

Vilde Elisabeth Fjeldstad

Hvordan har en pandemi påvirket en av Norges viktigste merkevarer?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Arron Wilde Tippet

Mai 2021

Vilde Elisabeth Fjeldstad

Hvordan har en pandemi påvirket en av Norges viktigste merkevarer?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Arron Wilde Tippett
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for internasjonal forretningsdrift



Kunnskap for en bedre verden

SAMMENDRAG

Utbruddet av Covid-19 har forårsaket den mest utfordrende forstyrrelsen på global økonomi siden det forrige århundret. Sentralt står en svekket turisme og cruiseskipindustri. Den norske Hurtigruten havnet forrige sommer i fokus som følge av et smitteutbrudd på ekspedisjonsskipet Roald Amundsen. I denne oppgaven er det undersøkt hvordan pandemien har påvirket bedriftens økonomi, samt hvorvidt handlingene til bedriften har hatt konsekvenser for omdømmet.

Undersøkelsen er gjennomført ved bruk av tre ulike analyser, som sammen skal svare på problemstillingen. Økonomiutviklingen er analysert ved beregning av nøkkeltall fra regnskapet til bedriften. Påvirkningen av omdømmet er målt fra to ulike holdepunkter, et gjennom omtale i sosiale media og et fra medieartikler.

Oppgaven viser til en sterk negativ påvirkning i økonomien til virksomheten. Generering av nye inntekter er avgjørende for å finansiere videre drift. Undersøkelsen gir sterke implikasjoner på et svekket omdømme i norske medier. På den annen side fremstår omdømmet i sosiale medier intakt, spesielt i den internasjonale sektoren. Det ligger stor usikkerhet rundt i hvilken grad hendelsene vil prege den norske merkevaren i fremtiden.

ABSTRACT

The Covid-19 outbreak has caused the most challenging disruption in global economy since the last decade. Centrally stands a weakened tourism and cruise ship industry. The Norwegian company Hurtigruten faced much publicity last summer due to an outbreak on the expedition ship “Roald Amundsen” as a result of internal failure within the company. This thesis explores how the pandemic has affected the company’s economy, as well as whether their actions have had consequences for the corporate reputation.

The thesis was conducted using three different analyses, which together should answer the set problem. The financial development was analyzed by calculating key figures from the company’s financial statements. The impact of the reputation is measured from two different points of view, one through coverage in social media and one through media articles.

The thesis shows a strongly negative impact on the business economy. Generation of new income is crucial to finance further operations. The research has strong implications on a weakened reputation in Norwegian media. On the other hand, the reputation in social media appears intact, especially in the international sector. There is great uncertainty about the extent to which the events will affect the Norwegian brand in the future.

FORORD

Denne utredningen er skrevet som avsluttende del av en 3-årig bachelor i økonomi og administrasjon ved Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet i Ålesund. Oppgaven er en 15 studiepoengs faglig undersøkelse, og er skrevet med utgangspunkt i en interesse for økonomi og regnskap.

Temaet for utredningen er i hvilken grad Covid-19 har påvirket Hurtigruten, som allerede i en utsatt bransje har støtt på ytterligere problemer i denne perioden. Skriveprosessen har gitt muligheten til å fordype seg i en identitetsrik norsk merkevare, og utforske utfordringene den har hatt med den pågående pandemien. Arbeidet med oppgaven har vært svært lærerikt og tidkrevende, og jeg håper det kan gjenspeile seg i oppgaven.

Det rettes en stor takk til min veileder Arron Wilde Tippett for gode, konstruktive innspill underveis i prosessen. Takk for din entusiasme, tid og ressurser, som har hjulpet meg å utnytte mitt potensiale.

Ålesund, 28. mai 2021

Vilde Elisabeth Fjeldstad

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	1
ABSTRACT	2
FORORD	3
INNLEDNING	6
1.1 <i>Bakgrunn for valg av tema</i>	6
1.2 <i>Problemstilling</i>	7
1.3 <i>Formål og avgrensning.....</i>	7
HURTIGRUTEN GROUP AS	9
2.1 <i>Om bedriften.....</i>	9
2.2 <i>Hurtigruten-saken.....</i>	11
2.2.1 <i>Hendelsesforløpet</i>	11
TEORI	16
3.1 <i>Bedriftsømdømme.....</i>	16
3.2 <i>Årsakssammenheng</i>	17
3.3 <i>Organisatorisk motstandsdyktighet.....</i>	17
3.4 <i>Bærekraftig virksomhet.....</i>	18
3.5 <i>Nøkkeltallsanalyse.....</i>	19
3.5.1 <i>Lønnsomhet.....</i>	20
3.5.2 <i>Likviditet</i>	20
3.5.3 <i>Soliditet.....</i>	21
3.5.4 <i>Finansiering</i>	22
METODE	23
4.1 <i>Forskningsspørsmål og formål</i>	23
4.2 <i>Forskningsdesign</i>	24
4.3 <i>Validitet og reliabilitet.....</i>	26
ANALYSE.....	28
5.1 <i>Nøkkeltallsanalyse.....</i>	28
5.1.1 <i>Lønnsomhet.....</i>	28
5.1.2 <i>Likviditet</i>	30
5.1.3 <i>Soliditet.....</i>	31
5.1.4 <i>Finansiering</i>	32
5.2 <i>Innholdsanalyse</i>	32
5.3 <i>Twitter-analyse</i>	35
DISKUSJON	37
6.1 <i>Økonomisk påvirkning.....</i>	37
6.2 <i>Omdømmepåvirkning.....</i>	38
6.3 <i>Utsikter videre.....</i>	40

6.4 Kildekritikk, svakheter og begrensninger ved studien.....	41
KONKLUSJON	43
BIBLIOGRAFI	44
VEDLEGG.....	48
<i>Vedlegg 1</i>	<i>48</i>
<i>Vedlegg 2</i>	<i>49</i>
<i>Vedlegg 3</i>	<i>50</i>
<i>Vedlegg 4</i>	<i>50</i>
<i>Vedlegg 5</i>	<i>51</i>
<i>Vedlegg 6</i>	<i>52</i>
<i>Vedlegg 7</i>	<i>53</i>
<i>Vedlegg 8</i>	<i>54</i>
<i>Vedlegg 9</i>	<i>55</i>

FIGUROVERSIKT

Figur 1 Internasjonale turistankomster etter region	6
Figur 2 Tidslinje koronautbruddet på Hurtigruten	11
Figur 3 Mail mellom fastlege i Hadsel kommune og ansatt i FHI.....	15
Figur 4 FNs bærekraftsmål.....	19
Figur 5 Omsetning Hurtigruten Group AS 2015-2020	28
Figur 6 Totalkapitalrentabilitet i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS.	
Figur 7 Egenkapitalrentabilitet i perioden 2015-2019 for Hurtigruten Group AS.....	29
Figur 8 Resultatgrad i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS.....	29
Figur 9 Likviditetsgrad 1 i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS.	
Figur 10 Likviditetsgrad 2 i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS.....	30
Figur 11 Egenkapitalandel i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS	
Figur 12 Gjeldsgrad i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS	31
Figur 13 Rentedekningsgrad i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS	31
Figur 14 Finansieringsgrad 1 i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS	
Figur 15 Finansieringsgrad 2 i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS	32
Figur 16 Hierarkisk oversikt over benyttede koder i artikkel-analyse	33
Figur 17 Artikklenes publiseringsdato	34
Figur 18 Artikklenes utgiver	34
Figur 19 Hierarkisk oversikt over koder benyttet i Twitter-analyse	35
Figur 20 Ordfrekvens i Twitter-analyse	36

INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi befinner oss midt i en hverdag svært ulik den vi så for oss for noen år siden. Covid-19 viruset utfordrer verden. Globale reiserestriksjoner og stengte bransjer og virksomheter har forårsaket den mest alvorlige forstyrrelsen i global økonomi siden 2.verdenskrig (Gössling, et al., 2021). Med internasjonale reiseråd samt omfattende restriksjoner på offentlige samlinger og lokalsamfunnets mobilitet, opphørte turismen i stor grad i mars 2020. I løpet av måneder forandret det globale turistsystemet seg fra overturisme til ikke-turisme. Den raske fremveksten og den vitenskapelige forståelsen av viruset skjedde på kort tid, og flere turistorganisasjoner slet med å forstå omfanget av hva som skjedde.



Figur 1 Internasjonale turistankomster etter region

Innvirkningen pandemien har hatt på bransjen har vært massiv. Verdens turismeorganisasjon publiserte i desember 2020 en oversikt over antall internasjonale turistankomster de 10 første månedene av året (UNWTO, 2020). Resultatet var en nedgang på over 900 millioner sammenlignet med samme periode i 2019. Dette tilsvarer et tap på 935 milliarder dollar i eksportinntekter, 10 ganger mer enn tapet under den globale økonomiske krisen i 2009.

Cruiseskipindustrien har vært et av de raskest voksende segmentene i turismesektoren de siste tiårene (Nhamo, et al., 2020). Året før Covid-19 transporterte segmentet alene 30 millioner turister og skapte over 1,1 millioner arbeidsplasser. Viruset har pålagt bransjen store økonomiske og menneskelige kostnader, samt gitt minimalt med inntekter. I den grad bransjen spiller en svært viktig rolle for globale og regionale økonomier, er den også ekstra sårbar for en mengde utfordringer, derunder sykdomsutbrudd. Næringen var en av de første som ble rammet av pandemien, da et cruiseskip utenfor Japan ble satt i korona-karantene. Covid-19 har latt bransjen møte kriminelle etterforskninger og søksmål for passasjersmitte ombord, i tillegg til havnenekt og mangel på medisinsk hjelp som følge av frykt for spredning. Bransjen har mottatt sin dose omtale i media det siste året, og den største utfordringen den har pådratt seg er risikoen for omdømmeskader.

Hurtigruten har siden slutten av 1800-tallet vært en sentral og viktig del av norsk transport og identitet (Hurtigruten, 2021). De senere årene har det internasjonale cruisemarkedet blitt en vel så viktig del av bedriften. Som følge av et kontroversielt koronautbrudd på et av skipene til Hurtigruten, og følgende vid medieomtale rundt hendelsen, ble bedriften et interessepunkt for denne oppgaven. Hvilke konsekvenser pandemien generelt, i tillegg til egne handlinger i denne perioden har for bedriften er et interessant forskningsområde.

1.2 Problemstilling

Oppgaven søker svar på hvilke økonomiske konsekvenser koronapandemien har hatt for bedriften, og videre hvordan svikt innad i eget selskap har påvirket deres omdømme. Hvor store er konsekvensene? Vil den identitetsrike merkevaren forsvinne? Hva skal bedriften være i fremtiden? Dette er aktuelle spørsmål som jeg ønsker å belyse i oppgaven. Av den grunn er følgende problemstilling utredet for oppgaven:

Hvordan har en pandemi påvirket en av Norges viktigste merkevarer?

1.3 Formål og avgrensning

Formålet med oppgaven er å undersøke konsekvensene en pandemi har for en bedrift som allerede i en svært utsatt sektor har støtt på ytterligere utfordringer. Oppgaven er ment til å undersøke tre sammenhengende analysepoeng – omdømmet i form av media dekning, omdømmet i form av sosiale media og den økonomiske prestasjonen til bedriften.

Oppgaven tar i den økonomiske delen utgangspunkt i året 2020, og sammenligner resultatet med tidligere år, herunder 2015-2019. Analysen tar utgangspunkt i konsernregnskapet til bedriften. I analysering av omdømme tar oppgaven utgangspunkt i perioden post koronautbruddet på Hurtigruten. Perioden for analysene er 01.august 2020 til 01.mai 2021.

Innholdet i kapittel 2 forteller kort om selskapet og konsernet Hurtigruten, deres kunder, historie og forretningssegmenter. Deretter blir utbruddet på skipet MS Roald Amundsen og hendelsesforløpet denne perioden forklart. I del 3 vil teoretiske aspekter relevant for oppgaven bli redegjort for. I del 4 vil metodene for analysen bli presentert, samt spissede forskningsspørsmål som skal besvares gjennom oppgaven. Det vil i denne delen også bli vurdert hvilke styrker og svakheter som kan vurderes ved oppgaven. Del 5 viser analyseresultater fra tre forskjellige undersøkelser. Til slutt vil oppgaven i del 6 svare på problemstillingen samt diskutert kritikk mot metodene brukt i oppgaven.

HURTIGRUTEN GROUP AS

2.1 Om bedriften

Hurtigruten, kalt "Verdens vakreste sjøreise», er velkjent blant det norske folk og har seilt fra havn til havn i mer enn 125 år. På slutten av 1800-tallet var kystlinjen langs Norge en travel rute for transport, men rutene var upålitelige og uregelmessige (Hurtigruten, 2021).

Regjeringen ønsket en endring og Vesteraalens Dampskibsselskap meldte interesse for anbudet. I 1893 ble dampskipet DS Vesteraalen sjøsatt og tatt i bruk langs norskekysten. Den første seilturen gikk fra Trondheim til Hammerfest. Senere utvidet bedriften seilturene til å gå fra Bergen til Kirkenes – kun i et tidsløp på syv dager.

Det som i 1893 var et lokalt transportselskap, utgjør i dag en bedrift med spesialbygde ekspedisjonsskip som reiser til mer enn 200 destinasjoner i 30 land. Bedriftens visjon er å være verdensledende på oppdagelsesreiser (Hurtigruten, 2021). Den ønsker å tilby trygge, aktive, særpregene og bærekraftige opplevelser som skaper minner for livet. Dette gjennom å tilby transport av varer og mennesker langs norskekysten i kombinasjon med å bringe turister med på spektakulære reiser verden over.

Siden oppstarten har Hurtigruten hatt monopol på reiser langs norskekysten. Dette er imidlertid i ferd med å endre seg. Samferdselsdepartementet sitt nye anbud i 2020 hadde tre pakker på totalt 11 skip, hvor Hurtigruten fikk to av pakkene (Stensvold, 2018). Den tredje fikk Havila Kystruten, eid av Havila Holding AS. Den nye bedriften skal fra 2021 også seile ruten Bergen-Kirkenes. Den skal dermed erstatte 4 av kystruteskipene til Hurtigruten, og de 386 ansatte på skipene blir med over til konkurrenten. Havila satser på å nå miljømål med å bruke batterihybrid fremdrift og naturgass (LMD).

Hurtigruten Group AS er et konsern bestående av Hurtigruten AS og 10 andre datterselskaper. Hurtigruten har tre forretningssegmenter (Hurtigruten Group AS, 2021):

- Hurtigruten Norway
- Hurtigruten Expeditions
- Hurtigruten Destinations

Hurtigruten Norway har tidligere vært det største segmentet med 11 skip. Disse tilbyr ekspedisjonsturer langs norskekysten. Gjestene her er hovedsakelig internasjonale reise og ekspedisjonscruise turister. Fartøysplanen og infrastrukturen er utnyttet for å tilby en kombinasjon av lokal transport og godstjenester på toppen av det unike cruisetilbudet. Segmentet utgjorde i 2019 73% av inntektene. Hurtigruten Expeditions vil fra 2021 være det største segmentet, da tre av de største skipene vil bli overført fra Hurtigruten Norway. Dette tilbyr unike ekspedisjonsturer blant annet til Svalbard. I 2019 utgjorde det 22% av fellesinntektene. Hurtigruten Destinations tilbyr hotell og restauranter samt arktiske opplevelser på Svalbard og i Kirkenes. Segmentet utgjorde 5% av de totale inntektene i 2019.

I dag kombinerer Hurtigruten et dypt forankret ønske om å tilby ekte lokale opplevelser samtidig som de etterlater et mindre fotavtrykk i formingen av fremtiden til det voksende ekspedisjonsmarkedet (Hurtigruten Group AS, 2021). Virksomheten er regnet som en av verdens grønneste flåter (Visitnorway, 2021). Bedriften var det første store selskapet innen reiseliv som erstattet og fjernet engangsplast fra alle skip, restauranter og hoteller. Samtidig har de fokus på å redusere matsvinn gjennom lokalmat. 80 prosent av maten som serveres ombord er fra norske leverandører.

