

DANSKE BANKS IMAGEKRISE

En analyse af Danske Banks image samt en anbefaling til hvordan banken kan komme succesfuldt ud af krisen.

THE IMAGE CRISIS OF DANSKE BANK

An analysis of the public image of Danske Bank and a recommendation on how the bank can get successfully out of the crisis.

Uddannelse	Cand.ling.merc. i Spansk og Interkulturelle Markedsstudier
Opgavens type	Kandidatafhandling
Forfattet af	Simone Rehné Graugaard Larsen Esme Atalay
Vejleder	Simon Ulrik Kragh
Afleveringsdato	19. august 2015
Antal tegn/sider	227.892/100

RESUMEN

Esta tesina tiene como punto de partida investigar la crisis de imagen de Danske Bank, la cual el banco ha sufrido bajo durante muchos años. Además, esta tesina está elaborada con el objeto de dar una recomendación calificada para Danske Bank, para que el banco pueda salir de la crisis y recuperar su imagen dañada.

Según se desprende de este proyecto, la crisis de imagen de Danske Bank empezó en 2005 con el caso de Peter Straarup y su apodo como Gebyrgrib. La imagen del banco fue empeorada aún más a causa de la crisis financiera, en que los bancos daneses tenían un papel importante. Además, Danske Bank tenía problemas con sus actividades en Irlanda y Finlandia, y también tenía problemas en cuanto a su papel importante en el caso de IT Factory, una empresa fraudulenta. Todas estas circunstancias tuvieron una influencia negativa en la imagen de Danske Bank.

Fuera de estas circunstancias, la imagen de Danske Bank también fue afectada por varias campañas y eslóganes. Desde 2003 hasta 2009, Danske Bank tuvo el eslogan “Gør det du er bedst til – det gør vi”, lo cual ha traído consecuencias negativas en la imagen del banco. Esto se debe al hecho de que el eslogan fue actual durante la crisis financiera y mostraba Danske Bank como un banco confiado en sí mismo. La realidad era que Danske Bank durante la crisis financiera fue dependiente de apoyo económico del estado, y por eso el eslogan era divergente con la situación del banco.

En 2009, Danske Bank lanzó las campañas “Mening” y “Bedre Bank”. Las dos campañas mostraban que el banco estuvo listo para escuchar a los clientes y trabajar intensivo para mejorar la reputación del banco. En 2010, Danske Bank lanzó la campaña “Gul Bank”, ya que el banco tuvo un deseo de presentarse como un banco barato. Sin embargo, este cambio era muy drástico, ya que los clientes siempre han conocido al banco como caro. En lugar de alcanzar el éxito esperado, la campaña se tradujo en señales confusas sobre la identidad del banco. El año siguiente, Danske Bank elaboró el eslogan “Stå stærkere” con el deseo de mejorar su reputación. El eslogan nuevo tuvo por fin incrementar la satisfacción de los clientes y mostrar que el banco fue cambiado para mejor. Sólo un año después, Danske Bank lanzó la campaña “New Normal – New Standards” la cual recibió mucha crítica adversa, ya que el mensaje de la campaña fue malentendido del público.

A más de esto, la imagen de Danske Bank también ha sido afectada de la relación entre el banco y sus empleados. El análisis de la tesina muestra que Danske Bank no ha enfocado suficiente en los empleados del banco, lo cual ha tenido un efecto negativo en el ambiente laboral. El hecho de que el ambiente laboral no ha sido óptimo, también ha influido en un empeoramiento de la imagen pública del banco.

Con la contratación de Thomas Borgen como director gerente, la reputación del banco se mejoraba, ya que Borgen presentaba una nueva forma de liderazgo caracterizado por diálogo interno y externo.

El análisis de la tesina argumenta que Danske Bank ha tenido muchas dificultades en cuanto a crear concordancia entre la cultura, la identidad y la imagen del banco. Además, el análisis muestra que Danske Bank muchas veces ha tenido problemas con la elaboración de sus campañas y eslóganes, lo cual ha contribuido a una imagen dañada.

La tesina concluye, que es necesario que Danske Bank en el futuro trabaje intensivo con estrategias que pueda restaurar la imagen pública. De esta manera, el banco puede recuperar la confianza de sus clientes.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Indledning	side 5
1.1. Problemformulering	side 6
1.2. Uddybning af problemfelt	side 7
1.3. Specialets opbygning	side 10
1.4. Metode	side 11
2. Teori	side 14
2.1. David Bernstein	side 16
2.1.1. Uddybning af teori	side 17
2.1.2. Hypotese på baggrund af teori	side 19
2.2. Mary Jo Hatch og Majken Schultz	side 20
2.2.1. Uddybning af teori	side 21
2.2.2. Hypoteser på baggrund af teori	side 23
2.3. Preben Sepstrup	side 25
2.3.1. Uddybning af teori	side 25
2.3.1.1. Situationsanalyse	side 26
2.3.1.2. Mål	side 27
2.3.1.3. Målgruppe	side 27
2.3.1.4. Kommunikationsform	side 28
2.3.2. Hypotese på baggrund af teori	side 29
2.4. William L. Benoit	side 30
2.4.1. Uddybning af teori	side 30
2.4.1.1. Benægtelse	side 31
2.4.1.2. Unddragelse af ansvar	side 31
2.4.1.3. Reduktion af angrebets omfang	side 32
2.4.1.4. Korrigering	side 32
2.4.1.5. Bøn om tilgivelse	side 32
2.4.2. Hypoteser på baggrund af teori	side 33
3. Danske Banks udvikling	side 35
4. Analyse	side 38
4.1. Vejen til Danske Banks imagekrise	side 39
4.1.1. Gebyrgribben Peter Straarup	side 40

4.1.2. Finanskrisen	side 42
4.1.3. Danske Bank i Irland og Finland	side 44
4.1.4. IT Factory-sagen	side 47
4.1.5. Delkonklusion	side 50
4.2. Danske Banks imagekrise	side 51
4.2.1. Gør det du er bedst til – det gør vi	side 52
4.2.2. Mening	side 58
4.2.3. Bedre Bank	side 63
4.2.4. Gul Bank	side 69
4.2.5. Stå stærkere	side 74
4.2.6. New Normal – New Standards	side 79
4.2.7. Danske Banks medarbejdere	side 87
4.2.8. Delkonklusion	side 92
4.3. Vejen ud af Danske Banks imagekrise	side 96
4.3.1. Thomas Borgen	side 96
4.3.2. Delkonklusion	side 102
5. Diskussion	side 104
5.1. Forholdet mellem Danske Banks kultur, identitet og image	side 105
5.2. Danske Banks fremtidige ageren	side 106
6. Handlingsorienteret konklusion	side 111
 Litteraturliste	side 115
Bilag 1	side 130
Bilag 2	side 132

INDLEDNING

1

I de seneste år har Danske Bank optrådt hyppigt i medierne i forbindelse med bankens imagekrise. I 2005 begyndte omdømmet for alvor at krakelere, da Peter Straarup, den daværende ordførende direktør, fik tildelt navnet Gebyrgribben af de danske medier (Tholstrup, 2007). Bankens image led igen overlast i forbindelse med finanskrisen i 2008, hvilket bl.a. skyldtes adskillige fejlslagne investeringer i både ind- og udland (Andersen, 2012). Yderligere, har bankens omdømme været stærkt påvirket af de sidste års kampagner og slogans, hvilket med stor sandsynlighed har haft betydning for et skrantende image og et stort tillidsknæk hos den danske befolkning.

”Danske Bank på dødskurs” (2013)

”Kundeflugt truer Danske Bank” (2013)

”Danske Bank nummer sjok når det gælder image” (2014)

Ovenstående overskrifter er blot få af de mange der har været i forbindelse med Danske Banks imagekrise. Ifølge en kundeundersøgelse inden for bankmarkedet, har banken i 2015 fået en sidsteplads i undersøgelsen af Danmarks bedste banker målt på kundetilfredshed (Voxmeter, 2015). Danske Bank befinder sig således i en dyb krise, hvor både deres image og troværdighed er blevet svækket de seneste år. For at kunne skabe et stærkt brand og genetablere deres omdømme, har Danske Bank i høj grad brug for at genvinde den danske befolknings tillid.

1.1. Problemformulering

I forbindelse med Danske Banks styrtdykkende image, finder vi det interessant at arbejde med følgende problemformulering:

Hvilke årsager har været med til at skabe Danske Banks nuværende image, og hvordan kan banken forbedre deres omdømme?

Det overordnede formål med specialets problemformulering består i at undersøge, analysere samt diskutere, hvilke årsager der har været med til at skabe Danske Banks image ud fra et teoretisk og empirisk perspektiv. Samtidig lægger indeværende speciales problemformulering op til en diskussion og vurdering af, hvordan Danske Bank bør agere fremover for at forbedre deres image og dermed genvinde kundernes loyalitet.

Nedenstående underspørgsmål skal ses i forlængelse af problemformuleringen. Underspørgsmål 1-4 kan relateres til det første spørgsmål i problemformuleringen, som vil besvare hvilke årsager der har været med til at skabe Danske Banks nuværende image. Det femte underspørgsmål kan relateres til det andet spørgsmål i problemformuleringen, som vil besvare hvordan banken kan forbedre sit omdømme.

- 1) *Hvilke omstændigheder førte til Danske Banks problemer med deres image?*
 - *Dette leder os videre til følgende underspørgsmål:*
Hvilken rolle har Peter Straarups øgenavn som gebyrgrib, finanskrisen, aktiviteter i Irland og Finland samt IT Factory-sagen haft i forbindelse med Danske Banks image?
- 2) *Hvilke kommunikative- og marketingmæssige strategier tog Danske Bank i brug under deres imagekrise?*
- 3) *Hvilken rolle har Danske Banks medarbejdere og administrerende direktør, Thomas Borgen, haft i forbindelse med bankens imagekrise?*
- 4) *Hvordan har forholdet mellem Danske Banks kultur, identitet og image påvirket bankens imageproblemer?*
- 5) *Hvordan bør Danske Bank agere for at komme succesfuldt ud af deres imagekrise?*

1.2. Uddybning af problemfelt

I det følgende afsnit vil der være en forklaring på, hvilket formål de fem underspørgsmål har i forbindelse med besvarelsen af den overordnede problemformulering.

1) **Hvilke omstændigheder førte til Danske Banks problemer med deres image?**

Ved at analysere de omstændigheder der har ført til bankens problemer med deres image, vil man kunne besvare, hvorvidt disse omstændigheder er en del af de årsager der har skabt bankens nuværende image. Hermed vil vi kunne besvare det første spørgsmål i problemformuleringen.

Selvom der kan være flere forskellige årsager som har ført til bankens imagekrise, har vi i indeværende speciale valgt at fokusere på følgende omstændigheder:

- Peter Straarups øgenavn som gebyrgrib
- Finanskrisen
- Danske Bank i Irland og Finland
- IT Factory-sagen

At vi vil fokusere på disse omstændigheder skyldes, at det især har været disse der har fået mest spalteplass i de danske medier, og det er dermed også dem som har haft en skelsættende betydning for bankens image.

2) Hvilke kommunikative- og marketingmæssige strategier tog Danske Bank i brug under deres imagekrise?

Ved at besvare dette underspørgsmål, bliver vi i stand til at vurdere, hvorvidt Danske Banks kommunikation og markedsføring har været en del af de årsager som har været med til at skabe bankens nuværende image. Vi vil således blive i stand til at besvare det første spørgsmål i problemformuleringen.

I analysen vil vi tage udgangspunkt i nedenstående kampagner og slogans. Dette er for at kunne afklare hvorvidt de anvendte strategier i de udvalgte kampagner og slogans, har været en del af de årsager som har været med til at skabe Danske Banks nuværende image.

- Gør det du er bedst til – det gør vi
- Mening
- Bedre Bank
- Gul Bank
- Stå stærkere
- New Normal – New Standards

Med udgangspunkt i disse kampagner og slogans, vil vi kunne analysere om der har været sammenhæng mellem bankens markedsføring og identitet, hvilket igen kan relateres til det første spørgsmål i problemformuleringen, som netop undersøger hvilke årsager der har været med til at skabe Danske Banks image. Således kan vi besvare, om en eventuel manglende overensstemmelse mellem bankens markedsføring og identitet, har været en del af de årsager der har skabt bankens image.

3) Hvilken rolle har Danske Banks medarbejdere og administrerende direktør, Thomas Borgen, haft i forbindelse med bankens imagekrise?

Underspørgsmålet vil indgå i specialets analyseafsnit, og omhandler Danske Banks medarbejdere og Thomas Borgens rolle i forbindelse med Danske Banks imagekrise. Ved at analysere medarbejderne og Thomas Borgens rolle under imagekrisen, kan vi besvare hvorvidt de har været en del af de årsager, der har skabt bankens image. Dette underspørgsmål vedrørende bankens medarbejdere og Thomas Borgen, kan således relateres til det første spørgsmål i problemformuleringen, som netop søger at give et svar på hvilke årsager der har været med til at skabe Danske Banks nuværende image.

4) Hvordan har forholdet mellem Danske Banks kultur, identitet og image påvirket bankens imageproblemer?

Ovenstående underspørgsmål omhandler forholdet mellem Danske Banks kultur, identitet og image, og vil indgå i den første del af specialets diskussion. På baggrund af specialets analyse, som omfatter de omstændigheder der førte til Danske Banks imagekrise, bankens kommunikative- og marketingmæssige strategier under krisen samt medarbejderne og Thomas Borgens rolle i forbindelse med bankens image, kan vi vurdere hvordan forholdet mellem bankens kultur, identitet og image har påvirket problemerne hos Danske Bank. Ved at se på forholdet mellem bankens kultur, identitet og image vil vi kunne besvare hvorvidt dette forhold er en del af de årsager der har skabt Danske Banks image, og således svare på det første spørgsmål i problemformuleringen.

5) Hvordan bør Danske Bank agere for at komme succesfuldt ud af deres imagekrise?

Dette underspørgsmål vil give et svar på hvordan Danske Bank bør handle, for at komme succesfuldt ud af deres imagekrise. Resultaterne af dette underspørgsmål vil således også besvare hvordan banken kan forbedre sit omdømme, hvilket er det andet spørgsmål i specialets problemformulering. Dette femte underspørgsmål vil indgå i specialets diskussion, og hovedargumenterne fra denne diskussion vil munde ud i en handlingsorienteret konklusion for Danske Bank.

1.3. Specialets opbygning

I gennemgangen af specialets opbygning, vil der blive gjort rede for indholdet af de seks hovedafsnit, som danner rammerne for indeværende speciale.

Indledning

Indledningsafsnittet introducerer Danske Banks imagesituation og præsenterer samtidig en problemformulering og fem underspørgsmål. Ydermere, indeholder indledningen også et metodeafsnit, hvor vi vil gøre rede for vores valg af metode. Vi har foretaget to kvalitative interviews; ét med en tidligere medarbejder i Danske Bank og ét med bankens nuværende direktør. Udtalelserne fra de to interviews vil indgå som empiri i specialets analyse.

Teori

I teoriafsnittet vil der først fremgå en illustration af sammenhængen mellem specialets fem underspørgsmål og de fire teoretiske synsvinkler. Til besvarelsen af specialets problemfelt, vil vi inddrage teori fra følgende teoretikere: David Bernstein, Mary Jo Hatch og Majken Schultz, Preben Sepstrup samt William L. Benoit. Disse forskere fremstiller teoretiske synsvinkler, som kan være med til at besvare specialets problemfelt. Mens Bernstein og Hatch og Schultz beskæftiger sig med kommunikation, kultur, identitet og image, arbejder Sepstrup og Benoit med henholdsvis kampagnestrategi og imagegenoprettelsesstrategier.

Danske Banks udvikling

Dette afsnit vil indeholde en kort beskrivelse af Danske Banks historiske udvikling, og er med til at give læseren et overblik over bankens nuværende situation. Afsnittet fungerer således som en indledning til den dybdegående analyse af hvilke årsager der har været med til at skabe Danske Banks nuværende image.

Analyse

Analysen vil med udgangspunkt i de teoretiske synsvinkler besvare hvilke årsager der har været med til at skabe Danske Banks nuværende image, hvilket er det første spørgsmål i specialets problemformulering. I besvarelsen af dette spørgsmål, vil vi først analysere de omstændigheder som har haft betydning for Danske Banks image. Dernæst vil vi foretage en dybdegående analyse af bankens kampagner og slogans under image-

krisen samt af bankens medarbejdere. Afslutningsvis vil vi foretage en analyse af Thomas Borgens rolle i forbindelse med Danske Banks imagekrise. Analysen er nødvendig, for senere at kunne diskutere, hvordan forholdet mellem Danske Banks kultur, identitet og image har påvirket bankens imageproblemer. Samtidig vil analysen føre til en diskussion af hvordan banken bør agere i fremtiden, for at komme succesfuldt ud af deres imagekrise.

Diskussion

Som førnævnt, vil vi i diskussionsafsnittet diskutere hvordan forholdet mellem Danske Banks kultur, identitet og image har påvirket bankens imageproblemer. Ydermere, vil vi diskutere fordele og ulemper ved forskellige imagegenoprettelsesstrategier, for afslutningsvis at kunne give en anbefaling til hvordan Danske Bank kan komme succesfuldt ud af deres imagekrise.

Handlingsorienteret konklusion

I den handlingsorienterede konklusion vil specialets resultater opsummeres, og der vil fremgå en anbefaling til Danske Bank vedrørende deres fremtidige ageren.

Anbefalingen vil tage udgangspunkt i specialets diskussion, og vil give et kvalificeret bud på hvordan Danske Bank kan forbedre deres omdømme, og dermed komme succesfuldt ud af deres imagekrise. Således vil den handlingsorienterede konklusion besvare det andet spørgsmål i specialets problemformulering, der netop søger at besvare hvordan banken kan forbedre deres omdømme.

1.4. Metode

I dette metodeafsnit vil der blive redegjort for, hvilke metoder der er blevet anvendt i analysen af Danske Banks imagekrise. I indeværende speciale har vi valgt at gøre brug af den kvalitative metode, ved at foretage et skriftligt e-mail interview samt et personligt interview.

E-mail interviewet er foretaget i april 2015 med EA, en tidligere medarbejder i Danske Bank i årene 2007-2011. Det fulde interview fremgår af Bilag 1 og består af åbne spørgsmål, hvilket er karakteristisk for en kvalitativ undersøgelse. Åbne spørgsmål er en stor fordel i et interview, eftersom de kan give nuancerede svar samt en god helhedsforståelse af et givent emne (JHN, 2015). Interview foretaget via e-mail betyder

desuden at den interviewede har god tid til at reflektere over de stillede spørgsmål, hvilket giver større chancer for velbegrundede svar (Elmholdt, u.å.:77).

Interviewundersøgelser kan ydermere være brugbare, idet man som interviewer får et grundigt indblik i den interviewede persons oplevelser (Brinkmann m.fl., 2015:32). Det skriftlige interview med EA har således bidraget til en detaljeret analyse af Danske Banks imagekrise set fra et medarbejderperspektiv. Som det fremgår af vores problemfelt, har medarbejderperspektivet netop været relevant for indeværende speciale, eftersom vi bl.a. ønsker at besvare hvilken rolle Danske Banks medarbejdere har haft i forbindelse med bankens imagekrise. Således kan vi give et svar på, om medarbejderne har været en medvirkende årsag i skabelsen af Danske Banks nuværende image.

På trods af, at et interview kan give en dybdegående forståelse for den interviewedes holdning til et givent emne, er det vigtigt at være opmærksom på, at den kvalitative metode ikke altid er generaliserbar (Formidling og metode, 2011). Dette er også et aspekt vi har været opmærksomme på, da vi foretog interviewet med EA. Det er således vigtigt at påpege, at den tidligere medarbejders holdninger ikke er repræsentative for alle medarbejdere i Danske Bank, eftersom interviewet er baseret på hendes egne erfaringer. I forhold til interviewets pålidelighed, er vi derfor ikke i stand til at sikre, at de stillede spørgsmål ville udløse de samme svar hos andre medarbejdere.

For at gøre undersøgelsen af Danske Banks medarbejdere generaliserbar, kunne vi også have anvendt en kvantitativ metode i form af en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne. Dette havde dog ikke udløst den samme dybe indsigt i medarbejdernes indre følelser og motiver, eftersom spørgeskemaundersøgelser ofte resulterer i mindre nuancerede svar, hvilket gør det svært at bearbejde svarene (Jysk Analyse, u.å.).

Det personlige interview er foretaget i februar 2015 med Thomas Borgen, den nuværende administrerende direktør i Danske Bank. I forbindelse med et foredrag på Copenhagen Business School, fik de fremmødte deltagere mulighed for at stille spørgsmål til direktøren. Thomas Borgen blev i alt stillet ni spørgsmål, og herunder stillede vi tre spørgsmål, hvorfor vi har valgt at definere foredraget som et personligt

interview. Det fulde interview med Thomas Borgen fremgår af Bilag 2, og omhandler især direktørens ledelsesstil og hans holdninger til bankens imagekrise.

Formålet bag interviewet med Thomas Borgen, har været at kunne udarbejde en analyse af hans rolle i forbindelse med Danske Banks imagekrise. Således kan vi besvare om Thomas Borgens rolle har været en af de årsager der har været med til at skabe bankens nuværende image. Når formålet med et kvalitativt interview er at forstå verden som den opleves af et bestemt menneske, er det tilstrækkeligt kun at interviewe ham/hende (Kvale, 1997:108).

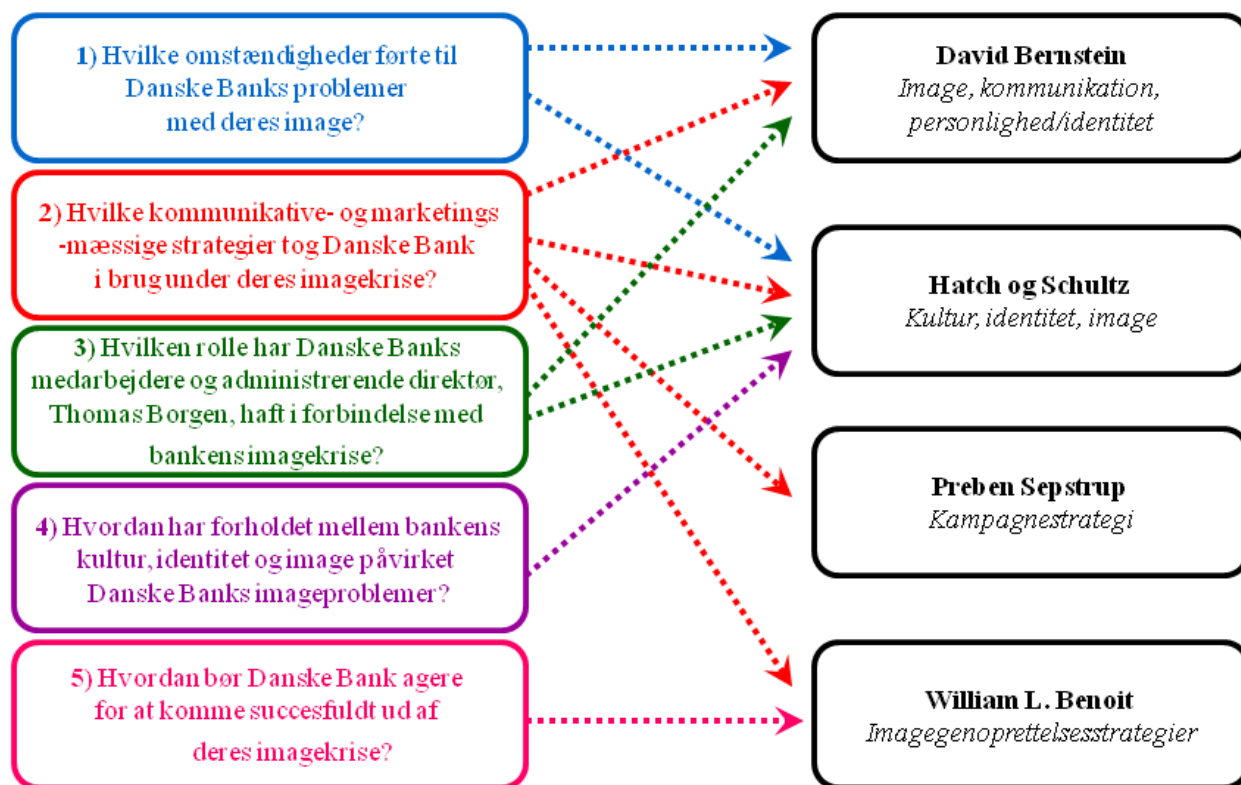
Når man anvender en kvalitativ metode i form af et interview, er det samtidig vigtigt at være opmærksom på kvalitetskriterier. Ifølge Steinar Kvale, en norsk professor som især har fordybet sig i kvalitativ metode, er der specifikke kriterier der skal opfyldes for at øge kvaliteten af et interview (Kvale, 1997:149). Disse er bl.a. korte spørgsmål fra interviewerens og lange svar fra den interviewede. Samtidig øges kvaliteten af interviewet, hvis samtalen er "selvkommunikerende", dvs. hvis den interviewede fortæller en historie, der ikke kræver mange yderligere forklaringer (Kvale, 1997:149). I begge kvalitative interviews med henholdsvis den tidligere medarbejder EA og den nuværende administrerende direktør i Danske Bank Thomas Borgen, har vi som interviewere fokuseret på at stille korte og præcise spørgsmål. EA og Thomas Borgen har begge besvaret vores spørgsmål med lange og uddybende begrundelser, og interviewene har derfor i høj grad været selvkommunikerende.

TEORI

2

I analysen af hvilke årsager der har været med til at skabe Danske Banks nuværende image, og diskussionen af hvordan banken bør agere for at forbedre deres omdømme, vil vi inddrage følgende teoretikere; David Bernstein, Mary Jo Hatch og Majken Schultz, Preben Sepstrup og William L. Benoit. Disse teoretikere fremstiller alle forskellige synsvinkler, som kan være med til at besvare de to spørgsmål der stilles i specialets problemformulering: *Hvilke årsager har været med til at skabe Danske Banks nuværende image, og hvordan kan banken forbedre deres omdømme?* Som førnævnt, munder specialets problemformulering ud i fem underspørgsmål. Nedenstående illustration giver et overblik over, hvordan de fem underspørgsmål relaterer sig til de fire teoretiske synsvinkler som indeværende speciale vil tage udgangspunkt i.

Figur 1. Sammenhængen mellem specialets underspørgsmål og teorier.



Som det fremgår af figur 1, kan alle fem underspørgsmål relateres til specialets teorier og de kan dermed bidrage til at løse specialets problemstilling. Bernsteins teori kan bidrage til besvarelsen af underspørgsmål 1-3, mens Hatch og Schultz teori kan bidrage til besvarelsen af underspørgsmål 1-4. Sepstrups kampagnestrategi er relevant for

besvarelsen af underspørgsmål 2, og Benoits imagegenoprettelsesstrategier er essentielle i forbindelse med besvarelsen af underspørgsmål 2 og 5.

Som supplement til specialets teoretiske vinkler, har vi bl.a. søgt efter forskningsbaserede artikler med fokus på virksomheder der har stået i samme imagesituation som Danske Bank. Med udgangspunkt i forskningsbaserede artikler, ville vi således være i stand til at analysere og vejlede i forbindelse med bankens imagegenoprettelse. Det har dog ikke været muligt at finde teoribaserede artikler, men vi har i stedet fundet frem til mindre artikler, der har fokus på hvordan virksomheder kan komme ud af imagekriser, hvilke vi vil henvise til i specialets diskussion.

Det følgende teoriafsnit er opbygget således, at der under hver teori er blevet udarbejdet tre underafsnit:

- 1) Først vil der være et afsnit der forklarer den pågældende teoris relevans for specialets problemfelt. I disse afsnit vil det fremgå, hvordan den enkelte teoretiske synsvinkel hænger sammen med de fem forskellige underspørgsmål og den overordnede problemformulering.
- 2) Dernæst fremgår et afsnit, der har til hensigt at uddybe den pågældende teori, som er relevant for besvarelsen af indeværende speciales problemfelt.
- 3) Afslutningsvis vil der være et afsnit, der på baggrund af den udvalgte teori, fremhæver en eller flere hypoteser.

2.1. DAVID BERNSTEIN

Til besvarelsen af underspørgsmålet; *hvilke omstændigheder førte til Danske Banks problemer med deres image*, er Bernsteins teoretiske synsvinkler essentielle, eftersom hans teori bl.a. bidrager med retningslinjer til at føre en konsistent kommunikation. I forhold til specialets problemformulering, der bl.a. søger at besvare hvilke årsager der har været med til at skabe bankens nuværende image, er det interessant at analysere hvorvidt Danske Bank har ført en konsistent kommunikation og hvordan dette har påvirket deres image.

I besvarelsen af underspørgsmålet; *hvilke kommunikative- og marketingmæssige strategier tog Danske Bank i brug under deres imagekrise*, er Bernsteins opfattelser om

image, personlighed og identitet ligeledes centrale. Under analysen af bankens markedsføring er det netop essentielt at undersøge om Danske Banks udsendte kampagner og slogans har været i overensstemmelse med bankens identitet. Dette er for at kunne besvare, hvorvidt en eventuel uoverensstemmelse mellem bankens markedsføring og identitet har været en del af de årsager der har været med til at skabe Danske Banks nuværende image. På baggrund af dette, bliver vi i stand til at besvare det første spørgsmål i specialets problemformulering.

Til besvarelsen af underspørgsmålet; *hvilken rolle har Danske Banks medarbejdere og administrerende direktør, Thomas Borgen, haft i forbindelse med bankens imagekrise*, kan man med fordel inddrage Bernstein, da han netop fremhæver vigtigheden af en virksomheds image, kommunikation og identitet. Medarbejderne og Borgen kan nemlig betegnes som vigtige i forhold til Danske Banks image, kommunikation og identitet. Analysen af medarbejderne og Borgens rolle, vil med udgangspunkt i Bernsteins teori forklare, hvorvidt medarbejderne og den administrerende direktør har formået at skabe et bedre image for Danske Bank, eller om de har været en del af de årsager der har været med til at skabe bankens nuværende image.

2.1.1. Uddybning af teori

Den engelske forfatter, David Bernstein, har i sin bog ”Virksomhedens image og virkelighed”, defineret vigtigheden af en virksomheds kommunikation, image og identitet.

Bernstein argumenterer for, at virksomheder bør kommunikere konsistent både internt og eksternt, eftersom ingen kommunikation er lig med negativ kommunikation (Bernstein, 1986:22). Den negative kommunikation opstår, når virksomheder ikke prioriterer kommunikationen, hvilket i sidste ende kan føre til at kunder og andre interessenter danner deres egne, måske negative, opfattelser af virksomhedens aktiviteter.

Bernstein er fortalende for tovejskommunikation, hvor der er fokus på feedback mellem afsender og modtager. Han mener således, at feedback kan være med til at vise, hvorvidt en virksomheds kommunikation er blevet forstået korrekt af modtageren. Denne type kommunikation beskrives som en ”transaktion” mellem den, der opfatter,

og det, der opfattes (Bernstein, 1986:48ff). Bernsteins syn på kommunikation er vigtig for indeværende speciale, da hans synspunkter netop kan være med til at afklare hvorvidt Danske Banks kunder har forstået bankens kommunikation som den var påtænkt. Ved at se på om kunderne har forstået kommunikationen korrekt, kan vi analysere om en forkert forståelse af kommunikationen, har været en del af de årsager der har været med til at skabe Danske Banks nuværende image.

Ifølge Bernstein, har en virksomheds image stor betydning, eftersom det påvirker personers optræden over for virksomheden (Bernstein, 1986:25). Når en virksomhed ønsker at øge kendskabet til sit brand og identitet, kan det bl.a. gøres gennem avisannoncer, kampagner og reklamefilm (Bernstein, 1986:159ff). Bernstein beskriver yderligere et image som et begreb der er vanskeligt at gøre håndgribeligt, eftersom det dannes af en syntese af forskellige indtryk, som forbrugeren tillægger varemærket (Bernstein, 1986:27). Et image er således ikke hvordan virksomheden opfatter sig selv, men er derimod hvad kunden tænker og føler vedrørende virksomheden. Kunden baserer disse tanker ud fra egne erfaringer, viden, andres udtalelser samt virksomhedens serviceydelser og udtalelser om sig selv (Bernstein, 1986:78). Bernstein uddyber sin definition af imagebegrebet i følgende citat:

”Image er en forestilling, man danner sig. Men det er meget stærkt. Det er en „sand virkelighed”. Det påvirker holdninger, som igen påvirker adfærden. Ingen virksomhed har råd til at overse image. Det indtryk, den skaber – bevidst eller ubevidst, hvad enten den ønsker det eller ikke – vil uundgåeligt påvirke de mennesker, som virksomheden handler med” (Bernstein, 1986:292).

I ovenstående citat fremhæver Bernstein vigtigheden af en virksomheds image. Han tilføjer hertil at virksomheder ofte har forskellige kunder, hvoraf nogle kan være vigtigere og større end andre, hvilket bevirker at opfattelsen af virksomheden kan variere blandt kunderne. Virksomheder bør derfor prøve at skabe et image der tiltaler alle virksomhedens kunder, og på denne måde pleje og vedligeholde forholdet til alle sine kunder, store som små. Dette aspekt er især vigtigt i forhold til Danske Bank, der netop har en bred vifte af store og små kunder, hvorfor det gælder om at finde den rette balance i kommunikationen. Det er desuden vigtigt at pointere, at virksomheden ikke selv kan ændre sit image, da et image som førnævnt udgøres af modtagerens opfattelse

af virksomheden. For at forbedre sit image, er virksomheden derfor nødsaget til at overveje de faktorer der udgør dens identitet og personlighed (Bernstein, 1986:80).

I forhold til Danske Bank er det vigtigt at se på deres personlighed og identitet, for at kunne besvare om en eventuel uoverensstemmelse mellem personlighed, identitet og image har været en del af de årsager der har skabt bankens nuværende image. Som tidligere nævnt, har virksomheder svært ved at ændre deres image uden at ændre på deres personlighed og dermed også deres samlede virksomhedsidentitet. Bernstein fremhæver især overensstemmelse mellem virksomhedens handlinger og virksomhedens identitet som vigtig, eftersom en identitet kun kan baseres på virkeligheden. Om identitetsbegrebet udtaler han følgende:

”Hvis det ikke har rod i virkeligheden, vil imageannoncering kun øge mistro og kynisme” (Bernstein, 1986:80).

I ovenstående citat argumenterer Bernstein for at reklamer og PR ikke kan redde en virksomheds image, hvis virksomhedens handlinger ikke stemmer overens med virksomhedens identitet og personlighed. Dette er interessant for indeværende speciale, i forbindelse med undersøgelsen af de kommunikative- og marketingmæssige strategier som Danske Bank tog i brug under imagekrisen. Således kan vi analysere om bankens kampagner og slogans har stemt overens med deres identitet, og dermed kan vi besvare om de kommunikative- og marketingmæssige strategier har været en del af de årsager der har skabt bankens nuværende image.

2.1.2. Hypotese på baggrund af teori

Som det fremgår af Bernsteins teori, er det vigtigt for en virksomheds image, at der er overensstemmelse mellem en virksomheds handlinger og identitet. På baggrund af Danske Banks imageproblemer og adskillige negative nyhedsartikler vedrørende bankens image, er det nærliggende at tage udgangspunkt i følgende hypotese:

Der har ikke været kohærens mellem Danske Banks identitet og handlinger i offentligheden.

Denne hypotese vil vi se nærmere på i analysen af bankens kommunikative- og marketingmæssige strategier. Ved at analysere hvorvidt der har været kohærens mellem

bankens identitet og handlinger, kan vi besvare om en eventuel manglende kohærens har været med til at skabe Danske Banks nuværende image. Således kan vi besvare det første spørgsmål i problemformuleringen.

