

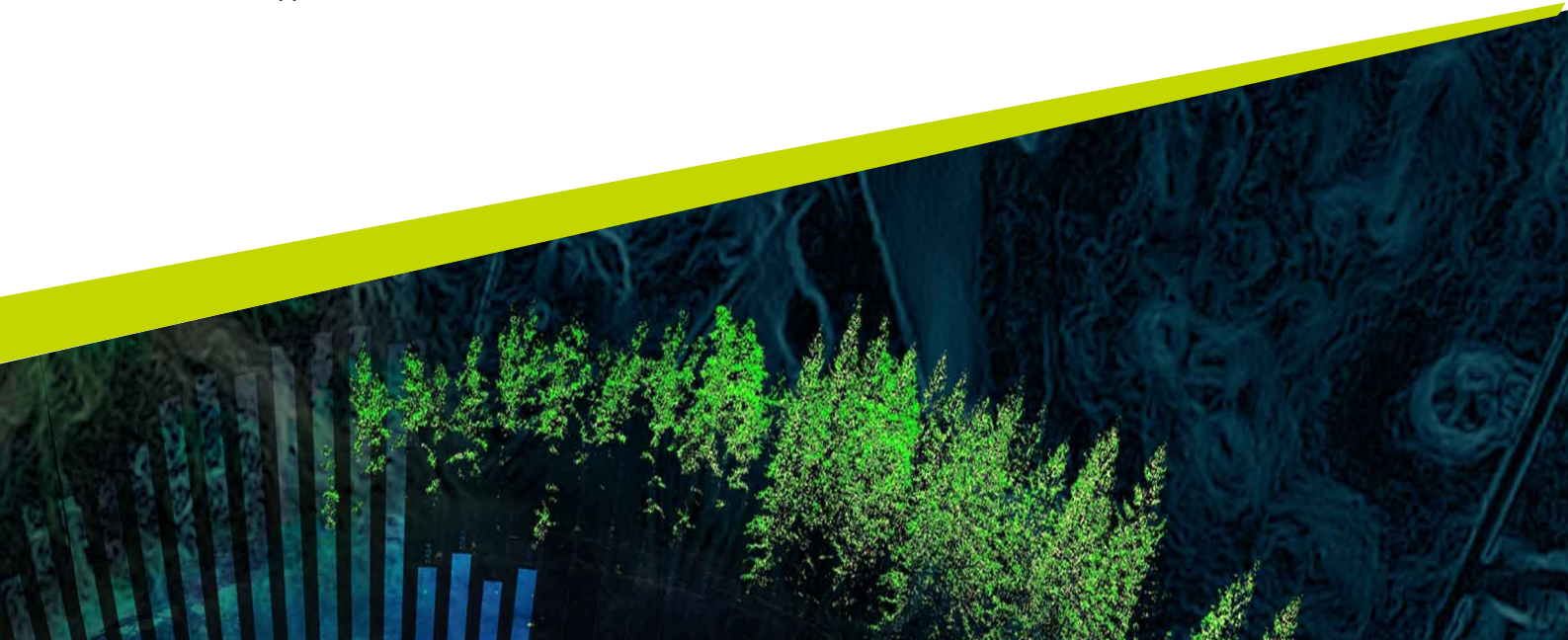


Företags hantering av kris

En studie av Volkswagens agerande under dieselgate

Lukas Förster & Martin Söderlund

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap / Institutionen för Ekonomi
Agronomekonomi
Examensarbete / SLU, Institutionen för ekonomi, 1485 • 1401-4084
Uppsala 2022



Publicering och arkivering
Företags hantering av kris
En studie av Volkswagens agerande under dieselgate

Lukas Förster & Martin Söderlund

Handledare: Erik Melin, Sveriges Lantbruksuniversitet, institutionen för ekonomi
Examinator: Karin Hakelius, Sveriges Lantbruksuniversitet

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi
Kurskod: EX0902
Program/utbildning: Agronomekonomi
Kursansvarig inst.: Institutionen för Ekonomi
Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2022
Serietitel: Degree project / SLU, Department of Economics
Delnummer i serien: 1485
ISSN: 1401-4084

Nyckelord: (Digital) image, (digitala) rykten, transparens, krisplan, krishantering, sociala kontrakt

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakultet Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institution för Ekonomi

Sammanfattning

En krisplan är en av de viktigaste strategierna ett företag kan ha. Däremot är det mindre än en tredjedel av alla företag som har en krisplan innan en kris sker. Volkswagen är en av världens största biltillverkare, 2015 hamnade VW i klämman med dieselkrisen, där det kom fram att företaget installerade en mjukvara i bilarna, som manipulerade emissionsutläsningar.

För att undersöka fenomenet krishantering samlas det in empiri från Volkswagens egen hemsida och hållbarhetsrapporter, samt olika tidningsartiklar kring dieselgate. Dessutom samlas olika teorier och tankar kring kriser från vetenskapliga artiklar och sätts i en digital kontext för att analysera hur företag ska reagera enligt teorier och jämföra det med Volkswagens tillvägagående under krisen.

Olika teorier som konformitet, legitimitetsteorin och intressentmodellen tillämpades för att undersöka hur företaget kan hantera krisen eller information på ett sätt som är tillfredställande för intressenter, samt visar att åtgärder utförs.

Slutsatsen kan dras att Volkswagen hanterade krisen väl, det användes olika strategier för att kontrollera spridandet av rykten och information. VW visade en villighet att förändras och ta steg åt rätt håll, dessutom visade företaget sig transparent för att minimera risken för vidare rykten att uppstå.

Volkswagen tog även hänsyn till de olika intressenternas behov vilket hjälper att återställa förtroende. I slutändan kan argumenteras att VW kom ur krisen med förluster, men med mycket positiva möjligheter för framtiden både ekonomiskt och hållbart.

Abstract

A plan for crisis management is one of the most important strategies a company can implement. However, less than one third of all companies have one in place before crisis strikes. Volkswagen is one of the world's biggest automobile producers, 2015 VW got into a predicament with dieselgate, when it was discovered that the company was installing software in cars that was manipulating emission readings.

With the goal to conduct research about the phenomenon of crisis management empirical evidence was collected from Volkswagens homepage, sustainability report and newspaper articles about dieselgate. Furthermore, different theories from scientific articles were collected and put in a digital context to fit the analysis of how companies should react according to those theories and compare to how VW handled the crisis.

Different theories like conformity, legitimacy theory and stakeholder theory were applied to investigate how companies can manage a crisis or information in a way that will satisfy interested parties and assure that the problem is being resolved.

The conclusion to be drawn here is that Volkswagen managed dieselgate in an effective way. They used different strategies to control the flow of information and contain the spreading of rumors. VW has shown a willingness to change and take steps in the right direction. Furthermore, did the company make a show of transparency, to further minimize risk of rumors occurring.

Volkswagen took into consideration the needs of their different interested parties, which in turn helped to instill trustworthiness again. In the end an argument can be made, that VW came through the crisis with losses, but a lot of positive outlooks on the future, both from economic and sustainability standpoints.

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Empiriskt problem	10
1.3 Teoretiskt problem	10
1.4 Syfte och forskningsfråga	11
2. Teori	12
2.1 Konformitet.....	12
2.2 Intressentmodellen.....	13
2.3 Legitimitetsteorin	13
2.3.1 Kredibilitet på nätet	14
2.4 Krisplan och krishantering.....	14
2.5 Teoretisk syntes	16
3. Metod	17
3.1 Insamling av empiri	17
3.2 Kritisk reflektion.....	18
3.2.1 Kvalitetskriterier	18
4. Empiri	20
4.1 Hållbarhetsrapportering - en kort bakgrund	20
4.2 Volkswagen AG från 1908 till idag	20
4.3 "Dieselkrisen"	21
4.4 Påverkan för andra företag i branschen	23
4.5 Krisen utlöser spridning av andra rykten	24
4.6 Inflytande av kända personer.....	24
4.7 Hantering av krisen	25
4.7.1 Together-Strategy 2025.....	26
5. Analys	28
5.1 Transparens	28
5.2 Legitimitet.....	29

5.3	Informationshantering	30
5.4	Ryktesspridning.....	31
6.	Slutsats	34
6.1	Vidare forskning	37
7.	Referenser	39
7.1	Digitala källor.....	39
7.1.1	Volkswagens Hållbarhetsrapporter.....	43
7.2	Tryckta källor.....	43
Tack		45

1. Inledning

I detta kapitel presenteras en bakgrund till studien. Vidare behandlas det empiriska och teoretiska problemet för att vidare presentera syftet med uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Antalet internetanvändare har ökat drastiskt världen över. Detta har medfört att det har blivit allt lättare för individer samt grupper att sprida rykten, och detta helt anonymt (Wang et al 2018). Därmed har sättet som information sprids på förändrats från traditionell word of mouth (mun till mun) till snabb och omfattande ryktesspridning på internet. En direkt konsekvens av detta är att många företag har tagit skada av den ryktesspridning som skett genom de nya digitala mediekanalerna (Kim & Bock 2011). Men samtidigt saknar 29% av dagens företag en plan för hur kriser ska hanteras (Painter & Martins 2017). Idag har nästan alla företag en närvaro på internet, där det delas information om företaget, deras produkter, branding och image (Taylor & Kent 2006). I förlängningen har detta kommit att innebära att risken för att dessa företag utsätts för ryktesspridning på internet har ökat. KFC, Coca Cola och Starbucks är exempel på företag som direkt blivit utsatta för negativ ryktesspridning på internet, bland annat har det om dessa företag spridits rykten om deras sätt att tillverka sin mat och vart de får sina råvaror ifrån. Även rykten om hur anställda behandlas har spridits (Wang et al 2018). Negativa rykten skapar större uppmärksamhet bland konsumenterna än positiva och kan snabbt förstöra ett företags integritet och image (Ahluwalia 2000). Därmed har det i den digitaliserade världen, där digitala rykten snabbt kan uppkomma, blivit allt viktigare för företag att hitta sätt för att hantera dessa rykten.

Rykten som sprids på internet följer inte samma regler som i den riktiga världen (Wang et al 2018). Detta beror dels på anonymiteten som internet ger men även på att det är lättare för många individer att samtidigt diskutera något. Rykten som sprids på internet har inte samma krav på reliabilitet (ibid). När digital ryktesspridning sker i stor volym och med konsekventa argument är det större sannolikhet att det accepteras som sant. Dessa rykten förs inte vidare ord för ord, utan de diskuteras, vilket leder till utvecklingen av rykten. När ryktesspridning sker

och specifikt på internet bidrar det till att individer kan selektera vad de vill tro på, vilket i sig leder till att ryktet kan spridas i olika versioner.

Digital ryktesspridning har kommit att bli något som kan påverka företag på olika sätt. Denna form av digitala rykten påverkar en stor del av företagets image på internet. Att företag försöker sprida en positiv word of mouth på internet om sig själva för kunderna, ökar chansen för att företagets image uppfattas positivt (Ha 2004). Negativa rykten påverkar snabbt hur kunder uppfattar företagets image och kan leda till att en väletablerad image blir skadad (ibid). Enligt Ashcroft (1997) är hanteringen av information något som är av stor vikt för alla företag, i synnerhet när företaget står inför en kris som kan skada dess image. Det är därför viktigt för företag att ha en krisplan för att säkerhetsställa att deras rykte kan skyddas om en kris skulle uppstå (ibid).