I 2016 signerte selskapet en kontrakt med Kleven Verft om bygging av to nye hybridskip, de første i verden innenfor ekspedisjonscruiseskip-sektoren (Hegvold, 2016). Prislappen på disse landet på over 2 milliarder. De ble lansert i 2019 med navnene MS Roald Amundsen og MS Fridtjof Nansen. Skipene går delvis på biogass og gjorde det for første gang mulig å seile helelektrisk med passasjerskip. Skipene legger ut på ekspedisjoner verden over, fra Nordvestpassasjen i det arktiske området til pingvin koloniene i Antarktis (Hurtigruten, 2021).

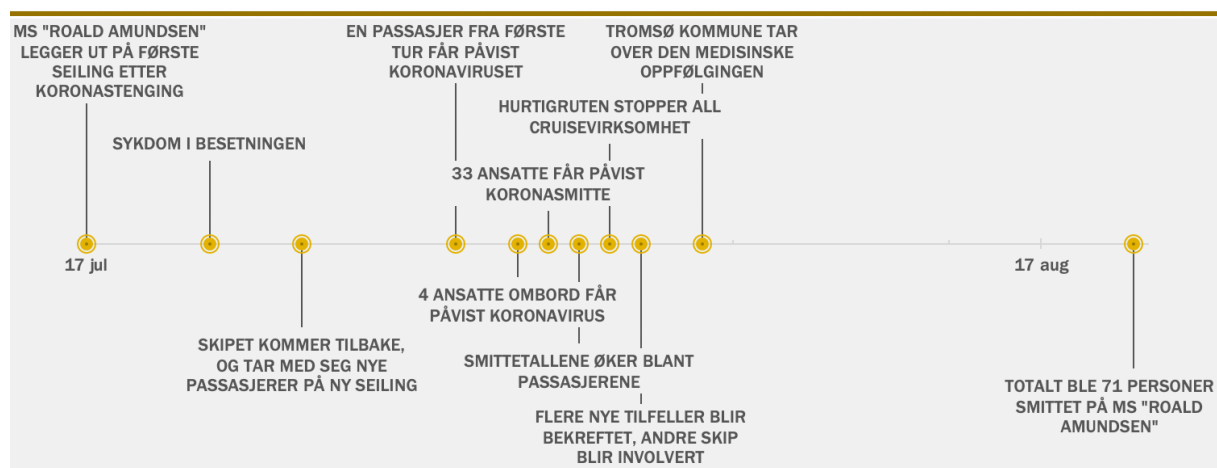
Før koronapandemien har Hurtigrutens inntekter vært fordelt på 3 hovedområder (Berg, 2020). Turisme (inkludert ekspedisjonscruise), transport av innbyggere og transport av gods med offentlig finansiering. De siste 5 årene har turismesektoren eksplodert, samtidig som transport- og godssektorene har vært stabile. Hurtigruten fikk i 2020 720 millioner fra Staten for transporten av gods og innbyggere. Dette utgjør ca 10% av de totale inntektene til bedriften. Dette viser at den desidert største kundegruppen til selskapet er turister, og da spesielt tyskere og andre europeiske innbyggere. I 2020 hvor verden har i store deler vært regulert av strenge reiserestriksjoner, har passasjerene på båtene stort sett vært lokale havn-til-navn passasjerer (Hurtigruten Group AS, 2021).

Selskapet har stor interesse fra utenlandske investorer, som skal sikre selskapets kapital (Nord24, 2020). Disse har stor tro på Hurtigrutens strategi for videre vekst. For å sikre likviditeten i 2021 og inn i 2022 skaffet bedriften i juni avtaler i det internasjonale finansmarkedet for 1 milliard kr. Dette med en rente på rundt 11 prosent. Bedriften har også valgt å selge eiendomsporteføljen sin på Svalbard (Segrov, 2021).

2.2 Hurtigruten-saken

Sommeren 2020 gikk Hurtigruten gjennom det man kan kalle en skandale, der de fikk svært mye kritikk for sine handlemåter (Strøm, 2020). En historie om svikt i kommunikasjon og dårlige avgjørelser, som kan få konsekvenser for den videre eksistensen for en av Norges desidert viktigste merkevarer. Skandalen ble kjent godt utenfor landets grenser.

Overordnet fikk Hurtigruten beskjed om en koronasmittet passasjer på skipet MS Roald Amundsen to dager før de valgte å varsle om det. Samtidig oppsto det smitte blant de ansatte ombord, og ifølge Hurtigruten selv var dette trolig smitte fra Filippinene. Totalt ble 69 kommuner berørte og 71 personer totalt smittet av viruset. Det var flere årsaker og dårlige vurderinger som ledet til omfanget av skandalen.



Figur 2 Tidslinje koronautbruddet på Hurtigruten

2.2.1 Hendelsesforløpet

26. og 29 juni får Hurtigruten tillatelser til å starte opp igjen kystcruisevirksomhet langs norskekysten og Svalbard. 17.juli tar MS «Roald Amundsen» med seg 209 passasjerer til Svalbard på 1 ukes tur. I løpet av turen oppstår det sykdom i besetningen. Noen av disse

legges inn på skipshospitalet om bord. En uke senere er skipet tilbake i Tromsø, og tar med seg 177 nye passasjerer til Svalbard. Underveis på denne turen får en passasjer fra første seilturen påvist koronaviruset. 29.juli tar kommuneoverlegen til den respektive kontakt med både Folkehelseinstituttet og Hurtigruten. Hurtigruten varsler ingen ombord på skipet, og «konkluderer» at passasjerer må ha bli smittet en annen plass enn ombord på MS «Roald Amundsen».

I granskningsrapporten til Hurtigruten vises det til samtale mellom smittevernlegen i kommunen og en av legene ombord på skipet, hvor smittevernlegen mente det var mest sannsynlig at personen var blitt smittet ombord på MS «Roald Amundsen» (Advokatfirmaet Wiersholm AS og DNV GL AS, 2020). Legen ombord ringte deretter Folkehelseinstituttet sin smittevernvakt. Legen mente det var mest sannsynlig at personen ikke ble smittet på Roald Amundsen, og denne informasjonen ble videreformidlet internt i Hurtigruten til de involverte i håndteringen av situasjonen. I FHI's egen hendelseslogg var det usikkert hvor personen hadde blitt smittet.

Senere samme dag hadde den tilsvarende legen en ny samtale med FHI hvor de mente, etter interne drøftelser, at smitten etter stor sannsynlighet hadde oppstått ombord Roald Amundsen. Legen oppfattet dette som en kontrabeskjed fra tidligere samtale. Ifølge FHI avtalte de i denne samtalen at Hurtigruten skulle informere alle passasjerene ombord den første seilturen. Legen informerte denne informasjonen videre til en person i ledelsen. Denne personen hevder å ha gitt beskjedene videre til en av lederne, men denne har i sin forklaring uttrykt at vedkommende ikke har oppfattet en slik beskjed.

I ettertid kommenterer Tarjei Kramviken, kommunikasjonsrådgiver i Hurtigruten, avgjørelsen om å ikke varsle slik: «Ingen andre gjester eller mannskap på de to seilingen hadde rapportert om symptomer eller sykdom. Andre i gjestens reisefølge har også testet negativt etter at de kom hjem fra turen med Hurtigruten» (Strøm, 2020). I granskningsrapporten har de ansatte i kommunikasjonsavdelingen forklart at beslutningene som ble tatt denne dagen var basert på i) informasjon mottatt av skipslegen og FHI om at sannsynligheten for at personen hadde blitt smittet ombord var lav, ii) ingen i ledelsen hadde mottatt beskjed fra FHI om at passasjerene måtte varsles, og iii) det fra både leger ombord og annet mannskap ble bekreftet at det ikke var mistanke om koronasmitte ombord på seilas 2 (Advokatfirmaet Wiersholm AS og DNV GL AS, 2020). Det ble derfor ikke sendt ut en pressemelding eller varsel til passasjerer denne dagen.

30. juli er skipet på vei tilbake til Tromsø. 4 av de ansatte ombord har blitt syke, men ifølge Hurtigruten har ingen symptom på korona. Universitetssykehuset i Nord-Norge blir på samme dag kontaktet av Hurtigruten om 2 av de ansatte (Støre, 2020). Det blir ikke diskutert mulig koronasmitte i denne samtalen, selv om Hurtigruten visste om den smittede passasjerer. Dagen etter ankommer skipet i Tromsø. De fire syke blir sendt til sykehus, hvor de får påvist at de er smittet av Covid-19 (Strøm, 2020). Hurtigruten setter så i gang en omfattende testing av alle de 160 ansatte ombord de to seilasene. Det blir også sendt ut varsling til de 386 passasjerene. Mange av passasjerene har imidlertid allerede forlatt skipet og begynt på sine hjemreiser. Hvorimot noen er godt i gang med å utforske gatene i Tromsø.

1. august får Hurtigruten bekreftet koronasmitte hos 33 av de ansatte på MS «Roald Amundsen» (Strøm, 2020). Ytterligere 3 ansatte får bekreftet smitte i ettertid. 33 av de respektive kom fra Filippinene, et land som på det tidspunktet var merket rødt av Norske helsemyndigheter. Helsedirektoratet uttalte i en epost til Norges Rederiforbund 21. mars 2020 at «mannskap ombord på fiskefartøy kan gjennomføre karantene ombord på fiskefartøyet, under forutsetning at nærkontakt med andre unngås» (Advokatfirmaet Wiersholm AS og DNV GL AS, 2020, p. 26). Ansatte på Hurtigruten tolket innholdet i karantenebestemmelsene selv. Under mannskapsbytte i mai praktiserte MS Roald Amundsen innreisekarantene for mannskapet som kom ombord fra utlandet. På dette tidspunktet var forståelsen av karantenebestemmelsene at mannskap i karantene måtte oppholde seg i lugaren til enhver tid. Etter flere interne diskusjoner i etterkant, blir det 18. juni formidlet til skipsledelsen på MS Roald Amundsen at

Påmønstrede mannskap fra utlandet måtte gjennomføre 10 dagers karantenetid ombord på skipet. Mannskapet kunne arbeide som normalt, så lenge de holdt en meter avstand til andre, vasket hendene ofte, praktiserte god nyse- og hostetikette, og isolerte seg hvis de følte seg dårlige. (Advokatfirmaet Wiersholm AS og DNV GL AS, 2020, p. 26)

De generelle reglene presiserte at sjøfolk kunne ta sin karantene ombord skipet, med en forutsetning om å være isolert i sin fritid samt med forbud om å gå i land. De innebar også en «15 minutters-regel» der det var mulig. Videre var restriksjonene for røde land og land med tilsvarende smittetall at mannskapet skulle ha 10 dager karantene før de gikk ombord på skipet. I realiseringen fulgte dermed ikke Hurtigruten karantenebestemmelsene som var satt på sine reiser med MS Roald Amundsen i juli 2020.

Ombord på de to seilasene til MS Roald Amundsen var det totalt ca. 170 besetningsmedlemmer hvorav 30 av disse var nordmenn. Det var 11 ulike nasjonaliteter ombord. Det ble opplyst at det utenlandske mannskapet tok covid-test i hjemlandet 3-4 dager før avreise, og forble i karantene til reisedagen. De mottok opplæring i covid-19-prosedyrer online og dokument fra Bemanningsselskapet med informasjon om rutinene bemanningen måtte forholde seg til før og under avreise, samt tiltak og retningslinjer for å sikre et trygt mannskapsskifte ombord.

Av gruppen på 90 besetningsmedlemmer som ankom mellom 6. og 17.juli, var det kun 8 av disse som fikk tildelt enkeltlugar. De resterende ble plassert i dobbellugarer. I granskningsrapporten fremkommer det at en av de ankomne ble plassert i lugar sammen med et besetningsmedlem som hadde passasjerkontakt. Vedkommende opplyste dog at de to ikke oppholdt seg i lugaren samtidig da de hadde forskjellige arbeidstider.

1.august begynte FHI å få oversikt over passasjerene som deltok på de to seilasene MS Roald Amundsen hadde til Svalbard (Strøm, 2020). 69 kommuner ble varslet om at de kunne ha innbyggere som er smittet av koronaviruset etter å ha vært på tur med Hurtigruten. Påfølgende dag øker smittetallene hos passasjerene. Media får fatt på saken. Det blir stilt spørsmål til om Hurtigruten har brutt smittevernreglene i sin håndtering av hendelsene. Direktør i Hurtigruten, Daniel Skjeldam, bekrefter at de ikke har fulgt FHIs retningslinjer for varsling. Videre ble dette forklart som et resultat av rutinesvikt, og mangel på videreføring av beskjeder. Hurtigruten fulgte internasjonale regler, og at mannskap kunne jobbe på båt selv om de var i karantene.

Bedriften stopper neste dag all cruisevirksomhet som følge av utbruddet. Interne e-poster blir offentliggjort, og viser blant annet hvordan Hadsel kommune ønsket å koble en koronasmittet mann i kommunen til utbruddet på Hurtigruten. Figur 2 viser mail mellom fastlege i Hadsel kommune og en ansatt i FHI.



Figur 3 Mail mellom fastlege i Hadsel kommune og ansatt i FHI

4.august ble enda flere tilfeller bekreftet. Fire i besetningen på et annet skip MS «Fridtjof Nansen», måtte i isolasjon med forkjølelssymptomer. Et tredje skip MS «Spitsbergen» var på vei til Tromsø, men ingen fikk gå i land før de kunne vise til en negativ korona-test. Det viste seg senere at ingen på Fridtjof Nansen eller Spitsbergen hadde smittede. Tromsø kommune tar så over ansvaret for den medisinske oppfølgingen på MS Roald Amundsen. Dette på bakgrunn av bl.a. den medisinske vurderingen til legene på skipet. De hevdet de syke ombord ikke viste tegn til å være smittet av korona, men når de kom på sykehus tok det helsepersonell kun to minutter å melde kommunen om mulig smitte.

Sjøfartsdirektoratet og Hurtigruten offentliggjorde i ettertid sine granskningsrapporter.

TEORI

3.1 Bedriftsømdømme

Fra et teoretisk perspektiv eksisterer det ikke noen teori om ømdømme, kun at vi alle er villige til å evaluere om vi har positive eller negative synspunkter om et selskap. Ømdømme kan av den grunn betraktes som en holdning (Burke, et al., 2011).

«Corporate reputation» eller bedriftsømdømme refererer til menneskers generelle oppfatninger og meninger om en bedrift eller organisasjon (Campbell, 2016). Ømdømmet til en bedrift blir bygd over lengre tid, og er en konsekvens av valgene den tar. Meninger og oppfatninger påvirkes av bedriftens handlinger samtidig som funksjoner som nyhetsdekning, søkemotorresultater og publiserte artikler kan være med på å forsterke disse. Ifølge Ernst & Young anser investeringssektoren at mellom 40 og 50 prosent av en bedrifts verdi er immateriell og hovedsakelig basert på dens ansikt utad (Burke, et al., 2011).

Et anstendig rykte oppnås vanligvis gjennom å ha god konkurransevne, anskaffe et gjenkjennelig og positivt image, bygge en etisk god og ytelsesdyktig arbeidskultur samt ha en åpen kommunikasjon med interessentene (Burke, et al., 2011). Det kan likevel raskt bli svekket på grunn av den økende mediegranskningen og globaliseringen av kommunikasjon over nett. Resultater viser en signifikant finansiell kostnad for organisasjoner med svekket ømdømme blant annet fra uredelighet eller dårlige produkter. For eksempel lider selskaper skyldige i å manipulere finansielle poster og kontoer generelt nesten 10 ganger det finansielle tapet fra svekket ømdømme enn fra bøter som måtte pålegges.

