



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH96

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

HT2016

Skandalens inverkan på CSR-rapportering

-En fallstudie på Volkswagen

Författare

Sbarta Kosan

Merima Putes

Handledare

Amanda Sonnerfeldt

Sammanfattning

Titel	Skandalens inverkan på CSR-rapportering - En fallstudie på Volkswagen
Slutseminarium	13 Januari 2017
Ämne/kurs	FEKH69, Examensarbete i redovisning på Kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Författare	Sbarta Kosan och Merima Putes
Handledare	Amanda Sonnerfeldt
Nyckelord	CSR-rapportering, Hållbarhetsredovisning, Hållbarhet, Volkswagen och Skandaler
Syfte	Att undersöka hur en skandal kan påverka företags CSR-rapportering och hur de därefter rapporterar till sina intressenter samt återhämtar sig därefter.
Metod	Studien är baserad på en kvalitativ forskningsstrategi i form av en fallstudie. Studerande fall är Volkswagen. I studien tillämpas innehållsanalys.
Teoretisk referensram	Studiens teorikapitel inleds med en redogörelse av hållbarhetsredovisning, CSR, intressentteori, legitimitetsteori samt skandaler och mediepåverkan.
Empiri	Empirin utgörs av information om fallföretaget Volkswagen. Företaget presenteras djupgående med information om bland annat skandalen med hjälp av hållbarhetsredovisningar, pressmeddelanden och nyhetsartiklar.
Resultat	Skandalen påverkade Volkswagens hållbarhetsredovisning genom ranking, varumärke, förtroende och finansiella status. Vidare väljer de att rapportera till sina intressenter genom att vara ärliga och öppna. För att Volkswagen ska återhämta sig använder de strategier som består av att förklara skandalens uppkomst, motivera organisationens agerande, kontroll och övervakning samt distansera organisationen.

Abstract

Title	The scandal effect on CSR-reporting - A case study of Volkswagen
Seminar date	13 th of January 2017
Course	FEKH69, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC)
Authors	Sbarta Kosan and Merima Putes
Advisor	Amanda Sonnerfeldt
Keywords	CSR-reporting, Sustainability report, Sustainability, Volkswagen and Scandals
Purpose	The purpose of this paper is to do a research about how a scandal affects a companies CSR-reporting, how they report to their stakeholders and how they recover after that.
Methodology	The study is based on a qualitative research approach of a case study. The case study is about Volkswagen. In addition, it uses content analysis.
Theoretical foundation	The theory chapter starts with an explanation of sustainability report, CSR, stakeholder theory, legitimacy theory and the scandal and media effect.
Empirical foundation	The empirical data consists of information about the case study of company Volkswagen. The company is represented with in-depth information about the scandal with help of sustainability reports and press releases and news articles.
Conclusion	The scandal affected Volkswagen's CSR-reporting especially rankings, brand name, trust and financial status. Volkswagen chose to report about the scandal to their stakeholders by being honest and open. Volkswagen used different strategies to recover, which consist of clarifying the occurrence of the scandal, the organization's actions, control and monitoring and to distance the organization from the scandal.

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion.....	7
1.3 Problemformulering.....	8
1.4 Syfte.....	9
1.5 Avgränsning.....	9
1.6 Målgrupp.....	9
1.7 Disposition.....	10
2 Metod	11
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	11
2.2 Forskningsstrategi.....	11
2.3 Forskningsdesign.....	12
2.3.1 Val av fall.....	14
2.4 Insamling av teori.....	15
2.5 Analysmetod.....	15
2.6 Reflektion av metod.....	16
2.6.1 Reliabilitet.....	16
2.6.2 Validitet.....	17
2.6.3 Trovärdighet.....	17
2.6.4 Pålitlighet.....	17
2.6.5 Överförbarhet.....	18
2.7 Etik.....	18
3 Teori	19
3.1 Hållbarhetsredovisning.....	19
3.2 Corporate social responsibility.....	19
3.3 Skandaler och mediepåverkan.....	20
3.4 Intressentteori.....	21
Figur 1: Intressentmodellen (The Stakeholder Model, Donaldson & Preston, 1995, s. 69).....	21
3.5 Legitimitetsteori.....	22
3.5.1 Pragmatisk legitimitet.....	22
3.5.2 Moralisk legitimitet.....	23
3.5.3 Kognitiv legitimitet.....	24
4 Empiri	25
4.1 Volkswagens hållbarhetsredovisning 2014.....	25
4.2 Volkswagens hållbarhetsredovisning 2015.....	26

4.3 Strategier.....	27
4.3.1 Förklara skandalens uppkomst.....	27
4.3.2 Motivera organisationens agerande.....	31
4.3.3 Kontroll och övervakning.....	33
5 Analys och diskussion	38
5.1 Hållbarhetsredovisning 2014 och 2015.....	38
5.2 Strategier.....	40
5.2.2 Motivera organisationens agerande.....	45
5.2.3 Kontroll och övervakning.....	47
5.2.4 Distansera organisationen	49
6 Slutsatser	51
6.1 Studiens bidrag till redovisning	52
6.2 Förslag på fortsatt forskning.....	52
7 Referenslista	53
7.1 Pressmeddelanden och nyhetsartiklar.....	60

1 Inledning

Hållbarhet har blivit en mer väsentlig samhällsfråga på senare tid då allt fler vill värna om den framtida utvecklingen. År 2009 rapporterade 88% av börsnoterade och statliga företag i Sverige någon form av hållbarhetsinformation, vare sig i separata hållbarhetsredovisningar eller i årsredovisningen (PwC, 2009). Enligt WCED (1987) handlar hållbar utveckling om att tillfredsställa nutida behov utan att påverka nästa generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. På senare tid har kraven från samhället ökat och det har lett till att hållbarhetsredovisningar har blivit väl etablerade inom näringslivet, därför väljer många företag att upprätta en hållbarhetsredovisning frivilligt (Frostenson, Helin & Sandström, 2012; Jensen & Berg, 2012).

Sethi (1979) hävdar att allt fler företag kritiserats av omgivningen på grund av att de inte är i linje med samhällets förväntningar utifrån de allmänna värderingar och normer som finns i samhället. Den största anledningen till varför företag hamnar i konflikt med omgivningen är för att det har förekommit brister i det sociala ansvaret som företaget har. Enligt Sims (2009) har många branscher under de senaste åren förekommit i media på grund av att de inte uppnått omgivningens förväntningar. Det har upptäckts avslöjanden samt skandaler inom olika branscher och de har haft stor press att stå till svars för deras agerande.

Företaget H&M har varit med om många skandaler där de har haft hårda arbetsförhållanden i sina klädfabriker i Kambodja. Bland annat handlar det om barnarbete och arbetare som har haft 70-timmars arbetsveckor (Munch, 2008; Röhne, 2012). Vidare har även den tyska biljätten Volkswagen varit med om en stor skandal. Denna skandal handlade om att de hade manipulerat mjukvaran i 482 000 dieslbilar. Konsekvensen av detta var att företaget blev påverkat ekonomiskt, förtroende- och miljömässigt (Rabe, 2015a; Rabe, 2015b; Pröckl, 2015).

1.1 Bakgrund

I slutet av 1990-talet användes en social märkning som ett försäljningsargument av stora företag och idag har det utvecklats till en trend samt en obligatorisk del i verksamheter. Detta på grund av att många konsumenter ställer högre krav på företag vilket har tvingat företag att arbeta med Corporate Social Responsibility (Löhman & Steinholtz, 2003). CSR innebär att företag arbetar med sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekter för att gynna både företaget samt miljön (Torugsa, O'Donohue & Hecker, 2013).

Förr i tiden hade intressenterna endast en monolog där de var passiva mottagare av företagens kommunikation (Colleoni, 2012). I dagens utvecklade teknik har det blivit mycket enklare för intressenter att kommunicera med många fler intressenter samtidigt (Driessen, Kok & Hillebrand, 2013). Med hjälp av denna typ av kommunikation som sociala medier, nyhetsartiklar och pressmeddelanden har det även underlättat för företag att påverka synen av företaget. Sedan uppkomsten av internet har intressenternas medvetenhet om företagets aktiviteter ökat drastiskt, vilket har resulterat i att människor kan dela information samt åsikter när och vart som helst (Colleoni, 2012). Enligt Deegan, Rankin & Tobin (2002)

kräver allmänheten att företag agerar i enlighet med vad samhället anser vara korrekt. I samband med att en händelse uppmärksammas i media kan företag förlora legitimitet vilket kan medföra stora företags avslöjande.

Under 1990-talet blev multinationella företag utsatta för mycket kritik. Marknadsledande företag som Nike, H&M samt GAP fick kritik på grund av att de har utnyttjat arbetskraft i lågkostnadsländer och de bröt mot mänskliga rättigheter. Detta ledde till att konsumenter ställde högre krav på multinationella företags ansvarstagande och ville få reda på vart samt hur produkterna som säljs produceras. Storföretagen var då tvungna att ta hänsyn till detta eftersom de har direktkontakt med sina kunder och är känsliga för konsumentbojkott samt medieuppbåd (Grafström, Göthberg & Windell, 2008).

Stora skandaler och negativ publicitet börjar vanligtvis med att media utför kritiska granskningar av företag. Tidigare forskning har visat att media har en betydande roll och ett starkt inflytande på storleken samt innehållet i hållbarhetsredovisningar och att en skandal kan leda till förbättring av redovisningarna (Deegan, Rankin, Voght, 2000; Brown & Deegan, 1998). O'Donovan (2002) bygger på detta resonemang och menar att negativ mediapublicitet har störst inflytande och tenderar att förändra företagens hållbarhetsarbete samt redovisningar. Dock menar Ashforth och Gibbs (1990) att företag måste vara försiktiga med stora förbättringar i hållbarhetsredovisningen efter en skandal då det finns en stor risk att den informationen uppfattas som falsk och anses vara ett försök att få tillbaka kundernas förtroende. Morsing (2008) framhäver att företag som ligger i framkant med sina hållbarhetsredovisningar tenderar också vara de som får mest kritik.