2.2. MARY JO HATCH OG MAJKEN SCHULTZ

Hatch og Schultz' teori fremstår som en forlængelse af Bernsteins teori, og fremlægger vigtige synspunkter, som er essentielle i forbindelse med undersøgelsen af de årsager der har påvirket Danske Banks imagekrise.

I besvarelsen af underspørgsmålet; *hvilke omstændigheder førte til Danske Banks problemer med deres image*, vil vi med udgangspunkt i Hatch og Schultz' teori analysere hvorvidt der har været overensstemmelse mellem Danske Banks kultur, identitet og image, i forbindelse med de omstændigheder der har ført til bankens imageproblemer. Såfremt der ikke har været overensstemmelse, kan man vurdere hvorvidt den manglende overensstemmelse har haft betydning for bankens nuværende image.

I forhold til underspørgsmålet; *hvilke kommunikative- og marketingmæssige strategier tog Danske Bank i brug under deres imagekrise*, er Hatch og Schultz' model over dynamikken mellem kultur, identitet og image essentiel at inddrage. Dette skyldes, at man på baggrund af modellen kan analysere, hvorvidt der har været overensstemmelse mellem disse tre elementer i forhold til bankens kampagner/slogans. Såfremt der ikke har været overensstemmelse mellem kultur, identitet og image, kan man argumentere for, at den manglende overensstemmelse er en del af de årsager der har påvirket bankens imageproblemer. På denne måde kan dette bidrage til besvarelsen af problemformuleringens første spørgsmål, der netop vil besvare hvilke årsager der har været med til at skabe Danske Banks nuværende image.

I forbindelse med underspørgsmålet; *hvilken rolle har Danske Banks medarbejdere og administrerende direktør, Thomas Borgen, haft i forbindelse med bankens imagekrise*, er Hatch og Schultz' syn på medarbejderes indflydelse på organisationsidentiteten vigtig, eftersom de to forskere netop mener at et image også skabes indefra. Ved at analysere medarbejderne og Thomas Borgens rolle under bankens imagekrise, kan vi besvare om de har haft en afgørende rolle i skabelsen af bankens nuværende image.

Dermed kan dette bidrage til besvarelsen af problemformuleringens første spørgsmål, der som førnævnt søger at besvare hvilke årsager der har været med til at skabe bankens nuværende image. Ydermere, vil vi i besvarelsen af dette underspørgsmål inddrage Hatch og Schultz' skelnen mellem selvets to sider hos virksomhedsidentiteten, altså medarbejdernes opfattelse af virksomheden kontra interessenternes opfattelse af virksomheden. Såfremt der ikke har været balance mellem bankens to sider, kan man argumentere for, at dette har påvirket bankens image og dermed også har været en af de årsager der har været med til at skabe bankens nuværende image.

I besvarelsen af underspørgsmålet; *hvordan har forholdet mellem Danske Banks kultur, identitet og image påvirket bankens imageproblemer*, vil vi inddrage Hatch og Schultz' model over dynamikken i organisationsidentiteten. Denne kan netop være med til at forklare hvordan forholdet mellem Danske Banks kultur, identitet og image har påvirket bankens image.

2.2.1. Uddybning af teori

I deres artikel "Relations between organizational culture, identity and image" argumenterer Hatch og Schultz for, at forholdet mellem en virksomheds kultur, identitet og image danner en cirkulær proces, hvor alle tre elementer er indbyrdes afhængige af hinanden (Hatch m.fl., 1997:361). De to forskeres argumentation uddybes i følgende citat:

"We believe that culture, identity and image form three related parts of a system of meaning and sense-making that defines an organization to its various constituencies"

(Hatch m.fl., 1997:357).

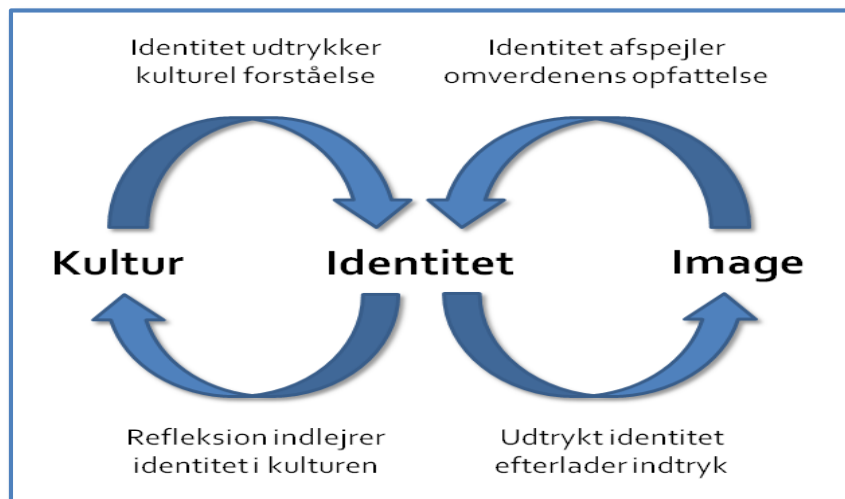
Som det fremgår af ovenstående citat, er kultur, identitet og image vigtige begreber når virksomheder præsenterer sig selv over for deres interessenter. Ifølge Hatch og Schultz er overensstemmelse mellem de tre elementer essentielt, da virksomheden således vil fremstå som en troværdig virksomhed, hvor der er sammenhæng mellem virksomhedens kommunikation og handlinger. I forhold til Bernstein, bidrager de to forskere med et nyt punkt, eftersom de inddrager kultur i deres model; "Dynamikken i dialogen om organisationsidentiteten". Hatch og Schultz afviger også fra Bernstein i deres syn på virksomhedens image, da de netop argumenterer for, at en virksomheds image både

påvirkes af interne og eksterne faktorer, mens Bernstein argumenterer for, at et image hovedsageligt skabes af omverdenen (Hatch m.fl., 1997:358).

Ifølge Hatch og Schultz er en virksomheds identitet i høj grad påvirket af medarbejdere og ledelse, hvorfor det er vigtigt at den ikke kun brander sig selv udadtil, men også indadtil. Alle medarbejdere bør have en klar og fælles forståelse for virksomhedens kultur og identitet, således at virksomheden formår at sende et samlet budskab fra alle kanaler.

Nedenstående model er udviklet af Hatch og Schultz, og illustrerer sammenhængen mellem en virksomheds kultur, identitet og image.

Figur 2. Model over dynamikken i dialogen om organisationsidentiteten



Kilde: Hatch m.fl., 2002:991

Ifølge Hatch og Schultz, involverer virksomhedskulturen alle medarbejdere og er bl.a. baseret på virksomhedens historie, navn, logo, produkter og andre symboler.

Virksomhedskultur dækker desuden over de værdier, holdninger samt grundlæggende antagelser som medarbejderne har om virksomheden og som formuleres af den øverste ledelse. Kulturen er således med til at forme virksomhedens identitet (Hatch m.fl., 2009:282). Virksomhedskultur er længe blevet anset som noget der kun udvikler sig internt i virksomheden, men de to forskere argumenterer for, at virksomhedskultur i høj grad også påvirkes af virksomhedens eksterne omgivelser (Hatch m.fl., 1997:360).

Ifølge Hatch og Schultz, påvirkes organisationsidentiteten i høj grad af hvad medarbejdere tænker og føler omkring deres arbejdsplads (Hatch m.fl., 1997:357). Virksomhedens identitet udgøres også af sammenligninger med konkurrenter, andres meninger om virksomheden samt af medarbejdernes selvindsigt (Hatch m.fl., 2009:282). I forhold til Danske Banks imagekrise, er medarbejdernes tanker om arbejdspladsen et vigtigt element, idet de er bankens repræsentanter udadtil. Det er derfor essentielt, at de kan identificere sig med virksomhedens identitet og dermed udstråle denne for omverden. Dette aspekt er relevant i besvarelsen af hvilken rolle Danske Banks medarbejdere har haft i forbindelse med bankens imagekrise. Ved at undersøge om medarbejderne har været i stand til at identificere sig med virksomhedens identitet og udstråle denne for omverden, kan man analysere hvorvidt Danske Banks medarbejdere har påvirket bankens image. På denne måde vil dette bidrage til besvarelsen af det første spørgsmål i specialets problemformulering, der netop søger at finde svar på hvilke årsager der har været med til at skabe bankens nuværende image.

Når man taler om virksomhedsidentitet, kan man med fordel inddrage socialpsykologen George Herbert Mead, og hans teori om den menneskelige identitetsudvikling. Mead skelner mellem et *mig* (hvem er jeg) og et *jeg* (hvad mener andre om mig), og argumenterer for, at identiteten udvikles på baggrund af dialog mellem disse to sider af selvet.

Hatch og Schultz har overført betydningen af selvets to sider til virksomhedsidentitet, og skelner i stedet mellem et *vi* og et *os*. Hvor *vi*, er den måde som medarbejderne opfatter virksomheden og sig selv på, er *os*, et udtryk for hvad andre mener om virksomheden (Hatch m.fl., 2009:76). De to forskere argumenterer yderligere for, at den feedback som virksomheder får fra kunder og forbrugere bl.a. i form af omtale, markedsundersøgelser og kunderelationsprogrammer, danner et ”spejl”, hvori en virksomhed kan se sig selv med andres øjne (Hatch m.fl., 2009:74).

2.2.2. Hypoteser på baggrund af teori

Ifølge Hatch og Schultz er overensstemmelse mellem kultur, identitet og image vigtigt, da virksomheden således vil fremstå som troværdig. På baggrund af Danske Banks imagekrise og dårlige omdømme, er vi nået frem til følgende hypotese:

Der har ikke været overensstemmelse mellem Danske Banks kultur, identitet og image.

Med udgangspunkt i ovenstående hypotese, vil vi analysere bankens situation ud fra Hatch og Schultz' teori og deres model over dynamikken mellem en virksomheds kultur, identitet og image.

Set i lyset af Hatch og Schultz' idé om, at organisationsidentiteten bliver påvirket af medarbejderes tanker og følelser, har vi følgende hypotese:

De tanker som Danske Banks medarbejdere har haft om imagekrisen, har haft en betydelig rolle for bankens identitet.

Ved at verificere eller falsificere denne hypotese, kan man forklare hvorvidt medarbejdernes syn på banken har haft betydning for Danske Banks image. Således vil vi kunne besvare hvilken rolle Danske Banks medarbejdere har haft i forbindelse med bankens imagekrise, hvilket er et af specialets underspørgsmål. Herudover kan vi besvare, hvorvidt medarbejdernes rolle er en del af de årsager der har været med til at skabe bankens nuværende image, hvilket er det første spørgsmål i specialets problemformulering.

I forbindelse med indeværende speciale, er det samtidig essentielt at inddrage Hatch og Schultz' skelnen mellem vi og os. Dette bunder i følgende hypotese:

Der har været ikke været sammenhæng mellem selvets to sider hos Danske Bank.

Grunden til at vi er nået frem til denne hypotese, skyldes bankens imagekrise, der med stor sandsynlighed har haft betydning for Danske Banks identitet og herunder selvets to sider hos banken. Ved at verificere eller falsificere denne hypotese, kan vi afklare hvorvidt forholdet mellem selvets to sider hos Danske Bank har påvirket bankens imageproblemer. Dermed kan vi besvare om forholdet mellem selvets to sider, har været en del af de årsager der har været med til at skabe bankens nuværende image.

På samme måde som vi formoder at medarbejderne har haft en stor rolle i forbindelse med Danske Banks imagekrise, har vi også en hypotese om, at Thomas Borgen har haft en betydelig rolle for bankens image:

*Danske Banks ansættelse af Thomas Borgen som direktør i banken
har fremmet et bedre image.*

Denne hypotese bunder i det faktum at Hatch og Schultz argumenterer for, at både medarbejdere og ledelse i høj grad er med til at påvirke en virksomheds identitet og image.

2.3. PREBEN SEPSTRUP

I besvarelsen af underspørgsmålet; *hvilke kommunikative- og marketingmæssige strategier tog Danske Bank i brug under deres imagekrise*, vil vi analysere Danske Banks kampagner og slogans ud fra Sepstrups kampagnestrategi. Selvom Sepstrups teori relaterer sig til kampagnestrategier, vil vi dog også tage udgangspunkt i strategien i forhold til bankens slogans. Dette skyldes at Sepstrups kampagnestrategi også kan anvendes i forhold til slogans.

Preben Sepstrup er relevant for dette speciale, eftersom han i sin kampagnestrategi fremlægger retningslinjer for succesfuld og målrettet kommunikation via kampagner. På baggrund af Sepstrups teori, kan vi analysere om Danske Bank i sine kampagner og slogans under imagekrisen, har arbejdet på samme måde som Sepstrup foreslår i sin kampagnestrategi. Ved at se på om Danske Bank har arbejdet målrettet med deres kampagner, bliver vi i stand til at analysere, hvorvidt Danske Banks kommunikative- og marketingmæssige strategier har påvirket bankens image. Dermed vil dette bidrage til besvarelsen af det første spørgsmål i problemformuleringen, som netop omhandler hvilke årsager der har været med til at skabe Danske Banks nuværende image.

2.3.1. Uddybning af teori

Medieforskeren Preben Sepstrup beskæftiger sig inden for strategisk kommunikation og kampagneplanlægning. Hans teori om kampagneplanlægning består af to dele; kampagnestrategi og handlingsplan. Sepstrups handlingsplan vil ikke blive inddraget i indeværende speciale, da det indebærer at man har adgang til oplysninger om Danske Banks budgetter og effektmålinger i forhold til deres kampagner. Desuden analyserer vi Danske Banks tidligere kampagner og slogans ud fra et strategisk aspekt, hvor der er fokus på det forarbejde der har været inden en given kampagne er blevet udsendt.

Som det fremgår af figur 3, indeholder kampagnestrategien fire forskellige punkter. Sepstrup argumenterer for, at god planlægning af vellykket og målrettet kommunikation består af en strategisk del med fokus på de fire elementer som styringsværktøj (Merkelsen, 2010a:138).

Figur 3. Sepstrups kampagnestrategi



Kilde: Sepstrup m.fl., 2013:184.

I det følgende afsnit vil vi gøre rede for de fire punkter i kampagnestrategien. Vi vil ydermere belyse vigtigheden af hvert punkt i forhold til Danske Bank og specialets problemstillinger.

2.3.1.1. Situationsanalyse

Situationsanalysen er et vigtigt punkt i undersøgelsen af Danske Banks tidligere kampagner og slogans, eftersom disse har taget udgangspunkt i forskellige interne og eksterne situationer, som banken har været udsat for.

Under situationsanalysen konstaterer virksomheden hvilken situation de befinder sig i, og definerer hvilken situation de ønsker at stå i efter kampagnen er blevet udsendt (Sepstrup m.fl., 2013:196). Det er vigtigt at tage udgangspunkt i den konkrete situation, og foretage en omhyggelig analyse af hvorvidt man kan nå ud med det ønskede budskab ved hjælp af en kampagne (Sepstrup m.fl., 2013:196). I forhold til Danske Bank er det netop vigtigt at de har foretaget en grundig situationsanalyse i forbindelse med deres markedsføring og kommunikation, da der ellers er sandsynlighed for at bankens kampagner og slogans har haft en negativ indflydelse på bankens imagekrise. I så fald, kan man argumentere for, at dette har været en af de årsager der har været med til at skabe bankens nuværende image.

2.3.1.2. Mål

På baggrund af situationsanalysen, bør virksomheden præcisere sine mål for en given kampagne, for at være i stand til at evaluere kampagnen og dens resultater på bedste vis (Sepstrup m.fl., 2013:205). I forhold til indeværende speciale, vil vi belyse hvilke mål Danske Bank har arbejdet med i sine tidligere kampagner og slogans. Dette er for at kunne analysere, hvorvidt Danske Bank har arbejdet med deres kampagnestrategi på samme måde som Sepstrup foreslår at virksomheder bør gøre, og dermed har formået at føre en målrettet kommunikation. Såfremt Danske Bank ikke har præciseret sine mål for deres kommunikation, på samme måde som Sepstrup anbefaler, er der stor sandsynlighed for, at bankens kampagner og slogans har været en del af de årsager som har påvirket bankens imagekrise.

Sepstrup skelner ydermere mellem tre forskellige typer af mål; *organisationsmål*, *kampagnemål* og *hjælpemål*. I indeværende speciale vil vi dog have fokus på de to førstnævnte måltyper, eftersom *hjælpemål* kun er centralt for den praktiske gennemførelse af kampagnens mål (Sepstrup m.fl., 2013:207). Måltypen, som virksomheden vælger at arbejde med, har en betydelig effekt for hvad virksomheden kan forvente af kampagnen. *Organisationsmål* kan karakteriseres som virksomhedens vision eller mission, og rummer bl.a. mål for social ansvarlighed og image (Sepstrup m.fl., 2013:206). Mens *organisationsmål* kan betegnes som et overordnet målniveau, er *kampagnemål* mere konkrete og betegner den ændring som afsender ønsker at opnå med kampagnen. Kampagnemål er typisk knyttet til en bestemt tidshorisont, eftersom målene skal opfyldes inden for et bestemt tidsrum (Sepstrup m.fl., 2013:206).

2.3.1.3. Målgruppe

Under arbejdet med kampagneplanlægning, bør virksomheden især være opmærksom på hvilken målgruppe kampagnen skal eksponeres for. Afgrænsning og præcisering af målgrupper kan i høj grad bidrage til en bedre forståelse af kampagnens budskab (Sepstrup m.fl., 2013:216). I forbindelse med kampagneplanlægning pointerer Sepstrup vigtigheden i, at kommunikationsindsatsen medfører en reaktion fra målgruppen. Han uddyber dette i følgende citat:

”Alle kampagner skal i sidste ende ”sælge” adfærd. Målgruppen skal acceptere en ny adfærd, undlade en mulig adfærd, modificere eller standse en aktuel adfærd. Man kunne så tro, at en afsender blot skal formulere adfærdsmål for sine kampagner. Det kan og gør de fleste afsendere også, men hovedparten af den spredte litteratur vedrørende kampagnemål tager udgangspunkt i, at adfærdseffekter ikke kan isoleres og måles, fordi andre forhold end kampagnen påvirker adfærden” (Sepstrup m.fl., 2013:206).

I analysen af Danske Banks kampagner og slogans, kan man med fordel tage udgangspunkt i Sepstrups citat, da han netop argumenter for, at adfærdseffekter ikke kan isoleres og måles, eftersom der også kan være andre faktorer der påvirker målgruppens adfærd. På baggrund af en analyse af Danske Banks kampagner og slogans, vil man kunne afklare hvorvidt banken har været opmærksom på, at målgrupper også påvirkes af andre faktorer. Man vil dermed kunne vurdere hvorvidt kampagner og slogans er blevet fortolket som banken havde påtænkt, og hvilken betydning fortolkningerne har haft for Danske Banks omdømme. Således kan man besvare om disse fortolkninger af bankens kommunikative- og marketingmæssige strategier, har været en del af de årsager der har skabt bankens nuværende image.

2.3.1.4. Kommunikationsform

Som det sidste punkt i Sepstrups kampagnestrategi, skal virksomheden vurdere hvilken kommunikationsform den vil anvende. Sepstrup fremhæver det faktum, at den generelle massekommunikation er ændret samt at der er et stigende medieudbud i den digitaliserede verden. Dette betyder at virksomheder i dag kan vælge mellem flere forskellige kommunikationsformer, når de skal udsende deres budskab (Sepstrup m.fl., 2013:236).

For at en virksomhed kan bevæge sig fra sin faktiske situation til den ønskede situation, kan virksomheden ifølge Sepstrup benytte sig af tre forskellige kommunikationsformer; *massekommunikation*, *netværkskommunikation* og *ukonventionel kommunikation* (Sepstrup m.fl., 2013:236).

Massekommunikation

For at nå et mål gennem massekommunikationsformen, kan virksomheden vælge at fremme deres kampagne gennem to virkemidler; *øget kvantitet* eller *øget kvalitet*. Øget

kvantitet betyder at virksomheden gør brug af flere medier og større reklamer, hvorfor det er essentielt at virksomheden har økonomisk rådighed til denne forøgelse. Øget kvalitet fokuserer derimod på udformningen af virksomhedens budskab, hvilket indebærer at kreativitet og viden om strategisk kommunikation er i fokus (Sepstrup m.fl. 2013: 240ff).

Netværkskommunikation

Denne kommunikationsform er også kendt som interpersonel kommunikation, og kan beskrives som ansigt til ansigt-kommunikation, herunder SMS, breve og e-post. Når en virksomhed anvender netværksvejen som kommunikationsform, søger den at stimulere den interpersonelle kommunikation i en målgruppe i forhold til et bestemt emne (Sepstrup, 2007).

Ukonventionel kommunikation

Når en virksomhed fører ukonventionel kommunikation kan det f.eks. være via sponsorering, viral markedsføring og skjulte reklamer. Denne utraditionelle form for kommunikation kan være forbundet med både massekommunikation samt netværkskommunikation (Sepstrup, 2007).

På samme måde som ved situationsanalyse, mål og målgruppe, er det vigtigt at analysere hvordan Danske Bank har forholdt sig til kommunikationsformerne i deres kampagner og slogans. Ud fra en analyse af hvordan banken har forholdt sig til de fire elementer i kampagnestrategien, kan vi vurdere hvorvidt banken har ført målrettet kommunikation på samme måde som Sepstrup anbefaler.

2.3.2. Hypotese på baggrund af teori

På baggrund af Sepstrups teoretiske synsvinkler og de problematikker der har været i forbindelse med Danske Banks kampagner og slogans de seneste år, er vi nået frem til følgende hypotese:

Danske Bank har ikke arbejdet målrettet med deres kampagner og slogans.

Vi formoder dermed at banken ikke har arbejdet grundigt med deres kampagner og slogans, på samme måde som Sepstrup foreslår at virksomheder bør gøre. Under specialets analyse ønsker vi derfor at analysere, hvorvidt Danske Bank har arbejdet med

deres kampagner og slogans på samme måde som Sepstrup anbefaler i hans kampagnestrategi. Herefter vil vi være i stand til at vurdere, om Danske Banks kampagner og slogans har været en medvirkende faktor for bankens problemer med deres image og omdømme. I tilfælde af, at banken ikke har arbejdet med deres kommunikation og markedsføring på samme måde som Sepstrup foreslår, er der sandsynlighed for, at bankens kommunikative- og marketingmæssige strategier har været en del af de årsager der har været med til at skabe bankens nuværende image. Dette kan således bidrage til besvarelsen af det første spørgsmål i specialets problemformulering.

2.4. WILLIAM L. BENOIT

Til besvarelsen af underspørgsmålet; *hvilke kommunikative- og marketingmæssige strategier tog Danske Bank i brug under deres imagekrise*, vil vi inddrage Benoit's imagegenoprettelsesstrategier. Dette er for at kunne analysere hvorvidt Danske Bank har arbejdet med imagegenoprettelsesstrategier under deres tidligere kampagner og slogans, på samme måde som Benoit foreslår at virksomheder bør gøre. Såfremt Danske Bank har gjort brug af imagegenoprettelsesstrategier, kan vi analysere hvorvidt banken har arbejdet målrettet med disse, og om de har været en del af de årsager der har skabt bankens nuværende image. På denne måde kan denne analyse bidrage til at besvare det første spørgsmål i problemformuleringen.

I besvarelsen af underspørgsmålet; *hvordan bør Danske Bank agere for at komme succesfuldt ud af deres imagekrise*, vil vi med udgangspunkt i Benoit's imagegenoprettelsesstrategier diskutere fordele og ulemper ved strategierne, i forhold til Danske Banks fremtidige ageren. Således bliver vi i stand til at fremlægge en handlingsorienteret konklusion for Danske Bank, og vi kan dermed besvare det andet spørgsmål i specialets problemformulering, der omhandler hvordan banken kan forbedre sit omdømme.

2.4.1. Uddybning af teori

Den amerikanske retoriker, William L. Benoit, taler om krisekommunikation som imagegenoprettelse. Benoit's teori om imagegenoprettelse tager udgangspunkt i to grundantagelser; at kommunikationen er en målrettet aktivitet, og at bevarelse af et godt

image er et centralt mål for kommunikationen (Johansen m.fl., 2013:205).

Benoit præsenterer sin teori som:

”En mulig tilgang, der kan anvendes til at udvikle og forstå budskaber, der er en respons på virksomheders imagekriser” (Johansen m.fl., 2013:211).

Som det fremgår af ovenstående citat, kan Benois teori være et godt redskab når en virksomheds image er truet. Benoit fremstiller en række imagegenoprettelsesstrategier, og kan dermed give et godt indblik i de strategier Danske Bank kan tage i brug i forbindelse med deres imagekrise.

Der er flere forskellige grunde til hvorfor en virksomhed bør opretholde et godt image. Et godt image er med til at styrke virksomhedens selvopfattelse og medfører samtidig at virksomheden får større indflydelse i forskellige kontekster (Johansen m.fl., 2013:205). Når en virksomheds image bliver angrebet, kan virksomheden med fordel gøre brug af fem forskellige imagegenoprettelsesstrategier. Benoit beskriver de fem imagegenoprettelsesstrategier som virksomhedens verbale respons på imageangrebet, og de vil blive beskrevet nærmere i det følgende afsnit.

2.4.1.1. Benægtelse

Anvender en virksomhed *benægtelse* som genoprettelsesstrategi, kan virksomheden vælge mellem to former for benægtelse. Hvor *simpel benægtelse* er en ren benægtelse af, at en given begivenhed eller handling har fundet sted, består *flytning af skyld* i at man fratager sig ansvaret for begivenheden og flytter ansvaret over på en anden part (Johansen m.fl., 2013:207).

2.4.1.2. Unddragelse af ansvar

Ved unddragelse af ansvar, nedtoner en virksomhed sin egen rolle i sagen. Benoit skelner her mellem fire undertyper: Provokation, omstødelse, uheld og gode hensigter. Ved *provokation*, udmelder virksomheden at de er blevet provokeret til at handle på en bestemt måde, og at der dermed også findes andre medansvarlige. *Omstødelse* implicerer, at virksomheden ikke har været velinformeret og derfor ikke har haft kontrol over situationen, hvilket signalerer at andre parter har del i ansvaret (Johansen m.fl., 2013:208). Ved *uheld*, fratager virksomheden sig delvist skylden fra situationen og

argumenterer for, at der er sket et uheld. Når en virksomhed vil indikere at den havde de bedste intentioner i forbindelse med en given handling eller begivenhed, kan den gøre brug af den sidste undertype, *gode hensigter*.

2.4.1.3. Reduktion af angrebets omfang

Ved reduktion af angrebets omfang, forsøger virksomheden at dæmpe de negative effekter af angrebet. Dette kan ifølge Benoit gøres på seks måder: Afstivning, minimalisering, differentiering, transcendens, angreb på den anklagende og kompensation. *Afstivning* handler om at aflede opmærksomheden fra den dårlige begivenhed ved at fremhæve virksomhedens positive sider og handlinger. Mens *minimalisering* er en strategi hvor man nedtoner den uheldige situation og argumenterer for, at handlingen ikke er så slem som den ser ud til, er *differentiering* en strategi, hvor man forsvarer sig med, at handlingen ikke er ligeså slem som andre tilsvarende handlinger fra andre virksomheder. Ved *transcendens* forsøger virksomheden at overføre handlingen til en anden kontekst, som stiller dem i et bedre lys (Johansen m.fl., 2013:208). En virksomhed kan også vælge at reducere angrebets omfang ved at *angribe den anklagende part*. Her svækker virksomheden modpartens beskyldninger, i håb om at fjerne opmærksomheden fra dem selv. Virksomheden kan også vælge at mindske angrebet ved at tilbyde *kompensation*, f.eks. erstatning, hvilket vil få omverden til at se mere positivt på virksomheden (Johansen m.fl., 2013:208).

2.4.1.4. Korrigering

Ved *korrigering*, forsøger virksomheden at rette op på den situation der har påvirket virksomhedens omdømme. Selvom virksomheden ikke tager ansvaret for det som er sket, kan virksomheden alligevel rette op på situationen, enten ved at løse problemet eller blot sørge for at det ikke gentager sig i fremtiden (Johansen m.fl., 2013:208).

2.4.1.5. Bøn om tilgivelse

Den sidste imagegenoprettelsesstrategi er ofte anvendt i kombination med korrigeringsstrategien, og består i at virksomheden undskylder og *beder om tilgivelse*. Såfremt virksomhedens interessenter opfatter bønnen om tilgivelse som oprigtig, er der

sandsynlighed for at virksomheden bliver tilgivet for sin handling og dermed har større chancer for at redde deres image.

Som det fremgår af ovenstående, kan to strategier kombineres, når en virksomhed forsøger at genoprette sit image. Benoit pointerer således at virksomheder med stor fordel kan benytte sig af flere strategier, så længe de understøtter hinanden (Johansen m.fl., 2013:210).

Benoit diskuterer hvorvidt de enkelte imagegenoprettelsesstrategier alene er nok til at genoprette en virksomheds image. På trods af, at Benoit selv har udarbejdet en række imagegenoprettelsesstrategier, hvoraf den første består i at benægte den skadegørende handling, pointerer han alligevel vigtigheden i at være oprigtig og erkende hvis virksomheden har begået en fejl. Hvis en virksomhed fratager sig ansvaret for sine fejltagelser og det viser sig at virksomheden selv er ansvarlig for handlingen, vil det i høj grad påvirke omdømmet og besværliggøre imagegenoprettelsen (Johansen m.fl., 2013:210).

Sammenholder man Benoits imageopfattelse med Bernsteins teori, fremstår det klart at de to teoretikere har forskellige holdninger til en virksomheds image og de faktorer der påvirker det. Mens Bernstein mener at virksomhedens image i høj grad bliver påvirket af omverdens holdninger til virksomheden, tager Benoits imagegenoprettelsesstrategier i højere grad udgangspunkt i virksomhedens egen synsvinkel. En kritik af Benoits teori består i at hans fem strategier er en statisk og lineær opfattelse af retorik, der ikke lægger vægt på den dynamik som er essentiel for et image (Johansen m.fl., 2013:214). Kritikken lægger særligt vægt på det faktum, at Benoit ikke fokuserer tilstrækkeligt på, at et image først og fremmest dannes hos modtageren (Johansen m.fl., 2013:214).

2.4.2. Hypoteser på baggrund af teori

I forbindelse med Danske Banks kampagner og slogans under imagekrisen, vil vi tage udgangspunkt i Benoits imagegenoprettelsesstrategier. Dette skyldes nedenstående hypotese:

Danske Bank har ikke arbejdet med imagegenoprettelsesstrategier, som Benoit foreslår at virksomheder bør gøre.

Vi er nået frem til denne antagelse, eftersom Danske Bank har gennemgået en imagekrise som har varet ved gennem en længere årrække. Man kan derfor formode, at Danske Bank har haft svært ved at identificere hvilke imagegenoprettelsesstrategier der har været passende, i forhold til de forskellige situationer banken har stået i.

På baggrund af specialets femte underspørgsmål, der søger at give svar på hvordan Danske Bank bør handle for at komme succesfuldt ud af deres imagekrise, er vi nået frem til følgende hypotese:

Danske Bank kan komme succesfuldt ud af deres imagekrise ved at arbejde målrettet med Benoit's imagegenoprettelsesstrategier.

Vi vil i specialets diskussionsafsnit diskutere fordele og ulemper ved Benoit's fem imagegenoprettelsesstrategier, i forhold til Danske Banks imagesituation. Således kan vi afklare hvorvidt imagegenoprettelsesstrategier alene er tilstrækkeligt, for at Danske Bank kan komme ud af deres imagekrise. Ydermere kan vi afklare hvilke strategier banken bør tage i brug for at forbedre deres image og omdømme.

DANSKE BANKS UDVIKLING

3

Danske Bank blev stiftet i 1871 under navnet Den danske Landmandsbank Hypothek- og Vekselbank (Hansen m.fl., 1997:9). Efter hundrede år med nationale ekspansioner og økonomiske problemer, bl.a. i forbindelse med Wall Street-krakket i 1929 samt oliekrisen i 1973, skiftede Den danske Landmandsbank navn til Den Danske Bank i 1976 (Danske Bank, 2015a). Mens 1980'erne bød på internationale udvidelser i London og Hamborg, var 1990'erne det årti, hvor Den Danske Bank fusionerede med Handelsbanken og Provinsbanken, øgede sine internationale aktiviteter samt åbnede filialer i Helsinki, Oslo og Stockholm (Balling m.fl., u.å.). Årtusindeskiftet indebar bl.a. en navneændring til Danske Bank, fusionering med BG Bank og Realkredit Danmark samt opkøb af to banker i Irland og Nordirland i 2005 (Danske Bank, 2015a). Hertil opkøbte Danske Bank i 2006 den finske bank, Sampo Bank. Fra et økonomisk perspektiv fremstod Danske Bank i 2006 og 2007 som en succesfuld bank, eftersom deres overskud før skat var på et historisk højt niveau (Mikkelsen, 2007:232).

Danske Banks image stod i skarp kontrast til deres økonomiske fremgang, eftersom den daværende ordførende direktør, Peter Straarup, i 2005 og årene frem fik massiv negativ omtale i de danske medier (Tholstrup, 2007). Danske Banks image led endnu et knæk i forbindelse med finanskrisen, hvor tilliden til den danske finanssektor i høj grad blev svækket (Stöckel, 2012). Problemer i forbindelse med opkøb af udenlandske banker og rollen i IT Factory-sagen, bevirkede at kritikken af Danske Bank i de danske medier blev forværret i de efterfølgende år. På baggrund af disse omstændigheder, fik Danske Bank store problemer med deres image. Banken udarbejdede efterfølgende adskillige kampagner og nye slogans, i forsøget på at redde deres image og omdømme.

På trods af et svækket image hos privatkunderne, har Danske Bank dog formået at opretholde et stærkt image blandt deres store kunder. Dette fremgår af en undersøgelse fra det svenske analysehus, Prospera, der viser at Danske Bank i 2013 oplevede stigende kundetilfredshed fra deres institutionelle kunder, såsom pensionskasser og forsikrings-selskaber (Sixhøj, 2014).

Det faktum, at Danske Bank er upopulær blandt privatkunder, mens de ligger nummer ét blandt storkunder (Sixhøj, 2014), viser at Danske Bank ikke har formået at skabe et image, der tiltaler alle virksomhedens kunder. Ifølge Bernstein er det vigtigt at, en virksomhed plejer og vedligeholder forholdet til alle sine kunder, store som små. Med

udgangspunkt i Bernsteins teori om image, bør Danske Bank således finde den rette balance i kommunikationen til deres kunder, hvilket endnu ikke har været tilfældet.

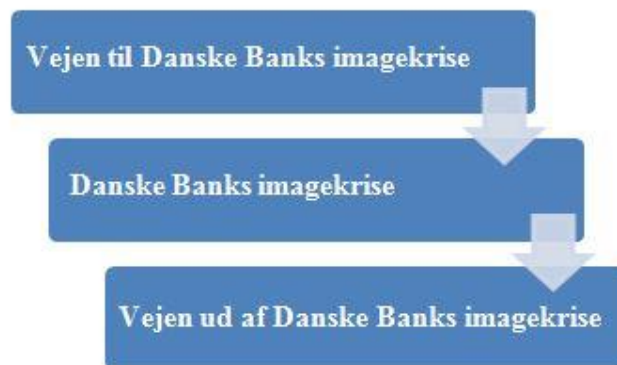
Gennem en årrække på 10 år, arbejdede Straarup intenst på at rette op på Danske Banks image (Mikkelsen, 2012). Arbejdet indebar udarbejdelse af kampagner, slogans og etablering af nye værdier i virksomheden. Efter 13 år som direktør, fratrådte Straarup dog sin stilling, da han ønskede at gå på pension. Herefter tiltrådte Eivind Kolding som ordførende direktør i februar 2012 (Buchhave, 2011). Koldings periode som direktør varede dog kun frem til september 2013, eftersom Danske Banks bestyrelse ønskede en direktør med dybere bankkompetencer. Koldings afløser blev den norske Thomas Borgen, som siden 1997 har været en del af Danske Bank-koncernen. Med Borgens tiltrædelse ønskede banken at føre en mere kundeorienteret virksomhed (Kirketerp, 2013).