Ømdømme er en kompleks og immateriell konstruksjon, og det eksisterer forskjellige måter å måle det på. (Burke, et al., 2011) presenterer to ulike metoder. Den ene er basert på en kognitiv forestilling om at interessenter er i stand til å bedømme bedriftens faktiske ytelse på ulike kriterier. Dette skjer for eksempel gjennom at respondenter blir bedt om å vurdere en bedrifts rolle som arbeidsgiver, hvordan den tilbyr produkter som er egnet for et gitt formål, eller generelt som i et selskap å investere i. Den andre metoden baserer seg på ideen om at ømdømme er en affektiv konstruksjon. Her blir respondentenes følelser om en bedrift analysert. Det har vært en økende interesse for mer evaluerende metoder designet for å fange bildene eller assosiasjonene som interessenter forbinder med firmaer.

Å analysere ømdømmet til en bedrift vil gi en god pekepinn på forholdet mennesker har til den. I denne bacheloroppgaven vil det være hensiktsmessig å analysere følelsene og

holdningene respondenter har til bedriften. Mange mennesker er svært åpne om sitt liv og sine holdninger i sosiale media. Av den grunn vil en Twitter-analyse bidra med en affektiv analysing av meningene mennesker har og har hatt tidligere om Hurtigruten.

3.2 Årsakssammenheng

(Skog, 2004) forklarer samfunnsmessige fenomener som ensbetydende med å søke etter årsaker til disse fenomenene. Kausalitet forbindes med at noe er årsak til noe annet. En stor del av moderne litteratur har 3 hoved kjennetegn til kausalitet. Den første er asymmetri, at årsaken kommer før virkningen, og aldri omvendt. Den andre handler om lokalitet, hvor virkningen opptrer nær årsaken både i tid og rom. I tillegg er årsaksrelasjonen lokal både i tid og rom. Det er dog omdiskutert hvor lokalt og hvor nær disse relasjonene behøver å være for å defineres som kausalitet.

Den tredje er konstant konjunksjon, som handler om at hver gang årsaken opptrer, vil også virkningen komme. Dette er også et omdiskutert kriterium. I praksis er det klart at en må observere et fenomen gjentatte ganger for å kunne konkludere om det faktisk foreligger en kausal årsakssammenheng. Imidlertid er det vanskelig å se at det nødvendigvis eksisterer en forbindelse mellom årsaksbegrepet og konstant konjunksjon.

En årsakssammenheng oppstår når det eksisterer påvirkning mellom to fenomener (Skog, 2004). Forutsetningen for at det finnes en årsakssammenheng er at en hendelse A påvirker en annen hendelse B, og at A oppstår før B. Relasjonen mellom covid-19 og Hurtigruten er sterk. Pandemien har nær lokalitet til all forretningsvirksomhet, og angivelig spesielt til en bransje som turismebransjen. Konstant konjunksjon er vanskelig å måle når det gjelder en pandemi, da denne ikke kan observeres gjentatte ganger. Likevel er det en viss forbindelse mellom covid-19 og Hurtigruten. Hadde pandemien inntruffet på nytt, hadde trolig Hurtigruten hatt tilnærmet lik økonomisk smell, men i forskjell vært mer forberedt og gjort mindre feil. I denne bacheloroppgaven blir det studert en årsakssammenheng mellom covid-19 og Hurtigruten. Hendelse A vil være pandemien, og hendelse B vil være Hurtigruten post sommeren 2020.

3.3 Organisatorisk motstandsdyktighet

Selve tåleevne-begrepet har hatt en lang tradisjon i andre profesjoner, spesielt innen psykologi, men er relativt nytt i forretnings- og ledelsesforskning (Duchek, 2020). I svært

ustabile tider er organisasjoner avhengige av å utvikle en motstandsdyktighet som muliggjør effektiv håndtering av uforventede hendelser, evne til å komme tilbake fra kriser, og videre fremme fremtidig suksess. Det er liten konsensus på hva «organisatorisk motstandsdyktighet» eller «organisatorisk tåleevne» faktisk betyr og hvordan det oppnås i praksis. Generelt leverer søkemotorer beskrivelser av begrepet som «organisasjonens evne til å forutse, forberede seg på, reagere og tilpasse seg trinnvise endringer og plutselige forstyrrelser for å overleve og blomstre» (Towler, 2020).

Suksessfulle bedrifter har velutviklede rutiner for å «få ting gjort». Dette kan være noe så prosaisk som å fylle ut et tidskjema. Slike rutiner blir ofte tatt for gitt i stabile perioder, men har en tendens til å bryte sammen når bedrifter møter høye nivå av usikkerhet eller beveger seg mot en krise. (Suarez & Montes, 2020) identifiserer tre vide tilnærminger for å «få ting gjort», som kan hjelpe ledere og bedrifter til å reagere mer effektivt på hyppige foranderlige miljø. Den første tilnærmingen er *organisatoriske rutiner*, som er effektive når arbeid er forutsigbart. Den andre er heuristiske eller enkle regler som intensiverer beslutningsprosesser og prioriterer bruken av ressurser i mindre forutsigbare kontekster. Den siste tilnærmingen er improvisasjon – spontane, kreative metoder å angripe en mulighet eller et problem.

Korona-pandemien har gjort bedrifter avhengige av å utvikle en god motstandsdyktighet. For mange har viruset betydd kroken på døren. Gode rutiner og god kommunikasjon er sentralt for overlevelse. Denne oppgaven vurderer Hurtigrutens evne til motstandsdyktighet, spesielt sett i sammenheng med koronautbruddet på MS Roald Amundsen.

3.4 Bærekraftig virksomhet

Bærekraft defineres som å ta et langsiktig ansvar for virksomheten og om forholdet mellom økonomi, miljø og sosiale forhold (Carson & Skauge, 2019). Som bedrift handler dette om å balansere disse faktorene på en god måte. En virksomhet vil alltid søke etter god lønnsomhet, men bør søke dette uten at det går på bekostning av hensynet til miljø og samfunn.

FNs bærekraftsmål er et sentralt rammeverk som brukes aktivt i mange virksomheters arbeid. Den aktuelle bedriften peker ut noen av målene den ønsker å fokusere på og gi et aktivt bidrag til realiseringen av. Slik kan de benytte den overordnede agendaen til FN som et strategisk verktøy, for å gi et klart signal om hvilke positive effekter de har på miljøet og samfunnet.



Figur 4 FNs bærekraftsmål

Bærekraft handler om å finne et balansepunkt mellom god økonomi, gode samfunnsforhold og godt miljø. Det blir ofte referert til føre-var prinsippet i debatt om økologiske hensyn. Prinsippet slår fast at dersom en handling eller politikk kan føre til alvorlig eller ikke-reversibel skade på fellesskapets verdier, og det ikke eksisterer en vitenskapelig konsensus om at en slik skade vil forekomme, ligger ansvaret på de som vil gjennomføre en slik handling eller politikk. Det har lenge eksistert en uenighet i hvorvidt fortsatt økonomisk vekst er ønskelig, eller om en må finne nye alternativer til metoden å måle fremgang i økonomien på.

Bærekraft og omdømme er to begreper med sammenheng. I takt med faren for miljøødeleggelse vokser viktigheten av å være en etisk god virksomhet. En bedrift med lite fokus på bærekraftighet får generelt lite støtte fra befolkningen. Stadig flere mennesker velger selektivt produkter og tjenester kun fra bedrifter med miljøbevissthet og ansvarlig forretningsdrift.

3.5 Nøkkeltallsanalyse

Nøkkeltall brukes ved utarbeidelse av regnskapsanalyser (Kristoffersen, 2019). En grunnleggende regnskapsanalyse inneholder fire følgende forhold: lønnsomhet, likviditet, finansiering og soliditet, og tar utgangspunkt i årsregnskap. For å svare på oppgavens problemstilling vil det også være hensiktsmessig å supplere analysen med omsetningsutvikling.

3.5.1 Lønnsomhet

Lønnsomhet definerer evnen en har til å skape overskudd (Kristoffersen, 2019). For at en bedrift skal være i drift over lengre tid, er den avhengig av å produsere overskudd. En tilstrekkelig lønnsomhet tiltrekker investorer som kan generere ny egenkapital inn i bedriften.

Totalkapitalrentabilitet måler avkastning på totalkapitalen i bedriften, det vil si de samlede eiendelene. Nøkkeltallet beskriver hvor effektiv bedriften har vært i sin forvaltning av ressurser, uavhengig av finansieringen og inntjeningen i perioden. Gjennomsnittlig totalkapital blir brukt for å fange opp eventuelle endringer i totalkapitalen i løpet av året.

$$\text{Totalkapitalrentabilitet} = \frac{\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter} \times 100\%}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

Egenkapitalrentabilitet måler lønnsomheten av eierens investering før eller etter skatt (Kristoffersen, 2019). En endring i egenkapitalen i løpet av året vil kunne påvirke egenkapitalrentabiliteten. Generelt er egenkapitalrentabilitet etter skatt mest interessant for eierne, men på grunn av manglene årsoppgjør fra 2020 vil denne oppgaven ta utgangspunkt i egenkapitalrentabilitet før skatt.

$$\text{Egenkapitalrentabilitet (før skatt)} = \frac{\text{Ordinært resultat før skatt} \times 100\%}{\text{Gjennomsnittlig egenkapital}}$$

Resultatgraden viser resultatet før rentekostnader i forhold til hver krone i salg (Kristoffersen, 2019). Her er en høy grad positivt. Den kan forbedres ved å enten redusere kostnader eller øke inntekter.

$$\text{Resultatgrad} = \frac{(\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}) \times 100\%}{\text{Driftsinntekter}}$$

3.5.2 Likviditet

Likviditet kan defineres som bedriftens betalings situasjon (Kristoffersen, 2019). Den antyder om virksomheten har nok likvide midler til å betale sine forpliktelser ved forfall. I denne oppgaven blir det gjort rede for relevante nøkkeltall som Likviditetsgrad 1 og Likviditetsgrad 2.

Likviditetsgrad 1 måler evnen bedriften har til å betale kortsiktig gjeld, og bør være større enn 2. *Likviditetsgrad 2* måler evnen til å betale kortsiktig gjeld – på kort sikt. Denne bør være større enn 1. Forskjellen mellom de to gradene, er at varelager er trukket ut fra Likviditetsgrad 2, da de regnes for å være de minst likvide omløpsmidlene.

Likviditetsgrad 1 = Omløpsmidler / Kortsiktig gjeld

Likviditetsgrad 2 = Mest likvide omløpsmidler / Kortsiktig gjeld

3.5.3 Soliditet

Soliditet sier noe om bedriftens evne til å tåle finansielt tap (Kristoffersen, 2019). Et foretaks soliditet er gjerne knyttet opp mot størrelsen på egenkapitalen i forhold til den samlede kapitalen. Sentralt i måling av soliditet er andel av egenkapital, andel av gjeld og andel av rentedekning.

Egenkapitalandel i prosent måler soliditeten til bedriften. Jo større andel – jo bedre soliditet. Prosenten viser også hvor mye virksomheten har råd til å tape, før gjelden også blir påført tap.

$$\text{Egenkapitalandel} = \frac{\text{Egenkapital} \times 100\%}{\text{Totalkapital}}$$

Gjeldsgraden måler forholdet mellom kapital som er finansiert av eierne og kapital som er finansiert av utenforstående (Kristoffersen, 2019). Jo lavere forholdstallet er, desto mer anstendig er bedriften. Egenkapitalandelen avtar jo større dette tallet er.

$$\text{Gjeldsgrad} = \frac{\text{Gjeld}}{\text{Egenkapital}}$$

Rentedekningsgraden viser evnen en virksomhet har til å betale sine rentekostnader ved forfall (Kristoffersen, 2019). Tallet bør være over 1 for at bedriften ikke går med underskudd. Størrelsen på graden er avhengig av lønnsomheten og renter på gjelden i bedriften.

$$\text{Rentedekningsgrad} = \frac{\text{Finanskostnader} + \text{Ordinært resultat før skatt}}{\text{Finanskostnader}}$$

3.5.4 Finansiering

Finansiering defineres som anskaffelse og anvendelse av kapital (Kristoffersen, 2019). En analyse av foretakets finansiering vil ta utgangspunkt i sammensetningen av eiendelene til bedriften.

Finansieringsgrad 1 anslår hvor stor del av anleggsmidlene som er langsiktig finansiert. Graden regnes ut ifra egenkapital og langsiktig gjeld, og bør være under 1.

Finansieringsgrad 2 viser i hvor stor grad kortsiktig kapital benyttes for å finansiere omløpsmidlene. Graden bør være større enn to, men ikke under 1.

$$\text{Finansieringsgrad 1} = \frac{\text{Anleggsmidler}}{\text{Langsiktig kapital}}$$

$$\text{Finansieringsgrad 2} = \frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

METODE

Forskning er en systematisk fremgangsmåte med hensikt å få svar på ett eller flere satte forskningsspørsmål eller problemstillinger (Ringdal, 2018). Ulike metodeverktøy benyttes for å nå mål i forskningssammenheng og bidrar til å svare på forskningsspørsmål. En skiller generelt mellom to forskningsstrategier, kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ forskning innebærer analyser av lav strukturert data som tekstmateriale og dybdeintervjuer. Den kvantitative metoden benytter større datamateriale og gir beskrivelser av virkeligheten gjennom tall og tabeller. De kvalitative metodene har en mindre grad av innskrenking, og søker ikke etter å generalisere funnene. I sammenheng med å måle et omdømme er både prestasjonen til bedriften og responsene på prestasjonen nyttig å måle. Denne bacheloroppgaven benytter derfor både kvalitativ og kvantitativ metode.

4.1 Forskningsspørsmål og formål

Forskningsspørsmål betraktes ofte som undersøkelsens formål (Ringdal, 2018). Etter definering av forskningsspørsmål settes hensikten med undersøkelsen opp sammen med valg av design og metoder. Før man setter i gang forskningen er det elementært å stille seg spørsmål om dette er forsket på før. Problemstillingen bør være faglig interessant og bidra med ny kunnskap. Formål med en undersøkelse i følge (Johannessen, et al., 2005) er:

- Å beskrive
- Å forklare
- Å forutsi
- Å forstå
- Å evaluere
- Å endre
- Å gi grunnlag for beslutninger
- Å utvikle nye perspektiv eller nye teorier og begreper
- Å utforme spesifikke utopier

Forskningsspørsmålene utformet i denne undersøkelsen er:

1. *Hvordan har koronapandemien påvirket Hurtigruten økonomisk?*
2. *Hvordan har omdømmet til Hurtigruten i digitale og sosiale media utartet seg basert på beslutningene de har tatt i løpet av denne perioden?*

4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskriver hvordan forskerens plan eller skisse er for gjennomføring (Ringdal, 2018). En kan beskrive designet som *alt* som har med undersøkelsen å gjøre. (Johannessen, et al., 2005) illustrerer tre metoder som benyttes for å beskrive konkret formålet med forskningen. Beskrivende, utforskende og forklarende. Den beskrivende metoden handler om å dokumentere og underbygge hendelser enten de er dagsaktuelle forhold eller har skjedd tidligere. Utforskende metode brukes vanligvis om temaet er lite forsket på tidligere. Da er det behov for mer kunnskap for å kunne teste nye hypoteser eller nyttige forskningsspørsmål. Den forklarende metoden brukes for å analysere sammenheng mellom ulike forhold, for eksempel hvilke hendelser gir forskjellige konsekvenser. De tre metodene overlapper ofte hverandre, og det kan derfor være utfordrende å finne et klart skille.

Svar på forskningsspørsmål 1 skal gi en beskrivende forklaring på det økonomiske aspektet av årsakssammenhengen. Ved hjelp av forskningsspørsmål 2 utforskes og avdekkes bedriftens omdømme-påvirkning. Oppgaven er ment til å beskrive tre sammenhengende analysepoeng – omdømmet i form av media dekning, omdømmet i form av sosiale media og prestasjonen til bedriften (som har sammenheng med omdømmet).