1.2 Problemdiskussion

Borglund, De Geer & Hallvarsson (2008) hävdar att syftet med hållbarhetsredovisning är att få en utlämnande och transparent bild av företaget. I dagens samhälle har det förekommit mycket kritik mot hållbarhetsredovisningar i samband med den ökade tillväxten i redovisningslitteraturen (Gray, 2010; Hahn & Lülfs, 2014; Moore Poznanski, 2015). Enligt Boiral (2013) har företag som använder sig av GRI riktlinjer fått högst betyg på deras hållbarhetsrapporter trots att de inte visat information av hög kvalitet. En anledning till detta kan vara att företag endast visar positiva sidor av deras verksamhet i sina hållbarhetsredovisningar vilket leder till att de ser hållbarhetsredovisningar som marknadsföringsdokument. Företag vill på så sätt visa att de tar hänsyn till miljön inför deras intressenter. Detta innebär att rapporten är snedvriden eller döljer väsentlig information som berör svagt hållbarhetsarbete (Jones, 2011). Orsaken är att företag själva kan välja vad som ska redovisas och hur det ska redovisas för att erhålla legitimitet. Vidare resulterar detta i att hållbarhetsrapporten inte alltid ger en bra grund för att intressenter ska kunna ta beslut (Jones, 2011; Hahn & Lülfs, 2014; Moore & Poznanski, 2015).

Konkurrensen på marknaden blir alltmer hårdare och kunder får fler valmöjligheter. Därav kan kunderna övergå till ett annat företag även vid mindre misstag från företagets sida vilket kan innebära kundförlust. Informationsspridning i dagens samhälle sker oerhört snabbt på

grund av att sociala medier har ökad tillgänglighet. Detta innebär att kunder är konstant uppdaterade om all information gällande företag och deras händelser. En företagsskandal kan därför snabbt få katastrofala konsekvenser både förtroendemässigt samt ekonomiskt som kan påverka företaget oerhört mycket om det inte hanteras effektivt och på rätt sätt. Eftersom en skandal medför försämrad kundlojalitet kan det drabba företagets ekonomi, varumärke och förtroende (Lind, 2004). Enligt Schman (1995) är det en komplex process att återställa en skadad legitimitet eftersom det kräver handlingar som kan skapa förtroende. Företagets varumärke kan på grund av det bli relaterat till en skandal och det kan skapa problem för företaget (Andreassen, 1997).

Genom åren har det förekommit många företagsskandaler, allt från små till stora som har drabbat företag (Sims, 2009; Berntsson, 2014). Bland annat fanns det en skandal om företaget Findus, där hittades hästkött i deras färdiga maträtter. Vidare påstår Berntsson (2014) att anställda i Kina som arbetar för det välkända företaget Apple jobbar ungefär 60 timmar i veckan och kan bli dödshotade om de somnar under ett arbetspass. Enligt Borglund (2009) kan de företag som utsätts negativt i media hamna i en stor kris. I vissa fall kan de även gå under och därför är det väsentligt att arbeta med hållbar utveckling samt olika strategier för att ta sig ur situationen.

År 2015 framkom det att Volkswagen har manipulerat miljövärden för vissa av sina personbilar. I ett internationellt sammanhang har informationen spridit sig snabbt över hela världen om hur Volkswagen har manipulerat sina bilar för att framstå som mer miljövänliga än de verkligen är (Krall & Peng, 2015). I denna studie valdes den stora Volkswagen skandalen som fall för att identifiera hur deras CSR-rapportering blev påverkad och på vilket sätt de försöker att återhämta sig därefter. Det var intressant att undersöka hur de rapporterar om skandalen till sina intressenter för att få en uppfattning om vad de gör och vad som i själva verket rapporteras för att analysera ämnet på djupet. Med hjälp av denna studie kan erhålls en fördjupad förståelse om vad som händer efter en inträffad skandal och hur företag hanterar denna situation. Eftersom Volkswagen är ett välkänt företag fick skandalen mycket uppmärksamhet. Dessutom är skandalen relativt ny vilket gör den lämplig till denna undersökning.

1.3 Problemformulering

Under de senaste 10–15 åren har det gjorts mycket forskning om CSR och hållbarhetsredovisningar. Dock anser forskarna att det finns få studier som har undersökt hur skandaler påverkar företagens hållbarhetsredovisning, hur de rapporterar samt återhämta sig därefter. Ett stort antal mindre och större skandaler har förekommit under åren. Många stora och välkända företag har upptäckts begå små samt stora misstag vilket har spridits i media på nolltid. Enligt Deegan, Rankin & Tobin (2002) och Hahn & Lülf (2014) används hållbarhetsredovisningar ofta i marknadsföringssyfte för att förbättra företagets rykte, dess legitimitet och återfå allmänhetens förtroende.

Volkswagen har i många år upprättat hållbarhetsredovisningar och poängterat hur de tar hänsyn till miljön genom att utveckla många nya sätt att minska miljöpåverkan. Bland annat har de byggt många bilar med olika tekniker för att minimera utsläpp (Volkswagen Group, 2016). Dock har den stora skandalen visat att deras miljöinsatser inte har varit lika framåtgående som de har påstått i deras hållbarhetsredovisningar. Därav finns det behov av att undersöka hur Volkswagens CSR-rapportering påverkades av skandalen, hur de rapporterar om detta till sina intressenter, det vill säga ifall de förnekar eller erkänner deras misstag samt hur de återhämtar sig för att återfå sin legitimitet.

Studiens syfte har varit att besvara nedanstående huvudfråga:

- Hur har Volkswagen skandalen påverkat företagets CSR-rapportering? På vilket sätt väljer företaget att återhämta sig och rapportera om skandalen till sina intressenter för att återvinna sin legitimitet?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att med hjälp av pressmeddelanden, nyhetsartiklar och hållbarhetsredovisningar identifiera hur Volkswagen skandalen har påverkat företagets CSR-rapportering och hur de återhämtar sig samt rapportera om skandalen till sina intressenter för att återställa sin legitimitet. Med hjälp av ny teori och empiri bidrar denna studie till att andra företag erhåller förståelse för hur ett marknadsledande företag kan bli påverkat av en stor skandal.

1.5 Avgränsning

Denna studie har avgränsats eftersom den behandlar ämnet hållbarhet vilket är ett stort och komplext område som täcker mycket. För att studiens frågeställning skulle besvaras var det väsentligt att avgränsa studiens syfte. Studien avgränsades genom att fokus endast låg på en bransch vilket i detta fall är bilindustrin. Vidare blev den ytterligare avgränsad eftersom undersökningen berörde endast ett företag vilket blev den tyska biltillverkaren Volkswagen. Detta på grund av att det inte fanns tillräckligt med resurser för att kunna studera flera fall och företag.

1.6 Målgrupp

Målgruppen för denna studie har valts utifrån studiens syfte. Därav riktar sig studien mot verksamheter som planerar eller överväger att CSR-rapportera och vill undvika att göra misstag. Vidare är den även lämplig för företag som har varit med om skandaler och behöver få kunskaper om hur de ska återhämta sig. Dessutom riktar sig denna studie till teoretiker som vill forska vidare utifrån våra kunskaper. Det finns även möjlighet för andra studenter att göra en vidare forskning genom att använda forskarnas kunskaper vilket kan bidra med ny kunskap. Andra forskare och författare kan också via detta bidrag hitta nya samt intressanta spår.

1.7 Disposition

Kapitel 2 – Metod

I metodkapitlet presenteras den kvalitativa forskningsstrategin med det deduktiva angreppssättet som tillämpas i studien. Vidare redogörs metodvalet och tillvägagångssättet som används för informationsinsamling av teori och empiri. I denna studie tillämpas innehållsanalys eftersom informationsinsamlingen består av hållbarhetsredovisningar, pressmeddelanden och nyhetsartiklar. Det används en systematisk informationssökning vid insamling av teori, det vill säga vetenskapliga artiklar och böcker som har en koppling till ämnet. Slutligen redogörs för studiens analysmetod som består av axial kodning och därpå följer en reflektion av metoden.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

Kapitlet inleds med en redogörelse av hållbarhetsredovisning, CSR, intressentteori och legitimitetsteori. Därefter följer en beskrivning av skandaler och mediepåverkan. Detta kapitel ger läsaren en teoretisk kunskap och förståelse för begrepp samt ämnet som används i studien vilket ligger till grund för analysen.

Kapitel 4 – Empiri

Det empiriska kapitlet presenterar den empiriska informationsinsamlingen som består av hållbarhetsredovisningar, pressmeddelanden och nyhetsartiklar som publicerats under åren 2014 till 2016, året innan och efter skandalen. I detta kapitel går forskarna igenom vilken information företaget har valt att redovisa gällande skandalen samt hur de har valt att återhämta sig.

Kapitel 5 – Analys och diskussion

Detta kapitel behandlar det insamlade teoretiska och empiriska materialet. De jämförs och relateras till varandra samtidigt som de kategoriseras med hjälp av axial kodning. Vidare genomförs även en jämförelse av hållbarhetsrapporterna mellan åren 2014 till 2015 för att ta reda på vilka likheter och skillnader det finns samt hur hållbarhetsredovisningen förändrades på grund av skandalen. Med hjälp av kodning hittas likheter och skillnader i det teoretiska samt empiriska materialet samtidigt som det förekommer diskussioner under analysen.

Kapitel 6 – Slutsats

Sista kapitlet presenterar studiens slutsatser som grundar sig på analysen i föregående kapitel där det teoretiska och empiriska materialet jämförs. Detta kapitel ger även svar på studiens forskningsfråga. Slutligen presenteras studiens bidrag till redovisningen och förslag på vidare forskning inom ämnet.

Källförteckning

Här presenteras studiens referenser och källor som består av vetenskapliga artiklar, böcker, hållbarhetsredovisningar, pressmeddelanden, nyhetsartiklar och elektroniska källor.

2 Metod

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Vetenskapskultur består av två förhållningssätt; positivism och hermeneutik. Enligt Bryman & Bell (2005) har positivism en kunskapsteoretisk utgångspunkt och rekommenderar naturvetenskapliga metoder genom att studera sociala verkligheten samt dess innebörd. Hermeneutik är däremot en tolkningslära och baseras på förutsättningar eller grundantaganden som ger stöd i analysmetoden. Vidare studeras, förstås och tolkas ett forskningsobjekt ur det subjektiva förhållningssättet (Widerberg, 2002; Patel & Davidson, 2011). Alvesson & Skoldberg (2008) menar att hermeneutikens utgångspunkt är texttolkning. Eftersom denna studie bygger på texttolkning av hållbarhetsredovisningar och syftet är att undersöka Volkswagen skandalens påverkan på CSR-rapporteringen, hur de därefter återhämtar sig och rapporterar detta till sina intressenter ansåg forskarna att det var lämpligt med en kvalitativ metod som har en hermeneutisk utgångspunkt.

