

MASTEROPPGAVE EXECUTIVE MBA

Handelshøyskolen, UiS, våren 2017

Bedriftens samfunnsansvar og krisehåndtering: En studie av
Volkswagens dieselsak i 2015

Olga Fagerland



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE

Executive MBA

STUDIEPROGRAM:

Executive MBA

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

Strategisk HRM/Ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei

TITTEL:

Bedriftens samfunnsansvar og krisehåndtering: En studie av Volkswagens dieselsak i 2015

ENGELSK TITTEL:

Corporate social responsibility and crisis management: A study of Volkswagen's diesel emission case in 2015

FORFATTER

Studentnummer:

227269

Navn:

Olga Fagerland

VEILEDER:

Aslaug Mikkelsen

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2017

Underskrift UiS EVU:.....

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på mitt treårige masterstudiet innenfor det erfaringsbaserte masterprogrammet Administrasjon og ledelse (Executive MBA) ved Universitetet i Stavanger.

Idéen til denne oppgaven fikk jeg gradvis gjennom studiet. Etter å ha fulgt med på flere saker i mediene som handlet om krisesituasjoner i offentlig og privat sektor, både i Norge og internasjonalt, har jeg fått en økende interesse for krisehåndtering. Spesielt saker knyttet til bedriftens samfunnsansvar synes jeg har vært spennende å følge med på. Parallelt med dette har jeg hatt flere fag innen ledelse som en del av masterprogrammet. I disse fagene har det vært fokus på krisehåndtering, omdømme og bedriftens samfunnsansvar. Slik har jeg fått innsikt i viktigheten av bedriftens samfunnsansvar og effektiv håndtering av krisesituasjoner, noe jeg synes også ga meg en bedre forståelse av slike saker i nyhetsbildet. Basert på dette fikk jeg idéen om en mulig masteroppgave innenfor dette temaet. Ved å kombinere de to fagområdene, bedriftens samfunnsansvar og krisehåndtering, ønsker jeg å belyse et dagsaktuelt og relevant tema i min masteroppgave.

Oppgaven markerer avslutningen på en lærerik tid ved Universitetet i Stavanger. Studiet har gitt meg et solid faglig påfyll, gode verktøy og nye perspektiver i min arbeidshverdag. Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og krevende, men også kjekt og givende.

En stor takk rettes til min veileder professor Aslaug Mikkelsen, for verdifulle råd og veiledning underveis i prosessen. Jeg vil også takke samtlige respondenter ved Møller Bil AS og Harald A Møller AS, som har hjulpet meg med å få dypere innsikt i oppgavens problemstilling.

Stavanger, mai 2017

Olga Fagerland

Sammendrag

Verden står overfor stadig større klimautfordringer som en følge av økt forurensning og CO₂-utslipp. Til tross for at flere vestlige land stadig investerer mer i fornybar energi, er olje- og gass fremdeles primærkilden til verdens energiforsyning. Kjøretøy som bruker bensin og diesel som drivstoff utgjør en stor del av klimautslippene, og dette er dermed en svært aktuell problemstilling for aktører innen bilindustrien tatt i betraktning det ansvaret bedrifter har overfor samfunnet. I denne oppgaven tar jeg for meg en kombinasjon av bedriftens samfunnsansvar og krisehåndtering, ved å se nærmere på hvordan ledelsen i Volkswagen AG håndterte dieselsaken høsten 2015. Oppgavens hovedproblemstilling er: Hva gjør ledelsen i Volkswagen AG for å forsvare sitt samfunnsansvarlige omdømme, og gjenopprette tilliten hos interessenter etter dieselsaken høsten 2015?

For å belyse oppgavens problemstilling gjennomføres en eksplorativ og kvalitativ studie av dieselsaken i Volkswagen AG. Innhenting av data ble gjort ved å gjennomføre fem semistrukturerte intervjuer med ansatte i Møller Bil AS og Harald A Møller AS, samt ved en dokumentanalyse.

Funnene i oppgaven tyder på at Volkswagen AG håndterte dieselsaken 2015 på en god og effektiv måte. Resultatene viser at dieselsaken var en hendelse som kunne vært unngått, og skyldtes svikt i selskapets kontrollrutiner. I følge Coombs (2007), kan dermed dieselsaken kategoriseres som krisetypen forhinderbar hendelse. Videre minner håndteringen av denne saken i hovedsak om en gjenoppbyggingsstrategi ut i fra Coombs (2007) kriseresponsstrategier. Resultatene viser også at selskapet hadde høy grad av beredskap og forpliktelse overfor sine interessenter, noe som bidro til at bedriften håndterte krisesituasjonen effektivt, ifølge Pangarkar (2016) sitt rammeverk. I forhold til bedriftens samfunnsansvar, tyder resultatene på at Volkswagen alltid har hatt stort fokus på å være en samfunnsansvarlig aktør. Resultatene tyder på at Volkswagen har lyktes med å håndtere dieselsaken på en måte som har ivaretatt deres omdømme. Dette gjenspeiles også i Volkswagen rekordhøye salgstall i 2016 i Norge.

Liste over figurer

Figur 1 Krisesituasjon og dens håndtering i Volkswagen	3
Figur 2 Forståelse av CSR-begrepet	6
Figur 3 Fire faser av krisehåndtering	14
Figur 4 Situational Crisis Communication Theory	18
Figur 5 Rammeverk for effektiv krisehåndtering	23
Figur 6 Tidslinje for Volkswagens dieselsak	29
Figur 7 Together – Strategy 2025	50

Liste over tabeller

Tabell 1 Oversikt over respondenter	35
Tabell 2 Krisetype i Volkswagen	39
Tabell 3 Kriseresponsstrategi valgt av Volkswagen for å håndtere dieselsaken	41
Tabell 4 Respondentenes svar angående <i>readiness</i> og <i>commitment</i> i Volkswagen	44
Tabell 5 Respondentenes oppfatning av CSR strategi i Volkswagen og blant norske kunder	51

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Liste over figurer	III
Liste over tabeller	III
1. Innledning	1
2. Teori	4
2.1. Bedriftens samfunnsansvar (CSR)	4
2.2 CSR og bedriftens omdømme	9
2.3 CSR, omdømme og krise	11
2.4 Krise og krisehåndtering	13
2.5 Kriser og kulturforskjeller	24
3. Metode	26
3.1 Presentasjon av selskapet	26
3.2 Hendelsesforløp i case	26
3.3 Forskningsdesign	30
3.4 Datainnsamling	32
3.5 Reliabilitet, validitet og etikk	34
3.6 Kildekritikk	37
4. Resultater	39
4.1. Hvilken krisetype tilhører Volkswagens dieselsak?	39
4.2. Hvilken av Coombs (2007) kriseresponsstrategier valgte Volkswagen for å håndtere dieselsaken høsten 2015?	40
4.3. Plassering av Volkswagen dieselsak i Pangarkars matrise for effektiv krisehåndtering	43
4.4 CSR i Volkswagen	51
5. Diskusjon	55
6. Avslutning	60
6.1 Konklusjon og ledelsesmessige implikasjoner	60
6.1 Begrensninger og forslag til videre forskning	61
7. Litteraturliste	63
Vedlegg	70
Vedlegg 1. Intervjuguide	70
Vedlegg 2. Intervjuer	75

1. Innledning

Bedriftens samfunnsansvar handler om hvordan selskapene opptrer overfor sine omgivelser og interessenter (Laudal & Marnburg, 2016). Globaliseringen og fokus på bærekraftighet er de viktigste faktorene bak utbredelsen av Corporate Social Responsibility (CSR). De siste årene har CSR vært et stadig voksende fokus innenfor de fleste bransjer og sektorer, samtidig som det er et stort fokus innen forskningen. CSR er ikke et nytt begrep, men har blitt stadig viktigere i takt med økende miljø- og klimautfordringer, fokuset på gode og rettferdige arbeidsforhold i hele verdikjeden, samt krav fra interessegrupper og internasjonale konvensjoner (Domberger, 1998).

De siste tiårene har det vært en formidabel vekst i antall regelverk, policyer, prosedyrer, og såkalte Code of Conducts produsert for bedrifter, av statlige, ikke statlige organisasjoner, samt av bedriftene selv for eksempel, policy om å ikke teste produkter på dyr, prosedyrer for resirkulering, reduksjon av forurensning og støtte til lokale samfunn (McWilliams & Siegel, 2001). Formålet er å øke fokuset og innsatsen knyttet til CSR. På den ene siden, vet stor andel av befolkningen lite om CSR, men på den andre siden, er forventningene og interesse for CSR økende (Hartmann, 2013), blant annet også på grunn av mediasaker rundt CSR. Derfor ser vi for eksempel, at bedriftene må ta hensyn til dette og integrere CSR som en del av sin forretningsstrategi for å beholde konkurransedyktighet. Bedrifter er på mange måter store bidragsyttere i samfunnet, for velferd, og for den økonomiske veksten i et land. Bedriftenes verdiskaping påvirker ikke bare partene som er involvert i selve transaksjonen, men også tredjeparter. I dag forventes det at selskapene ikke skal bare maksimere profitt, men også ta sin del av samfunnsansvaret (Visser, 2010). Dette innebærer blant annet å bidra til å løse noen av de største utfordringene i verden, slik som for eksempel, fattigdom og klimautfordringer.

Også i bilindustrien har CSR fått et økt fokus. Utviklingen av «bilismen» og etableringen av et marked for biler på verdensbasis utover 1900-tallet har ført til at bilindustrien nå spiller en svært sentral rolle i det økonomiske liv, og utgjør en betydelig andel av sysselsettingen på

verdensbasis. Dette gjør at bedrifter innenfor denne sektoren har et stort samfunnsansvar, og er dermed veldig interessant å se nærmere på fra et CSR-perspektiv. I bilbransjen har globaliseringen vært en positiv faktor med tanke på forretningsutvikling og lønnsomhet, men også en utfordring som har ført til at mange bedrifter i dag ikke lenger har full kontroll over sin verdikjede, fordi store deler av produksjonen er outsourcet til underleverandører og fabrikker lokalisert i andre verdensdeler (Domberger, 1998). Sosial dumping, økonomiske misligheter og uansvarlig HMS-praksis er utfordringer som bransjen må forholde seg til grunnet useriøse aktører innenfor bransjen og i samfunnet forøvrig.

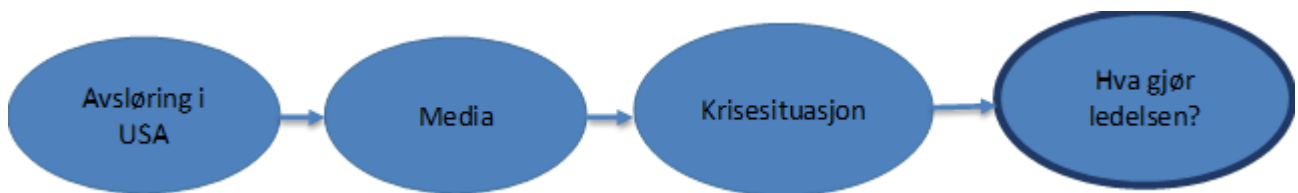
Videre har både produksjonen av kjøretøy og bruken av bensin og diesel i kjøretøy mye skyld i stadig større klimautfordringer knyttet til forurensning og CO2-utslipp. En overutnyttelse av jordens ressurser og en trussel om skumle og uventede konsekvenser for jordkloden er også noe som bilprodusentene må ta hensyn til i sin virksomhet. I likhet med resten av verden har det i Norge også vært et økende antall personbiler per husholdning. Med denne trenden, vil også fremtidige utslipp være økende.

På grunnlag av de mange faktorene nevnt over, har bilbransjen i de siste årene hatt mye fokus på å framstå som samfunnsansvarlige aktører, som tar samfunnsansvarlige hensyn i alle ledd av verdikjeden og kommer med nye løsninger for å minimere CO2-utslipp og levere miljøvennlige kjøretøy. Bilindustrien har gjennomgått en omlegging de siste årene, som følge av offisielle retningslinjer, bedrifters egne initiativ og ikke minst forbrukeres forventninger om å kjøre en mer bærekraftig bil.

I takt med økende fokus på CSR har det også oppstått flere krisesituasjoner og offentlige debatter knyttet til selskapets CSR - også i bilindustrien. CSR anses ikke bare som et middel for å beskytte omdømme i en krisesituasjon, men også som en risikofaktor dersom bedriften ikke lykkes med sitt omdømme som en samfunnsansvarlig aktør (Coombs & Holladay, 2015). Forskningen viser at det er stor forskjell på hvordan selskapene håndterer slike krisesituasjoner som i sin tur fører til forskjellige konsekvenser rundt selskapenes omdømme, tillit og

økonomisk situasjon etter at krisesituasjonen var over. CSR, kriser og påfølgende krisehåndtering er hovedfokuset i denne oppgaven.

De siste årene har flere kjente selskaper opplevd kriser knyttet til CSR, som for eksempel: BP, H&M, Victoria's Secret, Zara, Telenor, Adidas og Versace (Coombs & Holladay, 2015). Dette gjelder også Volkswagen som i 2015 hadde en stor markedsføringskampanje om en miljøvennlig dieselbil med lavt CO₂-utslipp, som viste seg å ikke stemme. Dette resulterte i den såkalte dieselsaken i september 2015 (The Guardian, 2015, 26.09), en sak som fortsetter i den skrivende stund, og har fått drastiske konsekvenser for selskapet. I denne oppgaven vil jeg undersøke hvordan ledelse i selskapet håndterte krisesituasjonen knyttet til CSR ved å studere Volkswagens dieselsak fra september 2015. Blant flere aspekter som CSR-begrepet har, velger jeg i denne oppgaven å fokusere på miljøutfordringer knyttet til luftforurensning. Hovedproblemstillingen er: Hva gjør ledelsen i Volkswagen for å forsvare sitt samfunnsansvarlige omdømme, og gjenopprette tilliten hos interessenter etter dieselsaken høsten 2015? Figur 1 illustrerer problemstillingen.



Figur 1. Krisesituasjon og dens håndtering i Volkswagen

2. Teori

2.1. Bedriftens samfunnsansvar (CSR)

Bedriftens samfunnsansvar er den norske samlebetegnelse for det engelske begrepet *Corporate Social Responsibility* (CSR), og defineres på ulike måter. En mye brukt definisjon av begrepet er utviklet av EU-kommisjonen (2001), som definerer CSR som:

A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with stakeholders on a voluntary basis. It is about enterprises deciding to go beyond the minimum legal requirements and obligations stemming from collective agreements in order to address societal needs. (s.5)

Samfunnsansvar har lenge blitt sett på som et hinder for en bedrift som ønsker å maksimere profitt (Friedman, 1970). Ifølge Friedman (1970), bedriften samfunnsansvar er å maksimere profitt, og bedriftens engasjement i CSR-aktiviteter indikerer at selskapet har et problem eller interessekonflikt mellom ledelsen og aksjonærer. Videre hevder Friedman (1970) at ledelsen bruker CSR for å oppnå sine politiske, sosiale eller karrieremål på bekostning av aksjonærer og påstår at ressurser som blir brukt på CSR aktiviteter skulle vært bedre brukt på å maksimere selskapets profitt. Skatter, reguleringen og straffer virker på firmaer for å internalisere eksternaliteter som for eksempel, forurensning (McWilliams & Siegel, 2001). Dette har ført til at mange bedrifter har ekskludert sosiale og miljømessige hensyn fra sin økonomiske tankegang. Likevel ser man at bedrifter i økende grad fått bevissthet kring viktigheten av CSR, gjennom forståelsen om at konkurransedyktigheten til et selskap og ”helsen” til samfunnet rundt er sammenvevd (Porter og Kramer, 2011). Definisjonen til EU-kommisjonen (2001) gir et klart bilde av nettopp dette. CSR dreier seg om noe mer enn å bare innrette seg etter lovpålagte lover og regler, det handler om å ivareta verdiene som bedrifter og samfunnet har til felles.

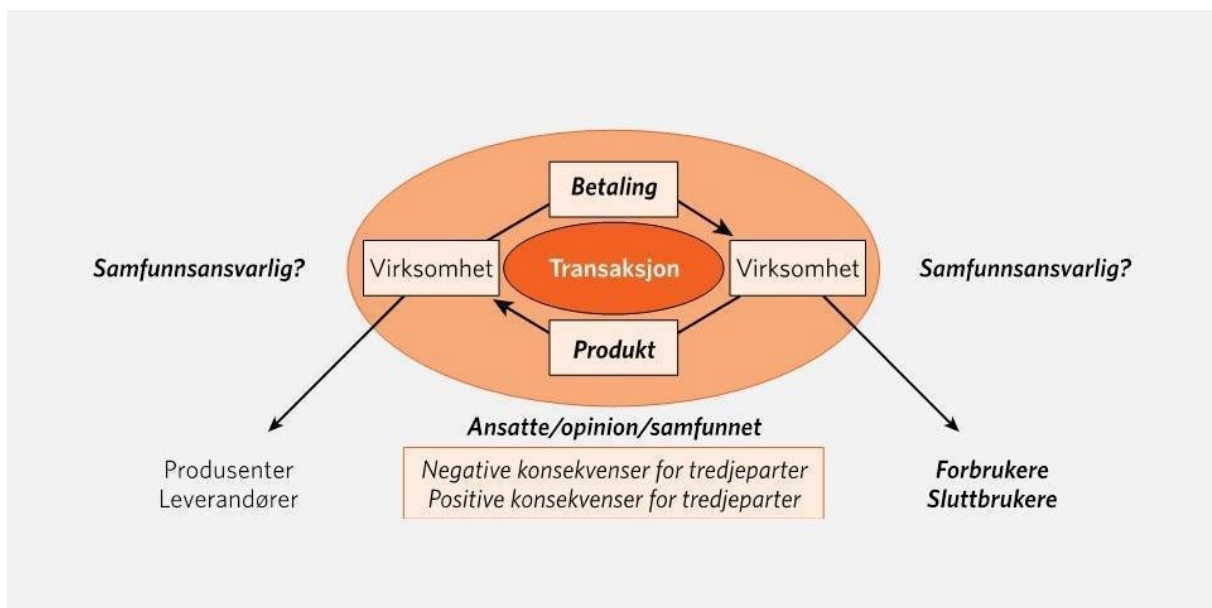
En lignende forståelse av CSR er presentert av Laudal og Marnburg (2016), der bedriftens

samfunnsansvar forstås som det etiske ansvaret bedrifter har overfor sine interessenter og omgivelser. En bedrift trenger et samfunn for å skape etterspørsel etter varer, og samfunnet trenger bedrifter for å skape jobbmuligheter og velstand (Porter og Kramer, 2011). Til sammenligning, beskriver Hartmann (2013) CSR som «a way for an enterprise to safeguard risks following, e.g. food safety, environmental or social incidence» (s.124). Denne oppfatningen av CSR har hovedfokus på bedriften, og dens risiko og interesser. Det er virkningene for bedriften, og ikke samfunnsvirkningene som er det sentrale i Hartmanns (2013) beskrivelse av CSR, og på denne måten skiller denne forståelsen av CSR seg fra de øvrige definisjonene som er trukket frem.

Schwartz og Carroll (2003) presenterer en konseptualisering av CSR der de bygger inn de tre domene av økonomisk-, juridisk- og etisk ansvar. De fremstiller denne konseptualiseringen i et diagram for å illustrere hvordan disse domene er like viktige relativt til hverandre, og at disse domene sammenfaller på visse aspekter. Det økonomiske domenet av CSR fanger de aktivitetene som er tiltenkt å ha direkte eller indirekte positiv økonomisk effekt for bedriften selv. Det juridiske domenet av CSR fanger de aktivitetene som gjelder bedriftens respons til juridiske forventninger som er påbudt og forventet av samfunnet i form av føderale, statlige og lokale myndigheter. Det etiske domenet viser til det etiske ansvaret som forventes av bedriften både fra den generelle befolkningen og relevante interessenter. Schwartz og Carrolls (2003) tre-domene-modell av CSR har som hensikt å nyansere og gjøre CSR-begrepet mer håndfast, og dermed gjøre CSR mer forståelig og anvendbart. Fra et forskningssynspunkt, skaper modellen en definisjon og overlappende segmenter som kan bli videre utforsket.