ANALYSE

4

Som det fremgår af Danske Banks udvikling, har banken de seneste år oplevet problemer i forhold til deres image. Man kan opdele Danske Banks imagekrise i tre forskellige perioder, hvorfor specialets analyseafsnit vil bestå af tre delafsnit. Indholdet af disse delafsnit fremgår af nedenstående illustration:

Figur 4. Oversigt over analysens tre delafsnit



I det første delafsnit, "Vejen til Danske Banks imagekrise", fremgår en analyse af de omstændigheder der førte til Danske Banks problemer med deres image. I det andet delafsnit, "Danske Banks imagekrise", fremgår en analyse af de kommunikative- og marketingmæssige strategier, som banken tog i brug under krisen. Herunder vil vi analysere hvilke kampagner og slogans Danske Bank gjorde brug af, i ønsket om at forbedre deres omdømme. Ydermere vil vi i det andet delafsnit afklare hvilken indflydelse Danske Banks medarbejdere har haft, i forbindelse med bankens imagekrise. I det sidste delafsnit af analysen, "Vejen ud af Danske Banks imagekrise", vil vi analysere de faktorer der har haft betydning for Danske Banks vej ud af imagekrisen. Denne analyse vil tage udgangspunkt i Thomas Borgens rolle i forbindelse med Danske Banks imagekrise og de positive tiltag banken har foretaget, for at forbedre deres image og omdømme.

4.1. VEJEN TIL DANSKE BANKS IMAGEKRIS

Analysen af vejen til Danske Banks imagekrise kan relateres til specialets første underspørgsmål, som netop undersøger de omstændigheder der førte til Danske Banks imagekrise. Disse omstændigheder omfatter Straarups øgenavn som Gebyrgrib, finanskrisen, problemer med banker i Irland og Finland samt IT Factory-sagen. Det

følgende afsnit vil indeholde en nærmere analyse af disse omstændigheder og hvordan de har ført til Danske Banks imagekrise.

4.1.1. Gebyrgribben Peter Straarup

Straarups øgenavn udspringer fra dankortsagen – en sag som har været ødelæggende for de danske pengeinstitutter og Danske Banks image (Mikkelsen, 2007:182). Et brev fra Lokale Pengeinstitutters mangeårige formand, Jacob Leth, til Folketingets Erhvervsudvalg, blev startskuddet til flere års voldsom debat om dankortets fremtid. I brevet pointerede Leth, at hvis politikerne ønskede at beholde dankortet og landets små sparekasser og banker, var de nødsaget til at handle hurtigt. Debatten resulterede i adskillige negative artikler og massiv dårlig omtale af de danske banker. I april 2003 kom en aftale på plads mellem den daværende formand for Finansrådet, Peter Schütze, og den daværende økonomi- og erhvervsminister Bendt Bendtsen (Mikkelsen, 2007:192ff). Aftalen indebar, at bankerne fik mulighed for at opkræve gebyrer fra butikkerne, hver gang en kunde betalte med dankort. En analyse foretaget af Greens Analyseinstitut viste efterfølgende, at 66 procent af danskerne planlagde at bruge dankortet i et mindre omfang grundet den nye gebyrpris (Børsen, 2005).

Finansrådet fik i december 2003 udskiftet formanden Peter Schütze, med Danske Banks daværende direktør, Peter Straarup. Schütze slap således for al det postyr som dankortsagen medbragte frem til 2005, hvor dankortgebyret på 50 øre trådte i kraft. Med Peter Straarups nye post som formand for Finansrådet, blev det uundgåeligt for den danske befolkning ikke at associere Straarups handlinger som formand med hans samtidige virke som direktør i Danske Bank (Mikkelsen, 2007:184). Danskernes uklare skelnen mellem Straarups to funktioner, betød at befolkningens vrede over dankortgebyrerne gik ud over Straarup som person. Dette påvirkede således ikke kun Peter Straarups image, men havde også en negativ effekt på Danske Bank og deres image i offentligheden. Banken og Straarups image blev for alvor forværret, da Ekstra Bladet døbte Straarup som Gebyrgribben på forsiden af deres avis i begyndelsen af 2005 (Mikkelsen, 2007:182). Selvom Straarup igennem årene også har haft andre øgenavne i offentligheden, såsom Oberst von Straarup, og ofte er blevet betegnet som nedladende og iskold, er det især navnet Gebyrgribben som fulgte ham i mange år frem. I forbindelse med hans øgenavn som Gebyrgrib udtalte den daværende direktør, at der har

breddt sig en misforståelse af hvordan banken rent faktisk opfører sig over for sine kunder (Rechnagel, 2006). Ser man på Straarups udtalelse i lyset af Hatch og Schultz' teori, kan man argumentere for, at der ikke har været overensstemmelse mellem Danske Banks identitet og image. Ifølge Straarup, var Danske Bank ikke præget af en grådig identitet og pengegrisk kultur. Dette var dog det image som befolkningen havde tillagt banken, hvorfor der ikke var sammenhæng mellem den identitet Danske Bank havde og det image som banken havde i offentligheden. Danskernes opfattelse af Danske Bank, dvs. bankens image, var således modstridende med bankens identitet.

På baggrund af den manglende overensstemmelse mellem Danske Banks identitet og image, har Straarup arbejdet intenst med at forbedre, ikke kun sit eget, men også bankens image i offentligheden (Flensborg, 2008). Med henblik på indeværende speciales hypotese om, at der ikke har været overensstemmelse mellem Danske Banks kultur, identitet og image, kan man i dette tilfælde bekræfte denne hypotese. Under situationen med Straarups øgenavn som Gebyrgrib, var der netop ikke overensstemmelse mellem bankens kultur, identitet og image.

Ifølge Bernstein har en virksomheds image stor betydning, og er altafgørende for hvordan forbrugere opfatter en virksomhed. Man kan således argumentere for, at det har været vigtigt for Danske Bank at fjerne fokus fra Straarups øgenavn som Gebyrgrib, i håbet om at forbedre forbrugernes opfattelse af banken.

Bernstein beskriver yderligere, at virksomheder kan øge kendskabet til sin identitet gennem annoncer, kampagner og reklamer, hvilket Danske Bank også har gjort. Banken investerede bl.a. i spindoktorer, PR-medarbejdere og programmer for CSR, i håbet om at opnå et bedre omdømme hos den danske befolkning (Tholstrup, 2007). Set i lyset af Bernsteins teori, kan man således argumentere for, at Danske Bank har handlet korrekt for at fjerne opmærksomheden fra Straarups øgenavn som Gebyrgrib.

Selvom banken har handlet korrekt for at fjerne fokus fra øgenavnet som Gebyrgrib, er det dog tvivlsomt hvorvidt bestræbelserne på at opnå et bedre omdømme er lykkedes. På trods af de mange tiltag for at forbedre bankens omdømme, viser en undersøgelse fra konsulenthuset Reputation Institute, at Danske Bank i 2007 fik en bundplacering i en imagemåling og dermed lå på en 27. plads ud af 32 store danske virksomheder. Ifølge Martin Nyrop, daværende direktør i Reputation Institute, er det bemærkelsesværdigt at

Danske Bank på trods af nye tiltag ikke formåede at rette op på deres omdømme (Tholstrup, 2007). Blot to år efter blev der udarbejdet endnu en imageundersøgelse af Berlingske Nyhedsmagasin, som viste at banken stadig ikke havde forbedret sig på imagefronten. Det var tydeligt, at kritikken især var rettet imod Straarup, eftersom hver anden i undersøgelsen påpegede, at Danske Banks ordførende direktør ikke var god til at føre banken igennem den igangværende finanskrisen (Flensborg, 2009).

Som førnævnt arbejdede Danske Bank intenst med sit image i løbet af dankortsagen, men som det fremgår af imageundersøgelserne er det ikke altid at virksomheder selv kan påvirke hvad andre tænker og føler omkring dem. En af grundene til at virksomheder ikke selv kan styre dette, er ifølge Bernstein det faktum, at et image er utroligt vanskeligt at gøre håndgribeligt, eftersom det dannes af de mange indtryk som forbrugerne tillægger virksomheden. For at Danske Bank kan forbedre deres omdømme, er det således vigtigt at banken arbejder med de interne elementer, da en virksomhed, ifølge Bernstein, ikke kan ændre sit image uden at ændre på deres personlighed og identitet. På denne måde opnår Danske Bank større muligheder for at påvirke forbrugernes holdninger og adfærd over for banken.

4.1.2. Finanskrisen

Efter flere år med økonomisk optur for mange banker i Danmark, blev den internationale finansverden i september 2008 ramt af finanskrisen. Krisen påvirkede i høj grad det danske samfund, og herunder også Danske Bank. Krakket i den amerikanske finanskoncern, Lehman Brothers, var startskuddet til den verdensomspændende finanskrisen, der kostede Danske Bank et tab på 92 milliarder kroner fra årene 2008 til 2012 (DR, 2013). Den daværende direktør i Danske Bank, Peter Straarup, var hurtig til at udmelde at det var en uansvarlig beslutning af den amerikanske regering at lade Lehman Brothers gå konkurs, eftersom det påvirkede finanssektoren verden over (Ellemose, 2009:12).

Ifølge Lars Gylling, markedschef i analyse- og konsulenthuset YouGov, ramte finanskrisen især Danske Bank på imagefronten. Gylling pointerer, at det var de mange dårlige historier om Danske Bank i medierne, som forårsagede at banken blev et symbol på finanskrisen i Danmark (Hansen, 2013). Danske Banks kunder var især skuffede

over bankens håndtering af finanskrisen, da de ikke regnede med at den store solide finansinstitution ville blive påvirket i så stort et omfang (Nyholm, 2010a).

At den danske finanssektor blev hårdt ramt af den internationale finanskrise, skyldes at de danske banker i årene forinden krisen havde økonomisk optur. Dette bevirkede at den danske banksektor, heriblandt Danske Bank, tog langt større chancer i forhold til at låne kapital til kunderne (Gunge, 2009). Ifølge Ken Bechmann, finansprofessor fra Copenhagen Business School, herskede der en flokmentalitet i den danske banksektor, hvor bankerne konkurrerede intenst om, hvem der kunne udlåne størst kapital til sine kunder (Gunge, 2009). Således havde kombinationen af optimisme blandt bankerne, vækst inden krisen samt manglende risikostyring en væsentlig indflydelse på finanskrisens gang i Danmark.

I årene op til finanskrisen reklamerede Danske Bank under sloganet ”Gør det du er bedst til – det gør vi”. Da finanskrisen udbrød, vakte dette slogan store problemer for Danske Banks image og identitet, da det ikke harmonerede med de samtidige omstændigheder. I forbindelse med finanskrisen udarbejdede staten og den finansielle sektor nemlig Bankpakke I, som indebar et sikkerhedsnet, der garanterede at indskydere og kreditorer fik fuld sikkerhed for deres tilgodehavender i Danmark, frem til år 2010 (Erhvervs- og Vækstministeriet, u.å.). Blot få måneder senere, trådte Bankpakke II i kraft, hvor formålet var at give banker mulighed for at få tilført statslige kapitalindskud (Finansiel Stabilitet, u.å.). Danske Bank tog hurtigt imod denne bankpakke og optog et lån hos staten på 26 milliarder kroner, hvilket betød at banken fik tildelt over en fjerdedel af den nye bankpakke¹ (Arentoft, 2009). Ved at gøre brug af Bankpakke II blev Danske Banks kapitalgrundlag styrket, således at de lettere kunne modstå eventuelle tab som den økonomiske nedgang i samfundet måtte medføre. Ved at tage del i statens bankpakker, mistede Danske Bank en stor del af deres identitet som en selvstændig bank, og blev af de danske medier udsat for hård kritik. Kritikken fokuserede særligt på, at Danske Bank højst sandsynlig var medansvarlig for finanskrisen, eftersom de havde brug for hjælp fra statskassen (Sperling, 2011).

¹ Bankpakke II tilbød de danske banker muligheden for sammenlagt at låne op til 75 milliarder kroner af staten (Arentoft, 2009).

Danske Banks brug af finansiell støtte fra staten, var i strid med den arrogante og selvstændige identitet som banken afspejlede i forbindelse med ”Gør det du er bedst til – det gør vi”-sloganet. Budskabet med ”Gør det du er bedst til – det gør vi”-sloganet postulerede således en identitet som banken ikke havde, idet støtten fra staten beviste at banken ikke kunne stå på egne ben uden hjælp fra statskassen. Set i lyset af Hatch og Schultz’ teori, er det således tydeligt at der ikke har været overensstemmelse mellem bankens kultur, identitet og image under finanskrisen. Den manglende overensstemmelse opstod, eftersom banken opfattede sig selv som havende en selvstændig kultur og identitet, mens deres image i offentligheden var det modsatte.

Set i lyset af Bernsteins teori, er det derudover også tydeligt at Danske Bank ikke har ført en konsistent kommunikation i forbindelse med ”Gør det du er bedst til – det gør vi”- sloganet, hvilket ifølge Bernstein netop er vigtigt i opretholdelsen af et godt image. I stedet for at fremme et godt image, resulterede ”Gør det du er bedst til – det gør vi”-sloganet i et forværret image, eftersom banken kommunikerede at de gjorde det de var bedst til, mens deres identitet som en selvstændig bank viste noget andet. På baggrund af den manglende sammenhæng mellem Danske Banks kommunikation og identitet, kan man således argumentere for, at der ikke har været kohærens mellem bankens identitet og handlinger i offentligheden. Under finanskrisen har Danske Bank således haft svært ved at bevare et godt image blandt den danske befolkning.

4.1.3. Danske Bank i Irland og Finland

For Danske Bank førte finanskrisen i 2008 ikke kun til indlandsproblemer, men resulterede også i store tab i forbindelse med bankens aktiviteter i udlandet. Tilbage i 2005, havde Danske Bank opkøbt National Irish Bank i Irland og Northern Bank i Nordirland til en samlet købspris på ca. 10,4 milliarder kroner (Tüchsen m.fl., 2012:192). På få år, firedoblede Danske Bank sine udlån i Irland, hvilket vakte store problemer for banken, da den globale finanskrisen udbrød. Opkøbene af de irske banker fandt sted mens den irske ejendomssektor var i vækst. Sektoren havde store prisstigninger, hvilket førte til en overophedning af den irske ejendomssektor. Forinden de irske opkøb var Danske Bank blevet advaret om overophedningen i Irland, men banken valgte at overhøre disse advarsler (Erhardtson m.fl., 2013). Kort tid efter de irske opkøb, eksploderede en stor global ejendomsboble, hvilket blev startskuddet til finanskrisen.

I forbindelse med finanskrisen og de udenlandske aktiviteter i Irland og Nordirland, fik Danske Bank et indlånsunderskud på 350 milliarder kroner, hvilket betød at banken havde lånt mere kapital ud, end hvad de havde fået sat ind fra deres kunder (Andersen, 2013). At Danske Bank havde lidt store tab på fejlinvesteringer i Irland og Nordirland, fremgik også af en analyse foretaget af bankens egen markedsafdeling, Danske Markets. Analysen viste, at opkøbet af de to banker i Irland og Nordirland havde kostet Danske Banks aktionærer 34 milliarder kroner i tabt markedsværdi (Tüchsen m.fl., 2012:192). Ifølge Mads Thinggaard, senioranalytiker fra Nykredit, ville Danske Bank således have været meget mere værd foruden deres opkøb af de to banker (Engelschmidt, 2011).

Den daværende direktør, Peter Straarup, indrømmede også i de danske medier, at timingen for opkøbene i Irland og Nordirland var forfejlet (Politiken, 2013a). Ser man på Straarups udmeldelse i forhold til Bernsteins teori om kommunikation, var det positivt at den daværende bankdirektør erkendte at de havde opkøbt banker på et forkert tidspunkt. Bernstein argumenterer netop for, at hvis en virksomhed ikke kommunikerer til omverden på det rette tidspunkt, kan det føre til negativ kommunikation, hvilket med høj sandsynlighed vil påvirke virksomhedens image. Selvom Straarup fremtrådte i medierne og erkendte bankens fejl, var tabet af de mange millioner i Irland og Nordirland alligevel blandt de omstændigheder, der var medvirkende til at ændre Danske Banks image fra at være en konservativ bank der havde styr på tingene, til at være det omvendte (Johnsen, 2013).

I de danske medier hev Danske Bank store overskrifter hjem om deres fejlslagne opkøb i Irland og Nordirland, hvilket bevirkede at deres i forvejen skrantende image atter blev stillet til skue i offentligheden. På baggrund af de danske mediers dækning af sagen, blev bankens image således ikke kun påvirket i Irland og Nordirland, men også i Danmark, hvilket skabte øget skepsis blandt bankens danske kunder.

Danske Bank mødte ligeledes udfordringer i forbindelse med deres opkøb af Sampo Bank i Finland. Problemerne i Finland skyldtes ikke som i Irland store fejlinvesteringer og en overophedet økonomi, men bundede i en længerevarende recession i den finske samfundsøkonomi (Olsen, 2014). Ud over Finlands økonomiske problemer, var det også en mislykket IT-integration i Sampo Bank, som skabte udfordringer for Danske Bank. I forbindelse med fusionen mellem Danske Bank og Sampo Bank, skulle den finske

banks IT-systemer integreres med den IT-plattform som Danske Bank brugte i forvejen (Simonsen, 2008). Danske Bank har ikke haft problemer med tidligere IT-integrationer i andre udenlandske banker, og meldte derfor hurtigt ud, at IT-integrationen også var foregået succesfuldt hos Sampo Bank. Danske Banks udmelding afspejlede en selvhøjtidelig virksomhedsidentitet, idet de forventede at IT-integrationen ville forløbe fejlfrit. Det skulle dog vise sig, at systemet ikke var blevet integreret optimalt, eftersom 17 procent af de finske kreditkorttransaktioner med Sampo Banks kreditkort blev afvist i dagene efter integrationen (Nyholm, 2008).

Foruden problemerne med Sampo Banks kreditkorttransaktioner, var Danske Bank også skyld i at Sampo Banks hjemmeside kom ud af drift. Ifølge Peter Schleidt, Danske Banks daværende IT-direktør, havde Danske Bank testet hjemmesiden adskillige gange, og havde derfor ikke regnet med den pinlige fejl. Den store omtale af Danske Banks IT-kaos i Finland bunder i det faktum, at finnerne er vant til at teknikken fungerer fejlfrit (Nyholm, 2008). Eftersom man i Finland er langt mere fremme med brug af IT, har befolkningen dermed også højere forventninger til IT-projekter (Simonsen, 2008). På baggrund af Danske Banks status som stor og magtfuld, kan man antage at finnerne havde høje forventninger til bankens indtræden på det finske marked. Med de store tekniske problemer, fremstod Danske Bank dog ikke som en velfungerende bank. Udadtil, fik banken et image som en bank der ikke havde styr på deres IT-systemer, mens de samtidig havde udvist en selvhøjtidelig kultur og identitet, eftersom de hurtigt havde udmeldt at IT-integrationen var foregået succesfuldt. Således kom der i dette tilfælde uoverensstemmelse mellem Danske Banks kultur, identitet og image, hvilket ifølge Hatch og Schultz kan resultere i mistet troværdighed hos virksomheden. Med udgangspunkt i dette, er det således tydeligt at Danske Bank allerede fra starten led under troværdighedsproblemer på det finske marked.

Ifølge Jouni Heinonen, en imageekspert fra Finland, er fusionen mellem Danske Bank og Sampo Bank blevet et pragteksempel på hvordan virksomheder ikke bør fusionere (Nyholm, 2010b). Hans holdning understøttes af det faktum, at tallet af Danske Banks tabte finske kunder var på 41.000 i 2009 grundet bankens fejlslagne IT-integration (Bang, 2009). Heinonen argumenterer for, at Danske Banks ledelse burde have trådt frem i medierne og forklaret problemerne med IT-situationen, i stedet for at lade

bankens kommunikationsmedarbejdere stå frem i offentligheden (Nyholm, 2010b). Ved at lade medarbejderne træde frem, viste banken at ledelsen ikke prioriterede kommunikationen med omverdenen. Ifølge Bernstein kan manglen på prioritering af kommunikation, føre til negativ kommunikation for en virksomhed, hvilket betyder at kunder og interessenter har let ved at danne negative opfattelser af en virksomhed. Dette var ikke hensigtsmæssigt i Danske Banks situation, eftersom de var nye på det finske marked, og derfor mest af alt havde brug for positive opfattelser fra befolkningen. Ifølge Heinonen var det faktum, at Danske Bank ikke anså det finske IT-kaos som et vigtigt emne, således et uklogt træk, hvilket i høj grad påvirkede bankens image (Nyholm, 2010b).

Peter Straarup, Danske Banks daværende direktør, erkender samtidig at bankens problemer i Finland har kostet Danske Bank kunder, og at sagen i høj grad ville påvirke den fremtidige indtjening på det finske marked. Straarup fremhæver yderligere, at bankens mange IT-problemer har haft betydelige konsekvenser for bankens image (RB-Børsen, 2008). På samme måde som ved fejlopkøbene af National Irish Bank og Northern Bank, modtog problemerne i Finland også massiv medieomtale i Danmark, hvilket bevirkede at den danske befolkning kunne tillægge endnu en imageskadende omstændighed til Danske Bank.

4.1.4. IT Factory-sagen

Sagen om Stein Bagger og IT Factory begyndte den 1. december 2008, da det i en pressemeddelelse kom frem, at Bagger havde begået bedrageri for mindst 500 millioner kroner (Qvist m.fl., 2009:84). IT Factorys stigende omsætning byggede på falske kontrakter og ugyldige leasing-aftaler. Baggers svindelnummer fungerede vha. en "leasing-karrusel", som indebar at større og større beløb blev lånt fra forskellige investorer. Investorerne var i god tro, da det udadtil så ud til, at IT Factory klarede sig godt på grund af løbende indtægter. Leasingselskaberne vidste ikke, at IT Factory handlede med fiktive partnere og fiktivt IT-udstyr, hvilket resulterede i, at Bagger formåede at svindle de forskellige investorer for flere millioner kroner (Kjær, 2008). Et af de leasingselskaber som blev hårdest ramt af IT Factory-skandalen var Danske

Leasing², eftersom Stein Bagger havde forfalsket en række af de kontrakter, som Danske Leasing havde udstedt til IT Factory. I forbindelse med IT Factory-skandalen tabte Danske Bank 350 millioner kroner, og var således den virksomhed som mistede mest kapital under skandalen. Efterfølgende udtalte den daværende direktør, Peter Straarup, at Danske Bank ikke burde have været långiver til IT Factory. Han beklagede ydermere, at banken lånte millioner ud til leasing af IT-udstyr, uden at sikre sig at udstyret eksisterede (Grønbech, 2009).

Selvom bankens image led skade i forbindelse med sagen, kan man argumentere for, at det var positivt at Straarup beklagede Danske Banks handlinger. Hvis Straarup ikke havde kommenteret på sagen, kunne det ifølge Bernsteins teori om kommunikation have ført til, at Danske Banks kunder dannede deres egne negative opfattelser af sagen. Selvom Straarup beklagede, kunne Danske Bank dog ikke undgå de negative holdninger til sagen. Da IT Factory gik konkurs tilbage i 2003, var Danske Bank nemlig allerede blevet advaret om, at Bagger ikke var til at stole på og at han tidligere havde været tæt på at blive anholdt for svindel (Grønbech, 2009). Da disse informationer kom frem i medierne, resulterede det således i en stigende kritik af Danske Bank og endnu flere negative holdninger til bankens rolle i sagen.

På trods af advarslerne om Stein Bagger, valgte Danske Bank alligevel at låne millioner ud til IT Factory, hvilket ifølge Caspar Rose, ekspert i selskabsret på Copenhagen Business School, er et udtryk for dårlig bankdrift (Politiken, 2009). Eksperten er især forundret over, at Danske Bank ikke havde ført en bedre kontrol med kontrakterne i samarbejdet med Stein Bagger, eftersom de kendte til hans fortid (Politiken, 2009).

På baggrund af den dårlige omtale i forbindelse med IT Factory-sagen er der stor sandsynlighed for, at sagen har resulteret i et skrantende image hos Danske Bank (Mikkelsen, 2010:218). Ifølge Bernstein kan dette skyldes, at en virksomheds image bl.a. formes af de tanker kunderne har om virksomheden samt af andres udtalelser. Med udgangspunkt i Bernsteins teori, kan man således argumentere for, at den negative medieomtale af Danske Banks rolle i IT Factory-sagen i høj grad har bidraget til at bankens kunder har udviklet negative holdninger til banken.

² Danske Leasing er en del af Danske Bank, og tilbyder rådgivning og leasing i samarbejde med bankens finanscentre (Danske Leasing, u.å.).

IT Factory-skandalen viste også, at Danske Banks kreditvurdering havde fejlet, eftersom banken lånte 350 millioner kroner ud til Stein Bagger (Karkov, 2011). Dette præsenterede Danske Bank, som en virksomhed der ikke havde styr på sine kreditvurderinger og påvirkede således også kundernes syn på banken. Hertil udtalte Christina Camilla Henriksen, som har skrevet et anerkendt speciale om Danske Banks håndtering af deres image under finanskrisen, følgende:

”IT Factory-skandalen og bankens lempelige udlånspolitik til den bedrageri-dømte Stein Bagger forstærkede kun billedet af Danske Bank som lykkeridder på jagt efter hurtig profit uden omtanke for sagesløse kunder” (Henriksen, 2011a).

Ifølge Christina Camilla Henriksen er det således tydeligt at Danske Banks image og troværdighed led endnu et knæk i forbindelse med IT Factory-skandalen (Henriksen, 2011a). At Danske Banks omdømme blev påvirket af sagen kommer også til udtryk i en udtalelse fra Pia Kjærsgaard, Dansk Folkepartis daværende formand:

”Var det ikke dem, der havde Stein Bagger (...) Er det ikke Danske Bank, der har nogle problemer?”. (Børsen, 2009).

I et andet interview udtalte hun ydermere:

”Hvor veldrevet er det lige, Danske Bank har været? De har jo røde ører efter sagen om Stein Bagger og IT Factory, som de vurderede til at være en sund virksomhed (...) Hvor er vi henne, når så stor en bank kan dumme sig så meget?” (180grader, 2012).

Pia Kjærsgaards kritik af Danske Bank illustrerer i hvor høj grad IT Factory-skandalen påvirkede bankens omdømme, eftersom det ikke kun var kunder der snakkede om skandalen, men også politikere og medier.

Tilbage i 2013 blev Eivind Kolding, daværende ordførende direktør, interviewet i forbindelse med de mange imageskadende begivenheder som Danske Bank har været udsat for gennem årene. Med henblik på IT Factory-skandalen, lagde Kolding vægt på at banken ikke havde håndteret sagen godt pressemæssigt, hvilket var skadende for bankens image (Lemée m.fl., 2013:34). Selvom Stein Bagger også bedragede en række andre danske banker, var det Danske Bank der blev hængt mest ud i medierne i forbindelse med sagen. Dette skyldtes at banken, som Danmarks største bank, var et let

og interessant offer. Befolkningen troede på, at banken var i stand til drive bank på fornuftig vis, og det chokerede derfor, da det viste sig at den store anerkendte bank ikke kunne gennemskue den bedrageriske Stein Bagger.

4.1.5. Delkonklusion

Starten på Danske Banks imageproblemer kan spores tilbage til 2005, da Peter Straarup blev udråbt som gebyrgrib i de danske medier. Øgenavnet opstod i forbindelse med dankortsagen, som resulterede i et ekstra gebyr på 50 øre hver gang en forbruger anvendte sit dankort. Eftersom Straarup både havde funktion som formand for Finansrådet og som direktør i Danske Bank, blev danskernes vrede over dankortgebyret overført til den danske storbank. Den massive kritik af Straarup og Danske Bank medførte at banken flere år i træk fik bundplacering på danske imagemålinger. Den efterfølgende finanskrisen i 2008 førte til yderligere imageproblemer hos Danske Bank. På baggrund af finanskrisen tabte banken 92 milliarder kroner, og blev, på grund af deres status som Danmarks største finanskoncern, et synonym for den økonomiske krise. Det faktum, at Danske Bank gjorde brug af støtte fra Bankpakke II har også medført fatale konsekvenser for banken, da de dermed blev anset som en uselvstændig bank, hvilket var modstridende med den danske befolknings hidtidige opfattelse af banken. Det lettede ikke på Danske Banks situation, at banken under finanskrisen reklamerede under sloganet; ”Gør det du er bedst til – det gør vi”. Sloganet var i høj grad misvisende, og den manglende overensstemmelse mellem bankens identitet og virkeligheden resulterede i endnu et imageknæk hos banken.

Opkøbene af National Irish Bank og Northern Bank resulterede i at Danske Bank tabte flere millioner kroner, hvilket igen påvirkede bankens image. Hvor Danske Bank før var kendetegnet som en bank der havde styr på tingene, blev banken efter de forfejlede opkøb i stedet opfattet som det modsatte.

Danske Banks mislykkede IT-integration i Finland har ligeledes haft negativ effekt på bankens omdømme. IT-integrationen resulterede i at Danske Bank mistede tusindvis af finske kunder og at mange af disse fik et kritisk syn på banken. Banken blev beskyldt for at have handlet arrogant i forbindelse med mediedækningen af sagen og Straarup indrømmede også, at IT-problemerne havde stor betydning for bankens image – ikke kun i Finland, men også i Danmark.

I forbindelse med Danske Banks imageproblemer, var IT Factory-sagen dråben, der fik bægeret til at flyde over. Banken fik således endnu sværere ved at fremstå troværdige over for deres kunder, virksomheder, politikere og medier. De mange lån til Stein Bagger resulterede i, at offentligheden forholdte sig meget kritisk til Danske Bank, og stillede spørgsmålstejn ved bankens evne til at kreditvurdere sine kunder. Eivind Kolding, daværende direktør hos Danske Bank, indrømmede også, at bankens håndtering af IT Factory-sagen var imageskadende for banken.

Som det fremgår af denne delkonklusion har der altså været adskillige omstændigheder, som har ført til Danske Banks problemer med deres image. På baggrund af analysen af disse omstændigheder er vi blevet i stand til at besvare specialets første under-spørgsmål; *hvilke omstændigheder har ført til Danske Banks problemer med deres image*. Analysen har ydermere bevist, at Danske Banks image er blevet negativt påvirket af omstændighederne. Ifølge analysen er det tydeligt, at de situationer som Danske Bank har været udsat for, i høj grad har været en del af de årsager som har påvirket bankens image. Dette resultat bidrager således til besvarelsen af det første spørgsmål i problemformuleringen, som netop undersøger hvilke årsager der har været med til at skabe Danske Banks nuværende image.

4.2. DANSKE BANKS IMAGEKRISE

Under Danske Banks imagekrise har både kampagner, slogans og medarbejdere haft en central betydning for krisens forløb. I dette analyseafsnit vil vi først analysere nedenstående tiltag hos Danske Bank:

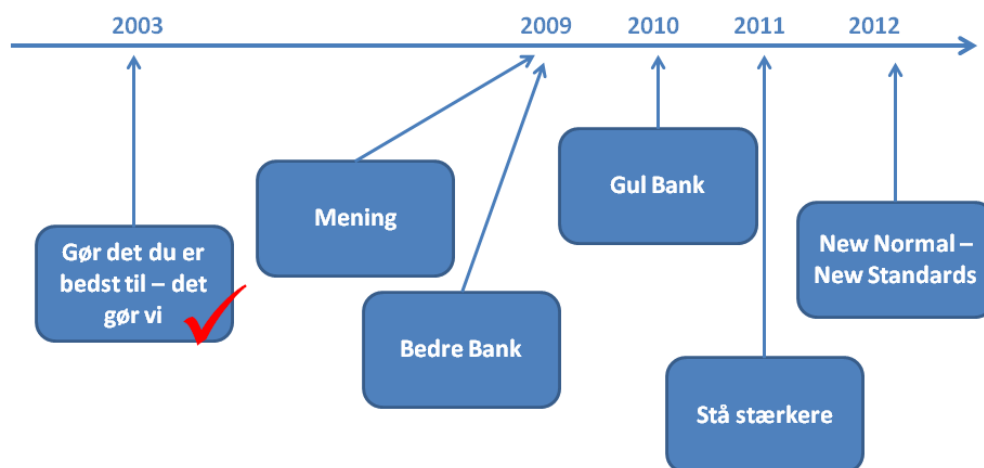
- Sloganet ”Gør det du er bedst til – det gør vi (2003)
- Kampagnen ”Mening” (2009)
- Kampagnen ”Bedre Bank” (2009)
- Kampagnen ”Gul Bank” (2010)
- Sloganet ”Stå stærkere” (2011)
- Kampagnen ”New Normal – New Standards” (2012)

Årsagen til at vi har valgt at analysere ovenstående slogans og kampagner, består i at disse har været bemærkelsesværdige i vejen til og under Danske Banks imagekrise.

Mens nogle af tiltagene har haft en positiv effekt på bankens image og omdømme, har andre haft en negativ effekt.

Efter analysen af Danske Banks kampagner og slogans, vil vi analysere medarbejdernes rolle i forbindelse med imagekrisen. Bankens medarbejdere kan netop også tillægges en stor rolle i forhold til imagekrisen, da medarbejderne er bankens repræsentanter udadtil. Medarbejderne er desuden dem som er i daglig kontakt med bankens kunder, og det er dermed også dem som har den bedste mulighed for at påvirke kundernes opfattelse af Danske Bank. Som nævnt i specialets teorigang, har vi en formodning om, at de tanker Danske Banks medarbejdere har omkring deres arbejdsplads også har en betydelig rolle for bankens identitet. Vi har derfor valgt at interviewe EA, som tidligere har været ansat i Danske Bank. Interviewet omhandler en Danske Bank medarbejders syn på imagekrisen, bankens håndtering af krisen samt de ændringer banken oplevede i kommunikationen med kunderne i forbindelse med imagekrisen. Ved at analysere medarbejdernes rolle, kan vi besvare hvorvidt medarbejderne har formået at skabe et bedre image, eller om de har været en del af de årsager der har været med til at skabe bankens imagekrise.

4.2.1. Gør det du er bedst til – det gør vi



Danske Banks slogan, "Gør det du er bedst til – det gør vi", blev udarbejdet i 2003 og tog udgangspunkt i fem kerneværdier, der blev initieret i 1998 af den daværende direktør Peter Straarup. Allerede før Straarup tiltrådte som direktør i Danske Bank, var banken i modvind på imagefronten. Medierne havde tegnet et billede af banken som arrogant og bundlinjefikseret, og med Straarups distante udstråling blev danskernes

indtryk af banken ikke forbedret (Mikkelsen, 2007:26). Straarup så det derfor som sin opgave at arbejde intenst på bankens omdømme, og initierede således et forandringsprojekt der tog udgangspunkt i fem kerneværdier. Disse fem værdier var formuleret således:

- **Ordentlighed** – i forretningsadfærd og som del af samfundet.
- **Tilgængelighed** – i forretning og kommunikation, såvel elektronisk som fysisk.
- **Værdiskabelse** – for aktionærer, kunder og medarbejdere.
- **Kompetence** – ved høje standarder for kvalitet og faglighed.
- **Engagement** – i kundernes finansielle forhold (Mikkelsen, 2007:27).

Ovenstående værdier blev ikke blot formuleret af Straarup, men blev udarbejdet på baggrund af fokusgrupper, imageundersøgelser samt medarbejdernes holdninger til banken. Kerneværdierne skulle være med til at samle medarbejderne under samme værdisæt samt skabe en fælles kultur og identitet (Mikkelsen, 2007:27). Ifølge Hatch og Schultz skabes virksomhedsidentiteten netop på baggrund af en fælles kultur og fælles værdier, og man kan derfor konkludere at Straarup med de fem kerneværdier dermed også fik skabt en styrket virksomhedskultur- og identitet hos Danske Bank.