Forskingsspørsmål 1 blir besvart ved bruk av kvantitativ metode. Det blir gjennomført en nøkkeltallsanalyse av konsernet. Tallene som er analysert er hentet fra purehelp.no. Regnskapet for 2020 er per dags dato ikke offentliggjort på purehelp.no og proff.no. Tallene fra 2020 er derfor hentet fra Hurtigruten Group AS sin årsrapport. I analysen blir det gjort rede for lønnsomheten, likviditeten og soliditeten samt omsetningsutviklingen til bedriften. Disse skal gi et bilde på hvordan økonomien til Hurtigruten har utviklet seg og blitt påvirket av koronapandemien. Analyseperioden er fra 2015 til 2020.

Forskingsspørsmål 2 blir besvart ved bruk av innholdsanalyse. En innholdsanalyse er en kvalitativ forskningsmetode og kjennetegnes som en detaljert, systematisk undersøkelse og fortolkning av datamateriale (Berg & Lune, 2012). Utgangspunktet for utviklingen av innholdsanalyser er for å identifisere mønstre, temaer, skjevheter og betydninger gjennom kvantitative og kvalitative analyser. En typisk innholdsanalyse av ulike former for menneskelig kommunikasjon er ofte tilknyttet til skriftlige dokumenter, fotografier, videofilmer og lydfiler. Analysen er designet for å kode innholdet som data slik de kan benyttes for å svare på forskningsspørsmålet.

Denne oppgaven består av to innholdsanalyser. I begge analysene er det benyttet metodeprogrammet NVIVO. Den ene er en analyse av skriftlige dokumenter og artikler. Analysen er ment å vise hvordan Hurtigruten blir fremstilt i media i etterkant av sommeren 2020. Datamaterialet er hentet fra to nettaviser, NRK og VG. 40 artikler med Hurtigruten som interessepunkt er hentet ut. Artiklene ble valgt ut gjennom et avansert og egendefinert søk på Google og i NRK sitt søkeregister med søkeord 'hurtigruten'. Artikler fra 1.mai og tilbake til 1.august 2020 ble plukket ut, med kriteriet om mest mulig spredning utover månedene. 1.august ble valgt for å unngå artikler i perioden 'skandalen' faktisk hendte, da målet med analysen er å se hvordan omdømmet har blitt påvirket i etterkant.

Hensikten med å kun benytte seg av to aviser, er for å lettere kunne analysere omtalen bedriften mottar. Et utvalg av artikler fra samme avis vil gi et bedre bilde av fremstillingen, enn et fåtall fra mange ulike aviser. Resultatet av analysen kan i stor grad bli tilfeldig ved bruk av mange aviser, da et fåtall utvalgte artikler fra en avis ikke vil gi et riktig bilde av om de fremstiller bedriften negativt eller positivt. Om artiklene valgt ut er positive eller negative kan være utelukkende tilfeldig.

Artiklene er analysert ved bruk av analyseprogrammet NVIVO. I programmet må forskeren selv kategorisere og plassere innholdet i artiklene til ulike koder. Kodene benyttet for denne analysen var *Negativ omtale*, *Positiv omtale* og *Nøytral omtale*. Negativ omtale beskrives her som omtale med uttrykk som kan virke negativt på bedriftens omdømme, eller som nevner 'skandalen' i juli 2020. Positiv omtale defineres som omtale med innhold som styrker bedriftens omdømme. Med nøytral omtale menes innhold som verken kan regnes som positivt eller negativt for bedriftens omdømme. Innhold regnet som irrelevant for analysen er ikke kodet. En kan deretter kjøre ulike analyser av datamaterialet ved bruk av de ulike kodene. Analysen vil avdekke hvilke omtaler det er mest av, inneholde eksempler fra artiklene samt vise forskjell på de to avisene.

Den andre innholdsanalysen er en analyse gjort ved bruk av Developer-programmet til Twitter. Twitter er ofte en sentral sosiale media plattform i politikken og andre viktige begivenheter (Holm, 2020). Utviklerportalen til Twitter er et selvbetjent brukergrensesnitt hvor utviklere kan administrere API-tilgang og Twitter-prosjekter (Twitter, 2021). Den gir oss mulighet til å utnytte kraften til det globale kommunikasjonsnettverket til Twitter gjennom forskning, analyser og mer. Twitter API er et sett av programmerbare endepunkter som kan

bli brukt for å lære av og bruke samtaler og publikasjoner på Twitter. Hensikten ved denne analysen er å avdekke omdømmet til Hurtigruten i sosiale media.

For å gjennomføre analyse med Developer-programmet benyttes en plattform kalt Postman. Plattformen er et interaktivt og automatisk verktøy for å verifisere API-ene til et prosjekt (Axelerant, 2021). I analysen ble det søkt etter Tweets¹ som inneholdt søkeord 'hurtigruten OR roald amundsen'. Søket ble begrenset fra 01.mai og tilbake til 01.august 2020. Maks mengde som kunne søkes etter var 500 tweets. Disse ble deretter importert i NVIVO og kodet til forskjellige kategorier. Kodene benyttet for denne analysen var også *Negativ omtale*, *Positiv omtale* og *Nøytral omtale*. Tweetene i utvalget regnet som irrelevante ble ikke kodet. Spesielt i denne analysen er i hvilken grad en omtale er fra en typisk reiselivskonto o.l. eller fra en enkeltperson. Tweets fra enkeltpersoner har mye større betydning for analysen enn tweets fra bedrifter, da bedrifter gjerne publiserer gjennom en annonseavtale med andre virksomheter. I resultatet er derfor alle omtalene med, men det blir fokusert på omtaler fra personer.

4.3 Validitet og reliabilitet

Validitet betyr i hvilken grad en undersøkelse måler det den faktisk skal måle og i hvilken grad man ut fra resultatene kan trekke gyldige slutninger (Dahlum, 2021). Reliabilitet er en nødvendig betingelse for en gyldig slutning, men er ikke en tilstrekkelig betingelse. Validitet handler følgelig om denne oppgaven har samlet de riktige beløpene til den økonomiske analysen, samt de riktige artiklene og innleggene til innholdsanalysen.

De kvalitative innholdsanalysene har datamateriell som oppgaveskriver har samlet inn selv. Artiklene fra digitale medier er hentet fra store riksdekkende nettsider, som antas å ha store nedslagsfelt. Det er av den grunn rimelig å vurdere at de har stor betydning for befolkningens tilegning av kunnskap og oppfatning av Hurtigruten. Datamaterialet til Twitter-analysen er hentet gjennom Twitter sin egen Developer-portal. De er overført til applikasjonen Postman. Som følge av dette vil analysene måle rett materiale, og validiteten er sterk. Et forhold som kan påvirke validiteten er om forskeren bruker rett koder for å frembringe analyseresultatene. Det samme gjelder i den økonomiske analysen, hvor validiteten avhenger av om de riktige beløpene til de ulike beregningene blir samlet.

¹ Innlegg på maks 280 tegn postet av brukere på det sosiale nettverket Twitter som kan likes, kommenteres og retweetes (Holm, 2020).

Reliabilitet refererer til en undersøkelses evne til å produsere et konsistent resultat dersom gjentatte målinger tas (Svartdal, 2020). Graden av reliabilitet eller pålitelighet er i hvilken grad undersøkelsen er fri for tilfeldige feil og dermed gir konsistente resultater. Generelt, dersom resultatene skal være pålitelige, må en kunne forvente at en får samme resultat om analysen gjennomføres på nytt under samme betingelser.

Reliabiliteten testes i de ulike analysene som inngår i oppgaven. Nøkkeltallsanalysens tall er samlet inn fra purehelp.no sine offentlige tall, samt årsrapporten til bedriften selv for året 2020. Dette er kilder som viser god pålitelighet. Graden av reliabilitet her ligger i hvorvidt forskeren bruker korrekte tall ved gjentatte målinger. For å forsikre påliteligheten her er analysen gjennomført 2 ganger og tallene sjekket opp i ettertid for videre sikkerhet.

Et forhold som kan påvirke påliteligheten til NVIVO-analysene er det faktum at forskeren selv må kategorisere innholdet i artiklene til ulike koder. Dette skaper en større mulighet for potensielle personlige feil. Om prosessen gjentas, kan det være at noe av innholdet kan bli plassert i en annen kategori eller kode enn i tidligere målinger, blant annet fordi en kan få et nytt syn på betydningen av innholdet. For å sikre reliabilitet er det her lest gjennom innholdet plassert i hver kode i ettertid for å slutte at innholdet ligger på rett sted.

ANALYSE

I dette kapittelet anvendes resultatene fra de tre analysene. Resultatene skal kunne svare på de to forskningsspørsmålene, samt gi et overordnet svar på problemstillingen i oppgaven.

5.1 Nøkkeltallsanalyse

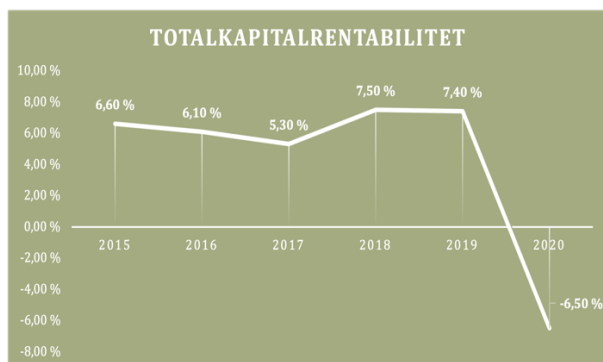


Figur 5 Omsetning Hurtigruten Group AS 2015-2020

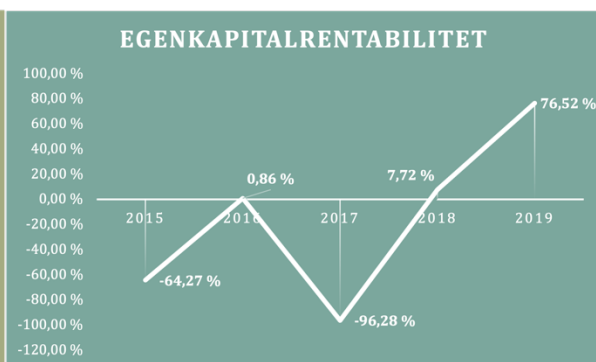
Figur 4 viser en omsetningsutvikling for Hurtigruten-konsernet fra 2015 til 2020. Grafen viser en stabil økning i omsetning fra 2015 til 2019. Bedriften hadde i 2015 en omsetning på 4 302 030 000 kr. Denne økte de til 5 992 922 000 kr i 2019. Dette er en økning på 71,8%, og en snitt økning per år på 17,95%. Som resultat av koronapandemien kan vi se ett massivt fall i omsetningen fra 2019 til 2020. Omsetningen er mer enn halvert, og tallet i 2020 havnet på kr 2 720 256 000. En skal mange år tilbake siden sist Hurtigruten hadde tilsvarende «lav» omsetning. De betydningsfulle delene av inntektene dette året har bestått av transport av goder langs kysten, samt inntektene relatert til cruisevirksomheten når den kunne være i drift.

5.1.1 Lønnsomhet

For å analysere lønnsomheten for Hurtigruten er det valgt å se på rentabilitetstall gjennom avkastning på totalkapitalen og egenkapitalen. Videre blir det sett på resultatgraden.



Figur 6 TKR i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS.

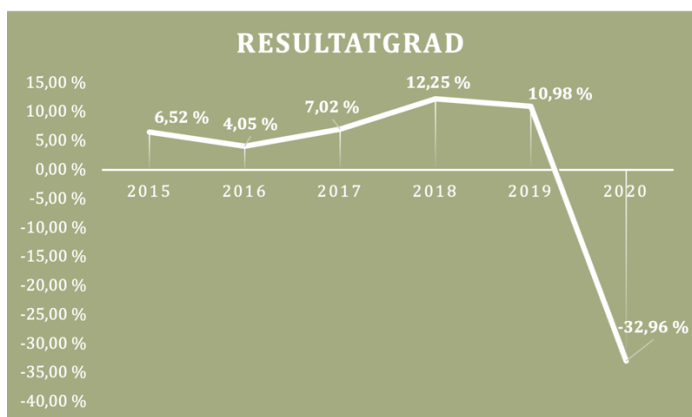


Figur 7 EKR i perioden 2015-2019 for Hurtigruten Group AS

Rentabilitetstallene til totalkapitalen har vist en jevn, men relativt lav, trend frem til 2019, hvor den har lagt mellom 5 og 8%. For å være regnet som tilstrekkelig bør tallet være minst lik gjeldsrenten til selskapet. Totalkapitalrentabiliteten har i likhet med omsetningen sunket drastisk i 2020, med 13.9%. Dette konstaterer et betydelig underskudd for bedriften, og følgende en dårlig utvikling i lønnsomheten.

Egenkapitalrentabilitetstallet for 2020 er ikke tatt med i diagrammet. Ordinært resultat før skatt kom på -163 688 000 EUR. Egenkapitalen landet på -102 172 000 EUR. Beregnet gir det en prosent på 160,18. Dette konstaterer en usedvanlig dårlig rentabilitet på egenkapitalen. Generelt kan dette tallet svinge, og ser vi tilbake i tid kan både 2015 og 2017 også vise til betydelige negative rentabiliteter. Dette tyder på at bedriften generelt har hatt en dårlig grad av egenkapital, også før koronapandemien.

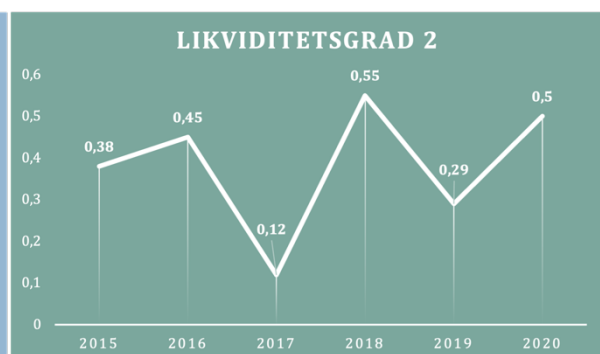
Egenkapitalrentabiliteten sier noe om hvor godt man har klart å utnytte egenkapitalen. Sett i sammenheng med 2020 er det klart at den har blitt utnyttet svært dårlig, men basert på koronasituasjonen har ikke bedriften hatt noe valg.



Figur 8 Resultatgrad i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS

Resultatgraden viser til hvor mye som er igjen på bunnlinja i forhold til omsetningen. Generelt sett er målet å ha en best mulig resultatgrad. Hurtigruten har forbedret dette området i løpet av denne 5-års perioden. De siste to årene før koronapandemien, sikret bedriften seg en resultatgrad på over 10%. En økning tyder på forbedringer i drifts- og finansinntekter. I 2020 avtok resultatgraden drastisk ned til -32,96%. Dette kan forklares blant annet fra den alvorlige omsetningsnedgangen dette året. En sammenligning av figurene for resultatgrad og total kapitalrentabilitet, viser en tilnærmet lik utvikling i analyseperioden. Endringen i total kapitalrentabilitet kan dermed i stor grad beskrives ut fra endringen i resultatgraden.