Crouch (2006) presenterer en annen tilnærming til CSR, der han forklarer ideen bak konseptet utifra samfunnsvitenskapelig teori. CSR forstås her som bedrifters anerkjennelse av eksternaliteter. Det vil si at bedrifter frivillig handler på en måte som tar hensyn til eksterne virkninger. Eksterne virkninger referer her til transaksjoner i markedet som bedriften selv ikke er direkte involvert i. På denne måten kan CSR i essensen forstås som bedriftens anerkjennelse av et samfunn utenfor bedriften, og at bedriften har ansvar for sin påvirkning på dette

samfunnet. Samfunnet sees her på som en tredjepart i en transaksjon. Mens første- og andrepart i en transaksjon er de to partene som deltar frivillig, blir derimot tredjeparten påvirket uten å være deltaker i selve transaksjonen. Eksempelvis, dersom en bedrift (førstepart), som produserer varer, selger disse varene til en annen bedrift (andrepart), som er sluttbruker av denne varen, kan det umiddelbart se ut som at det bare er disse to aktørene som er involvert i transaksjonen. Derimot viser det seg at denne transaksjonen også kan påvirke andre aktører, såkalte tredjeparter. Dette kan for eksempel være leverandører, andre kunder enn andreparten, ansatte, og samfunnet generelt. Konsekvensene av transaksjonene mellom første- og andrepart, for tredjeparten, og deres karakter, vil indikere om bedriftene opptrer samfunnsansvarlig eller ikke. Man kan hevde at en virksomhet opptrer samfunnsansvarlig når den enten styrker de positive effektene eller reduserer de negative effektene opplevd av tredjeparten (Laudal & Marnburg, 2016). Figur 2 illustrerer forholdet mellom bedrifter, transaksjoner og tredjeparter.



Figur 2. Forståelse av CSR-begrepet. Hentet fra Laudal & Marnburg, 2016, s. 576.

Det er viktig å belyse et skille mellom bedrifters handlinger som er motivert av bedriftens egeninteresse og de handlinger som følger pålegg utenfra. Laudal og Marnburg (2016) presiserer at bedriften kun kan sies å påta seg et samfunnsansvar, når bedriften ut ifra egne interesser handler for å ta vare på samfunnet, og ikke kun de handlinger som følger eksterne pålegg, slik som lover og regler. Samfunnsansvar handler dermed om i hvilken grad en virksomhet vil påvirke de effekter som virksomheten har for tredjeparter på eget initiativ og av egeninteresse. I denne studien har jeg valgt å ta utgangspunkt i denne definisjonen. Definisjonen er i tråd med forskningen gjort av Minor og Morgan (2011) som fremhever et skille mellom «doing good» og «avoiding harm» i en bedrifts CSR-arbeid. De finner at bedrifter har mest fokus på å styrke de positive effektene, «doing good», for tredjeparter. «Doing good» er enklere å måle og synliggjøre. Det å redusere mulige negative effekter for tredjeparter, «avoiding harm», blir ofte uteglemt fordi dette er vanskeligere å måle og verifisere. Bedrifter som klarer både «doing good» og «avoiding harm» vil være best rustet når omdømmekrise oppstår i en krisesituasjon, som tilsier at CSR bør anses som en del av selskapets forretningsstrategi (Minor & Morgan, 2011).

Det sammenfaller med en tilnærming til CSR som et strategisk grep for bedriften, ved å bygge CSR inn i selve forretningsmodellen. En slik tilnærming er gjort av Porter og Kramer (2011). De mener at det ikke trenger å være et trade-off mellom lønnsomhet og samfunnsansvar. Dette strider imot en utbredt oppfatning i dag om at bedrifters økonomiske blomstring går på bekostning av samfunnet. Porter og Kramer (2011) argumenterer for at det er mulig å bringe forretninger og samfunn sammen gjennom delte verdier der økonomisk verdi skapes på en måte som også gagnar samfunnet. Den nye meningen bak en bedrift bør være å skape delte verdier, også kjent som “shared value”. Bedrifter kan dermed skape økonomisk verdi gjennom å skape sosial verdi. Bygge CRS inn i forretningsmodellen, slik at samfunnsmessige problemer blir integrert i kjernen av virksomheten, vil gagne både bedriften og samfunnet ifølge Porter og Kramer (2011).

Freeman og Reed (1983) følger en tilnærming som ser på CSR som en viktig del av bedriftens

strategi. Det oppmuntres her til endring i hvordan bedriftsledere og teoretikere tenker om bedrifter, fra å fokusere på “stockholders”, til et fokus på “stakeholders”. Historisk har det blitt argumentert for at hovedoppgaven til en bedrift og dens ledelse er å handle på vegne av aksjonærenes, “stockholders”, interesser. Freeman og Reed (1983), føyer seg til den retningen innenfor litteraturen som argumenterer for at alle “stakeholders” må tas hensyn til. Med “stakeholders” mener Freeman og Reed (1983) alle som direkte eller indirekte har påvirkning på eller påvirkes av bedriften. Når de i sin teori argumenterer for å ta hensyn til “stakeholders”, argumenterer de for at bedrifter bør kartlegge “stakeholders” potensiale til samarbeid og vinning for bedriften, samt kartlegge den potensielle konkurransen og trusselen fra “stakeholders”. På denne måten utvikler de “stakeholder”-teorien til en bedriftsstrategi som tar hensyn til alle delene av bedriftens omgivelser, ikke kun bedriftens direkte konkurrenter. Freeman (1994) bygger videre på “stakeholder”-teorien og hevder at det er nødvendig for bedrifter å klare å kombinere forretninger og etikk: “We cannot divorce the idea of a moral community or of a moral discourse from the ideas of the value-creation activity of business” (s.12). Her kan man trekke paralleller til teorien til Crouch (2006), der viktigheten av å også ta hensyn til tredjeparter i en transaksjon kan sammenliknes med fokuset på alle “stakeholders”, også de som indirekte har påvirkning på eller påvirkes av bedriften. Oppsummert kan det hevdes at CSR gjenspeiler bedriftens moral og etikk overfor deres omgivelser.

Også Lewis (2003) trekker en lignende konklusjon i sin forskning og mener at bedrifter må ta CSR på alvor og integrere CSR i sine forretningsstrategier. Bakgrunnen for denne konklusjonen skiller seg derimot fra Porter og Kramers (2011) resonnement om “shared value”. Lewis (2003) mener at CSR har blitt en av de viktige kriteriene for hvordan interessenter vurderer bedrifter. Lewis (2003) fremhever hvordan CSR på den ene siden kan være en risikofaktor for bedriftens omdømme og drift, men også en mulighet for å skape og opprettholde tillit mellom bedrifter og interessenter. For å oppnå en sterk strategisk posisjon, bør bedrifter forplikte seg til å opptre samfunnsansvarlig, og klare å kommunisere dette til sine interessenter.

Også Visser (2010) utvikler videre tanken om at bedrifter må ta hensyn til mer enn bare

forretninger, og går så langt som å hevde at bedrifters ultimate mål er å tjene samfunnet. Han argumenterer for at bedrifter i dag må reorientere seg:

It is a complete misnomer to believe that the purpose of business is to be profitable, or to serve shareholders. These are simply means to an end. Ultimately, the purpose of business is to serve society, through the provision of safe, high quality products and services that enhance our wellbeing, without eroding our ecological and community life-support systems. (s.9)

Ifølge Visser (2010), må bedrifter altså bygge opp sin forretningsmodell rundt det å gjøre et positivt bidrag til samfunnet, og at en slik CSR-forretningsmodell vil være det eneste bærekraftige i det lange løp.

2.2 CSR og bedriftens omdømme

Som vi har sett, er det en lang rekke studier som fremhever CSR som et viktig strategisk grep for å lykkes i markedet. Likevel viser det seg at sammenhengen mellom CSR og økonomisk gevinst ikke er entydig (Chong & Tan, 2010; McWilliams & Siegel, 2000). McWilliams og Siegel (2000) finner i sin studie både positiv, nøytral og negative virkninger av CSR på bedrifters lønnsomhet. Dermed kan man ikke nødvendigvis se en tydelig kobling mellom en bedrifts CSR-aktiviteter og deres bunnlinje. Chong og Tan (2010) hevder at CSR har størst positiv effekt via immaterielle fordeler, slik som omdømme, engasjement og læring. Sammenhengen mellom CSR og omdømme er trolig den mest etablerte av disse, der omdømme har blitt funnet å være et forsterkende mellomledd (“mediator”) mellom en bedrifts CSR-aktiviteter og bedriftens lønnsomhet (Chong & Tan, 2010). Dog, viser Hartmann (2013) i sin studie at forbrukere generelt vet lite om CSR, og svarer at CSR har lite å si i deres kjøpevalg. Likevel hevder Hartmann at interessen for CSR hos forbrukere er økende, og at det er grunn til å tro at CSR vil bli viktigere og viktigere for forbrukeres kjøpevalg. Omdømme vil dermed diskuteres videre i denne oppgaven.

I forretningsverden er omdømme ansett til å være “a major element of an organisation’s

provenance alongside and included in financial performance and innovation” (Watson, 2007, s. 372). Omdømme er komplekst, immaterielt, spesifikt for hver organisasjon og er viktig del av den sosiale anerkjennelsen av en bedrift. Omdømme har stor betydning for bedriften når det gjelder å kunne tiltrekke kunder, investorer og ansatte, samt å motivere ansatte og øke jobbtilfredshet (Coombs & Holladay, 2006). Coombs og Holladay (2006) beskriver omdømme som interessenters evaluering av en bedrift. Dette er i tråd med Fombrun og van Riel (2003) som hevder at omdømme skapes via interaksjon mellom bedriften og dens interessenter. Videre definerer Watson (2007) omdømme som “The sum of predictable behaviours, relationships and two-way communication undertaken by an organisation as judged affectively and cognitively by its stakeholders over a period of time” (s. 373). Her trekker han inn flere aspekter av interaksjonen mellom en bedrift og dens interessenter, og utvider dermed Coombs og Holladay (2006) og Fombrun og van Riel (2003) sine definisjoner. I tillegg inkluderer Watson (2007) tidsaspektet, noe som ikke nevnes i de øvrige definisjonene.

Omdømmet til en bedrift kan både ha positive og negative virkninger for bedriften. Fombrun og van Riel (2003) beskriver hvordan positiv interaksjon mellom bedriften og interessenter er med på å skape et godt omdømme, mens negativ interaksjon kan gi bedriften et dårlig omdømme. Begrepet omdømmekapital (“reputation capital”) blir brukt for å linke bedriftens omdømme til dens lønnsomhet. Jackson (2004) definerer omdømmekapital som “a firm’s intangible long-term strategic asset calculated to generate profit” (s. 2). På denne måten vil positiv interaksjon føre til økt omdømmekapital, mens negativ interaksjon vil svekke denne (Fombrun & van Riel, 2003). Fordelen ved å ha en stor omdømmekapital er at man har en slags buffer for potensielle negative interaksjoner i fremtiden. Stor omdømmekapital skaper tillit og “goodwill” hos interessenter. Dette minsker sannsynligheten for at uheldige interaksjoner får store konsekvenser for bedriften i fremtiden. Bedriften er dermed bedre rustet med tanke på sitt fremtidige omdømme og de konsekvenser omdømme fører med seg (Klewes & Wreschniok, 2009). Av definisjonene av begrepet omdømme presentert ovenfor er det definisjonen til Wattson (2007) som best fanger opp forståelsen av en omdømmekapital eller “reputation capital”. Da denne forståelsen vil være viktig for denne oppgaven, velges Wattsons (2007)

definisjon av omdømme som utgangspunkt.

Van Riel og Fombrun (2007) har identifisert seks prinsipper som ofte går igjen blant bedrifter som har et godt omdømme: *synlighet*; *egenart*; *ekthet*; *åpenhet*; *konsistens*; og *mottakelighet*. Det første prinsippet om *synlighet* handler om at organisasjoner som er svært synlige og blir mye omtalt, fortrinnsvis av positiv art, gjerne skårer høyt på omdømmemålinger. Å ha *egenart* handler om å være unik eller distinkt. Det er identiteten til bedriften som omdømme bygges rundt, og en egenart er dermed nødvendig for å kunne skille seg ut og posisjonere seg blant konkurrenter. *Ekthet* beskriver i hvor stor grad en virksomhet oppfattes av publikum som ekte, genuin, tydelig, pålitelig og troverdig. Prinsippet om *åpenhet* er viktig, slik at interessenter og andre kan få et innblikk i og bli trygg på bedriften, noe som også er viktig for å kunne nå frem med et budskap. Videre handler prinsippet om *konsistens* om at bedriften er enhetlig og konsekvent i både ord og handling. Til slutt fremheves *mottakelighet*, som handler om å kunne ta imot tilbakemeldinger, og da også kritikk. Bedrifter som følger disse prinsippene vil ifølge Van Riel og Fombrun (2007) ha bedre forutsetninger for å ha et godt omdømme hos sine interessenter.

2.3 CSR, omdømme og krise

En krisesituasjon kan ha store negative konsekvenser for selskapets omdømme (Coombs & Holladay, 2015). Basert på diskusjonen over, vil omdømmekapitalen til en bedrift påvirke hvor store konsekvenser en krisesituasjon vil ha for bedriftens omdømme. En bedrift med høy omdømmekapital hos sine interessenter vil basert på diskusjonen over ha en buffer mot negativt omdømme ved negative interaksjoner. På tross av dette hevder Klewes og Wreschniok (2009) at kriser, som av mediene blir fremstilt som skandaler, kan ha en massiv negativ effekt på en bedrifts omdømme. De hevder at ved slike skandaler har historisk sett buffereffekten til omdømmekapitalen blitt helt overskygget av krisen. Lignende funn er også gjort av Sohn og Laricsy (2014) - et godt CSR-omdømme i forkant, hjelper nødvendigvis ikke stort i en krisesituasjon.

Kriser har blitt studert med utgangspunkt i ulike perspektiver, og dette har ført til en rekke

definisjoner. Coombs og Holladay (2014) definerer en krise som “the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders related to health, safety, environmental, and economic issues and can seriously impact an organisation’s performance and generate negative outcomes” (s. 146). Av dette kan en krise forstås som en situasjon som oppfattes svært negativ av interessenter. Altså er det avgjørende for en bedrift hvordan omgivelsene oppfatter situasjonen ved en krise (Coombs, 2007).

I krisesituasjoner der aspekter av omdømmet til en bedrift blir svært svekket, kan det føre til en svekket omdømmekapital for bedriften (Coombs & Holladay, 2015). Ifølge Booth (2000), kan det i slike situasjoner oppstå en såkalt “omdømmekrise”. Sohn og Lariscy (2014) definerer omdømmekrise som “a major event that has the potential to threaten collective perceptions and estimations held by all relevant stakeholders of an organization and its relevant attributes” (s. 24). Når bedriften er innblandet i situasjoner som oppfattes som svært negative av omgivelsene, vil det stilles spørsmålsteget ved identiteten og egenskapene til bedriften, fordi omgivelsene opplever at det ikke er samsvar mellom det omdømmet de kjenner til, og denne negative situasjonen. Når dette skjer, oppstår det gjerne tvil om hvilke verdier og egenskaper virksomheten egentlig har, noe som kan ha alvorlige følger for interessenters syn på bedriften, og deres forhold til den. Det er dette som omtales som en omdømmekrise.

Coombs (2007) hevder at mediene har mye innflytelse på forholdet mellom bedriften og interessenter. Spesielt i krisesituasjoner får interessenter mye informasjon via media, og vil oppfatte situasjonen på den måten den blir presentert der. Derfor har ofte bedriftsledelsen ikke annet valg enn å ta utgangspunkt i det bildet som media har skapt, for deretter å velge den rette strategien til å håndtere situasjonen ut fra dette. Coombs (2007) mener at dersom omgivelsene oppfatter at bedriften er i en krise, så er den det. Dette vil være tilfellet inntil bedriften klarer å overbevise omgivelsene om det motsatte.

Sohn og Lariscy (2014) skiller videre mellom to typer omdømmekriser. Den ene typen omtales som en “Corporate Ability”- eller CA-omdømmekrise. En slik omdømmekrise kan defineres

som “a critical event that adversely affects reputation associated with expertise of products and service, technological innovation, and industry leadership” (s. 25). CA-omdømmekrise er dermed svekkelse av bedriftens omdømme relatert til bedriftens kompetanse i å produsere og levere produkt og/eller tjenestetilbud. Den andre typen omtales som en CSR-omdømmekrise, og defineres som “a major event that poses a threat to reputation associated with norms and values cherished by society and socially expected obligation” (s. 25). En CSR-omdømmekrise er dermed svekkelse av bedriftens omdømme knyttet til selskapets karakter, vanligvis med hensyn på viktige samfunnsspørsmål. Både CA- og CSR-omdømmekriser kan være alvorlige. Ifølge Sohn og Lariscy (2014), er bedriften mest utsatt for langvarige negative konsekvenser ved CSR-omdømmekriser, der det er fare for at interessenter begynner å tvile på virksomhetens integritet eller ansvarsfølelse. Dette anses som mer kritisk enn CA-omdømmekriser, hvor det i større grad stilles spørsmål ved bedriftens drift og operasjoner. Det er altså stor risiko forbundet med en bedrifts håndtering av CSR-arbeid.

2.4 Krise og krisehåndtering

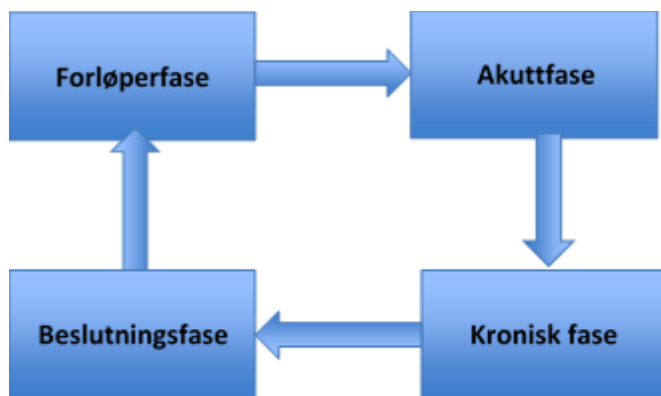
Når en bedrift opplever omdømmekrise, er det meget viktig for bedriften å prioritere riktig og deretter handle for å forsvare sitt omdømme. I en krisesituasjon skal man legge vekt på det etiske ansvaret virksomheten bærer overfor sine interessenter. Kommunikasjon er en av de absolutt viktigste elementer for bedrifter i en slik situasjon, det handler om å sørge for å gi god informasjon til interessenter raskest mulig om hva som har skjedd og hva som har blitt gjort for å håndtere situasjonen (Coombs, 2007). Denne informasjonen skal oppdateres underveis og være så utfyllende som det lar seg gjøre. Greyser (2009) har også studert hvordan bedriften bør handle ved omdømmekrise, og finner i likhet med Coombs (2007) at kommunikasjon er et nøkkelement. Greyser (2009) understreker videre viktigheten av å bygge opp tillit til bedriften og dens ledelse gjennom ærlig og effektiv kommunikasjon med interessenter. Likevel hevder Greyser (2009) at kommunikasjon må skje i kombinasjon med effektive handlinger og troverdig atferd.