Som førnævnt, tog Danske Banks slogan ”Gør det du er bedst til – det gør vi” udgangspunkt i Straarups værdisæt. Det er tydeligt, at dette slogan især er baseret på kerneværdien *kompetence*, eftersom banken via dette slogan netop signalerer, at de gør det de er bedst til, og derfor har høje kompetencer inden for kvalitet og faglighed i banksektoren.

Ser man på Danske Bank ud fra Sepstrups *situationsanalyse*, har bankens intentioner med sloganet ”Gør det du er bedst til – det gør vi”, hovedsageligt bestået i at påvirke kundernes opfattelse af banken samt bevæge sig hen mod en værdibaseret identitet. Man kan argumentere for, at Danske Bank netop stod i en situation, hvor de konstaterede et ønske om at distancere sig fra bankens tidligere omdømme som en nådesløs og kold bank. Ifølge Sepstrup, kan ikke alle situationer og problemer løses ved hjælp af kommunikationsstrategier. I forhold til Danske Banks situation, kan man dog argumentere for, at kommunikationsstrategien i form af deres nye slogan fungerede som

et positivt tiltag i vejen mod et bedre omdømme. Med en genkendelsesgrad på omkring 75 procent blandt forbrugerne, viste sloganet sig nemlig at være populært (Børsen, 2011).

Med henblik på Sepstrups præcisering af *mål*, kan man argumentere for, at Danske Bank under dette slogan har gjort brug af måltypen organisationsmål. Denne type af mål er netop fordelagtigt hvis man skal udsende en kampagne, hvor der er fokus på en virksomheds vision og mission. Som tidligere nævnt, arbejdede Straarup ihærdigt på at implementere nye kerneværdier hos Danske Bank, og dette nye slogan viste således bankens nye vision; nemlig at de var kompetente. Sloganet var ikke kun rettet mod omverden, men skulle også sørge for at skabe værdi internt hos medarbejderne ved at lade dem gøre det de var bedst til. Således tog Danske Bank i dette slogan udgangspunkt i to af de fem kerneværdier hos banken; kompetence og værdiskabelse. Ser man på Danske Banks reklamer under dette slogan fremstår det tydeligt, at målet med sloganet var at signalere, at hvis kunderne gjorde det, de selv var bedst til, så skulle banken nok gøre det, de var bedst til – nemlig at føre god bankdrift. Alle reklamerne gik ud på at fremvise individer med forskellige talenter. Reklamerne viste bl.a. en breakdancer, en fodboldspiller og en musiker der spillede cello, hvorefter bankens slogan blev vist i slutningen af reklamen (YouTube, 2015). Dette indikerede, at kunderne blot burde udfolde deres eget talent, mens Danske Bank nok skulle sørge for deres økonomi.

Sepstrup fremhæver vigtigheden i, at en virksomheds kommunikation medfører en reaktion hos *målgruppen*. Han pointerer ydermere, at man ved at lave en kampagne, kan påvirke målgruppen til enten at acceptere, undlade, modificere eller standse en aktuel adfærd. Med henblik på Danske Bank, kan man argumentere for, at banken ved hjælp af deres slogan har forsøgt at ændre målgruppens opfattelse af banken, således at kunderne fremover associerede banken med deres nye kerneværdier; kompetence og værdiskabelse. Sepstrup fremhæver dog, at kunders adfærd er svær at måle og isolere, eftersom der også kan være andre faktorer der påvirker kunders opfattelse.

I forbindelse med sloganet ”Gør det du er bedst til – det gør vi”, der bl.a. var aktuel under finanskrisens opstart, er der stor sandsynlighed for, at Danske Bank havde svært ved at ændre kundernes opfattelse af banken. Dette skyldes, at Danske Banks image var

påvirket af bankens rolle i finanskrisen, hvilket var en faktor som også påvirkede kundernes billede af banken. Danske Bank burde have været opmærksom på dette, og man kan dermed argumentere for, at banken ikke har arbejdet målrettet med deres målgruppestrategi på samme måde som Sepstrup foreslår.

I sloganet foreligger en klar distinktion mellem Danske Bank og deres kunder. Sloganet præsenterer et ”du” og et ”vi”, hvilket giver udtryk for at banken og kunderne er to adskilte enheder (Karkov, 2011). Sloganet hjalp således ikke på bankens ambitioner om at bevæge sig væk fra et image som kold og arrogant, men bekræftede blot de tanker som kunderne allerede havde omkring banken. Gennem sloganet udtrykte Danske Bank indirekte, at der ikke var en ligeværdig balance mellem banken og kunderne, og der blev således skelnet klart mellem den kompetente virksomhed og den eksterne kundekreds.

Ser man på Sepstrups kommunikationsformer, kan man argumentere for, at Danske Bank med sloganet ”Gør det du er bedst til – det gør vi”, har gjort brug af *masse-kommunikation*, og herunder anvendt virkemidlerne øget kvantitet og øget kvalitet. Den øgede kvantitet kom til udtryk gennem Danske Banks brug af mange reklamer og flere medier, eftersom banken fremmede deres slogan gennem Tv-reklamer, avisannoncer og internettet (Villesen, 2009). Ved øget kvantitet, er det dog vigtigt at virksomheden har økonomisk rådighed til at udsende mange reklamer på forskellige medier. Da banken er Danmarks største, har det økonomiske aspekt højst sandsynligt ikke været en afgørende faktor for eksponeringen af deres slogan.

Den øgede kvalitet kom til udtryk gennem Danske Banks brug af kreativitet i deres reklamer. Som førnævnt, udsendte banken i forbindelse med sloganet en række reklamer, der fokuserede på forskellige menneskers talenter. Ved at vise sådanne situationer og samtidig reklamere under sloganet ”Gør det du er bedst til – det gør vi”, kan man argumentere for, at Danske Bank havde fokus på strategisk kommunikation.

Det faktum, at Danske Banks slogan blev anvendt i årene op til og under finanskrisen, har haft negative konsekvenser for banken. Det er tydeligt, at der ikke var overensstemmelse mellem sloganet ”Gør det du er bedst til – det gør vi”, og de omstændigheder der samtidigt fandt sted i den danske finanssektor. Danske Bank arbejdede ikke målrettet med deres målgruppestrategi på samme måde som Sepstrup foreslår, da banken netop ikke var opmærksom på de faktorer der kunne påvirke målgruppens adfærd. Selvom

Danske Bank ikke har arbejdet målrettet med deres målgruppestrategi, kan man argumentere for, at banken i udarbejdelsen af deres slogan alligevel har arbejdet med andre centrale aspekter som Sepstrup fremlægger i hans kampagnestrategi. For at opnå det bedste resultat med en kampagne eller et slogan, er det dog vigtigt at virksomheden arbejder målrettet med alle punkter i Sepstrups kampagnestrategi, hvilket Danske Bank ikke har formået at gøre med sloganet ”Gør det du er bedst til – det gør vi”. I dette tilfælde, kan vi således bekræfte specialets hypotese om, at Danske Bank ikke har arbejdet målrettet med deres kampagner og slogans.

Gennem sloganet signalerede Danske Bank, at de var gode til deres arbejde, hvilket var i strid med virkeligheden, da faktum var, at de var nødsaget til at få hjælp af staten for at overleve finanskrisen. Ser man på dette i lyset af Bernstein, har Danske Bank således ikke formået at skabe et succesfuldt slogan. Bernstein argumenterer netop for, at der skal være overensstemmelse mellem en virksomheds identitet og handlinger, da identiteten kun kan baseres på virkeligheden (Bernstein, 1986:80). Med sloganet udviste Danske Bank en arrogant og selvstændig identitet, mens deres handlinger i offentligheden viste en bank, der havde brug for økonomisk støtte. I forbindelse med sloganet ”Gør det du er bedst til – det gør vi”, har der således ikke været sammenhæng mellem bankens identitet og handlinger i offentligheden. Vi kan dermed bekræfte specialets hypotese om, at der ikke har været kohærens mellem Danske Banks identitet og handlinger i offentligheden. Den manglende sammenhæng mellem bankens identitet og handlinger har med stor sandsynlighed haft negative konsekvenser for bankens image (Karkov, 2011).

Kombinationen af finanskrisen og sloganet ”Gør det du er bedst til – det gør vi”, resulterede i en turbulent tid for Danske Bank, hvor både kultur, identitet og image blev påvirket. Ifølge Hatch og Schultz, eksisterer der en gensidig afhængighed mellem disse tre elementer. Forskerne taler for, at en virksomheds identitet påvirkes af både den interne kultur og det eksterne image. Ydermere tilføjer de, at en virksomheds kultur påvirkes af de eksterne omgivelser. Danske Banks kultur og identitet er ifølge Hatch og Schultz således blevet påvirket af finanskrisen, eftersom det var en altoverskyggende omstændighed i bankens eksterne omverden. Det faktum at finanskrisen resulterede i 3000 fyringer i banksektoren (Nymark, 2010), har også haft betydning for den interne

kultur hos Danske Bank. Virksomhedskulturen har således været præget af medarbejdernes angst for at blive afskediget, hvilket har haft en negativ indflydelse på virksomhedsidentiteten. Eftersom kultur, identitet og image alle påvirker hinanden, kan man argumentere for, at bankens image også blev influeret af den daværende ustabile virksomhedskultur.

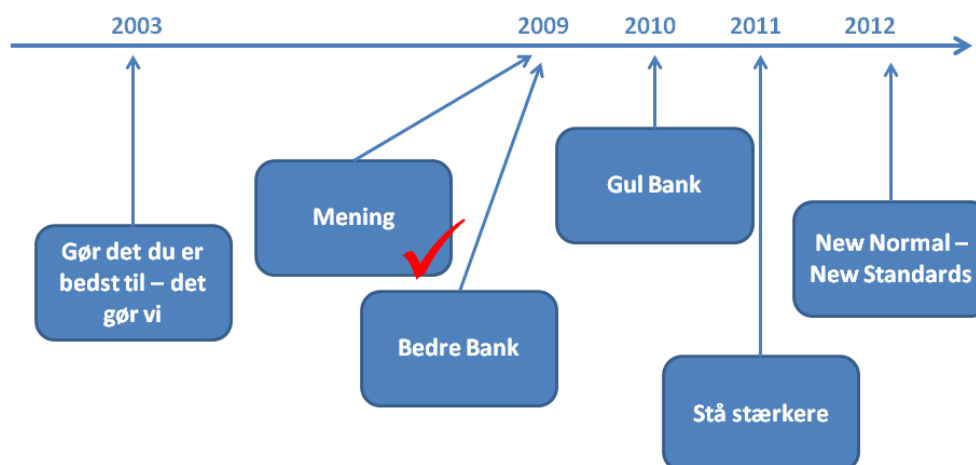
I 2009 blev Danske Bank klar over den manglende sammenhæng mellem deres slogan og den realitet banken befandt sig i under finanskrisen, hvorfor banken valgte at droppe det upassende slogan (Villesen, 2009). I den forbindelse udtalte Henrik Normann, daværende chef for Danske Markets³:

”Vi føler, at det er et slogan, vi skal gøre os fortjent til, og der har været nogle sager, der gør, at det er upassende at bruge for øjeblikket” (Villesen, 2009).

At sloganet blev trukket tilbage var positivt for Danske Bank, eftersom det havde medbragt katastrofale følger for bankens image (Karkov, 2011). Som Henrik Normann også pointerer, blev bankens slogan med tiden upassende, hvilket indikerer at Danske Bank ikke analyserede den samtidige situation i samfundet grundigt nok. Som tidligere nævnt, modsagde sloganet nemlig bankens daværende situation, der bl.a. var præget af problemer i forbindelse med finanskrisen. Der er således tydelige tegn på, at der ikke var overensstemmelse mellem bankens kultur, identitet og image. Ifølge Hatch og Schultz, er det essentielt med overensstemmelse mellem disse tre elementer, hvis en virksomhed vil fremstå troværdig. Den manglende overensstemmelse bekræfter dermed vores hypotese som tager udgangspunkt i Hatch og Schultz’ teori, og netop antager at der ikke har været overensstemmelse mellem Danske Banks kultur, identitet og image. Den manglende overensstemmelse resulterede i at bankens slogan fik en boomerang-effekt og modtog stor kritik og hån fra forbrugerne (Østerby, 2012).

³ Danske Markets er Danske Banks afdeling for handel med aktier (Leth, 2012).

4.2.2 Mening



På baggrund af den kritik Danske Bank modtog i forbindelse med deres tidligere slogan ”Gør det du er bedst til – det gør vi” samt deres håndtering af finanskrisen, udarbejdede banken i juni 2009 imagekampagnen ”Mening”. Denne kampagne skulle rette op på bankens dårlige image, og gav kunderne muligheden for at sige deres mening om banken. Hensigten var også, at kunderne skulle komme med nye forslag til forbedringer (Chrk, 2009). I forbindelse med kampagnen, oprettede Danske Bank en hjemmeside hvor kunderne kunne skrive deres kommentarer og spørgsmål til banken. Herudover foregik kampagnen også på TV og via annoncer (Business, 2009a).

Denne nye form for dialogbaseret kommunikation, er ifølge Bernstein positivt for en virksomhed, da han netop er fortalende for tovejskommunikation med fokus på feedback mellem afsender og modtager. Dialogen mellem Danske Bank og kunderne var til stor fordel for banken, eftersom banken fik indsigt i kundernes holdninger, og samtidig fik idéer til hvordan de kunne blive en bedre bank.

Danske Banks ”Mening”-kampagne kan ifølge Benoits imagegenoprettelsesstrategier karakteriseres som en *reduktion af angrebets omfang* samt *korrigering*. Benoit fremhæver netop, at man med fordel kan kombinere flere strategier, når en virksomhed forsøger at genoprette sit image. Ved reduktion af angrebets omfang, kan man argumentere for, at Danske Bank har arbejdet med *afstivning*, på samme måde som Benoit foreslår at virksomheder kan gøre. Afstivning går ud på, at virksomheden afleder opmærksomheden fra deres dårlige situation ved at fremhæve deres positive sider. Med ”Mening”-kampagnen, forsøgte banken netop at rette opmærksomheden mod deres

positive sider, som bestod i at de nu var klar til at lytte og være forstående over for deres kundekreds. Man kan også argumentere for, at banken ved denne kampagne arbejdede med korrigerende på samme måde som Benoit foreslår, hvilket er en måde hvorpå virksomheden forsøger at rette op på den situation der har påvirket omdømmet. Dette var tilfældet med Danske Bank, da de bad kunderne om at sige deres mening, så banken således kunne rette op på det omdømme som finanskrisen og deres tidligere slogan havde medført. Benoit pointerer, at man ved at anvende korrigeringsstrategien ikke nødvendigvis behøver at tage ansvaret for det som er sket, men dette var dog ikke tilfældet med Danske Bank. Henrik Normann, den daværende direktør for Danske Markets, tog nemlig ansvar for situationen og indrømmede at banken blev nødt til at handle for at rette op på deres omdømme. Han udtalte i den forbindelse:

”Vi må erkende, at vores set-up, det vil sige den måde vi har talt til folk, og den oplevelse folk får, når de kommer ind i vores filialer, tilsammen har skabt en opfattelse af, at vi er arrogante” (Ekstra Bladet, 2009).

Han konkluderede dermed, at banken har været nedladende over for kunderne. Ser man på Danske Banks brug af imagegenoprettelsesstrategier under ”Mening”-kampagnen, er det tydeligt at banken har valgt nogle strategier som har været passende i forhold til den situation banken har stået i. Under ”Mening”-kampagnen, har Danske Bank således arbejdet målrettet med imagegenoprettelsesstrategier på samme måde som Benoit foreslår at virksomheder bør gøre, hvilket afkræfter vores hypotese om at banken ikke har arbejdet målrettet med imagegenoprettelsesstrategier.

Ser man på imagekampagnen ”Mening” i forhold til Sepstrups *situationsanalyse*, er det tydeligt at Danske Bank stod i en situation, hvor de ønskede at etablere et bedre forhold til omverden. Med imagekampagnen var målet således at bevæge sig hen mod en forbedret situation, hvor kunderne følte sig indflydelsesrige og kunne gøre en forskel, i og med at de fik muligheden for at ytre sig om banken. Under imagekampagnen benyttede 3.400 bankkunder sig af muligheden, hvilket resulterede i adskillige kritiske kundeindlæg hvor ord som grådig, uansvarlig og uigennemsigtig var dominerende (Ekstra Bladet, 2009). Selvom de kritiske kundeindlæg var altoverskyggende, var det alligevel positivt for Danske Bank, da de således kunne forbedre sig selv.

Målet med ”Mening”-kampagnen kan ifølge Sepstrup betegnes som et organisationsmål, da det netop er denne type mål der har fokus på forbedring af en virksomheds image (Sepstrup m.fl., 2013:206). Målet med ”Mening”-kampagnen var nemlig at ændre det overordnede billede af Danske Bank. Joachim Rubow, daværende marketingdirektør for Danske Bank, pointerer også, at kampagnens mål handlede om at komme tættere på bankens kunder. Han argumenterer for, at det især er finanskrisen der har gjort Danske Bank bevidst om at lytte til det samfund de er en del af, og agere ud fra det. Med ”Mening”-kampagnen ønskede han således at Danske Bank kom tættere på kundernes udfordringer, bekymringer, glæder og sorger (Engholm, 2009).

I kampagneplanlægningen, og herunder Sepstrups definition af *målgruppe*, argumenterer Sepstrup for, at virksomheder skal forsøge at ”sælge” en given adfærd til målgruppen ved at opstille adfærdsmål. Med ”Mening”-kampagnen arbejdede Danske Bank ud fra et adfærdsmål, der skulle få kunderne til at acceptere bankens nye identitet, som fokuserede på dialogbaseret kommunikation. Hjemmesiden hvor kunderne kunne ytre deres mening, fremstod som et dialogforum, idet Danske Bank svarede tilbage på kundernes indlæg. De kommunikerede således med målgruppen i øre- og øjenhøjde, hvilket de ikke havde gjort tidligere (Engholm, 2009). Samtidig var Danske Bank på daværende tidspunkt de eneste i branchen, der erkendte sine fejl og gav ordet til kunderne, hvilket ifølge eksperter i strategisk kommunikation styrkede banken (Kamil, 2009).

Sepstrup fremhæver at der i dag er et stigende medieudbud i den digitaliserede verden. Man kan argumentere for, at Danske Bank i forbindelse med ”Mening”-kampagnen har draget nytte af dette, eftersom de netop valgte at gøre brug af en online hjemmeside. Grunden til at Danske Bank valgte at oprette en hjemmeside til kunderne, forklares i følgende udsagn af Henrik Normann:

”Vi fornemmede at alle banker - herunder også Danske Bank - kom under et imagepres fordi folk var usikre. Derfor iværksatte vi kampagnen, fordi fordelene ved online-mediet er, at kunderne ufiltreret kunne stille spørgsmål til banken om konsekvenserne af finanskrisen” (Svarrer, 2009).

Normann understreger i ovenstående citat, at Danske Bank gjorde brug af et online-medie, hvilket var fordelagtigt, da der således opstod et dialogforum mellem banken og dens interessenter.

I forbindelse med Danske Banks lancering af ”Mening”-kampagnen hyrede banken desuden to dokumentarister, der havde til opgave at rejse Danmark rundt og optage forbrugernes uforbeholdne meninger om Danske Bank. Optagelserne mundede ud i adskillige kortfilm, som blev offentliggjort på bankens hjemmeside. Banken tog således utraditionelle midler i brug for at imødekomme de kritiske holdninger (Merkelsen, 2010b:14). I forhold til Sepstrups *kommunikationsform*, er det tydeligt at banken har anvendt en ukonventionel kommunikationsform, for at nå ud med deres budskab. Den ukonventionelle kommunikation afviger netop fra de traditionelle kommunikationsformer, og kan bl.a. karakteriseres som viral markedsføring (Sepstrup, 2007). Da forbrugerne debatterede på ”Mening”-kampagnens hjemmeside, blev der også gjort brug af webcasts. Her uploadede folk videoer af sig selv, hvori de ytrede deres mening om Danske Bank. Man kan argumentere for, at der således blev gjort brug af viral markedsføring, idet forbrugerene spredte budskaber på internettet.

Som det fremgår af analysen af ”Mening”-kampagnen, har Danske Bank arbejdet målrettet med deres kampagnestrategi på samme måde som Sepstrup foreslår. I forhold til situationsanalysen har banken nemlig bevæget sig hen mod en situation, hvor kunderne følte sig mere indflydelsesrige. Kampagnens mål blev desuden opfyldt, eftersom banken kom tættere på kundernes tanker og holdninger efter kampagnen. Med henblik på kampagnens målgruppe, var det styrkende for banken at de gav ordet til deres kunder, da det således forbedrede kundernes opfattelse af banken. Under udarbejdelsen af ”Mening”-kampagnen arbejdede banken målrettet med ukonventionel kommunikation, hvilket var positivt, da kunderne således kunne give deres bud på hvordan banken kunne forbedres.

Ovenstående viser, at Danske Bank i forbindelse med deres ”Mening”-kampagne har arbejdet målrettet med deres kampagne på samme måde som Sepstrup anbefaler. Således kan man i dette tilfælde afkræfte specialets hypotese om, at Danske Bank ikke har arbejdet målrettet med deres kampagner og slogans.

Sammenlignet med sloganet ”Gør det du er bedst til – det gør vi”, havde Danske Bank med ”Mening”-kampagnen nøje overvejet de faktorer der udgjorde bankens identitet. Danske Bank forsøgte at ændre deres image gennem kampagnen, hvilket ifølge Bernstein kun kan lade sig gøre ved at ændre den samlede identitet og personlighed i virksomheden. Danske Bank var netop bevidst om deres ry som kold og arrogant, hvorfor de med ”Mening”-kampagnen indledte til en mere sårbar og ydmyg dialog (Kamil, 2009), i håbet om at kunne påvirke kundernes holdninger til banken. Således ville banken vise, at de havde lært af deres fejl i fortiden og at de nu havde en forbedret identitet, hvor de var klar til at lytte til kunderne. Det var vigtigt for banken, at befolkningen fik opfattelsen af, at de var blevet en mere bevidst bank. Dette er også vigtigt ifølge Bernstein, da det nemlig først er når virksomheden har fået ændret modtagerens opfattelse, at det samlede image kan blive forbedret.

Med henblik på hypotesen om, at Danske Bank ikke har haft kohærens mellem deres identitet og handlinger i offentligheden, kan vi i dette tilfælde afkræfte denne hypotese. Dette skyldes, at banken med denne kampagne havde sammenhæng mellem deres nye identitet som en ydmyg og lyttende virksomhed og deres handlinger i offentligheden, der også udviste det samme. ”Mening”-kampagnens formål var nemlig at vise, at banken var mere parat end nogensinde før til at tage kundernes meninger til sig.

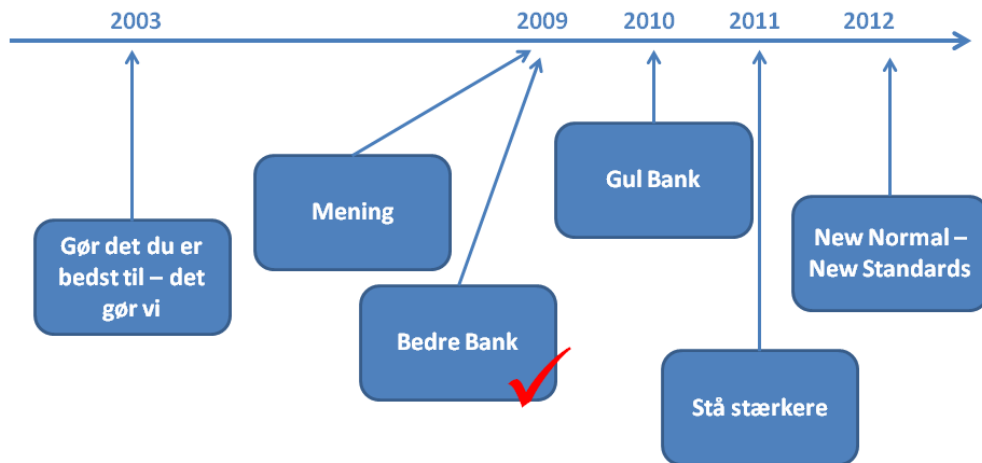
Også Hatch og Schultz syn på kultur, identitet og image kan forklare hvilken indflydelse ”Mening”-kampagnen har haft på Danske Bank. Ifølge Hatch og Schultz, er disse elementer gensidigt afhængige og påvirker hinanden. Danske Banks ”Mening”-kampagne har i høj grad haft betydning for bankens kultur og identitet, idet kampagnen præsenterede banken i et nyt perspektiv. Banken fik således en mere imødekommende og ydmyg identitet. Det var dog ikke det image kunderne havde af banken, eftersom ”Mening”-kampagnen blev udsendt kort tid efter at sloganet ”Gør det du er bedst til – det gør vi” ophørte. Kundernes syn på banken var således med stor sandsynlighed stadig præget af den kritik Danske Bank modtog i forbindelse med sloganet.

At Danske Bank valgte at føre ”Mening”-kampagnen kort tid efter sloganets ophør, og havde et mål om at fremstå som en mere ydmyg bank, har således betydet, at der på daværende tidspunkt ikke var overensstemmelse mellem bankens image og deres nye kultur og identitet som en mere ydmyg bank. Den manglende overensstemmelse mellem

bankens nye kultur, identitet og det image som blev udviklet på baggrund af sloganet ”Gør det du er bedst til – det gør vi”, bekræfter således hypotesen om, at Danske Bank ikke har haft overensstemmelse mellem disse tre elementer under ”Mening”-kampagnen.

På trods af den manglende overensstemmelse mellem kultur, identitet og image, fremstod Danske Bank efter ”Mening”-kampagnen med en mere gennemsigtig identitet end tidligere. For at vedligeholde denne nye stil, var det vigtigt for banken, at de tog kundernes kritik til efterretning.

4.2.3 Bedre Bank



På baggrund af ”Mening”-kampagnen, lancerede Danske Bank kampagnen ”Bedre Bank” i september 2009 (Business, 2009a). Den nye kampagne præsenterede 25 handlinger, der skulle gøre banken til en bedre bank. Handlingerne indebar bl.a. afskaffelse af bonus til rådgivere, ansættelse af en kundetilfredshedschef og et løfte om at besvare telefonopkald inden for 30 sekunder døgnet rundt (Mikkelsen, 2010:220). Gennem den nye kampagne ville banken således udvise en højere grad af ansvarlighed, nærvær og gennemsigtighed (Danske Bank, 2015b). På Danske Banks hjemmeside blev baggrunden for de nye tiltag beskrevet som følgende:

”På baggrund af de knap 3500 meninger, vi fik før sommerferien på www.danskebank.dk/mening og på baggrund af vores øvrige viden om vores kunders tilfredshed, har vi i løbet af sommeren vendt spejlet mod os selv for at se, hvordan vi kan blive bedre” (Business, 2009a).

Kampagnen mandede bl.a. ud i en Tv-reklame, hvor forskellige Danske Bank medarbejdere stod frem og talte åbent om de forbedringer som banken skulle igennem (YouTube, 2010).

Ser man på ”Bedre Bank”-kampagnen i forhold til Benoits imagegenoprettelsesstrategier, kan kampagnen karakteriseres ved strategien *bøn om tilgivelse*. Det var nemlig tydeligt at banken ønskede tilgivelse fra kunderne, eftersom banken signalerede at de var klar over de kritiske holdninger der havde floreret omkring dem, og at de havde lyttet til disse og lært af deres fejl. Denne strategi er ifølge Benoit netop velegnet når en virksomhed ønsker at undskylde for en bestemt handling.

Med ”Bedre Bank”-kampagnen foretog Danske Bank også en *korrigerende handling*, eftersom de forsøgte at rette op på det uheldige omdømme som kom til udtryk i de kritiske indlæg under ”Mening”-kampagnen. Benoit pointerer hertil, at korrigeringsstrategien ofte anvendes i kombination med bøn om tilgivelse, hvilket således også var tilfældet hos Danske Bank. At Danske Bank gjorde brug af imagegenoprettelsesstrategier på samme måde som Benoit foreslår at virksomheder bør gøre, var til fordel for bankens image og omdømme. Dette afkræfter dermed hypotesen om, at Danske Bank ikke har arbejdet målrettet med imagegenoprettelsesstrategier, på samme måde som Benoit foreslår at virksomheder bør gøre. Imagegenoprettelsesstrategierne bøn om tilgivelse og korrigering, var netop til fordel for bankens image, eftersom banken således fremstod mere ydmyg, og dermed fik større chancer for at fjerne fokus fra deres dårlige omtale i de danske medier.

Kampagnerne ”Mening” og ”Bedre Bank” fremstillede Danske Bank i et nyt og ydmygt lys. Denne nye opfattelse af Danske Bank skulle dog vise sig kun at vare i få måneder, eftersom Straarup i november 2009 udtalte at Danske Bank ikke har haft et ansvar for den finansielle krise. Hertil pointerede han, at Nationalbanken eller andre banker heller ikke forudså hvilke konsekvenser finanskrisen ville medføre, og at man ikke kunne tillægge Danske Bank et ansvar for at skulle have set noget som ingen andre så (Jørgenssen, 2009). I forhold til Benoits imagegenoprettelsesstrategier, kan man karakterisere Straarups udtalelse som *simpel benægtelse*, idet han benægtede Danske Banks rolle i forbindelse med finanskrisen. Ydermere kan man betegne Straarups udtalelse som *unddragelse af ansvar*, og herunder undertypen *omstødelse*. Omstødelse

karakteriseres netop ved at en virksomhed ikke har haft kontrol over situationen, og at andre parter har del i ansvaret. Ved at udtale at andre banker heller ikke forudså hvad der ville ske, fratog Straarup sig således ansvaret for finanskrisen. Det faktum at den danske banksektor i årene forinden krisen havde økonomisk optur og dermed tog store chancer i forhold til udlåning af kapital, havde dog stor indflydelse på finanskrisens gang. Dette indikerer dermed, at de danske banker og herunder Danske Bank altså havde et ansvar, hvilket Straarup således modsagde i sine udtalelser. At Straarup i sine udtalelser gjorde brug af benægtelse og unddragelse af ansvar, havde en dårlig indflydelse på bankens image. I dette tilfælde kan vi således bekræfte hypotesen om, at Danske Bank ikke har arbejdet målrettet med imagegenoprettelsesstrategier, på samme måde som Benoit foreslår at virksomheder bør gøre. For at forbedre bankens image, burde Straarup have ageret anderledes og erkendt at banken havde del i ansvaret for finanskrisen.

Med ”Bedre Bank”-kampagnen forsøgte Danske Bank at fremstå mere ansvarsbevidste, men Straarups udtalelser fik dog banken til at optræde som det modsatte. Situationer som denne, hvor der er misforhold mellem en virksomheds handlinger og identitet, kan ifølge Bernstein føre til, at forbrugere får mistro og kynisme til virksomheden. Selv Helle Thorning-Schmidt, som på daværende tidspunkt var formand for Socialdemokraterne, kritiserede Danske Banks kynisme og arrogance. Især Straarups udtalelse om, at Danske Bank intet ansvar havde for den finansielle krise fik skarp kritik af Thorning, som netop pointerede at alle danske banker havde et ansvar for krisens opståen (Thorning-Schmidt, 2009). Hun var ikke tilbageholdende med at forsvare forbrugerne og udtalte bl.a. at:

”Det ville klæde bankerne, hvis de smed arrogancen og udviste mere ydmyghed over for de skatteydere, som har reddet dem” (Thorning-Schmidt, 2009).

Hvorvidt Helle Thorning-Schmidt påvirkede Straarup til at træde frem i pressen og tage ansvar for finanskrisen er ukendt, men faktum er, at Straarup stod frem knap tre uger efter hans første udtalelse og sagde følgende:

”Vi har som andre et vist ansvar for det, der er sket. Og vi har ingen interesse i ikke at vise ydmyghed” (Business, 2009b).

Ud fra Benoits imagegenoprettelsesstrategier, kan denne udtalelse fra Straarup karakteriseres som en *reduktion af angrebets omfang*. Herunder kan udtalelsen betegnes som *afstivning*, idet Straarup forsøgte at lede opmærksomheden væk fra hans tidligere uheldige udtalelse, ved at fremhæve bankens positive sider. Dette gjorde Straarup ved at udtale, at Danske Bank ikke havde interesse i ikke at vise ydmyghed.

Straarups udtalelse kan desuden også betegnes som *differentiering*, hvilket er en strategi der anvendes, når en virksomhed forsvarer sig med, at deres handling ikke har været slemmere end andre tilsvarende handlinger fra andre virksomheder. At Straarups udtalelse kan betegnes ved denne differentieringsstrategi, bunder i hans fremhævelse af at Danske Bank, ligesom andre banker, har et ansvar for det som er sket. Straarups indrømmelse af, at Danske Bank havde en del af ansvaret for finanskrisens opståen, var et fornuftigt træk fra Danske Bank, eftersom de samtidigt reklamerede med deres ”Bedre Bank”-kampagne. Dog skulle Straarups indrømmelse af Danske Banks ansvar for finanskrisen ikke have været en opfølgning på hans tidligere uheldige udtalelse, men burde i stedet have været den eneste udtalelse i denne sammenhæng. På baggrund af Straarups ansvarstagen for finanskrisen og det faktum at Straarup arbejdede med imagegenoprettelse på samme måde som Benoit foreslår, kan vi i dette tilfælde afkræfte hypotesen om, at Danske Bank ikke har arbejdet målrettet med imagegenoprettelsesstrategier.

I forhold til Sepstrups *situationsanalyse*, stod Danske Bank i en situation, hvor de i forbindelse med deres tidligere ”Mening”-kampagne havde modtaget adskillige inputs fra de danske forbrugere. Bankens formål blev således at distancere sig fra deres tidligere kritiske situation og bevæge sig hen mod en ny tilværelse som en bedre bank i forbrugernes bevidsthed. Med ”Bedre Bank”-kampagnen havde banken således et konkret *kampagnemål*; de ønskede at ændre forbrugernes opfattelse og dermed fremstå som en bedre bank. Under kampagnens forløb, var Danske Banks mål således at overbevise kunderne om de nye og forbedrede tiltag de havde gennemgået og som i fremtiden ville præge banken.

Sepstrup fremhæver at en virksomhed bør foretage en grundig analyse af hvorvidt de kan nå ud med deres budskab via en kampagne. Det er tydeligt, at Danske Bank har arbejdet grundigt med ”Bedre Bank”-kampagnen, idet den blev baseret på resultater fra

bankens forrige kampagne samme år. Danske Bank havde således lavet et grundigt forarbejde og kunne anvende data fra ”Mening”-kampagnen til at udarbejde en målrettet kampagne.

Som førnævnt, fokuserede ”Bedre Bank”-kampagnen på 25 konkrete handlinger, som kampagnen skulle være med til at opfylde. Allerede fire måneder efter at kampagnen blev udsendt, var 11 af handlingerne opfyldt 100 procent, mens de resterende handlinger havde en opfyldelsesgrad på mellem 20-80 procent (Dam, 2010). Dette beviser igen, at Danske Bank gjorde brug af et kampagnemål, eftersom disse er karakteriseret ved at en virksomhed forsøger at opfylde målene under kampagnens forløb. At Danske Bank gjorde brug af et kampagnemål frem for et organisationsmål, var et klogt træk fra bankens side, da de på denne måde gik målrettet efter konkrete ændringer inden for en begrænset tidsperiode.