Många företag lägger mer resurser och tid på att förhindra negativ ryktesspridning än att främja positiv word of mouth. Trots att det positiva leder till olika fördelar för företaget såsom utökad lojalitet från kunder, är det den negativa som företag vill undvika till största möjliga mån (Williams & Buttle 2014). Negativa rykten har stor påverkan på företags intäkter, kundlojalitet och dess image. I huvudsak uppkommer detta fenomen genom kundmissnöjdhet där risken finns att missnöjdheten sprids inom det sociala nätverket online som i sin tur bidrar till uppkomsten av digitala rykten (ibid). Skulle missnöje spridas och negativ ryktesspridning uppstå är det viktigt att företaget går ut med sanningen och visar transparens. Detta ska göras för att reducera hur mycket ryktet hinner spridas och därmed förhindra att det går för långt och hinner göra permanenta skador på företagets image. Framför allt rykten som sprids i stor omfattning bör tas i beaktning (Wang et al 2018).

Lindkvist et al (2014) beskriver att företag oftast är beroende av institutioner, det vill säga normer och värderingar inom olika kulturområden i samhället. Skulle dessa normer och värderingar brytas av ett företag uppkommer det starka sanktioner som en motreaktion. Dessa institutioner bildar därmed riktlinjer för hur företag ska agera i samhället (ibid). Det går därmed utifrån Lindkvist et al (2014) synsätt att fastställa att företag som missköter sina kunder eller bryter mot normer kommer att få kritik från omvärlden som i sin tur skapar en negativitet gentemot företaget. Att misslyckas besvara och hantera kundernas missnöje leder till att företaget själva eskalerar dessa negativa rykten (Williams & Buttle 2014).

Den 18 september 2015 framkom uppgifter om att en av världens största bilproducenter, Volkswagen (VW), hade manipulerat mätningarna gällande utsläppen från deras dieslbilar med hjälp av en mjukvara. Den 20 september erkände VW att dessa uppgifter var korrekta (Rabe 2017) och VW stod därmed inför en kris som hotade företaget och dess image. Det som följde var återkallelse av miljontals bilar, ett tappat börsvärde på 131 miljarder kronor samt flertal miljarder i böter (ibid). Trots dieselkrisen hade VW redan efter ett år, 2016, slagit

rekord i antalet sålda bilar och 2017 uppvisade de ett ökat börsvärde på 350 miljarder kronor (ibid). Detta indikerar på att deras image lyckades återhämta sig efter en enorm skandal trots den digitaliserade världen. Det är därmed intressant att undersöka hur Volkswagen lyckades bibehålla sin image via sin krishantering, vilket är vad denna uppsats ämnar göra. Hur såg kritiken ut? Hur hanterade VW negativa digitala rykten?

1.2 Empiriskt problem

Digitala rykten är ett nytt fenomen i den ständigt utvecklande digitala världen, vilket betyder att det finns en brist på kunskap för företag att använda vid negativ ryktesspridning på internet (Wang et al 2018). När ett digitalt rykte väl har uppkommit sker spridningen fort. Detta eftersom individer sprider rykten som de själva tror på. Där majoriteten av dessa rykten är negativa (ibid). Dessa rykten kan i värsta fall leda till en kris för företaget. Det är därav viktigt att klara av att hantera negativa rykten utifrån ett företagsperspektiv, samt effektivt klara av att hantera ryktesspridningen (Taylor & Kent 2007). Det är även viktigt att poängtera att individer som inledningsvis inte tror på ett rykte för att sedan övertygas om dess giltighet, har en starkare förvisning om ryktets validitet. Dessa individer har även en större sannolikhet att sprida ryktet vidare (Wang et al 2018).

Detta innebär att företag behöver vara förberedda på att hantera olika former av ryktesspridning på internet. Problematiken med detta är att det är svårt att alltid hinna reagera inom rimlig tid, för att kunna förhindra större skador till företagets image. Det är således av intresse att undersöka hur nutida företag hanterar och arbetar med att upprätthålla sin image om en kris skulle uppstå, detta med bakgrund av att endast ett fåtal företag idag har en krisplan.

1.3 Teoretiskt problem

Artikeln av Wang et al. (2018) fokuserar på konformitet som innebär att individer väljer att följa omgivningens regler eller normer och därmed även omgivningens åsikt. Vidare presenterar Wang et al (2018) fenomenet konformitetseffekten (conforming effect), som beskrivs som ett slags vallningsbeteende som kan bildas på nätet. Det vill säga om flertalet individer hävdar en sak och den anses legitim, är sannolikheten stor att ytterligare individer ansluter sig. För att vidare förstå konformitetseffektens påverkan på företag används legitimitetsteorin. Denna teori utgår från att företag behöver följa sociala kontrakt som etablerats gentemot samhället (Deegan 2002). VW försökte bland annat reparera det sociala kontraktet genom att åtgärda skador, och erbjuda återköp av bilar i USA (SVT 2016 c). Med dessa två teorier i åtanke kan ett brutet kontrakt

eller norm skapa en reaktion hos individer till följd av skadad konformitet. Dessutom används intressentmodellen för att få en större förståelse för vilka intressenter som påverkar företag gällande kriser som uppstår samt vidare val av strategier (Lindkvist et al 2014). Vidare är det även intressant att behandla hur krisplan och krishantering används av en av världens största bilproducenter, Volkswagen, med bakgrund till de andra nämnda teorierna för att hantera en kris som har uppstått. Bilbranschen anses ofta vara ohållbar (Naturskyddsföreningen 2021) och det blir därmed viktigt att undersöka hur ett företag i denna typ av bransch lyckas bibehålla sin image trots en stor kris. Det finns dock en brist på studier som visar hur nämnda teorier är sammanlänkade och hur det påverkar företagets val av strategier gällande att upprätthålla sin image. Denna uppsats vill därför undersöka hur företag väljer sina strategier med hänsyn intressentmodellen för att upprätthålla och skapa legitimitet, medan hänsyn till samhällets konformitet tas för att fortsättningsvis skapa en krisplan och en effektiv krishantering. Detta gör uppsatsen med hjälp utav att undersöka Volkswagens dieselkris och hantering.

1.4 Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur etablerade företag kan hantera sin image om en kris skulle uppstå. Detta med hjälp utav att undersöka Volkswagens krishantering gällande dieselgate. Följande frågeställning ämnas att besvaras:

1. Hur använde Volkswagen strategier för krishantering under dieselkrisen 2015–2018?

2. Teori

Nedan presenteras teorier som anses viktiga för att förstå uppståendet av rykten och kriser, samt hur de kan hanteras på ett effektivt sätt.

2.1 Konformitet

Konformitetseffekten är enligt Wang et al (2018) en typ av vallningsbeteende som syns i riktiga världen men har en betydligt större effekt på internet. Det innebär exempelvis att köpbeteende och val påverkas starkt av andra individers uttalande eller omdömen online. Ett liknande fenomen är den så kallade informationskaskaden (informational cascade), vilken innebär att en individ på grund av bristande information gör ett val eller utför en handling utifrån det andra gör och använder inte egna åsikter eller övertygelse. Liknande konformitetseffekten kan detta innebära ett sorts vallningsveteende. Informationskaskad är vanligt på internet där individer inte har tillräckligt med kunskap för att värdera om ett rykte är sant eller ej. Därmed förlitar sig individen på argument som gruppmedlemmar sagt om ryktet som tillförlitlig fakta när ett eget beslut ska tas. Detta leder till informationskaskad (ibid).

Konformitetseffekten och informationskaskaden kan båda leda till grupptänkande (group think). Grupptänkande innebär att en grupp individer kommer fram till en konsensus utan att den behöver byggas på fakta. Detta sker genom att individen väljer den åsikt som inom gruppen anses vara mest populär (ibid).

Ett annat fenomen som kan uppstå, speciellt i gruppdiskussioner på nätet är så kallad gruppolarisering (group polarization). Det innebär att, speciellt inom större grupper på nätet, en individs åsikt om ett företag eller en produkt styrkas av andra individers liknande idéer och åsikter. Gruppolarisering gör att medlemmars initiala åsikter intensifieras och blir mer extrema än tidigare (ibid).

Övertygande argumentteori (persuasive arguments theory) faller inom konformitet eftersom den beskriver en individs tendens att ändra sin åsikt efter en diskussion, även denna teori amplificeras genom diskussioner som sker på internet. Enligt Wang et al (2018) beror detta på att det finns fler individer på nätet än utanför som öppet vågar dela sina åsikter eftersom de förblir anonyma.

I Volkswagens fall är konformitet en viktig faktor eftersom det påverkar hur rykten, sanna eller falska, sprids och hur konsumenterna upplever företaget. Det är

även av vikt att ta hänsyn till hur dessa rykten påverkade andra företag inom samma bransch till följd av en generalisering.

2.2 Intressentmodellen

Intressentmodellen består av olika intressenter som kan påverka företaget externt eller internt. Externa intressenter består bland annat av aktieägare, kunder, långgivare, leverantörer och media. De interna intressenterna hittas i företaget och kan vara ägare eller anställda. Intressentmodellen gör det möjligt att undersöka strategier, utveckling och maktstruktur i olika företag (Lindkvist et al 2014).

Intressentmodellen utgår från att företaget är beroende av värdeskapande bland sina intressenter. Det är av vikt att hitta gemensamma komponenter som skapar en samhörighet bland intressenterna gentemot företaget för att vidare skapa en stark samanhållning. Lyckas företaget med detta möjliggör det att prestationen kan utökas och generera bra resultat (Freeman et al 2004).

Med intressentmodellen används ofta så kallade inputs och outputs, där det ur ett investerarperspektiv kan ses som satsat kapital (inputs) ska leda till en förväntad avkastning (output) från företaget (Donaldson 1995). Man kan även anta att hur ett hållbarhetsperspektiv vill konsumenten åt en hållbar (input) produkt och företaget vill därmed erbjuda hållbarhet (output). Hur VW:s fall innebär dessa perspektiv att de behöver tillfredsställa båda sina investerare som vill se avkastning och de konsumenter som efterfrågar hållbara bilar. Företaget behandlar detta med att visa slagna försäljningsrekord samt att belysa sitt hållbarhetsarbete i och med dieselkrisen. Andra stora intressenter som är av vikt i VW fall bland annat media och hur de rapporterar om företaget samt hur leverantörer ser på sitt rykte när det arbetar med ett företag som är mitt i en kris.

2.3 Legitimitetsteorin

Legitimitetsteorin grundar sig i sociala kontrakt som styrs av samhället. De sociala kontrakten är av stor vikt av företaget att följa eftersom teorin grundar sig i att om kontrakten bryts kommer företaget existens att vara i fara. Att bryta de sociala kontrakten kan ske genom att företaget agerat på ett sätt som inte anses acceptabelt eller legitimt för samhället (Deegan 2002) VW värdegrund är *driv, integritet* och *hållbarhet* (VW Group 2022), och utgör därmed grunden för deras legitimitet gentemot samhället. Legitimitet definieras på följande sätt:

“Ett villkor eller en status som föreligger när ett företags värdesystem är kongruent med värdesystemet i det större samhällssystem som enheten är en del av. När det finns en skillnad, faktisk eller potentiell, mellan de två värdesystemen finns det ett hot mot företagets legitimitet.” (Lindholm, 1994:2).

Ett företag som anses som icke legitimt kan genom strategier såsom samarbeten med företag som i nuläget uppfattas som legitimt och uppfyller samhällets krav skapa en bild av att de själva därmed är legitima. Legitimitetsresursen går därav att manipulera så att samhället uppfattar företaget på ett legitimt sätt. Det är därför av vikt att företag väljer strategier som aktivt kommer skapa en positiv legitimitet för företaget gentemot samhället (Deegan 2002).