Coombs og Holladay (2014) hevder at enhver organisasjon må være forberedt på en

krisesituasjon, og kunne møte denne på en kompetent måte. For å kunne være rustet til å håndtere en potensiell krise, må bedriften ha en klar krisestrategi, som gir retningslinjer for hensiktsmessig ledelse og iverksetting av de riktige tiltakene for å kunne håndtere en krise på best mulig måte, og redusere skaden som har skjedd for bedriftens omdømme.

Heller og Darling (2011) beskriver krisehåndtering som en systematisk tilnærming til hvordan en bedrift skal håndtere en krisesituasjon. Det vil si hvilke tiltak som må iverksettes for at bedriften skal kunne fortsette sin daglige drift på en så normal måte som mulig, etter at krisen har inntruffet (Heller & Darling, 2011). Dette handler også om å gjenopprette bedriftens omdømme blant interessenter. Heller og Darling (2011) presenterer i sin studie fire faser av krisehåndtering: forløperfase, akutfase, kronisk fase og beslutningsfase.

Disse er vist i figur 3.



Figur 3. Fire faser av krisehåndtering. Tilpasset fra Heller & Darling, 2011, s. 7.

Forløperfasen av en bedrifts krisehåndtering kan typisk være veldig kort, og fungerer som en advarsel om at en krise kan inntreffe. Her er det viktig for bedriften å tidlig anerkjenne krisen, for å komme tidligst mulig i gang med krisehåndteringen. *Akutfasen* oppstår når en bedrift ikke klarer å håndtere krisen i den innledende fase. Hovedfokuset i akutfasen går ut på å forsøke å få kontroll over krisen. Dersom krisen oppleves som umulig å kontrollere, skal ledelsen vurdere

om de kan påvirke den på en eller annen måte, og tenke over hvordan krisen kan utvikle seg videre. I denne fasen er det også svært viktig å identifisere alle berørte interessenter og sikre at de får god informasjon. I løpet av den *kroniske fasen* skal bedriften få kontroll over krisen så raskt som mulig. Denne fasen kan typisk ha lengre varighet enn tidligere faser grunnet lite effektiv krisehåndtering i forkant. Denne fasen gir også mulighet til analyse, vurderinger og refleksjoner knyttet til det som skjedde og hva som kan skje videre. I *beslutningsfasen* ønsker bedriften å snu situasjonen til en mulighet hvis det er mulig. Heller og Darling (2011) påstår at denne modellen for krisehåndtering kan brukes strategisk i selve krisesituasjonen, men også i forkant som forberedelse til potensielle fremtidige kriser.

Det første rammeverket som presenterer de fire strategiene for omdømmeforsvar var utviklet av Siomkos og Kurzbard (1994). Disse strategiene som gjelder spesifikt for krisesituasjoner som oppstår på grunn av feil ved et produkt er benektelse, tvunget samtykke, frivillig samtykke og superanstrengelse. Benektelse brukes når en virksomhet påstår at deres produkter er ufarlige. Denne strategien kan brukes for å rette opp en misforståelse, og i tillegg til sine påstander skal selskapet også legge frem bevis på at det er trygd å bruke deres produkter. Tvunget samtykke er når selskapet er pålagt av det offentlige å tilbakekalle produkter fra markedet. Frivillig samtykke oppstår når selskapet tilbakekaller produkter fra markedet på eget initiativ, og supranstrengelse innebærer frivillig samtykke og kompensasjon, men også aktiv markedsføring av disse handlingene. De to sistnevnte strategiene viser omtanke overfor brukere og minimerer risiko for dårlig omdømme.

Coombs (2007) har videreutviklet rammeverket til Siomkos og Kurzbard (1994) og utviklet et rammeverk for krisehåndtering, som tar utgangspunkt i attribusjonsteori. Attribusjonsteorien er en gren av sosialpsykologien som studerer menneskers årsaksforklaring av hendelser i dagliglivssammenheng (Kelley & Michela, 1980). Amerikansk psykolog Fritz Heider la grunnlaget for teorien som videre ble utviklet av blant annet Harold Kelley, Jones og Davies, Bernhard Weiner, og Daryl Bems. Attribusjoner kan gis om andres atferd, interpersonlig attribusjon, og om egen atferd, selvattribusjon (Kelley & Michela, 1980). Attribusjoner viser

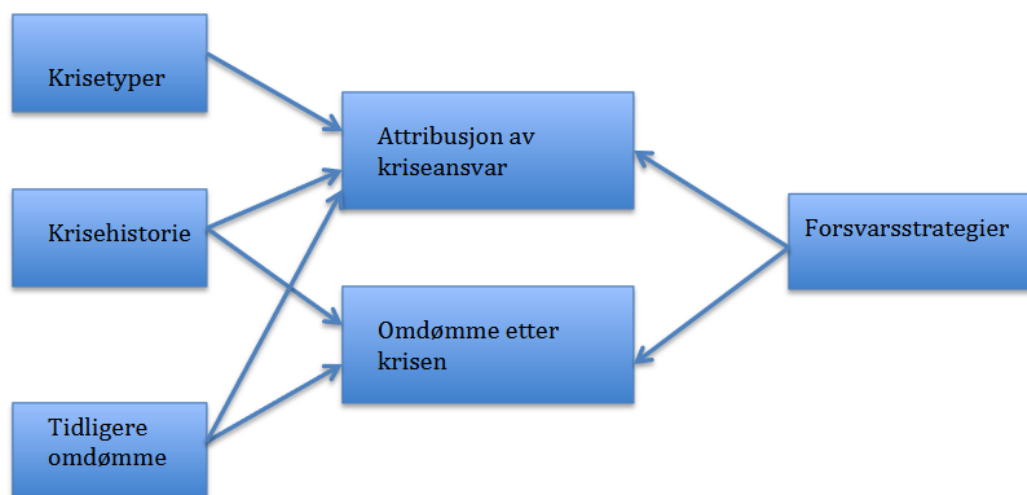
typisk til personlige forhold eller til noe i situasjonen. Førstnevnte betegnes som disposisjonelle eller personlige attribusjoner, sistnevnte kalles situasjonelle (Kelley & Michela, 1980). “A person attributes responsibility for an event and will experience an emotional reaction to the event” (Coombs, 2007, s. 165). Med attribusjonsteori som grunnstein bygger Coombs (2007) opp et rammeverk for hvordan bedrifter bør håndtere krisesituasjoner som baserer seg på hvordan interessenter vil reagere og oppfatte krisen. Dette rammeverket er kalt *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) og presenterer ulike responsstrategier, det vil si strategier bedriften kan benytte seg av for å håndtere kriser. I denne studien velger jeg hovedsakelig å ta utgangspunkt i Coombs’ (2007) SCCT, som omfatter et bredt spekter av krisesituasjoner, samtidig som teorien bygger inn krisehistorikk, omdømme og attribusjon. En krise har gjerne tre faktorer som må tas hensyn til ved valg av responsstrategi: *krisetype*, *bedriftens krisehistorikk* og *bedriftens omdømme*. For å kunne velge den optimale responsstrategien, er det viktig ha kartlagt disse faktorene (Coombs, 2007). Den første faktoren, krisetype, handler om hvordan interessenter ser årsaksbildet, og i hvilken grad de tror bedriftens aktivitet førte til krisen. Krisehistorikken kan vise til liknende krisesituasjoner i fortiden, mens selskapets omdømme refererer til hvor bra eller dårlig interessenter oppfatter interaksjonen med bedriften fra før av. Ved å forstå seg på disse faktorene, mener Coombs (2007) at man har det beste utgangspunktet for å velge en optimal responsstrategi.

Før vi ser på forskjellige responsstrategier som kan brukes i krisehåndtering og omdømmeforsvar, utviklet av Coombs (2007), vil jeg først se på de ulike krisetypene som en bedrift kan bli utsatt for. Coombs (2007) har kategorisert krisetyper etter grad av ansvar der *offerhendelser* (fra engelsk “victim”) representerer svært liten grad av ansvar; *tilfeldige hendelser* (fra engelsk “accidental”) representerer liten grad av ansvar; og *forhinderbare hendelser* (fra engelsk “preventable”) representerer sterk grad av ansvar. Offerhendelser kan eksempelvis være naturkatastrofer, vold på arbeidsplassen eller rykter, hvor bedriften ses på som et offer i krisesituasjonen. Tilfeldige hendelser er krisesituasjoner som er utilsiktet og/eller ukontrollerbare, som eksempelvis en teknisk feil som leder til ulykke eller produktfeil. Forhinderbare hendelser, som skader som følge av menneskelig svikt, uhell på grunn av

menneskelig svikt eller organisatoriske ugjerninger, regnes å være forsettlige hendelser som kunne vært unngått. I offerhendelser ser omgivelsene på organisasjonen som et offer for krisen og ikke ansvarlig for at den har oppstått. I tilfeldige hendelser ser omgivelsene at krisen ikke var intensjonen og at den var utenfor organisasjonens kontroll. Ved hendelse som kunne vært unngått mener omgivelsene at det var en bevisst handling fra organisasjonens side, og hendelsen oppstod på bakgrunn av de valg som ble gjort. Type krise er ordnet etter hvor stort ansvar interessentene pålegger organisasjonen, og dermed også hvor stor trussel krisen utgjør for bedriftens omdømme. På grunnlag av den gjennomgåtte teori og empirisk forskning har jeg kommet fram til det første forskningsspørsmål:

1. Hvilken krisetype tilhører Volkswagens dieselsak?

Krisetyper danner grunnlaget for valg av hvordan en bedrift bør håndtere en krisesituasjon, altså hvilken forsvars- eller responsstrategi de bør velge. Som vi kan se av figur 4, vil både attribusjon av kriseansvar og bedriftens omdømme etter krisen, påvirkes av variablene krisetyper, krisehistorie og tidligere omdømme, samt hvilken forsvarsstrategi bedriften velger. Attribusjon av kriseansvar beskriver her hvordan interessenter årsaksforklarer krisen. Ved å forstå sammenhengen mellom de forskjellige komponentene i figuren, vil man kunne se sammenhengen mellom aktuell krise og hvilken forsvarsstrategi som er mest hensiktsmessig (Coombs, 2007). Det handler om at bedriften basert på krisetype, krisehistorie og tidligere omdømme velger den forsvarsstrategien som gir den mest hensiktsmessige attribusjonen av kriseansvar for bedriften og som sikrer bedriftens omdømme.



Figur 4. Situational Crisis Communication Theory, tilpasset fra Coombs, 2007, s. 166.

I følge Coombs (2007) SCCT må bedriften dermed foreta en evaluering av disse faktorene for å velge en strategi for omdømmeforsvar (Coombs, 2007). Denne evaluering inneholder flere steg: virksomheten skal først identifisere type krisen som har oppstått og hvem som har ansvar for den, og deretter vurdere deres krisehistorikk, samt tidligere omdømme. Basert på disse vurderingene har bedriften et godt utgangspunkt for å velge den mest effektive strategien for omdømmeforsvar. En slik kartleggingsprosess gjør bedriften bedre rustet til å kunne forsvare sitt omdømme, redusere negativ affekt og forebygge mulige negative forhold mellom bedriften og deres interessenter (eksempelvis kjøpsvilje og støtte. Fra engelsk “behavioral intentions”).

Coombs (2007) foreslår tre typer strategier for å håndtere krisen og forsvare omdømmet, som tar utgangspunkt i bedriftens holdning til ansvar for krisesituasjonen: *benektelse*, *minimering* og *gjenoppbygging*.

Benektelsesstrategier er basert på at bedrifter ofte vil benekte ansvar for krisen, og ikke ønsker å bli assosiert med den. Benektelse er den mest uheldige responsstrategien. Det kan oppstå hendelser hvor en bedrift blir knyttet til en krise, men hvor dette ikke er reelt. I en slik situasjon

er det naturlig for denne bedriften å benekte at de er i en krise. Hvis en bedrift benekter at de er ansvarlig for en krise, og det senere viser seg at de er involvert, vil dette kunne føre til en dobbel krise. En dobbelkrise er når kriseresponsen fører til en mer skadende situasjon enn den egentlige krisen. Det er derfor viktig at man unngår benektelse hvis det er en mulighet for at bedriften har et ansvar for den oppståtte krisen. Andre former for benektelsesstrategier kan være å angripe angriper, eller å finne en annen syndebukk. Når en bedrift konfronterer de som hevder at bedriften er i en krise, oppstår et eksempel på et angrep på angriperen. Når en bedrift skylder på en underleverandør er dette et eksempel på å finne en annen syndebukk. Coombs (2007) hevder at det å skylde på andre er lite effektivt i forhold til å bevare et godt omdømme.

Reduksjonsstrategiene har som mål å redusere de negative effektene av krisen, ved å redusere bedriftens ansvar for krisen. Disse reduksjonsstrategiene er unnskyldning, begrunnelse og bortforklaring. Hensikten med disse strategiene er å få interessentene til å forstå bakgrunnen for hendelsen, for å få sympati og dermed få en mildere dom av sine interessenter. Bedriften kan også forsøke å rettferdiggjøre sine handlinger som en form for reduksjonsstrategi. Da tar bedriften på seg ansvaret for deres handlinger, men forsøker å forsvare eller rettferdiggjøre bakgrunnen for disse.

Gjenoppbyggingsstrategien har som mål å få interessentene til å endre måten de ser på bedriften etter en krisesituasjon. Denne strategien fokuserer på å tilfredsstille interessentene ved å være bevisste på alle aktiviteter man foretar seg, både ord og handling. Denne strategien blir gjerne benyttet i situasjoner hvor krisen faktisk er selvforskyldt og i situasjoner hvor man er nødt til å innrømme at man ikke hadde kontroll. I gjenoppbyggingsstrategien inngår kompensasjon og unnskyldning. Unnskyldningen deles gjerne i en helt eller delvis beklagelse. Ved en full unnskyldning legger bedriften seg helt flat og innrømmer ansvar og skyld, i tillegg utbetales ofte en kompensasjon for å rette opp etter skaden. Kompensasjon kan være en form for erstatning eller refusjon. I en delvis unnskyldning innrømmer ikke bedriften skyld og ansvar. De er likevel klare på sin beklagelse og uttrykker gjerne sterk medfølelse, noe som vil kunne øke sannsynligheten for å gjenoppbygge omdømmet.

Forsterkningsstrategiene beskrives som et supplement til de tre andre strategiene. Hensikten med disse strategiene er å gjenoppbygge bedriftens omdømme. Man må da forsøke å lete frem alt det positive i krisesituasjonen. For at bedrift skal ha noen positive effekter av slike strategier, betinger det at omdømmet opprinnelig var godt før hendelsen inntraff. Man kan innynde seg ved å rose interessenten, eller ved å rose ofrene. Til slutt kan bedriften forklare at også de er et offer i denne situasjonen. Coombs (2007) understreker viktigheten av at denne strategien ikke blir brukt alene, da dette kan gi motsatt effekt. I stedet for støtte kan bedriften da bli oppfattet som usympatisk og selvopptatt.

Sentralt i Coombs (2007) teori er å tilpasse strategien til konteksten eller situasjonen. I den forbindelse har Coombs (2007, s. 173) utarbeidet en liste over 13 punkter som gir retningslinjer for å velge og utøve optimal responsstrategi ved krisesituasjon:

1. Gi instruerende informasjon til alle ofre eller potensielle ofre, i form av advarsler og beskrivelser om hvordan man skal verne seg mot skader.
2. Gi justerende informasjon til ofre med å uttrykke omsorg for dem og gjøre korrigerende tiltak når mulig.
3. Bruke reduksjonsstrategier i ulykker hvor det ikke foreligger krisehistorikk eller tidligere negativt rykte.
4. Bruke reduksjonsstrategier i offer kriser når det finnes en krisehistorikk eller tidligere negativt rykte.
5. Bruke gjenoppbyggingsstrategier i ulykker når det finnes en krisehistorikk eller tidligere negativt rykte.
6. Bruke gjenoppbyggingsstrategier i forhold til enhver krise som kan forebygges.
7. Bruk benektelsesstrategier i forhold til krise rykter.
8. Bruk benektelsesstrategier i forhold til utfordringer når utfordringene er uberettiget.
9. Bruke korrigerende handlinger (tilpasse informasjon) i utfordringer hvor det er sannsynlig at interessenter vil støtte utfordringen.
10. Bruke forsterkende strategier som supplement til de andre responsstrategiene.

11. Offerresponsstrategien bør bare bli brukt i offer hendelser med veldig liten grad av kriseansvar.
12. Vær konsistent, ikke bland benektelsesstrategier med enten reduksjonsstrategier eller gjenoppbyggingsstrategier.
13. Reduksjons- og gjenoppbyggingsstrategier kan bli brukt i kombinasjon med hverandre.

Oppsummert er fokuset i Coombs (2007) rammeverk for krisehåndtering selve forholdet mellom krisetype, ansvar, omdømme og responsstrategi. Kriseresponsstrategiene han presenterer handler om å velge den optimale responsen for best å beskytte omdømmet til bedriften, basert på krisen og dens kontekst. SCCT er derfor sterkt situasjonsbasert. Med de 13 anbefalingene gir rammeverket bedrifter en konkret veiledning for hvordan de skal håndtere krisesituasjoner. Dette rammeverket danner også utgangspunktet for det andre forskningsspørsmålet i denne oppgaven:

2. Hvilken av Coombs (2007) kriseresponsstrategier valgte Volkswagen for å håndtere dieselsaken høsten 2015, og hva er fordeler og ulemper med denne responsstrategien ut ifra krisetype, omdømme og krisehistorikk?

Et fjerde rammeverk for effektiv krisehåndtering er presentert av Pangarkar (2016). På samme måte som Heller og Darling (2011), Coombs (2007) og Siomkos og Kurzbard (1994) forsøker dette rammeverket å gi bedriftens ledere et verktøy som de kan bruke til å håndtere kriser på en systematisk og strukturert måte, der de tar hensyn til situasjon og kontekst. Til forskjell, baseres dette rammeverket på to strategiske faktorer: *commitment* og *readiness*. Pangarkar (2016) hevder at kombinasjonen av disse faktorene vil være avgjørende for om bedriften klarer å håndtere krisesituasjonen effektivt eller ikke.

Commitment beskriver et felles ønske som gjennomsyrrer hele bedriften om å gjøre det som er rett for sine interessenter. Hvis en bedrift har tydelig profil med orientering mot interessenter, kan det bidra til en raskere krisehåndtering. Det kan være forankret i virksomhetens slagord,

verdier, målsettinger e.l. Når bedrifter klarer å bygge sterke relasjoner med interessenter og skape gjensidig tillit vil dette øke nivået av *commitment* (Pangarkar, 2016). I en krisesituasjon vil et sterkt forhold til interessenter bidra til at bedriften gjør det rette for sine interessenter til tross for de kostnadene det måtte medføre for bedriften. I tillegg vil et høyt nivå av *commitment* redusere faren for at informasjon blir skjult eller brukt opportunistisk, samt forsøk på ansvarsfraskrivelse (Pangarkar, 2016). Pangarkars forskning viser at bedrifter som har demonstrert effektiv krisehåndtering har vist sin dedikasjon til interessentene blant annet ved å påta seg fullt ansvar og virket ærlige i sine forsøk om å hjelpe kunder. Ærlig kommunikasjon som gir mer enn det som er lovpålagt, er også tegn på at virksomhetens største prioritet er å gjøre alt de kan for sine interessenter. Det kan trekkes paralleller mellom høy *commitment* og stor omdømmekapital.