2.2 Forskningsstrategi

Syftet med denna studie är att identifiera hur Volkswagen skandalen påverkade deras CSR-rapportering och på vilket sätt företaget återhämtar sig samt rapporterar om skandalen till sina intressenter för att återställa deras legitimitet. För att detta syfte ska uppfyllas måste vi undersöka hur aktörer i ett visst sammanhang interagerar med varandra och därav ansågs den kvalitativa forskningsmetoden lämplig för denna studie. Enligt Bryman & Bell (2013) innebär den kvalitativa forskningsmetoden att genom en studie bestående av texter skapa förståelse för en social verklighet och hur den tolkas av aktörer inom en viss miljö. Vidare betyder detta att de sociala egenskaperna är ett resultat av sättet aktörerna interagerar med varandra.

Det finns en relation mellan teori och forskning som är uppdelad i två angreppssätt; induktivt och deduktivt. Ett induktivt angreppssätt går ut på att samla flera enskilda fall där observation av eventuella samband blir en gällande regel. Det finns en stor empirisk tyngdpunkt i ett induktivt arbete som forskare drar slutsatser utifrån, därav är den subjektiv. Enligt Bryman & Bell (2013) representerar det deduktiva angreppssättet den mest förekommande uppfattningen om hur förhållandet mellan praktik och teori inom samhällsvetenskap ser ut. Patel & Davidson (2011) framhäver att det deduktiva angreppssättet utgår från befintliga teorier och allmänna principer. Detta innebär att den befintliga teorin avgör vilken information som ska samlas in, hur den ska tolkas och slutligen hur resultatet ska relateras till den befintliga teorin.

Studiens kvalitativa forskningsstrategi omfattas av ett deduktivt synsätt och det eftersträvades vid tillämpning av den deduktiva ansatsen. Anledningen till att en deduktiv ansats valdes var på grund av att forskarna utgick från befintliga teorier för att få bred kunskap om det som skulle undersökas. Vidare var det lämpligt med hänsyn till problemformuleringen och den teoretiska referensramen. I början utformades teorin utifrån tidigare forskning och teorier som

är baserade på äldre empiri som sedan testas med insamling av ny empiri. Enligt Patel & Davidson (2003) är utgångspunkten för den deduktiva ansatsen etablerade och erkända teorier som styr insamlingen av datamaterialet samt tolkningen av den. I detta fall motverkas objektivitet eftersom studiens resultat endast beror på forskarens subjektiva bedömningar. En nackdel med deduktion kan dock vara att gamla antaganden om verkligheten antas vara korrekta, vilket innebär en risk att nya upptäckter utlämnas.

2.3 Forskningsdesign

Med hänsyn till att studien genomförs med den kvalitativa forskningsstrategin nämner Bryman & Bell (2011) två forskningsdesigner; fallstudie och tvärsnittsdesign. Dessa två forskningsdesigner ansågs lämpliga för att uppnå studiens syfte. Fallstudie betyder att insamling av data sker utifrån ett fall medan i tvärsnittsdesign sker det utifrån flera fall vid en särskild tidpunkt. Enligt Bryman & Bell (2011) förknippas ordet "fall" med en fallstudie vid en särskild plats eller lokal, det vill säga en organisation, samhälle eller bostadsområde. Betoningen har en tendens att vara på ett intensivt studium av situationen i fråga eller miljön.

I denna studie valdes fallstudie eftersom det krävdes en undersökning av endast ett fall för att kunna analysera hur Volkswagens CSR-rapportering blev påverkad av skandalen, hur de valde att rapportera detta till sina intressenter och återhämta sig. Genom en fallstudie kan forskarna falsifiera eller verifiera information och hitta samband mellan dem. I detta fall exkluderades tvärsnittsdesign eftersom det inte fanns behov av att studera flera fall. Vidare var fallstudie en lämplig metod eftersom studiens syfte även går ut på att undersöka en rådande situation i en särskild social kontext (Eastmond & Ascher, 2011). Volkswagen som är en välkänd tysk biltillverkare valdes som fall i denna studie. Anledningen till detta var för att Volkswagen hade medverkat i en stor skandal som berörde hållbarhet. Dessutom fick skandalen mycket uppmärksamhet i media vilket forskarna följde med noggrannhet samt ansågs skandalen vara intressant för undersökningen. Skandalen avslöjades i slutet av år 2015 vilket innebär att företaget fortfarande försöker återhämta sig och detta gör skandalen till ett aktuellt ämne (Krall & Peng, 2015).

Studiens syfte uppfylldes genom att forskningsfrågan blev besvarad med hjälp av empirin som utgick från den sociala aktörens kännedom och erfarenheter kring Volkswagens hållbarhetsarbete. Syftet med empirin var att bidra med kunskap och förståelse för ämnet för att därefter besvara forskningsfrågan. Teorin bidrog dessutom med en ökad kunskap samtidigt som den främjade den sociala aktörens uppfattningar för en korrektare och enklare tolkning samt förståelse. Detta betyder att studiens resultat styrktes med hjälp av teorin och forskningsfrågan blev lättare att besvara.

Enligt Bryman & Bell (2015) finns det en metod för att analysera text och dokument, denna kallas för innehållsanalys. Denna metod ansågs vara lämplig för att analysera hållbarhetsrapporter, pressmeddelanden och nyhetsartiklar. I denna studie användes en kvalitativ innehållsanalys bland samtliga innehållsanalyser. Drisko & Maschi (2015) menar att denna innehållsanalys skiljer sig från de andra eftersom den inte enbart har fokus på

skrivna ord utan även kärnkoncept och teman i texten som grundläggande innehåll samt kan den även användas i syfte att undersöka och beskriva. Detta var passande för denna studie då det behövdes en analys av ord och samtidigt förstå textens huvudsyfte för att kunna skriva en slutsats om hur en skandal kan påverka företagens CSR-rapportering som forskarna inte tycker står i klartext. Vidare är studien en riktad kvalitativ innehållsanalys som fortsätter att bygga på tidigare forskning av hållbarhet och skandaler. För att kunna fokusera på forskningsfrågan används befintliga teorier, vilket även görs i denna studie (Hsieh & Shannon, 2005). Forskarna valde att analysera hållbarhetsredovisningar som publicerades under åren 2014 till 2015. Dessa ansågs mest lämpade för denna undersökningen eftersom det berörde året innan och efter skandalen hade inträffat. Det fanns även ett intresse att analysera Volkswagens hållbarhetsrapport 2016, vilket inte var möjligt eftersom den inte finns publicerad ännu.

För att kunna göra en analys av hur företag svarar på media på ett annat sätt än genom deras hållbarhetsredovisningar analyserade forskarna även företagets pressmeddelanden och nyhetsartiklar. Med hjälp av denna typ av kommunikation kan företag enklare påverka synen av företaget (Colleoni, 2012). Pressmeddelanden och nyhetsartiklar ingår i ett strategiskt kommunikationsarbete. Mycket beror på textens syfte och innehåll som påverkar mottagarens samt sändarens roll i kommunikationen (Larsson & Rosengren, 1995). Enligt Andréasson (2003) kan de användas i flera situationer genom förmedling av fakta och sakinformation till flertal medier samtidigt. Distributionen av pressmeddelanden och nyhetsartiklar sker oftast efter sändlistor, där det har sedan tidigare samlats önskvärda mottagare och via egna webbplatsen. Syftet med publikation eller utsändning är att organisationer och företag med hjälp av medier söker positiv publicitet. Tidigare har det varit ett vanligt sätt för att organisationer och företag ska få en notis i medierna. Fastän det bara är en kort nyhet har det inneburit uppmärksamhet som i bästa fall kan leda till något mer (ibid).

Forskarna bestämde sig att använda Volkswagens pressmeddelanden och nyhetsartiklar som publicerades på svenska före och efter skandalen, det vill säga från år 2014 till 2016. De används för att nå ut till media och är riktade till intressenterna. För att kunna analysera dem användes en systematisk samplingsmetod genom att börja numrera elementen i urvalsramen och sedan bestämma antalet som behövs för samplingen (Deacon, Pickering, Golding & Murdock, 1999). Forskarna ansåg att detta sätt möjliggjorde att visa en sampling som i stort representerar hela befolkningen av deras pressmeddelanden och nyhetsartiklar. I denna studie analyserade forskarna ett stort antal pressmeddelanden och nyhetsartiklar för att kunna dra en slutsats av materialet. Forskarna gick igenom varje pressmeddelande samt nyhetsartiklar och jämförde de med varandra för att hitta material som berörde skandalen. Därefter analyserades deras relationer och allting som inte hade att göra med skandalen exkluderades. Fortsättningsvis strukturerades Volkswagens pressmeddelanden och nyhetsartiklarna i en tidslinje för att få en bättre systematik samt struktur på dem och samtidigt få en överblick på förändringarna som har skett under tidens gång. De äldsta pressmeddelanden och nyhetsartikeln presenteras först och de nyaste sist. Enligt O'Brien (1992) är tidslinjer användbara för att se trender och mönster under en viss period. En tidslinje möjliggör även att observera värden som inte följer tidigare mönster vilket kan bidra till analys av dessa värden.

2.3.1 Val av fall

För att ta reda på hur skandaler kan påverka CSR-rapporteringen tog vi beslutet att titta på en skandal som har haft en enorm inverkan på bilindustrin. Detta på grund av att bilindustrin har en hög påverkan på miljön och fokuserar mycket på hållbarhet vilket vi ansåg vara passande studien. Vi har förutspått att skandalen påverkar CSR-rapporteringen på många sätt eftersom tidigare forskning har funnit att en skandal som förekommer i en bransch leder till att alla företag ökar deras hållbarhetsrapportering (Brown & Deegan, 1998).

Företaget som valdes ut för denna studie är Volkswagen, oftast förkortat VW. Det är ett tyskt bilmärke och ingår i koncernen Volkswagen AG och är en av världens största biltillverkare med 600 000 anställda, produktionsnätverk i 118 produktionsanläggningar och producerar i genomsnitt 41 000 bilar per dag. För närvarande arbetar Volkswagen med olika bränslen och tekniker. De har genom åren utvecklat bränslesnålare och miljövänligare bilar (Volkswagen 2014; Volkswagen Group, 2016).