2.3.1 Kredibilitet på nätet

Wang (2018) nämner att det är av stor betydelse att individer eller gruppen, samt ryktet som sprids ska upplevas som de har god kredibilitet. Detta understryks även av Kim & Bock (2011), till skillnad från Wang antas däremot att kredibiliteten höjs om informationen kommer från exempelvis en expert. Wang (2018) menar på att kredibilitet inte tvunget behöver anknytas till en person, utan att ett även argument kan ha kredibilitet. Denna kredibilitet styrks genom att argumentet repeteras i stor volym eller att den gör valida poäng som verkar logiska och inte motsäger sig själv.

Internetbloggar och vad som idag kallas för influencers anses ha en stor kredibilitet enligt en studie av Karakaya och Barnes (2010). Detta betyder att rekommendationer eller avrådande från en produkt eller en helt företag skulle kunna medföra förödande effekter. Om en källa anses ha hög kredibilitet är nästa steg att köpbeteende påverkas (ibid).

2.4 Krisplan och krishantering

29% av företag har ingen strategi för hur kriser ska bemötas innan de upplever den första krisen (Painter & Martins 2017). Företags image är en viktig del av deras verksamhet. Ashcroft (1997) menar att det därmed är av vikt att säkerhetsställa att man har en krisplan som företaget kan följa om det skulle uppkomma en situation som kan medföra skada av deras image. Det finns en rad grundläggande regler som företag ska ha i en fungerande krisplan. Däribland betydelsen av att säga sanningen och på så sätt visa transparens gentemot samhället. Det är även av vikt att snabbt besvara negativ ryktesspridning om det uppstår för att undvika att ryktet spekuleras vidare på. Även att framföra en ursäkt anses vara en stor del av en krisplan, men en ursäkt får endast användas om det är något som företaget faktiskt har gjort fel och själva kan påverka. Annars kan ursakten leda till att företaget blir beskyllda för något de inte kan påverka (Ashcroft 1997).

Studier har visat att PR-strategier från tider innan internet användes i större utsträckning fortfarande fungerar i dagsläget och i en digital kontext (Taylor & Kent 2007). Däremot kan de kompletteras med nya kommunikationsmetoder som internet erbjuder. Det kan exempelvis användas material som företag själv kan dela på egna websidor för att visa transparens och därmed diskreditera rykten (ibid).

Under en sjuårsperiod undersöktes 175 företag som gått igenom någon form av krissituation. Enligt Taylor och Kent (2007) använde 100 stycken företag internet som en del av respons och hantering av kriser. Vidare identifierades sex stycken krisresponser som ansågs effektiva för kommunikation på nätet.

Tre av dessa sex responser har relevans för denna uppsats – mer specifikt för hur digital ryktesspridning i företagets kontext fungerar:

1. Integrerande av innovativa strategier:

Tillåter ett företag att använda sig av så kallat *två vägs kommunikation* som innebär att en kommunikation mellan intressenter och företaget kan förekomma på internet via olika kanaler. Detta medför att det finns möjlighet till diskussioner och svar direkt från företaget. Vidare öppnar det upp möjligheten att dela länkar för relevant information och transparens genom delande av kritiska data, bildmaterial eller videos.

2. Delande av företagets version av händelser på egen websida

Innebär att delande av information på egen websida inte går genom massmedia och därmed kringgår den filtrering av information och vridande av uttalanden som kan förekomma. Även här är det relevant att det kan delas material och text i den utsträckning som företaget ser som nödvändigt.

3. Olika websidor för olika intressenter

Denna respons anknyter till *intressemodellen*, som anfördes som en teori ovan. Det innebär att olika sidor upprättas med tanke på att olika intressenter kommer vara intresserade av olika typer av information. Tankegången är att göra det enkelt att hitta önskat information och därmed höja sannolikheten att den läses av rätt intressentgrupp.

Enligt Taylor och Kent (2007) är det viktigt att vara förberedd på en krissituation, därmed föreslår de en generell krisplan som delas upp i *före kris, under kris och efter kris* där det radas upp en del punkter om hur kriser kan hanteras på ett så effektivt sätt som möjligt. Avslutande poängteras att nästintill alla företag förr eller senare kommer uppleva någon form av kris, och att en del av dessa kommer att hamna i massmedia.

Ashcroft (1997) argumenterar för en liknande krisplan, där det beskrivs olika steg som kan tas, samt olika roller och regler som kan följas. Vidare nämns några förslag för att kontrollera skador som eventuella kriser kan medföra. Även Ashcroft använder sig av ett återkommande begrepp: transparens. Hon menar att det är

viktigt att komma före spekulationer och visa öppenhet, samt använda media för att dela gynnsam, men sann information (ibid). Det rekommenderas även att, om det är lämpligt, be om ursäkt för felaktigt handlande, vilket kan leda till sympati. Som Wang et al (2018) nämner även Ashcroft (1997) att det kan vara nödvändigt att ta till en advokat. Där Wang et al (2018) anser att det kan behövas aggression från advokaten anser Ashcroft (1997) att det är av viktighet att se att företag är medvetna om att advokater kan förvärra situationen, eftersom det kan se ut som att man är skyldig.

2.5 Teoretisk syntes

De valda teorierna och modellerna kommer tillsammans skapa en grund för uppsatsen. Teorierna medför möjlighet att besvara de forskningsfrågor som tagits fram samt forma diskussionen. Den digitala världen förändras konstant, något som påverkar företag på olika sätt. Således är det intressant att undersöka hur företag hanterar en omvärld under snabb utveckling, mer specifikt hur företagens image påverkas av digitala rykten. Teorier om ryktesspridning har i samband med en ökad användning av internet, numera även blivit applicerbara i digital kontext. Enligt Wang et al (2018) väljer individer oftast att följa konformitet som skapar en sorts norm för omgivningen att följa, speciellt på internet. Denna teori är viktig att sätta i relation till med Deegan (2002) forskning med legitimitetsteoretisk utgångspunkt, där olika sociala kontrakt och normer skapas och bör följas av företaget för att det ska bli eller förbli legitimt. Det blir därav av intresse att se om företag aktivt väljer att följa samhällets konformitet när de ska upprätt hålla sin legitimitet genom de sociala kontrakten gentemot samhället.

Intressentmodellen som Lindkvist et al (2014) och Freeman et al (2004) beskriver kommer i denna uppsats tillföra kunskap om vilka intressenter det är som påverkar företaget till största del när det gäller företagets digitala image. Modellen kommer tillsammans med konformitet och legitimitetsteorin ge en bild om vilka individer det är som företag behöver fokusera på och hantera gällande sin image. Vidare kommer krisplan och krishantering tillföra möjligheten att undersöka hur applicerbar teorin är gällande hantering av en kris när det ställs mot ett riktigt fall som VW:s dieselkris.

3. Metod

I denna uppsats genomfördes en kvalitativ innehållsanalys med en induktiv ansats. Kvalitativa forskningen ger en förståelse för kopplingen mellan teori och praktik (Bryman & Bell 2017) Med detta i åtanke ansågs det att insamlad data enklare gick att beskriva med ord än med siffor (ibid).

I uppsatsen har författarna valt att använda en kvalitativ innehållsanalys som grund för att samla in empiri (ibid). En innehållsanalys utgår från att olika dokument inom området analyseras för att sedan placeras inunder författarnas bestämda rubriker (ibid). Fördelen med metoden är att den kan användas flexibelt för att undersöka hållbarhetsrapporter och tidningsartiklar gällande området som författarna har valt och sätta det i kontext med de förutvalda rubrikerna för att samla in empiri. En annan fördel är att en innehållsanalys underlättar och möjliggör en analys av företagets hantering av en kris vilket är syftet med uppsatsen.

3.1 Insamling av empiri

Empirin till uppsatsen samlades in från Volkswagens hållbarhetsrapporter för 2016–2018. Utifrån rapporterna samlades empiri in för att undersöka hur Volkswagen hanterade dieselkrisen som avslöjades 2015. Insamling av empiri har även skett genom digitala källor, mer specifikt SVT:s publikationer om dieselkrisen. Från september 2015 till september 2018 har det släppts över 100 artiklar, bara på SVT:s hemsida, vilket gör det omöjligt att ta med alla inom ramen för denna uppsats. Dessa artiklar har analyserats och relevant empiri har samlats in, där fokus var vid att undersöka hur vad krisen handlade om och hur VW hanterade krisen. SVT:s artiklar jämfördes sedan med VW:s hållbarhetsrapporter för att se hur media respektive VW själv släppte information och hanterade krisen.

Utifrån insamlad empiri från SVT och VW:s hållbarhetsrapporter identifierades författarna fyra teman (Bryman & Bell 2017) i analysen. Dessa teman var transparens, legitimitet, informationshantering och ryktesspridning. Legitimitet var ett återkommande begrepp som VW använde när de hanterade krisen. Legitimitet ansågs även vara av vikt för att förstå hanteringen av krisen, detta eftersom VW valde strategier som var menade att återskapa sin legitimitet. Det tredje viktiga temat var informationshantering, något som belyste hur VW arbetade

med informationen under dieselkrisen. Det sista temat som identifierades var ryktesspridning - under dieselkrisen spreds många digitala, med hög hastighet.

3.2 Kritisk reflektion

Enligt Bryman & Bell (2017) är det viktigt att uppmärksamma att olika forskningmodeller har olika för- och nackdelar. Med en kvalitativ forskningmodell finns alltid risken att forskarens åsikter projiceras på forskningens resultat, och därmed gör studien subjektiv. Därför måste författarna vara noga med hur informationen behandlas och processas. Vidare måste författarna aktivt tänka på, att under en innehållsanalys av ett företags hållbarhetsrapportering att det företaget skriver bör tolkas som subjektivt för företaget. Författarna bör därav tolka resultatet så objektivt om möjligt utifrån bästa möjliga mån. Nackdelen med denna metod blir således att den insamlade empirin kommer även vara subjektiv vilket är något som författarna behöver ha i åtanke och arbeta med (ibid) Denna nackdel gör att författarna behöver vara kritiska när de analyserar empiriinsamlingen och behöver till största möjliga mån förbli objektiva under hela uppsatsen.

Empiriinsamlingen från tidningsartiklar bör även tolkas som subjektivt då tidningens bakomliggande faktorer till största del är vinstdrivande och därmed bör information hämtat från sådana artiklar tolkas objektivt av författarna. Författarna har valt att analysera Volkswagens hållbarhetsrapporter åren 2016–2018. Det går att kritisera att endast tre år studeras men detta beslut togs för det speglar Volkswagens arbete med dieselskandalen på största sätt.

Anledningen till att SVT valdes som huvudkälla berodde på att dessa hade en tydlig tidslinje som var lätt att följa, vilket underlättade insamlingen av empirin. Vidare innehöll detta material en rad citat från VW:s chefer. Nackdelen är att detta gör att empirin till största del förlitar sig på SVT:s artiklar gällande hur krisen utvecklades. Urvalet med andra ord kritiserar för att endast innefatta tidningsartiklar från en tidning och ett land. Artiklar i USA kan t.ex. se annorlunda ut - även här fick dieselkrisen stor uppmärksamhet, men i USA kan artiklarna eventuellt haft ett annat fokusområde. En annan spekulation är att även artiklar från Tyskland, där VW har sin bas, kan tänkas ha beskrivit krisen annorlunda än i Sverige.