Readiness er selskapets evne til å kunne gjøre det rette i en krisesituasjon (Pangarkar, 2016). At bedriften har tilgjengelige økonomiske ressurser er en viktig faktor med tanke på *readiness*. *Readiness* innebærer også at bedriften har godt etablerte prosesser og rutiner for krisehåndtering på plass. Kognisjon kan også påvirke beredskap, spesielt hvis krisehåndtering krever komplisert koordinering av forskjellige bedrifter som vanligvis ikke kommuniserer med hverandre. Pangarkar (2016) hevder at virksomheter som har fokus på beredskap, tenker proaktivt, og er bedre forberedt på potensielle kriser. God forberedelse gjør krisehåndtering til en mindre krevende kognitiv prosess. Videre understrekes viktigheten av gode kommunikasjonssystemer i bedriften, da en krisesituasjon typisk krever kommunikasjon av mye og komplisert informasjon.

Pangarkar (2016) hevder videre at siden man aldri vet når en krisesituasjon kan oppstå, anbefales det at virksomheter bygger opp både *commitment* og *readiness*. Det er viktig å presisere at dette rammeverket ikke tar høyde for tilfældigheter som kan forverre en krisesituasjon. Rammeverket er presentert i figur 5.

		Low	Commitment	High
Readiness	High	Unlikely scenario (1)		The company might, in fact, advance strategically with a swift and appropriate response (3)
	Low	Weak response, possibly resulting in significant competitive and other losses (2)		Slow response with some losses, competitively or otherwise (4)

Figur 5. Rammeverk for effektiv krisehåndtering. Hentet fra Pangarkar, 2016, s. 474.

Ifølge Pangarkars (2016) matrise, vil graden av *commitment* og *readiness* avgjøre hvor en bedrift befinner seg i matrisen, og dermed hvor effektivt den vil håndtere en krisesituasjon. Bedrifter med høy grad av *commitment* og høy grad av *readiness* (3) vil mest sannsynlig håndtere en krisesituasjon mest effektivt. Dette er de bedriftene som har det tetteste forholdet med sine interessenter (stor omdømmekapital) og som også er best forberedt på krisesituasjoner. Derimot vil bedrifter med lav grad av *readiness* og lav grad av *commitment* (2) håndtere kriser lite effektivt, noe som kan føre til betydelige økonomiske tap, og mulige andre negative konsekvenser. Disse bedriftene har ikke det samme gode forholdet til sine interessenter og har dermed ingen stor oppspart omdømmekapital, som diskutert tidligere, og de er heller ikke forberedt på krisesituasjoner. Det er da å forvente at disse bedriftene vil ha større vanskeligheter med å håndtere kriser. Bedrifter med lav grad av *readiness* og høy grad av *commitment* (4) vil også håndtere krisen lite effektivt, men det vil ikke føre til like store tap som for bedriftene i (2) fordi bedriftene i (4) har dette sterke båndet med sine interessenter, og dermed oppspart omdømmekapital. Situasjonen hvor en bedrift har høy grad av *readiness* og lav grad av *commitment* (1) er lite sannsynlig. Dette rammeverket danner grunnlaget for å undersøke det tredje og fjerde forskningsspørsmål:

3. *I hvilken kvadrant i Pangarkars matrise for effektiv krisehåndtering (fig.5) passer Volkswagen best inn i når man tar utgangspunkt i de innsamlede dataene?*
4. *Hva forteller Volkswagens plassering i modellen (fig. 5) om krisehåndtering av dieselsaken?*

Ved sammenlikning av Heller og Darlings (2011), Coombs' (2007), Siomkos og Kurzbard (1994) og Pangarkars (2016) rammeverk for krisehåndtering har de til felles at de prøver å gi bedrifter veiledning ved krisesituasjoner. Av de tre skiller Heller og Darling (2011) og Siomkos og Kurzbard (1994) seg ut, da disse rammeverkene i størst grad fokuserer på selve krisesituasjonen, mens både Coombs (2007) og Pangarkar (2016) fokuserer på både kontekst og krisesituasjon. Coombs (2007) bygger inn attribusjon i sin teori, noe som ikke dekkes av hverken Heller og Darling (2011) eller Pangarkar (2016). Derimot skiller Heller og Darling (2011) mellom ulike stadier av en krise, noe som ikke er et tema hverken hos Coombs (2007) eller Pangarkar (2016). Bedriftens evne til krisehåndtering er kun en faktor i rammeverket presentert av Pangarkar (2016). Oppsummert har hvert rammeverk sine styrker og svakheter, og det er derfor viktig at bedriften klarer å velge det ene rammeverket eller en kombinasjon av disse, som best passer krisesituasjonen og konteksten.

2.5 Kriser og kulturforskjeller

Det er viktig å også ta hensyn til kulturelle forskjeller hos interessenter med tanke på bedriftens valg av krisehåndtering. Laufer, Gillespie, McBride, og Gonzalez (2005) hevder at den kulturelle dimensjonen er viktig å ta i betraktning for spesielt internasjonale selskaper når de skal velge kriseresponsstrategi i de ulike landene de opererer i. Spesielt har aversjon mot usikkerhet blitt fremhevet som et kulturelt trekk som varierer mye mellom forbrukere i ulike land (Laufer & Coombs, 2006; Taylor, 2000). Taylor (2000) hevder at høy grad av aversjon mot usikkerhet kan føre til at forbrukerne legger større ansvar for krisen hos bedriften. Forbrukere som bor i land som scorer lavt på aversjon mot usikkerhet kan bli mer påvirket og

redd for en produktkrise og legge mer skyld for hendelsen på selskapet enn forbrukere i land som scorer høyt på denne dimensjonen (Laufer et al., 2005). Dermed vil krisehåndtering i kulturer der dette er gjeldende kunne være ekstra utfordrende for bedrifter.

3. Metode

3.1 Presentasjon av selskapet

Volkswagen Group er et tysk internasjonalt bilproduksjonsselskap med hovedkontor i Wolfsburg, Niedersachsen, Tyskland. Selskapet designer, produserer og distribuerer personbiler, nyttekjøretøy, motorsykler, motorer og turbomaskineri og tilbyr relaterte tjenester, inkludert finansiering, leasing og forsikring.

Volkswagen ble grunnlagt i 1937 for å produsere bilen som skulle bli kjent som bobla. Volkswagen Group produserer 12 bilmerker og har fabrikker i 20 europeiske land og 11 land i Amerika, Afrika og Asia. Volkswagen Group selger sine kjøretøy i 153 land. Volkswagen Group er et av de ledende bilprodusent selskaper i verden og den største bilprodusenten i Europa (Volkswagen Group, 2016, 30.11).

3.2 Hendelsesforløp i case

Dieselsaken fikk ulike konsekvenser for Volkswagen i forskjellige deler av verden. På verdensbasis ble det gjennomført en rekke ulike tiltak for å håndtere saken. Volkswagens omdømme har blitt svekket mer i noen land enn i andre (Jung, 2016). I denne studien avgrenser jeg analysen til Volkswagen i Norge og det norske bilmarkedet, her representert ved Harald A Møller AS og Møller Bil AS. Dette vil være utgangspunktet for å belyse og besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Harald A Møller AS i Oslo er importør av Volkswagen, Audi og Skoda. Møller Bil AS er forhandler av merkene Volkswagen, Volkswagen nyttekjøretøy, Audi og Skoda i Norge. Møller Bil AS er Norges største bilforhandlerkjede med 41 forhandlere og ni skadesentre spredt over hele landet. Møller Bil AS er datterselskap av MøllerGruppen som er et familieeid selskap og ledende aktør i bilbransjen i Norge, Sverige og Baltikum. Harald A Møller AS i Oslo håndterte dieselsaken i Norge basert på informasjonen mottatt fra Volkswagen AG. Problemstillingen i denne studien gjelder ledelsens håndtering av en krisesituasjon, og kundens oppfatning av krisen er derfor ikke inkludert. Informasjonen innhentet fra Harald A Møller AS og Møller Bil AS via kvalitative intervjuer skal bli brukt i tillegg til generelle kilder som jeg har tilgang til. Siden CSR er et stort og vidt begrep vil

hovedfokuset i dette studie være CSR knyttet til miljø aspektet, CO2-utslipp. Det er likevel slik at CSR er et svært komplekst begrep slik at studie i noen tilfeller vil også omtale andre aspekter ved CSR.

Norsk marked er valgt blant annet på grunn av statusen av Volkswagen i Norge. I Norge, ifølge statistikken fra Opplysningsrådet fra Veitrafikken, har Volkswagen i flere år vært på toppen av registrerte personbiler (Opplysningsrådet for Veitrafikken AS, 2016, 30.11).

Ifølge Volkswagen AG (2016, 30.11), har selskapet lenge vært opptatt av å være en samfunnsansvarlig aktør. CSR har lenge vært sentralt i konsernets organisasjonskultur hvor selskapet understreker to hovedelementer i deres samfunnsansvarlige arbeid: kontinuitet og arbeid for å skaffe bærekraftig utvikling som kan være kilde til økonomiske og sosiale mulighet for interessenter. Volkswagen AG har de siste fire årene klart å redusere utslippene i produksjonen med 19.3 prosent og Volkswagen støtter 200 forskjellige sosiale prosjekter i verden. I Pune i India har Volkswagen bygget en ny fabrikk og sammen med 69 underleverandører skaffet 13.500 nye jobber (Volkswagen AG, 2016, 30.11). Volkswagen satset på utvikling av dieselmotorer blant annet fordi EU-direktiver støttet bruk av dieselmotorer, og lovde lavt utslipp og lang kjørelengde for sine biler (Jung, 2016).

Volkswagen sitt samfunnsansvarlige omdømme internasjonalt ble kraftig svekket etter en omtalt dieselsaken i september 2015, og økonomiske konsekvenser for selskapet for å dekke reparasjon og oppgradering av biler var estimert til flere millioner dollar (Jung, 2016). Videre vil vi se nærmere på hvordan saken begynte og utviklet seg frem til nå.

Den 4. mai 2015 publiserte Volkswagen Group ny rapport om bærekraft som hevder at Volkswagen Group kan nå tilby verdens største bilflåte med lave utslipp og at hele 57 modellvarianter slipper ut under 95 gram CO2 per km.

Den 20. september 2015 avslørte det amerikanske miljødirektoratet EPA og California Air

Resources Board at bilprodusent Volkswagen har solgt stort antall dieserbiler på verdensbasis med motortypen EA 189 som har en programvare som er installert i disse motorene som påvirker motorens utslipp av NOx i testsyklusen når denne programvaren er aktiv.

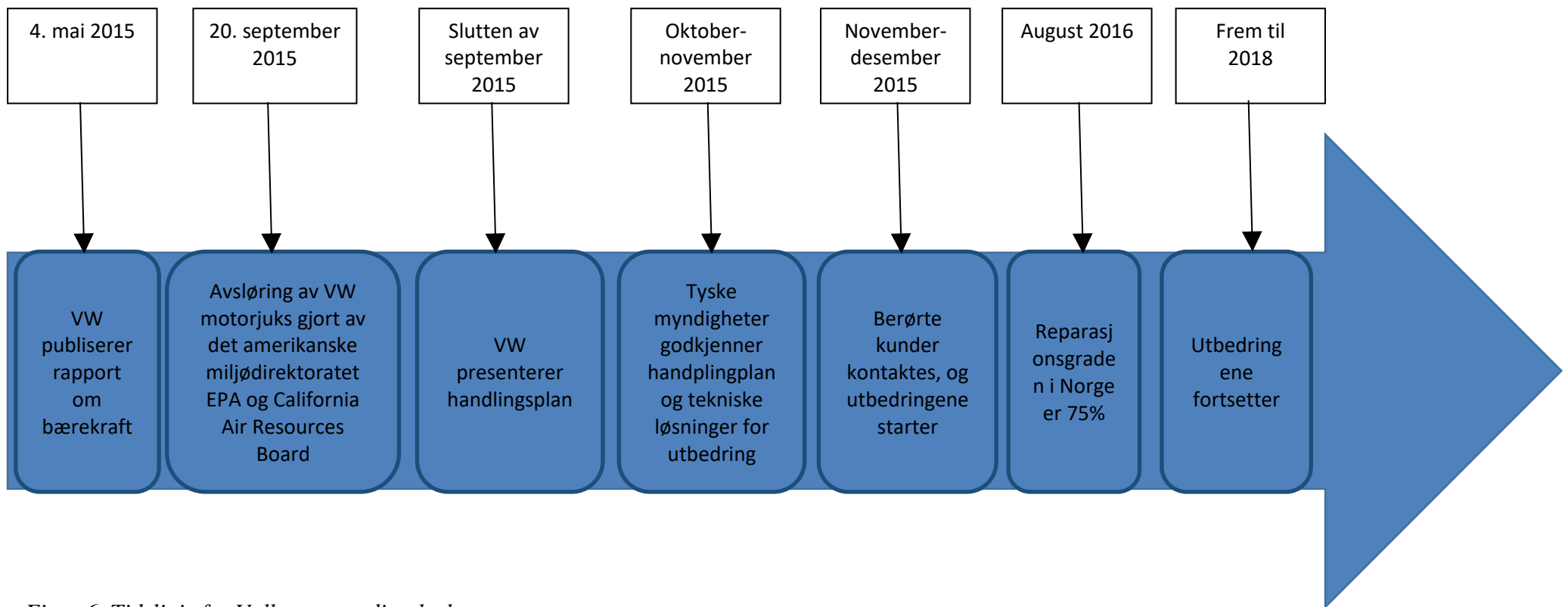
Volkswagen AG satt i gang umiddelbart omfattende intern undersøkelse av saken og målingskontroller.

På slutten av september 2015 presenterte Volkswagen AG handlingsplan for oppgradering av dieserbiler med EA 189-motorer, og tekniske løsninger utarbeides for å presentere for tyske myndigheter allerede i oktober. Det samlede antallet berørte biler er identifisert.

Tidlig i oktober 2015 godkjente tyske transportmyndigheter Volkswagen AGs handlingsplan. I november 2015 fikk Volkswagenkonsernet presentert og godkjent av tyske transportmyndigheter tekniske løsninger for utbedring av EA 189-motorer.

Volkswagen AG har presisert at alle berørte biler er trygge å kjøre. I USA som har strengere krav til utslipp, måtte Volkswagen installere et helt nytt rensesystem og tilbakekalle rundt 500 000 biler, mens i europeiske modeller skulle det gjennomføres en annerledes type oppgradering (Jung, 2016). Utbedringene skal skje i periode 2016-2018. Alle berørte kunder ble kontaktet for å få informasjon om at deres bil er berørt og få mulighet til å bestille en servicetime for gratis utbedring av bilen. Det skal bli gjort etter hvert som programvaren blir gjort tilgjengelig for de ulike bilmodellene. I USA fikk Volkswagen kunder også en betydelig økonomisk kompensasjon (Jung, 2016).

I Norge, ifølge informasjonen fra Møller Bil AS på slutten av august 2016, er reparasjonsgraden nå 75% på de første oppgraderingsbølgene. Selskapet forventer at i løpet av 2016 vil en vesentlig del av det totale antall berørte biler være oppgradert, og oppgraderingen skal fortsette i 2017. En intern undersøkelse hos Volkswagen AG har vist at det i Norge er registrert 147.139 berørte biler, mens på verdens basis var det 11 millioner dieserbiler som var berørt (Jung, 2016). Figur 6 viser tidsforløp for dieselsaken.



Figur 6. Tidslinje for Volkswagens dieselsak

3.3 Forskningsdesign

Når man ønsker å undersøke noe, må man ha klart for seg hva eller hvem som skal undersøkes, og hvordan man har tenkt å gjøre det, det vil si at man må velge et undersøkelsesdesign. I denne studien vil man utforske meningsinnholdet i et sosialt fenomen, slik det oppleves av de involverte selv. Denne oppgaven har derfor et eksplorerende design (Neuman, 2014). Eksplorerende design gir mer nyansert bilde og forholdet mellom oppfatninger, opplevelser og holdninger (Postholm & Jacobsen, 2014).

Metode brukes for å samle inn data for å belyse problemstillingen man undersøker. Oppgaven er hovedsakelig teoretisk basert og bygger på en beskrivelse og analyse av relevant litteratur med basis i CSR og krisehåndtering og gjennomført intervjuer for å belyse problemstillingen, det betyr at en kvalitativ metode er lagt til grunn for datainnsamlingen og den videre analysen. Kvalitativ metode er en tilnærming for analytisk beskrivelse og krever tolkning av materialets innhold, og den vil gi et mer nyansert bilde av både kontekst og individ. Kvalitativ metode anvendes for innhenting av data, hvor man konsentrerer seg om noen få individer, i vår studie ansatte og ledelse ved Harald A Møller AS og Møller Bil AS, og går i dybden ved innhenting av informasjon fra disse. Kvalitativ metode benyttes dermed når man trenger informasjon som ikke lar seg kvantifisere eller måles i tallstørrelser (Neuman, 2014). En kvalitativ metode kan deles i to, innsamling av primærdata og innsamling av sekundærdata. Primærdata er data som er samlet inn ved hjelp av egen datainnsamling, mens sekundærdata er data som er samlet inn av andre (Postholm & Jacobsen, 2014). I denne studien er semistrukturert intervju primærdata, hvor dataene ikke fremkommer som tall, men i form av ord og tekster, som i denne studien er båndopptak, mens kildegransking av artikler, årsrapporter og hjemmesider er sekundærdata.

For analyse av materiale i denne studien har jeg valgt å bruke abduktiv forskningsstrategi som er en kvalitativ metode som muliggjør å tilnærme seg forskningsspørsmålene på en fleksibel og dialektisk måte (Danermark, 1997). Denne metoden er basert på en dynamisk relasjon mellom teori og empiri, hvor den eksterne teorien benyttes for å avdekke mønstre i den tilgjengelige empirien (Danermark, 1997). Den abduktive metoden vil bare si noe om hvordan resultatet kan

være eller kunne vært, og fortolkning er det sentrale begrepet her for at forskeren ikke kan være objektiv, men vil som regel ta med seg egne erfaringer og fortolkninger inn i forståelsen av det man forsker på (Danermark, 1997). Når jeg velger denne metoden, revurderer jeg min forståelse av teorier ut i fra det jeg lærer i feltet og er åpen for å endre mine forskningsspørsmål etter hvert når jeg får mer kunnskap, informasjon og innsikt i det feltet jeg undersøker. Ifølge Danermark (1997), er rekontekstualisering et viktig begrep i abduktiv metode, det er en metode der en tolker og så rekontekstualiserer et fenomen ut fra en sammenheng eller struktur. Det kan også sies at abduktiv metode er en måte å oppnå en sannsynlig konklusjon på. I denne studien er prosessen og den nye innsikten jeg kan oppnå på veien mot målet som er betydningsfull for resultatet, jeg ser på relasjon mellom empiri og teori hvor både teori og empiri utfyller og utfordrer hverandre. På bakgrunn av disse vurderingene har jeg valgt å bruke denne metoden som er dialektisk, diskuterende og prosessorientert måte å tilnærme min problemstilling på.

Denne studien startet med en kartlegging av den eksisterende litteraturen om CSR, krisehåndtering og omdømmeforsvar, og deretter ble det foretatt en enda mer konkret vinkling inn mot krisehåndtering av krisesituasjoner relatert til CSR og omdømmeforsvar med utgangspunkt i Volkswagens dieselsak. Det var viktig å få en tidlig oversikt og forståelse over utviklingen av begrepene og hvilken betydning CSR og krisehåndtering har for selskaper og samfunn i dag. Siden det finnes omfattende litteratur på område, var en viktig del av arbeidet å være kritisk til kildene og sortere dem nøye. Etter å ha fått mer innsikt i temaet begynte problemstillingen og forskningsspørsmålene å ta form. For å kunne på en bedre måte kartlegge dieselsaken og CSR praksisen til Volkswagen var det naturlig å undersøke CSR informasjonen som ligger tilgjengelig på selskapets nettside, samtidig på Møller Bil AS sin sine, og i Volkswagens rapporter, blant annet «Sustainability Report 2015» og «Annual Report 2015». Analysen, valgte problemstilling og forskningsspørsmål dannet grunnlaget for planlegging og utarbeidelse og planlegging av intervjuguide.

