligt+nyt/Artikler/Krisekommunikation+i+ord+og+handling>

Lehmans Brother koster danske bank dyr.

<http://programmer.tv2.dk/bubberogbs/article.php/id-16032627:usakrak-koster-danske-bank-dyrt.html>

Menings kampagnen

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-24560127:3400-siger-deres-mening-om-danske-bank.html>

”New standards” reklamefilmen.

<http://www.danskebank.com/da-dk/Pages/default.aspx>

Nedlæggelse af job

<http://www.information.dk/telegram/307586>

Omdømme

<http://da.wikipedia.org/wiki/Omdømme>

Peter Straarup afviser kriseansvar.

<http://www.b.dk/kronikker/bankernes-arrogance-fortsætter>

Peter Straarup kommentere krisen, - vi bærer en del af ansvaret.

<http://www.business.dk/finans/straarup-vi-baerer-en-del-af-ansvaret>

Peter Straarup video interview.

<https://www.danskebank.com/da-dk/Presse/nyheder/Nyheder/Pages/peter-straarup-kommenterer-finanskrisen.aspx>

Peter Straarups undskyldning: <http://www.danskebank.com/da-dk/Presse/Documents/Tale%20i%20Finansanalytikerforeningen.pdf>

Straarup genoprettelse af image

http://borsen.dk/nyheder/investor/artikel/1/156862/straarup_vil_arbejde_skadet_image_vaek.html

Skift bank – det gør vi

<http://www.youtube.com/watch?v=dpXIZ7bwREE>

”Vi gør det vi er bedst til” reklamefilmen.

<http://www.youtube.com/watch?v=74gTOd9qIIc>

9. Bilag

Bilag 1 – Kronologisk fremstilling

Kronologisk fremstilling af udefrakommende situationer, samt kommunikationen gennem krisen.

	Udefrakommende	kriserespons
15. september 2008	Lehman Brothers krakkede	
10. oktober 2008	Bankpakke 1	Straarup kommenterer krisen
December 2008	IT-Factory skandalen	
3. februar	Bankpakke 2	
30. april 2009	Image er røget ned på en 137 plads.	
30. april 2009	Image er røget ned på en 137 plads.	
Maj 2010	Bankpakke 2	
3. juni 2009		Menings- kampagnen
28. september 2009		Bedre bank
11. november		Peter Straarup kommenterer krisen
33. november		Vi bærer en del af ansvaret
30. januar 2010		Straarups undskyldning
21. september 2010		Gul kampagnen
5. april 2011		Nyt slogan- stå stærkere
Februar 2012		Eivind Kolding bliver ny ordførende direktør
Oktober 2012		Skal nedlægge 2000 arbejdspladser og 131 filialer
15 november 2012		”New standards”
29 november 2012		Dele af reklamefilmen trækkes tilbage
12 december 2012	3. del af sikkerhedsplan vises på DR1	

Bilag 2 - Kvantitativ data

- Hvem bærer primært ansvaret for den finansielle krise?

(Sæt et kryds)

Svar: Forbrugerne, virksomhederne, bankerne, politikerne, andet.

- Hvem har sloganet ”New normal demands new standard”?

Svar: _____

- Hvordan har reklamefilmen påvirket dit syn på Danske Bank?

(sæt et kryds)

Svar: positiv, negativ ingen påvirkning.

- Hvilke af disse ord forbinder du med Danske bank?

(sæt tre krydser)

Svar: Ansvarlig, pålidelig, ydmyg, utroværdig, dyr, grådig, konkurrencedygtig, kompetent, tillid, gebyr.

- Hvordan opfatter du Danske Bank rolle i den finansielle krise?

(Sæt 1 kryds)

- Danske Bank var offer og uden kontrol overfor krisen.
- Danske Bank tog ikke en bevidst beslutning, da de lavede forkerte handling.
- Danske Bank har bevidst handlet forkert og uansvarligt.