3.2.1 Kvalitetskriterier

För att säkerställa uppsatsens kvalitet finns det en rad kriterier utöver val av metod och utformningen av frågorna som är viktiga att behandla.

Utifrån fyra kriterier går det att säkerhetsställa att uppsatsens resultat kan anses som trovärdig. De kriterier som uppsatsen har tagit hänsyn till under arbetsgången är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell

2014). Tillförlitlighet innebär hur resultatet förhåller sig till den sociala verklighet som finns och att forskningen utförts gällande de regler som finns. Detta kriterium gör att författarna har fått ha i åtanke vad den insamlade data har för relevans till resultatet. Detta är även något som gjort att författarna endast valt material som passar in på urvalet och därmed är relevanta för resultatet (ibid). Överförbarhet är ett kriterium som ska medföra att uppsatsens resultat ska gå att upprepa vid utförande av samma studie. Eftersom uppsatsen bygger på en innehållsanalys möjliggör det för andra studier att få liknande resultat om SVT och VW hållbarhetsrapporter studeras. Pålitlighetskriteriet innebär att författarna har antagit ett granskande synsätt genom arbetets gång och de har säkerhetsställt att uppsatsen har en fullständig redogörelse för de olika delarna och processerna (ibid). Det sista kriteriet är konfirmering och innebär att författarna inte låtit sina egna åsikter och känslor påverka resultatet (ibid). Detta är något som är svårt när det gäller samhällsligt forskning, men med detta i åtanke har författarna under arbetets gång sett till att objektiviteten har varit så stor som möjligt, genom att inte blanda in egna känslor eller åsikter (ibid).

4. Empiri

I detta kapitel presenteras insamlad empiri från Volkswagens hållbarhetsrapporter och tidningsartiklar gällande diesel skandalen.

4.1 Hållbarhetsrapportering - en kort bakgrund

Sedan 2017 är hållbarhetsrapportering lagstadgat för större företag i Sverige (Bolagsverket 2021). Kraven för att en hållbarhetsredovisning ska göras baseras på om två av tre följande faktorer uppfylls; medelantalet anställda är mer än 250, balansomslutningen är mer än 175 miljoner kr eller nettoomsättningen är mer än 350 miljoner kronor (ibid). I och med att allt fler intressenter blivit intresserade av hållbarhetsfrågor har hållbarhetsrapportering blivit en viktig del av företagets rapportering. Hållbarhetsrapporteringen ska innehålla hur företaget arbetar med miljön, sociala aspekter såsom mänskliga rättigheter och även korruption ska behandlas (Danielsson & Efraimsson 2022). Hållbarhetsrapportering kan dock manipuleras (Torelli et al 2019) i den mån att företaget väljer att inte rapportera om den eventuella negativa påverkan som de har på miljön.

4.2 Volkswagen AG från 1908 till idag

Redan 1908 börjar det diskuteras i Tyskland om att skapa en folkbil och 1937 startar "Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH" (Company for the Preparation of the German Volkswagen Ltd) som formellt senare kommer att bli känt som Volkswagen AG. I Volkswagen Group ingår många dotterbolag och märken; Audi, Porsche, Bentley, Lamborghini, Jetta, Seat, Skoda, Traton, Volkswagen Commercial Vehicles och Volkswagen Passenger Cars. Många av dessa har fler dotterbolag under sig, som exempelvis Audi har Ducati Motor Holding eller Traton har MAN och Scania (Money CNN 2012). Volkswagen finns i 153 länder och har under de olika märken över 250 olika bilmodeller (Money

CNN 2012). Volkswagen skriver på deras svenska hemsida att deras värdegrunds tre grundpelare är *driv, integritet och hållbarhet* (VW Group 2022). Vidare står det att värderingarna ska ses som ett ramverk för beslutsfattande, samarbete och kommunikation (Ibid).

4.3 “Dieselkrisen”

SVT (2018 c) har skapat en tidslinje som beskriver de stora nyckelhändelser som förknippas med VW:s utsläppsskandal. I september 2015 stoppas samtlig försäljning av Volkswagen Groups fordon i hela USA, samtidigt hotas företaget av stora böter och en krasch av aktievärdet (SVT 2015 a). VW anklagas för att ha byggt in mjukvara i dieselmotorer som drar ner utsläppet under kontroller, för att hamna under gränsvärden som krävs. I samband med detta börjar tyska regeringen undersökningar i koncernen.

SVT (2015 b) rapporterar att 11 miljoner bilar ska ha blivit utrustade med mjukvara. VW använder nära sextiomiljarder svenska kronor för att åtgärda skandalen. Begreppet “Made in Germany” har under många år haft en stor betydelse och indikerat hög tillverkningskvalitet, på grund av skandalen hotar VW ryktet för stora delar av den tyska industrin. Vid den här tiden uttalar VW sig fortfarande om att dåvarande VD kommer att sitta kvar. Krisen växer fort till ett stort fenomen inom median, misstankar och spekulationer har nu blåst upp som en mediastorm, forskare har kommit fram till att VW:s bilar släpper 40 gånger mer kväveoxid än vad som anges (SVT 2015 c;d;e). VW:s VD Winterkorn säger i en intervju:

“Vi har fullkomligt gjort bort oss” (SVT 2015 c)

SVT (2015 f) påpekar att det har uppstått stora ekonomiska skador för VW, men även att förtroendet från konsumenter har försvunnit. Markus Huber AP, en finansanalytiker yttrar sig om dieselgate:

“Det är ingen tvekan om att Volkswagen kommer att klara krisen långsiktigt. Den stora frågan är hur mycket det kommer att kosta företaget och om Martin Winterkorn kan sitta kvar.” (SVT 2015 c)

Snart efter VW började undersökas, hamnade även andra märken under Volkswagen Group i fokus, Audi och Porsche, samt lastbilar från MAN och Scania utsätts också för granskning. VW:s VD släpper en offentlig ursäkt, där han medger att problemet finns och ber om ursäkt (ibid). Den 23. September börjar det skrivas

om en brottsutredning, samt ett flertal grupptalan mot Volkswagen. Enligt SVT ser VW på ett straff på upp till 18 miljarder dollar. Under tiden rasar Volkswagens aktier vidare, rapporteras att det uppskattningsvis förlorades 225 miljarder svenska kronor i börsvärde, detta påverkar aktieägare världen över. Dess vidare kommer inte bara böter och aktierasandet kosta pengar för VW, det kommer också uppstå en minskad försäljning till följd av det förlorade förtroendet (SVT 2015 g;h;i).

Den 23 september 2015 skriver SVT (2015 j) att VW:s VD Winterkorn ändå kommer att avgå. Winterkorn insisterar att han gör det med koncernens bästa i åtanke och att han inte var medveten om mjukvaran som byggdes in i 11 miljoner VW bilar. Winterkorn nämner ordet transparens flera gånger, han trycker på att det är viktigt för företagets överlevande och framtid att vara transparent under krisprocessen och i framtiden.

Under krisens gång börjas även andra bilar testas i Sverige. Volvo, BMW och VW, testades i labb, där alla klarade sig, när utsläppen mättes i trafik visade det sig däremot att även Volvo och BMW hade tio gånger högre utsläpp än i labbet (SVT 2015 k). I EU är det till skillnad från USA så att bilmodellerna som drabbas av för höga utsläpp får fortsätta köra på vägarna. Tillverkarna kommenterar inte, utan hänvisar till att det är känt fakta att utsläpp som mäts på labb alltid är lägre än i riktiga världen, där 30% högre ses som ett normalt värde (ibid). I samband med detta släpps det ny information som säger att VW inte är det enda företaget som bygger bilar med för höga utsläppsvärden. Det är däremot oklart om andra företag också använder in mjukvara för att försköna utsläpps mätningar. Inte ens 24 timmar efter Winterkorns avgång, den 24. September, meddelas att Porsches chef blir VW:s nya VD. Den 25 september avslöjas att fler dotterbolag till VW, Audi, Seat och Skoda, att samma mjukvara installerades i vissa bilmodeller. VW:s nya VD medger på en presskonferens att fusket har pågått sedan 2005, under presskonferensen tilläts inga frågor från pressen. Redan 2011 meddelades det att en tekniker försökte uppmärksamma om fusket, men fick ingen uppmärksamhet, enligt SVT är det fortfarande oklart hur många och vem som var delaktiga i fusket. VW stängde av 3 utvecklingschefer som verkar ha varit delaktiga i manipulationen av värden med hjälp av mjukvaran snart efter, dessutom diskuterades det att gå ifrån en hierarkisk struktur till en plattare struktur (SVT 2015 l;m;n;o;p;q). Detta syns även i VW:s hållbarhetsrapport från 2016, där det diskuteras att göra det lättare för interna visselblåsare att uppmärksamma om något går fel inom koncernen (Sustainability report 2016).

Förre detta Vd:n för VW undersöks för misstanke om att han, trots hans uttalande att han inte visste om fusket, ändå var delaktig (SVT 2015 r). Sveriges Volkswagenchef ber om ursäkt och säger i en intervju att det jobbas på en lösning:

“Då kommer man att sätta in en ny teknisk lösning och exakt vad det är, är för tidigt att gå in på. VW jobbar på en teknisk lösning och nu vill vi ha den testad. När den är godkänd kommer vi att rulla ut.” (SVT 2015 s).

I oktober 2015 rapporteras det att svenska staten kan kräva ersättning för utbetalda subventioner från VW. VW:s skandal leder till att EU ser på att påskynda utvecklingen av nya tester för bilutsläpp. VW ska fixa utsläppsproblemet på existerande bilar, detta rapporteras däremot kunna ha påverkan på bilens specifikationer och förbrukning. VW yttrar sig till att de inte kan kompensera kunder före potentiella merkostnader (SVT 2015 t;u;w). VW börjar återkalla manipulerade bilar först i 2016, eftersom lösningar behöver godkännas av tyska transportmyndigheten, samt att delar måste beställas. SVT rapporterar att minst 30 chefer var delaktiga i utsläppsmanipulationen. Tre miljoner av de 11 miljoner manipulerade bilarna behöver större ingrepp för att åtgärda problemet (SVT 2015 x;z;å). I januari 2016 inleds en undersökning för grovt bedrägeri mot VW i Sverige. Marcus Thomasfolk, VW:s svenska informationschef säger:

“Vi välkomnar en förundersökning. Vi tycker att det är bra att allt som har hänt går igenom på ett grundligt sätt. Samtidigt är vi övertygade om att den kommer att visa att det inte finns fog för en misstanke.” (SVT 2016 a).

VW återköper 500 000 bilar, sedan nyheter om återköp har VW:s aktiekurs återhämtat sig en del. Dess vidare erbjuder VW även reparationer och delvis återbetalningar för ekonomiska skador (SVT 2016 b;c). I oktober 2016 rapporterar SVT att VW betalar 15 miljarder dollar endast i USA för återköp och reparationer. Detta är bara aktuellt i USA, inte EU, eftersom problemen i EU kan fixas med en teknisk lösning. Till följd av kostnaderna som skandalen medförde drar VW ner på 30 000 arbetsplatser varav 23 000 i Tyskland (SVT 2016 d;e). En ingenjör som jobbade på VW erkände att vara skyldig av delaktighet i skandalen, döms till fängelse och böter (SVT 2017 b). April 2018 avgår även den nya chefen Matthias Müller, för att genom följa omstruktureringen i företaget (SVT 2018 b).