3.4 Datainnsamling

I denne studien ble kvalitativt intervju og dokumentanalyse valgt som metode for datainnsamling.

Intervjuer

Det ble gjennomført formelle individuelle semistrukturerte intervjuer med ansatte og ledelsen ved Harald A Møller AS og Møller Bil AS. I disse intervjuene var individets personlige erfaringer, meninger og oppfatninger av interesse, og formålet med intervjuer var å få mer detaljert informasjon om hvordan vedkommende oppfattet situasjon rundt dieselsaken i Volkswagen AG og selskapets håndtering av denne krisesituasjonen for å gjenopprette omdømme og tillit hos interessenter.

Disse intervjuene er respondentintervjuer fordi de var gjennomført med personer som selv har erfaringer med fenomenet (Jacobsen, 2005). Informantene ble først kontaktet på e-post og fikk tilsendt intervjuguide sammen med informasjon om oppgavens problemstilling, tema, forventet tidsforbruk. Intervjuene var gjennomført i en én-til-én situasjon med en intervjuguide med åpne spørsmål. Jeg gjennomførte telefonintervju med respondenten, intervjuet og tok notater og lydopptak. Jeg tok notater med tanke på oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet og var ansvarlig for den muntlige oppsummeringen og avklaringen på slutten.

Intervjuguide var utformet for å lage en ramme for intervjuet og for å sikre at alle emnene under intervjuene ble gjennomgått. Spørsmål var utformet med tanke på oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål og belyst teori. Jeg forsøkte å lage flest mulig åpne spørsmål for å gi informanten mulighet til å snakke fritt. Spørsmål ble satt i rekkefølge, men jeg hadde mulighet for å avvike fra guiden og stille oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden fokuserte på emnene bedriftens samfunnsansvar i Volkswagen og dens integrasjon i forretningsstrategier, krisehåndtering av dieselsaken, typen krise og ansvaret Volkswagen har i denne saken, Volkswagens beredskap for krise og dedikasjon til interessenter og konsekvenser av krisen.

Det har blitt gjennomført fem intervjuer med ansatte og ledelsen ved Harald A Møller AS og Møller Bil AS. Intervjuguiden er presentert i *Vedlegg 1*.

Dokumentanalyse

Det har også blitt gjennomført en dokumentanalyse i studien av Volkswagens dieselsak, for å støtte opp under intervjuene, samt bidra til større forståelse. Dokumentanalyse handler om å systematisere kunnskap og opplysninger fra innsamlede skriftlige kilder (Neuman, 2014). Dermed tar ikke denne analysen sikte på å fremskaffe ny kunnskap, men gir derimot mulighet for nye erkjennelser, ved ny innsikt som oppnås gjennom å kombinere flere kilder (Neuman, 2014). I dokumentanalysen har det blitt brukt flere typer materiale, fra årsrapporter til nyhetssaker, for å belyse valgt problemstilling. Nedenfor følger en oversikt over de innsamlede dokumenter, som har blitt analysert i denne studien:

1. Strategiplaner og årsrapporter hentet fra Volkswagen AG og Harald A Møller AS sine hjemmesider:

- *Sustainability Report 2014*
- *Sustainability Report 2015*
- *Annual Report 2015*
- *Strategy 2018*
- *Together - Strategy 2025*
- *Møllergruppens årsrapport 2007*

2. Både vitenskapelige artikler og nyhetsartikler funnet ved hjelp av søkemotor Google med følgende søkeord: «dieselsaken Volkswagen», «Volkswagen i krise», «Diesel Emission Scandal», «Volkswagen Corporate Social Responsibility», «Volkswagen tar ansvar», «Crisis Management Volkswagen», «Volkswagen Scandal».

For både de vitenskapelige artiklene og nyhetsartiklene har det vært et stort fokus på å velge anerkjente tidsskrifter (i.e. *Harvard Business Review*, *European Journal of Marketing*, *Journal*

of *Organizational Change Management*) og mediekilder (*The Guardian*, *The Economist*, *Dagens Næringsliv*, *Aftenposten*, *The New York Times*, *Marketing*, E24)

3. Informasjon og pressemeldinger lagt ut på nettsidene til Volkswagen AG og Harald A Møller AS:

- <https://www.volkswagen.no/no.html>
- <http://www.vw.com/>
- <http://mollerbil.no/>
- <http://www.moller.no/>
- <http://together.volkswagenag.com/en/>

3.5 Reliabilitet, validitet og etikk

Kvaliteten på samfunnsvitenskapelige data kan ikke vurderes på en generell måte. Det finnes ikke en entydig kvalitetsstandard på hva som er dårlig eller bra arbeid. Kravet som er viktig å overholde i et slikt arbeid, er kravet om refleksivitet som tilsier at man skal reflektere rundt svakheter og styrker knyttet til hvordan informasjonen var samlet og behandlet (Postholm & Jacobsen, 2014). Kvaliteten på dataene må ses i sammenheng med hva de skal brukes til og hvilke problemstillinger som skal belyses, den må vurderes for hver enkelt metode. Ifølge Postholm og Jacobsen (2014), skal man oppfylle to overordnede kriterier for kvalitetsvurderinger av en studie: reliabilitet og validitet. Jeg har også hatt fokus på kildekritikk i sitt arbeid med dokumentanalysen.

Reliabilitet handler om man kan stole på at det har blitt gjort et godt håndverk i forbindelse med undersøkelsen, og at datamaterialet er pålitelig. Reliabiliteten viser i hvilken grad variasjoner i datamaterialet skyldes spesielle trekk ved undersøkelsesopplegget eller datainnsamlingen. Reliabiliteten kan ikke garanteres 100%, og man må derfor reflektere over hvilke problemer som kan være knyttet til forskningen (Postholm & Jacobsen, 2014). Reliabiliteten er lav dersom en stor del av variasjonene i materialet har sammenheng med utformingen av undersøkelsesopplegget eller gjennomføringen av datainnsamlingen. For å sikre reliabiliteten

er det viktig å beskrive blant annet utvalg og utvalgskriteriene, hvordan materialet ble samlet inn, bearbeidet og analysert. I vurdering av kvaliteten av kvalitative data blir ofte begrepet «troverdighet» brukt i stedet for reliabilitet. Gjennom de overnevnte beskrivelsene av forskningsprosessen blir mine handlinger synlige for lesere, og det vil styrke troverdighet.

Ifølge Neuman (2014), er det viktig å velge respondenter som kan gi gyldig data for det fenomenet studien vi se nærmere på. Målet med denne studien er ikke å generalisere, men å analysere sammenhenger og relasjoner mellom krisehåndtering og forsvar av CSR-omdømme hos Volkswagen. Jeg valgte respondenter som hadde personlig erfaring med håndtering av dieselsaken i 2015 på forskjellige nivåer og som har solid erfaring i Volkswagen og har god kunnskap til selskapets CSR strategier og prosedyrer. Det var dermed lagt til rette at informantene kunne bidra til å svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Antall respondenter var ikke bestemt på forhånd, men underveis i prosessen for at i kvalitative intervjuer er det anbefalt å intervjuer så mange informanter som det er nødvendig for å finne ut det man trenger å vite (Neuman, 2014). Respondentene som ble valgt for intervjuer er valgt på bakgrunn av deres forskjellige erfaringer med håndtering av dieselsaken for å få frem forskjellige meninger og oppfatninger. Jeg valgte ansatte både i Harald A Møller AS sentralt, og i Møller Bil AS sine forskjellige avdelinger i landet, som har hatt forskjellige roller i krisehåndtering. Tabell 1 illustrerer utvalget.

Tabell 1. Oversikt over respondenter

Intervju nr.	Virksomhet	Kjønn	Stilling
1	Harald A Møller AS	Kvinne	Kommunikasjonssjef
2	Møller Bil AS	Kvinne	Selger
3	Møller Bil AS	Mann	Regionleder
4	Møller Bil AS	Mann	Selger
5	Møller Bil AS	Mann	Daglig leder

I kvalitative studier innebærer reliabilitet at de empiriske funnene som presenteres er basert på

faktiske forhold. Det vil si at dataene ikke må bygge på forskerens rent subjektive meninger eller skyldes tilfeldige omstendigheter. For å sikre det har jeg valgt å benytte seg av member-checking (Postholm & Jacobsen, 2014). Member-checking innebærer at jeg ber deltakere om å uttale seg om de kjenner seg igjen i beskrivelsene, analysene og tolkningene som ble gjort (Postholm & Jacobsen, 2014). I denne studien har jeg bedt deltakere om å lese gjennom analyse delen og uttale seg om de kjenner seg igjen i min beskrivelse og analyse.

I tillegg til det for å øke reliabilitet i intervjuprosessen ble det brukt et semistrukturert intervju hvor det ble lagt vekt på anonymitet som lot respondentene være ærlige og uttale seg fritt om det aktuelle tema med utgangspunkt i de åpne spørsmålene (Postholm & Jacobsen, 2014). Ved transkriberingen var det viktig å ikke endre innholdet slik at den skriftlige fremstillingen var identisk med den muntlige. På denne måten vil jeg også ivareta den etiske aspekten i undersøkelsen.

Dette har gjort at funnene i studien har blitt mer objektive og ikke er farget av intervjuerens egne meninger. Det ble også lagt stor vekt på at spørsmålene ikke skulle være ledende fra intervjuerens side. Informantene ble informert om tema på forhånd og fikk intervjuguiden tilsendt på forhånd for få informasjon om oppgaven og hvilke aspekter som skal være sentrale i intervju. Selve intervjuet ble tatt opp på bånd, og intervjueren noterte ned respondentens eksakte formuleringer, slik at selve kvaliteten på dataene ble ivaretatt.

En utfordring i forhold til reliabiliteten i denne studien er at mye av informasjonen om CSR-praksisen er hentet fra nettsidene til Volkswagen og Møller Bil AS, og innholdet av slike nettsider oppdateres stadig, særlig når det gjelder dieselsaken. Innholdsanalysen kan derfor bli vanskelig for andre å kontrollere i ettertid. Mesteparten av kjerneinnholdet vil likevel forbli uforandret slik at jeg ikke tror dette skal være av noe betydelig problem. I tillegg stammer mye av dataene i studien fra de siste års årsrapporter, «Sustainability Report 2015» og «Annual Report 2015». Disse har høyst sannsynlig allerede vært revidert, slik at disse ikke vil endre seg noe særlig i fremtiden.

Blant andre utfordringer knyttet til reliabilitet kan det nevnes at respondenter i Møller Bil AS forholdt seg i krisen i hovedsak kun til Volkswagen Norge, Harald A Møller AS, og ikke til fabrikken i Tyskland, mens ansatte ved Harald A Møller AS som er importør, forholdt seg til Volkswagen i Tyskland og fikk informasjon direkte fra dem. Flere utfordringer knyttet til reliabilitet er at det er stor grad av enighet mellom respondentene, og at utvalget av respondenter er smalt. Det ble tatt hensyn til i analysen.

Validitet måler om man har dekning for sine fortolkninger av funn og resultater til de problemstillinger som skal belyses (Neuman, 2014). Validiteten er høy dersom undersøkelsesmetoden og datainnhentingene resulterer i data og informasjon som er relevante for den aktuelle problemstillingen. Motsatt er validiteten lav dersom undersøkelsesopplegget er lite treffende i forhold til problemstillingen, slik at vi faktisk undersøker noe annet enn det problemstillingen tilsier (Neuman, 2014). Det er vanlig å skille mellom indre og ytre validitet. Indre validitet handler om hvorvidt man har dekning for å indikere årsak og virkning, mens ytre validitet handler om hvorvidt man kan generalisere funn til en gruppe som man ikke har utforsket (Postholm & Jacobsen, 2014).

For å styrke validiteten i denne studien, ble både ansatte og ledelse i forskjellige avdelinger, byer og stillinger intervjuet hvor det ble brukt den samme intervjuguiden. Intervjuguiden var laget for å hente inn relevant informasjon for problemstillingen og forskningsspørsmål, og resultater viser at innhentet informasjon var relevant og treffende for analyse og beskrivelse av valgt problemstilling som tyder på høy validitet.

3.6 Kildekritikk

Det er viktig i arbeid med innsamling og analyse av litteratur å være kritisk til de kildene man bruker. Kildekritikk vil si at man vurderer og karakteriserer den litteraturen som man bruker (Neuman, 2014). I utgangspunktet var det nokså enkelt å finne informasjon om CSR og krisehåndtering. Jeg valgte hovedsakelig å fokusere på informasjonen i form av artikler som en kilde til nyeste forskning og oppdatert informasjon. Det som imidlertid var vanskeligere, var å

finne informasjon om CSR-relaterte krisesituasjoner og effektiv krisehåndtering knyttet til bilindustrien. I arbeidet med å finne ut og kvalitetssikre relevante artikler for å belyse problemstillingen, har jeg sjekket magasiner hvor artiklene ble publisert i NSD Journal, som indikerer journalkvalitet. Jeg valgte artikler fra magasiner rangert på nivå to eller ett, da dette antatt vil ha redusert risikoen for å bruke useriøse og irrelevante kilder. Årsrapporter og informasjon om selskapene, både Møller Bil AS og Volkswagen AG, var hentet kun fra offisielle hjemmesidene til selskapene.

4. Resultater

I denne delen presenteres resultatene fra intervjuene og en dokumentanalyse som tar utgangspunkt i forskningsspørsmål.

4.1. Hvilken krisetype tilhører Volkswagens dieselsak?

Tabell 2 viser respondentens oppfatning av hvilken krisetype Volkswagens dieselsak tilhører, og hvor stor grad av ansvar selskapet tok.

Tabell 2. Krisetype i Volkswagen

Intervju nr.	Respondentenes svar
1	En hendelse som kunne vært unngått. Interne regler ble brutt. Volkswagen tok stor grad av ansvar og innrømmet skyld.
2	Det var en hendelse som kunne ha vært unngått. Volkswagen tok fullstendig ansvar for hendelsen.
3	En hendelse som kunne ha vært unngått. Volkswagen tok på seg ansvaret og innrømmet at de gjorde noe galt.
4	En hendelse som kunne vært unngått. Volkswagen tok veldig stor grad av ansvar og innrømmet at det var en bevisst handling av noen i organisasjonen internt.
5	En hendelse som kunne vært unngått. Volkswagen tok på seg hele ansvaret og innrømte at det var svikt i interne systemer.

Respondentene reflekterte nokså likt rundt dieselsaken høsten 2015, med tanke på at hendelsen i stor grad kan kategoriseres som en hendelse som kunne vært unngått, hvor selskapet tok ansvaret for krisen. Flere av respondentene reflekterte også rundt Volkswagens innrømmelse av at det skjedde flere brudd på interne regler. En av respondentene kommenterte følgende: «Volkswagen tok på seg ansvaret, da de gikk offentlig ut og sa at de gjorde noe galt, at de hadde

jukset, og at ledere måtte gå av». Alle respondentene understreket ved flere anledninger i intervjuet at selskapet innrømmet feilen, tok det på alvor og påtok seg hele ansvaret for hendelsen.

Dette sammenfaller også med medias fremstilling av saken som gjør at omgivelsene oppfattet Volkswagens innrømmelse av feilen. *The Guardian* publiserte eksempelvis: «Hans Dieter Pötsch, the Volkswagen chairman, said there had been a “whole chain” of errors at the German carmaker and there was a mindset within the company that tolerated rule-breaking» (2015, 10.12).

Den samme vinklingen av saken ble kommunisert via pressemeldinger på selskapets hjemmesider, for å gi informasjon til alle interessenter. Tidligere administrerende direktør i Volkswagen, Martin Winterkorn, skrev:

I personally am deeply sorry that we have broken the trust of our customers and the public. We will cooperate fully with the responsible agencies, with transparency and urgency, to clearly, openly, and completely establish all of the facts of this case. Volkswagen has ordered an external investigation of this matter. We do not and will not tolerate violations of any kind of our internal rules or of the law. (Møller Gruppen, 22.09.2015)

4.2. Hvilken av Coombs (2007) kriseresponsstrategier valgte Volkswagen for å håndtere dieselsaken høsten 2015?

Respondentene fikk beskrivelse og kjennetegn på forskjellige krisehåndteringsstrategier denne studien tar utgangspunkt i. Tabell 3 viser respondentens oppfatning av hvilken strategi Volkswagen brukte for å håndtere krisesituasjonen.

Tabell 3. Kriseresponsstrategi valgt av Volkswagen for å håndtere dieselsaken

Intervju nr.	Respondentenes svar
1	«Måten saken ble håndtert på, passer i beskrivelsen av gjenoppbyggingsstrategi».
2	«Det er gjenoppbyggingsstrategi på bakgrunn av det som var gjort i saken».
3	«Jeg føler at gjenoppbyggingsstrategi passer best her».
4	«I grunn ingen av dem».
5	«Jeg synes de brukte gjenoppbyggingsstrategi, de har på ingen måte prøvd å bortforklare det som skjedde».

Som tabell 3 viser, hadde fire av fem respondenter oppfatning av at Volkswagen brukte en gjenoppbyggingsstrategi for å håndtere dieselsaken. I denne typen strategi inngår kompensasjon og delvis eller full unnskyldning (Coombs, 2007). Respondentene mente at begge disse kriteriene ble oppfylt, og var synlige. De trakk frem at selskapet innrømmet feil, beklaget seg fullt og helt ved flere anledninger ovenfor alle interessenter, de uttrykte medfølelse, og sørget for at alle berørte parter skulle bli ivaretatt og feilen skulle bli rettet opp. En av respondentene kommenterte:

Jeg ville ikke sagt at det var bortforklaring. De har gjort store endringer, og jeg opplever at det var absolutt stor vilje til å ta ansvar og si «Unnskyld». De har ikke prøvd å si «Dette stemmer ikke, dette har vi ikke gjort». Det var «Vi erkjenner vår skyld, vi beklager dette og vi skal gjøre alt for å rydde opp.

Det viser selskapets vilje til å komme med unnskyldning og kompensasjon til sine interessenter.

I Norge ble det i løpet av kort tid kartlagt antall biler som var berørt av dieselsaken, og kundene ble raskt kontaktet, informert og kalt inn for en gratis oppgradering. I intervjuene kom det tydelig frem at selskapets hovedfokus da krisen oppstod, var å informere interessenter, og ivareta alle involverte parter, men først og fremst kunder. En av respondentene sa følgende: «I

Norge hadde Volkswagen alt fokus på kunden. Det var det eneste som de var opptatt av. Det var hele tiden beskjed til kunden: «Slapp av, dette ordner vi, dette fikser vi». Flere av respondentene presiserte at selskapet kom med full unnskyldning, la seg helt flatt og innrømmet ansvar og skyld fra begynnelsen av. Kundene fikk også kompensasjon. I Norge var dette gratis oppgradering av biler og gavekort fra lokale bilforhandlere. I USA fikk kunder også økonomisk kompensasjon i tillegg til oppgradering av biler. I selskapet sentralt ble ledelsen skiftet ut, og aktiv etterforskning for å finne ut hvem konkret som stod bak det som skjedde var gjennomført.