Ferdinand Porsche grundade Volkswagen år 1934 i Tyskland när han tog fram ett förslag för folkbilen Volkswagen till den tyska regeringen. Prototyperna färdigställdes 1936 i Ferdinands privata garage. Vidare fick bilen sin färdiga form år 1938 i förserie VW 38 eller KdF-Wagen som den också kallades och demonstrerades sedan för allmänheten. Under samma år lade Adolf Hitler grundstenen Volkswagenfabriken i Wolfsburg som är beläget i Tyskland där även deras nuvarande huvudkontor finns. Enligt honom skulle fabriken bli den modernaste i världen. Under åren har många olika modeller av Volkswagen tillverkats, bland annat de olika kända modellerna; Volkswagen Typ 1 även kallat för "bubblan", Golf, Polo, Sharan, Multivan, Caravelle, Touran samt Passat och flertal andra som i dagsläget körs av många förare (Volkswagen Group, 2016).

Det fanns många anledningar till varför Volkswagen valdes som fall att studera. Företaget är geografiskt nära till hands och har i många år upprättat hållbarhetsredovisningar samt berättat hur de har tagit hänsyn till miljön med hjälp av nya sätt att minska deras miljöutsläpp. Det har dock inte gått felfritt genom åren och Volkswagen har lyckats begå misstag (Volkswagen Group, 2016). Detta tyckte forskarna var intressant samt lämpligt för denna studie och därav valdes Volkswagen.

Bland många skandaler fanns det en som var mest utmärkande. Det var den enorma utsläppsskandalen som US Environmental Protection Agency (EPA) avslöjade i september år 2015. EPA upptäckte att Volkswagen under 10 år hade manipulerat sina dieslbilar, bland annat modellerna Passat, Golf, Beetles och Jettas. Dieslbilar sålda under 2009 och 2015 hade 40 gånger mer utsläpp av det tillåtna värdet av kväveoxider (NOx) (Krall & Peng, 2015; Rabe, 2015b). Att studera endast en skandal kan ses som en begränsning jämfört med en undersökning av flera fall som anses ge en bredare empiri. Dock med tanke på att vi är begränsade på resurser valde vi endast att undersöka en skandal.

2.4 Insamling av teori

Insamling av teori har ett syfte att ge en förståelse och tolka empirin på ett effektivt sätt. Ett ytterligare syfte är att genom teorin få mer kunskaper inom ämnet och vara till stöd för studiens empiri. Det har utförts en systematisk informationssökning eftersom syftet med insamlingen berör hur skandaler kan påverka CSR-rapporteringen. Detta menar Östlundh (2006) kan göras för att få en struktur och behandling i datainsamlingsprocessen. Det användes söktekniska resurser och hjälpverktyg vid denna typ av informationssökning, med det menas söka artiklar i databaser. I informationssökningen har forskarna använt lämpliga svenska och engelska sökord såsom "Hållbarhetsredovisning" samt "Sustainability Report", vilket har gett ett brett forskningsresultat. Insamlingen av teorin bestod av vetenskapliga artiklar och böcker som berör ämnet. Urvalet av artiklarnas forskningsmetod består av fallstudier och litteraturgenomgångar.

2.5 Analysmetod

Den analysmetoden som valdes i denna studie är kodning, vilket ansågs vara mest passande för att analysera teorin samt empirin och samtidigt hitta samband mellan dem. Enligt Recker (2013) är kodning en av de mest omtyckta och användbara tekniker för minskning av data till väsentlig information. Vidare kan data kring begrepp, centrala idéer och teman som identifieras i data organiseras eller kategoriseras.

Det finns flera metoder för kodning, de mest förekommande kodningstekniker är öppen, axial och selektiv kodning. Öppen kodning är en process och den bryter ner, studerar, jämför, kategoriserar och konceptualiserar data, vilket skapar olika begrepp som grupperas till kategorier med hjälp av en jämförelse mellan begreppens indikatorer (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009; Bryman & Bell, 2011; Recker, 2013). Axial kodning däremot organiserar kategorier och/eller begrepp i orsakssamband, med det menas att forskarna utifrån en öppen kodning skapar kopplingar mellan kategorier (Bryman & Bell, 2011; Recker, 2013). Vidare berättar Recker (2013) att selektiv kodning används vid identifiering av en eller flera centrala kategorier. Därefter relateras samtliga kategorier för dessa centrala kategorier logiskt och systematiskt genom att selektivt sampla tillgängliga data för att validera eller förfina relationer eller kategorier.

Axial kodning ansågs mest lämpligt för denna undersökning på grund av att forskningsfrågan syftar till att undersöka hur Volkswagen skandalen påverkade deras CSR-rapportering, hur de valde att rapportera detta till sina intressenter och återhämta sig. Vidare menar Strauss & Corbin (1998) att axial kodning tillämpas för att besvara frågorna: Var? När? Hur? och Varför? vilket överensstämde med forskningsfrågan. Studiens forskningsfråga har sin grund i öppen kodning och innefattar datareduktion som möjliggör att komma fram till slutsatser som ska visa ifall existerande teorin överensstämmer med insamlade empirin.

Det empiriska materialet kategoriserades och sattes i sammanhang i form av en tidslinje där de äldsta pressmeddelandena och artiklarna presenterades först och de nyaste sist. Detta ger en överblick på förändringarna som har skett under en bestämd tid. Vidare kodades det

empiriska materialet genom nyckelteman och det utfördes en tolkning av datainsamlingen i olika skeenden som underlättade analysprocessen av det empiriska materialet. Datainsamlingens olika delar tolkades och nyckelteman identifierades i dem. Dessa nyckelteman identifierades genom att de var återkommande i det empiriska materialet. De utvalda nyckelteman som blev utvalda för att koda enligt är; hållbarhetsredovisningar, strategier som innefattar att förklara skandalens uppkomst, motivera organisationens agerande, kontroll samt övervakning och distansera organisationen.

Det genomfördes en jämförelse mellan Volkswagens hållbarhetsredovisningar som publicerades under åren 2014 och 2015. Detta för att ta reda på vilka likheter och skillnader det finns samt hur CSR-rapporteringen blev påverkad av skandalen. Med hjälp av den axiala kodningsteknik identifierades även hur företaget valde att rapportera detta till sina intressenter och på vilket sätt de försöker att återhämta sig. Detta möjliggör att hitta likheter och skillnader i det teoretiska samt empiriska materialet samtidigt som det förekommer diskussioner under analysen.

2.6 Reflektion av metod

Enligt Bryman & Bell (2015) är innehållsanalys enbart lika bra som de dokument som finns i analysen. Detta kan vara ett problem eftersom hållbarhetsrapporter, pressmeddelanden och nyhetsartiklar är existerande dokument som företag producerar vilket innebär att de är sekundärdata. Många anser att information som finns i hållbarhetsrapporterna kan vara av sämre kvalitet, snedvriden och irrelevant (Gray, 2010; Boiral, 2013; Hahn & Lülfs, 2014). Studien kan grundas på information som inte bidrar positivt till forskning av branschen i praktiken. Anledningen till detta är att informationen i rapporterna inte är tillräckligt sanningsenlig. Trots det väljer företag att publicera hållbarhetsrapporter offentligt till allmänheten för att visa deras ansvarstagande för ett hållbart samhälle. Eftersom forskarna valde en kvalitativ innehållsanalys har detta medfört att det kunde genomföras tolkningar och uppfattningar av den budskapen som är dold i texten (Drisko & Maschi, 2015). På detta sätt har förståelsen utökats och relevant information i hållbarhetsrapporterna var lättare att komma åt.

2.6.1 Reliabilitet

Det finns en nackdel med innehållsmetoden eftersom den har flertal element av tolkande. Vid kodning är det svårt att undvika att inte ta med element av tolkning och detta gäller även vid tolkning av underliggande samt dolda budskapen i texten. Vidare kan detta medföra att studiens inre och yttre reliabilitet blir skadad. Inre reliabilitet innebär att observatören måste sinsemellan vara konsekvent i sina tolkningar (Bryman & Bell, 2015). Den inre reliabiliteten ökades i denna studie med hjälp av en gemensam grundlig genomgång av både forskarnas aspekter och tolkningar. Enligt Bryman & Bell (2015) handlar den yttre reliabiliteten om i vilken utsträckning studien kan replikeras. Studiens samtliga steg redogjordes för att kunna få möjligheten att replikera studien och därigenom öka den yttre reliabiliteten.

2.6.2 Validitet

Enligt Bryman & Bell (2015) är inre validitet när det finns en god koppling mellan studiens teoretiska idéer och observationer medan den yttre validiteten är ifall studien har möjlighet att generaliseras. Studien bygger på Volkswagens hållbarhetsredovisningar, pressmeddelanden och nyhetsartiklar. På grund av att hållbarhetsredovisningar är frivilliga behöver företag inte publicera all information i sina hållbarhetsredovisningar. De kan istället välja ut vilken information som de vill ha med och inte. Vidare innebär det att informationen i rapporterna förmodligen inte är all information som intressenterna vill komma åt. Dock anser forskarna att hållbarhetsredovisningar, pressmeddelanden och nyhetsartiklar ger en bra bild av företagets ståndpunkt för att genom den erhålla relevanta observationer till denna studie. Fortsättningsvis använde vi oss av ett företag från en bransch som vi ansåg vara tillräckligt för att generalisera studiens resultat. Den inre validiteten beaktades vid valet av företaget dock hade det varit att föredra flera observationer från samma bransch för att generalisera branschen. Dessutom beaktades den yttre validiteten vid val av en bransch dock hade mer observerande branscher även varit att förändra för att studiens resultat skulle generaliseras ytterligare. Vidare stärktes den yttre validiteten i studien genom att källorna redogjordes på ett tydligt sätt. Detta beaktades särskilt i empirin och analys där pressmeddelanden samt nyhetsartiklar sorterades i en tidslinje och det angavs datum för att det ska underlätta källgranskning.

2.6.3 Trovärdighet

Graneheim & Lundman (2004) nämner att ett forskningsresultat framförallt bör vara väldigt trovärdigt och forskningsstudier ska vara utvärderade i enlighet till utvalda metoder. Trovärdighet handlar även om beslut för studiens inriktning, val av empiri, förhållningssätt och sammanhang till datainsamling. I denna studie har vi gått igenom metodkapitlet med noggrannhet och motiverat varje punkt för att kunna skapa en enorm trovärdighet. Vidare beskrevs även undersökningsprocessen i metodkapitlet på detaljnivå.