5.1.2 Likviditet

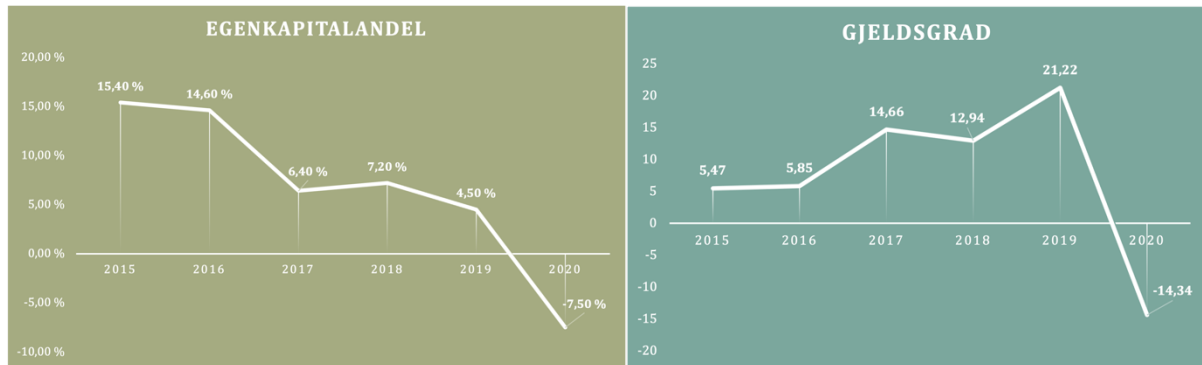


Figur 9 L. Grad 1 i perioden 2015-2020 for Hurtigruten G. AS. Figur 10 L. Grad 2 i perioden 2015-2020 for Hurtigruten G. AS

Jo høyere verdi likviditetsgraden har, jo bedre rustet er selskapet til å betale ned den kortsiktige gjelden ved forfall. Vi ser en fluktuerende graf, men i virkeligheten er likviditetsgraden relativt stabil da den ligger mellom 0,1 og 0,7 gjennom hele analyseperioden. Vi kan dog si at graden ikke har vært tilfredsstillende i denne perioden, da den ligger under normtallet på 2. Dette kan skyldes at nedgangen i omløpsmidler har vært større enn den kortsiktige gjelden.

Likviditetsgrad 2 viser det samme forholdet, men hvor varelager er fratrukket. Grafen er tilnærmet identisk med likviditetsgrad 1. Dette påpeker at bedriften har en liten endring i varelageret, samtidig som det også er lite. Tall fra purehelp.no viser at varelageret til bedriften i 2019 utgjør kun 1,27% av eiendelene. Til sammenligning utgjorde anleggsmidlene 91,9% av eiendelene. Likviditetsgrad 2 er heller ikke tilfredsstillende i noen av årene, da alle verdiene er under 0,6.

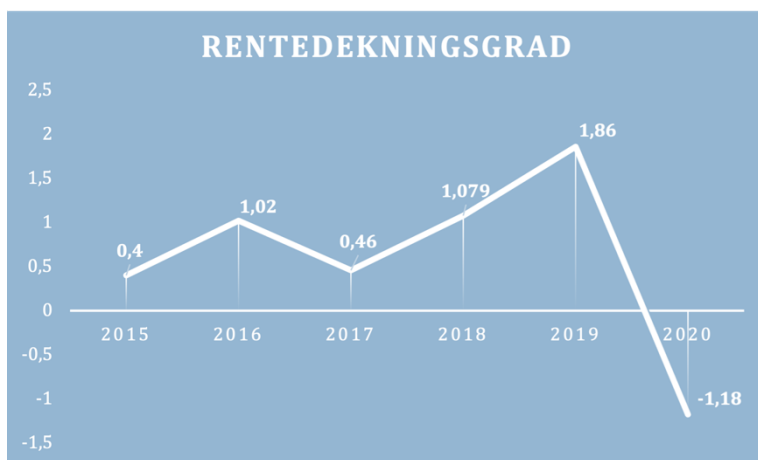
5.1.3 Soliditet



Figur 11 EKA i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS. Figur 12 Gjeldsgrad i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS

Egenkapitalandelen viser hvor stor prosent av eiendelene som er finansiert ved egne midler, samt hvor mye selskapet kan tape før gjelden blir påført tap (Kristoffersen, 2019). Vi ser en jevn negativ utvikling i analyseutvalget sett under ett. En stor årsak til at andelen har gått ned er trolig investeringen som ble gjort med hybridskipene i denne perioden. Ved bruk av egenkapital til å finansiere dette, blir egenkapitalandelen redusert. Andelen synker og blir negativ i 2020, i likhet med de andre nøkkeltallene i analysen. Dette tyder på at bedriften tilnærmet null midler i egenkapital, og har måtte låne for å holde selskapet gående.

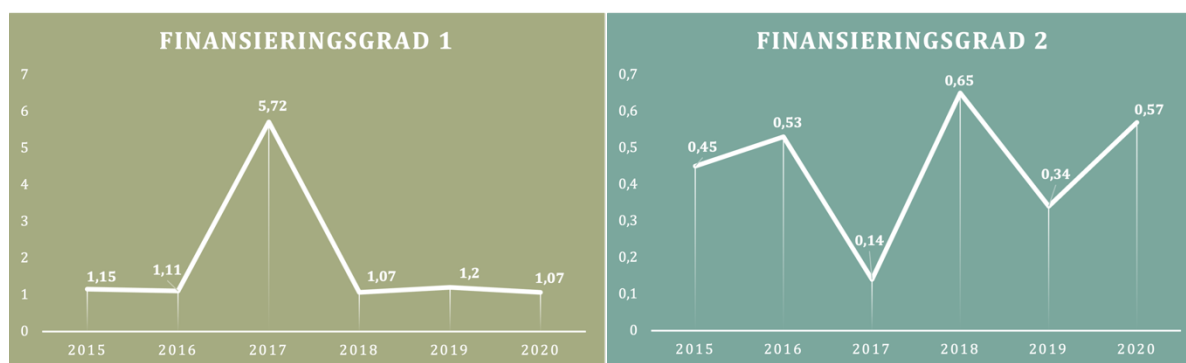
Gjeldsgraden har hatt en jevn økning frem til 2019. Samtidig som graden har økt, har også gjelden til selskapet økt. Dette har direkte sammenheng med investeringen av hybridskip, da vi også kan se at eiendelene til selskapet har økt tilsvarende mye (Purehelp, 2021). I 2020 stupte tallet, og den negative graden fastslår at selskapet har måttet låne store mengder kapital utenfor bedriften for å finansiere virksomheten.



Figur 13 Rentedeckningsgrad i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS

Bedriften viser til en jevn økning i rentedekningsgraden i perioden 2015-2019, med et lite fall i 2017. Graden er over det anbefalte tallet på 1 i 3 av årene, og det er også i disse bedriften har gått med overskudd før skatt. I likhet med de andre nøkkeltallene, har graden sunket og blitt negativ i 2020. En negativ rentedekningsgrad konstaterer et stort underskudd for bedriften.

5.1.4 Finansiering



Figur 14 FG 1 i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS Figur 15 FG 2 i perioden 2015-2020 for Hurtigruten Group AS

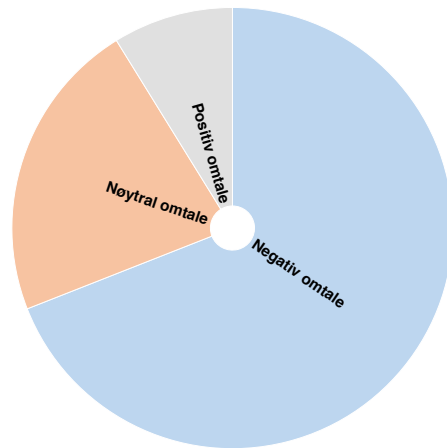
Vi kan se en finansieringsgrad rett over 1 gjennom hele analyseperioden, med unntak av et hopp i 2017. Graden har også holdt seg jevnt i perioden, og viser ikke tendenser til å synke. Den har gått ned fra 2019 til 2020, men ikke sunket under det tallet var i 2018. Analysen viser at en stor del av anleggsmidlene er finansiert med langsiktig kapital, dog ikke alle. Selskapet viser små fluktueringer i finansieringsgrad 2. Alle verdiene er under det anbefalte tallet på 1. Det konstaterer at bedriften har en dårlig finansiell evne til å betale for omløpsmidlene de har. Omløpsmidlene utgjør imidlertid en svært liten del av bedriftens eiendeler, kun 8%. Det gjør at finansieringsgrad 2 ikke er like relevant som andre nøkkeltall i analysen.

5.2 Innholdsanalyse

Innholdsanalysen av artikler i NVIVO skulle avdekke Hurtigrutens omdømmepåvirkning i form av mediedekning. De to utvalgte medieplattformene var VG og NRK. Totalt ble 40 artikler analysert.

For å evaluere hvilken kode et innhold passet best til, ble det lagt til grunn ulike forutsetninger. Forskerens egen oppfatning av innholdet i tekstene er sentralt. I tilfeller hvor forsker var i tvil, ble andre personer spurt og en felles konklusjon ble tatt. Forutsetningen for at en omtale ble regnet som negativ var om innholdet kunne linkes til utbruddet på MS Roald Amundsen eller på andre måter nevnte negative omstendigheter ved Hurtigruten. For at et

innhold kunne defineres som nøytralt måtte det nevne forhold med Hurtigruten og Covid-19 på generell basis, eller nevne forhold med bedriften som ikke kunne regnes av negativt omfang. Positiv omtale var innhold som generelt ga bedriften publisitet i en positiv grad.



Figur 16 Hierarkisk oversikt over benyttede koder i artikkel-analyse

Figur 15 viser en hierarkisk oversikt over de tre kodene benyttet i analysen av artiklene. Resultatet viser en svært dominerende andel av negativ omtale. Hele 35 av de 40 utvalgte artiklene hadde innhold i negativt omfang, og totalt ble det kodet 321 referanser til denne. Nøytral omtale kunne konstateres i 32 av artiklene, og 103 referanser ble kodet hit. Positiv omtale ble funnet i 17 av 40 artikler, hvor antallet kodereferanser var 41. Av de negative artiklene kunne man linke 21 av de til utbruddet på MS Roald Amundsen. Innholdet besto i stor grad av informasjon om hva som skjedde og granskning i ettertid. Et eksempel fra en artikkel i NRK:

«Roald Amundsen» hadde syke folk i skipshospitalet ti dager før koronasmitten ble kjent Sjøfartsdirektoratets granskning av Hurtigruten er knusende. Den viser at det allerede 21. juli var syke folk om bord på «Roald Amundsen» (Strøm & Eriksen, 2020)

De 19 andre artiklene kunne kategoriseres som annen negativ omtale. Av de 32 artiklene som inneholdt nøytral omtale, kunne 7 av disse linkes til omdømmet til bedriften. 11 handlet om covid-19, 6 om økonomi og 9 kunne kategoriseres som annen nøytral omtale. Mye av omtalen kan ligne på denne fra NRK:

«Hurtigruten har hatt et svært vanskelig år, og har vært hardt rammet av manglende inntekter som følge av koronapandemien. Flere av skipene har vært i opplag og store deler av de ansatte har vært permitterte.» (Rostad et al., 2021)

Av den positive omtalen kunne noen av artiklene linkes til ulike kategorier. 4 handlet om covid-19, 5 om omdømmet til bedriften, 4 om økonomi og 5 kunne defineres som annen

nøytral omtale. Mye av omtalen refererer til viktigheten bedriften og merkevaren har for landet. Et eksempel fra NRK:

«Han beskriver selskapet med et særpreg, som er forskjellig fra alle andre. En bedrift vi alle langs kysten har et sterkt forhold til – også følelsesmessig.» (Rostad & Hansen, 2020)

Det er verdt å nevne at en artikkel som i utgangspunktet fremsto som negativ eller positiv, samtidig kunne inneholde deler hvor innholdet var av motsatt omfang. Innholdet i artiklene kunne av den grunn bli kodet til alle tre kodene, selv om den hovedsakelig fremsto som kun en av dem.

Codes	Publiseringsdato = August (n=12)	Publiseringsdato = September (n=12)	Publiseringsdato = Oktober (n=7)	Publiseringsdato = November (n=0)	Publiseringsdato = Desember (n=2)	Publiseringsdato = Januar (n=1)	Publiseringsdato = Februar (n=2)
<input type="radio"/> Negativ omtale	11	12	6	0	0	1	2
<input type="radio"/> Nøytral omtale	9	9	6	0	1	1	2
<input type="radio"/> Positiv omtale	4	4	6	0	1	0	1
Total (Unique)	12	12	7	0	2	1	2

Publiseringsdato = Mars (n=3)	Publiseringsdato = April (n=0)	Publiseringsdato = Mai (n=1)	Total (n=40)
2	0	1	35
3	0	1	32
1	0	0	17
3	0	1	40

Figur 17 Artiklenes publiseringsdato

Figur 16 viser en oversikt over i hvilken måned de ulike artiklene ble publisert. Søket gjennomført ble satt i perioden 1.august til 10.mai, og en kan se klare forskjeller i publisitet. Hele 31 av artiklene hentet er fra de tre første månedene etter 'skandalen', da det var store mengder artikler i dette tidsrommet, kontra senere. Det fastslår at bedriften ikke har mottatt betydelig omtale i de senere månedene. Resultatet viser til svært høy omtale rundt hendelsen i juli, og dette kan sees i sammenheng med den dominerende andelen av negativ omtale i figur 15. Hendelsen i juli fikk også en del omtale i utlandet i disse månedene. Vi kan se relativt samme fordeling på månedene i forhold til negativ, positiv og nøytral omtale. Selv andelen positiv omtale var størst de tre første månedene av analyseperioden.

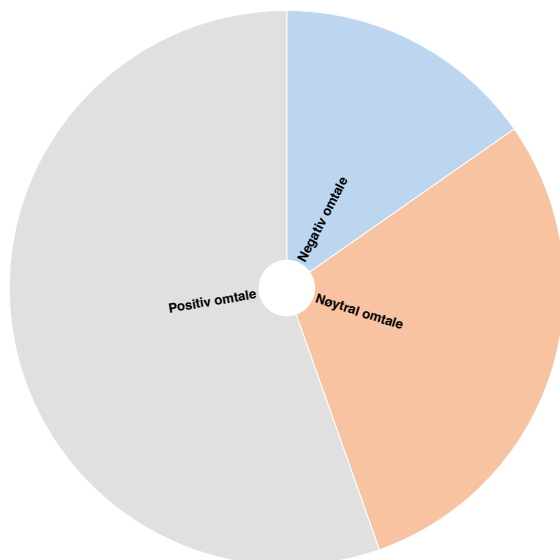
Codes	Avis = NRK (n=20)	Avis = VG (n=20)	Total (n=40)
<input type="radio"/> Negativ omtale	17	18	35
<input type="radio"/> Nøytral omtale	17	15	32
<input type="radio"/> Positiv omtale	12	5	17
Total (Unique)	20	20	40

Figur 18 Artiklenes utgiver

Figur 17 viser resultater fra analysen basert på de ulike avisene. Det er hentet like mange aviser fra de to kildene, noe som gjør sammenligningen enklere å tyde. En kan se tilnærmet lik mengde av negativ og nøytral omtale fra begge avisene. Analysen viser derimot en relativt stor forskjell i positiv omtale. NRK har positiv omtale i 12 av sine 20 artikler, samtidig som VG kun har i 5 av sine. Det er verdt å nevne at NRK sine artikler er gjennomgående lenger enn VG sine, og at dette kan være en faktor for hvorfor de har mer positiv omtale.

5.3 Twitter-analyse

Twitter-analysen gjennomført i NVIVO skulle avdekke Hurtigrutens omdømmepåvirkning i sosiale media. Kriteriene for å evaluere hvilken kode et innhold passet best til, var de samme som for artikkelanalysen.



Figur 19 Hierarkisk oversikt over koder benyttet i Twitter-analyse

Figur 18 viser en hierarkisk oversikt over de tre benyttede kodene i analysen. Resultatene viser en relativt stor andel positiv omtale. Sammen med nøytral omtale utgjør disse to majoriteten av omtalene i analysen. Det ble kodet 87 referanser til positiv omtale, og 24 til negativ omtale.