Med ”Bedre Bank”-kampagnen ønskede Danske Bank ikke kun at skabe et bedre image hos befolkningen, men fokuserede også på at brande sig selv indadtil. Ifølge Hatch og Schultz er det netop vigtigt at en virksomhed brander sig selv indadtil, da medarbejderne på den måde får en klar forståelse for virksomhedens kultur og identitet. Målet med ”Bedre Bank”-kampagnen var således ikke blot at overbevise interessenterne om, at Danske Bank nu skulle blive en bedre bank, men gik ud også på at gøre medarbejderne opmærksomme på, at det var deres opgave at gøre banken til en bedre virksomhed.

Eftersom kampagnen også havde en intern indflydelse på Danske Banks medarbejdere og hermed bankens virksomhedskultur, blev de ansatte således i stand til at udtrykke en fornyet identitet i kommunikationen med kunderne. Hatch og Schultz argumenterer også for, at en virksomheds kultur og identitet har et stort indtryk på virksomhedens image. Som førnævnt var ”Bedre Bank”-kampagnen også rettet mod medarbejderne og skulle således fremme en styrket virksomhedskultur, der fokuserede på ansvarlighed, nærvær og gennemsigtighed. Med disse tre nye værdier kunne medarbejderne skabe en identitet, der i sidste ende havde til formål at styrke bankens image. Med udgangspunkt i Hatch og Schultz’ teori, var det således positivt at Danske Bank brandede sig selv indadtil, da medarbejderne således var med til at styrke bankens image.

Under udarbejdelsen af en kampagnes mål, er det vigtigt at være opmærksom på den *målgruppe* som kampagnen skal eksponeres for (Sepstrup m.fl., 2013:216). Ser man på den målgruppe Danske Bank henvendte sig til via ”Bedre Bank”-kampagnen, kan man argumentere for, at målgruppen var de eksisterende kunder som i forvejen havde et dårligt indtryk af banken. Kampagnen var således rettet mod de kunder, som havde bidraget med kritiske indlæg i forbindelse med ”Mening”-kampagnen. Selvom det hovedsageligt var denne kritiske målgruppe som kampagnen var rettet imod, har kampagnen med stor sandsynlighed også haft indvirkning på andre af bankens interesser. Dette skyldes, at banken med kampagnen viste sig selv i et bedre lys, og forsøgte at overbevise modtagerne om at banken arbejdede på at blive en bedre bank. Eftersom kampagnen også var rettet imod Danske Banks medarbejdere, skulle den samtidig engagere disse til at arbejde ud fra nye værdier.

Kampagnens *kommunikationsform* kan ifølge Sepstrups kampagneplanlægning karakteriseres ved massekommunikation, og herunder øget kvalitet. Øget kvalitet er netop karakteriseret ved, at der er fokus på udformning af virksomhedens budskab, kreativitet samt strategisk kommunikation, hvilket også kommer til udtryk i ”Bedre Bank”-kampagnen. Kampagnens kreativitet og strategiske kommunikation kommer netop til udtryk, eftersom Danske Bank har anvendt dybdegående data fra deres forrige ”Mening”-kampagne. I forbindelse med ”Bedre Bank”-kampagnen offentliggjorde Danske Bank et procentbarometer på kampagnens hjemmeside, hvor kunderne kunne følge med i hvor langt banken var nået med deres implementering af mere ansvarlighed, nærvær og gennemsigtighed i virksomheden. Dette var også et tegn på, at Danske Bank gjorde brug af kreative løsninger i forbindelse med ”Bedre Bank”-kampagnen, og barometeret gav et godt indblik i formålet med kampagnen (Jensen, 2010:56).

Med ”Bedre Bank”-kampagnen har Danske Bank arbejdet grundigt med deres kampagnestrategi på samme måde som Sepstrup anbefaler at virksomheder bør gøre. Dette skyldes at banken både under situationsanalysen, udarbejdelsen af mål og målgruppe samt ved valg af kommunikationsform har arbejdet målrettet for at opnå en vellykket kommunikationsstrategi. At banken har arbejdet målrettet med deres kampagnestrategi i forbindelse med ”Bedre Bank”-kampagnen, afkræfter i dette tilfælde hypotesen om, at Danske Bank ikke har arbejdet målrettet med deres kampagner og

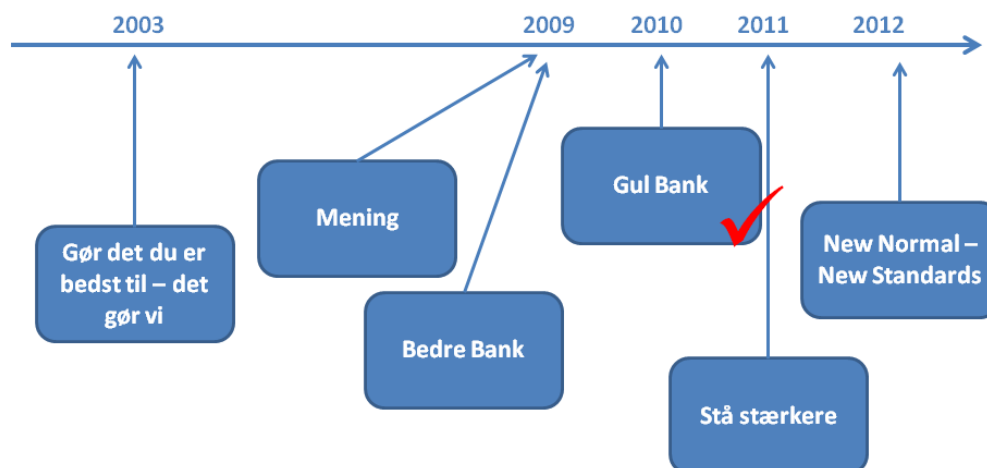
slogans. Ifølge Timme Bisgaard Munk, forsker i sociale medier, var kampagnen en god brandingstrategi for Danske Bank. Han pointerede ydermere, at det især var positivt at det var medarbejdere som stod frem i kampagnen, da der således blev skabt et møde mellem bank og kunde, hvilket fik Danske Bank til at fremstå mere troværdig (Munk, 2009).

Ifølge Thomas Tom Thomas, tidligere online strategisk planner i Danske Banks marketingafdeling, lykkedes det at ændre danskernes opfattelse af banken via ”Bedre Bank”-kampagnen:

”Vi kan se, at den store mængde negativ presse, samt det bratte fald i vores image er stoppet. Vi har målinger, der indikerer, at omverden har taget godt imod vores kampagne og sætter pris på de initiativer og handlinger, vi har igangsat under Bedre Bank – fx ansættelsen af en kundetilfredshedschef, oprettelsen af et kundepanel og et website for klager, ris og ros” (Gam-Boelt, 2010).

Som det fremgår af Thomas’ udtalelse, satte ”Bedre Bank”-kampagnen en stopper for det bratte fald i bankens image, og kampagnen har således haft en positiv indflydelse på bankens image. Thomas udtalte desuden, at bankens ønske om at være åbne og føre dialog med kunderne var noget som var kommet for at blive.

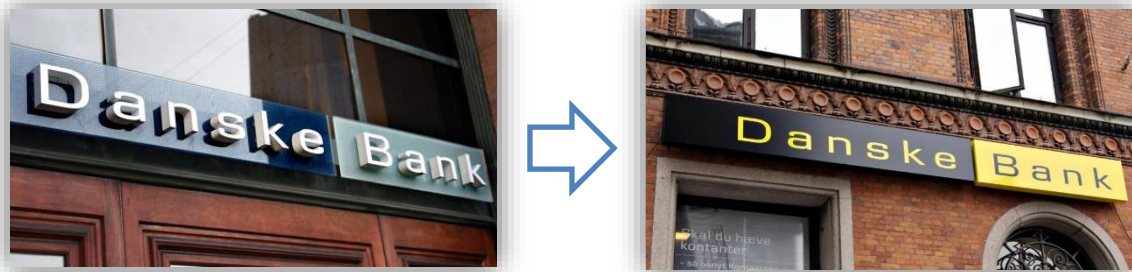
4.2.4 Gul Bank



I efteråret 2010 valgte Danske Bank at føre en fem ugers kampagne med et hovedbudskab der refererede til banken som ”En af landets billigste banker” (Andersen, 2011:43). I forbindelse med kampagnen, valgte Danske Bank at lave en banebrydende

ændring af deres logo, og skiftede således virksomhedens originale mørkeblå farver ud med den gule discountfarve. Ved at benytte den gule farve i deres logo appellerede banken til forbrugernes indlærte farveassociation, hvor gul er entydig med lavpris, tilbud og udsalg (Andersen, 2011:41). Set i lyset af Sepstrups *situationsanalyse*, forsøgte kampagnen således at ændre det eksisterende indtryk af Danske Bank, og på samme måde som med de to foregående kampagner, stræbte banken således efter at bevæge sig væk fra deres image som dyr og arrogant.

Den kortvarige ændring af Danske Banks logo og visuelle identitet kan ses i nedenstående illustrationer.



Som det fremgår af illustrationerne, gennemgik Danske Bank således en stor visuel forandring ved at ændre farven på deres logo. Fordelene ved at benytte den gule farve frem for den mørkeblå farve bestod i, at kampagnen på denne måde vakte stor opmærksomhed og i høj grad var afvigende fra Danske Banks tidligere reklamer.

Den nye farve og stil var et opråb fra bankens side, der skulle sørge for at budskabet ikke forsvandt i mængden af andre reklamer. Målet med kampagnen var at få forbrugerne til at anse Danske Bank som en billigere bank, og ud fra Sepstrups teori kan man argumentere for, at banken arbejdede ud fra måltypen *kampagnemål*. Dette skyldes at banken med kampagnen havde et konkret mål, nemlig at fremstå billigere over for den danske befolkning. Man kan dog diskutere hvorvidt bankens mål om at fremstå som en billigere bank blev indfriet, da der fra befolkningens side var stor skepsis omkring bankens nye identitet som en billig bank.

En af de kritiske holdninger til bankens nye markedsføring kom fra den erfarne kommunikationsrådgiver Jess Myrthu:

”Danske Bank skal ikke sende et ”Netto”-signal, og det er jo det, de gør med den gule farve. For er der noget, Danske Bank ikke er, så er det en discountbank. Det er en fuldstændig total signalforvirring” (Engholm, 2010).

Poul Mikkelsen, en førende brand-ekspert, bakker op omkring det faktum, at Danske Bank udsendte forvirrende signaler i forbindelse med ”Gul Bank”-kampagnen. Han pointerede, at bankens image og omdømme gik fra værdier som kompetent, værdiskabende og ordentlig før finanskrisen, til usikker og selvransagende efter finanskrisen, for til sidst at ende ud i at være opportunistisk og fræk med ”Gul Bank”-kampagnen (Larsen, 2010). Frederik Preisler, en anden førende brand-ekspert, giver ret i at Danske Banks ”Gul Bank”-kampagne udsendte vildledende signaler. Han mener, at discountgul kampagnen kostede Danske Bank troværdighed, eftersom de gule farver var uklædeligt for Danmarks største bank (Larsen, 2010). Som det fremgår af Jess Myrthu og de to brandeksperter udtalelser, var Danske Banks ønske om at ændre deres image til at fremstå som en billigere bank, dermed ikke så ligetil.

Selvom kampagnen udsendte forvirrede signaler og dermed ikke ændrede bankens image med det samme, påvirkede den alligevel den interne virksomhedskultur i Danske Bank. Ifølge Hatch og Schultz er det faktorer som bl.a. virksomhedens logo og andre symboler, der har stor betydning for kulturen i en virksomhed, hvorfor den gule farve også påvirkede bankens interne miljø. Det faktum at medarbejderne i adskillige filialer bar en gul trøje under kampagnen, havde ligeledes en effekt på medarbejdernes syn på deres arbejdsplads (Mandsholm, 2010). Som Hatch og Schultz fremhæver, udgøres en virksomheds identitet bl.a. af medarbejdernes selvindsigt. Det var derfor et smart træk fra bankens side, at lade medarbejderne bære en gul trøje under kampagnen, da de ansatte dermed kunne identificere sig selv med den nye virksomhedsidentitet, som banken ønskede at udstråle. Danske Bank formåede dermed at skabe overensstemmelse mellem virksomhedskulturen og virksomhedsidentiteten, men manglede dog som det sidste at få overbevist omverden om bankens nye stil. Ifølge to brandeksperter og en kommunikationsrådgiver, sendte banken med deres ”Gul Bank”-kampagne vildledende signaler, hvilket gjorde det svært at overbevise omverden om deres nye stil og dermed ændre på bankens image. Den drastiske farveændring af logo og facader, var således

ikke nok til at ændre de mange negative historier om Danske Bank, hvor de bl.a. fremstod som dyre og arrogante.

Det faktum at Danske Banks kultur og identitet begge udstrålede en billigere bank, mens bankens image stadig var præget af mediernes omtale af banken som dyr og arrogant, resulterede i, at der kom uoverensstemmelse mellem kultur, identitet og image. At der ikke var overensstemmelse mellem disse tre elementer, kan ifølge Hatch og Schultz have ført til troværdighedsproblemer for virksomheden. Hatch og Schultz understreger nemlig, at overensstemmelse mellem disse tre elementer er yderst essentielt i skabelsen og opretholdelsen af tillid og et godt image hos omverden. Danske Banks uoverensstemmelse mellem kultur, identitet og image under ”Gul Bank”-kampagnen bekræfter hermed speciallets hypotese om, at banken ikke har haft overensstemmelse mellem deres kultur, identitet og image. ”Gul Bank”-kampagnen kan således karakteriseres som en af de årsager der har haft en negativ effekt på Danske Banks image.

Danske Banks image som dyr, var også noget som irriterede banken selv. Ifølge Henrik Normann, gik de derfor drastisk til værks med ”Gul Bank”-kampagnen i håbet om at ændre forbrugernes opfattelse (Pedersen, 2010). Det var især privatkunderne som delte denne opfattelse af Danske Bank. I forbindelse med Sepstrups kampagneplanlægning, kan *målgruppen* for ”Gul Bank”-kampagnen derfor afgrænses til bankens privatkunder. Kampagnen var ikke rettet mod bankens erhvervskunder, da disse kunder havde en mere positiv opfattelse af banken end privatkunderne (Beck, 2011). I forhold til Sepstrups teori, søgte Danske Bank således at standse og ændre privatkundernes aktuelle adfærd, nemlig deres holdninger om banken som dyr.

Med ”Gul Bank”-kampagnen blev alle bankens facader på filialer udskiftet med de nye gule farver, og det nye logo prægede både online- og offline medier under kampagnens varighed (Feldthus, 2011). Danske Banks nye logo fremgik både på deres hjemmeside, vinduesplakater og i Tv-reklamer, hvilket ifølge Sepstrups *kommunikationsform* kan betegnes som massekommunikation. Det er tydeligt, at Danske Bank gjorde brug af virkemidlet øget kvantitet, eftersom de gjorde brug af store reklamer på flere medier for at nå ud med deres budskab. Yderligere blev ”Gul Bank”-kampagnen udarbejdet på baggrund af virkemidlet øget kvalitet, da der netop var fokus på kreativitet og strategisk

kommunikation. Selvom det kan virke som et velovervejet valg, at banken valgte at ændre hele deres visuelle identitet, var det i Danske Banks tilfælde et for voldsomt tiltag, da forbrugerne ikke associerede banken med gule plakater og billige tricks.

På baggrund af den dybdegående kampagneanalyse, kan man dermed argumentere for, at Danske Bank har taget for drastiske metoder i brug ved ønsket om at ændre deres image og identitet.

Allerede i situationsanalysen, burde banken have vurderet, at en ændring af deres image fra dyr til billig var for drastisk en beslutning at tage. Som tidligere nævnt, har Danske Bank netop døjet med imageproblemer og en tumult historie, hvilket med stor sandsynlighed har besværliggjort bankens bestræbelser på at opnå et godt omdømme. Selvom Danske Bank arbejdede med et konkret kampagnemål, formåede de dog ikke at opnå en konkret ændring af deres image, eftersom ”Gul Bank”-kampagnen fik banken til at fremstå som en bank i identitetskrise der udsendte vildledende signaler (Mandsholm, 2010). Ser man på Danske Banks afgrænsning af målgruppe i forbindelse med ”Gul Bank”-kampagnen, var det positivt at banken kun valgte at fokusere på privatkunderne. Som førnævnt, var det nemlig kun dem som havde en opfattelse af Danske Bank som dyr. I forhold til Sepstrups kommunikationsformer, har banken foretaget for drastiske valg ved at ændre deres visuelle identitet på alle deres kommunikationskanaler. Den nye gule og billige identitet var nemlig ikke overensstemmende med bankens image.

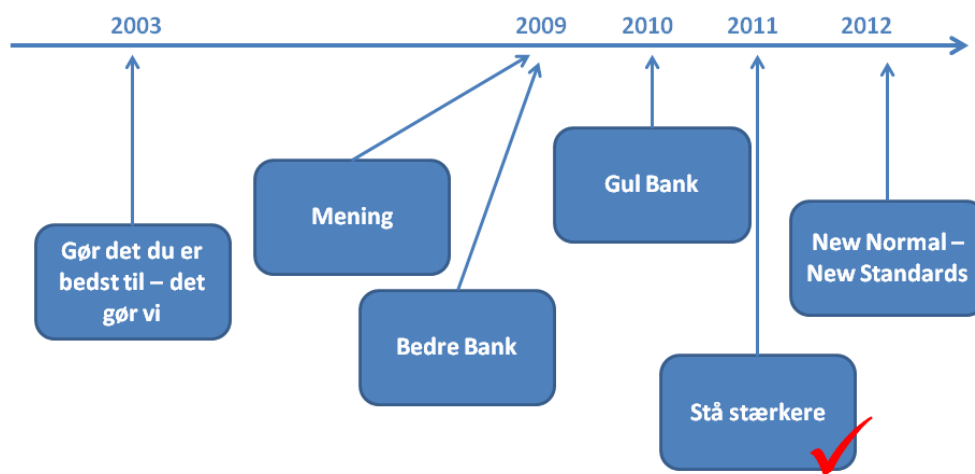
Som det fremgår af opsummeringen af Danske Banks kampagnestrategi i forbindelse med ”Gul Bank”-kampagnen, har banken ikke arbejdet målrettet med alle fire punkter i strategien, som Sepstrup anbefaler at virksomheder bør gøre. I dette tilfælde bekræfter det dermed hypotesen om, at Danske Bank ikke har arbejdet målrettet med deres kampagner og slogans.

På trods af de negative holdninger omkring ”Gul Bank”-kampagnen, fremhævede Peter Straarup, den daværende direktør, kampagnens positive resultater i en tale til Dansk Kommunikationsforening i november 2010:

”Den har skabt en signifikant ændring i prisopfattelsen blandt kunder, og den har påvirket vores samlede image i Danmark positivt.” (Straarup, 2010).

Den udtalelse er Winni Johansen, professor i virksomhedskommunikation, dog ikke enig i. Hun mener at det har været et mislykket forsøg fra bankens side, at rette op på deres image med ”Gul Bank”-kampagnen, og argumenterer således for, at kampagnen ikke slog igennem (Batchelor, 2013). Som det fremgår af ovenstående, har der således været delte meninger om effekterne af ”Gul Bank”-kampagnen. Selvom Straarup fremhævede de positive resultater under sin tale, vidner den massive kritik af kampagnen alligevel om, at ”Gul Bank”-kampagnen var for drastisk et tiltag set i lyset af bankens daværende image.

4.2.5 Stå stærkere



I april 2011 lancerede Danske Bank det nye slogan ”Stå stærkere”, som skulle være med til at få den danske befolkning til at lægge bankens tidligere mislykkede slogan, ”Gør det du er bedst til – det gør vi”, i glemmekassen (Munksgaard, 2011). I forbindelse med sloganet ”Stå stærkere”, tilføjede Danske Bank to nye værdier til de fem kerneværdier, der allerede var blevet offentliggjort i forbindelse med deres tidligere slogan ”Gør det du er bedst til – det gør vi”. Disse nye værdier var *åbenhed* og *enkelthed*, og sammen med den eksisterende kerneværdi *engagement*, kunne banken repræsentere deres nye slogan ”Stå stærkere” (Larsen, 2011). Sammenlignet med bankens tidligere slogans og kampagner, har sloganet ”Stå stærkere” ikke båret præg af ord som bedst eller bedre, men fremlægger derimod Danske Bank som en ydmyg og beskedne bank, der blot ønsker at stå stærkere (Munk, 2011). I kølvandet på ”Gul Bank”-kampagnen, der udsendte et signal om en bank der var i dyb identitetskrise, var sloganet ”Stå stærkere” et frisk pust der skulle sætte kunden i fokus og sørge for at kundetilfredshed blev en

topprioritet (Karkov, 2011). Lanceringen af sloganet var således en kulmination på bankens tidligere identitetsproblemer, og udsendte et budskab om at banken nu var forandret og stod stærkere.

Set i lyset af Sepstrups kampagneplanlægning og herunder *situationsanalysen*, fremgår det tydeligt at Danske Bank ønskede at stå i en ny situation. De havde et ønske om at stå stærkere i kundernes bevidsthed, og så gerne at de med deres nye strategi kunne vende det dårlige image som finanskrisen havde skabt (Munk, 2011).

I genoprettelsen af deres image, gjorde Danske Bank brug af imagegenoprettelsesstrategier på samme måde som Benoit foreslår. På baggrund af Benoits genoprettelsesstrategier, kan man argumentere for, at Danske Bank med sloganet ”Stå stærkere” gjorde brug af strategien *reduktion af angrebets omfang*. Under denne strategi, kan en virksomhed ifølge Benoit vælge at gøre brug af *afstivning*, hvilket var tilfældet med Danske Banks slogan ”Stå stærkere”. Afstivning indebærer netop, at en virksomhed forsøger at aflede opmærksomheden fra en imageskadende begivenhed, ved at fremhæve andre positive sider og handlinger hos virksomheden. Dette var tilfældet med ”Stå stærkere”, idet banken med deres nye slogan forsøgte at aflede opmærksomheden fra finanskrisens dårlige indflydelse på bankens image. Danske Bank søgte dog ikke at genoprette deres image til det som det var før finanskrisen, men ønskede derimod at genskabe bankens image på ny (Karkov, 2011). Således fokuserede det nye slogan på Danske Banks positive sider og skulle få kunden til at associere banken med nye kunderelaterede værdier.

Det faktum at Danske Bank med ”Stå stærkere” arbejdede strategisk med imagegenoprettelsesstrategier der skulle rebrande banken, afkræfter således i dette tilfælde specialets hypotese om, at Danske Bank ikke har arbejdet målrettet med imagegenoprettelsesstrategier på samme måde som Benoit anbefaler.

I forhold til Sepstrups definition af *mål*, kan man argumentere for at ”Stå stærkere” var et organisationsmål, eftersom banken netop havde en mission om at forbedre deres image og stå stærkere i kundernes bevidsthed. Målet med sloganet var altså ikke blot en konkret ændring der skulle opnås inden for et afgrænset tidsrum, hvilket man ofte ser ved kampagnemål. Målet var derimod en gennemgribende forandring af bankens image,

hvor man fokuserede på dialog og interesser-involvering. Sloganets mål var yderligere at genvinde samfundets, politikernes og kundernes accept (Munk, 2011).

”Kunderne skal opleve, at de står stærkere med os i ryggen – i alle kanaler og kontaktpunkter” (Larsen, 2011).

Sådan lød det fra Joachim Rubow, daværende marketingdirektør i Danske Bank (Larsen, 2011). Med sloganet henvendte Danske Bank sig til hele deres kundekreds, dvs. både til store erhvervskunder som små privatkunder, og sigtede således efter en bred *målgruppe*. Ifølge Sepstrup, bør man dog være opmærksom på, at en målgruppes adfærd også kan påvirkes af andre faktorer end selve kampagnen/sloganet. I forbindelse med sloganet ”Stå stærkere”, kan det tænkes, at målgruppen har været påvirket af bankens turbulente tid med identitetsproblemer og imagekrise. Disse faktorer har med stor sandsynlighed påvirket målgruppens opfattelser af banken, og har således gjort det svært for Danske Bank at overbevise kunderne om, at de er en åben, enkel og engageret bank (Henriksen, 2011b:83). Som førnævnt var det netop disse tre værdier, som Danske Bank ønskede at udstråle med deres nye slogan.

I forsøget på at opnå et bedre image og udstråle deres nye værdier, valgte Danske Bank ikke kun at fokusere på den eksterne omverden, men anså også det interne medarbejdermiljø som deres målgruppe. ”Stå stærkere” var således også et signal til medarbejderne om, at de havde en mission der bestod i at gøre deres arbejde bedre, så banken kunne stå stærkere. Sloganet involverede dermed bankens medarbejdere på en handlingsanvisende måde i virksomhedens hverdag, hvilket var positivt, da medarbejderne således fik en følelse af at være med på en mission, frem for at have fået pålagt en fra ledelsen (Munk, 2011).

At Danske Bank valgte at have både kunder og medarbejdere som målgruppe, indebar at der eksisterede to forskellige opfattelser af samme slogan. For kunderne betød det, at man stod stærkere som kunde hos Danske Bank, mens det for medarbejderne betød, at man skulle stå sammen for at kunne skabe en stærkere bank (Henriksen, 2011b:83). Ved at skabe en stærkere bank ville det således også have en positiv effekt på virksomhedens kultur.

Set i lyset af Hatch og Schultz' teori, kan man argumentere for at det var fordelagtigt for Danske Bank at de ikke kun brandede sig selv udadtil, men også fokuserede på det interne miljø. Hatch og Schultz taler nemlig for, at en virksomheds identitet i høj grad påvirkes af medarbejderne. For at nå ud med deres nye forbedrede strategi, var det således positivt at Danske Bank også henvendte sig til medarbejderne. Ifølge de to forskere, er det nemlig først når de ansatte har en klar og fælles forståelse for virksomhedens kultur og identitet, at de kan sende et samlet budskab ud til omverden, hvilket i sidste ende vil styrke virksomhedens image.

Det faktum at Danske Bank valgte at brande sloganet indadtil, har dermed med stor sandsynlighed øget chancerne for at forbedre bankens image. Med den interne og eksterne branding kom der således overensstemmelse mellem kultur, identitet og image, hvilket ifølge Hatch og Schultz er altafgørende for en virksomheds troværdighed. At der kom sammenhæng mellem de tre elementer, skyldes at bankens kultur og identitet udstrålede, at de ved at stå sammen internt i virksomheden kunne gøre banken stærkere. Samtidig, blev kunderne opmærksomme på Danske Banks forandring, hvorfor banken fik et image der afspejlede en bedre bank hvor kunderne kunne stå stærkere. Overensstemmelsen mellem Danske Banks kultur, identitet og image afkræfter i dette tilfælde specialets hypotese om, at der ikke har været overensstemmelse mellem bankens kultur, identitet og image.

Ser man på Sepstrups *kommunikationsform*, kan man argumentere for at Danske Bank anvendte massekommunikation og herunder virkemidlet øget kvantitet. At Danske Bank gjorde brug af øget kvantitet i form af flere medier, skyldes at sloganet fremgik i forbindelse med Tv-reklamer og helsideannoncer. For at slå igennem med bankens nye strategi og budskab, kan man argumentere for, at banken med fordel kunne have suppleret med kommunikationsformen netværskommunikation. Denne kommunikationsform er netop karakteriseret ved den interpersonelle kommunikation, og indebærer bl.a. SMS, breve og e-post. Som tidligere nævnt, skulle den nye "Stå stærkere"-strategi fokusere på kunderelationer og kundetilfredshed, hvorfor banken med fordel kunne have udsendt personlig e-post, hvori de forklarede hvordan kunderne sammen med banken kunne stå stærkere i dagligdagen. Ved at anvende netværskommunikation, kunne Danske Bank således have arbejdet mere succesfuldt med deres slogan.

Selvom det kunne have været en fordel for Danske Bank at supplere med netværks-kommunikation i form af e-post, kan man alligevel argumentere for, at banken har arbejdet målrettet med deres kampagnestrategi på samme måde som Sepstrup anbefaler at virksomheder bør gøre. Som det fremgår af analysen af sloganet ”Stå stærkere”, har Danske Bank nemlig foretaget strategiske og velovervejede valg i forbindelse med situationsanalysen, mål, målgruppe og kommunikationsform, hvilket er de fire punkter som Sepstrup anbefaler at man arbejder målrettet med i sin kampagnestrategi. I dette tilfælde afkræfter det dermed specialets hypotese om, at Danske Bank ikke har arbejdet målrettet med deres kampagner og slogans.

På trods af, at ”Stå stærkere” var et friskt pust der skulle fjerne fokus fra bankens dårlige image, modtog sloganet alligevel kritik. Sune Bank, direktør i et anerkendt kommunikationsbureau, har udtalt følgende om sloganet:

”De lover, at kunden får en værditilførsel ved at bruge Danske Bank. Det er jo grundlæggende ok, men også modigt, fordi med de store imageproblemer, som banken har, er løfter ikke nok. Bevisførelse vil gøre forskellen, og dette slogan vil være en direkte invitation til den sultne presse til at modbevise det. Det er at invitere enkelthistorier om, hvordan Danske Bank fik en kunde til at stå svagere frem, og så kan sætningen hurtigt blive udhulet ligesom DSB’s »Tog til tiden«” (Aagaard, 2012).

Som det fremgår af ovenstående udtalelse, var det altså vigtigt at Danske Banks nye slogan ikke blot var et tomt løfte, da tomme løfter uden egentlige forbedringer kan resultere i et yderligere skadet image. Bernstein fremhæver netop dette aspekt og pointerer, at det er vigtigt for virksomheder at deres imageannoncering har rod i virkeligheden og at der dermed kommer overensstemmelse mellem ord og handlinger.

Danske Bank var dog ikke bange for ikke at kunne leve op til sloganets løfter, eftersom Tonny Thierry Andersen, direktør for Danske Bank i Danmark, i forbindelse med sloganet udtalte følgende:

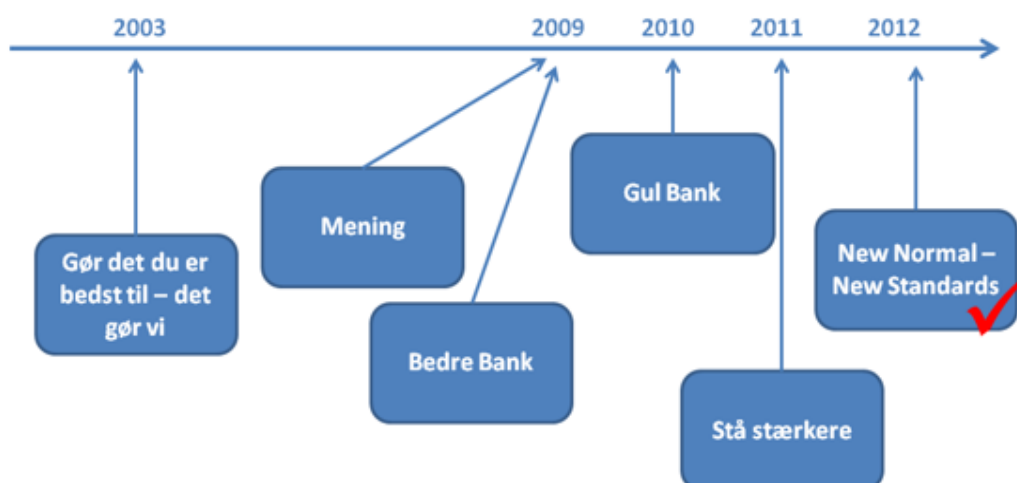
”I dagligdagen skal det bare være enkelt at bruge banken, og her er der ingen, der kan slå os” (Aagaard, 2012).

Indirekte hentydede han således til, at kunderne står stærkest med Danske Bank, og at der ikke er nogen af konkurrenterne der kan gøre det bedre end Danske Bank. Man kan argumentere for, at udtalelsens arrogante tone med stor sandsynlighed ikke er faldet i god jord hos Danske Banks interessenter. Med ”Stå stærkere”-sloganet ønskede banken netop at udvise en mere ydmyg og beskedne identitet end hidtil, og udtalelsen skabte derfor uoverensstemmelse mellem bankens nye identitet og deres handlinger i offentligheden. Ifølge Bernstein er det altafgørende for en virksomhed, at der er kohærens mellem virksomhedens identitet og handlinger, hvilket ikke var tilfældet med denne udtalelse fra Danske Bank. Selvhøjtideligheden i udtalelsen var nemlig modstridende med bankens nye beskedne identitet.

I dette tilfælde bekræfter det specialets hypotese om, at der ikke har været kohærens mellem Danske Banks identitet og handlinger i offentligheden. Set i lyset af Bernsteins teori, har den manglende overensstemmelse mellem bankens identitet og handlinger med stor sandsynlighed påvirket bankens image i en negativ retning.

Som det fremgår af analysen af ”Stå stærkere”, har sloganet både modtaget positive og negative reaktioner fra offentligheden. Danske Bank formåede at brande sig selv både eksternt og internt og at arbejde strategisk med imagegenoprettelsesstrategier, men sendte alligevel forvirrede signaler, eftersom der stadig var tilfælde, hvor banken fortsatte den arrogante tone.

4.2.6 New Normal – New Standards



Peter Straarups afløser, Eivind Kolding, blev ansat i februar 2012, og i den forbindelse udtalte Kolding at hans fremtidige opgave var at realisere det store potentiale som han

selv mente at Danske Bank havde (Kjær, 2011). Kolding gik herefter til værks med at planlægge en imagekampagne, der skulle få banken tilbage i front. Med Eivind Kolding i spidsen, lancerede Danske Bank således deres nye kampagne ”New Normal – New Standards” i efteråret 2012. Kampagnen blev fulgt af parolen ”A New Normal demands New Standards”, og var en rebrandingstrategi der skulle vise at banken var klar til at imødekomme de nye standarder, som den foranderlige verden havde skabt (Kjær, 2011).

Efter utallige kampagner og slogans der mere eller mindre havde haft en negativ effekt på bankens image, stod Danske Bank i en situation, hvor de ønskede at fortælle omverden at de nu var klar til forandring. Set i lyset af Sepstrups *situationsanalyse*, ønskede banken med ”New Normal – New Standards” at stå i en situation, hvor kunderne blev overbeviste om at banken var klar til at møde og servicere kunderne i en ny normal.

Under kampagnen udsendte Danske Bank en storstilet reklame, der havde fokus på æstetiske visuelle klip, som skulle fange forbrugernes opmærksomhed (Jasper, 2013). I reklamen ser man bl.a. smeltende isbjerge, vindmøller, et barn med en iPad, en benløs sprinter der løber på specialdesignede skinner, en aktivist der kaster brosten efter politifolk, et homoseksuelt par og Occupybevægelsen i aktion. På denne måde havde Danske Bank til formål at vise en verden i opbrud og forandring (Jasper, 2013).

I forhold til Sepstrups *måltyper*, kan ”New Normal – New Standards” defineres som et organisationsmål, eftersom Danske Bank havde et overordnet mål der gik ud på at ændre deres image. Når en virksomhed arbejder med organisationsmål, er det ifølge Sepstrup netop kendetegnet ved at virksomheden arbejder målrettet med forbedring af deres image (Sepstrup m.fl., 2013:206). Kampagnens formål var også at vise, at Danske Bank stod i spidsen for tilpasningen til den nye normal som verden gik i møde. I forbindelse med kampagnen skrev banken følgende på deres hjemmeside:

”Verden har forandret sig. Uforudsigeligheden på de finansielle markeder, den øgede globalisering og øget fokus på energi og bæredygtighed indeholder udfordringer som ingen kan ignorere. Samtidig har den teknologiske udvikling forenet verden i et

netværk, hvor vores økonomi kan administreres med vores fingerspidser. Dette er ikke bare en midlertidig udvikling. Det er en ny normal” (Sørensen, 2012).