2.6.4 Pålitlighet

Pålitlighet är en ytterligare aspekt och den beskriver de förändringar i forskaren beslut som förekommer i analysprocessen samt i vilken utsträckning uppgifter ändras över tid (Graneheim & Lundman, 2004). Enligt Bryman & Bell (2013) är målet för pålitlighet att vid olika liknande tillfällen få motsvarande reliabilitet och resultat. Fortsättningsvis är det viktigt att forskaren skapar en fullständig och noggrann beskrivning av forskningsprocessens olika faser. Detta säkerställs med hjälp av kollegor som samtidigt granskar och bedömer ifall studiens teoretiska slutsats är befogad. Under kodningsprocessen bedömdes de mest relevanta aspekter i vårt material. På grund av detta har vi under kodningsprocessen gjort förändringar av en del uppfattningar. Vidare har vi gjort vårt bästa i slutställningen av analysprocessen och kodningen för att stå samt hålla fast vid våra beslut. Pålitligheten i studiens säkerställdes eftersom empirin blev tolkad av flera forskare. Det genomfördes slutseminarium samt opponering där kursdeltagare samt seminarieledaren granskade studien och därefter fick forskarna respons. Dessutom användes ett systematiskt tillvägagångssätt som även ökade pålitligheten.

2.6.5 Överförbarhet

En ytterligare aspekt är överförbarhet som handlar om i vilken utsträckning studiens resultat kan överföras till andra grupper eller uppfattningar. För att överförbarheten ska underlättas är det viktigt med en tydlig och klar beskrivning av urval, deltagaregenskaper, sammanhang, analysprocessen och datainsamling. Överförbarheten kan även ökas med hjälp av en kraftfull och rik presentation av resultaten ihop med citatet som är lämpliga för studien (Graneheim & Lundman, 2004; Bryman & Bell, 2011). I denna studie har författarna gjort sitt bästa att tydligt förklara datainsamling, analysprocessen, urval och deltagaregenskaper. Fortsättningsvis fortsatte överförbarheten att ökas genom användning av representativa citat i empirin.

2.7 Etik

Enligt Bryman & Bell (2015) behandlas etiska frågeställningar under flera stadier av en undersökning inom företagsekonomi. Eftersom inga individer har undersökts i vår studie har vi inte tagit hänsyn till hur dessa individer ska hanteras. Företagets pressmeddelanden, nyhetsartiklar och hållbarhetsredovisningar är materialet som användes i denna undersökning. Företaget har medvetet valt att publicera dessa dokument offentligt. Vi tolkade utifrån att företagen är självmedvetna om att dokumenten kan avläsas och bearbetas av offentligheten. Detta medför utrymme för fler tolkningar av dokumenten. Företagen har inte accepterat att delta i vår undersökning eller att ta del av vår information. Dock anser vi att företagen har gett sitt samtycke eftersom dokumenten publicerades offentligt.

3 Teori

3.1 Hållbarhetsredovisning

Under de senaste åren har användningen av hållbarhetsredovisning ökat globalt. Hållbarhetsredovisning omfattar miljömässiga, ekonomiska samt sociala aspekter och anses av flertal företag vara en väsentlig del i deras resultatbedömning fastän den är frivillig. Jämfört med finansiell rapportering har hållbarhetsredovisning inga överenskomna regler som berättar vad som skall rapporteras (Hubbard, 2011). Syftet med hållbarhetsredovisningen är att få en transparent och utlämnande bild av företaget trots att det inte är obligatoriskt för många företag (Borglund, De Geer & Hallvarsson, 2008).

Hållbarhetsrapporten används för att förbättra företagets förhållande gentemot sina intressenter. Att föra en dialog med företagets intressenter har blivit en mer väsentlig del av rapporteringen. Detta för att intressenterna ska engagera sig i arbetet och betrakta företagets rapportering som kompatibel med sina värderingar (Bebbington, Larrinaga-Gonzalez & Moneva-Abadía, 2008). Thomas & Bebbington (2005) förklarar att företagets intressenter är involverade i hållbarhetsredovisningen genom bland annat att identifiera vad som är relevant att rapportera om och hur det ska kommuniceras. Enligt Westermark (2012) har det blivit mer förekommande bland företag att redovisa deras arbete med hållbar utveckling i en hållbarhetsredovisning, det vill säga en extern redovisning. Ett företag som offentliggör och redovisar sina prestationer erhåller fördelar. Dessa fördelar är bland annat att företag får en ökad trovärdighet, effektivare sätt att utnyttja resurser på och en bättre relation mellan arbetsgivare samt arbetstagare oberoende av storlek, bransch eller geografiskt läge. Många företag ser hållbarhetsredovisning som en konkurrensfördel och ett sätt att stärka deras varumärke (Elkington, 1994; Lampirindi & Kubo, 2008; Svensson & Wagner, 2012).

Granskning blir alltmer viktigare för samhället och anledningen är för att förhindra misstroende samt förstärka relationer bland intressenter (Frostenson, Helin & Sandström, 2012; Westermark, 2012). Pflugrath, Roebuck & Simnett (2011) nämner att denna typ av redovisning har ökat dramatiskt inom de senaste 10 åren. Global Reporting Initiative (GRI) är världens mest kända ramverk med riktlinjer inom hållbarhetsredovisning och är utvecklad för att beskriva olika branscher oberoende av storlek samt geografisk plats. Dessa riktlinjer hjälper företag att säkerställa kvalitén på hållbarhetsredovisningen, definierar dess innehåll samt ger vägledning för företag (Global Reporting Initiative, 2013).

3.2 Corporate social responsibility

Enligt Triple Bottom Line modellen av Elkington (1998) innefattar hållbarhet tre olika dimensioner vilka är miljömässiga, ekonomiska och sociala (Kellner, Lietke, Toporowski & Wiese, 2012; Azlan & Say, 2014). Elkington (1998) menar att det föreligger ett beroendeförhållande mellan dessa dimensioner. Enligt Azlan & Say (2014) är syftet med hållbarhetsredovisningar att företagen ska kunna visa omvärlden vilka hållbarhetsfrågor företaget är engagerade i och att de har försökt att möta omgivningens behov (Ljungdahl,

1999; Frostenson, Helin & Sandström, 2012; Azlan & Say, 2014). Corporate social responsibility (CSR) är ett begrepp som innebär att företag engagerar sig i samhällsutvecklingen och tar socialt ansvar. Detta begrepp innehåller endast de miljömässiga och sociala aspekterna dock inte de ekonomiska (Svenskt Näringsliv, 2012). På senare tid har CSR blivit ett angeläget ämne då företagens primära och sekundära intressenter ställer högre krav på företagen. De förväntar sig att företag inte endast följer lagarna utan tar mer ansvar (Carroll, 2015).

Ahamad Nalband & Al-amri (2013) poängterar att CSR handlar om hur företagets handlingar ska ta hänsyn till det civila samhället. Corporate social responsibility har sin utgångspunkt i att företagens åtgärder är av nytta för samhället eftersom det hjälper mänskligheten att kunna övertänka problem som berör förändring av levnadsförhållanden för de kommande generationerna. Det finns dock många olika definitioner på vad CSR är och därför kan det bli svårt att få en tydlig bild av det. Trots detta är CSR-begreppet idag känt över hela världen (McWilliams, Siegel & Wright, 2006; Carroll, 2015).

3.3 Skandaler och mediepåverkan

Enligt Johansson (2004) kännetecknas en skandal när en aktör genom position, handling eller förhållningssätt får en koppling till en överträdelse. Denna anser andra aktörer som upprörande eller kan överträda det som är förväntat av aktören. Reaktionen hos andra avgör ifall det ska klassas som en skandal eller inte och ifall den kommer att bli känd. Denna överträdelse kan innebära att ett företag har brister i sitt hållbarhetsarbete.

Studier har visat att media har en avgörande roll vid påverkan av allmänhetens förväntningar kring hur företag bör agera i olika situationer. Mediekonsumenter påverkas av hur media väljer att rapportera om olika frågor och händelser, både negativa samt positiva vilket i sin tur påverkar företagen (McCombs, 2006). Zerman (1995) konstaterar att massmedia som exempelvis radio, TV och tidningar har förmågan att avveckla företag. Grafström, Göthberg & Windell (2008) menar däremot att företag i vissa fall kan använda sig av media för att påverka allmänheten och sprida sina budskap. Skoglund & Olsson (1995) menar att det är massmedier som förmedlar skandaler till allmänheten och är därav en av de viktigaste intressenterna för företag som har utsatts för skandaler samt negativa rapporteringar i tidningar.

Ader (1995) hävdar att intresset hos allmänheten ökar kring ett ämne som är mycket uppmärksammat i media. Det vill säga att det finns ett samband mellan en ökad uppmärksamhet i media och en ökad redovisning av hållbarhetsinformation i företagens årsredovisningar (Brown & Deegan, 1998; Deegan, Rankin & Tobin, 2002). Vanhamme & Grobbsen (2009) menar att en negativ publicitet i media orsakar stora skador och svåra perioder för företag oavsett om mediernas anklagelser är sanna eller inte. Detta eftersom omgivningen får en uppfattning om företaget och dess produkter som är väldigt svårt att förändra. Därför är det väldigt angeläget för företag att stärka sitt rykte och återuppbygga det

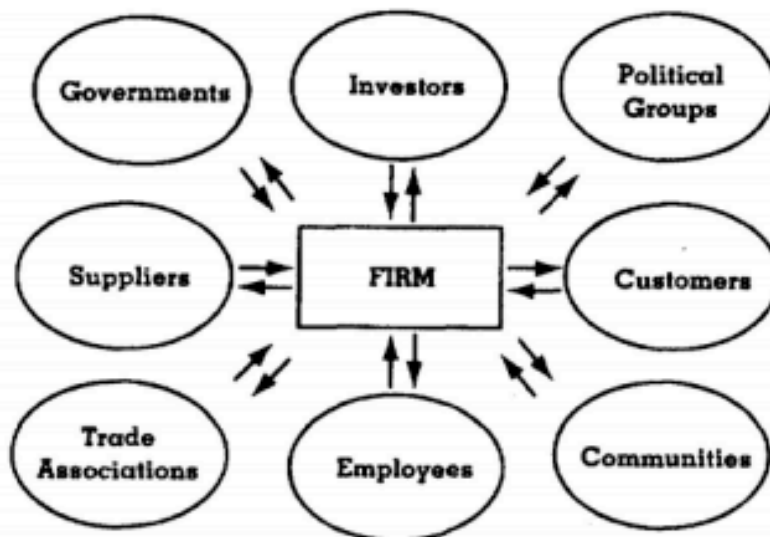
efter stora skandaler genom att kommunicera ut positiva sociala samt miljömässiga handlingar.