4.4 Påverkan för andra företag i branschen

Andra företag inom samma bransch kan lätt hamna i korselden när ett stort eller känt företag lider en kris. Detta syns tydligt i “dieselgate” tidslinjen, där SVT skriver flera artiklar där exempelvis BMW, Volvo och andra bilföretag ifrågasätts. Även om problemet i emissionskrisen är mjukvaran, sägs det ändå att andra märken också har högre emissioner i verkliga trafiken (SVT 2015 k). Dessa bilar har däremot endast högre avgaser i trafiken än i labb, det används dock inte en mjukvara

för att manipulera mätvärden. Företag som dras in i krisen på grund av en helt annan problematik än den som orsakar krisen kan därmed ändå uppleva skadade rykten. Som Ahluwalia (2000) konstaterade är negativ ryktesspridning mycket svårt för kunder att glömma.

4.5 Krisen utlöser spridning av andra rykten

När ett företags rykte har ifrågasatts, kan detta lätt leda till att fler rykten kan spridas, med första diskretionen som bakgrund. Detta skulle kunna förklaras med ett tankesätt som "Om de gjorde det här är det andra inte orimligt."

Exempel på ett sådant fenomen är att det i samband med artiklar om utsläppsskandalen cirkulerade andra artiklar om tveksamt tillvägagående hos VW. En artikel som släpps av SVT (2018 a) beskriver försök på människor och apor. Försöken handlade om att bevisa att dieselavgaser inte är cancerframkallande. Alla bilmärken som anklagades för det här tog avstånd från försöket. SVT verkar aldrig ha följt upp artikeln.

En vidare artikel handlar om att VW skulle ha manipulerat olycksstatistiken för sina bilar i USA (SVT 2015 y). I sista raden i artikeln står det även att denna fråga först ställdes efter att VW medgav manipulationen av emissionsdata. VW kommenterar inte olycksstatistiken amerikanska trafiksäkerhetsverket medger att de inte har resurser för att kontrollera uppgifterna själv.

SVT (2017 a) släpper vidare en artikel som leder med orden "Volkswagen avgasfusk dödar tusental". I artikeln beskrivs att Axel Friedrich, en privatperson, upptäckte manipulationen redan 2011, att 1200 människor i Tyskland kommer dö tio år tidigare och att kvävedioxid delvis ansvara för hundratusentals dödsfall.

En sådan artikel kan ha svåra följder för företag som VW och behöver granskas med försiktighet. Enligt artikeln har Friedrich testat 60 dieslbilar, men endast fem klarade hans tester. Detta kan ha olika betydelser, antingen finns det en storskalig manipulation över olika märken, eller Friedrichs tester har för hårda krav.

4.6 Inflytande av kända personer

Så kallade influencers, eller personer med ett stort följande kan ha en påverkan på ryktesspridning (Karakaya & Barnes 2010). Leonardo DiCaprio som kan argumenteras vara en av de mest kända skådespelarna i den moderna tiden planerar nu på att producera en film om VW skandalen (SVT 2015 ä). Det verkar inte som filmen har släppts någonstans att se, vid sökningar hittades inte heller information om filmen producerades eller om projektet är inställt. DiCaprio har på de senaste

åren varit väldigt aktivt inom miljöfrågor som kan synas på hans Twitter och Facebooksida. Därför kan det antas att artiklar om filmen, alternativt inlägg från DiCaprio kan ha stor påverkan på diskussionen om kriser som dieselgate.

4.7 Hantering av krisen

Volkswagen redovisade i sin hållbarhetsrapport från 2016 att ur ett företags samhällsansvars perspektiv är hanterandet av dieselkrisen och dess påverkan ett av deras huvudsakliga mål för att återställa förtroendet till sina intressenter (Sustainability report 2016). VW medgav i samband med dieselkrisen att de inte har levt upp till sin egen standard och att det har inneburit ett brutet löfte gentemot sina intressenter. Vidare menade företaget att hädanefter göra allt i sin makt för att undvika att en sådan skandal ska hända igen och är fullt beredda på att återvinna samhällets förtroende. Detta menade VW 2016 skulle fullgöras med hjälp av ökat ansvarstagande samt transparens. VW betonade att genom att ta på sig ansvaret för krisen sätter de en standard som andra stora globala företag bör följa gällande socialt ansvar (Sustainability report 2016).

Ett sätt Volkswagen manipulerar sin legitimitetsresurs är genom att acceptera ansvar för krisen men samtidigt belysa att det går bättre än någonsin för företaget gällande sålda bilar. Där det ökande antalet sålda bilar berodde på deras miljövänliga och attraktiva modeller (Sustainability report 2016).

VW valde i samband med dieselkrisen att eftersträva en radikal förändring av sin struktur. Företaget menade att detta kommer innebära en plattare företagsstruktur, decentralisering av beslut och en öppen och transparent kommunikation i företaget och gentemot samhället. Trots dieselkrisen och den negativa ekonomiska situation det skapade för företaget påpekar VW att det såg en ökning på omkring 300 000 sålda bilar till återförsäljare under året 2016 och att de stod för 12% av personbilsmarknaden i världen. Företaget poängterade att anledningen till detta var deras attraktiva och miljövänliga bilar (Sustainability report 2016).

I VW:s hållbarhetsrapport 2016 ställs frågan om hur lång tid det kommer ta att lämna krisen bakom sig och svarar följande:

“Jag kan inte ge en exakt tidsperiod - men det kommer att ta oss ett tag. Volkswagen gjorde allvarliga misstag. Vi har redan betalat dyrt för dem, och vi är fast beslutna att ta ansvar för våra handlingar. Samtidigt använder vi krisen som utgångspunkt för att styra Volkswagen i rätt riktning.”- Hans Dieter Pötsch, tillsynsnämndens ordförande (Sustainability report 2016: 28)

Volkswagen förklarar i sin hållbarhetsrapport från 2017 att dieselkrisen inte är över och att de endast har sig själva att skylla på, samt att konsekvenserna kommer påverka företaget långt in i framtiden. Vidare förklarar VW att de har misslyckats i sin etik och hållbarhetsfrågor och understryker att dessa områden är väsentliga för företaget (Sustainability report 2017). För att säkerhetsställa att krisen hanteras på rätt sätt har ett fortsatt arbete kring att stärka företagets interna och externa mekanismer gjorts. Samt ett större fokus på att säkerhetsställa att lagar efterföljs och att deras integritet uppehålls. Men även genom att utöka sitt visselblåsare system. Under 2017 var VW:s strategi att fokusera på sina viktigaste delar, deras kunder och intressenter. Detta skulle bland annat fullgöras genom att garantera transparens (Sustainability report 2017).

Volkswagen förklarar att genom deras hantering av dieselkrisen har den negativa trenden för deras image inte fortsatt under 2017. Rapporten indikerar på att deras image återigen har en positiv trend sedan 2017 (Sustainability report 2017). Vidare visar hållbarhetsrapporten från 2018 att dieselkrisens negativa effekter på VW:s image har avtagit och stabiliserat sig på en positiv nivå (Sustainability report 2018).

Slutligen betonade Volkswagen i sin hållbarhetsrapport 2018 återigen att deras hantering av dieselkrisen och dess konsekvenser inte var över och att det krävs mer åtgärder. Dessa åtgärder innefattade att säkerhetsställa att företaget efterlever existerande regler och lagar samt utvecklandet av deras integritet. Utöver detta har företaget även undersökt möjligheten att minska utsläppen i tyska städer som en direkt konsekvens av krisen (Sustainability report 2018).

4.7.1 Together-Strategy 2025

Som en direkt åtgärd av krisen presenterades "TOGETHER-Strategy 2025 program". Detta program ska visa företagets vision, riktlinjer och hur detta ska uppnås. Ett mål med program är bland att bli ett företag som är världsledande inom miljöbilar och därmed minska utsläppen. (Sustainability report 2016).

VW vill med TOGETHER-Strategy 2025 visa att världsledande industriföretag har ett stort socialt ansvar. Men även vikten av att behandla de ökande utsläppen och ökande konsumtion som sker i samhället, samt hur nya etiska problem som kan uppstå gällande digitaliseringen hanteras. Genom programmet ämnar VW vara i framkant gällande att erbjuda hållbara och miljövänliga bilar. (Sustainability report 2016). Målet är att år 2025 producera fler än 80 olika sorters modeller av elbilar och år 2030 ska alla deras modeller vara elektrifierade (Sustainability report 2017).

Dieselkrisen visade vikten för VW att arbeta med sin image och vill med TOGETHER-Strategy 2025 bli ett världsledande företag inom integritet (Sustainability report 2017).

5. Analys

Detta kapitel ger en analys av insamlad empiriskt material och presenteras i förhållande till utvalda teorier

5.1 Transparens

Transparens är ett återkommande begrepp, både vid granskning av litteratur, samt i uttalanden från Volkswagen inom årsrapporter och intervjuer. Därför valdes transparens även som ett nyckelord i detta arbete.

Tankegången är att det är hjälpsamt i en krissituation att vara ärlig och spela med öppna kort. För Volkswagen användes transparens som skadekontroll, detta då det inte fanns någon tvekan om att de själva gjort sig skyldiga för skandalen. Företaget kan visa hur och vad som hände, därmed eliminera fler rykten som kan uppstå. Volkswagen väljer att betona sin transparens flera gånger gällande hanteringen av krisen och väljer detta som en av sina huvudstrategier för att behandla skandalen (Sustainability report 2016; 2017).

Om det är falska rykten som sprids, borde transparens ändå vara ett av de första stegen i en krisplan. Det visar konsumenterna att det inte finns något att gömma, eliminerar risken för rykte och skapar förtroende. Om det inte har hänt något finns det inte heller en anledning att öppna upp och låta andra titta. Transparens kan även användas som en konstant inom företagskulturen, där det är lätt att se in utifrån, men även för anställda att se vad som pågår (Ashcroft 1997).

VW valde att erkänna att de hade gjort fel och tog därmed på sig skulden för dieselkrisen och att de själva hade orsakat den. I en stor kris är det av vikt att snabbt besvara uttalanden och rykten för att minska ner skadorna som kan uppkomma mot företagets image (Ashcroft 1997). För att säkerhetsställa transparens i företaget valde VW att utöka sitt visselblåsare program för att göra det lättare för anställda att uppmärksamma när något går fel och se till att en liknande händelse i framtiden kan undvikas. VW valde att betona att transparens är och kommer att vara deras sätt att hantera krisen och att öppenheten kommer fortsätta vara en del för företaget i framtiden. De valde även att börja en stor omställning gällande företagsstrukturen för att få bort den hierarkiska strukturen och skapa en öppen och mer decentraliserad ledning. Detta skulle enligt VW innebära att en uppriktig och transparent kommunikation mot samhället upprättats. Företaget välkomnade vidare

granskningar och vill hädanefter alltid göra samhällets bästa genom att visa öppenhet.

5.2 Legitimitet

Legitimitet kan ses som sociala kontrakt som skapats av samhället, och om kontrakten bryts av ett företag kan det hota dess överlevnad (Deegan 2002).

Lindholm (1994:2) beskriver legitimitet på följande sätt:

“Ett villkor eller en status som föreligger när ett företags värdesystem är kongruent med värdesystemet i det större samhällssystem som enheten är en del av. När det finns en skillnad, faktisk eller potentiell, mellan de två värdesystemen finns det ett hot mot företagets legitimitet.”