Basert på artiklene som var publisert i en rekke aviser og informasjon fra selskapets hjemmesider, kunne det se ut som Volkswagen brukte gjenoppbyggingsstrategi. For eksempel, skrev *Dagens Næringsliv*:

Forbrukerrådet har så langt ikke blitt nedringt av bekymrede bileiere etter at Volkswagen mandag innrømmet å ha jukset med utslippstestene for sine dieserbiler i USA. Forbrukerdirektør Randi Flesland tror dette skyldes at selskapet har lagt seg flat etter avsløringene. Hun forutsetter at bilprodusenten tar var på kundene sine. (Ekeseth, 23.09.2015)

I tilknytning til spørsmålet om Volkswagens valg av kriseresponsstrategi, ble respondentene også spurt om Volkswagens omdømme, og om de var kjent med tidligere kriser i selskapet. Alle respondentene poengterte at Volkswagen hadde et godt omdømme og godt rykte blant både kunder og forhandlere. En av respondentene sa følgende: «De er veldig produktorienterte. De har gode rykter og har et godt produktsortiment og er til stede i alle segmenter av markedet». Ingen av respondentene kunne huske noen tidligere krise i selskapet, som en respondent sa: «Det har ikke vært noen store skandaler tidligere i dette selskapet».

Til tross for dette mente en av respondentene derimot at ingen av kriseresponsstrategiene passet godt:

I grunn ingen av dem. Det var ikke gitt noe kompensasjon til kundene, ikke noe erstatning. Bilene var innkalt for oppgradering for å få bilen til å være som den

skal være. I noen land fikk myndighetene kompensasjon utbetalt, men det gikk ikke direkte til kundene. Kundene fikk bilen som den skal være uten å betale for det.

Det kan skyldes forskjellig oppfatning av ordet «kompensasjon», denne respondenten oppfattet ikke oppgradering som kompensasjon, men som et krav kundene hadde, å få bilen som den skal være, og at det ikke var noe ekstra kompensasjon fra selskapets side.

Da tidligere krisehistorikk også var av interesse for å belyse forskningsspørsmålet om hvilken av Coombs (2007) kriseresponsstrategier Volkswagen valgte for å håndtere dieselsaken høsten 2015, ble dette et tema i innsamlingen av data fra både primærkildene og sekundærkildene. Selv om respondentene hevdet at det ikke hadde vært noen store tidligere skandaler i Volkswagen, viste dokumentanalysen at dieselsaken ikke var den første gangen selskapet har jukset med utslippsdata. På 70-tallet var Volkswagen et av de første selskapene som ble anklaget for installering av ulovlig programvare for å skjule det reelle utslippsnivået (Jung, 2016). Dette var ikke noe som ble nevnt av noen av respondentene.

4.3. Plassering av Volkswagens dieselsak i Pangarkars matrise for effektiv krisehåndtering

For å bestemme i hvilken kvadrant av Pangarkars matrise for effektiv krisehåndtering Volkswagens dieselsak passer best inn i med utgangspunkt i de innsamlede dataene, har jeg analysert data ut fra begrepene *readiness* og *commitment*, som er nøkkelbegrepene i Pangarkars rammeverk. Jeg stilte respondentene flere spørsmål knyttet til dette, for å kunne kartlegge forskjellige aspekter av *readiness* og *commitment* i Volkswagen.

Tabell 4. Respondentenes svar angående readiness og commitment i Volkswagen

Intervju nr.	Respondentenes svar angående <i>readiness</i>	Respondentenes svar angående <i>commitment</i>
1	<p>«Vi fikk mye informasjon, men det var en del utfordringer knyttet til retningslinjer fra børs».</p> <p>Volkswagen hadde ikke nok interne ressurser for å håndtere krisen, men hadde mulighet til å engasjere et byrå for å håndtere det.</p> <p>Både fabrikken og vi hadde kriseberedskap og etablerte kriseteam for å håndtere saken.</p>	<p>Å bygge gode relasjoner med forskjellige interessenter er veldig viktig, ikke bare under krisen, men det gjelder hele tiden.</p> <p>«Vi jobbet med å ha åpen kommunikasjon, sendte informasjon til kundene og holdt dem oppdatert, samtidig jobbet vi med å ta kontakt og forklare situasjonen til andre interessenter, eks. myndigheter, NAF, forbrukerrådet osv.»</p>
2	<p>«Jeg opplevde at kommunikasjonssystemer fungerte effektivt under krisen».</p> <p>«Ja, jeg opplevde at Volkswagen hadde nok ressurser for å håndtere krisen».</p> <p>«Vi brukte forhåndsforberedte meldinger og informasjonskanaler».</p>	<p>«De har alltid hatt fokus på å få kundene fornøyde».</p> <p>«De har vært veldig åpne om hele prosessen, og åpen kommunikasjon er viktig for dem generelt».</p> <p>Folk har stor tillit og kvalitetsfølelsen når de kjøper og eier Volkswagen bil.</p>
3	<p>«Jeg har en følelse av at kommunikasjonen mellom Harald Møller og forhandlere var effektiv, men jeg tror ikke det var like bra fra fabrikken til Harald Møller».</p> <p>«Volkswagen er store og mektige og har økonomi til å håndtere det».</p> <p>«Ja, de hadde kriseteam og beredskap».</p>	<p>Orientering mot interessenter og relasjonsbygging er absolutt en del av Volkswagens kjerneverdier og strategier. Det er enormt viktig for dem å bygge gode relasjoner for at de er avhengige av gode samarbeidspartnere.</p> <p>«De er flinke på å takle alle slags situasjoner og informere om det».</p> <p>Det som skaper tillit er at de er store og mektige og veldig produktorienterte. Det er lønnsomt og attraktivt å være forhandler for Volkswagen.</p>
4	<p>Kommunikasjonssystemene fungerte veldig effektivt.</p>	<p>Volkswagen system er 100% fokusert på å ha gode relasjoner til både kunder og leverandører, disse kjerneverdiene er</p>

	<p>«Jeg var litt skeptisk i begynnelsen rundt det med økonomien, men det viste seg i ettertid at økonomien var bra».</p> <p>Vi fulgte sterke føringer fra både Volkswagen og Møller Bil AS om hva vi skulle si til kunder.</p>	<p>godt etablert i organisasjonen fra toppen i Tyskland til nedover i alle avdelingene i Norge.</p> <p>For å skape tillit jobber Volkswagen intenst med kunder, kundebehandling, tar kundene på alvor uansett hva.</p> <p>Åpen kommunikasjon er alfa og omega.</p>
5	<p>«Vi forholdet oss til offisiell informasjon som kom fra importøren og Volkswagen sentralt».</p> <p>Kommunikasjonssystemer i krisesituasjonen fungerte veldig effektivt.</p> <p>Harald Møller etablerte et kriseteam den gang. De har nok en kriseplan.</p> <p>«I oppstartsfasen fryktet jeg personlig for fremtiden for Volkswagen. De har satt masse ressurser for å fikse opp i det og gjennomføre forskjellige tiltak som ivaretar biler og utslippet. Men jeg er sikker nå på at det er et solid konsern som kan klare seg gjennom denne krisen».</p>	<p>«Det er stort, solid selskap, men man kjenner at de bryr seg om kunder og medarbeidere. Vi skulle ikke overlevd hvis de ikke hadde orientering mot interessenter som en del av sine kjerneverdier. En så stor og mektig organisasjon tåler ikke dårlig omdømme, det er absolutt en medvirkende årsak til at de lykkes».</p> <p>«Gjennom mange år har jeg opplevd at Volkswagen har vært gode på informasjon ut, og de har vært flinke på å involvere sine medarbeidere».</p>

Readiness

For å kartlegge *readiness*, ble det stilt spørsmål om selskapets evne til å kunne gjøre det rette i en krisesituasjon. Dette inkluderte økonomiske ressurser, rutiner, beredskap og kommunikasjonssystemer.

Tre av respondentene svarte at Volkswagen opptrådte som et solid og økonomisk stødig selskap, som hadde nok økonomiske ressurser til å håndtere krisen og ta dens konsekvenser. En respondent uttalte: «Jeg har aldri tvilt på at de hadde ryggrad nok for å ordne opp, de er store og mektige og har økonomi til det». To av respondentene påpekte at de var i tvil i begynnelsen om hvorvidt selskapet skulle klare å håndtere de såpass store økonomiske konsekvensene krisen

hadde ført med seg, men ble overbevist på et senere stadium: «Vi var litt skeptiske over at det var så store summer som skulle bli satt av for krisehåndtering, og at Volkswagen organisasjonen kunne begynne å vakle, men det viste seg at økonomien var bra». Videre påpekte en respondent i forhold til menneskelig ressurser at «Ingen er beredt personalmessig for kunne håndtere krise av et slikt omfang. Fabrikken engasjerte et byrå for å hjelpe i denne akutsituasjonen, noe som vi også gjorde i Norge». Det viser at selskapet ikke hadde nok menneskelig ressurser internt for å håndtere en så stor krise, men de likevel hadde en kriseplan på hvordan dette skulle håndteres. De klarte på kort tid å løse dette problemet ved å engasjere eksterne krefter.

Fire respondenter ga uttrykk for at kommunikasjonssystemene fungerte veldig raskt og effektivt fra Volkswagen Norge til bilforhandlere. «Kommunikasjonssystemene fungerte veldig effektivt i krisesituasjonen». Respondentene sa at informasjonen var tydelig og tilgjengelig via forskjellige kanaler for både ansatte og kunder. To respondenter gav uttrykk for at kommunikasjonen mellom fabrikken i Tyskland og Norge var mindre effektiv. Én respondent sa blant annet: «Jeg har en følelse av at vi i Norge var langt flinkere på kommunikasjon enn de var i Tyskland». Den andre respondenten kom også med en forklaring på den påpekte utfordringen knyttet til kommunikasjon mellom fabrikken i Tyskland og Volkswagen Norge:

Ja, de sendte oss både mailer og holdt oss oppdatert i forhold til spørsmål og svar og hvordan man kunne forklare situasjonen og vi hadde veldig jevnlig telefonkonferanser. Det man kan si var mest utfordrende i denne situasjonen er at Volkswagen er børsnotert selskap, og i tillegg da det var under etterforskning. Så vi, kommunikasjonsfolk ute i markedet, vi fikk informasjonen rett etter at det hadde gått ut en børs melding. Det var en komplisert sak å stå i for at man ikke hadde tid til å jobbe med budskapet på forhånd. De hadde ikke mulighet til å informere oss, av og til fikk vi beskjed om at i kveld eller i morgen tidlig kommer vi til å legge ut en melding, men vi kunne ikke vite innhold i det.

Når det gjaldt informasjon til kunder, ble det på under 24 timer opprettet et kundesenter sentralt i Oslo, som fungerte nesten døgnet rundt og tok imot alle mulige henvendelser fra kunder i

landet. Det ble også laget en egen nettside med oppdatert informasjon angående saken, og alle henvendelser som kom via sosiale medier ble også besvart på veldig kort tid. En respondent fortalte: «De hadde IT ressurser for å få det til, de hadde mennesker, lokaliteter, og de har lagt på is alt annet, alle ressursene var brukt på den dieselskandalen og på å håndtere kundene».

Når det gjaldt informasjonen til ansatte, ble den sendt ut daglig fra fabrikkens sentralt med oppdatert informasjon, via såkalte «Spørsmål og svar»-e-poster. Den inneholdt forskjellige typer spørsmål som kunne komme fra kunder, og skisserte svar som ansatte skulle gi, basert på troverdig offisiell informasjon fra selskapet. Dette sikret at alle ansatte opererte med samme type informasjon, og hadde like svar til kunder på spørsmål de mottok. En respondent fortalte: «Importøren var veldig flink til å informere oss. Vi fikk veldig god oppfølging i forhold til hva vi skulle kommunisere. Vi fikk tilsendt spørsmål og svar på alt fra generelle til veldig tekniske ting som vi kunne bli spurt om». Ansatte deltok også på flere informasjonsmøter og fikk orientering om saken, og det ble gitt uttrykk for at de var meget fornøyde med den oppfølgingen og hjelpen de fikk til å håndtere krisen.

Respondentene opplevde at ledelsen både fra fabrikkens i Tyskland og importører i Norge var aktivt involvert i krisehåndtering og informasjonsflyt, og en av respondentene sa følgende: «De var involvert helt fra toppnivå og nedover». En annen respondent forklarte hvordan selskapet brukte forhåndsforberedte meldinger og offisielle informasjonskanaler for «at vi kunne gå ut med en stemme, og alle var samkjørte». En annen av respondentene mente derimot at selv om ledelsen sentralt var involvert, var det lite direkte kontakt: «Basert på informasjonen vi fikk, var de selvfølgelig involvert, men direkte kontakt har vi ikke hatt så mye her oppe hos oss».

En respondent kjente til de kriseberedskapsplanene Volkswagen hadde, og sa at disse ble fulgt i krisehåndteringsprosessen. To respondenter fra Harald A Møller AS mente det samme, og sa at de kjente til kriseberedskapen, og sa at disse var fulgt.

Dieselsaken og den påfølgende krisehåndteringen var hyppig nevnt i media. En artikkel

publisert i *Aftenposten* bekreftet at den økonomiske situasjonen Volkswagen befant seg i var alvorlig, men at selskapet jobbet med å finne gode løsninger på den og hadde ressurser for å håndtere situasjonen: “Nyhetsmagasinet Spiegel har regnet ut at Volkswagen har 86 milliarder euro i reserve. Det er mer enn nok til å reparere 11 millioner biler og til erstatning og bøter” (Letvik, 2015). Det var derimot ikke alle aviser og magasiner som hadde like positiv innstilling til Volkswagens krisehåndtering og kommunikasjon. For eksempel, skrev *Marketing* følgende: “We’ve seen statements from the board, basic regional releases and some very dry social media efforts. Nothing inspiring, but still an effort that’s worth mentioning” (Kucharsky, 2015). *The New York Times* skrev: “Someday, Volkswagen’s emissions cheating scandal will be studied in crisis communications textbooks. And not in a good way” (Hakim, 2016). Dermed ble Volkswagens krisehåndtering både kritisert og berømmet i mediene. Hovedkritikken var at Volkswagens krisehåndtering var oppfattet som tørr og lite inspirerende.

Jeg har ikke klart å finne Volkswagens beredskapsplan eller -strategi for krisehåndtering på deres hjemmesider, da jeg antar at dette er interne dokumenter. Basert på pressemeldingene fra selskapets hjemmesider, var selskapet klare i løpet av kort tid for å oppgradere bilene som var berørte og betale erstatninger til myndigheter (Møller Gruppen, 30.09.2015).

Commitment

Når det gjelder *commitment*, besvarte respondentene spørsmål rundt selskapets dedikasjon til interessenter, blant annet hvor tydelig profil med orientering mot interessenter selskapet hadde og om det var forankret i selskapets strategier, verdier og målsettinger.

Respondentene gav entydige svar når det gjaldt viktigheten av Volkswagens gode relasjoner med interessenter, og at de anså dette som en del av selskapets kjerneverdier og strategier. Blant annet var det en respondent som kommenterte:

Det er enormt viktig å bygge gode relasjoner med sine interessenter for at folk på fabrikken er avhengige av gode samarbeidspartnere, både importører og forhandlere. Det er viktig for oss å føle vi er godt behandlet av fabrikken hvis vi

skal yte 100% og ha tillit til det som fabrikkene kommer med.

Videre sa også respondentene at selskapet var opptatt av å skape tillit hos interessenter via åpen kommunikasjon, både i en krisesituasjon og når selskapet er i vanlig drift, via kvalitet og stort utvalg av biler de produserte, via det å ha fokuset på miljøvennlige biler og utmerket kundeservice. En respondent fortalte: “De er utrolig flinke på å takle alle slags situasjoner. Vi er flinke på å håndtere hver kunde slik at kunden får tillit til oss og kommer tilbake”.

Både intervjuer og strategiske dokumenter indikerer at Volkswagen tok kundene sine på alvor i forbindelse med dieselsaken. Respondentene fortalte om Volkswagens strategi for kundeforhold under krisen. Strategien gikk ut på at alle kunder som tok kontakt og var sinte eller lei seg, skulle bli tatt på alvor. Kundene skulle møttes med forståelse, beklagelse og få informasjonen om hvordan selskapet tenkte å rydde opp i saken slik at kundene ikke ble skadelidende. En respondent kommenterte dette slik:

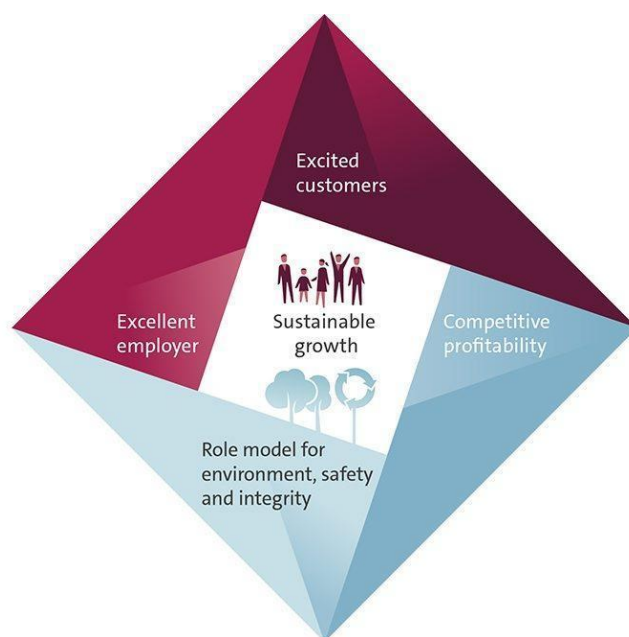
Vi la mye vekt på at når det kommer en kunde som er frustrert eller sint, oppgitt eller lei seg, så skal vi ikke prøve å minimalisere krisen, men erkjenne at dette er ikke bra, dette er beklagelig og at vi skal rydde opp, og at kunden skal bli ivaretatt. Så det var ingen som prøvde å bortforklare eller minimalisere det her lokalt heller. Så da forstod kunden at vi tok det på alvor.

Informasjonen jeg har fått fra respondentene sammenfaller dermed med det som er forankret i selskapets strategidokumenter. Jeg har studert Møller Gruppens strategier, hvor det kommer tydelig frem i «Møllergruppens årsrapport 2007» at fornøyde kunder er deres viktigste målsetning, og at de skal være best i møte med kunden, fra og med det første møtet (Møller Gruppen).

Jeg har også sett nærmere på «Together – Strategy 2025» (Volkswagen AG) hvor selskapet slår fast fire aspekter i deres misjon:

We offer tailor-made mobility solutions to our customers; We serve our customers' diverse needs with a portfolio of strong brands; We assume responsibility regarding the environment, safety and social issues; We act with integrity and build on reliability, quality and passion as the foundation for our work.

I sin nye strategi presenterer selskapet at de ønsker å være rollemodell når det gjelder samfunnsansvar, være en perfekt arbeidsgiver, ha fornøyde kunder, være konkurransedyktige og ha bærekraftig vekst. Figur 7 illustrerer strategien.



Figur 7. Together – Strategy 2025. Hentet fra <http://together.volkswagenag.com/en/>

Segmentet *Excited customers*, inneholder følgende punkter: “Fascinating new products with great performance with regard to CO2 design, quality and TCO; State-of-the-art new mobility services (*mobility as a service*); Putting our customer first in everything we do” (Volkswagen AG). Dette bygger opp under at Volkswagen har stor grad av dedikasjon til interessenter, altså *commitment*.

4.4 CSR i Volkswagen

CSR er en sentral del av denne oppgaven, og respondenter ble stilt en rekke spørsmål som handlet om Volkswagens samfunnsansvar, hvilken rolle CSR spiller for selskapets omdømme og viktigheten det har norske kunder. Tabell 5 illustrerer respondentenes svar på disse spørsmålene.