På baggrund af verdensudviklingen gjorde Danske Bank således kunderne opmærksomme på, at banken nu var klar til at imødekomme nye forandringer og den teknologiske udvikling. Danske Bank fremhævede hermed bankens positive sider, i forsøget på at aflede opmærksomheden fra de tidligere negative holdninger til bankens image. Ser man på dette i forhold til Benoits imagegenoprettelsesstrategier, kan man dermed argumentere for, at banken gjorde brug af strategien *reduktion af angrebets omfang*, og herunder *afstivning*. Denne imagegenoprettelsesstrategi er netop kendetegnet ved, at en virksomhed forsøger at aflede opmærksomheden fra en dårlig episode ved at fremhæve sine positive sider og handlinger.

Det skulle dog vise sig, at Danske Banks intention om at forbedre deres image ved hjælp af fokus på nye positive sider hos banken ikke lykkedes, idet reklamen modtog massiv kritik af offentligheden. Kritikken var især rettet mod den del af reklamen som viste Occupybevægelsen, hvilket er en global, antikapitalistisk bevægelse, som protesterer imod storbanker (Herdel, 2012).

At Danske Bank valgte at vise Occupybevægelsen i aktion, fik fatale konsekvenser for banken, eftersom kunder og andre interessenter anså dette træk som et forsøg på at udstråle en identitet som banken ikke havde. Kritikken fra kunderne lagde bl.a. vægt på at Danske Bank, som en del af bankvæsenet, ikke er en samfundsgavnlig institution, men nærmere en indtjeningsfokuseret forretning (Kjær, 2012). Det var således et uklogt træk fra Danske Banks side at drage paralleller til Occupybevægelsen, da denne bevægelse netop er imod den kapitalistiske tankegang og identitet, som generelt ses hos storbanker.

På baggrund af den massive kritik ”New Normal – New Standards” modtog, kan man argumentere for, at Danske Bank arbejdede forkert med imagegenoprettelsesstrategien reduktion af angrebets omfang og herunder afstivning. Man kan dermed i dette tilfælde bekræfte specialets hypotese om, at Danske Bank ikke har arbejdet målrettet med imagegenoprettelsesstrategier på samme måde som Benoit foreslår at virksomheder bør gøre.

Selvom strategien med kampagnen ”New Normal – New Standards” ikke var en succes, kan man alligevel tale for, at selve strategien afstivning, hvor en virksomhed fokuserer på nye positive sider og handlinger, i realiteten er en god strategi. I Danske Banks tilfælde fungerede strategien dog ikke optimalt, idet reklamen gav associationer til værdier som kunderne ikke mente at banken repræsenterede. Kampagnen resulterede således i at Danske Banks omdømme blev påvirket negativt, hvilket ifølge Eva Hald, daværende kommunikationsdirektør hos Danske Bank, især skyldtes den tillidskrise som banken havde været udsat for i Danmark (Johannesen, 2012). Hun pointerede ydermere, at budskabet med kampagnen i høj grad blev misforstået af målgruppen, hvilket resulterede i en mislykket kampagne.

Som reaktion på kritikken valgte Danske Bank at tilrette reklamen og fjernede dermed klippet af Occupybevægelsen i aktion. Ser man på reklameredigeringen i lyset af Benoits imagegenoprettelsesstrategier, kan man argumentere for, at Danske Bank her har gjort brug af *korrigering*. Ifølge Benoit, indebærer denne strategi netop at en virksomhed forsøger at rette op på den situation som har påvirket omdømmet. Dette kan bl.a. gøres ved at løse problemet, hvilket var det Danske Bank gjorde ved at fjerne det kritiserede klip. Bankens brug af en korrigeringsstrategi vidner om, at banken handlede korrekt, idet de tog kritikken til efterretning og dermed forsøgte at rette op på deres omdømme. Man kan dermed i dette tilfælde afkræfte specialets hypotese om, at Danske Bank ikke har arbejdet målrettet med imagegenoprettelsesstrategier på samme måde som Benoit anbefaler at virksomheder bør gøre.

At Danske Bank valgte at fjerne det omdiskuterede klip af Occupybevægelsen, kan ifølge Bernsteins teori om tovejskommunikation betegnes som et godt valg, da banken således viste at de tog højde for den negative feedback kampagnen medførte. Bernstein mener netop, at feedback mellem afsender og modtager kan være med til at vise om en virksomheds kommunikation er blevet forstået korrekt af modtageren. I Danske Banks situation blev kommunikationen ikke forstået korrekt, idet kampagnens budskab i høj grad blev misforstået af modtagerne og dermed påvirkede bankens image negativt.

Et andet punkt hvor banken fejlede med ”New Normal – New Standards” var ved at vise vindmøller og isbjerge der smelter, da man således skulle tro at banken var en klimavenlig bank. Ifølge Christian Ege, direktør i Det Økologiske Råd, gav disse klip et

forfejlet billede af banken (Larsen, 2012b). Hertil tilføjer Claes Amundsen, en dansk CSR-rådgiver, at det ikke er fordi at folk forventer at Danske Bank har en speciel indsats for smeltende isbjerge, men at det netop er disse signaler banken sender ved at anvende sådanne klip (Larsen, 2012b). Kampagnen udsendte dermed tvetydige signaler, eftersom Danske Bank ikke ligger i toppen, når det gælder klimaindsatsen. Dette bekræftes af en rapport udarbejdet af organisationen Carbon Disclosure Project⁴, hvor Danske Bank er blevet kåret som den dårligste blandt seks store nordiske banker, til at udmelde hvilke indsatser de gør for klimaet (Larsen, 2012b).

Et andet punkt i reklamen som ikke harmonerede med Danske Banks identitet, var visningen af en funktionsforstyrret løber, da det signalerede at Danske Bank støttede handicapidræt, hvilket ikke var tilfældet (Munk, 2012). Dette bevirkede således igen, at banken udsendte forvirrede signaler med ”New Normal – New Standards”-kampagnen.

Ser man på kritikken af kampagnen i forhold til Hatch og Schultz’ teori om at der bør være overensstemmelse mellem en virksomheds kultur, identitet og image, kan man i høj grad argumentere for, at Danske Bank har fejlet på dette område. Således har banken ikke haft overensstemmelse mellem deres kultur, identitet og image under ”New Normal – New Standards”-kampagnen. Danske Banks kultur og identitet udstrålede nemlig, at banken var en virksomhed der tog højde for miljømæssige og sociale forandringer i verden, men deres image i offentligheden var det modsatte.

Selvom Danske Banks hensigt med ”New Normal – New Standards” ikke var at bekæmpe de problemer som verden stod over for, var det alligevel det budskab der blev tillagt reklamen (Larsen, 2012b). Det misforståede budskab bevirkede således at der kom uoverensstemmelse mellem Danske Banks kultur, identitet og image, og man kan derfor i dette tilfælde bekræfte specialets hypotese om, at der ikke har været overensstemmelse mellem bankens kultur, identitet og image.

Med ”New Normal – New Standards” henvendte Danske Bank sig til deres målgrupper, ikke kun i Danmark, men også på andre markeder som bl.a. Norge, Finland, Litauen, Nordirland og Irland (Larsen, 2012a). ”New Normal – New Standards” var således en international imagekampagne, som var rettet mod bankens interessenter og herunder

⁴ Carbon Disclosure Project er en international non-profit organisation, hvis mål er at fremme dialog og åbenhed omkring virksomheders CO₂-udledninger (Klimakompasset, u.å.).

især privat- og erhvervskunder. Den massive kritik af kampagnen foregik kun i Danmark, hvilket ifølge Sepstrups definition af *målgruppe* kan skyldes, at der har været andre forhold end kampagnen som har påvirket målgruppens adfærd. På det danske marked har Danske Bank nemlig været udsat for adskillige troværdighedsproblemer i forbindelse med finanskrisen (Graversen, 2012), hvilket med stor sandsynlighed har påvirket de danske forbrugeres opfattelse af banken.

Ifølge Sepstrup skal alle kampagner i sidste ende ”sælge” en adfærd, men på baggrund af bankens eksisterende image i det danske samfund, kan det dog have været svært for banken at ændre den opfattelse som målgrupperne allerede havde af banken. Eftersom Danske Bank ikke havde regnet med en så voldsom kritik af kampagnen (Johannesen, 2012), kan man argumentere for, at banken ikke var opmærksom på, at målgrupper også påvirkes af andre forhold end kampagnen.

Som tidligere nævnt, ønskede Danske Bank at bevæge sig mod en ny situation, hvor de udstrålede at de var klar til forandring. Ifølge Sepstrup kan dette gøres ved at anvende den rette *kommunikationsform* for sin kampagne. Ved ”New Normal – New Standards”-kampagnen gjorde Danske Bank brug af massekommunikation, idet de reklamerede på flere forskellige platforme og medier herunder Tv, annoncer, online-bannere, outdoor, og et site under Danske Banks hjemmeside (Kommunikationsforum, 2012). Ifølge Sepstrup har Danske Bank dermed gjort brug af virkemidlet øget kvantitet under deres massekommunikation, hvilket netop indebærer at en virksomhed gør brug af flere medier for at komme ud med sit budskab.

Set i lyset af Sepstrups kampagnestrategi, kan man argumentere for at Danske Bank ikke har arbejdet målrettet med deres situationsanalyse, mål, målgruppe og kommunikationsform, på samme måde som Sepstrup anbefaler at virksomheder bør gøre. Dette skyldes bl.a. at banken ikke formåede at udarbejde en grundig situationsanalyse før de udsendte kampagnen. Hvis banken havde foretaget en dybdegående situationsanalyse, ville de i høj grad kunne vurdere, at der var en stor risiko for at kampagnen ville blive misforstået på baggrund af de klip de anvendte i reklamen. Dette skyldes de i forvejen negative holdninger, som i mange år har præget banken som virksomhed.

At Danske Bank arbejdede ud fra et organisationsmål i håbet om at forbedre deres image, var strategisk set en god idé på baggrund af deres imagekrise. Organisations-

målet blev dog ikke opfyldt, eftersom kampagnen ikke var en succes og i stedet modtog massiv kritik, hvilket havde en negativ effekt på bankens image. Målgruppeanalysen for ”New Normal – New Standards” var heller ikke vellykket i forhold til det danske marked, eftersom danskerne i høj grad reagerede anderledes end hvad banken havde forventet.

Selvom Danske Bank arbejdede grundigt med kommunikationsformen ved at udsende kampagnen på flere forskellige medier, var det ikke tilstrækkeligt for at forbedre bankens image. For at opnå en vellykket kommunikation, er det ifølge Sepstrup netop vigtigt at en virksomhed ikke kun koncentrerer sig om kommunikationsformen, men også arbejder grundigt med situationsanalyse, mål og målgruppe. Dette har ikke været tilfældet med Danske Banks udarbejdelse af ”New Normal – New Standards”. På baggrund af dette, kan man derfor i dette tilfælde bekræfte specialets hypotese om, at Danske Bank ikke har arbejdet målrettet med deres kampagner og slogans.

Som Sepstrup fremhæver, er der et stigende medieudbud i den digitaliserede verden, hvilket betyder at den generelle massekommunikation er ændret (Sepstrup m.fl., 2013:236). Dagens forbrugere vokser således op i en verden med hurtig og ubegrænset adgang til bl.a. sociale medier, hvori de deler deres personlige holdninger (Dansk Erhverv, 2010). Da Danske Bank lancerede ”New Normal – New Standards”, gjorde de forbrugerne opmærksomme på denne gennem deres Facebookside. På bankens Facebookside reagerede forbrugerne kraftigt på den nye kampagne, og de mange kommentarer omkring kampagnen bar især præg af en negativ og kritisk tone. Kampagnen skabte stor debat på Facebook, og fokuserede især på at Danske Bank burde undskylde og udvise en mere ydmyg side af dem selv. Et af de kritiske indlæg kom fra forbrugeren Charlotte Valentin:

”Banksektoren har en del af ansvaret for, at krisen stadig kradser, men så vågn dog op og tag jeres andel af ansvaret (...) Det er plat, at I som bank kun vil lege med, når det er opgangstider, hvor man kan låne x antal millioner kroner, bare man siger de rigtige ting. Blot for at så trække halen mellem benene, når det går ned ad bakke” (Nielsen, 2012).

En anden kritisk ytring af ”New Normal – New Standards” kom fra forbrugeren, Steffen Hvalsø Holm:

”I er en del af problemet, ikke løsningen. I fyrer masser af de ansatte for at tilfredsstille aktionærerne, men skaber i stedet et større samfundsmæssigt problem, da vi i Danmark netop nu har brug for arbejdspladserne. Jeg håber, I undskylder overfor Occupy Wall Street og resten af Danmark, for den her reklamekampagne er virkelig lav” (Nielsen, 2012).

Disse to ytringer giver et godt indblik i, hvordan den danske befolkning tog imod Danske Banks nye kampagne. Danske Bank forsøgte netop at vise at de tog ansvar for den nye normal som verden stod overfor, men som det fremgår af de to udsagn var danskerne langt fra enige med banken. Den kritiske modtagelse af kampagnen kan i høj grad også skyldes at de danske medier, samtidig med at kampagnen var aktuel, frembragte artikler der satte spørgsmålstejn ved bankens image og troværdighed. Dette gjorde de bl.a. ved at bringe kritiske historier om banksektorens rolle op til og under finanskrisen. En af de kritiske historier kom fra Politiken, som fremhævede at Danske Bank sammen med andre banker, havde scoret i alt 24 milliarder kroner på en redningspakke, der var betalt af de danske skatteydere (Eltard-Sørensen, 2012). Kritikken resulterede i, at Tv-reklamen for ”New Normal – New Standards” blev kåret som årets værste og at Danske Banks image i slutningen af 2012 var helt i bund (Eltard-Sørensen, 2012).

På baggrund af pressen og kundernes massive kritik af ”New Normal – New Standards”, kan man argumentere for, at kampagnen resulterede i et yderligere skadet image for Danske Bank. Set i lyset af Bernsteins teori dannes virksomhedens image nemlig af kunders tanker, erfaringer samt af andre menneskers udtalelser.

Ydermere var det imageskadende for Danske Bank, at de med kampagnen signalerede værdier såsom bæredygtighed og antikapitalisme, hvilket er værdier som banken i realiteten ikke står for. Dette bevirkede således, at der kom uoverensstemmelse mellem bankens personlighed og handlinger. Eftersom personligheden hører under virksomhedens identitet, kom der dermed uoverensstemmelse mellem Danske Banks identitet og deres handlinger. Danske Banks virksomhedsidentitet fremviste nemlig banken som

klimavenlig og antikapitalistisk, mens deres handlinger og deres image ikke fremviste det samme. I dette tilfælde bekræfter det således specialets hypotese om, at der ikke har været kohærens mellem Danske Banks identitet og handlinger i offentligheden.

Selvom bankens intention ikke var at udstråle værdier såsom klimavenlighed og antikapitalisme, men blot pointere at de tager højde for dem, var det alligevel den opfattelse som modtagerne fik. Ifølge Bernstein er modtagernes opfattelse af virksomheden vigtig, eftersom et image ikke udgøres af hvordan virksomheden opfatter sig selv, men derimod udgøres af hvad kunder tænker og føler vedrørende virksomheden.

Ydermere pointerer Bernstein, at ingen virksomhed har råd til at overse image, eftersom det påvirker holdninger, som igen påvirker adfærden mod virksomheden (Bernstein, 1986:292). For Danske Bank var det derfor nødvendigt at rette op på de imageskader som ”New Normal – New Standards” havde forårsaget, for at opretholde gode kunde-relationer. For at kunne ændre og rette op på det overordnede image, er det ifølge Bernstein nødvendigt at en virksomhed ændrer deres personlighed og identitet. I Danske Banks tilfælde bør banken derfor arbejde med virksomhedens interne miljø, og sørge for at skabe en større klarhed omkring deres identitet og de kerneværdier som de udstråler. I fremtiden kan dette netop minimere risikoen for yderligere misforståelser af deres markedsføring.

4.2.7 Danske Banks medarbejdere

Som tidligere nævnt i indledningen til Danske Banks imagekrise, er det ikke kun kampagner og slogans som har haft en betydelig effekt på bankens imageproblemer. Danske Banks medarbejdere har ligeledes haft en stor rolle i forbindelse med bankens imagekrise, hvilket ifølge Bernstein, skyldes at medarbejderne spiller en central rolle for en virksomheds image. Bernstein argumenterer netop for, at hvis en virksomheds image skal forbedres, er det vigtigt at virksomheden arbejder med det interne miljø. Herunder er det især virksomhedens personlighed og identitet som er vigtige at tage i betragtning, da det er disse elementer som udgøres af virksomhedens medarbejdere. I sidste ende er det netop medarbejderne som er virksomhedens repræsentanter udadtil, hvorfor det er

essentielt at analysere hvorvidt medarbejdernes syn på Danske Bank har påvirket bankens image.

For at kunne undersøge Danske Banks interne virksomhedskultur, har vi valgt at foretage et interview med EA, en tidligere ansat hos Danske Bank i årene 2007-2011 (Bilag 1). Ifølge EA, var det især i forbindelse med finanskrisen i 2008, at hun oplevede en ændret adfærd i det interne miljø på sin arbejdsplads:

”Den interne kultur var særdeles tilfredsstillende de første år hvor jeg var ansat hos Danske Bank. Stemningen, atmosfæren m.m. virkede alt sammen tilpassende. Dog efter flere tiltag i forbindelse med finanskrisen, kunne man fornemme en hierarkidannelse i virksomheden, så på den måde kunne jeg godt mærke at der kom en mere trykket stemning på kontoret (...) Det betød meget for medarbejderne eftersom man ikke følte sig værdig og god nok, idet man følte sig tilsidesat og nederst i hierarkiet” (Bilag 1).

EA udtalte yderligere, at det ikke kun var internt at man bemærkede konsekvenserne af finanskrisen, men også i den eksterne kommunikation med kunderne. Hun bemærkede at et stigende antal af kundehenvendelserne bar præg af en mere aggressiv tone, hvilket hovedsageligt skyldtes de frustrationer som kunderne havde over bankens nye tiltag (Bilag 1). De nye tiltag indebar bl.a. hævdede gebyrer for bankens kunder (Thomsen, 2013), og havde til hensigt at forbedre bundlinjen hos Danske Bank, eftersom finanskrisen havde medført store økonomiske tab for banken (Pedersen m.fl., 2014).

Som EA udtalte i interviewet, blev Danske Banks interne miljø i høj grad præget af konsekvenserne af finanskrisen. Ser man på dette i forhold til Hatch og Schultz’ teori, er det ikke unormalt at Danske Banks virksomhedskultur blev påvirket af finanskrisen. Ifølge de to forskere udvikles virksomhedskulturen nemlig ikke blot internt i virksomheden, men påvirkes også af eksterne omgivelser (Hatch m.fl., 1997:360). Dette kan f.eks. være samtidige begivenheder i samfundet.

I interviewet med EA pointerer den tidligere medarbejder yderligere:

”Vi fik til opgave at overbevise kunderne om, at de muligheder vi tilbød som bank, var de rigtige for dem. På den måde skulle vi forsøge at ændre kundernes holdning til banken så de fik en mere positiv tilgang til de nye tiltag vi fremførte. Vi vidste at det vi

bildte kunden ind ikke altid passede, så på den måde løj vi jo nærmest over for kunden”
(Bilag 1).

Som det fremgår af ovenstående udtalelse, håndterede Danske Bank finanskrisens følger ved at få medarbejderne til at fordreje realiteten. I citatet fremhæver EA at medarbejderne ofte befandt sig i situationer hvor de følte sig nødsaget til at lyve, hvilket sandsynligvis har påvirket medarbejdernes holdninger til deres arbejdsplads og fremprovokeret en dårlig atmosfære i virksomheden. Dette har med stor sandsynlighed haft indvirkning på den interne virksomhedskultur, eftersom kulturen, ifølge Hatch og Schultz, bl.a. dækker over de holdninger som medarbejderne har om den virksomhed de arbejder i. Hatch og Schultz pointerer yderligere, at virksomhedskulturen også er med til at forme virksomhedsidentiteten, hvilket indikerer at både Danske Banks kultur og identitet har været påvirket af medarbejdernes tanker og holdninger til banken. I dette tilfælde bekræfter det således speciallets hypotese om, at de tanker som bankens medarbejdere har haft omkring imagekrisen, har haft en betydelig rolle for bankens identitet. Eftersom en virksomheds identitet også afspejler sig i virksomhedens image, kan man således argumentere for, at Danske Banks medarbejdere i høj grad har været medvirkende til at skabe bankens image.

I interviewet med EA fremgår det også, at kundernes kommunikation med Danske Bank ændrede sig da finanskrisen indtraf:

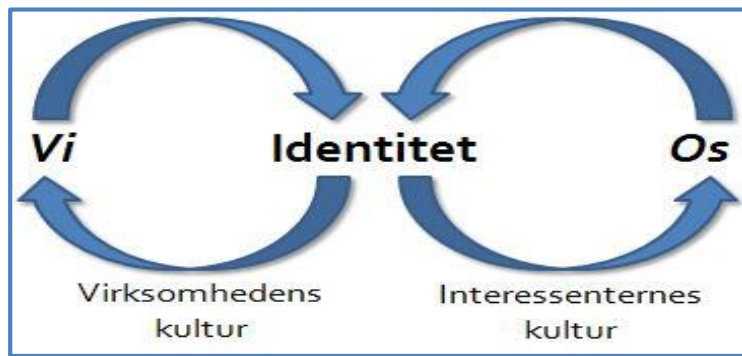
”Ændringerne jeg oplevede ved kunderne, var primært at de fik en mere aggressiv tone (...). Flere og flere kunder blev frustreret over alle de nye tiltag, hvilket også var forståeligt” (Bilag 1).

Det er således tydeligt at kunderne ændrede holdninger til Danske Bank i kølvandet på finanskrisen og den samtidige imagekrise som banken led under. Kundernes frustrationer betød at et stort antal medarbejdere sagde op, idet mange medarbejdere følte sig stressede og angrebet af kunderne, og dermed ikke var i stand til at håndtere det pres der fulgte i den daglige kundekommunikation (Bilag 1). Det faktum at medarbejderne blev udsat for kritiske og aggressive kunder, har med stor sandsynlighed haft betydning for Danske Banks virksomhedsidentitet. Ifølge Hatch og Schultz, udgøres en virksomheds identitet netop ikke kun af medarbejdernes selvindsigt, men påvirkes i høj grad også af

eksterne interessenters meninger om virksomheden (Hatch m.fl., 2009:282). På denne måde argumenterer Hatch og Schultz for, at det ikke kun er medarbejdere, men også kunder, som er med til at skabe virksomhedens identitet.

Hertil skelner Hatch og Schultz mellem et *vi* og et *os*, og argumenterer for at virksomhedsidentiteten udvikles på baggrund af disse to sider. Mens *vi* er et udtryk for den måde som de interne medarbejdere opfatter virksomheden og sig selv på, er *os* et udtryk for andres meninger om virksomheden. Figur 5 illustrerer hvordan virksomhedens *vi* og *os* er med til at skabe virksomhedens identitet.

Figur 5. Model over selvets to sider



Kilde: Hatch m.fl., 2009:80

Som det fremgår af figur 5, er dialogen mellem en virksomheds *vi* og *os* en kontinuerlig proces, der konstant forsyner virksomhedsidentiteten. Ser man på Danske Bank ud fra interviewet med EA, har bankens *vi*, altså virksomhedens kultur, i høj grad været præget af medarbejdernes kommunikation med kunderne og den arbejdsstress der fulgte i kølvandet på finanskrisen. Danske Banks *vi* var ydermere præget af, at medarbejderne følte sig svigtet af ledelsen, eftersom topcheferne ikke længere havde tid og ressourcer til at være i daglig kontakt med medarbejderne (Bilag 1).

Med henblik på Danske Banks *os*, altså interessenternes opfattelse af banken, kan man argumentere for at kunder og andre interessenters meninger har haft en betydningsfuld rolle for bankens virksomhedsidentitet. Set i lyset af Hatch og Schultz' definition af *os*, har kundernes negative holdninger til Danske Bank nemlig formet et "spejl", hvori banken kunne se sig selv med andres øjne. Det faktum at Danske Bank via kundekommunikation har fået et indblik i andres negative opfattelser af banken, har med stor

sandsynlighed påvirket bankens *vi*, altså bankens virksomhedskultur. Dette skyldes, at der ifølge Hatch og Schultz netop foregår en dialog mellem en virksomheds *vi* og *os*, som i sidste ende er med til at skabe og påvirke virksomhedsidentiteten.

Kundernes dårlige holdninger, som medarbejderne har fået indsigt i via den daglige kundekommunikation, har således bidraget til at den interne virksomhedskultur er blevet påvirket negativt. Virksomhedskulturen var ydermere præget af, at der blandt medarbejdere og kunder eksisterede to forskellige opfattelser af Danske Bank. Hvor medarbejderne var bevidste om, at de ofte måtte lyve i kommunikationen med kunderne, så var kunderne ikke bevidste om, at de råd de fik af medarbejderne ikke altid var passende. Dette skabte således manglende sammenhæng mellem den måde som medarbejderne anså deres arbejde på, og den måde som kunderne opfattede Danske Bank på. De to forskellige opfattelser af banken, bekræfter således indeværende speciales hypotese om, at der ikke har været sammenhæng mellem selvets to sider hos Danske Bank.

Hatch og Schultz argumenterer yderligere for, at der eksisterer en gensidig afhængighed mellem en virksomheds kultur, identitet og image. På baggrund af den gensidige afhængighed, kan man argumentere for, at det pres som opstod i den interne virksomhedskultur også påvirkede Danske Banks virksomhedsidentitet. Ud over presset fra kunderne understreger EA i interviewet at medarbejderne under imagekrisen blev underlagt strikse regler, hvilket bevirkede at man som ansat følte sig kvalt og umotiveret til at fuldføre sit arbejde (Bilag 1). Dette skabte således en trykket stemning på kontoret.

På baggrund af de konsekvenser som imagekrisen medførte for Danske Banks virksomhedsidentitet, kan man argumentere for, at banken ikke formåede at brande sig selv indadtil. Ifølge Hatch og Schultz er det netop essentielt at en virksomhed ikke blot brander sig selv udadtil, men også fokuserer på at holde den interne branding i skak. Formår en virksomhed ikke at brande sig selv indadtil, kan det forårsage at medarbejderne udsender tvetydige og uklare budskaber gennem virksomhedens kommunikationskanaler. Som det fremgår af interviewet med EA, har Danske Banks medarbejdere været præget af denne uklarhed, eftersom banken ikke har fokuseret tilstrækkeligt på det interne miljø.

Vigtigheden af den interne kommunikation pointeres også af Bernstein, som netop

fremhæver at denne er ligeså vigtig som den eksterne kommunikation. Hvis ikke den interne kommunikation prioriteres, risikerer medarbejderne at arbejde under uklare forhold, hvilket ligeledes resulterer i en uklar kommunikation med kunderne. Man kan således argumentere for, at banken burde have ført en bedre intern kommunikation under imagekrisen og dermed i højere grad have fokuseret på en bedre dialog mellem leder og medarbejder.

Det faktum at Danske Bank har haft problemer i deres interne kultur og ubalance mellem bankens vi og os har med stor sandsynlighed fremmet et kritisk image for Danske Bank i offentligheden. Ifølge Hatch og Schultz skyldes dette netop at virksomhedens kultur og identitet afspejler sig i virksomhedens image, da der som førnævnt er gensidig afhængighed mellem kultur, identitet og image.

Set i lyset af Hatch og Schultz' teori, kan man således argumentere for, at Danske Banks medarbejdere har haft en betydelig rolle i forbindelse med bankens imagekrise, eftersom de to forskere netop pointerer at et image ikke blot skabes udefra, men også indefra. For at banken kan vedligeholde et godt image hos omverden, er det derfor essentielt, at de fokuserer på det interne miljø, da medarbejderne netop er med til at repræsentere banken udadtil.

4.2.8 Delkonklusion

I det nedenstående afsnit vil der være en kort gennemgang af hvilken betydning Danske Banks kampagner, slogans og medarbejdere har haft i forbindelse med bankens imagekrise.

Med sloganet "Gør det du er bedst til – det gør vi" indikerede Danske Bank at de var de bedste i branchen til at håndtere kundernes økonomi, og kunderne skulle blot koncentrere sig om at gøre det, som de selv var bedst til. Eftersom sloganet var aktuelt under finanskrisens opstart, der især tog hårdt på Danske Banks status og økonomi, begyndte bankens interessenter at sætte spørgsmålstejn ved bankens kompetencer. Tvivlen om hvorvidt banken førte en god bankdrift, bevirkede således at bankens kunder ikke kunne associere banken med deres selvhøjtidelige slogan. Sloganet "Gør det du er bedst til – det gør vi" harmonerede ikke med de samtidige omstændigheder som fandt sted i den danske finanssektor, og fremmede et billede af banken som

arrogant. Man kan således argumentere for, at dette slogan havde en dårlig effekt på Danske Banks image og dermed er en af de årsager som har været med til at skabe bankens nuværende image.

”Mening”-kampagnen blev efterfølgende udarbejdet for at rette op på Danske Banks dårlige image. Under kampagnen kommunikerede Danske Bank med kunderne i øre- og øjenhøjde, eftersom de gik i dialog med kunderne ved at give dem muligheden for at ytre deres meninger om banken. Med ”Mening”-kampagnen forsøgte Danske Bank at vise en mere ydmyg side af dem selv, i håbet om at kunne ændre deres image som kold og arrogant. Det faktum at ”Mening”-kampagnen blev udsendt kort tid efter at bankens fejlslagne slogan ophørte, har med stor sandsynlighed haft negativ betydning for kundernes opfattelse af bankens nye kampagne. Dette skyldtes at banken stadig var præget af den dårlige omtale der fulgte med sloganet ”Gør det du er bedst til – det gør vi”. Selvom ”Mening”-kampagnen medførte at Danske Bank modtog adskillige verbale tæsk, formåede kampagnen alligevel at fremstille Danske Bank i et nyt perspektiv med en mere gennemsigtig identitet, hvorfor man kan argumentere for, at kampagnen overvejende har haft en positiv indflydelse på bankens image. Denne kampagne har således ikke været en af de årsager som har skabt et dårligt image hos Danske Bank.

På samme måde som ”Mening”-kampagnen, har ”Bedre Bank”-kampagnen også været en af de kampagner som har været med til at fremme et bedre image hos Danske Bank. Kampagnen præsenterede 25 handlinger, som skulle gøre banken til en bedre bank. Ifølge målinger fra Danske Bank, tog omverden godt imod den nye kampagne, og banken formåede således at ændre danskernes opfattelse af virksomheden.

Under kampagnens forløb udtalte Straarup, at Danske Bank ikke stod til ansvar for finanskrisen, hvilket var i strid med den ydmyghed som banken netop forsøgte at vise med ”Bedre Bank”-kampagnen. Dette skabte stor debat og kritik af Danske Bank i de danske medier, hvilket resulterede i at Straarup, kort tid efter sin uheldige udtalelse, trådte frem i pressen og tog en del af ansvaret for den økonomiske situation i Danmark. Ifølge eksperter blev ”Bedre Bank”-kampagnen vurderet som en god brandingstrategi, og man kan således argumentere for at denne kampagne ikke har været en af de årsager som har ført til et dårligt image hos Danske Bank.

Med ”Gul Bank”-kampagnen ændrede Danske Bank deres visuelle identitet under kampagnens forløb, i håbet om at ændre det eksisterende indtryk af banken som dyr og arrogant. Ifølge eksperter, resulterede Danske Banks gennemgribende farveforandring dog i en total signalforvirring, eftersom den ”Netto-gule” farve ikke passede til Danmarks største bank og dermed fik banken til at fremstå som utroværdig.

Under kampagnen fokuserede Danske Bank i høj grad på at få deres medarbejdere til at identificere sig med den nye kultur og visuelle identitet, men banken havde dog svært ved at forbedre deres image i offentligheden. Dette skyldtes at Danske Banks image på daværende tidspunkt stadig var præget af de mange negative historier, der havde floreret om banken op til og under finanskrisen. Selvom Straarup udtalte at ”Gul-Bank”-kampagnen i høj grad ændrede danskernes prisopfattelse af banken, kan man på baggrund af de vildledende signaler som kampagnen udsendte stadig argumentere for, at den ikke formåede at forbedre bankens image. Man kan således konkludere at ”Gul Bank”-kampagnen ikke havde en positiv indflydelse på bankens image, men at den i stedet har været en del af de årsager der har påvirket Danske Banks image i en negativ retning.

I 2011 udsendte Danske Bank deres nye slogan ”Stå stærkere”, hvilket skulle signalere at banken var forandret og stod stærkere. Med det nye slogan fokuserede Danske Bank både på intern og ekstern branding, i håbet om at deres medarbejdere kunne være med til at skabe et forbedret image hos banken. For at banken kunne fjerne fokus fra deres image som arrogant, var det vigtigt at holde fast i den nye stil, der bl.a. fokuserede på dialogbaseret kommunikation og gode kunderelationer. Danske Bank fik med ”Stå stærkere”-sloganet succes med deres interne branding, hvilket resulterede i et forbedret image i offentligheden.

Efter lanceringen af sloganet kom Danske Banks direktør i Danmark med en arrogant udtalelse, idet han udtalte at ingen af Danske Banks konkurrenter kunne slå banken. Dette bevirkede, at der ikke var kohærens mellem Danske Banks udtalelser i offentligheden og den ydmyge identitet som banken ville udstråle med sloganet.

”Stå stærkere”-sloganet havde således både positiv og negativ indflydelse på bankens imagekrise, hvorfor det var essentielt at banken fortsat arbejdede intenst med at forbedre deres image.

Kampagnen ”New Normal – New Standards” modtog massiv kritik fra offentligheden og blev i 2012 kåret som årets værste tv-kampagne, hvilket resulterede i et katastrofalt imageknæk hos Danske Bank. Både befolkningen og de danske medier reagerede kraftigt på den nye kampagne, eftersom kampagnen sendte adskillige misvisende signaler. Dette betød at en stor del af målgruppen misforstod hovedbudskabet, hvorfor kampagnen endte som et flop. Med ”New Normal – New Standards” formåede Danske Bank således ikke at rette op på deres i forvejen dårlige image, og den massive kritik af kampagnen førte blot til et større overtræk på bankens imagekonto. På denne måde kan man argumentere for, at ”New Normal – New Standards” i særdeleshed har været en af de årsager som har haft en negativ effekt på bankens image.

Det er dog ikke kun Danske Banks kommunikative- og marketingmæssige strategier, som har haft stor betydning for bankens imagekrise. Bankens medarbejdere har ligeledes haft en vigtig rolle under imagekrisens forløb. På baggrund af et interview med en tidligere ansat i Danske Bank, er det tydeligt at bankens imagekrise også har haft en påvirkning på den interne virksomhedskultur. I interviewet pointerer EA bl.a. at finans- og imagekrisen betød, at cheferne ikke længere havde de samme tidsmæssige ressourcer til den enkelte medarbejder. Samtidig følte en stor del af medarbejderne sig ikke udrustede til at imødekomme presset og kritikken fra kunderne. Den interne virksomhedskultur var således præget af uvished og en generelt trykket stemning blandt medarbejderne. Som tidligere nævnt, påvirker virksomhedskulturen også virksomhedens identitet og image, og man kan dermed argumentere for, at medarbejdernes rolle under imagekrisen i høj grad har haft betydning for Danske Banks identitet og image.

Således kan man konkludere, at medarbejdernes rolle under imagekrisen har været en af de årsager som har påvirket bankens nuværende image.

På baggrund af analysen af Danske Banks imagekrise, kan vi konkludere at der har været forskellige årsager som har været med til at skabe Danske Banks image. Årsagerne kan til dels betegnes som de kommunikative- og marketingmæssige strategier som Danske Bank tog i brug under krisen. Som det fremgår af delkonklusionen, har Danske Banks medarbejdere også haft en betydningsfuld rolle i forbindelse med bankens imagekrise.