VW:s legitimitet blev skadat när samhället upptäckte att det fanns en skillnad mellan de två värdesystemen. Den faktiska skillnaden som upptäcktes var att de hållbara och miljövänliga bilar de erbjöd till samhället egentligen var bilar som släppte ut mer avgaser än lovat, samt att försök att mörka dessa utsläpp hade gjorts av VW. Detta gjorde att det sociala kontraktet som företaget hade etablerat gentemot samhället nu var brutet och deras fortsatta överlevnad var utsatt för risk. När dieselkrisen uppkom visade det sig att deras tidigare skapta legitimitet nu var förbrukat eftersom de hade brutit mot samhällets sociala kontrakt. Detta genom att företaget varit oärliga om utsläpp.

VW hade därmed på grund av dieselkrisen handlat på ett icke legitimt sätt och behövde nu snabbt återskapa sitt sociala kontrakt mot samhället för att säkerhetsställa att företaget kunde fortsätta operera inom branschen. Eftersom bilbranschen kan ses som ohållbar är legitimitet livsviktigt för VW. De måste därmed säkerhetsställa att de följer samhällets normer och värderingar för att kunna fortsätta erbjuda och sälja bilar.

Legitimitetresursen är möjlig att manipulera så att samhället på nytt kan uppfatta företaget på ett legitimt sätt (Deegan 2002). VW utnyttjade detta genom att återigen försöka etablera sig själva som ett hållbart företag som har ett stort socialt ansvar. Deras strategi för detta grundade sig i att ta på sig ansvaret för krisen och därmed erkänna att de hade brutit mot samhällets sociala kontrakt, men att samtidigt belysa hur de arbetar på ett hållbart sätt samt att de erbjuder miljövänliga bilar. Samtidigt som de visade för samhället att deras produktion och försäljningen inte hade minskat utan hade ökat trots skandalen och det brutna kontraktet. Detta kan vara ett sätt att visa för samhället att trots skandalen så är VW ett attraktivt och trovärdigt företag i samhället och därmed fortfarande hade någon form av legitimitet kvar.

När företagets normer och värderingar överensstämmer med samhällets kan legitimitet återigen erhållas (Deegan 2002). VW valde att därmed skapa "Together-strategy 2025" under 2016 som ett sätt för att återskapa sitt sociala kontrakt. I programmet utlovar de att bli världsledande inom miljöbilar och minska utsläppen från företaget och att 2030 endast producera elektrifierade modeller. Detta program kan ses som ett försök att manipulera legitimitetresursen och visa samhället att företaget tar miljön och hållbarhet på allvar samt att de aktivt ska arbeta med det. De utlovade även att ta ett större ansvar så att lagar följs och att vara öppna för framtida granskningar. Detta för att garantera för samhället att de följer deras normer och sociala kontrakt. Det framkommer 2017 att VW kan se en positiv trend på deras image igen och det går därav se en indikation på att deras sociala kontrakt mot samhället återigen har blivit etablerat. Vilket i sin tur innebär att VW:s legitimitet blivit återskapat och att företaget nu inte har en direkt risk mot sin överlevnad (Deegan 2002).

5.3 Informationshantering

Informationshantering och selektion skulle kunna anses som motsatsen till transparens. Eftersom företaget själv påverkar vilken information som släpps ut på exempelvis deras websida, eller i Volkswagens fall deras hållbarhetsrapport. Det här borde hellre ses som ett verktyg som kan användas för att motverka rykten, och vinkla information så det är gynnsamt för företaget, men förslagsvis utan att sprida falsk information.

Ett exempel på när VW använder sig av denna strategi är när det ges presskonferens, men VW tydligt säger att det inte kommer besvaras frågor under eller efter konferensen (SVT 2015 s). Det här beskrivs i litteraturen som ett sätt att kunna släppa ut information som inte filtreras av median. Detta kan såklart innebära att det är ren sanning, företagets syn eller åsikt, eller alternativt ett försök att få företaget att se bättre ut.

En form av informationshantering som VW att använda var att ta på sig skulden men samtidigt betona att anledningen till att försäljningen av deras bilar ökar varje år är bland annat på grund av deras attraktiva och miljövänliga modeller som de erbjuder konsumenten. VW lyckades därmed använda media och sina hållbarhetsrapporter till sin fördel genom att dela gynnsam information om företaget, dels ekonomiska faktorer men även deras öppenhet i och med dieselkrisen (Ashcroft 1997).

Konformitet är ett vallningsbeteende som i dagens digitaliserade samhälle kan få stor påverkan för hur individer tycker och tänker om ett företag (Wang et al 2018). I VW:s fall ses detta när dieselkrisen uppkommer och skandalen leder till ett börsfall på omkring 131 miljarder kronor. Detta till följd av att individer valde att följa samhällets tankesätt och därmed stämpla VW som skyldig. Till en början

orsakade konformitet skada på VW:s image. Senare framkom det däremot att VW trots skandalen slagit rekord i antalet sålda bilar. Detta indikerar att det fanns ett grupptänkande i samhället till VW:s fördel som ansåg att deras bilar fortfarande var attraktiva att välja. VW utnyttjade grupptänkandet och argumenterade för att deras hållbara och miljövänliga bilar var anledningen till rekordet. VW:s informationskaskad till samhället bidrog till att konsumenterna, som inte var insatta i ämnet, förlitade sig på VW:s information och tog beslut därefter (Wang et al 2018). Detta återspeglades 2017 när VW:s börs hade stigit med omkring 350 miljarder kronor vilket vidare visade att det återigen fanns en positiv trend i deras image. VW:s positiva utveckling av deras image var ett resultat av samhällets konformitet, där individerna satta miljö och hållbarhet högt.

När det handlar om krisplan och krishantering identifierades tre strategier, efter granskning av VW:s hemsida anses det att VW använde de två första strategierna för att sprida information och styra diskussionen i en så gynnsam riktning som möjligt. Både på VW:s hemsida och hållbarhetsrapporterna delas det data och bilder, samt beskrivande texter som lovar bättring och försöker ge en inblick hur den ska åstadkommas. Den tredje strategin, som innebär att skapa olika websidor för olika intressenter kunder inte hittas i större utsträckning i fallet med VW. Det finns en websida som riktar sig till kunderna, som behöver ha åtgärder utförda på sin bil (vwdieselinfo 2017). Detta kan däremot bero på att andra sidor inte längre existerar eller att de inte länkas till från huvudsidan. Däremot adresserar VW sina intressenter i alla sina hållbarhetsrapporter. De erkänner att de har svikit sina intressenter och därmed skadat deras förtroende för företaget. Den direkta kommunikationen som sker mot intressenter fokuserar även på att lova att företaget ska göra allt de kan för att återvinna deras förtroende och betonar att intressenterna är en av deras viktigaste delar. Den genomgående strategin gällande VW:s informationshantering syftade på att ge sina intressenter tydlig och tillförlitlig information (Lindqvist et al 2014). Det är tydligt att VW försöker identifiera de olika intressenterna och kommunicera till varje intressent för att försäkra dem om att det som beträffar dem hanteras. Donaldson (1995) nämner att intressenter är beroende av inputs och outputs. Därmed kan intressenternas input gällande informationshantering ses som att de vill ha sanningen om dieselkrisen samt hur det går ekonomiskt för företaget. VW:s output till sina intressenter blev därmed att ge trovärdig information gällande dessa frågor.

5.4 Ryktesspridning

Under granskningen av diverse artiklar kring dieselgate skandalen noterades ett stort antal artiklar som inte endast fokuserade på Volkswagens diskretioner. Andra märken inom branschen blev också indragna i skandalen, även när det inte fanns några tecken på att samma problematik förekom hos andra företag. Märken som

nämndes i artiklarna som granskades var GM, BMW & Volvo. Det argumenterades att även dessa märken hade högre utsläpp i riktig trafik än på labb. Däremot uttalade talespersoner samt experter sig om att problemet inte är högre utsläpp utan att resultaten förskönades. Mjukvaran som fanns i Volkswagen Groups fordon hittades inte hos andra märken.

Ändå kan artiklar som skrivs i samband med dieselgate och andra märken än VW vara något som fastnar i kundernas bakhuvud, och leda till tankegången att alla gör samma ändå. Som Ahluwalia (2000) nämner är det mycket lätt att negativa rykten, oavsett sann eller falsk, förstör uppfattningen om företagets integritet. Vidare fastnar negativ rykten mycket längre, medan positiva rykten lätt kan förstöras och är svårare att bygga upp.

Informationskaskaden är en bidragande faktor till varför andra företag kan bli utsatta för samma ryktesspridning som ett annat företag inom samma bransch. Detta beror på att individer på grund av bristande information gör sina beslut utifrån de argumenten de hör (Wang et al 2018). I och med dieselkrisen bidrog informationskaskaden att andra bilföretag blev granskade och ibland utsatta för egen ryktesspridning av individer baserat på argument kring VW:s kris. Konformiteten i samhället ledde bland annat till att andra stora bilproducenter blev nämnda i samband med dieselgate, trots att dessa märken inte använder sig av samma mjukvara.

Därför argumenteras det att det är av stor vikt att hålla ett vaksamt öga på vad som sägs om andra branschmedlemmar, både på nätet och analoga medier. Ju tidigare potentiella hot upptäcks desto tidigare finns det en möjlighet att utforma en krisplan. I fall som beskrivs ovan skulle det vara tillrådligt att vara redo med information som kan användas för att bekämpa falska rykten.

En till fördel av att se var andra gör är att det möjligtvis kan ge en fördel att se hur andra inblandade agerar, finns det fler som dras in i en kris, kan samarbete eller en förenad front vara värt mycket.

Vidare nämns det i SVT:s (2015 c) artikel att begreppet "Made in Germany" och den kvalitet som förknippas med begreppet kan stå på spel. Därför skulle det även vara nämnvärt att det i vissa fall inte bara rekommenderas att hålla ett öga på branschmedlemmar utan som i detta fall hela den tyska industrin. För andra företag kan det såklart innebära andra implikationer som behöver identifieras.

Influencers och bloggare anses ha stor trovärdighet (Karakaya & Barnes 2010). VW hanterade valde att hantera sin kredibilitet genom att omstrukturera företagsstrukturen och skapa en plattare organisation (SVT 2015). Leonardo DiCaprio skulle kunna ses som en influencer, eftersom skådespelaren är mycket aktivt på Twitter, Facebook och andra sociala medier. DiCaprio delar mycket information om miljö, hållbarhet, hotade djurarter med mera. Med detta som baktanke kan det antas att DiCaprios uttalanden, eller i VW:s fall även meddelandet om en framtida film, kommer ha ett stort inflytande. Individer kommer tro på det

han säger eftersom influencers anses ha stor kredibilitet (Karakaya & Barnes 2010) och hans meddelanden sprids därav antagligen mycket snabbt.

6. Slutsats

Syftet med denna uppsats har varit att studera hur ett väletablerat samt världsledande företag inom bilbranschen kan hantera sin image om en legitimitetskris skulle uppstå. Uppsatsen har undersökt detta genom att studera Volkswagens krishantering under “dieselkrisen” 2015–2018. Samt hur de klarade bygga upp sin image igen efter att det sociala kontraktet hade brutits. Dieselkrisen som uppkom 2015 orsakade stora skador för VW, både ekonomiskt och för deras image. VW:s börsvärde sjönk med omkring 131 miljarder kronor. Därmed associerade samhället VW med ett företag som manipulerade sin utsläppsredovisning. Men trots detta kunde de uppvisa ett nytt rekord i antalet sålda bilar för företaget under 2016 och senare, 2017, ett börsvärde som ökat med 350 miljarder kronor. Detta indikerar på att företagets krishantering var effektiv och resulterade i en positiv effekt för VW. Uppsatsen har utgått från följande frågeställning för att utreda hur detta gick till:

Hur använde Volkswagen strategier för krishantering under dieselkrisen 2015–2018?