Tabell 5. Respondentenes oppfatning av CSR strategi i Volkswagen og blant norske kunder

Intervju nr.	Respondentenes svar på CSR i Volkswagen og omdømme	Respondentenes svar på viktighet av CSR for norske kunder
1	<p>Volkswagen har ulike CSR prosjekter i verden og stiller krav til fabrikkene at de er så miljøvennlige som mulig.</p> <p>Det er ganske mye som bygger omdømme rundt et selskap, CSR er en av de viktige faktorene. «Volkswagen fikk ikke den store omdømmeknekk i Norge som de kunne ha fått».</p>	<p>Denne saken var vanskelig for kunder å forstå, det skulle vært annerledes hvis det var en feil knyttet til sikkerhet.</p> <p>Konsekvensen føltes ikke så stor for mange kunder i Norge, og ansvaret for det som skjedde lå tydelig utenfor Norge.</p>
2	<p>Både Møller Bil AS og Volkswagen er gode aktører i samfunnet og bidrar der de skal bidra. Volkswagen satser på å utvikle miljøvennlige biler for å få ned utslipp og forurensning.</p> <p>«Volkswagen fikk seg definitivt et knekk i omdømme, men åpenhet og måten den ble håndtert på er den største grunnen til at tilliten er gjenvunnet».</p>	<p>CSR spiller ikke direkte stor rolle for norske kunder i deres valg av bil. Miljøaspektet er ikke nødvendigvis avgjørende for kunder, man tenker mest på det man selv tjener på det.</p>
3	<p>Volkswagen vil utvikle biler som er best for miljø. De tar også vare på byene, lokale samfunnene og befolkninger der de har fabrikkene.</p> <p>For å lykkes i fremtiden er det meget viktig å ta CSR på alvor, det spiller stor rolle for omdømme.</p>	<p>«Kundene er ikke opptatt av CSR isolert sett. De er opptatt av bilen, dens type og det som er gunstig økonomisk».</p>

	Grunnen til at vi hadde rekordhøyt salg av biler i Norge var at vi håndterte saken så bra.	
4	<p>CSR er veldig viktig for Volkswagen. Det er fokus på EL-biler, hybrid biler og de neste 20 år er hovedfokuset på visjonen om null utslipp.</p> <p>«Selvfølgelig spiller CSR stor rolle. Kundene følger med».</p> <p>Grunnen til at vi hadde rekordhøyt salg er at kundene var tatt alvorlig fra den første sekunden i krisen.</p>	Kundene har mer fokus på det nå enn for 10 år siden. Det er forskjellig fra kundegruppe til kundegruppe.
5	<p>Deres satsing på grønne biler er absolutt en måte å ta ansvar for miljøet.</p> <p>Det er viktig å satse på miljø og vise hva du satser på, man må være med på denne satsingen og på denne utviklingen.</p> <p>«Det å være seriøs, omtenkstom og ærlig er ganske viktige faktorer, opplever jeg. Åpenhet rundt saken og informasjon utgjorde at Volkswagen ikke fikk så stor omdømmeknekk i Norge».</p>	«Kunder synes det er spennende i forhold til den veien teknologien går, men jeg opplever egentlig at de mest er opptatt av sin egen lommebok».

Alle fem respondenter kjente til Volkswagens satsinger og strategier knyttet til CSR. De kom med flere eksempler på hva selskapet gjorde i forbindelse med samfunnsansvar. Alle respondentene fremhevet målet om å produsere miljøvennlige biler, derav to respondenter nevnte viktigheten av kravene Volkswagen har til sine fabrikker, og en respondent fortalte om hvordan Volkswagen bidro til å ta vare på byene hvor de hadde sine anlegg: «I Tyskland er de flinke å ta vare på de byene og stedene hvor de har store fabrikker, store anlegg, de er flinke å ta vare på befolkningen og samfunnene i de byene».

På den ene siden, har det kommet frem at CSR er meget viktig for bedriftens omdømme, og det

er også viktig at det er implementert i selskapets strategi. En respondent sa: «Selvfølgelig spiller det stor rolle. Hvis det ikke spilte, så skulle det ikke tatt så stor markedsandel som det holdt». I bilbransjen har fokuset på CSR, i hovedsak på reduksjon av CO2 utslipp og produksjon av miljøvennlige biler, vært veldig stort i de siste årene. Ifølge en respondent, er situasjonen i dag slik at: «produsenter som ikke tar CSR på alvor og ikke utvikler miljøvennlige løsninger for fremtiden, tror jeg, er ferdig og helt ut av markedet innen kort tid».

På den andre siden mener fire av fem respondenter at samfunnsansvar har mindre betydning ved hvert enkelt bilkjøp. Disse fire respondentene har reflektert rundt det at norske kunder gjerne er mindre opptatt av samfunnsansvar når de kjøper en Volkswagen bil, og ofte er mest opptatt av at Volkswagen er et solid og kjent merke. Videre, hvis man velger en miljøvennlig bil, er man opptatt også av hva man selv får igjen for det økonomisk. En respondent svarte: «Tror deres valg handler mest om de følelsene de har ovenfor Volkswagen. Mange kunder kan være opptatt av miljørettet aspekt, men det er ikke avgjørende for dem». En respondent hadde ingen kommentarer om at kunder var opptatt av hva som er gunstig for dem, men sa følgende: «Jeg merker nå i siste årene at det er fokus på Volkswagen sine miljøbiler. Det er disse mange kunder velger som viser at folk er mer opptatt av miljø nå enn for ti år siden».

Når det gjaldt dieselsaken, poengterte alle fem respondentene det faktum at i Norge var det rekordhøyt salg av Volkswagen-biler i 2016, noe som indikerer at selskapet ikke fikk så store konsekvenser for omdømmet som dieselsaken kunne ha resultert i. Respondentene antok at dieselsaken ikke påvirket Volkswagens omdømme i Norge av forskjellige grunner. For det første, mente en respondent at «det var en feil som var litt vanskelig å forstå for kunder, det var ikke noe som påvirket hverdagen til folk flest. Hvis det var noe som skjedde knyttet til sikkerhet, så hadde det vært noe helt annet». For det andre, påpekte to respondenter at en viktig faktor var at «ansvaret for det som skjedde lå langt utenfor Norge og norske organisasjoner». Den tredje grunnen som ble nevnt av alle fem respondenter var at «det skyldes viljen til å informere, oppdatere og selvfølgelig dekke oppgraderingen helt kostnadsfritt for kundene». En respondent kommenterte også at «her handler det mye om den klimapolitikken som skjer». Dermed kom respondenter med flere mulige grunner til at dieselsaken ikke påvirket omdømmet betydelig.

Fagartikler og dokumenter om Volkswagens CSR-strategi viste også at selskapet var opptatt av CSR, og oppnådde gode resultater på dette området. I 2007 satt Volkswagens tidligere administrerende direktør, Martin Winterkorn, et ambisiøst mål om at i 2018 skulle Volkswagen bli «the world's most profitable, fascinating and sustainable automobile manufacturer» (Rhodes, 2016, s. 1502). Allerede i slutten av 2012 kåret the World Forum for Ethics in Business Volkswagen til «en outstanding corporation». Volkswagen fikk «Ethics in Business Award» for sine beundringsverdige prestasjoner innen bedriftens samfunnsansvar og miljøforvaltning (Rhodes, 2016). I midten av 2015 ble Volkswagen Group en ledende bilprodusent på verdensbasis på flere områder (Rhodes, 2016). I denne perioden opplevde Volkswagen en fenomenal økning i antall solgte biler, men ikke minst ble selskapet hyllet for deres etiske og bærekraftige profil.

På Volkswagens hjemmeside og i «Annual Report 2015» er det også tydelig kommunisert hvor viktig CSR er for Volkswagen, og hvilke prosjekter de støtter. Selskapet har støttet ulike prosjekter innen kultur, helse, utdanning, kunst, forskning og sport. De mener at som et internasjonalt selskap, har man forpliktelser og et ansvar for verdenssamfunnet, noe som ikke kun skal gjøres i form av veldedighet. På bakgrunn av dette har Volkswagen påtatt seg både individuelle og langvarige forpliktelser (Volkswagen AG). E24 skrev følgende:

Onsdag presenterte styreformann Herbert Diess en ny organisering av selskapet, som skal være med på å sikre kvaliteten på deres produkter i fremtiden. – Vi må være sikre på at samfunnsansvaret for hvert enkelt bilprosjekt er tydelig fordelt. Vi forventer at disse forandringene vil føre til en forbedring. (Abrahamsen, 21.01.2016)

5. Diskusjon

Hovedproblemstillingen i denne oppgaven er å undersøke hva ledelsen i Volkswagen gjør for å forsvare sitt samfunnsansvarlige omdømme, og gjenopprette tilliten hos interessenter, etter dieselsaken høsten 2015. Generelt sett peker resultatene fra studien mot at Volkswagen håndterte dieselsaken på en god og effektiv måte, noe som resulterte i at selskapets omdømme ikke fikk like negative konsekvenser som en slik situasjon kunne ha forårsaket.

Første forskningsspørsmål handler om å definere hvilken krisetype Volkswagens dieselsak tilhører. For å kunne besvare dette forskningsspørsmålet legges både Coombs (2007) teori og funnene fra intervjuene til grunn. Coombs (2007) definerte tre krisetyper - offerhendelser, tilfeldige hendelser og forhinderbare hendelser - skilles av grad av ansvar som pålegges selskapet for krisen. Det kom frem under intervjuene at dieselsaken var en hendelse som kunne vært unngått. Det var bred enighet blant respondentene om at Volkswagen hadde innrømmet skyld for dieselsaken, og at saken skyldtes svikt i organisasjonens kontrollsystemer. Ifølge Coombs (2007), oppstår forhinderbare hendelser som følge av menneskelig svikt, eller organisatoriske ugjerninger, og regnes dermed å være forsettlige hendelser som kunne vært unngått. Selskapet påtok seg fullt ansvar for hendelsen i etterkant, noe som også er et kjennetegn ved forhinderbare hendelser, ifølge Coombs (2007), da selskapet innehar en stor del av ansvaret for slike hendelser. Fra dette er det tydelig at svarene fra respondentene samsvarer med denne krisetypen, og at dieselsaken kan klassifiseres som en forhinderbar hendelse.

Det andre forskningsspørsmålet handler om hvilken av Coombs (2007) kriseresponsstrategier Volkswagen valgte for å håndtere dieselsaken høsten 2015, og hvilke fordeler og ulemper som finnes ved denne responsstrategien, sett i lys av krisetype, omdømme og krisehistorikk. Da respondentene fikk presentert karakteristikken fra Coombs (2007) teori om de ulike kriseresponsstrategiene, mente fire av fem respondenter at gjenoppbygningsstrategi var den mest passende for å beskrive Volkswagens håndtering av dieselsaken. I denne sammenheng trakk respondentene spesielt frem at selskapet innrømmet feil, beklaget seg fullt og helt ved

flere anledninger ovenfor alle interessenter, uttrykte medfølelse, og sørget for at alle berørte parter skulle bli ivaretatt og at feilen skulle bli rettet opp, og dermed karakteriserte den faktiske krisehåndteringen som en gjenoppbyggingsstrategi.

Gjenoppbyggingsstrategien har som mål å få interessentene til å endre måten de ser på bedriften etter en krisesituasjon, og har stort fokus på å tilfredsstille interessentene i etterkant av krise (Coombs, 2007). Det kommer tydelig fram at dette var tilfelle i dieselsaken. Det ble både benyttet unnskyldning og kompensasjon fra Volkswagens side i forbindelse med dieselsaken, noe som anses som to viktige virkemidler for å oppnå at interessenter blir tilfredsstilt i slike situasjoner (Coombs, 2007).

Det er også tydelig at ingen av de andre typene responsstrategi passer for å beskrive Volkswagens håndtering av dieselsaken. Ifølge Coombs (2007), går både benektelsesstrategi og reduksjonsstrategi ut på å minimere selskapets ansvar for krisen, noe Volkswagen ikke har forsøkt å gjøre. Det kom tydelig fram i intervjuene at Volkswagen tok på seg fullt ansvar for dieselsaken. Det er heller ingen data som tilsier at Volkswagen forsøkte å lete fram positive aspekter ved krisen, noe som er typiske kjennetegn for forsterkningsstrategien. En gjenoppbyggingsstrategi anses dermed som den mest passende responsstrategien for å beskrive Volkswagens kriserespons, fordi Volkswagen både innrømmet fullt ansvar, beklaget og kompenserte interessenter.

Videre er det interessant å vurdere hvorvidt responsstrategien som Volkswagen gjennomførte i 2015, over klassifisert som gjenoppbyggingsstrategi, egentlig var den mest egnede strategien sett i lys av krisetype, omdømme og krisehistorikk. Coombs (2007) teori gir retningslinjer for dette, og det er disse som legges til grunn for denne vurderingen. Som diskutert tidligere, kan dieselsaken kategoriseres som krisetypen forhinderbar hendelse. Videre poengterte alle respondentene at Volkswagen hadde et godt omdømme og godt rykte blant både kunder og forhandlere i forkant av dieselsaken. Ingen av respondentene kunne huske noen tidligere kriser i selskapet. Selv om dokumentanalysen avslørte en skandale på 70-tallet, er det tydelig at denne

hendelsen ikke har hatt stor, negativ effekt på selskapets omdømme i etterkant. Dermed kan optimal responsstrategi for dieselsaken ifølge Coombs (2007) teori, vurderes på bakgrunn av krisen som en forhinderbar hendelse, lite krisehistorikk og et godt omdømme. Med en slik situasjon og kontekst, vil Coombs (2007) 13 retningslinjer for å velge en optimal responsstrategi peke mot punkt tre, seks, ti og tretten. Punkt tre av disse retningslinjene sier at dersom selskapet ikke har tidligere krisehistorikk og har et godt omdømme, noe som resultatene indikerer at var tilfelle for Volkswagen, så kan reduksjonsstrategi benyttes. Likevel heter det i punkt seks at ved enhver krise som kan forebygges, så skal gjenoppbyggingsstrategier benyttes. Da det også tydelig kom frem i intervjuene at dieselsaken kunne vært forhindret og forebygget, peker dette mot gjenoppbyggingsstrategier. Ser man dette også i sammenheng med punkt 13, ser man at en kombinasjon av gjenoppbyggingsstrategi og reduksjonsstrategi ville vært det mest nærliggende fra Coombs (2007) teori. Også punkt ti bør nevnes her, da Coombs (2007) anbefaler å bruke en forsterkende strategi som supplement til valgt responsstrategi. På bakgrunn av Coombs (2007) teori vil altså optimal kriseresponsstrategi være en kombinasjon av gjenoppbygging-, reduksjon- og forsterkningsstrategi.

Oppsummert kan det fastslås at Volkswagen har håndtert dieselsaken på en måte som i størst grad minner om en gjenoppbyggingsstrategi. Det er også tydelig at ingen av de andre typene responsstrategi alene passer for å beskrive Volkswagens håndtering av dieselsaken. Hadde Volkswagen for eksempel, brukt en ren reduksjonsstrategi, med fokus mot bortforklaring og å redusere eget ansvar for krisen, så kunne dette potensielt ha hatt negativ effekt på deres omdømme, også i etterkant av krisen. Den innsamlede dataen peker på rekordhøye salg i 2016 og kunder som melder fra om at de er fornøyd med kundebehandlingen etter dieselsaken, noe som også gir en indikasjon om at Volkswagen har håndtert krisen på en god måte. Coombs (2007) teori peker mot at en optimal kriseresponsstrategi ville være en kombinasjon av gjenoppbygging-, reduksjon- og forsterkningsstrategi. Volkswagens faktiske krisehåndtering, klassifisert som en ren gjenoppbyggingsstrategi, kan dermed vurderes som et godt valg sett i lys av denne teorien. Det kan se ut som Volkswagen tjente på å fokusere mest på en type gjenoppbyggingsstrategi, med innrømmelse av skyld for dieselsaken.

Videre er det av stor interesse å se nærmere på Volkswagens håndtering av dieselsaken i lys av Pangarkar (2016) sitt rammeverk, som adressert i forskningsspørsmål tre og fire: I hvilken kvadrant i Pangarkars matrise klassifiseres Volkswagens krisehåndtering, og hva forteller denne plasseringen om krisehåndteringen? I Pangarkar (2016) sitt rammeverk vurderes selskapets *readiness* og *commitment* ved en krisesituasjon. I intervjuene var det en felles oppfatning om at Volkswagen opptrådte som et solid og økonomisk stødig selskap, som hadde nok økonomiske ressurser til å håndtere krisen og ta konsekvensene av denne. I tillegg mente respondentene at kommunikasjonssystemene fungerte raskt og effektivt, både mot kunder og ansatte. Dette er tegn på at Volkswagen hadde et høyt nivå av *readiness*, det vil si at selskapet hadde i stor grad evnen til å kunne gjøre det rette i en krisesituasjon (Pangarkar, 2016). Både nok økonomiske midler og gode kommunikasjonssystemer sikret at Volkswagen både kunne gi ut nok og relevant informasjon til kunder og ansatte, samt gi kunder kompensasjon. Dette anses som essensielle aspekter for at de lyktes med krisehåndteringen.

Resultatene fra intervjuene viser også at Volkswagen hadde høy grad av *commitment*, som beskriver et felles ønske som gjennomsyrrer hele bedriften om å gjøre det som er rett for sine interessenter (Pangarkar, 2016). Selskapet hadde en tydelig profil med orientering mot interessenter i krisehåndteringen. Dette var også noe selskapet hadde forankret i sine strategier, verdier og målsettinger. Både intervjuer og strategiske dokumenter indikerer at Volkswagen tok kundene sine på alvor i forbindelse med dieselsaken. Kundene skulle møtes med forståelse, beklagelse og få informasjonen om hvordan selskapet tenkte å rydde opp i saken slik at kundene ikke ble skadelidende.

Resultatene i denne studien viser at Volkswagen både har høy grad av *readiness* og *commitment*. Dette plasserer selskapets krisehåndtering i kvadrant tre i Pangarkars matrise for effektiv krisehåndtering. Bedrifter som kan plasseres her vil mest sannsynlig håndtere en krisesituasjon mest effektivt (Pangarkar, 2016). Dette rammeverket gir en indikasjon på at Volkswagen håndterte krisesituasjonen på en effektiv måte. Ifølge Pangarkar (2016), har selskapet dermed hatt muligheten til å realisere strategiske fordeler som følge av sin raske og

effektive håndtering. Her sammenfaller teorien med både respondentens oppfatning av sakens håndtering og dens konsekvenser, resultater fra dokumentanalyse, samt de faktiske konsekvensene denne saken har hatt for Volkswagen i Norge. Volkswagen Norge kan vise til rekordhøye salg i 2016, samt at Volkswagens har et godt omdømme også i etterkant av dieselsaken

Bedriftene som kan plasseres i kvadrant tre Pangarkars matrise er antatt å være selskaper med tette forhold med sine interessenter, og et godt omdømme. Dette sammenfaller med informasjonen fra intervjuene og dokumentanalyse om at Volkswagen har et godt omdømme, og et fokus på å ta mye hensyn til sine interessenter i krisehåndteringen. Ifølge Pangarkar (2016), er disse selskapene være best forberedt på krisesituasjoner. Respondentenes fremheving av et rekordantall solgte biler, underbygger også dette.

Innsamlet data tyder på at Volkswagen hadde et godt omdømme som en samfunnsansvarlig aktør i forkant av dieselsaken og hadde stort fokus på utvikling av biler som er best for miljø (Volkswagen AG). Dieselsaken skiller seg ut som et avvik fra Volkswagens øvrige CSR-strategi. Denne saken har særlig av mediene blitt fremstilt som en skandale da dette er oppførsel som ikke ivaretar det sosiale- og miljømessige ansvaret som Volkswagen har overfor samfunnet. Selskapet reagerte raskt for å sikre sitt omdømme ved å ha god, åpen kommunikasjon med sine interessenter underveis i prosessen, noe som har hatt stor betydning for interessentenes oppfatning av Volkswagens håndtering av denne saken. Denne effektive krisehåndteringen bidro til at Volkswagens gode omdømme ble ikke svekket ifølge innsamlet data.