4.3. VEJEN UD AF DANSKE BANKS IMAGEKRISE

I dette analyseafsnit vil vi analysere de forhold der har haft betydning for Danske Banks vej ud af imagekrisen. Analyseafsnittet vil indeholde to emner, Thomas Borgen og MobilePay, eftersom begge emner har haft en indflydelse på Danske Banks imagekrise. I analysen af Thomas Borgens rolle i forbindelse med bankens imagekrise, vil vi analysere hvorvidt Borgens overtagelse af ledelsen har rettet op på bankens dårlige image. Ydermere, vil vi i indeværende afsnit analysere hvilken indflydelse Danske Banks lancering af MobilePay har haft på bankens image. Den digitale app er blevet en stor succes i Danmark (TV2, 2013), hvorfor man kan formode at MobilePay har haft en positiv indvirkning på Danske Banks image.

4.3.1. Thomas Borgen

Efter flere mislykkede kampagner og slogans der i høj grad påvirkede Danske Banks image, havde banken brug for nye tiltag som kunne forbedre bankens situation på det danske marked. På baggrund af den mislykkede ”New Normal – New Standards”-kampagne, stod Danske Bank i efteråret 2013 i en tilspidset situation. Dette resulterede i en afskedigelse af Eivind Kolding, den daværende direktør hos Danske Bank, idet han ifølge bestyrelsen i banken ikke havde de rette kompetencer til at drive en moderne bank (Politiken, 2013b). Kolding blev erstattet af nordmanden Thomas Borgen, der i forvejen havde en lang karriere i Danske Bank bag sig. Ifølge bestyrelsen i Danske Bank blev Borgen beskrevet som en erfaren og kundeorienteret bankmand, der skulle bidrage til at forny bankens ledelseskultur (Politiken, 2013b). Ydermere var Borgens opgave at genoprette Danske Banks omdømme og rette op på den økonomiske situation i banken (Sperling, 2013).

For at kunne foretage en dybdegående analyse af Thomas Borgens rolle under Danske Banks imagekrise, deltog vi i februar 2015 i et foredrag med Borgen på CBS. Under foredraget havde de fremmødte mulighed for at stille spørgsmål til den administrerende direktørs ledelsesstil samt hans håndtering af Danske Banks imagekrise.

Da Borgen blev ansat som administrerende direktør, var han bevidst om de udfordringer som Danske Bank stod overfor, og han pointerede under foredraget at den tidligere direktør i banken havde fokuseret for meget på aktionærerne og for lidt på kunderne

(Graversen, 2013). Der var derfor ikke tvivl om, at banken havde brug for fornyede strategier, for at kunne genopbygge et godt image.

”It’s all about making the stakeholders satisfied, especially the customers. We have to satisfy them with the way we talk and the way we service (...) One of the most important things I focus on as a CEO is the employees. I spend a lot of time telling them about the journey the bank is going through, and explain how they can contribute to make a change” (Bilag 2).

Som det fremgår af ovenstående citat, har Borgens nye strategier for Danske Bank hovedsageligt bestået i at fokusere mere på bankens interessenter og herunder især på kunder og medarbejdere. Det faktum, at Borgen anser medarbejderne som vigtige for virksomheden, er ifølge Hatch og Schultz’ syn på organisationsidentitet positivt. Dette skyldes, at medarbejdere ifølge Hatch og Schultz spiller en stor rolle, når en virksomhed forsøger at genoprette sit image. De mener netop at virksomhedens image ikke udelukkende skabes af omverdenen, men også påvirkes af en virksomheds interne kultur og miljø.

På baggrund af foredraget med Borgen, er det tydeligt at den administrerende direktør besidder mange kvaliteter, der får ham til at fremstå som en moderne leder. Under foredraget pointerede han bl.a., at han selv går ind for værdibaseret ledelse, og understregede hertil, at det er vigtigt at medarbejderne kender til og arbejder ud fra Danske Banks værdier; samarbejde, integritet og ekspertise (Bilag 2). Set i lyset af Hatch og Schultz, er det positivt at Borgen fokuserer på at alle medarbejdere arbejder ud fra Danske Banks fælles værdisæt, da det således vil øge virksomhedens troværdighed. Ydermere prioriterer Borgen i høj grad at oplyse sine medarbejdere omkring Danske Banks udvikling og at forklare dem hvordan de kan bidrage til at gøre banken bedre (Bilag 2).

Med henblik på bankens imagekrise og det store flop med ”New Normal – New Standards”-kampagnen, har Borgen udtalt, at det fremover er væsentligt at banken kommunikerer med den danske befolkning i øjenhøjde (Bilag 2). Han hentydede dermed til, at banken i højere grad burde fokusere på at gå i dialog med kunden. Netop tovejskommunikation mellem virksomhed og kunde er noget som Bernstein er fortalende

for, da han mener, at dialog kan være med til vise hvorvidt virksomhedens kommunikation er blevet forstået korrekt af modtageren. Såfremt Danske Bank fokuserer mere på dialog, er der således større chancer for at banken undgår at stå i lignende situationer som med ”New Normal – New Standards” – en kampagne der bragte store konsekvenser for bankens image.

Som det fremgår af Borgens standpunkter, er det tydeligt at den nuværende direktør udtrykker en mere menneskelig og åben ledelsesstil end sine forgængere. På Danske Banks hjemmeside fremgår det også at Borgen er en åben og kundefokuseret leder (Danske Bank, 2015c). Ser man på Borgens positive lederegenskaber ud fra Hatch og Schultz’ teori omkring virksomhedsidentitet, kan man argumentere for, at Borgens rolle har haft en stor indflydelse på bankens image. De to forskere pointerer netop at ledelsen i høj grad påvirker virksomhedsidentiteten og dermed også virksomhedens image. Det faktum at Borgen fremstår som en kvalificeret leder med de rette kompetencer, vil således også afspejle sig i et forbedret image i offentligheden. Borgens tætte forhold til sine medarbejdere og det faktum at han ønsker at de bidrager til at forbedre Danske Bank som virksomhed, vidner samtidig om en administrerende direktør der har stort fokus på bankens interne miljø.

På baggrund af Borgens lederegenskaber og positive indvirkning på Danske Bank, kan man således bekræfte specialets hypotese om, at Thomas Borgen har fremmet et bedre image hos Danske Bank.

Ser man på imagebegrebet ifølge Bernstein pointerer han at ingen virksomhed har råd til at overse sit image. Danske Bank havde ligeledes ikke råd til at overse deres skrantende image, hvorfor de ansatte Thomas Borgen i forsøget på at rette op på bankens omdømme (Sperling, 2013).

Bernstein tilføjer yderligere, at opfattelsen af en virksomhed kan variere blandt kunderne, og at det derfor er vigtigt at skabe et image der tiltaler store som små kunder. Ser man på dette i forhold til Danske Bank, kan man netop argumentere for at banken ikke har formået at skabe et ligevægtigt forhold til sine erhvervs- og privatkunder. At Danske Bank har fokuseret for lidt på de små kunder kom også til udtryk under foredraget med Borgen, idet han udtalte nedenstående:

“The biggest challenge we have, is that one day we have to service a great company like Carlsberg, and another day we have to service a regular customer who have problems with their credit card. Therefore, it’s important to find the right balance between small and large customers” (Bilag 2).

Under foredraget pointerede Borgen hertil følgende:

”Until now, our bigger clients have been more satisfied with the bank than our smaller customers. Danske Bank therefore needs to standardize the product to the smaller customers, so that they can become just as satisfied as the bigger ones - and that’s what we are doing right now in Denmark” (Bilag 2).

Som det fremgår af de to ovenstående udtalelser, er Borgen bevidst om Danske Banks manglende fokus på deres privatkunder. Han lægger derfor ikke skjul på, at Danske Bank fremover skal arbejde intensivt på også at tilfredsstille deres små kunder, og således forbedre kundeoplevelsen for privatkunderne. På denne måde vil banken have større chancer for at opnå et bedre image hos alle deres kundegrupper.

Ifølge en meningsmåling, er det kun 13 procent af danskerne, der efter Borgens ansættelse som direktør, har fået et nyt syn på banken – et syn der både kan være positivt eller negativt (Horn m.fl., 2015). På trods af denne meningsmåling, slår kommunikationseksperter Kresten Jørgensen fast i, at Thomas Borgens attitude og villighed til at stille op i pressen er langt bedre end forgængernes (Horn m.fl., 2015). Om Danske Banks ansættelse af Thomas Borgen, udtaler kommunikationseksperter hertil:

”De har bevæget sig enormt langt fra en snobbet og elitær bank, der var rig med de rige ude i udlandet, til at være en langt mere moderne bank i øjenhøjde. De har virkelig flyttet sig” (Horn m.fl., 2015).

Også Thomas Borgen ytrer, at Danske Bank er godt på vej med hensyn til genoprettelsen af bankens image. I et interview med TV2 udtaler han, at banken er kommet et godt stykke vej med imagenoprettelsen, men indrømmer dog også at der fortsat skal arbejdes på sagen. For at kunne forbedre Danske Banks image, er det ifølge Borgen altafgørende at banken fortsætter med at give gode oplevelser til deres kunder (Kjær, 2014a).

Som det fremgår af ekspertudsagnet samt Thomas Borgens udtalelser, tyder det således på, at Danske Bank er på vej ud af deres imagekrise. Hertil er det dog vigtigt at pointere, at bankens imagekrise har været en lang og hård proces. Ifølge Jesper Christensen, en aktieanalytiker som har fulgt Danske Banks krise, vil det derfor tage tid for Danske Bank at ændre deres image (Horn m.fl., 2015).

En af årsagerne til at Danske Bank blev hårdt ramt på imagefronten, skyldes ikke mindst at banken er Danmarks største bank. Dette blev også fremhævet under foredraget med Thomas Borgen, hvor den administrerende direktør udtalte, at Danske Bank pga. deres store størrelse led mere end de små banker under finanskrisen (Bilag 2).

Bankens størrelse betyder også, at der er et langt større antal kunder der skal tilfredsstilles, hvilket Thomas Borgen også har fokuseret på ved bl.a. at lancere en række tiltag efter hans ansættelse. De nye tiltag indebærer, at der i bankens filialer er blevet etableret flere kasser til at betjene kunderne og at der er længere åbningstider den første og sidste bankdag i måneden. Begge tiltag er sket som et led i Borgens ambition om at genvinde tilfredsheden blandt kunderne samt styrke Danske Banks image (Børsen, 2013).

Som det fremgår af analysen af Thomas Borgens rolle i forbindelse med Danske Banks imagekrise, er der tydelige tegn på at udskiftningen af Eivind Kolding var et skridt i den rigtige retning. Borgens nye ledelsesstil og personlige udstråling har i høj grad rettet op på bankens image som kold og arrogant, og hans ambitioner om at øge kundetilfredsheden vidner om en direktør der har kunderne som førsteprioritet. Borgen kan derfor betegnes som et vigtigt led i vejen ud af Danske Banks imagekrise, for selvom banken i skrivende stund stadig døjer med et haltende image i forhold til andre danske banker, er der ikke tvivl om, at bankens image er i bedring. Dette konkluderes af en undersøgelse udarbejdet i 2015 af analysefirmaet Loyalty Group (Seerup, 2015).

Ifølge Guld Image 2015-magasinet, som årligt udgives af Berlingske Business, er der heller ikke tvivl om at Danske Banks image er i fremgang. Dette skyldes at Danske Bank er blandt top tre af de finansvirksomheder, som har haft størst stigning i forbindelse med deres image (Fremmen, 2015).

Ansættelsen af Thomas Borgen har ydermere bidraget til, at succesen med mobil-tjenesten MobilePay for alvor tog fat. MobilePay blev lanceret tilbage i 2013 og bliver i dag anvendt af mere end to millioner brugere (Politiken, 2015). Udover at være en

mobil betalingsløsning, skulle MobilePay også vise sig at være et vigtigt led i genoprettelsen af Danske Banks image. Som tidligere nævnt havde finanskrisen og uheldige kampagner samt slogans netop resulteret i et omfattende imageknæk, og MobilePay var således et vigtigt strategisk værktøj der skulle tegne et nyt og positivt billede af Danske Bank (Ernst, 2014). Jesper Nielsen, chef for forretningsudvikling i Danske Bank, uddyber dette i nedenstående citat:

”Historien om MobilePay er forhåbentlig noget af det, der har båret kimen til, at viagemæssigt kommer i den rigtige retning og som har gjort noget for opfattelsen af Danske Bank” (Ernst, 2014).

Også Lars Gylling, markedschef i analyse- og konsulenthuset YouGov, mener at MobilePay har haft en enorm betydning for Danske Banks image:

”MobilePay har været meget rost og været med til at ændre medie billedet. Under imagekrisen kunne Danske Bank nærmest ikke foretage sig noget, uden at det blev tolket negativt. MobilePay har medvirket, at Danske Bank har været i stand til at arbejde med sit image og med sin kerneforretning – de finansielle produkter” (Ernst, 2014).

Som det fremgår af de to ovenstående citater, har MobilePay således været et vigtigt element i genoprettelsen af Danske Banks image hos den danske befolkning. At Danske Bank har gjort brug af en af deres egne serviceydelser til at fremme deres image, er ifølge Bernsteins teori et godt strategisk træk. Bernstein argumenter netop for, at et image bl.a. udgøres af virksomhedens serviceydelser og udtalelser om sig selv. Set i lyset af Bernsteins teori har den positive modtagelse og populariteten af MobilePay blandt Danske Banks kunder (Mandrup, 2014), således været med til at udgøre et bedre image hos banken. MobilePay har dog ikke kun haft indflydelse på Danske Banks egne kunder, idet 64 procent af brugerne af mobiltjenesten ikke er kunder i banken.

MobilePays store succes og brede medieomtale har på denne måde ikke blot ramt Danske Banks kunder, men også den danske befolkning generelt, hvilket med stor sandsynlighed har fremmet et bedre image hos banken.

Ifølge Thomas Borgen, var MobilePays store succes over al forventning, idet Danske Bank i begyndelsen kun havde regnet med at app'en ville blive brugt af omkring 500.000 brugere (Bilag 2). Direktøren begrundet MobilePays succes med, at man i

nutidens samfund er vant til at anvende mobile tjenester i dagligdagen, hvorfor den nye betalings-app hurtigt blev accepteret af befolkningen (Bilag 2). På baggrund af succesen med MobilePay og den hastige teknologiske udvikling, har Borgen valgt at rekruttere næsten 100 nye medarbejdere, hvis primære arbejdsområder består i at udvikle nye digitale forretningsmodeller til banken. På denne måde anerkender Danske Bank den digitale udvikling, og Borgen pointerer hertil at banken i fremtiden vil satse på nye serviceydelser i samme stil som MobilePay (Bilag 2).

Netop ydelser som MobilePay har ifølge Jan Damsgaard, professor og leder af center for IT Management på Copenhagen Business School, bidraget utroligt positivt til bankens image. Han argumenterer for, at MobilePays popularitet er en stor gevinst for Danske Bank, og at den digitale mobiltjeneste har hjulpet det kriseramte Danske Bank-image tilbage på rette spor (Jørgensen m.fl., 2015).

4.3.2. Delkonklusion

I dette afsnit vil der være en kort gennemgang af de årsager der har haft betydning for Danske Banks vej ud af imagekrisen.

Som det fremgår af analysen af vejen ud af Danske Banks imagekrise, er det tydeligt at Borgens nye ledelsesstil, som bl.a. indebærer dialog med medarbejderne og interesse i at samle virksomhedskulturen omkring fælles værdier, i høj grad har været med til at skabe et bedre internt miljø. Eftersom det interne miljø også påvirker virksomhedens identitet og image, kan man således argumentere for, at Borgens håndtering af medarbejderne har bidraget til en balanceret virksomhedsidentitet, hvilket har haft en positiv indflydelse på bankens image. Ydermere har Borgens ledelsesstil også bestået i at øge kundetilfredsheden ved at give kunderne bedre kundeoplevelser, hvilket har været med til at distancere banken fra deres tidligere ry som en elitær og snobbet bank.

På trods af, at Danske Banks image i 2015 ikke når samme højder som bankens konkurrenter, er fagfolk ikke i tvivl om at bankens image er i bedring. De fremhæver bl.a. Borgens positive attitude og moderne ledelsesstil som afgørende faktorer, der har skubbet Danske Bank i den rigtige retning på vejen ud af imagekrisen. Ydermere bliver den succesfulde mobile betalingstjeneste, MobilePay, også tillagt en betydningsfuld rolle i Danske Banks imagefremgang. MobilePay blev ikke udelukkende skabt for at

imødekomme samfundets stigende digitalisering - app'en var i ligeså høj grad et strategisk værktøj, der skulle rette op på bankens image.

Som det fremgår af delkonklusionen af vejen til Danske Banks imagekrise, har Thomas Borgen haft en altafgørende rolle i forbindelse med forbedringen af bankens image. Set i lyset af det første spørgsmål i specialets problemformulering, der netop søger at besvare hvilke årsager der har været med til at skabe Danske Banks nuværende image, kan man således argumentere for, at Thomas Borgen i høj grad er en af disse årsager. Efter en periode med mange uheldige kampagner og slogans, var Danske Banks ansættelse af Thomas Borgen som administrerende direktør dermed et positivt tiltag, der bidrog til forbedringer på imagefronten.

Borgens massive arbejde med at videreudvikle MobilePay har ligeledes bidraget til, at Danske Bank er kommet et skridt videre i deres vej ud af imagekrisen.

DISKUSSION

5

Dette diskussionsafsnit kan relateres til specialets fjerde og femte underspørgsmål, som netop søger at besvare hvordan forholdet mellem Danske Banks kultur, identitet og image har påvirket bankens imageproblemer, samt hvordan Danske Bank bør agere for at komme succesfuldt ud af deres imagekrise.

5.1. Forholdet mellem Danske Banks kultur, identitet og image

Lige siden år 2005, hvor Danske Banks image for alvor begyndte at styrtdykke i forbindelse med Gebyrgrib-sagen, har Danske Bank haft problemer med at skabe balance mellem virksomhedens kultur, identitet og image. Ifølge Hatch og Schultz, er kohærens mellem disse tre elementer essentielt, for at kunne fremstå som en troværdig virksomhed, der har sammenhæng mellem kommunikation og handlinger.

Den manglende balance mellem bankens kultur, identitet og image, har således gjort det svært for Danske Bank at fremstå som en troværdig bank. Bankens troværdighedsproblemer skyldtes ligeledes, at der gentagne gange ikke har været lighedstegn mellem bankens reelle identitet, altså det de er, og den kommunikation de har ført, altså det de siger.

Med ansættelsen af Thomas Borgen fik Danske Bank i højere grad et større overblik over deres kultur og identitet, idet Borgen havde gode lederkompetencer og formåede at involvere sine medarbejdere i bankens situation. Således kan man vurdere, at Borgen var med til at skabe mere sammenhæng i forholdet mellem Danske Banks kultur og identitet, hvilket har haft en positiv indvirkning på bankens image.

På trods af at Thomas Borgen formåede at skabe større sammenhæng mellem bankens kultur, identitet og image, kan man alligevel vurdere, at banken under imagekrisen hovedsageligt har haft svært ved at etablere en stabil virksomhedsidentitet. Dermed har Danske Bank haft problemer med at forbedre deres image udadtil, eftersom virksomhedsidentiteten, ifølge Hatch og Schultz, efterlader indtryk på bankens image.

Man kan på baggrund af dette derfor konkludere, at det ustabile forhold mellem Danske Banks kultur, identitet og image i høj grad har haft en negativ indflydelse på bankens omdømme, og forholdet kan dermed karakteriseres som en af de årsager der har skabt bankens nuværende image.

Dette besvarer således det første spørgsmål i indeværende speciales problemformulering, som netop omhandler hvilke årsager der har været med til at skabe Danske Banks nuværende image. Ligeledes giver disse resultater også et svar på specialets fjerde underspørgsmål, som netop søger at besvare hvordan forholdet mellem Danske Banks kultur, identitet og image har påvirket bankens imageproblemer.

5.2. Danske Banks fremtidige ageren

Det fremgår tydeligt, at Danske Bank gennem en lang årrække har haft svære udfordringer i forbindelse med at skabe og opretholde et godt image. Fremover, er det derfor vigtigt at Danske Bank arbejder målrettet med at skabe en bedre intern kultur og identitet, for således at kunne genoprette deres image og genvinde kundernes tillid. Når en virksomhed ønsker at oprette et godt image, kan virksomheden ifølge retorikeren William Benoit, arbejde med adskillige imagegenoprettelsesstrategier.

I nedenstående vil der være en diskussion af fordele og ulemper ved de forskellige imagegenoprettelsesstrategier i forhold til Danske Banks nuværende situation.

Ser man på imagegenoprettelsesstrategien *benægtelse*, som består i at en virksomhed benægter eller fratager sig ansvaret for en imageskadende handling, vil imagegenoprettelsen blot være kortvarig, eftersom der ikke kommer en reel løsning på imageproblemerne. Den midlertidige imagegenoprettelse i form af benægtelse vil således hurtigt veksle til et negativt tiltag for Danske Bank, hvorfor det i bankens nuværende imagesituation ikke vil være fordelagtigt at gøre brug af denne strategi. Danske Bank har tidligere anvendt benægtelsesstrategien i forbindelse med Peter Straarups tidligere udtalelse, hvor Straarup benægtede bankens rolle i forbindelse med finanskrisen. Hans udtalelse blev hurtigt kritiseret af Helle Thorning-Schmidt, som mente at Danske Bank i særdeleshed havde ansvar for krisens opståen, hvorfor benægtelsen ikke var en holdbar løsning. Benoit pointerer netop også, at det er uklogt af en virksomhed at fratage sig ansvaret for sine fejltagelser, da det kan påvirke omdømmet samt besværliggøre imagegenoprettelsen såfremt det viser sig, at virksomheden selv er ansvarlig (Johansen m.fl., 2013:210).

Imagegenoprettelsesstrategien *unddragelse af ansvar* minder i høj grad om strategien benægtelse, og indebærer således også ulemper. Med henblik på Danske Banks

nuværende imagesituation, bør banken således heller ikke gøre brug af unddragelse af ansvar, eftersom de ved denne strategi ikke vil formå at levere en løsning på problemet, men derimod blot nedtone sin egen rolle i forbindelse med deres imagekrise. I Danske Banks situation, hvor de utallige gange er blevet anklaget for at være uansvarlige, er denne imagegenoprettelsesstrategi et dårligt valg. Det er vigtigt at Danske Bank istedet for at fratage sig ansvaret for deres imagekrise, står frem og erkender at de har fejlet på visse områder.

Strategien *reduktion af angrebets omfang* har både fordele og ulemper. Strategien kan være fordelagtig for Danske Bank, da de herved fremhæver virksomhedens positive sider og handlinger og dermed kan aflede opmærksomheden fra deres imageproblemer. Strategien er før blevet anvendt af Danske Bank under ”Mening”-kampagnen, hvorigennem banken gjorde forbrugerne opmærksomme på deres nye positive sider, som betød i at de nu var klar til at lytte og være imødekommende over for kunderne. Strategien under ”Mening”-kampagnen viste sig at være succesfuld, eftersom Danske Bank efterfølgende fremstod med en mere gennemsigtig identitet.

Det er dog vigtigt, at Danske Bank arbejder målrettet med strategien før den udføres, da der er risiko for at målgruppen ikke vil opfatte bankens positive sider på samme måde som banken selv. Dette var netop tilfældet, da Danske Bank anvendte strategien i forbindelse med kampagnen ”New Normal – New Standards”, hvilket resulterede i fejlslagen kommunikation og et yderligere skadet image. Med kampagnen lagde Danske Bank fokus på positive værdier, som de selv mente at de kunne stå inde for. Målgruppen kunne dog ikke associere Danske Bank med disse værdier, hvorfor kampagnens budskab i høj grad blev misforstået.

Ser man på Danske Banks nuværende situation efter kampagnen ”New Normal – New Standards”, er det fordelagtigt for banken at gøre brug af imagegenoprettelsesstrategierne *korrigering* og *bøn om tilgivelse*. Kampagnen blev udsat for massiv kritik og satte dermed Danske Bank i en svær situation, der kræver at banken fremover arbejder målrettet med at genoprette deres image og genvinde den danske befolknings tillid. Såfremt Danske Bank vælger at arbejde med korrigeringsstrategien, som indebærer at banken forsøger at rette op på den situation som har påvirket deres omdømme, er der store chancer for at de vil kunne genvinde kundernes tillid og dermed skabe et

bedre image. Thomas Borgen har før gjort brug af korrigeringsstrategien ved at udtale at ”New Normal – New Standards”-kampagnen var en fejl fra Danske Banks side (Kjær, 2013). Med denne udtalelse forsøgte den administrerende direktør at rette op på det dårlige omdømme, som kampagnen havde medført.

Siden Borgen overtog Eivind Koldings stilling som administrerende direktør, har banken ført en mere ydmyg stil med større fokus på kunderne. Borgen har ikke været bange for at indrømme at banken har fejlet med henblik på kunderelationer, hvorfor han også har undskyldt, at banken ikke har gjort nok for kunderne (Kjær, 2013).

Den administrerende direktørs beklagende facon kan i forhold til Benoits imagegenoprettelsesstrategier også karakteriseres som bøn om tilgivelse. Denne strategi anvendes ofte i kombination med korrigeringsstrategien, og består netop i, at en virksomhed undskylder og beder om tilgivelse. Med henblik på Danske Banks kritiske situation efter den mislykkede kampagne, kan man argumentere for, at banken med fordel bør fortsætte med at anvende denne strategiske tilgang til imagegenoprettelse. Ifølge Benoit, er det nemlig vigtigt at en virksomhed tager ansvar for sine fejltagelser, idet virksomheden således har større chancer for at fremstå troværdige og derved forbedre deres image.

Thomas Borgen har tidligere udtalt sig om, hvordan Danske Bank kan forbedre sit image:

”Det, der ændrer omdømmet, er, at kunderne hver eneste dag mærker en forskel i alle de kontaktflader, de har med banken (...) Jeg tror ikke på, at man kan købe sig til et bedre image via markedsføring (...) Det handler om den gode oplevelse hos kunderne. Det er helt sikkert, at vi ikke kommer med nye kampagner. Den måde, vi driver en bank på, er i faktisk dialog med kunderne. Det er ikke via markedsføring.” (Graversen, 2013).

Som det fremgår af dette citat, mener Borgen ikke at man som virksomhed kan markedsføre sig ud af en imagekrise. Det gælder derimod om at gå i dialog med kunderne og forbedre kundeoplevelsen, hvilket på længere sigt vil have en positiv indvirkning på bankens image. Borgen pointerer hertil, at han arbejder ud fra ordsproget ”Show, don’t tell”, hvilket indikerer, at han stræber efter at kunderne ikke blot infor-

meres om Danske Banks forbedringer, men at de mærker en reel forskel i deres kundeoplevelse (Bilag 2).

Ifølge Benoit, er imagegenoprettelsesstrategier alene dog ikke altid tilstrækkeligt for at opnå et forbedret image. I stedet for kun at fokusere på genoprettelsesstrategier, kan Danske Bank med fordel også tage ved lære af andre store virksomheders håndtering af imagekriser.

Den japanske bilfabrikant, Toyota, er et godt eksempel på en virksomhed som har haft succes med at genoprette deres image efter en imageskadende episode. Tilbage i 2010 var Toyota nødsaget til at tilbagekalde mere end otte millioner biler, som alle havde sikkerhedsproblemer (Bhasin, 2011). Efter tilbagekaldelsen af de defekte biler, igangsatte Toyota hurtigt PR-medarbejdere, som skulle sætte en stopper for den negative medieomtale. I den tidlige fase af sagen, var Toyotas øvre ledelse fraværende, hvilket resulterede i en fejlagtig håndtering af krisen. På trods af den manglende kommunikation fra den øvre ledelse formåede Toyota alligevel at genoprette deres gode omdømme, da deres kommunikation i månederne efter imagekrisen bar præg af en ærlig og hensynsfuld tone. Dette indikerede, at virksomheden var opsat på at rette op på de problemer som havde ført til deres imagekrise. Toyotas ledelse udviste herefter en langt mere gennemsigtig ledelsesstil, hvor de blev mere synlige i medierne og tog større ansvar for deres fejltagelser (Bhasin, 2011).

Ser man på Toyota-casen i forhold til Danske Banks nuværende imagesituation, kan banken i høj grad tage ved lære af Toyotas håndtering af deres imagekrise. Med ansættelsen af Thomas Borgen er Danske Bank allerede på rette spor, i forhold til at kunne håndtere deres imagekrise på samme måde som Toyota. Borgen er netop blevet kåret som den mest synlige direktør i de danske aviser i 2015 (Bjerregaard m.fl., 2015), hvilket indikerer at Danske Bank har fået større fokus på at træde frem i medierne og det er dermed tydeligt at banken prioriterer den eksterne kommunikation højt.

Ifølge Martin Roll, ekspert og rådgiver i ledelse, strategi og branding, er det vigtigt at virksomheder der befinder sig i en imagekrise handler hurtigt og husker medarbejdernes vigtige rolle (Roll, 2010). Det kan dog diskuteres, hvorvidt Danske Bank har handlet hurtigt nok i forbindelse med bankens imagekrise, eftersom imagekrisen har varet ved i

flere år. Allerede da Gebyrgrib-sagen om Peter Straarup brød ud, burde Danske Bank have haft det samme fokus på kundetilfredshed og dialog, som de har i dag under Borgens ledelse. På denne måde ville Danske Bank opnå større chancer for at forbedre deres image.

Som Roll også pointerer, burde Danske Bank under imagekrisen have fokuseret mere på medarbejderne, eftersom de spiller en central rolle i genoprettelsen af en virksomheds image (Roll, 2010). Dette understreges også af Anders Drejer, professor ved Aalborg Universitet i økonomi og ledelse, som netop mener, at Danske Bank med fordel kan gøre brug af medarbejderne i vejen ud af deres langvarige imagekrise. Når først medarbejderne trives på deres arbejdsplads, kan de fungere som ambassadører for banken når de mødes med venner og familie, og på den måde kan de være med til at vende det negative billede af Danske Bank (Kjær, 2014b). Professoren mener dog, at Danske Bank står over for et langt og sejt træk, men at det i sidste ende godt kan lykkes banken at genoprette deres image.

HANDLINGSORIENTERET KONKLUSION

6

Indeværende speciale har haft til hensigt at undersøge hvilke årsager der har været med til at skabe Danske Banks nuværende image, samt give en anbefaling til hvordan banken kan forbedre sit omdømme.

Ser man på specialets analyse, er det tydeligt at Danske Bank gennem de seneste år har været udsat for en turbulent tid, hvor deres image har lidt stor skade. Bankens image er i høj grad blevet påvirket af en række årsager, som bl.a. omfatter Gebyrgrib-sagen, finanskrisen, udenlandske aktiviteter i Finland og Irland samt IT Factory-sagen. Efter Gebyrgrib-sagen i 2005, som var startskuddet til Danske Banks styrtddykkende image, har banken gentagende gange forsøgt at rette op på deres imageproblemer. Dette gjorde de bl.a. ved at iværksætte følgende kampagner og slogans; ”Gør det du er bedst til – det gør vi”, ”Mening”, ”Bedre Bank”, ”Gul Bank”, ”Stå stærkere” og ”New Normal – New Standards”. På baggrund af en dybdegående analyse af disse kampagner og slogans, er det tydeligt, at Danske Bank ikke altid har arbejdet målrettet med deres strategier på samme måde som teoretikerne Bernstein, Hatch og Schultz, Sepstrup samt Benoit anbefaler, at virksomheder bør gøre. Dermed kan disse kampagner og slogans også karakteres som nogle af de årsager der har været med til at påvirke bankens nuværende image. Andre årsager som har været med til at skabe Danske Banks nuværende image, er bankens til tider manglende fokus på bankens medarbejdere, hvilket har haft en negativ indflydelse på bankens image i offentligheden.

Med ansættelsen af Thomas Borgen som Danske Banks administrerende direktør i 2013, tog banken et skridt i den rigtige retning i vejen ud af deres imagekrise. Thomas Borgen var i høj grad med til at ændre Danske Banks image som kold og arrogant, og hans fokus på dialog og kundetilfredshed har i særdeleshed været med til at rette op på bankens image. Selvom resultater viser, at Danske Banks image i skrivende stund er i bedring, bør Danske Bank dog stadig fokusere på imagegenoprettelse, da ansættelsen af Thomas Borgen alene ikke er nok til at genoprette bankens image.

På baggrund af indeværende speciales diskussion, er det bl.a. vigtigt for Danske Bank at de fremover fokuserer på at skabe større sammenhæng mellem deres kultur, identitet og image. Således vil banken få bedre muligheder for at fremstå troværdig og dermed kunne genvinde tilliden hos den danske befolkning.

Ydermere, kan Danske Bank drage fordele af at benytte imagegenoprettelsesstrategier på samme måde som Benoit foreslår. Danske Bank kan især gøre brug af strategierne korrigerende og bøn om tilgivelse, da banken derigennem vil fremstå ydmyge og ansvarsbevidste, og således øge chancerne markant for et forbedret omdømme. Som nævnt i diskussionen, har Thomas Borgen allerede benyttet sig af disse strategier, hvilket har resulteret i et forbedret image. Vi anbefaler således, at Danske Bank fortsat arbejder målrettet med disse strategier, som indebærer at de retter op på deres imagesituation og går i dialog i øjenhøjde med kunderne.

I forsøget på at rette op på deres image, har Danske Bank bl.a. udviklet den digitale betalingstjeneste MobilePay. Udviklingen af denne digitale app vidner om, at Danske Bank har været innovative og at de har taget højde for den teknologiske udvikling, hvilket har været med til at øge kundetilfredsheden markant. Vi anbefaler derfor, at Danske Bank fremover fortsætter med at levere innovative løsninger som kan optimere kundetilfredsheden.

Ser man på imagegenoprettelsesstrategien bøn om tilgivelse, er den som tidligere nævnt fordelagtig for Danske Banks nuværende situation efter ”New Normal – New Standards”-kampagnen. I forbindelse med denne strategi, er det vigtigt at Danske Bank viser at de er oprigtige. Det er ikke tilstrækkeligt, at Danske Bank blot undskylder i offentligheden, banken bør også fremlægge løsninger på deres problemer; løsninger som fremadrettet vil have en positiv indvirkning på bankens svage sider.

Såfremt Danske Bank undskylder i offentligheden, men ikke har handling bag deres ord, vil banken ikke opnå den ønskede forbedring af deres image, men derimod fremstå som en utroværdig virksomhed. På denne måde kan strategien bøn om tilgivelse også risikere at have en negativ indvirkning på Danske Banks image.

I Danske Banks undskyldning, bør banken ikke udarbejde endnu en imagekampagne, men derimod fokusere på at forbedre kundedialogen. Som Thomas Borgen også pointerer, kan Danske Bank nemlig ikke markedsføre sig ud af deres imagekrise, og det er derfor vigtigt at banken viser deres villighed til at blive en bedre bank for kunderne. For at forbedre Danske Banks image, bør banken fokusere på at fremstå med en ydmyg tone både på de sociale medier, i den telefoniske kundekontakt og i den daglige kundekontakt i bankens filialer. Det er ydermere essentielt, at repræsentanter for Danske

Bank fører en hensynsfuld stil når de optræder i de danske medier. På denne måde vil Danske Bank fremstå som en kontrolleret virksomhed der udsender entydige signaler fra alle kanaler, hvilket i sidste ende vil styrke bankens image.

Som nævnt i indeværende speciales diskussionsafsnit, kan Danske Bank også tage ved lære af Toyota-casen. Det er vigtigt at Danske Bank, ligesom Toyota, er synlige i medierne, og at de fører en gennemsigtig ledelsesstil hvor interessenter ikke er i tvivl om bankens kerneværdier.

På baggrund af Danske Banks tidligere problemer med det interne miljø i virksomheden, anbefaler vi desuden også at banken fremadrettet prioriterer den interne branding.