Mot bakgrund av uppsatsens empiriska material konstateras det att valet av effektiva strategier var grundläggande för VW:s lyckade hantering av dieselkrisen, vilket framförallt innefattade deras val av transparens (Ashcroft 1997), som blev en av deras främsta framgångsfaktor. Detta eftersom erkännandet av skandalen kan ses som ett sett att återskapa sin legitimitet och sociala kontrakt mot samhället (Deegan 2002). Deras öppenhet bör därav anses vara en viktig komponent i hanterandet av dieselkrisen.

Samtidigt som transparens betonades och användes var även deras fokus på deras intressenter av stort vikt gällande företagets legitimitet. För att återskapa sitt sociala kontrakt mot samhället behövde de återigen följa normerna, där ett företag som förknippas med utsläpp har svårare att etablera sin legitimitet (Deegan 2002). För att säkerställa att VW ansågs som ett hållbart företag valde de att betona att de slagit rekord i antalet sålda bilar trots krisen, och att anledningen till detta var att de erbjöd miljövänliga bilar. Genom detta uttalande bevisade VW för samhället att de trots allt var hållbara och därmed följde de normer och sociala kontrakt som finns

(Deegan 2002). Följaktligen visade det även för sina aktieägare att det gick bra för företaget och att det fanns en stark framtid med stor lönsamhet framöver. Samtidigt blev deras hållbarhetsintressenter tillfredsställda (Donaldson 1995) eftersom VW framhävde deras hållbarhetsarbete så väl som deras miljövänliga bilar.

VW:s snabba beslut att offentligt erkänna och ta ansvar för sitt felaktiga agerande, vid avslöjandet av dieselkrisen, medförde att de därmed stoppade eventuella rykten i ett tidigt skede (Ashcroft 1997; Wang et al 2018). Detta gjorde att de kunde hantera samhällets konformitet och utforma en strategi som med hjälp av konformiteteffekten resulterade i en reparerad och positiv image för VW (Wang et al 2018). Effekten användes för att forma samhällets konformitet i samma riktning som VW ville. VW:s syfte var att visa att de var ett hållbart företag samt hur de tog socialt ansvar genom att acceptera skulden. En stor del av deras kundkrets var fortsatt lojala samt efterfrågade VW:s bilar. Företaget hävdade att detta var till följd av deras hållbarhetsarbete och miljövänliga bilar med låga utsläpp. Detta ledde till att företagets image uppvisade en positiv trend snabbt för att slutligen landa på en stabil och positiv nivå.

Trots företagets effektiva hantering, fick dieselkrisen stora konsekvenser. Ett flertal högt uppsatta personer avskedades så väl som avgick, dessutom dömdes en ingenjör till fängelsestraff samt böter. Detta kan ses som ett försök att lägga skulden till krisen på fåtalet personer inom företaget. Detta i åtanke att lindra skadan på företaget samt hindra samhället att se företaget som korrupt och således bibehålla det sociala kontraktet. Skriverierna om chefer var spretiga, ibland ansågs de skyldiga och andra gånger inte. Det torde se ingenjören och cheferna som att de "tog en del av fallet".

Analysen indikerade att VW lyckades använda dieselkrisen till sin fördel och stärka sin image som ett hållbart företag. Detta tyder på att informationsflödet (Taylor & Kent 2007) spelar en betydande roll vad gäller skadehantering av ett företags image. I VW:s fall bidrog hanteringen av informationsflödet att de vände något negativt till något positivt.

Enligt forskare som Ahluwalia (2000) är det nästan omöjligt för företag att bli av med ett negativt rykte. VW har troligen inte blivit av med det, eftersom negativ WOM är något som är bestående (ibid), men de har lyckats att använda en hållbarhetsrelaterad kris och vända det till att visa att de strävar mot ökad hållbarhet.

På ett eller annat sätt kan VW:s dieselkris betraktas som det klassiska talesättet "All PR is good PR", vilket antagligen inte alltid är sant. Det kan däremot argumenteras att krisen ledde till att alla pratade om VW och att det på så vis öppnades en möjlighet för VW att vända det till något positivt. Dieselkrisen kan ur ett företagsperspektiv ses som en positiv och lönsam kris för VW, trots att krisen ledde till ett stort börsfall och höga böter. Genom deras effektiva hantering av krisen går det att få en indikation på att företaget faktiskt drog nytta av dieselkrisen. Ur ett ekonomiskt synsätt bör man se hanteringen som en av anledningarna att VW

börsvärde steg med 350 miljarder kronor endast två år efter krisen. Detta kan ses som en indikation på att intressenterna ansåg att VW var ett starkt företag med en motståndskraftig image som klarade av stora kriser (Donaldson 1995). En annan direkt följd av krisen var att VW utlovade att till 2030 helt elektrificera alla sina modeller. Således ur ett hållbarhetsperspektiv påverkade skandalen företaget i en positiv riktning gällande deras miljöarbete, vilket hjälpte till att stärka VW gentemot samhällets normer.

Genom VW:s hantering av dieselkrisen framkommer det hur ett storskaligt företag inom bilbranschen kan hantera ett kritiskt hot mot sin image och dess överlevnad i den digitala världen. VW:s krisplan som innefattade transparens, informationshantering och återskapandet av de sociala kontrakten kan ses som en mall för liknande företag att följa. Mer specifikt kan krisplanen ses som ett sätt att återetablera och stärka sin image samt att vända en negativ motgång till något positivt för företaget.

Med hjälp av teorier och strategier inom området krishantering, både i analog och digital kontext, kan det byggas ihop en krisplan som skulle kunna anses fungera i situationer som dieselkrisen. Det är svårt att säga om det är möjligt att utveckla en strategi för krishantering som är användbar på ett generellt sätt. Däremot föreslår författarna att det är möjligt att bygga ihop en krisplan från strategierna som diskuterades tidigare. Denna krisplan kommer vara oberoende på bransch eller kontext eftersom det kan väljas delar som är användbara för den givna situationen. Grundtanken är att det i nästan alla fall skulle vara till fördel att visa sig transparent, men samtidigt kontrollera informationsflödet i största möjliga mån. Utan ett bra rykte och en god legitimitet har företag svårt att bedriva sin verksamhet (Deegan 2002), vilket medför ett behov att bevara god legitimitet och rykte.

Det är inte enkelt att göra en allmän krisplan, eftersom möjligheterna för kriser är mångfaldiga. Författarna föreslår därför tre steg som borde tas med för att vara redo att bygga en krisplan på företag:

- 1. Identifiera fördomar om bransch, anpassa vilka krisresponser som förbereds med hänsyn till dessa.*

I olika branscher kommer det finnas olika fördomar om att branschen är smutsig, har dåliga arbetsförhållanden, greenwashing med mera. Det är viktigt för företag att identifiera och förstå dessa, eftersom potentiella kriser har störst sannolikhet att uppstå kring dessa fördomar.

- 2. Håll ett öga på interna processer, men även andra branschmedlemmar.*

Det är viktigt att se till att företaget har förståelse för vad som görs. På så sätt kan det lättare undvikas att något händer utan att företagets ledning är medveten om

detta. VW:s visseblåsareprogram är ett gott exempel på ett försök att undvika att det sker något på internet utan att detta upptäcks. Vidare, som i VW:s fall är det lätt för företag som inte har begått felsteg att ändå hamna i fokus. Därför är det viktigt att vet vad som händer i branschen.

3. *Identifiera vilka intressenter som finns och vilken information som är relevant till dem.*

Ett företags intressenter är de som gör att företaget kan vara och förbli lönsamt. Intressenter möjliggör således företags fortlevnad. Företag måste därför vara beredda på att dela relevant information med rätt intressenter i egenskap av kris. Detta för att säkerhetsställa att intressenterna får viktig information snabbt och effektivt

Med hjälp av ovanstående tre förslag anser författarna att det går för företag att vara beredda på kriser och snabbt ta fram steg för vidare hantering av krisen. Vidare grundkoncept som transparens och snabb respons på negativa rykten, samt en effektiv informationshantering kommer också vara relevanta i de flesta fallen, men för att veta vilka koncept och hur de ska användas rekommenderas att ha en grundläggande förståelse kring potentiella kriser som kan uppstå.

6.1 Vidare forskning

Författarna anser att det behöver forskas mer inom området krishantering. Detta med bakgrund av att de flesta företag inte har en strategi på plats innan det är försent (Painter & Martins 2017) och att sättet som information och rykten sprids snabbare och mer effektivt, är det viktigt att forskningen hänger med och bygger teorier som är relevanta i digital kontext. Eftersom författarna valt en kvalitativ metod skulle det vara av intresse med en kvantitativ metod för att få ett bredare urval att arbeta med.

VW är ett intressant fall eftersom det kan argumenteras att företaget klarade sig relativt bra med tanke på krisens omfattning. Första planen för denna uppsats var att intervjua företag i olika storlekar för att undersöka hur de arbetar med krissituationer. Forskarna kunde däremot inte hitta lämpliga företag inom den utsatta tiden, därför valdes det att istället undersöka en tidigare kris för att se hur VW hade förhållit sig till denna.

Därför anser författarna att det är av stor vikt för forskningen inom krishantering att se på företag i alla storlekar, för att få en tydligare bild av hur det exempelvis skiljer sig mellan stora och småföretag, samt hur företagarna ser på riskerna att en kris kan uppträda och deras förmåga att hantera dem.

Vidare har denna studie endast undersökt en kris i fordonsindustrin. För att erhålla en bredare förståelse om krishantering är det därför nödvändigt att även undersöka företag i andra branscher, för att analysera om det finns generella strategier som alltid kan appliceras när en kris uppstår.

Vidare ses det som en möjlighet att undersöka företag som har en existerande krisplan. Det skulle kunna analyseras hur den är utformat, hur djup den går, hur bred den täcker olika kriser med mera. Detta kan även kombineras med undersökningen i olika branscher utöver fordonsindustrin.

Författarna anser även att det hade varit intressant att hitta företag som har en strategi för krishantering och sedan studera hur den strategin skulle fungera genom att simulera en kris.