3.4 Intressentteori

Deegan & Unerman (2011) hävdar att intressentteorin bygger på legitimitetsteorin som riktas till samhället och handlar om hur företag skapar legitimitet, däremot riktas intressentteorin mot olika intressenter i samhället samt förklarar organisationens relation till dessa grupper samtidigt som den klargör att legitimitet behövs (Deegan & Unerman, 2011). Emeseh & Songi (2014) förklarar att dessa teorier inte konkurrerar med varandra utan överlappar och stärker varandra. Ljungdahl (1999) bygger på detta resonemang och menar att intressentteorin går ut på att en grupp eller en individ har ett intresse eller någon form av bindning till företaget.

Enligt Clarkson (1995) kan intressenterna delas in i två grupper; primära och sekundära intressenter. Primära intressenter är företagets viktigaste intressenter som de inte kan överleva utan exempelvis kunder, anställda, investerare, aktieägare och leverantörer. Sekundära intressenter anses ha någon form av koppling till företaget då de påverkar eller påverkas av företaget. Dock anses de inte vara viktiga för att företaget ska kunna överleva. Exempel på sekundära intressenter kan vara media, mindre leverantörer och kunder (Clarkson, 1995; Metcalfe, 1998).

Contrasting Models of the Corporation: The Stakeholder Model



Figur 1: Intressentmodellen (The Stakeholder Model, Donaldson & Preston, 1995, s. 69)

Deegan & Unerman (2011) berättar att läsaren enligt modellen ovan kan tro att alla intressenter påverkar och påverkas av företaget lika mycket, dock stämmer inte detta i verkligheten. Inom intressentteorin finns det två olika perspektiv, det etiska och ledningsperspektivet. Det etiska perspektivet som även går under benämningen det normativa perspektivet handlar om att företaget har ett socialt ansvar mot intressenterna. Målet inom

detta perspektiv är att begreppet intressentmakt är betydelselöst i sammanhanget och att alla intressenter ska ha lika mycket rättigheter oberoende av vilken intressentgrupp de tillhör. Det vill säga att det etiska perspektivet inte anser att det finns primära och sekundära intressenter. Vidare menar Deegan & Unerman (2011) att ledningsperspektivet däremot innebär att företaget tar hänsyn till relationerna mellan de och deras intressenter för att företaget ska kunna överleva. Detta perspektiv förklarar varför ledningen tar mer hänsyn till vissa intressenters förväntningar mer än andras. Företag som har detta perspektiv prioriterar intressenter som har en viktigare roll för företagets överlevnad och har därmed starkare relationer med dem. Dessa intressenter har större makt över företaget. Freeman & Reed (1983) anser att ledningsperspektivet kan användas som en strategi för management.

3.5 Legitimitetsteori

Legitimitetsteorin handlar om strategier som företag använder för att legitimera sig för sina intressenter. Legitimitet uppnås när företagets värdesystem är i linje med samhällets värdesystem. Deegan, Rankin, & Tobin (2002) tillägger att företag erhåller förtroende när de visar omvärlden att företaget uppfyller samhällets förväntningar (Deegan & Rankin, 1996; Deegan, Rankin, & Tobin, 2002; Deegan & Unerman, 2011; Bhattacharyya, 2014). Brown & Deegan (1998) menar att detta kan ses som ett socialt kontrakt mellan parterna som består av både explicita och implicita förväntningar. De explicita förväntningarna bestäms av regler och lagar medan implicita förväntningar är informella (Brown & Deegan, 1998; Deegan & Unerman, 2011).

Deegan & Unerman (2011) hävdar att det bildas ett legitimitetsgap när företagets agerande inte stämmer överens med samhällets förväntningar. Detta gap kan uppstå vid bland annat skandaler. Ett exempel på detta är när Hennes & Mauritz använde sig av barnarbete vid tillverkning av deras produkter. För att upprätthålla företagets image var Hennes & Mauritz tvungna att ha transparens och öppenhet gentemot sina intressenter (Munch, 2008).

Suchman (1995) menar att finns många anledningar till varför företag vill betraktas som legitima, bland annat för att de anses vara mer pålitliga och meningsfulla samt att deras handlingar anses vara mer förutsägbara. Organisationens legitimitet kan delas upp i tre kategorier; pragmatisk, moralisk och kognitiv legitimitet som beskrivs nedanför.

3.5.1 Pragmatisk legitimitet

Pragmatisk legitimitet handlar om intressenternas egenintresse. I den här kategorin analyserar intressenterna vad företagets handlingar innebär för dem. Intressenternas värderingar bestämmer stödet för företagets handlingar. Detta innebär ett samspel mellan organisationen och dess intressenter. Det bygger på förståelsen över vad för syn dessa har på den egna organisationen vilket kan vara flera dimensioner som till exempel det direkta samarbetet eller större helheter som den egna organisationens strukturer, socialt ansvarstagande och politik (Suchman, 1995).

Ett första steg i processen för att återupprätta legitimitet handlar vanligtvis om att formulera ett normaliserat tillvägagångssätt för genomförande av detta vilket ska åtskilja hot som är uppenbara för omgivningen (Marcus & Goodman, 1991; Suchman, 1995). Företag kan på detta vis förhindra att de blir utsatta för större ifrågasättanden och utredningar. För att återupprätta den pragmatiska legitimiteten finns det två strategier. Dessa handlar om förnekelse om de uppkomna skandaler eller skapa övervakning och kontroll (Suchman, 1995).

Förnekelse av ett problem kan flera gånger fungera i organisationer. Skandalen kan förnekas av chefer i förväntan att det ska förbises och tonas ner av intressenterna. Dessvärre är denna typ av förnekelse inte uppriktiga och ifall det förekommer ett avslöjande kan företags sista legitimitet försvinna helt vilket innebär enorma konsekvenser. På grund av detta kan chefer istället förneka skandalen genom att vara självkritiska mot det moraliska ansvaret i företaget och med hjälp av det istället ursäkta skandalen (Ashforth & Gibbs, 1990; Suchman, 1995).

Enligt Suchman (1995) framgår det att den andra strategin att skapa kontroll och övervakning i organisationen har genomslagskraft. För att företaget ska skydda sig mot framtida och potentiella skandaler samt hot är det angeläget att införa barriärer i form av starkare övervakning av företagets handlingar och aktiviteter. Det kan avse att företaget tillåts lägga en obligation mot framtida bakslag vilket kan vara i form av att statliga styrande får en inbjudan eller inledning av klagomålsprocesser. Med hjälp av den strategin kan organisationen styra intressenternas uppfattningar som nu vanligtvis förändras med hänsyn till tidigare (Ashforth & Gibbs, 1990; Suchman, 1995). Vidare menar Suchman (1995) att denna strategi symboliserar att organisationen kan visa upp sin ånger och på detta sätt få intressenterna övertygade om att de är kapabla till återupptagande av skadade pragmatiska utbyten.

3.5.2 Moralisk legitimitet

Vidare beskriver Suchman (1995) den andra kategorin kallas för moralisk legitimitet och utgår ifrån om en handling är riktig ur ett moraliskt perspektiv i sådana fall kan någon dra nytta av handlingen. Fortsättningsvis blir då organisationer blir bedömda på vad de presterar och hur de handlar utifrån vad som är socialt accepterat i omgivningen.

Det förekommer även strategier inom den moraliska legitimiteten för att återställa den. Ena handlar om att rättfärdiga eller ursäkta den inträffade skandalen eller ta avstånd från den. Tidigare nämndes inom den pragmatiska legitimiteten att förnekelse av skandalen är en strategi. Till skillnad från den moraliska legitimiteten vill organisationen rättfärdiga eller ursäkta istället för att förneka problemet. På detta sätt vill organisationen agera som självkritiska mot deras moraliska ansvar. Denna strategi kan dock innebära risk att enskilda myndigheter eller medarbetare skuldbeläggs. Detta kan betyda att det förekommer brist på kontroll hos ledningen (Ashforth och Gibbs, 1990; Suchman, 1995).

Fortsättningsvis talar Suchman (1995) om den andra strategin för att återställa moralisk

legitimitet som är att ta avstånd från skandaler och olämpliga händelser som de förknippas med. Det kan genomföras på flera sätt och ett av de mest förekommande är att den verkställanden direktören blir ersatt av en ny. De gör en omstrukturering av företaget för att visa omgivningen att företaget inte accepterar olämpliga handlingar och inflytande. Enligt Brown & Deegan (1998) kan även organisationen betona och uppmärksamma sina goda handlingar i kommande årsredovisningar samt rapporter. Detta är ett tecken på en önskan att viljan av en förändring av det inträffade och förebygga att hamna i en liknande situation. Företag kan dessutom ta avstånd genom att geografiskt byta säte där den inträffade skandalen utspelade sig ifall den har blivit spårad till en särskild plats. Detta behöver dock inte innebära att företaget måste omstruktureras i stort (Suchman, 1995).

Enligt French (1979) har en moralisk person ett ansvar att svara upp inför andra. Detta ansvar har inte enbart sin grund i att genomföra vissa handlingar utan även att agera på ett särskilt sätt. För att företag ska kunna bära ett moraliskt ansvar måste de ha en tydlig avsikt med sitt agerande och agera i linje med den avsikten. Att agera och ha en avsikt i enlighet med denna är en enormt betydelsefull del av det gemensamma moraliska synsättet vilket kan kopplas till enskilda människor. Det är vi individer som i företagen agerar på ett särskilt sätt med avsikten att komma någonstans.

3.5.3 Kognitiv legitimitet

Den tredje kategorin kallas för kognitiv legitimitet och är den mest kraftfulla typen av legitimitet. Den utgår från att organisationens legitimitet är nödvändig, begriplig eller att den tas för givet. Denna form av legitimitet kan uppnås när ett företag anses vara den enda och bästa aktören för en uppgift. Dock är den svårast att uppnå även om det råder brist på konkurrens (Suchman, 1995; Bhattacharyya, 2015).