Av disse omtalene kunne man linke 35 av disse til relasjon av omdømme. 22 kunne kategoriseres som naturopplevelser med Hurtigruten, og 14 om bedriftens bærekraftfokus. 15 av innleggene gjaldt annen positiv omtale. Nøytral omtale hadde 46 kodereferanser, herav 15 av disse kunne defineres som annonser eller reklame. Disse er regnet som nøytrale da de ikke utgjør en holdning fra personer i sosiale media, men vil ha innvirkning på de som ser reklamene. Noen av de nøytrale omtalene gjaldt nyheter rundt bedriften, og resten var generelle poster. Negativ omtale hadde totalt 24 kodereferanser, hvor 7 av disse kunne linkes

Figur 19 viser en oversikt over de mest gjentakende ordene i Twitter-analysen. Ord på mindre enn 6 tegn er filtrert bort for å unngå preposisjoner, konjunksjoner, subjunksjoner og interjeksjoner i resultatet. Ordfrekvensen viser med første blick mange ord en forbinder med reise, og da spesielt ekspedisjon, cruise og andre ord i relasjon til reiser med Hurtigruten. Dette tyder på at folk ønsker å booke reiser med Hurtigruten igjen når det er mulig. En kan imidlertid også se ord som 'koronautbruddet', 'etterforskning' og 'statsadvokaten', noe som viser til at en del av uttalelsene omhandler utbruddet på MS Roald Amundsen. Irrelevante ord som «follow, content, looking, across, either, become» var ikke mulig å fjerne uten at nye irrelevante, mindre gjentakende ord erstattet de.

DISKUSJON

6.1 Økonomisk påvirkning

Forskningsspørsmål 1 ville undersøke hvilken påvirkning koronapandemien har hatt økonomisk for Hurtigruten. Det betydningsfulle var da å se på omsetningsutviklingen og resultatet til bedriften i sammenheng med tidligere driftsår. Resultatene fra nøkkeltallsanalysen konstaterer et enormt fall på flere av punktene. Mest relevant er omsetningsutviklingen, da den viser direkte hvor mye inntekter og kunder virksomheten hadde i 2020 kontra før pandemien. Resultatene gir uttrykk for en svært negativ årsakssammenheng mellom covid-19 og Hurtigruten. Pandemien har hatt en utpreget økonomisk innflytelse på bedriftens økonomi, og kan regnes å være en direkte årsak til den negative utviklingen til virksomheten.

Pandemien har nødvendigvis ikke en direkte sammenheng til hendelsen i juli, da dette omhandler egen svikt innad i selskapet. Likevel er det å skulle håndtere en pandemi nytt og utfordrende. Det er usannsynlig at bedriften hadde generert en svikt av slikt omfang uten koronapandemien til stede. Dette tatt i betraktning, kan en regne covid-19 som en sammenhengende årsak til Hurtigrutens svikt sommeren 2020.

Motstandsdyktigheten til bedriften har blitt testet. Å ha god tåleevne omhandler blant annet å bekle en effektiv håndtering av uforventede hendelser (Suarez & Montes, 2020). Suksessfulle virksomheter har gode rutiner, og uten disse kan en bedrift bryte sammen i møte med høye nivå av usikkerhet og kriser. Måten Hurtigruten har taklet koronapandemien på kan tyde på mangel på gode rutiner, da spesielt i kommunikasjonsveien. Dårlige prosedyrer ved beslutningstaking, strafferettslig skjuling av viktig informasjon og uinformert medisinsk

personell understreker manglende motstandsdyktighet hos bedriften i forhold til utbruddet på Roald Amundsen. En kan stille spørsmål ved om bedriften bevisst unnlot å dele informasjon om smitte ombord i håp om at den skulle «forsvinne», og cruisevirksomhetene kunne fortsette. Inntekter var naturlig nok motivasjon når cruisesegmentet til bedriften fikk starte opp igjen, og inntekter var også motivasjon for å legge lokk på smitten ombord på skipet (Berg, 2020). Et annet spørsmål en kan stille seg er om utbruddet faktisk skyldes dårlige rutiner og motstandsdyktighet, eller om det statistisk sett var vanskelig å unngå smitteutbrudd som bedrift i en svært utsatt bransje. Likevel vil det være avgjørende om virksomheten har tåleevne til å komme tilbake fra denne krisen og videre fremme suksess for å holde på den identitetsrike merkevaren.

Av nøkkeltallsanalysen kan man slutte at de neste årene blir kritiske, og Hurtigruten er avhengig av økte inntekter for å unngå konkurs. 2021 blir helt avgjørende for videre drift. Snart halve året er gått, og pandemien er på ingen måte over. Cruisenæringen er kjennetegnet ved store andeler lånte penger (Berg, 2020). Hurtigruten sikret i 2020 et stort lån i det internasjonale finansmarkedet på 11 prosent rente. Dette var en svært viktig avtale for å klare å holde hjulene i gang. Men med skipene stående til havn, er det ingen løpende inntekter å betale ned lånene med. Hvor mye som blir åpnet for dette året og hvor mange turister som strømmer til vil være helt avgjørende for Hurtigrutens evne til å betale ned gjelden sin.

Kilder viser at til tross for de dårlige beslutningene og økonomiske utsiktene til bedriften, er investorer likevel interessert i å investere i selskapet. Å ha et godt omdømme i forkant av denne pandemien kan ha vært en nøkkel for Hurtigruten for å skaffe disse nødvendige midlene. Bedriftens fokus på bærekraft og investeringer i miljøvennlige hybridskip har generert en attraktiv merkevare. Mange investorer har tro på ideene til Hurtigruten i fremtiden. Inntektene i året 2019 trekker frem en svært ettertraktet bedrift. Uten koronapandemien til stede er det rimelig å tro at inntektene ville økt ytterligere i 2020 om man ser på den årlige utviklingen fra 2015-2019.

6.2 Omdømmepåvirkning

Forskningsspørsmål 2 skulle undersøke hvordan omdømmet til Hurtigruten har blitt påvirket i medie verden som følge av valgene de har tatt under koronapandemien. De to innholdsanalysene studerte bedriftens omdømme fra to ulike holdepunkt, og viste

bemerkelsesverdig forskjellige resultater. I sosiale medier virker det av analysen som omdømmet til bedriften er intakt og lite påvirket av skandalen i juli. Omtalene på Twitter består hovedsakelig av ønske om booking av reiser, bilder av naturopplevelser og god omtale fra utenlandske turister. Hurtigruten har blant annet unngå å nevne utbruddet på Roald Amundsen på sine egne Twitter-kontoer. Er dette en bevisst strategi de har kjørt i sosiale media?

Det er klart at å selv formidle informasjon om smitte på egne skip og intern svikt vil føre til ekstra oppmerksomhet rundt hendelsen. Den delen har vi fått konstatert at mediene har tatt hånd om. Noen vil mene at det er feigt å «skjule» slik informasjon, men sett på den andre siden vil det å selv risikere å svekke sitt eget omdømme i sosiale media ikke være et særlig smart trekk.

Spesielt sentralt fra Twitter-analysen var den nærmest utelukkende positive omtalen fra utenlandske turister, og da spesielt tyskere. Dette kundesegmentet var før korona den desidert største inntektskilden til bedriften. Oppfatningen til denne gruppen blir av den grunn også kanskje den viktigste. Selv om det norske mediesegmentet har vært kritiske, er det likevel turistene som genererer de største inntektene. At denne gruppen er positive og innstilt på å reise videre med Hurtigruten, lover godt for etterspørselen i fremtiden.

Fra årsrapporten til Hurtigruten kan man lese at majoriteten av kundene som hadde bestilt reiser i pandemien, har bestemt seg for å re-booke de planlagte reisene sine fremfor å kansellere (Hurtigruten Group AS, 2021). Bedriften har hatt god oppdrift i antall bookinger for andre halvdel av 2021 og videre. Booking tallene for 2022 er foreløpig 44% høyere enn på tilsvarende tidspunkt forrige år. Dette bygger videre på en tro om at omdømmet til bedriften er delvis intakt, da spesielt hos utenlandske turister.

En kan også se en sammenheng mellom bedriftens fokus på bærekraft og miljø og positiv omtale Twitter-analysen. Som sin deltakelse i #EarthDay² donerte Hurtigruten 1% av inntektene fra bookingene sine til dyrelivet i Alaska en hel uke. Flere av omtalene i analysen inneholdt støtte fra personer om viktigheten med miljøfokus.

Analysen av artiklene avdekket et svært negativt fremstilt omdømme. I tillegg til utbruddet på Roald Amundsen i sommer, møtte Hurtigruten på ytterligere utfordringer senere i 2020. Blant

² Internasjonal feiring som skal rette oppmerksomheter mot alle miljøproblemer verden står ovenfor (snl.no/earthday)

disse var et dataangrep på en rekke av systemene til bedriften (Røyne & Lode, 2020). Noen vil hevde at dette svekket omdømmet, da bedriften på ett vis fremstår som svak for motstand. Det var imidlertid et angrep gjort av profesjonelle hackere som også har utsatt amerikanske bedrifter for det samme. I den hensikt kunne hvem som helst bli hacket.

Hurtigruten var nok en gang i hardt vær da de fikk kritikk for å huse «Mission: Impossible»-produksjonen under deres innspilling på Sunnmøre (Fausko & Svendsen, 2020). Bedriften fikk krass kritikk for å benytte seg av utenlandske besetningsmedlemmer fremfor norske permitterte sjøfolk. Sjømannsforbundet mente det var brudd på utlendingsloven og at besetningen trengte arbeidstillatelse, noe som de ikke hadde.

Den slags hendelser øker eksplisitt risiken for forlengelse av et svekket omdømme. Totalt sett har Hurtigruten hatt en intens mengde negativ omtale i media det siste året. Spørsmålet er imidlertid kan stille seg er hvor påvirket befolkningen egentlig blir av disse omtalene? De to innholdsanalysene viser motstridende resultater. Norsk mediedekning er dreven av leserklikk. Når det skjer hendelser utenom det vanlige, sitter virksomhetene i denne bransjen klar til å melke det de kan ut av saken. Den norske befolkningen har vært eksponert for en massiv mengde medieoppslag om Hurtigruten av negativt omfang. Av den grunn skulle en tro oppfatningen av bedriften har forandret seg i uønsket retning. Twitter-analysen viser en annen indikasjon enn artikkelanalysen. Det er imidlertid forskjell på norske og utenlandske turister, da norske har blitt eksponert for mye større mengder negativ omtale.

Et annet spørsmål en kan stille seg er hvordan politikken blir påvirket. Kan det være vel så stor politisk skade som omdømmeskade? En av de fremste salgsvarene til Hurtigruten er seilinger til sårbare områder og storslagen natur (Berg, 2020). Dette gjør bedriften avhengig av å ha politisk velvilje. Hvis den generelle tilliten til selskapet svekkes, kan dette ha minst like store konsekvenser som et omdømmetap. Hurtigruten har allerede mistet en tredjedel av anbudet til å seile norskekysten til Havila Kystruten. Hva hvis myndighetene bestemmer seg for å gi ytterligere deler av anbudet til den nye konkurrenten? Et slikt utfall vil potensielt kutte Hurtigrutens markedsandeler i det norske markedet.

6.3 Utsikter videre

Forskeres generelle tro er at turismen vil komme tilbake som den har gjort fra tidligere kriser (Gössling, et al., 2021). De siste tiårene har turismesektoren blitt betydelig påvirket av blant

annet SARS-viruset, terroristangrepet 11. september og den økonomiske krisen i 2011. Det er imidlertid flere bevis for at Covid-19 vil være en annerledes og transformerende pandemi for turismesektoren. I motsetning til andre næringer vil turismeinntektene permanent gå tapt fordi usolgt kapasitet, for eksempel på overnattinger, ikke kan markedsføres de neste årene (Nhamo, et al., 2020). I tillegg vil det være tilsvarende implikasjoner for sysselsetting i sektoren. Koronakrisen inneholder viktige antydninger om turismesystemets motstandskraft, også når det gjelder andre pågående kriser som ikke er like umiddelbare, men potensielt enda mer ødeleggende enn covid-19, som klimaendringer. Hvilken betydning vil dette ha for Hurtigruten i fremtiden?

Virksomheten er utvilsomt avhengig av økt turisme for å løfte seg fra det kritiske pandemiåret. Cruiseindustrien kan potensielt stå i fare om klimakrisen skulle slå inn for alvor. Hurtigruten er en av virksomhetene som har kommet aller lengst for å sikre bærekraft med sine hybridskip. Men hvordan en klimakrise vil slå inn på etterspørselen i bransjen er en annen sak.

En usikker faktor ved påvirkning av omdømmet er den eldre generasjonen. Disse utgjør en stor andel av kundegruppen til Hurtigruten, men det er et fåtall av disse som befinner seg på sosiale media. Hvilke formeninger og oppfatninger de har av bedriften kan dermed kun tiden og bookingtall vise. Hurtigruten har en spesiell plass i den norske befolkningens liv, og kanskje spesielt for denne eldre generasjonen (Aglen, 2020). Til tross for dette har Hurtigruten vært krevende å elske det siste året. Flere bekymrer seg for hva som vil skje med den identitetsrike norske merkevaren. Markedet til bedriften er allerede blitt mer fokusert på turisme fremfor å frakte transport og mennesker langs norskekysten. Hva får Norge ut av det årlige tilskuddet? Og vil «verdens vakreste sjøreise» til slutt kun bli et minne om et Norge som var?

6.4 Kildekritikk, svakheter og begrensninger ved studien

Det er en viss sannsynlighet for at denne oppgaven inneholder små mangler eller feil. I dette kapitlet rettes det derfor et kritisk blikk mot egen oppgave.

I forskningsdesignet var det i utgangspunktet to andre nettaviser som var valgt ut, Dagens Næringsliv og Finansavisen. Argumentet for valget var for å unngå nettsider som ikke alltid formulerer seg for å dele mest nøyaktig informasjon, men for å fange flest mulig lesere. I ettertid ble disse nettavisene endret til NRK og VG. Årsaken til dette var med bakgrunn av en

oppfatning på hvilke medieoppslag som påvirker massen mest. I måling av omdømme er oppfatningen til mange mennesker sentralt. VG og NRK er regnet som nettaviser med betydelig større lesertall enn Dagens Næringsliv og Finansavisen. Ved valg av andre nettaviser kunne resultatet av innholdsanalysen blitt et annet.

Det blir i diskusjonen nevnt at det er et fåtall eldre mennesker som er på sosiale media. Det kunne vært gjort et forsøk på å inkludere denne målgruppen gjennom analyse av et annet sosialt medium enn Twitter. Det finnes nettsider som thrustpilot.com hvor mennesker kan sende inn anmeldelser av en bedrift. Eldre mennesker er ofte mer kjent med nettsider, og er en stor andel av disse anmelderne.

En svakhet ved Twitter-analysen var at resultatet også inneholdt retweets. Det vil si at en omtale ble delt av andre, og av den grunn kom om igjen i resultatet. Dette gjorde at utvalget ble mindre enn det kunne vært. Maksimal utnyttelse kunne vært 500 omtaler. På en annen side er det likevel nok omtaler til å regne analysen som et godt bilde på Hurtigrutens omtale i sosiale media.

Videre kan en ikke garantere at oppgaven er fri for regnefeil i nøkkeltallsanalysen, selv om tall er sjekket opp dobbelt. Tall for året 2020 er hentet fra en rapport som inneholder tall i EUR. I deler av analysen hvor pengebeløp er sentrale kan en ikke garantere at det er riktig tall i norsk valuta, men analysen gir likevel et relativt riktig bilde av den økonomiske utviklingen til bedriften.

KONKLUSJON

Denne oppgaven søkte svar på hvilke konsekvenser covid-19 har hatt for en av Norges mest identitetsrike merkevarer opp gjennom historien. Formålet med oppgaven var å undersøke hvordan pandemien berørte økonomien til bedriften, samt hvordan ytterligere utfordringer i pandemiåret påvirket dens omdømme utad. For å svare på dette ble det foretatt en økonomisk nøkkeltallsanalyse i tillegg til to innholdsanalyser av henholdsvis medieartikler og omtale i sosiale media.