7. Referenser

7.1 Digitala källor

- Danielsson, E. & Efraimsson, S. (2022). Hållbarhetsredovisning - allt du behöver veta! Pwc Företagsbloggen - För dig som äger och driver företag, 23 februari
<https://blogg.pwc.se/foretagsbloggen/hallbarhetsredovisning> [2022-05-16]
- Naturskyddsföreningen (2021) Vanliga frågor om bilar, klimat och miljö.
<https://www.naturskyddsforeningen.se/artiklar/vanliga-fragor-om-bilar-klimat-och-miljo/> [2022-06-02]
- Sveriges Television AB (2015 a). Volkswagen stoppar försäljning i USA. *Sveriges Television AB*, 22 september.
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/volkswagen-hotas-av-miljardboter> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 b). Elva miljoner bilar i Volkswagens utsläppsbluff. *Sveriges Television AB*, 22 september.
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/elva-miljoner-bilar-i-volkswagens-utslappsbluff> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 c). Volkswagenbluffen växer - riskerar skada tysk industri. *Sveriges Television AB*, 22 september.
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/volkswagenbluffen-vaxer-riskerar-skada-tysk-industri> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 d). Volkswagenbluffen förnekar att vd får sparken. *Sveriges Television AB*, 22 september.
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/volkswagens-vd-far-sparken> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 e). Så avslöjades VW-fusket. *Sveriges Television AB*, 22 september.
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/sa-avslojades-vw-fusket> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 f). Mardröm för VW: Också Audi och Porsche granskas. *Sveriges Television AB*, 23 september.
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/mardrom-for-vw-ocksa-audi-och-porsche-granskas> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 g). Brottsutredning hotar Volkswagen. *Sveriges Television AB*, 23 september.
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/brottsutredning-hotar-volkswagen> [2022-05-10]

- Sveriges Television AB (2015 h). VW:s aktieras slår mot svenska fonder. *Sveriges Television AB*, 23 september.
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/fortsatt-ras-for-volkswagen-aktien>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 i). Största skandalen i bilhistorien kommer stå Volkswagen dyrt. *Sveriges Television AB*, 23 september.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/storsta-skandalen-i-bilhistorien-kommer-sta-volkswagen-dyrt> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 j). Volkswagen vd Winterkorn avgår. *Sveriges Television AB*, 23 september.
<https://www.svt.se/nyheter/volkswagens-ud-avgar>[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 k). Bilar släpper ut tio gånger mer på gatan än i labb-tester. *Sveriges Television AB*, 23 september.
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/fler-bilmarken-slapper-ut-tio-ganger-mer-an-i-tester> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 l). Volkswagenskandalen: Nu nämns också BMW. *Sveriges Television AB*, 24 september.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/volkswagenskandalen-nu-namns-ocks-a-bmw>[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 m). Uppgift: Porsche-chef tar över Volkswagen. *Sveriges Television AB*, 24 september.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/uppgift-porsche-chef-tar-over-volkswagen>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 n). Nu dras ännu fler bilmärken in i Volkswagensskandalen. *Sveriges Television AB*, 25 september.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/nu-dras-annu-fler-bilmarken-in-i-volkswagenskandalen> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 o). Dieselfusket började för tio år sedan. *Sveriges Television AB*, 25 september. <https://www.svt.se/nyheter/utrikes/dieselfusket-borjade-for-tio-ar-sedan>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 p). Larmade om avgasfusk redan 2011. *Sveriges Television AB*, 27 september.
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/larmade-om-avgasfusk-redan-2011>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 q). VW stänger av chefer efter fusket. *Sveriges Television AB*, 28 september.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/vw-stanger-av-chefer-efter-fusket>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 r). Förundersökning startas mot förre VW-chefen. *Sveriges Television AB*, 28 september.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/forundersokning-startas-mot-forre-vw-chefen>
[2022-05-10]

- Sveriges Television AB (2015 s). Volkswagen ber kunderna om ursäkt. *Sveriges Television AB*, 30 september.
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/volkswagen-ber-kunderna-om-ursakt>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 t). Staten kan agera mot Volkswagen. *Sveriges Television AB*, 01 oktober.
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/staten-kan-agera-mot-volkswagen>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 u). Staten kan agera mot Volkswagen. *Sveriges Television AB*, 01 oktober.
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/staten-kan-agera-mot-volkswagen>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 v). VW-skandal skyndar på EU-plan om nya avgastester. *Sveriges Television AB*, 02 oktober.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/vw-skandal-skyndar-pa-eu-plan-om-nya-avgastester> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 w). VW-chefen kan inte lova kompensation. *Sveriges Television AB*, 02 oktober.
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/vw-chefen-kan-inte-lova-kompensation>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 x). VW börjar återkalla först 2016. *Sveriges Television AB*, 07 oktober.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/vw-borjar-reparationer-forst-2016>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 y). Misstankar om nytt Volkswagen-fusk. *Sveriges Television AB*, 08 oktober.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/misstankar-om-nytt-volkswagen-fusk>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 z). Skandalen i Volkswagen växer. *Sveriges Television AB*, 14.10.2015.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/fler-vw-chefer-kande-till-fusket>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 å). VW: Större ingrepp behövs i tre miljoner bilar. *Sveriges Television AB*, 22 oktober.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/vw-storre-ingrepp-behovs-i-tre-miljoner-bilar>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2015 ä). DiCaprio gör film av VW-skandal. *Sveriges Television AB*, 13 oktober.
<https://www.svt.se/kultur/film/dicaprio-gor-film-av-vw-skandal> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2016 a). Svensk förundersökning mot Volkswagen. *Sveriges Television AB*, 12 januari.
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/forundersokning-mot-volkswagen>
[2022-05-10]

- Sveriges Television AB (2016 b). VW köper tillbaka 500.000 bilar. *Sveriges Television AB*, 21 april.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/vw-koper-tillbaka-500-000-bilar>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2016 c). Uppgifter: Klart med miljarduppgörelse för Volkswagen. *Sveriges Television AB*, 28 juni.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/klart-med-miljarduppgorelse-for-volkswagen>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2016 d). VW återköper bilar för 130 miljarder. *Sveriges Television AB*, 25 oktober.
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/vw-aterkoper-bilar-for-130-miljarder>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2016 e). Efter avgasskandalen: 30.000 jobb bort från Volkswagen. *Sveriges Television AB*, 18 november.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/30-000-jobb-bort-fran-volkswagen>
[2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2017 a). Volkswagens avgasfusk dödar tusental. *Sveriges Television AB*, 21 april.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/han-avslojade-volkswagens-avgasfusk> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2017 b). Ingenjör får fängelsestraff för sin inblandning i dieselskandalen. *Sveriges Television AB*, 25 augusti.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/ingenjor-far-fangelsestraff-for-sin-inblandning-i-dieselskandalen> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2018 a). Tyska bilindustrin testade avgaser på apor och människor. *Sveriges Television AB*, 29 januari.
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/tyska-bilindustrin-testar-avgaser-pa-apor-och-manniskor> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2018 b). Volkswagens vd får sparken när ledningen omstruktureras. *Sveriges Television AB*, 13 april.
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/volkswagens-ud-far-sparken-nar-bolagsledningen-omorganiseras> [2022-05-10]
- Sveriges Television AB (2018 c). Volkswagens utsläppsbluff. *Sveriges Television AB*, 10 september.
<https://www.svt.se/nyheter/3870453> [2022-05-10]
- Taylor, A. (2012) Volkswagen: Das auto giant. *How VW shucked off its provincial ways and became a global powerhouse*. CNN Money, 23 juli
<https://web.archive.org/web/20120716020205/http://management.fortune.cnn.com/2012/07/10/global-500-volkswagen/> [2022-05-11]
- Rabe, M. (2017). Volkswagen starkare och populärare efter fusket. *Teknikens Värld*, 27 november. <https://teknikensvarld.expressen.se/nyheter/bilbranschen/volkswagen-starkare-och-popularare-efter-fusket-554204/> [2022-05-11]

Volkswagen (2017). Volkswagen ökar ansträngningarna för att åtgärda bilar. Vwdieselinfo.se, 13 juni. <http://www.vwdieselinfo.se/2017/06/13/volkswagen-okar-anstrangningarna-for-att-atgarda-bilar/> [2022-05-11]

Volkswagen AG (2022) Volkswagen, 2022. <https://www.volkswagenag.com/en/group.html> [2022-05-11]

7.1.1 Volkswagens Hållbarhetsrapporter

Volkswagen sustainability report 2016
https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2016/VW_Sustainability-Report_2016_EN.pdf [2022-05-11]

Volkswagen sustainability report 2017
https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2017/Nonfinancial_Report_2017_e.pdf [2022-05-11]

Volkswagen sustainability report 2018
https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2018/Nonfinancial_Report_2018_e.pdf [2022-05-11]

7.2 Tryckta källor

Ahluwalia, R. Burnkrant, R.E. & Roa Unnava, H. (2000). Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Commitment. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXVII, pp. 203–214

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1509/jmkr.37.2.203.18734>

Ashcroft, L.S (1997). Crisis management – public relations. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 12 No. 5, 1997, pp. 325-332.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683949710183522/full/pdf?title=crisis-management-public-relations>

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, upplaga 3. Liber: Stockholm.

Deegan C.M. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures- a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol 15 (3), pp. 364-369.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513570210435852/full/pdf?title=introduction-the-legitimising-effect-of-social-and-environmental-disclosures-a-theoretical-foundation>

Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited.” *Organization Science*, 15(3), pp. 364–369.

<https://www.jstor.org/stable/pdf/30034739.pdf?refreqid=excelsior%3A58949c1722a521f86a2af0fea02cb3eb>

Ha, H-Y. (2004) Factors influencing consumer perceptions of brand trust online. *Journal of Product & Brand Management*. Vol 13 (5), pp. 329–342.

- Williams, M. & Buttle, F. (2014). Managing negative word-of-mouth: an exploratory study. *Journal of Marketing Management*, Vol 30 (13-14), pp 1423-1447.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.933864>
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10610420410554412/full/html>
- Karakaya, F., Barnes, N., G. (2010) Impact of online reviews of customer care experience on brand or company selection. *Journal of Consumer Marketing*
https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363761011063349/full/html?casa_token=jew99fbmli0AAAAA:XVjqMjCxmWBPN5a2bqwLVxc-EDV0gFCEOvoXRHnrmMvkfs6mUKJs6wjLd53C7yjmF5jzTMPufS1ujjgBWK_3OiWLrw7WM3rABlnlyftrxEbCrOsDZF
- Kim, J-H. & Bock, G-W. (2011) A Study On The Factors Affecting The Behavior Of Spreading Online Rumors: Focusing On The Rumor Recipient's Emotions. *Pacific Asia Conference on Information Systems*. 98.
<https://aisel.aisnet.org/pacis2011/98/>
- Lindblom, C.K. (1994). "The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure", paper presented at the Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, NY.
- Lindkvist, L., Bakka, J, F., Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*. 6 uppl., Stockholm: Liber AB
- Painter, C., Martins, J., T. (2017) Organisational communication management during the Volkswagen diesel emissions scandal: A hermeneutic study in attribution, crisis management, and information orientation *The Journal of Corporate Transformation*
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/kpm.1544>
- Donaldson, T. (1995) The Stakeholder Theory of the corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. Vol., 20, No. 1, pp. 65-91.
- Taylor, M., Kent, M,L (2007) Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*. Vol 33, pp 140–146
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0363811106001597?token=556BF2991CA8AB8AB86249B420BEB858ADD27E993251C6772460177199123B838B7CB5640B1A83AF6D011AE76B686CEE&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220407073930>
- Torelli, R., Balluchi, F., Lazzini, A. (2019). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*. Vol 29 Issue 2, pp. 407-421
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.2373?casa_token=0IOYdA2qRdkAAAAA%3AaLF-7GAwONdi9UYBjIHZMlsHLSy68oWI48JvirvHNHo9zxsTAAAbR6-D5b_oNqFfgPEzotXQ0Hy7vT5Hm
- Wang, Q., Yang, X., Xi, W. (2018). Effects of group arguments on rumor belief and transmission in online communities: An information cascade and group polarization perspective. *Information and Management*. Vol 55, pp. 441–449
<https://doi.org/10.1016/j.im.2017.10.004>

Tack

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Erik Melin som har varit till stor hjälp under de motgångar vi hade under uppsatsens gång, samt hjälpsam input och allokering av givande källor. Vi vill ge ett tack till våra opponenter som bidrog till en bredare diskussion kring ämnet.

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Läs om SLU:s publiceringsavtal här:

- <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

JA, vi ger härmed vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, vi ger inte vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.