6. Avslutning

6.1 Konklusjon og ledelsesmessige implikasjoner

Resultatene fra studien gir grunnlag for å konkludere med at Volkswagen håndterte dieselsaken 2015 på en god og effektiv måte. Dieselsaken kunne vært unngått, og skyldtes svikt i selskapets interne kontrollrutiner. I denne situasjonen tok selskapet fullt ansvar for hendelsen, noe som opplevdes som positivt av deres interessenter. Volkswagens faktiske kriseresponsstrategi kan ifølge Coombs (2007), klassifiseres som gjenoppbyggingsstrategi der Volkswagen kom med en full beklagelse og tilbød kompensasjon til sine interessenter. Det var et stort fokus på at kundene ikke skulle bli skadelidende. Det er også tydelig at rask informasjon til alle interessenter i prosessen spilte en stor rolle for effektiviteten av krisehåndteringen. Videre viser analysen at selskapet hadde stor grad av beredskap og forpliktelse overfor sine interessenter før krisen oppstod, noe som gjorde at Volkswagen hadde et godt utgangspunkt for å håndtere krisesituasjonen effektivt (Pangarkar, 2016).

Når det gjelder bedriftens samfunnsansvar, viser analysen at selskapet alltid har hatt et stort fokus på å være en samfunnsansvarlig aktør, og deres gode og effektive håndtering av dieselsaken har opprettholdt dette omdømmet i etterkant. På denne måten viser den studien hvor viktig det er at bedrifter har fokus på kriseberedskap. Empirien innsamlet i denne studien støtter opp under teorien om at viktigheten av *readiness*, det vil si har fokus på beredskap og effektive kommunikasjonssystemer, samt *commitment*, relasjonsbygging med interessenter og åpen kommunikasjon. Begge komponentene var avgjørende for Volkswagens håndtering av dieselsaken, og har hatt stor betydning for at bedriften har klart å ivareta sitt omdømme i etterkant.

Av dette kan man slutte at det er viktig for ledere å sikre en god strategi, der man har høy *readiness* og *commitment*, slik at man har evnen og kapasiteten til å håndtere eventuelle krisesituasjoner som har potensiale til å skade selskapets omdømme. Denne studien har også vist at det er viktig at ledelsen tar et gjennomtenkt valg av kriseresponsstrategi, som er tilpasset

både krisetype, omdømme og tidligere krisehistorikk. Selv om Volkswagen ikke fulgte alle retningslinjene presentert i Coombs (2007) teori, er deres krisehåndtering tydelig innenfor Coombs (2007) anbefalinger, noe som ansees å ha stor betydning for utfallet av denne saken. Det er også særs viktig for ledere å sikre god kommunikasjon med bedriftens interessenter dersom krisesituasjoner oppstår. Studien har dermed vist viktigheten av å være godt forberedt, ta gjennomtenkte valg av kriserespons, og til slutt gjennomføre strategien man har lagt.

6.1 Begrensninger og forslag til videre forskning

Denne studien ser kun på ett selskap og én konkret krisesituasjon. Den gir dermed ikke mulighet for å generalisere funnene, noe som kan ses på som en begrensning i studien. I tillegg er Volkswagen AG et stort internasjonalt selskap, og hele selskapet ble rammet av krisen. Fordi jeg har avgrenset denne oppgaven til å analysere krisehåndtering, hendelsesforløp, holdning til bedriftens samfunnsansvar og omdømme av Volkswagen i Norge, kan ikke funnene anses som gjeldende for hele verden, da mange parametere vil variere på tvers av landegrensener. Et forslag til videre forskning er å studere likhetstrekk og forskjeller knyttet til tiltak for krisehåndtering, hvordan dette oppfattes av ledere, ansatte og kunder i forskjellige land, samt hvordan dette har påvirket selskapets omdømme i ettertid. Dette kunne gi nyttig innsikt innenfor tematikken rundt CSR, omdømme, kriser og krisehåndtering og kvalifisere ledere til å forstå hva som er viktig i en krisesituasjon.

En annen svakhet ved denne studien er at jeg kun har intervjuet forhandlere og importøren, og dermed ikke fått innblikk i kunders syn på dieselsaken. Det er derfor viktig å bemerke at denne studien kun ser på ledelsens håndtering av krisen. Det kunne være relevant for en senere studie å se på hvordan kunder oppfattet Volkswagens håndtering av dieselsaken, for så å sammenligne dette med resultatene om hvordan ledelsen og ansatte oppfattet dette. Å analysere dieselsaken fra flere perspektiver ville bidratt til å dra slutninger på et større grunnlag, enn hva denne studien gjør.

Et siste forslag for fremtidige studier er et *cross-case*-studie, der flere selskaper og kriser ble undersøkt og sammenlignet. Mange selskaper har opplevd krisesituasjoner, som for eksempel, H&M, Telenor, Adidas, Zara (Coombs & Holladay, 2015). Fremtidige studier bør fokusere på å sammenlikne flere slike krisesituasjoner for å finne fellestrekk for effektiv krisehåndtering og kriseresponsstrategi.

7. Litteraturliste

- Abrahamsen M. (2016, 21.01). Volkswagen med ny strategi. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/bil/volkswagen/volkswagen-med-ny-strategi/23600314>
- Booth, S. (2000). How can organizations prepare for reputational crises? *Journal of contingencies and crisis management* 8 (4): 197 – 207
- Chong W. N., Tan G. (2010). Obtaining Intangible and Tangible Benefits from Corporate Social Responsibility. *International Review of Business Research Papers* 6 (4): 360-371
- Coombs W. T. (2007). Protecting organization reputation during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review* 10 (3): 163-176
- Coombs W. T., Holladay S.J. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management* 10 (2): 1233-137
- Coombs W. T., Holladay S.J. (2014). How publics react to crisis communication efforts. Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management* 18 (1): 40-57
- Coombs W. T., Holladay S.J. (2015). CSR as crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship. *Corporate Communications: An International Journal* 20 (2): 144-162
- Crouch C. (2006). Peripheral vision modelling the firm in its market and organizational environment: methodologies for studying corporate social responsibility. *Organization Studies* 27 (10): 1-19.

Danermark, et al. (1997). "Generalisering, vetenskapliga slutredningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap». *Att förklara samhällhet*. Lund: Studentlitteratur.

Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford: Oxford University Press

Ekeseth F.C. (2015, 23.09). Oppfatter at Volkswagen har tatt fullt ansvar. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/privat/dnBil/2015/09/23/1113/Privatkonomi/oppfatter-at-volkswagen-har-tatt-fullt-ansvar>

Fobrum, C. J., van Riel, C.B.M (2003). The Reputation Landscape. In J. Balmer and S. Greyser (Eds.), *Revealing the Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate level marketing*. London: Routledge.

Freeman R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly* 4 (4): 409-421.

Freeman R. E., Reed D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review* 15 (3): 88-106

Friedman M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13: 122-126.

Greyser A.A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision* 47 (4): 590-602.

- Hakim D. (2016, 26.02). Volkswagen's Crisis Strategy: Forward, Reverse, U-Turn. *The New York Times*. Hentet fra <https://www.nytimes.com/2016/02/28/business/international/Volkswagens-crisis-strategy-forward-reverse-u-turn.html>
- Hartmann M., Heinen S., Melis S., Simons J. (2013) Consumers' awareness of CSR in the German pork industry. *British Food Journal* 115 (1): 124-141.
- Heller V.L., Darling J.R. (2011). Toyota in crisis: denial and mismanagement. *Journal of Business Strategy* 32 (5): 4-13
- Jackson K. T. (2004). *Building reputational capital. Strategies for integrity and fair play that improve the bottom line*. Oxford: University Press
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jung J. C. (2016). Case study: Volkswagen's diesel emissions scandal. *Thunderbird International Business Review* 59 (1): 127-137.
- Klewes J., Wreschniok R. (2009). *Reputation Capital. Building and maintaining trust in the 21st century*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag
- Kucharsky, D. (2015, 01.10). Can crisis management save Volkswagen? *Marketing*. Hentet fra <http://marketingmag.ca/brands/can-crisis-management-save-Volkswagen-158090/>

- Laudal T., Marnburg E. (2016). Betydning av etikk og samfunnsansvar for HRM. *Strategisk HRM 2* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Laufer, D.K., Gillespie B., McBride, Gonzalez S. (2005). The role of severity in consumer attributions of blame: Defensive attributions in product-harm crises in Mexico. *Journal of International Consumer Marketing* 17 (2-3): 33-50.
- Laufer D., Coombs W.T. (2006). How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues. *Business Horizons* 49: 379-385.
- Letvik H. (2015, 01.10). Slik kan Volkswagen komme helskinnet ut av krisen. *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Slik-kan-Volkswagen-komme-helskinnet-ut-av-krisen-26430b.html>
- Lewis S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management* 7 (4): 356-366
- Kelley H.H., Michela J.L. (1980). Attribution theory and research. *Annu. Rev. Psychol.* 31: 457-501
- McWilliams A., Siegel D. S. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Mis-Specification? *Strategic Management Journal* 21(5): 603-609.
- McWilliams A., Siegel D. S. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review* 26 (1): 117-127

Minor D., Morgan J. (2011). CSR as Reputation Insurance. *California Management Review* 53 (3): 40-59.

Møller Gruppen. (u.å.). *Møllergruppens årsrapport 2007*. Hentet fra <http://www.moller.no/photoalbum/view2/P3NpemU9b3JnJmlkPTI0MTM5JnR5cGU9MQ>

Møller Gruppen (2015, 30.09). Volkswagen AG presenterer handlingsplan. Hentet fra <http://www.moller.no/no/Presse/Presse-og-bilder/MollerGruppen/>

Neuman W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th edition). Essex: Pearson

Opplysningsrådet for Veitrafikken AS. (u.å.). *Bilsalget i 2015*. Hentet fra www.ofvas.no

Pangakar N. (2016). A framework for effective crisis response. *Journal of Organizational Change Management* 29 (4): 464-483.

Porter M. E., Kramer M. R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review* 89 (1/2): 62-77.

Postholm M. B., Jacobsen D. I. (2014). *Læreren med forskerblick. Innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter* (1. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget

Rhodes C. (2016). Democratic business ethics: Volkswagen's emissions scandal and the disruption of corporate sovereignty. *Organization Studies* 37 (10): 1501-1518

- Schwartz M. S., Carroll A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly* 13 (4): 503-530.
- Siomkos G.J., Kurzbard G. (1994). The hidden crisis in product-harm crisis management. *European Journal of Marketing* 28 (2): 30-41.
- Sohn Y. J., Lariscy R. W. (2014). Understanding reputational crisis: definition, properties, and consequences. *Journal of Public Relations Research* 26: 23-43.
- Taylor M. (2000). Cultural variance as a challenge to global public relations: a case study of the Coca-Cola scare in Europe. *Public Relation Review* 26 (3): 277-293.
- The European Commission (2001). *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. The European Commission.
- The Guardian (2015, 26.09). Volkswagen scandal – seven days that rocked the German carmaker. *The Guardian*. Hentet fra <https://www.theguardian.com/business/2015/sep/25/vw-emissions-scandal-seven-days>
- The Guardian (2015, 10.12). Volkswagen admits emissions scandal was caused by “whole chain” of failures. *The Guardian*. Hentet fra <https://www.theguardian.com/business/2015/dec/10/volkswagen-emissions-scandal-systematic-failures-hans-dieter-potsch>

Van Riel, C. B. M., Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management*. New York, Routledge.

Visser, W. (2010) CSR 2.0: The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility. *Responsible Business: How to manage a CSR strategy successfully*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA

Volkswagen AG (2015, 09.12). *Sustainability Report 2014*. Hentet fra <http://en.volkswagen.com/en/company/responsibility/service/download/download.html#/tab=86d4c1adbf435701783265fe6f27904>

Volkswagen AG (2016, 28.11). *Sustainability Report 2015*. Hentet fra https://www.volkswagenag.com/en/news/2016/11/sustainability_magazine_Shit.html

Volkswagen AG (u.å.). *Annual Report 2015*. Hentet fra <http://annualreport2015.volkswagenag.com/>

Volkswagen AG (u.å.). Company. Hentet 16. november 2016 fra <http://en.volkswagen.com/en/company.html>

Volkswagen AG (u.å.). *Strategy 2018*. Hentet fra www.volkswagen.com

Volkswagen AG (u.å.). *Together – Strategy 2025*. Hentet fra <http://together.volkswagenag.com/en/>

Watson T. (2007). Reputation and ethical behaviour in a crisis: predicting survival. *Journal of Communication Management* 11 (4): 371-384

Vedlegg

Vedlegg 1. Intervjuguide

– **individuelt, semistrukturert intervju**

Varighet: 1 time – 1 ½ time

Tema: Bedriftens samfunnsansvar og krisehåndtering

Problemstilling: Hva gjør ledelsen i Volkswagen for å forsvare sitt samfunnsansvarlige omdømme og gjenopprette tillitten hos interessenter etter dieselsaken i høst 2015?

1. Rammesetting

- Informasjon om oppgaven og problemstillingen (2-3 minutter)
- Bakgrunn og formål for samtalen: for å samle inn kvalitativ data for å belyse den overnevnte problemstillingen i masteroppgaven
- Forklar hva intervjuet skal brukes til: for analyse av den valgte problemstillingen og forskningsspørsmål knyttet til bedriftens samfunnsansvar og ledelsens håndtering av dieselsaken i Volkswagen høsten 2015.
- Avklar spørsmål rundt anonymitet og taushetsplikt: respondenten skal være anonym. Ønskes det at oppgaven skal være konfidensiell?
- Spør om respondenten har spørsmål eller om noe er uklart
- Informer om lydopptak hvis aktuelt, sørg for samtykke til evt. opptak
- Start lydopptak

2. Erfaringer – for å avdekke erfaring og kjennskap til problemstillingen

- Respondentenes bakgrunn og rolle i organisasjonen:
 - Stilling
 - Hvor lenge personen har jobbet der?
- Avklar og ta utgangspunkt i respondentens erfaring med bedriftens samfunnsansvar

og krisehåndtering i Volkswagen.

- Hva tenker du når du hører «krise i Volkswagen»?
- Hvilke erfaringer har du fra CSR i Volkswagen?
- Hva slags erfaringer har du med krisehåndtering i Møller Bil AS?
- Hva var din rolle i krisehåndtering av Volkswagens dieselsaken høsten 2015?

Overgang: Nå kan vi gå over på hvordan du oppfatter Volkswagens håndtering av dieselsaken høsten 2015.

3. Fokusering - nøkkelspørsmål

3.1 Avklare forhold mellom Møller Bil AS og Volkswagen i krisehåndtering:

- Hvordan utviklet dieselsaken seg i Norge i Møller Bil AS?
- Da krisesituasjonen rundt dieselsaken oppstod, kunne du selv bestemme hvilke skritt som måtte tas i en krisesituasjon eller fulgte dere retningslinjer og instruksjoner fra Volkswagen?
- Hvordan var representanter fra Volkswagen Norge involvert i krisehåndtering?
- Fulgte man en ferdig oppsatt plan, eller fikk man føringer fra folk lenger oppe i systemet, eks. Volkswagen?
- Følte man at man kunne uttale seg fritt til eksempelvis bekymrede kunder?
- Eller lå det føringer for hva man kunne uttale seg om, eksempelvis at man måtte referere til policy, nettside, leder, osv.? Hvem som kunne uttale seg?

3.2 Volkswagens beredskap for krise, *readiness*:

- Hva slags krisesituasjoner tror du er mest sannsynlig for Volkswagen/Møller Bil AS?
- Hvor effektivt fungerer kommunikasjonssystemer i Volkswagen i en krisesituasjon?
- Har Volkswagen økonomiske ressurser for å håndtere krisen?
- Hva slags formelle kriseberedskapsplaner har Volkswagen?
- Blir disse fulgt?

- Har Volkswagen et kriseteam?
- Brukte dere forhåndsforberedte meldinger og informasjonskanaler som Volkswagen evt. har?

3.3 Volkswagens dedikasjon til interessenter, *commitment*:

- Hvor viktig er det for Volkswagen å bygge gode relasjoner med interessenter?
- Hvordan skaper Volkswagen tillit hos interessenter?
- Er orientering mot interessenter og gode relasjoner en del av Volkswagens kjerneverdier og strategier?
- Hvor viktig er åpen kommunikasjon for Volkswagen?

3.4 Volkswagens integrasjon av CSR i forretningsstrategier

- Hvilke CSR strategier har Volkswagen?
- Hvor viktig er det for Volkswagen å ha fokus på CSR?
- Hvor stor rolle, tror du, spiller CSR for selskapets omdømme?
- Hvor stor rolle, tror du, Volkswagens CSR aktiviteter spiller for norske kunder?

3.5 Avklare typen krise og ansvaret Volkswagen har:

- Vil du si at problemene knyttet til dieselsaken var en krise for Volkswagen? (*felles forståelse av hva som utgjør en krise i forhold til definisjonen av krise: 1) virksomhetens omdømme er truet, 2) begrenset responstid, 3) alvorlige konsekvenser for virksomheten*)
- Da krisen oppstod, hva var Volkswagens primære fokus? Eksempelvis allmenn sikkerhet, informasjon, interessenter, avklare hvem sin feil det var, omdømmet til Volkswagen.
- Etter din erfaring hva er din forklaring på at hendelsen oppstod: en tilfeldig hendelse hvor Volkswagen har liten grad av kriseansvar, eks. på grunn av utfordringer, ulykker på grunn av teknisk feil, skader på produkt som følge av teknisk feil eller

menneskelig svikt eller organisatoriske ugjerninger hvor Volkswagen har sterk grad av kriseansvar for eksempel, for at skade/uhell skjedde som følge av? (*I tilfeldige hendelser ser omgivelsene at krisen ikke var intensjonen og at den var utenfor organisasjonens kontroll. Ved forhinderbare hendelser mener omgivelsene at det var en bevisst handling fra organisasjonen side og hendelsen oppstod på bakgrunn av de valg som ble gjort*)

- Hvem føler du hadde skyld i dieselsaken?
- Hvordan ble skyldspørsmålet håndtert?
- Hvilken påvirkningskraft føler du at Volkswagen hadde til å forbedre situasjonen under krisen?
- Hva gjør Volkswagen for å forsvare sitt omdømme i dieselsaken?

3.6 Volkswagens håndtering av krisen med tanken på strategi:

- Hvilken strategi, etter din oppfatning, valgte Volkswagen for å håndtere denne krisen? *Nevne strategiene og kjennetegn. Benektelses strategier (Angripe angriperen, benektelse, syndebukk); Reduksjons strategier (Unnskyldning/bortforklaring/begrunnelse; Bortforklaring); Gjenoppbyggings strategier (Kompensasjon; unnskyldning – helt eller delvis); Forsterkelses strategier (Tidligere minner, innynde seg, innta offerrolle)*
- Hvordan fulgte Volkswagen opp bekymrede kunder underveis og i etterkant av krisen?
- Hvordan fulgte Volkswagen opp bekymrede ansatte underveis og i etterkant av krisen?

3.7 Konsekvenser av krisen for Volkswagen i Norge:

- Ble forholdet mellom forhandlerne og Volkswagen endret etter dieselsaken?
- Ble ansattes holdning til Volkswagen endret etter dieselsaken?
- Opplevde dere nedgang i salgstall av Volkswagen biler i Norge etter dieselsaken?
- Hva, etter din mening har Volkswagen lært av det som skjedde?

4. Tilbakeblikk

➤ **Oppsummering og avklaring (10-15 minutter)**

- Oppsummere funn
- Har jeg forstått deg riktig?
- Er det noe du vil legge til?

Stopp lydopptak