Som Suchman (1995) tidigare nämnde tas det inom den moraliska legitimiteten användning av självkritik mot det moraliska ansvaret hos organisationen. Inom kognitiv legitimitet går det ett ytterligare steg som handlar om att förklara det inträffade. På detta sätt kan omgivningen skilja företagets negativa handlingar och rykten från resten av deras verksamhet. Problemet inom den moraliska legitimiteten är att myndigheter eller medarbetare oftast kunde skuldbeläggas. Detta problem kan kringgås genom att ledare istället motiverar och förklarar skandalens uppkomst och samtidigt omdefinierar målen samt de medel som behövs för att uppnå dem. På detta sätt kan cheferna underminera skandalen och dessutom få en balans mellan intressenterna samt de gällande kognitiva och moraliska föreställningar som kan finnas. En konsensus skapas därav mellan allmänhetens förutsättningar om vad företaget ska göra och företagets agerande. Vidare resulterar detta i att skandalen hanteras på ett lämpligare och bättre sätt. Något som är värt att nämna är att de organisationer som väljer att hantera deras skandal i allmänhetens ögon på ett bättre sätt kan ur ett legitimitetsperspektiv istället resultera i att de blir starkare än vad de någonsin har varit (Suchman, 1995).

4 Empiri

4.1 Volkswagens hållbarhetsredovisning 2014

I Volkswagens hållbarhetsredovisning (2014) står det att Volkswagen arbetar med att förstå och svara på intressenternas förväntningar. Detta vill de uppnå genom att intensifiera dialogen med sina intressenter. Deras intressenter har vid tidigt skede visat en stor uppskattning av företagets engagemang för europeiska politikernas mål som är att minska de genomsnittliga personbilars utsläpp av CO₂ till 95 gram/km fram till år 2020. Volkswagen har poängterat flera mål i hållbarhetsredovisning (2014) några exempel är att ha den lägsta bränsleförbrukning nivån i varje fordonsklass för Volkswagen och att minska förbrukningen med 10-15% i varje modell jämfört med tidigare modell. Huvudmålet är att bli marknadsledande, ligga högt upp i ranking och få utmärkelser för vissa produkter fram till 2018 (Volkswagen, 2014).

Vidare talar Volkswagen i sin hållbarhetsredovisning (2014) vilka strategier de använder sig av för att minska utsläppen på sina personbilar. De nämner bland annat "Think Blue. Factory" strategin som syftar till att minska förbrukningen av energi, vatten, volymen av avfall, utsläppen av lösningsmedel och CO₂ utsläpp per producerad enhet med 25% på alla Volkswagens fabriker över hela världen fram till år 2018, till skillnad från år 2010. En ytterligare strategi som används är Powertrain and fuel strategin som syftar till att ersätta fossila bränslen med förnybara energikällor för att på sikt uppnå koldioxidneutral mobilitet. De påstår att deras bensin- och dieselmotorer kontinuerligt effektiviseras och förbättras. Volkswagen presenterade även "Think Blue. Engineering" strategin i kategorierna produkt, forskning och utveckling. Detta presenterades för fem miljö framstående projekt inom områdena klimat, hälsa och resurser. Dessa strategier belönar anställda för personligt och miljöengagemang (ibid).

År 2014 imponerade Volkswagens tekniska innovationer återigen (CAM) "The German Center of Automotive Management". För fjärde året i rad vann Volkswagen Group Automotive Innovations Award i kategorin "mest innovativa biltillverkare" och ansågs vara världens bästa tillverkare. Den tekniska revolutionen och den fortsatta utvecklingen av bilar med låga utsläpp är de största utmaningarna som direkt påverkar Volkswagen samt hela bilbranschen. Elektrisk mobilitet är Volkswagens viktigaste utmaning för att uppnå EU:s CO₂-mål för 2020. Volkswagens övergripande mål är bland annat att bli ledande inom miljövänliga produkter:

"We firmly believe that eco-friendly products should never compromise on world-class technology, comfort and safety. One of our key goals is to cut CO₂ emissions from our European new car fleet to 95 g/km by 2020, to reduce fuel consumption by between 10 and 15% in each new model compared with its predecessor, to have the lowest fuel consumption levels in every vehicle class (for the Volkswagen brand), to expand our range of alternative powertrains, to achieve top rankings, ratings and awards for selected products, and to become the market leaders in electric mobility by 2018" (Volkswagen, 2014).

4.2 Volkswagens hållbarhetsredovisning 2015

Volkswagens tidigare hållbarhetsredovisningar har presenterats i form av PDF-filer. Efter att skandalen hade inträffat blev den nya hållbarhetsredovisningen (2015) omgjord och är istället tillgänglig som en hemsida. Informationen på hemsidan är uppdelad i olika kategorier och genom ett enkelt klick kan alla ta sig vidare för att läsa mer om respektive ämne. Denna stora förändring uppmärksammades då Volkswagen under många år har publicerat väldigt många rapporter och alla har varit i samma format. Hållbarhetsredovisningen (2015) som publicerades efter skandalen blev utformad på ett nytt och kreativt sätt. Det nya utseende kallas för Shift och har avsikten att skapa en annorlunda plattform som erbjuder en dialog med externa experter och representanter för intressentgrupper. Detta för att visa att Volkswagen är öppna och kan ha kritiska dialoger med sina intressenter eftersom de inte har något att dölja. Anledningen till denna stora omväxling kan vara för att de vill visa allmänheten en förändring vilket de förklarar enligt nedan:

“We have made further progress in developing a suitable Group policy on sustainability reporting. It regulates the form and standard of reporting for the Group Sustainability Report, the brands’ sustainability reports and other forms of sustainability reporting, as well as the relevant organizational structures, data provision requirements, and respective responsibilities of the Group, brands, companies and locations” (Volkswagen, 2015).

Vidare beskrev Volkswagen i sin hållbarhetsredovisning (2015) denna förändring som ett ytterligare framsteg i deras utveckling av hållbarhetsredovisningen. Den reglerar standarden och formen på rapporteringen för koncernens hållbarhetsredovisning, varumärkets hållbarhetsredovisning och andra former av hållbarhetsredovisningar. Likaså även de relevanta uppgiftskrav, organisationsstrukturer och respektive ansvarsområden för koncernen, företag, varumärken samt platser (ibid).

Skandalen har påverkat Volkswagen genom en mängd olika faktorer som ranking, varumärke och förtroende. I Volkswagens hållbarhetsredovisning (2015) berättas det att Volkswagen hade ledande positioner inom hållbarhetsranking och olika index bland annat the CDP Carbon Disclosure Project, Dow Jones Sustainability Indices samt Oekom Research. Efter skandalen som inträffade blev Volkswagen antingen nedvärderad eller borttagen från dessa rankingar:

“Before the emissions issue, Volkswagen held leading positions in sustainability rankings and indices such as the Dow Jones Sustainability Indices, the CDP Carbon Disclosure Project, Sustainalytics and oekom research. However, Volkswagen has now been downgraded or removed from these ratings” (Volkswagen, 2015).

I Volkswagens hållbarhetsredovisning (2015) går det dessutom att läsa att skandalen haft en betydande inverkan på varumärket. De förklarar att Volkswagen Passenger Cars har lanserat en helt ny generation av Touran och efterträdaren har fått namnet Tiguan. Dessutom nämns att Passat GTE har utökat sitt utbud av plug-in hybridbilar och att Polo firande under samma

period sin 40-årsdag. Trots dessa nyheter och förbättringar berättar de fortsättningsvis att problemet med frågan gällande den alltför höga dieslutsläpp har haft en stor påverkan på varumärket:

“In the 2015 financial year, the Volkswagen Passenger Cars brand launched the new generation of the versatile Touran and presented the Tiguan’s successor. The Passat GTE expanded the range of plug-in hybrid vehicles. And the popular Polo celebrated its 40th birthday in the reporting period. Since September 2015, the diesel emissions issue has had a significant impact on the brand” (Volkswagen, 2015).

Volkswagen förklarade i sin hållbarhetsredovisning (2015) att de under de senaste månaderna har lärt sig en hård läxa. Det räcker inte att bara förespråka integritet, värderingar och miljöskydd. Det är dessutom viktigt att leva och andas dessa värden och de berättar även att de tappade något som är mest värdefullt för företaget - förtroende:

“Over the last few months, we have learned a painful lesson at Volkswagen. It is not enough just to advocate environmental protection, integrity and values – above all, it is essential to live and breathe these values. Volkswagen has squandered that most valuable of commodities, trust” (Volkswagen, 2015).

4.3 Strategier

Det finns synliga strategier i Volkswagens pressmeddelanden, nyhetsartiklar och hållbarhetsredovisning (2015). De mest använda strategier är att förklara skandalens uppkomst, motivera organisationens agerande, distansera organisationen samt skapa kontroll och övervakning.

4.3.1 Förklara skandalens uppkomst

Volkswagens styrelse gick ut med sitt första riktiga uttalande efter att skandalen avslöjades. Det riktades ursäkter från ledningshåll till intressenterna som är kunder, myndigheter, allmänheten och investerare. För Volkswagen är det av stor vikt att få en chans av samtliga intressenter att ställa allt till rätta. Vidare ska de fortsätta med klagörande och samtidigt vidta nödvändiga åtgärder (Volkswagen, 2015-09-26).

Det är tydligt att Volkswagens kommunikation riktar sig till deras viktigaste intressenter kunder, myndigheter, allmänheten och investerare. Dessutom riktas deras kommunikation även till deras anställda. I ett pressmeddelande från den 7:e oktober berättar Volkswagen att de återigen måste värna integritet när som helst och var som helst. Därutöver vill företaget göra allt som står i deras makt för att de ska försäkras om att reglerna blir respekterade av samtliga involverade. Volkswagen Group och dess varumärke uppger att de står för hållbarhet, trovärdighet och ansvarstagandet. Däremot är deras värdegrund för tillfället omskakad. Vidare är de fast beslutna att tillsammans med deras anställda ska visa att deras värderingar leder dem rätt. De har via deras kommunikation gett mod till deras anställda och

poängterat att de tillsammans ska återuppbygga varumärket. Detta visar de genom att definiera ett av deras mål inför framtiden:

“Vi kommer göra allt vi kan för att se till att Volkswagen även i framtiden står för bra och trygga jobb” (Volkswagen, 2015-10-07).

Fortsättningsvis berättar VDn Müller, vid ett möte med de anställda som befann sig i Wolfsburg, att de arbetar oerhört effektivt för att skapa klarhet i skandalen. Han lyfter återigen organisationen och de anställda som lösningen till problemet:

“Vi kan, och vi vill, ta oss igenom den här krisen tack vare att Volkswagen är ett starkt företag. Viktigast av allt, vi har det bästa bilbyggarteamet man kan önska sig” (Volkswagen, 2015-10-07).