Den økonomiske analysen gjort i oppgaven viste svekkede økonomiske utsikter preget av en høy andel gjeld. For å kunne betale ned denne gjelden er Hurtigruten avhengig av å generere nye inntekter. Utsiktene for cruiseskipindustrien og internasjonal turisme er i høy grad preget av pandemiens varighet og omfang. En omsetningsøkning vil også avhenge av forbedret motstandsdyktighet i bedriften.

Analysene av bedriftens omdømmepåvirkning presenterte forskjellige resultater. Månedene i ettertid av skandalen på Roald Amundsen rommet en intens mengde negativ omtale i norske medier. Hendelsen nådde også utenlandske mediekanaler. I kontrast til det negative resultatet, viste Twitter-analysen desidert størst andel positive omtaler. Flere ting tydet på at ønsket om å reise med Hurtigruten igjen, overveiet eksponeringen av negativ omtale i media. Tall for 2022 konstaterte en økning i bookinger sammenlignet med året før. Det kan av dette virke som de omdømmerelaterte konsekvensene ikke ble betydelig store.

I nåværende situasjon er fremtiden for den norske merkevaren usikker som følge av flere faktorer. Det norske transportsegmentet genererte allerede før pandemien en svært liten andel av de totale inntektene til bedriften. Dette antyder at viktigheten det norske markedet har for bedriften ikke kan måle seg med det internasjonale, økonomisk sett. Samtidig blir det tidligere monopollet langs norskekysten utfordret av nye konkurrenter. Den historiske merkevaren viser tendenser til mindre goodwill i befolkningen enn tidligere, samtidig med tendenser til økt goodwill hos utenlandske turister.

Den avgjørende faktoren kan likevel være hvor store økonomiske konsekvenser pandemien viser seg å gi til slutt. Vil bedriften eksistere i det hele tatt? Dette er et spørsmål som ikke kan besvares per dags dato, men som kan bli et aktuelt forskningstema i fremtiden.

BIBLIOGRAFI

Advokatfirmaet Wiersholm AS og DNV GL AS, 2020. *Granskningsrapport: Utbrudd av covid-19 på Hurtigruten-skipet MS Roald Amundsen 17.-31.juli*, Oslo: s.n.

Aglen, T., 2020. *Kystens tapte stolthet*. [Internett]

Available at: <https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/dlOA6J/kystens-tapte-stolthet>
[Funnet 6 Mai 2021].

Axelerant, 2021. *API Testing With Postman: Part 1*. [Internett]

Available at: <https://www.axelerant.com/resources/team-blog/api-testing-with-postman>
[Funnet 20 Mai 2021].

Berg, B. L. & Lune, H., 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8 red. New Jersey: Pearson Education.

Berg, T. L., 2020. *Så mye sto på spill for Hurtigruten da smittealarmen gikk: – De tok sjansen*. [Internett]

Available at: <https://www.dagsavisen.no/nyheter/innenriks/2020/08/06/sa-mye-sto-pa-spill-for-hurtigruten-da-smittealarmen-gikk-de-tok-sjansen/>
[Funnet 13 Mai 2021].

Bratberg, Ø., 2017. *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. 2 red. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Burke, R. J., Graeme, M. & Cooper, C. L., 2011. *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*. Surrey, England: Gower Publishing Limited.

Campbell, K., 2016. *Corporate Reputation: What, How and Why?*. [Internett]

Available at: <https://www.business2community.com/public-relations/corporate-reputation-what-how-and-why-02091720>
[Funnet 02 April 2021].

Carson, S. G. & Skauge, T., 2019. *Etikk for beslutningstakere*. 2 red. Oslo: Cappelen Damm .

Dahlum, S., 2021. *Validitet*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/validitet>
[Funnet 12 Mai 2021].

Duchek, S., 2020. Organisational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research (Göttingen)*, April, 13(1), pp. 215-246.

Fausko, L. & Svendsen, T. N., 2020. *Politikere hardt ut mot Hurtigruten: – Utrolig dårlig dømmekraft*. [Internett]

Available at: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/vQvj6l/politikere-hardt-ut-mot-hurtigruten-utrolig-daarlig-doemmekraft>
[Funnet 6 Mai 2021].

Gössling, S., Scott, D. & Hall, C. M., 2021. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29:1(1-20).

Hagen, S. B. & Bjertness, M., 2012. *Kjedetilkn ytning og fremtidsutsikter i den norske sportsbransjen*. [Internett]
Available at: <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/187679/Masteroppgave%20Hagen%20og%20Bjertness.pdf?sequence=1>
[Funnet 29 Mars 2021].

Hegvold, O., 2016. *Hurtigruten bygger to nye hybridskip*. [Internett]
Available at: <https://www.aftenposten.no/norge/i/yyXlJ/hurtigruten-bygger-to-nye-hybridskip>
[Funnet 14 Mai 2021].

Holm, A., 2020. *Twitter*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/Twitter>
[Funnet mai 12 2021].

Hurtigruten Group AS, 2020. *Annual Report 2019*, Tromsø, Norway: Hurtigruten Group AS.

Hurtigruten Group AS, 2021. *Fourth quarter report 2020*. [Internett]
Available at: <https://mb.cision.com/Public/19513/3296061/98e5ea80af08df12.pdf>
Hurtigruten, 2021. *Green pioneer*. [Internett]
Available at: <https://www.hurtigruten.no/skip/green-pioneer/#/portside>
[Funnet 29 Mars 2021].

Hurtigruten, 2021. *Green Pioneer*. [Internett]
Available at: <https://www.hurtigruten.no/skip/green-pioneer/#/portside>
[Funnet 2 Mars 2021].

Hurtigruten, 2021. *Hurtigruten - i k jlvannet av maritime helter*. [Internett]
Available at: <https://www.hurtigruten.no/om-oss/historie/>
[Funnet 15 Mars 2021].

Hurtigruten, 2021. *Sustainability*. [Internett]
Available at: <https://www.hurtigruten.no/om-oss/sustainability>
[Funnet 2 Mars 2021].

Hurtigruten, 2021. *Verdier og visjon*. [Internett]
Available at: <https://www.hurtigruten.no/om-oss/verdier/>
[Funnet 15 Mars 2021].

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A., 2005. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2 red. s.l.:Abstrakt forlag.

Kringstad, K. & Klausen, D. H., 2021. *Tidligere ansatt i Hurtigruten ble bedt om   lyve om omgangssyke*. [Internett]
Available at: <https://www.nrk.no/trondelag/tidligere-ansatt-i-hurtigruten-ble-bedt-om-a-lyve-om-omgangssyke-1.15389114>
[Funnet 2 Mars 2021].

Kringstad, K., Sørbø, K. & Eriksen, I., 2021. *Kristian kunne ikke lenger stå for   jobbe i Hurtigruten*. [Internett]

Available at: <https://www.nrk.no/trondelag/kristian-kunne-ikke-lenger-sta-for-a-jobbe-i-hurtigruten-etter-koronautbruddet-1.15385442>
[Funnet 3 Mars 2021].

Kristoffersen, T., 2019. *Årsregnskapet: en grunnleggende innføring*. 6. utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.

Nhamo, G., Dube, K. & Chikodzi, D., 2020. *Counting the cost of COVID-19 on the global tourism industry*. 1. utgave red. Cham, Switzerland: Springer.

Nord24, 2020. *Hurtigruten har fått på plass ny finansiell løsning: Sikrer over en milliard kroner*. [Internett]
Available at: <https://www.nord24.no/hurtigruten-har-fatt-pa-plass-ny-finansiell-losning-sikrer-over-en-milliard-kroner/s/5-32-141063>
[Funnet 13 Mai 2021].
Purehelp, 2021. *Hurtigruten Group AS*. [Internett]
Available at: <https://www.purehelp.no/m/company/corp/hurtigrutengroupas/914148324>
[Funnet 4 April 2021].

Røyne, H. & Lode, S., 2020. *Hurtigruten rammet av omfattende dataangrep*. [Internett]
Available at: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/OQyBb1/hurtigruten-rammet-av-omfattende-dataangrep>
[Funnet 6 Mai 2021].

Ringdal, K., 2018. *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4 red. s.l.:Fagbokforlaget.

Segrov, B., 2021. *Sikrer likviditeten*. [Internett]
Available at: <https://finansavisen.no/nyheter/reiseliv/2021/03/01/7634495/hurtigruten-sikrer-likviditeten>
[Funnet 13 Mai 2021].

Skog, O.-J., 2004. *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. 1 red. Oslo: Gyldendal.

Solberg, E., Johannessen, S. Ø., Trumpy, J. & Feratovic, L., 2021. *Hurtigruten med stortap i fjerde kvartal: Over 600 millioner kroner i minus*. [Internett]
Available at: <https://www.dn.no/market/hurtigruten/petter-stordalen/trygve-hegnar/hurtigruten-med-stortap-i-fjerde-kvartal-over-600-millioner-kroner-i-minus/2-1-970120>
[Funnet 15 April 2021].

Støre, M., 2020. *VG*. [Internett]
Available at: <https://www.vg.no/nyheter/i/GGoAlB/dette-er-hurtigruten-saken-fikk-beskjed-om-coronasmitte-to-dager-foer-de-varslet>
[Funnet Mars 2021].

Stensvold, T., 2018. *Hurtigruten og Havila deler kystruten Bergen-Kirkenes*. [Internett]
Available at: <https://www.tu.no/artikler/kystruten-bergen-kirkenes-splittes-pa-to->

[rederier/433516](#)

[Funnet 7 April 2021].

Storsul, T., 2011. *Universitetet i Oslo*. [Internett]

Available at:

<https://www.uio.no/studier/emner/hf/imk/MEVIT2800/v11/undervisningsmateriale/8dokumentanalyse.pdf>

[Funnet 24 Mars 2021].

Strand, G., 2021. *Klar til å seile fra juli*. [Internett]

Available at: <https://www.smp.no/nyheter/2021/03/01/Klar-til-å-seile-fra-juli-23575339.ece?rs922651617783013509&t=1>

[Funnet 7 April 2021].

Strøm, P., 2020. *Derfor er koronautbruddet på Hurtigruten en så stor skandale*. [Internett]

Available at: <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/derfor-er-koronautbruddet-pa-hurtigruten-en-sa-stor-skandale-1.15109459>

[Funnet 2 Mars 2021].

Suarez, F. F. & Montes, J. S., 2020. Building Organizational Resilience. *Harvard Business Review*, November-Desember.

Svartdal, F., 2020. *Reliabilitet*. [Internett]

Available at: <https://snl.no/reliabilitet>

[Funnet 12 Mai 2021].

Towler, D. A., 2020. *Organizational resilience: What is it and why does it matter during a crisis?*. [Internett]

Available at: <https://www.ckju.net/en/dossier/organizational-resilience-what-it-and-why-does-it-matter-during-a-crisis>

[Funnet 5 April 2021].

Twitter, 2021. *Developer Portal*. [Internett]

Available at: <https://developer.twitter.com/en/docs/developer-portal/faq>

[Funnet 5 Mai 2021].

Visitnorway, 2021. *Hurtigruten - Verdens vakreste sjøreise*. [Internett]

Available at: <https://www.visitnorway.no/planlegg-reisen/transport/ferjer-og-bater/hurtigruten/>

[Funnet 3 Mars 2021].

VEDLEGG

Vedlegg 1

Utrengninger nøkkeltallsanalyse - fra Fourth Quarter Report 2020

I EUR 1000

Totalkapitalrentabilitet	$\frac{-94\,831 + 6\,238}{1\,362\,597} \times 100\%$	-6,50%
Resultatgrad	$\frac{-94\,831 + 6\,238}{268\,765} \times 100\%$	-32,96%
Likviditetsgrad 1	$\frac{118\,754}{208\,346}$	0,5699
Likviditetsgrad 2	$\frac{118\,754 - 13\,778}{208\,346}$	0,5038
Egenkapitalandel	$\frac{-102\,172}{1\,362\,597}$	-7,50%
Gjeldsgrad	$\frac{1\,256\,424 + 208\,346}{-102\,172}$	-14,336
Rentedekningsgrad	$\frac{75\,022 + (-163\,668)}{75\,022}$	-1,18

Egenkapitalrentabilitet

2015	$\frac{(-693\,832)}{1\,079\,487} \times 100\%$	-64,27%
2016	$\frac{10\,072}{1\,163\,330} \times 100\%$	0,86%
2017	$\frac{(-506\,959)}{526\,567} \times 100\%$	-96,28%
2018	$\frac{54\,077}{700\,050} \times 100\%$	7,72%
2019	$\frac{473\,476}{618\,796} \times 100\%$	76,52%
2020 (tall i EUR)	$\frac{(-163\,668)}{-102\,172} \times 100\%$	160,18% (negativt)

Rentedekningsgrad

2015	$\frac{1\,157\,276 + (-163\,832)}{1\,157\,276}$	0,4
2016	$\frac{473\,006 + 10\,072}{473\,006}$	1,02
2017	$\frac{945\,918 + (-506\,959)}{945\,918}$	0,46
2018	$\frac{682\,479 + 54\,077}{682\,479}$	1,08
2019	$\frac{545\,385 + 473\,436}{545\,385}$	1,86
2020 (tall i EUR)	$\frac{75\,022 + (-163\,668)}{75\,022}$	-1,18

Finansieringsgrad 1

2015	<u>6 305 355</u> 1 079 487 + 4 390 482	1,15
2016	<u>7 131 144</u> 1 163 330 + 5 220 810	1,11
2017	<u>7 246 340</u> 526 567 + 738 706	5,72
2018	<u>8 584 999</u> 700 050 + 7 265 756	1,07
2019	<u>12 633 509</u> 618 796 + 9 838 738	1,2
2020 (tall i EUR)	<u>1 243 843</u> (-102 172) + 1 256 424	1,07

Finansieringsgrad 2

2015	<u>682 583</u> 1 517 969	0,45
2016	<u>842 778</u> 1 589 785	0,53
2017	<u>1 000 508</u> 6 981 576	0,14
2018	<u>1 175 318</u> 1 194 502	0,65
2019	<u>1 113 410</u> 3 289 385	0,34
2020 (tall i EUR)	<u>118 754</u> 208 346	0,57

Vedlegg 2

År	2019	2018	2017	2016	2015
Driftsinntekter	5.992.922	5.521.068	4.922.550	4.378.027	4.302.030
Andre driftsinntekter	0	92.634	0	0	0
Vareforbruk	1.562.026	1.483.420	0	0	0
Bruttomargin	4.430.896	4.037.648	4.922.550	4.378.027	4.302.030
Lønn	1.323.537	1.206.479	1.159.050	1.098.925	1.048.759
Drifts kostnader andre	1.901.465	1.757.384	2.937.189	2.678.618	2.562.591
EBITDA	1.205.894	1.073.785	826.311	600.484	690.680
Avskrivning	547.964	397.623	480.543	423.157	410.312
Nedskrivning	0	0	0	0	0
Driftsresultat	657.930	676.162	345.768	177.327	280.368
Sum finansinntekter	360.891	60.394	93.192	305.751	183.076
Annen finanskostnad	545.385	682.479	945.918	109.762	710.116
Sum finanskostnad	545.385	682.479	945.918	473.006	1.157.276
Resultat før skatt	473.436	54.077	-506.959	10.072	-693.832
Skatt ordinært resultat	653.119	-399.719	25.110	25.752	23.693
Ordinært resultat	-179.683	453.796	-532.069	-15.680	-717.525
Sum Skatt	653.119	-399.719	25.110	25.752	23.693
Årsresultat	-179.683	453.796	-532.069	-53.452	-762.697