Med henblik på Danske Banks nuværende image, er der ikke tvivl om, at banken har været udsat for en lang og sej imagekrise, der har givet dybe ridser i lakken. Selvom imagekrisen har haft fatale konsekvenser for Danske Banks image, har krisen samtidig givet banken mulighed for at revurdere deres værdisæt. Danske Bank har i skrivende stund taget det første skridt på vejen ud af deres imagekrise, men det er fortsat nødvendigt at banken arbejder målrettet med imagegenoprettelse. Danske Bank bør således tage højde for vores anbefalinger i deres fremtidige ageren, hvilket vil give banken større chancer for at komme succesfuldt ud af deres imagekrise.

LITTERATURLISTE

Aagaard, Jette (2012). "Danske Bank i voldsom charmeoffensiv". Lokaliseret den 26. maj 2015:

<http://www.business.dk/finans/danske-bank-i-voldsom-charmeoffensiv>

Andersen, Keld (2012). "Danske Bank: Undskyld!". Lokaliseret den 23. februar 2015:

<http://nyhederne.tv2.dk/article.php/id-61837226:danske-bank-undskyld.html>

Andersen, Ole E. (2011). *Forstå forbrugerne – og bliv en bedre markedsfører*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Andersen, Pia Buhl (2013). "Danske Banks fejlslagne opkøb kunne have truet den danske økonomi". Lokaliseret den 31. marts 2015:

<http://politiken.dk/oekonomi/dkoekonomi/ECE2079535/danske-banks-fejlslagne-opkoeb-kunne-have-truet-den-danske-oekonomi/>

Arentoft, Hanne (2009). "Danske Bank går med i Bankpakke II". Lokaliseret den 25. marts 2015:

<http://www.business.dk/finans/danske-bank-gaar-med-i-bankpakke-ii>

Balling, Morten og Lunde, Jens (u.å.). "Danske Bank". Lokaliseret den 23. februar 2015:

http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/Pengeinstitutter_mv./Danske_Bank

Bang, Mads (2009). "Danske Banks IT-koks kostede 41.000 finske kunder". Lokaliseret den 1. april 2015:

<http://www.computerworld.dk/art/50550/danske-banks-it-koks-kostede-41-000-finske-kunder>

Batchelor, Oliver (2010). "Professor: Danske Bank er på dødskurs". Lokaliseret den 6. maj 2015:

http://www.avisen.dk/professor-danske-bank-er-paa-doedskurs_204901.aspx

Beck, Leonora (2011). "Danske Bank i krigshumør". Lokaliseret den 5. maj 2015:

http://borsen.dk/nyheder/generelt/artikel/1/207136/danske_bank_i_krigshumoer.html

Bernstein, David (1986). *Virksomhedens image og virkelighed*. Valby: Schultz Forlag

Bhasin, Kim (2011). ”9 PR Fiascos That Were Handled Brilliantly By Management”.

Lokaliseret den 29. juli 2015:

<http://www.businessinsider.com/pr-disasters-crisis-management-2011-5?op=1&IR=T>

Bjerregaard, Jakob Krarup og Toft, Julie Hornbek (2015). ”Borgen: Interessen for min person er kommet bag på mig”. Lokaliseret den 29. juli 2015:

<http://finans.dk/protected/finans/erhverv/ECE7373911/Borgen-Interessen-for-min-person-er-kommet-bag-p%C3%A5-mig/?ctxref=ext>

Brinkmann, Svend og Tanggaard, Lene (2015). *Kvalitative metoder*. 2. udgave.

København: Hans Reitzels Forlag

Buchhave, Gerd (2011). ”Eivind Kolding bliver ny topchef i Danske Bank”. Lokaliseret den 24. marts 2015:

http://borsen.dk/nyheder/karriere/artikel/1/221841/eivind_kolding_blicher_ny_topchef_i_danske_bank.html

Business (2009a). ”Danske Bank ansætter kundetilfredshedschef”. Lokaliseret den 28. april 2015:

<http://www.business.dk/finans/danske-bank-ansætter-kundetilfredshedschef>

Business (2009b). ”Straarup: Vi bærer en del af ansvaret”. Lokaliseret den 29. april 2015:

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

Børsen (2005). ”Utilfredshed med nyt dankortgebyr”. Lokaliseret den 19. marts 2015:

<http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/1449770/artikel.html>

Børsen (2009). ”Pia K. sarkastisk over for Danske Bank”. Lokaliseret den 30. marts 2015:

http://borsen.dk/nyheder/politik/artikel/1/152140/pia_k_sarkastisk_over_for_danske_bank.html

Børsen (2011). "Danske Bank afliver omstridt slogan". Lokaliseret den 21. april 2015:
http://mediemarked.borsen.dk/medier/artikel/1/204184/danske_bank_afliver_omstridt_slogan.html

Børsen (2013). "Danske Bank vil genvinde kundetilfredsheden". Lokaliseret den 19. juni 2015:
http://finans.borsen.dk/artikel/1/268173/danske_bank_vil_genvinde_kundetilfredsheden.html

Chr.k (2009). "3.400 siger deres mening om Danske Bank". Lokaliseret den 23. april 2015:
<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/3400-siger-deres-mening-om-danske-bank>

Danske Bank (2015a). "Historie". Lokaliseret den 23. februar 2015:
<https://www.danskebank.com/da-dk/om-os/faktaomos/Historie/Pages/Historie.aspx>

Danske Bank (2015b). "Bedre Bank". Lokaliseret den 28. april 2015:
<http://www.danskebank.dk/da-dk/Privat/Daglig-oekonomi/Priser-og-vilkaar/Pages/bedrebank.aspx>

Danske Bank (2015c). "Ledelsesændring - Ny administrerende direktør". Lokaliseret den 18. juni 2015:
<http://www.danskebank.com/da-dk/presse/nyheder/presse-og-selskabsmeddelelser/selskabsmeddelelse/koncern/pages/sm160913.aspx>

Dansk Erhverv (2010). "Forbrugeren i forandring". Lokaliseret den 2. juni 2015:
<https://www.danskerhverv.dk/Nyheder/Documents/Forbrugeren-i-forandring-Dansk-Erhvervs-Forbrugerpolitiske-oplaeg.pdf>

Danske Leasing (u.å.). "Om Danske Leasing". Lokaliseret den 27. marts 2015:
<http://www-2.danskebank.dk/DLomDanskeLeasing>

Dam, Søren (2010). "Danske Bank – Bedre Bank". Lokaliseret den 20. maj 2015:
<http://koege.lokalavisen.dk/danske-bank--bedre-bank-/20100131/artikler/701239983>

DR (2013). "Danske Bank har tabt 92 milliarder på finanskrisen". Lokaliseret den 8. april 2015:

<http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2013/01/10/0110092141.htm>

Ekstra Bladet (2009). "Danske Bank: Vi har været arrogante". Lokaliseret den 23. april 2015:

<http://ekstrabladet.dk/kup/dinepenge/article4266643.ece>

Ellemose, Søren (2009). *Finanskrisen – forblændelse, forglemmelse, forgældelse*. Forlaget Documentas: Hellerup

Elmholdt, Claus (u.å.). "Cyberspace alternativer til ansigt-til-ansigt interviewet".

Lokaliseret den 23. juni 2015:

http://www.psy.au.dk/fileadmin/site_files/filer_psykologi/dokumenter/CKM/NB41/cyberspace.pdf

Eltard-Sørensen, Rune (2012). "Danske Bank i imagekrise". Lokaliseret den 2. juni 2015:

<http://modkraft.dk/artikel/danske-bank-i-imagekrise>

Engelschmidt, Morten Bruno (2011). "Straarups køb koster 34 milliarder". Lokaliseret den 31. marts 2015:

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-43831640%3Astraarups-k%C3%83%C6%92%C3%82%C2%B8b-koster-34-milliarder.html>

Engholm, Peter (2009). "Danske Bank sætter slogan på pause". Lokaliseret 23. april 2015:

<http://www.bureaubiz.dk/Nyheder/Artikler/2009/Uge-23/Danske-Bank-s%C3%A6tter-slogan-p%C3%A5-pause>

Engholm, Peter (2010). "Skrappe midler i brug i ny Danske Bank-kampagne".

Lokaliseret den 5. maj 2015:

<http://www.bureaubiz.dk/Nyheder/Artikler/2010/Uge-38/Skrappe-midler-i-brug-i-ny-Danske-Bank-kampagne>

Erhardtson, Birgitte, Nyholm, Peter, Sixhøj, Mads og Ruskov, Jens Bojsen (2013). "Danske Bank taber gigantisk mia. beløb på irsk eventyr". Lokaliseret den 31. marts 2015:

<http://www.bt.dk/danmark/danske-bank-taber-gigantisk-mia.-beloeb-paa-irsk-eventyr>

Erhvervs- og Vækstministeriet (u.å.). "Aftale om finansiel stabilitet - Bankpakke I". Lokaliseret den 25. marts 2015:

<https://www.evm.dk/arbejdsomraader/finansielle-forhold-og-vaekstkapital/finansiel-stabilitet/initiativer/bankpakke-i>

Ernst, Niklas (2014). "MobilePay skal rette op på Danske Banks image". Lokaliseret den 22. juni 2015:

<http://www.business.dk/finans/mobilepay-skal-rette-op-paa-danske-banks-image>

Feldthus, Hanne (2011). "Danske Bank har mishandlet den gule kampagne".

Lokaliseret den 6. maj 2015:

<http://www.bureaubiz.dk/Nyheder/Klummer/2011/November/Danske-Bank-har-mishandlet-den-gule-kampagne>

Finansiel Stabilitet (u.å.). "Kreditpakken". Lokaliseret 25. marts 2015:

<https://www.finansielstabilitet.dk/Default.aspx?ID=151>

Flensborg, Line (2008). "Danske Banks mand i 40 år". Lokaliseret den 20. marts 2015:

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-13702169:danske-banks-mand-i-40-%C3%A5r.html>

Flensborg, Line (2009). "Danske Banks image falmet kraftigt". Lokaliseret den 20. marts 2015:

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-22061957>

Formidling og metode (2011). "Kvalitative metoder". Lokaliseret den 23. juni 2015:

https://formidlingogmetode.files.wordpress.com/2012/02/kvalitativ-metode_d-20-2-20121.pdf

Fremmen, Mathias Bencke (2015). "Finansvirksomheder i pæn imagefremgang".

Lokaliseret den 23. juni 2015:

<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article7723696.ece>

Gam-Boelt, Lene (2010). "5 hurtige til Thomas Tom Thomas: Kan dialog skabe bedre bank?". Lokaliseret den 30. april 2015:

<http://www.kommunikationsforening.dk/artikler/5-hurtige-til-thomas-tom-thomas-kan-dialog-skabe-bedre-bank>

Graversen, Finn (2012). "Danske Bank får nyt slogan – på engelsk". Lokaliseret den 2. juni 2015:

http://mediemarked.borsen.dk/medier/artikel/1/244596/danske_bank_faar_nyt_slogan_-_paa_engelsk.html

Graversen, Finn (2013). "Ny Danske Bank chef afliver nye imagekampagner".

Lokaliseret den 18. juni 2015:

<http://www.bureaubiz.dk/Nyheder/Artikler/2013/Uge-40/Ny-Danske-Bank-chef-afliver-nye-imagekampagner>

Grønbech, Jens (2009). "Straarup erkender fejl i Bagger-skandalen". Lokaliseret den 27. marts 2015:

http://www.avisen.dk/emner/peter-straarup_3253.aspx

Gunge, Ulla (2009). "Danske banker ramt hårdest af finanskrisen". Lokaliseret den 25. marts 2015:

<http://www.business.dk/oekonomi/danske-banker-ramt-haardest-af-finanskrisen>

Hansen, Bjarke (2013). "Danske Banks image smadret under Kolding". Lokaliseret den 25. marts 2015:

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/danske-banks-image-smadret-under-kolding>

Hansen, Per H. og Mørch, Søren (1997). *Den Danske Bank*. København: Centrum

Hatch, Mary Jo og Schultz, Majken (1997). "Relations between organizational culture, identity and image". Lokaliseret den 3. marts 2015:

<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb060636>

Hatch, Mary Jo og Schultz, Majken (2002). "The dynamics of organizational identity", Lokaliseret den 3. marts 2015:

<http://hum.sagepub.com/content/55/8/989.full.pdf+html>

Hatch, Mary Jo og Schultz, Majken (2009). *Brug dit brand*. København: Gyldendal

Henriksen, Christina Camilla (2011a). "Når krisen banker på". Lokaliseret den 30. marts 2015:

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/speciale-om-krisekommunikation-corporate-branding-og-legitimitet>

Henriksen, Christina Camilla (2011b). "Danske Bank i modvind". Lokaliseret den 22. maj 2015:

http://www.kommunikationsforum.dk/log/multimedia/PDF%20og%20andre%20dokumenter/Specialer/Danske_Bank_Speciale.pdf

Herdel, Stine Bjerre (2012). "Danske Bank redigerer kampagne efter voldsom kritik". Lokaliseret den 4. juni 2015:

<http://kommunikationen.dk/Nyheder/2012/November/Danske-Bank-redigerer-kampagne-efter-voldsom-kritik/>

Horn, Ulrik og Düwel, Lars (2015). "Danske Bank sidder fast i imagekrise". Lokaliseret den 19. juni 2015:

<http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/102109/artikel.html>

Jasper, Morten (2013). "Det nye normal gav bagslag". Lokaliseret den 29. maj 2015:

<http://www.business.dk/finans/det-nye-normale-gav-bagslag>

Jensen, Marie Korsbakke (2010). "Et speciale om Danske Banks håndtering af finanskrisen set fra et kundeperspektiv". Lokaliseret den 30. april 2015:

http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/1471/marie_korsbakke_jensen.pdf?sequence=1

JHN (2015). "Kvantitative og kvalitative metoder". Lokaliseret den 23. juni 2015:

<http://jhn.dk/metoder/interviewmetoder/kvantitative-og-kvalitative-metoder/>

Johannesen, Troels (2012). "Danske Bank: Vi skal være mere tydelige i kommunikationen". Lokaliseret den 2. juni 2015:
<http://kommunikationen.dk/Nyheder/2012/December/Danske-Bank-Vi-skal-vare-mere-tydelige-i-kommunikationen/>

Johansen, Winni og Frandsen, Finn (2013). *Krisekommunikation – Når virksomhedens image og omdømme er truet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Johnsen, Morten (2013). "Danske Banks image smadret under Kolding". Lokaliseret den 1. april 2015:
<http://ekstrabladet.dk/nyheder/samfund/article4223210.ece>

Jysk Analyse (u.å). "Kvalitativ versus kvantitativ metode". Lokaliseret den 24. juni 2015:
<http://www.jyskanalyse.dk/index.php/kvalitativ-kvantitativ>

Jørgensen, Jakob Stig og Fejerskov, Johan Moe (2015). "MobilePay har gjort Danske Banks onde kapitalister spiselige". Lokaliseret den 22. juni 2015:
<http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2666070/mobilepay-har-gjort-danske-banks-onde-kapitalister-spiselige/>

Jørgenssen, Steen A. (2009). "Det var ikke mig". Lokaliseret den 28. april 2015:
<http://www.business.dk/navne/det-var-ikke-mig>

Kamil, Carolina (2009). "Krisekommunikationens nye buzzword: Undskyld". Lokaliseret den 23. april 2015:
<https://www.mm.dk/krisekommunikationens-nye-buzzword-undskyld>

Karkov, Rasmus (2011). "Finanskrisen har ændret Danske Banks selvopfattelse". Lokaliseret den 26. marts 2015:
<http://videnskab.dk/kultur-samfund/finanskrise-har-aendret-danske-banks-selvopfattelse>

Kirketerp, Simon (2013). "Danske Bank fyrer Eivind Kolding". Lokaliseret den 24. marts 2015:
http://finans.borsen.dk/artikel/1/265779/danske_bank_fyrer_eivind_kolding.html

Kjær, Christian (2008). "Sådan svindledte Stein". Lokaliseret 27. marts 2015:

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-18811157>

Kjær, Christian (2011). "Her er Danske Banks nye topchef". Lokaliseret den 29. maj 2015:

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/her-er-danske-banks-nye-topchef>

Kjær, Christian (2013). "Professor: Danske Bank-boss kritiserer også sig selv".

Lokaliseret den 28. juli 2015:

<http://nyhederne.tv2.dk/nyheder/article.php/id-71841167:professor-danske-bankboss-kritiserer-ogs%C3%A5-sig-selv.html>

Kjær, Christian (2014a). "Danske Bank-boss: Det går bedre i Danmark". Lokaliseret den 19. juni 2015:

<http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-73725989%3Adanske-bankboss-det-g.html>

Kjær, Christian (2014b). "Professor: Sådan kan Danske Bank blive populære".

Lokaliseret den 30. juli 2015:

<http://nyhederne.tv2.dk/nyheder/article.php/id-73819730:professor-s%C3%A5dan-kan-danske-bank-blive-popul%C3%A6re.html>

Kjær, Jakob Sorgenfri (2012). "Vrede over reklame: Hallo banktyper, tror I, vi har glemt at I er überskurkene?". Lokaliseret den 1. juni 2015:

<http://politiken.dk/oekonomi/privatoekonomi/ECE1823353/vrede-over-reklame-hallo-banktyper-tror-i-vi-har-glemt-at-i-er-berskurkene/>

Klimakompasset (u.å.). "Carbon Disclosure Project". Lokaliseret den 1. juni 2015:

<http://www.klimakompasset.dk/index.php?id=171356>

Kommunikationsforum (2012). "#Occupy bank branding". Lokaliseret den 2. juni 2015:

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/chok-ny-occupy-bank-reklame>

Kvale, Steinar (1997). *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag

Larsen, Christian W. (2010). "Discount-gul kampagne koster Danske Bank troværdighed". Lokaliseret den 5. maj 2015:

<http://www.business.dk/media/discount-gul-kampagne-koster-danske-bank-trovaerdighed>

Larsen, Christian W. (2012a). "New Normal" kræver "New Standards". Lokaliseret den 2. juni 2015:

<http://markedsforing.dk/artikler/kampagner/new-normal-kr-ver-new-standards>

Larsen, Søren (2012b). "Ny kritik af Danske Bank-kampagne". Lokaliseret den 1. juni 2015:

<http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2012/12/03/202643.htm>

Lemée, Pernille Steensbech og Lund, Anne Katrine (2013). *Sagt fra toppen: inspiration til retorisk lederskab*. København: Gyldendal Business

Leth, Kenni (2012). "Ledelsesændringer i Danske Markets". Lokaliseret den 26. marts 2015:

<http://www.danskebank.com/da-dk/Presse/nyheder/Presse-og-selskabsmeddelelser/Pressemeddelelse/Koncern/Pages/pm16012012.aspx>

Mandrup, Mette (2014). "MobilePay: Store planer for fremtiden". Lokaliseret den 22. juni 2015:

<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article6922901.ece>

Mandsholm, Rikke Halberg (2010). "En bank i dyb identitetskrise". Lokaliseret den 21. maj 2015:

<https://bloggingpr.wordpress.com/2010/10/27/en-bank-i-dyb-identitetskrise/>

Merkelsen, Henrik (2010a). *Håndbog i strategisk public relations*. 1. udgave. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Merkelsen, Henrik (2010b). Casesamling til strategisk public relations. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Mikkelsen, Ole (2007). *Straarup – et portræt*. 1. udgave. København K: Gyldendal

Mikkelsen, Ole (2010). *Straarup – et portræt*. 2. udgave. København K: Gyldendal

Mikkelsen, Ole (2012). "Gebyrgribben er lettet". Lokaliseret den 26. marts 2015:

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

Munk, Timme Bisgaard (2009). "Bestemt bedre bank branding". Lokaliseret den 30. april 2015:

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/bestemt-bedre-bank-branding>

Munk, Timme Bisgaard (2011). "God, bedre, beskeden bank". Lokaliseret den 22. maj 2015:

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

Munk, Timme Bisgaard (2012). "Et brøl af Benetton-bankbranding". Lokaliseret den 1. juni 2015:

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/anmeldelse-af-danske-banks-imagekampagne-2012>

Nielsen, Lars (2012). "Danske Bank blæst omkuld på Facebook". Lokaliseret den 2. juni 2015:

<http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article4929450.ece>

Nymark, Jens (2010). "3000 bankansatte fyret under finanskrisen". Lokaliseret den 22. april 2015:

http://finans.borsen.dk/artikel/1/174133/3000_bankansatte_fyret_under_finanskrisen.html

Nyholm, Peter (2008). "Danske Bank undskylder IT-kaos". Lokaliseret den 1. april 2015:

<http://finans.dk/artikel/ECE4001743/Danske-Bank-undskylder-it-kaos/?service=printversion&ctxref=ext>

Nyholm, Peter (2010a). "Dårligt image plager Danske Bank". Lokaliseret den 20. marts 2015:

http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Danske_Bank/article1008729.ece

Nyholm, Peter (2010b). "Danske har image-problemer i Finland". Lokaliseret den 1. april 2015:

http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Pengeinstitutter/Danske_Bank/article1008727.ec
[e](#)

Olsen, Søren Martin (2014). "Finland kan bringe Danske Bank i knibe". Lokaliseret den 31. marts 2015:

<http://www.business.dk/finans/finland-kan-bringe-danske-bank-i-knibe>

Pedersen, Jim Høeg og Andersen, Rune Kjaer (2014). "Danske Banks image i et kvantitativt perspektiv". Lokaliseret den 8. juni 2015:

http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/75141189/Danske_Banks_image_i_et_kvantitativt_perspektiv_Bachelor_Afhandling.pdf

Pedersen, Troels Beha (2010). "Danske Bank skifter logo". Lokaliseret den 5. maj 2015:

http://finans.borsen.dk/artikel/1/191529/danske_bank_skifter_logo.html

Politiken (2009). "Banker blev advaret om Bagger-svindel". Lokaliseret den 27. marts 2015:

<http://politiken.dk/oekonomi/ECE646127/banker-blev-advaret-om-bagger-svindel/>

Politiken (2013a). "Straarups Irlands-eventyr koster fortsat Danske Bank dyrt".

Lokaliseret den 1. april 2015:

<http://politiken.dk/oekonomi/ECE1891232/straarups-irlands-eventyr-koster-fortsat-danske-bank-dyrt/>

Politiken (2013b). "Danske Bank fyrer topchef Eivind Kolding". Lokaliseret den 18. juni 2015:

<http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2077653/danske-bank-fyrer-topchef-eivind-kolding/>

Politiken (2015). "Danske Bank gearer op for beløbsgrænserne på MobilePay".

Lokaliseret den 22. juni 2015:

<http://politiken.dk/oekonomi/privatoekonomi/ECE2555413/danske-bank-gearer-op-for-beloebbsgraenserne-paa-mobilepay/>

Qvist, Niels Ole og Mortensen, Morten Nøhr (2009). *Stein. Bogen om Stein Bagger*. København: Gyldendal

RB-Børsen (2008). "Danske-direktør: Problemer i Sampo Bank utilfredsstillende".

Lokaliseret den 1. april 2015:

<http://www.business.dk/investor/danske-direktoer-problemer-i-sampo-bank-utilfredsstillende>

Rechnagel, Ursula (2006). "Straarup vil ryste image som gebyrgrib af sig". Lokaliseret den 20. marts 2015:

http://borsen.dk/nyheder/generelt/artikel/1/84498/straarup_vil_ryste_image_som_gebyrgrib_af_sig.html

Roll, Martin (2010). "Toyota: Lektion i kriseterapi". Lokaliseret den 29. juli 2015:

<http://martinroll.blogs.business.dk/2010/02/26/toyota-lektion-i-kriseterapi/>

Seerup, Thomas Jørgen (2015). "Se listen: Disse danske storbanker har de mest tilfredse kunder". Lokaliseret den 23. juni 2015:

<http://finans.tv2.dk/2015-06-04-se-listen-disse-danske-storbanker-har-de-mest-tilfredse-kunder>

Sepstrup, Preben (2007). "Tre veje til afsenders mål". Lokaliseret den 11. marts 2015:

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/tre-veje-til-afsenders-maal>

Sepstrup, Preben og Fruensgaard Øe, Pernille (2013). *Tilrettelæggelse af information – Kommunikations- og kampagneplanlægning*. 4. udgave. Hans Reitzels Forlag: København

Simonsen, Torben R. (2008). "IT-kaos plager fortsat Danske Bank i Finland".

Lokaliseret den 1. april 2015:

<http://www.version2.dk/artikel/it-kaos-plager-fortsat-danske-bank-i-finland-7099>

Sixhøj, Mads (2014). "Storkunder trodser Danske Banks imagetæsk". Lokaliseret den 26. marts 2015:

<http://www.business.dk/finans/storkunder-trodser-danske-banks-imagetaesk>

Sperling, Joachim (2011). "1% Kolding, 99% dårligt omdømme". Lokaliseret den 25. marts 2015:

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/eivind-kolding-ny-ceo-for-danske-bank>

Sperling, Joachim (2013). "Skåret over i fuld offentlighed". Lokaliseret den 18. juni 2015:

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/fyringen-af-danske-bank-direktoer-eivind-kolding>

Straarup, Peter (2010). "Hvordan kan den finansielle sektor genskabe tilliden efter finanskrisen?". Lokaliseret den 6. maj 2015:

<https://www.danskebank.com/da-dk/Presse/Documents/Tale-til-Kom-%20dagen-2010.pdf>

Stöckel, Anette (2012). "Banker døjer stadig med manglende tillid". Lokaliseret den 24. marts 2015:

<http://www.kommunikationsforening.dk/artikler/banker-d%C3%B8jer-stadig-med-manglende-tillid>

Svarrer, Ole Wejse (2009). "3.400 har skældt Danske Bank ud". Lokaliseret den 27. april 2015:

<http://politiken.dk/oekonomi/privatoekonomi/ECE774586/3400-har-skaeldt-danske-bank-ud/>

Sørensen, Esben Bøgh (2012). "Er Occupybevægelsen den nye normal?". Lokaliseret den 1. juni 2015:

<http://baggrund.com/er-occupy-den-nye-normal/>

Tholstrup, Susanne (2007). "Danske Bank hårdt presset på omdømmet". Lokaliseret den 23. februar 2015:

http://www.reputationinstitute.com/frames/press/9May2007_Virksomheder_Denmark.pdf

Thomsen, Peter Hummelgaard (2013). "Er Danske Banks gebyrer samfundsskadelige eller helt naturlige?". Lokaliseret den 8. juni 2015:

<http://politiken.dk/debat/debatindlaeg/ECE1874537/er-danske-banks-gebyrer-samfundsskadelige-eller-helt-naturlige/>

Thorning-Schmidt, Helle (2009). "Bankernes arrogance fortsætter". Lokaliseret den 30. april 2015:

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

Tüchsen, Henrik og Funch, Søren (2012). *Mærsk-formanden Michael Pram Rasmussen*. København: People's Press

TV2 (2013). "Danske Bank har stor succes med mobilbetaling". Lokaliseret den 17. juni 2015:

<http://beep.tv2.dk/nyheder/danske-bank-har-stor-succes-med-mobilbetaling>

Villesen, Kristian (2009). "Gør det, du er bedst til". Lokaliseret den 26. marts 2015:

<http://www.information.dk/193317>

Voxmeter (2015). "Danmarks bedste banker år 2014". Lokaliseret den 23. februar 2015:

<http://voxmeter.dk/index.php/2015/01/19/arbejdernes-landsbank-nr-1-for-sjette-ar-i-traek/>

YouTube (2010). "Danske Bank – Bedre Bank". Lokaliseret den 28. april 2015:

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

YouTube (2015) "Danske Bank reklamer". Lokaliseret den 21. april 2015:

<https://www.youtube.com/channel/UCYj0pEme-zrix4oS-AwfudA>

Østerby, Anders C (2012). "10 bankslogans til tjek". Lokaliseret den 22. april 2015:

<http://kommunikationen.dk/Redskaber/10-bank-slogans/>

180grader (2012). "Pia K. spørger: Er Danske Bank egentlig veldrevet?". Lokaliseret 30. marts 2015:

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

BILAG 1

Skriftligt interview med EA, en tidligere ansat i Danske Bank i perioden 2007-2011.

1. Hvilke ændringer oplevede du i kundernes kommunikation med dig, da finanskrisen indtraf i 2008?

Ændringerne jeg oplevede ved kunderne var primært at de fik en mere aggressiv tone. Flere og flere kunder var utilfredse og benyttede sig af muligheden for at få deres frustrationer ud når de ringede til os. Kunderne fik det til at lyde som om, at det var medarbejderen der havde begået en fejl, og som om at det var medarbejderen som "sugede" penge fra dem. Flere og flere kunder blev frustreret over alle de nye tiltag, hvilket også var forståeligt. Vi skulle blot lytte til kunderne med respekt og tage imod al deres kritik og samtidig beklage over for dem, for at kunne overbevise dem om at det hele nok skulle falde i god jord igen.

2. Kunne du som intern medarbejder mærke at Danske Bank led under en imagekrise i årene 2008-2011? Og hvordan?

Jeg kunne bestemt mærke det, især gennem kunderne. På grund af den dårlige økonomi under finanskrisen var det ikke kun kunderne som fik strammere muligheder og tilbud, men også vi medarbejdere fik samme behandling. Strikse regler på arbejdspladsen gjorde at vi medarbejdere blev hurtigt kvalt og umotiverede. Flere og flere medarbejdere sagde op fordi de følte at de blev angrebet af de forskellige kunder, og det var generelt hårdt at håndtere den stress der fulgte med imageproblemerne.

3. Hvilke tiltag tog Danske Bank i brug, for at I som medarbejdere kunne håndtere den massive kritik der var af banken?

Bankens tiltag bestod bl.a. i at tilmelde os kurser, som skulle lære os at håndtere kundernes vrede. Vi fik til opgave at overbevise kunderne om at de muligheder vi tilbød som bank var de rigtige for dem. På den måde skulle vi forsøge at ændre kundernes holdning til banken så de fik en mere positiv tilgang til de nye tiltag vi fremførte. Vi vidste at det vi bildte kunden ind ikke altid passede, så på den måde løj vi jo nærmest

overfor kunden. Ligeledes kom der en del ressourcebesparelser i gang, hvilket gjorde at chefer m.m. ikke havde den samme daglige kontakt med medarbejderen. Det gjorde medarbejderne mere urolige. Nogle blev fyret og andre sad tilbage med et spørgsmålstejn om hvornår det var deres tur. Cheferne havde jo stadig ikke tid til at trække dig til side for at fortælle hvordan det hele så ud og hvordan det ville være fremover.

4. *Hvordan vil du beskrive den interne kultur i Danske Bank, som du har oplevet den?*

Den interne kultur var særdeles tilfredsstillende de første år hvor jeg var ansat hos Danske Bank. Stemningen, atmosfæren m.m. virkede alt sammen tilpassende. Dog efter flere tiltag i forbindelse med finanskrisen, kunne man fornemme en hierarkidannelse i virksomheden, så på den måde kunne jeg godt mærke at der kom en mere trykket stemning på kontoret. Der var diverse arrangementer som vi medarbejdere ikke måtte deltage i og hvor det kun var ledelsen der deltog. Det betød meget for medarbejderne eftersom man ikke følte sig værdig og god nok, idet man følte sig tilsidesat og nederst i hierarkiet.

BILAG 2

Foredrag med Thomas Borgen den 24. februar 2015.

1. How do you cope with the responsibility of Danske Bank?

Being the size we are we have a big impact on the society. That means that we have to think about everything we do, and think about the consequences of our actions. Sometimes we forget that it is often the small decisions that are the most important. As a CEO I have to keep a clear head and not get too worried about the situation in Danske Bank, so that my employers neither get too worried.

2. After the financial crisis the public perception of Danske Bank has recovered a bit, but then in 2012 the public perception of the bank took a big hit with the New Standards campaign. Why do you think the reputation of the bank dropped so badly?

Due to the financial crisis the whole sector went down and being the biggest bank, we suffered more than the smaller players in the industry. Danske Bank wanted to convince the public about their changes, and that they had a new normal. The New Normal – New Standards went dramatically wrong. The perception of the campaign was that it was arrogant, and that it was from a top down perspective. The campaign signaled that not all customers were welcomed at the bank. Danske Bank messed up with the investments in Ireland, which also is one of the reasons why the campaign hit the bank so badly. What we need to do now, is to repair the contact with the Danes, and talk at eyelevel with the Danish public. Thereby we want to show that we now are a more humble company. We are in a stage, where we have to focus on changing the whole way we communicate with our stakeholders. Until now, our bigger clients have been more satisfied with the bank than our smaller customers. Danske Bank therefore needs to standardize the product to the smaller customers, so that they can become just as satisfied as the bigger ones - and that's what we are doing right now in Denmark.

3. *Danske Bank made a misjudgment of the customers with the New Normal – New Standards campaign. How do you think you can win the costumers back?*

First of all, you can never win the customers back by advertising. As the biggest player in the industry, it's important to really think things through and focus on showing and not only telling. My goal is that all of our customers experience the changes that we are going through.

4. *Danske Bank has been recovering since you became a CEO in 2013. What strategies did you use to recover?*

It's all about making the stakeholders satisfied, especially the customers. We have to satisfy them with the way we talk and the way we service. It takes time to come through to all the stakeholders. As a company, you shouldn't underestimate the importance of performance. Therefore, the less you say can sometimes make things look better. We have had the best performance stock in 2014. One of the most important things I focus on as a CEO is the employees. I spend a lot of time telling them about the journey the bank is going through, and explain how they can contribute to make a change. The employees should want to make a difference and believe in the values of their workplace. Personally, I use value-based management. Furthermore, it's important to emphasize that Danske Bank doesn't have one culture, because we are in so many countries. But in the end, we all have the same values which are important in order to have a common understanding of where we are going. You should let the good stories travel around – walk the talk, and then talk the walk.

5. *According to the New Normal – New Standards campaign, certain types of customers were unwanted. What is your comment on that?*

All clients and customers are welcomed at Danske Bank, and we really believe that we can create value for all customers. However, we aren't necessarily the best bank for all customers. The biggest challenge we have, is that one day we have to service a great company like Carlsberg, and another day we have to service a regular customer who have problems with their credit card. Therefore, it's important to find the right balance between small and large customers.

6. *How did you work with the values of Danske Bank, when you became a CEO?*

15 years ago, Danske Bank defined their core values. These values still works fine within the company, but what we basically did, was to focus on three of these core values; collaboration, integrity and expertise. We linked these three values to the present context of Danske Bank, so in this way we united the past and the present of the bank.

7. *Today a lot of services are moving online. How do you see the opportunities of new technology in Danske Bank?*

Technology is today extra dimensional. Our customers are more ready than ever to adopt to new means of communication and decisions. As a society I think we are going to experience some enormous changes the next couple of years. We want to welcome the new changes that technology has brought, and that's why we have recruited close to 100 people, whose task is to find new business digital models like MobilePay.

8. *Danske Banks MobilePay has overtaken both e-banking and mobile banking. What are your comments on that?*

It was really smart people in Danske Bank who developed MobilePay. It is so easy to become a user of the app and it is really easy to use. We are so used to use mobile devices in the society today, so I think that's one of the reasons why people welcomed MobilePay very warmly. When we launched MobilePay we had some different scenarios – we thought that maybe 500.000 would use it. But it really went over all of our expectations. The app is unique and I think it is the most successful MobilePay app in the world. We keep developing it and now you can use it to even shop online.

9. *Can you pinpoint a decision that was the hardest to make as a leader?*

One of the hardest things is always when you have to lay off people. It's also hard that you sometimes are alone when you make decisions – of course you talk with the management about it, but in the end it is your decision, and that makes it hard. But you can't go around being worried about taking tough decisions, because that is one of the most important parts of being a CEO. A big challenge for me is that people don't dare to challenge me, and I think that's what you need as a CEO. I think it's important that

my employees come up to me and tell me my blind spots, because everybody has them
– even the CEO's.