Vedlegg 3

År	2019	2018	2017	2016	2015
Sum anleggsmidler	12.633.509	8.584.999	7.246.340	7.131.144	6.305.355
Sum immaterielle midler	2.734.582	3.323.381	2.843.385	3.037.971	3.082.321
Utsatt skattefordel	9.167	670.153	178.825	178.518	177.967
Goodwill	1.959.908	0	0	2.063.013	2.063.013
Sum varige driftsmidler	9.150.058	4.528.117	4.301.649	3.990.640	3.180.740
Fast eiendom	268.105	0	192.022	161.312	162.915
Maskiner	0	0	0	0	0
Sum finansielle anleggsmidler	748.869	733.501	101.306	102.533	42.294
Lån til foretak i samme konsern	0	0	0	0	0
Sum omløpsmidler	1.113.410	1.175.318	1.000.508	842.778	682.583
Sum varelager	175.400	185.390	148.179	129.845	100.895
Sum fordringer	465.970	428.353	393.590	399.826	265.810
Kundefordringer	172.634	428.353	393.590	118.644	130.285
Sum investeringer	8.162	0	19.533	7.119	0
Kassebeholdning	463.878	561.576	439.206	305.988	315.878
Sum eiendeler	13.746.919	9.760.318	8.246.848	7.973.922	6.987.938
Sum egenkapital	618.796	700.050	526.567	1.163.330	1.079.487
Innskutt egenkapital	1.827.646	1.827.646	1.827.646	1.826.784	1.826.778
Selskapskapital	90	90	1.827.646	90	90
Opptjent egenkapital	-1.207.864	-1.127.596	-1.301.079	-818.856	-927.831
Sum gjeld	13.128.123	9.060.267	7.720.282	6.810.595	5.908.451
Sum langsiktig gjeld	9.838.738	7.265.765	738.706	5.220.810	4.390.482
Annen langsiktig gjeld	9.772.155	6.966.570	486.556	5.089.941	4.250.197
Konserngjeld langsiktig	0	0	0	0	0
Ansvarlig lånekapital	0	0	0	0	0
Sum kortsiktig gjeld	3.289.385	1.794.502	6.981.576	1.589.785	1.517.969
Kassekreditt	0	0	0	0	0
Kassekredittramme	0	0	0	0	0
Leverandørgjeld	136.357	850.372	1.011.533	1.500.564	211.347
Skyldige offentlige avgifter	90.101	0	0	0	43.734
Utbytte	0	0	0	0	0

Vedlegg 4

Nøkkeltall

År	2019	2018	2017	2016	2015
Resultatgrad	10,98 %	12,25 %	7,02 %	4,05 %	6,52 %
Likviditetsgrad I	0,34	0,66	0,14	0,53	0,45
Likviditetsgrad II	0,29	0,55	0,12	0,45	0,38
Egenkapitalandel	4,50 %	7,20 %	6,40 %	14,60 %	15,40 %
Gjeldsgrad	21,22	12,94	14,66	5,85	5,47
Totalrentabilitet	7,40 %	7,50 %	5,30 %	6,10 %	6,60 %

Vedlegg 5

Key figures^{1,2,3,4}

<i>EUR 1 000</i>	4th quarter 2020	4th quarter 2019	% Change	01.01-31.12 2020	01.01-31.12 2019	% Change
Operational revenues	19,361	110,693	-82.5 %	189,604	536,252	-64.6 %
Contractual revenues	19,046	17,316	10.0 %	79,162	72,563	9.1 %
Total revenue	38,407	128,008	-70.0 %	268,765	608,815	-55.9 %
EBITDA	(13,920)	(1,243)	-1019.5 %	(17,880)	123,169	-114.5 %
Other gains/(losses) – net	564	(2,009)	128.1 %	(14,719)	(5,619)	-162.0 %
EBITDA excl Other gains (losses)	(14,485)	766	-1991.2 %	(3,161)	128,788	-102.5 %
Normalised adjusted EBITDA	(14,485)	7,882	-283.8 %	(2,704)	144,989	-101.9 %
Hurtigruten Norway						
PCNs	6,896	267,267	-97.4 %	367,891	1,313,956	-72.0 %
Gross ticket yield (EUR)	334	222	50.1 %	241	278	-13 %
Occupancy rate	8.4 %	66.1 %	-58 p.p.	50.4 %	79.1 %	-29 p.p.
Hurtigruten Expeditions						
PCNs	-	68,254	-100.0 %	90,268	221,591	-59.3 %
Gross ticket yield (EUR)	-	673	-100.0 %	591	610	-3 %
Occupancy rate	0.0 %	76.8 %	-77 p.p.	72.7 %	75.8 %	-3.1 p.p.

Vedlegg 6

Results of operations

The following table presents, for the periods indicated, the revenues, operating profit, EBITDA and EBITDA margin by reporting segment and for the Group as a whole:

<i>(in EUR 1 000)</i>	4th quarter	4th quarter	%	01.01-31.12	01.01-31.12	%
Total operating revenues	2020	2019	Change	2020	2019	Change
Hurtigruten Norway	21,528	78,045	-72.4%	171,550	444,040	-61.4%
Hurtigruten Expeditions	(127)	45,927	-100.3%	53,908	135,190	-60.1%
Hurtigruten Destinations	2,139	3,694	-42.1%	14,472	30,432	-52.4%
Group functions, Other and Elimination:	14,866	342	4240.5%	28,835	(848)	3502.3%
Total	38,407	128,008	-70.0%	268,766	608,815	-55.9%
Operating profit/(loss)						
Hurtigruten Norway	(7,724)	9,486	-181.4%	15,946	132,009	-87.9%
Hurtigruten Expeditions	(13,344)	11,146	-219.7%	(31,217)	39,112	-179.8%
Hurtigruten Destinations	(1,826)	(2,580)	29.2%	(2,177)	1,392	-256.4%
Group functions, Other and Elimination:	(24,151)	(34,263)	29.5%	(77,383)	(104,931)	26.3%
Total	(47,046)	(16,211)	-190.2%	(94,831)	67,582	-240.3%
EBITDA						
Hurtigruten Norway	3,052	19,609	-84.4%	47,334	168,156	-71.9%
Hurtigruten Expeditions	(7,724)	12,453	-162.0%	(11,782)	47,571	-124.8%
Hurtigruten Destinations	(734)	(1,487)	50.6%	1,315	4,558	-71.2%
Group functions, Other and Elimination:	(8,514)	(31,818)	73.2%	(54,746)	(97,116)	43.6%
Total	(13,920)	(1,243)	-1019.5%	(17,880)	123,169	-114.5%
EBITDA margin						
Hurtigruten Norway	14.2 %	25.1 %	-10.9 p.p.	27.6 %	37.9 %	-10.3 p.p.
Hurtigruten Expeditions	NM	27.1 %		-21.9 %	35.2 %	-57.0 p.p.
Hurtigruten Destinations	-34.3 %	-40.3 %	5.9 p.p.	9.1 %	15.0 %	-5.9 p.p.
Group functions, Other and Elimination:	NM	NM		NM	NM	
Total	-36.2%	-1.0%	36.3 p.p.	-6.7%	20.2%	-132.9 %
Normalized adjusted EBITDA						
Hurtigruten Norway	171	21,992	-99.2 %	54,540	176,352	-69.1 %
Hurtigruten Expeditions	(7,628)	15,848	-148.1 %	(9,152)	55,671	-116.4 %
Hurtigruten Destinations	(669)	(1,703)	60.7 %	1,310	4,325	-69.7 %
Group functions, Other and Elimination:	(6,359)	(28,255)	77.5%	(49,403)	(91,359)	45.9%
Total	(14,485)	7,882	-283.8%	(2,704)	144,989	-101.9%

Vedlegg 7

Interim financial statements

Condensed consolidated income statement

Unaudited

<i>(EUR 1 000)</i>	<i>Note</i>	4th quarter 2020	4th quarter 2019	01.01-31.12 2020	01.01-31.12 2019
Operating revenues		19,361	110,693	189,604	536,252
Contractual revenues		19,046	17,316	79,162	72,563
Total Revenues		38,407	128,008	268,765	608,815
Payroll costs		(22,360)	(34,787)	(92,690)	(134,325)
Depreciation, amortisation and impairment		(33,126)	(14,967)	(76,951)	(55,587)
Other operating costs		(30,531)	(92,455)	(179,237)	(345,701)
Other (losses)/gains – net		564	(2,009)	(14,719)	(5,619)
Operating profit/(loss)		(47,046)	(16,211)	(94,831)	67,582
Operating profit/(loss) before depreciation, amortisation and impairment losses (EBITDA)		(13,920)	(1,243)	(17,880)	123,169
Finance income		4,322	23,271	6,238	36,209
Finance expenses		(18,355)	(24,883)	(75,022)	(54,656)
Net financial items	6	(14,033)	(1,612)	(68,785)	(18,446)
Share of profit/(loss) of associates		(101)	(67)	(52)	129
Profit/(loss) before income tax		(61,180)	(17,890)	(163,668)	49,265
Income tax expense		10,190	6,029	3,123	(67,086)
Profit/(loss) for the period		(50,990)	(11,861)	(160,544)	(17,821)
Profit/(loss) for the year attribute to					
Owners of the parent		(50,331)	(11,470)	(159,226)	(17,073)
Non-controlling interests		(658)	(391)	(1,318)	(748)

Vedlegg 8

Condensed consolidated statement of financial position

Unaudited

<i>(EUR 1 000)</i>	<i>Note</i>	31.12. 2020	31.12. 2019
ASSETS			
Non-current assets			
Property, plant and equipment including right of use asse	9	944,314	927,640
Intangible assets	9	266,498	276,305
Deferred income tax assets		1,517	929
Other non-current assets		31,514	75,921
Total non-current assets		1,243,843	1,280,795
CURRENT ASSETS			
Inventories		13,778	17,782
Trade and other receivables	7	30,852	47,240
Derivative financial instruments	7	(0)	827
Assets held for sale		2,087	-
Cash and cash equivalents	7	72,037	47,028
Total current assets		118,754	112,878
Total assets		1,362,597	1,393,673
EQUITY			
Paid -in capital		185,197	185,288
Other equity not recognized in the income statement		(5,640)	(5,082)
Retained earnings		(280,292)	(117,373)
Other equity		(285,932)	(122,455)
Non-controlling interests		(1,438)	(100)
Total equity		(102,172)	62,733
LIABILITIES			
Non-current liabilities			
Interest-bearing debt	5,7	1,238,762	972,970
Prepaid travels with departure dates beyond one year		10,809	11,832
Derivative financial instruments	7	-	768
Other non-current liabilities		6,853	11,890
Total non-current liabilities		1,256,424	997,459
Current liabilities			
Trade and other liabilities	8,7	98,137	203,269
Prepaid travels with departure date within one year		81,362	91,732
Interest-bearing debt	5,7	19,934	30,491
Derivative financial instruments	7	4,564	2,543
Other current liabilities		4,349	5,445
Total current liabilities		208,346	333,480
Total equity and liabilities		1,362,597	1,393,674

Vedlegg 9

Artikler benyttet i innholdsanalyse:

NRK

Rostad, I. L. & Hansen, S. A., 2020. *Innen jul vil Hurtigrutens omdømme være bra igjen.*

Strøm, P. & Eriksen, I., 2020. «Roald Amundsen» hadde syke folk i skipshospitalet ti dager før koronasmitten ble kjent.

Eriksen, I. Et al., 2020. *Ber om hastemøte med næringsminister Iselin Nybø om Hurtigruten.*

Pettersen, B. M., 2020. *Gabys mann ble alvorlig syk under cruise med Hurtigruten – døde senere av korona.*

Strøm, P., 2020. *7 punkter som forklarer koronaskandalen på Hurtigruten.*

Lambertsen, O-F. Et al., 2020. *Filippinske arbeidere på Hurtigruten: Ledelsen satte livene våre i fare*

Indsetviken, E. H. & Vignæs, M. K., 2020. *FHI: Hurtigruten brøt avtalen med oss*

Rostad, I. L. Et al., 2021. *Hurtigruten-direktør måtte gå – får ny toppjobb hos konkurrenten*

Rypeng, L. Et al., 2020. *Høie reagerer kraftig på ny NRK-avsløring*

Eriksen, I. & Rypeng, L., 2021. *Ber Høie redegjøre på nytt etter at helsetoppene visste om «stor sannsynlighet» for smitteutbrudd*

Aarsæther, A., 2020. *Hurtigruten kritiserer Tromsø for å gi ut informasjon*

Andreassen, R. N. & Skeie, T., 2021. *Hurtigruten selger unna eiendommer på Svalbard for 600 millioner kroner*

Rønning, O. & Trygstad, A. N., 2020. *Hurtigruten skal seile langs kysten med 5 skip neste år*

Stoltz, T. & Kolseth, H. I., 2020. *Hegnar: Har full tillit til Daniel Skjeldam*

Pettersen, B. M. Et al., 2020. *Karakteriserer Hurtigrutens arbeidsavtale med filippinerne som «slavekontrakt»*

Kringstad, K. Et al., 2021. *Kristian kunne ikke lenger stå for å jobbe i Hurtigruten*

Eriksen, I. Et al., 2020. *Norsk ansatt fikk påvist korona i mars – Hurtigruten nektet å teste mannskapet*

Rypeng, L. & Kråkenes, C., 2021. *Skipslegen: Mente toppledelsen tok beslutningen om å ikke varsle passasjerene*

Eriksen, I. Et al., 2020. *Skipslegen meldte aldri om korona – UNN brukte to minutter på å slå alarm*

Kringstad, K. & Klausen, D. E., 2021. *Tidligere ansatt i Hurtigruten ble bedt om å lyve om omgangssyke*

VG

Fausko, L. Et al., 2020. *Bent Høie om Hurtigruten: - Jeg må si at tilliten er svekket*

Fausko, L., 2020. *Bent Martini ferdig i Hurtigruten*

Ording, O., 2020. *Ble syk på Hurtigruten-seilas – døde senere av covid-19*

Fausko, L. & Hassan, A., 2020. *FHI om første syke ombord: - Her skulle man mistenkt covid-19*

Sæther, A. S. & Fausko, L., 2020. *FHI: Hurtigruten brøt avtalen*

Bugge, S. Et al., 2020. *Filippinsk skipslege skal være drept i hjemlandet: - Har bare godt å si om han*

Røyne, H. Et al., 2020. *Hurtigruten rammet av omfattende dataangrep*

VG., 2020. *Hurtigrutesjefens tåkeprat*

Fausko, L. & Haugen, V., 2020. *Intern gransking: Uklart hvem som var ansvarlig lege på skipet*

Aglen, T., 2020. *Kystens tapte stolthet.*

Sfrintzeris, Y. Et al., 2020. *Lege ved Tromsø legevakt: Mistenkte skipslegen for å holde igjen informasjon*

Ording, O. Et al., 2020. *Næringsminister i oppvaskmøte med Hurtigruten: - I strid med loven*

Elgaaen, V. & Johansen, Ø., 2020. *Politiet åpner etterforskning av Hurtigruten*

Svendsen, T. N. Et al., 2020. *Politikere ut mot Hurtigruten: - Utrolig dårlig dømmekraft*

Haugen, V. & Fausko, L., 2020. *Rapport: Dette gikk galt hos Hurtigruten*

Lohne, J. L., 2021. *Sa opp jobben i Hurtigruten: - Synes ikke de har tatt et ordentlig oppgjør*

Fausko, L., 2020. *Skulle vært i karantene: - Vennene mine så på meg som om jeg hadde ebola*

Bugge, S. Et al., 2020. *Stordalen etter knusende Hurtigruten-dom: - Unnskyld til hele Norge*

Uanno., 2020. *Toppledere må integreres i den norske velferdsmodellen*

Haugen, V. Et al., 2020. *Tromsø kommune hevder de fleste ikke tok test i hjemlandet. Grunnløse påstander, svarer Hurtigruten*