Cheferna försöker på deras egna nivå nå ut till deras anställda vilket är genomgående. De uttrycker sin frustration som de anser dela med de flesta i koncernen. Koncernchefen fortsätter att tillägga:

“Tro mig - jag är lika otålig som ni. Men inför det arbete vi nu har framför oss, med åtgärder för fyra varumärken och många olika modeller, så är noggrannhet viktigare än snabbhet” (Volkswagen, 2015-10-07).

Volkswagens ledning diskuterade de nya strategierna som berör dieselmotorerna. Bland annat ska dieselfordon ska enbart utrustas med avgassystem som ska uppfylla den allra högsta standarden som gäller miljöteknologin. För att genomföra de nya besluten kommer investeringar minskas med en miljard euro per år jämfört med det som hade planerats vid ett tidigare tillfälle. Detta påskyndade införandet av Volkswagens effektiviseringsprogram, vilket innebär att det skapas mer utrymme för omorientering. Volkswagen vill ompositionera sitt varumärke inför framtiden genom att bli mer effektiva, skapa mer utrymme för framåtblickande teknologier som effektiviseringsprogram och ge deras kärnteknologier samt produkter ett nytt fokus (Volkswagen, 2015-10-13).

Volkswagen gick två dagar upp gav företaget hur många bilar som var berörda av åtgärden. Det rörde sig om 8,5 miljoner bilar inom Volkswagen Group i Europa som kommer att återkallas:

“Totalt sett kommer Volkswagen Group att återkalla omkring 8,5 miljoner fordon i Europa (EU28) enligt KBA” (Volkswagen, 2015-10-15).

Vid ett senare tillfälle den 28:e oktober informerar Volkswagen att de avsätter 6,7 miljarder euro för åtgärdsprogrammet av de missvisande utsläppsvärden. Som ett resultat av det blev rörelseresultatet efter engångsposter 3,3 miljarder euro (9,4 miljarder euro). Vidare var resultatet efter skatt 4,0 miljarder euro (8,7 miljarder euro) vilket är det prognostiserade helårsresultatet. Fortsättningsvis nämner VDn Müller ett nästa steg för koncernen och detta är att utvärdera samtliga 300 modeller, vilket är ett måste. Volkswagens mål är att behålla sin

nuvarande status som en miljöfokuserad biltillverkare oberoende av skandalen och kämpa för att lyckas uppnå detta. Siffrorna visar Volkswagens styrka samtidigt som de tydliggör den inledande påverkan av den nuvarande situationen. Koncernchefen Mattias Müller kommenterade hur gärna de vill återställa det förtroendet de har förlorat:

*“Vi kommer att göra allt vi kan för att återvinna det förtroende vi förlorat”
(Volkswagen, 2015-10-28).*

Vid samma tillfälle kommenterade Frank Witter som är CFO hos Volkswagen AG att Volkswagen-koncernen har mycket robusta och solida likvida resurser som ska hjälpa dem att kunna klara den utmanande samt knepiga situation som orsakades av den finansiella påverkan från diesel frågan (ibid).

Den 22:a oktober berättade Volkswagen att det genomfördes en noggrann utvärdering som berör dieselutsläppen. De fastställde att EU5, EU6 och EA288 inte innehöll en olaglig mjukvara. Detta betyder att de nya fordonen med dessa motorer från koncernen och de som säljs inom EU har uppfyllt den standard som föreligger för miljön samt de lagliga kraven (Volkswagen, 2015-10-22). Den 4:e november framgick att denna process har gått framåt och det upptäcktes oklarheter som berörde CO₂-nivåerna. Det nämndes att de riskerar en eventuell förlust som går upp till 2 miljarder euro (Volkswagen, 2015-11-04). Vid ett senare tillfälle presenterade Volkswagen ett nästa steg för att klargöra CO₂-nivåerna. De angav att det fanns 430 000 antal fordon med årsmodellen 2016. Volkswagen ska därför fastställa nya siffror för CO₂ under bevakning av myndigheter som är berörda och tillsammans undersöka ifall tidigare årsmodeller är berörda av detta problem med CO₂-nivåerna. De påpekade även att bilarnas säkerhet inte var i fara och därav satte organisationen aldrig kundernas hälsa i fara (Volkswagen, 2015-11-14).

Volkswagen inledde vid årsskiftet arbetet att åtgärda de bilar som är berörda. Det finns idag ungefär 70 000 godkända åtgärder av samtliga 228 000 berörda bilarna i Sverige. Alla bör vid årets slut få en tillgänglig åtgärd och kunderna får själv välja ifall åtgärden ska genomföras i samband med ett verkstadsbesök eller service. Dieselskandalen har haft ett stort inflytande när det gäller de krav som finns på bilar vid testförfarande. Alla kommer att vinna på att dessa tester blir allt mer trovärdiga för konsumenterna. Det förnyelsearbetet som Volkswagen var tvungen att göra på grund av diesel frågan har förberett företaget för denna utveckling (ibid).

Volkswagen påpekar även att de har kommunicerat mycket i sina pressmeddelanden, särskilt om tekniska aspekter. Detta på grund av att både hård- och mjukvaran är manipulerad i vissa bilarna vilket har angivit fel utsläppsvärden. Dessa tekniska aspekter berör bland annat tekniska lösningar som önskas och ska utvecklas samt vilka motorer som blev drabbade. Den tekniska lösningen blev vid det tredje uttalandet benämnt som utsläppsmanipulation (Volkswagen, 2015-09-26).

Vidare orsakade skandalen ett negativt resultat både före och efter skatt då det visade sig att Volkswagen hade extraordinära kostnader på 16,9 miljarder euro. Dessa kostnader bestod av

avsättningar som hade en koppling till diesel frågan som exempelvis kundrelaterade åtgärder, globala legala risker och tekniska modifieringar. Detta tar höjd för riskerna som identifierades i den finansiella rapporten för år 2015 och detta har samband med diesel frågan. Müller tillade även:

“Om det inte vore för de stora avsättningar som uppstod som en konsekvens av diesel frågan hade Volkswagen redovisat ännu ett framgångsrikt år. Denna kris som visas i dagens siffror har haft en stor påverkan på företagets finansiella ställning” (Volkswagen, 2016-04-23).

Volkswagen har lärt sig en hård läxa de senaste månaderna men trots den svåra situationen har inledningen på år 2016 varit solid. De tre första månaderna gick försäljningsintäkterna ner. Dock var de enligt Müller överlag nöjda med inledningen för detta utmanande år och att de har erhållit goda resultat trots de svåra förhållandena. De har visat fast avsikt och medlen för att hantera denna otroligt svåra situation med deras egna resurser. Vidare påpekar Müller:

“Vi har uppnått goda resultat trots de svåra förhållandena. Vi har visat vår fasta avsikt och medlen för att hantera denna svåra situation som vi befinner oss i med hjälp av våra egna resurser” (Volkswagen, 2016-05-31).

Förutom att Volkswagen förklarade skandalens uppkomst bland sina pressmeddelanden och nyhetsartiklar tog de även upp ämnet i deras hållbarhetsredovisning (2015). De förklarade i sin hållbarhetsredovisning att US Environmental Protection Agency (EPA) den 18e september 2015 utlöste en kris som medförde en allvarlig förlust av förtroende i Volkswagen som är världens största biltillverkare. Dessutom drabbade detta företagets rykte enormt:

“Dear Readers, September 18, 2015, was the day a violation notice from the US Environmental Protection Agency (EPA) triggered the crisis that led to a serious loss of trust in the world’s largest car manufacturer and great damage to its reputation” (Volkswagen, 2015).

Nu ställer företaget frågan till sig själva hur ett företag som flagrant har brutit sitt löfte till samhället ska kunna tala om hållbarhet på nytt utan rädslan för förlöjligande och hån. Volkswagen påpekar att de fortfarande inte kan leverera den utlovade förklaringen till utsläppsskandalen. Företaget är fortfarande osäkra och har ingen exakt förklaring för hur allt kunde ske. De anlätade en advokatfirma som ska undersöka situationen för att gå till grund och botten med problemet. I denna situation har Volkswagen gett ordet till deras intressenter som består av; kund, anställd, investerare, bilhandlare, VDn för International Council on Clean Transport (ICCT), affärsman från Wolfsburg och EPAs tidigare chef. Klaus Töpfer som är den tidigare verkställande direktören för FN:s miljöprogram har lagt en skarp kommentar angående problemet med dieselutsläpp. Dr. Christine Hohmann-Dennhardt spelar en central roll för att Volkswagen aldrig ska begå en sådan kränkning av anständigt beteende och rättssäkerheten. Dr. Francisco J.Garcia Sanz gav överraskande insikter som övervakar bearbetningen av diesel frågan eftersom han känner till de svåra förhandlingarna i USA. De ytterligare rapporter, infographics och uppsatser i denna fråga ger information om

Volkswagens strävan efter att bidra till att forma förändringen av rörlighet och tillverkning i framtiden. Hållbarhet förstås i dessa artiklar som en svår uppgift att hantera de motstridiga mål i övertygelse om att återupprätta förtroendet endast ifall sådana konflikter friläggs (ibid).

Fastän det finns många som är besvikna på Volkswagen är de beredda att delta i projektet. Vidare riktar Volkswagen ett tack till de som har viljan att göra detta och många kollegor från koncernens divisioner för deras stöd. Denna hållbarhetskommunikation hade inte varit möjlig utan dem:

“We thank them for their willingness to do so. And of course we also wish to thank our many colleagues from the Group divisions for their support. This shift in sustainability communications wouldn't have been possible without them” (Volkswagen, 2015).

Ungefär ett år efter att skandalen inträffade publicerade Volkswagen ett väsentligt pressmeddelande som en tydlig förklaring till skandalens uppkomst och att det har varit en stor förändring för Volkswagen-koncernen:

“I dagarna har det gått ett år sedan det framkom att några av Volkswagen-koncernens dieselmotorer hade en mjukvara som vid testkörning optimerade utsläppsvärdena för kväveoxider (NOx). Det senaste året har varit ett år av förändring för Volkswagenkoncernen, där viktiga beslut för framtiden har tagits och en ny stark struktur och inriktning har skapats” (Volkswagen, 2016-09-16).

Under detta tillfället berättade Claes Jerveland som är VD för Volkswagen Group Sverige att de redan från start har beklagat skandalen och varit uppriktiga gällande problemet. Det som inträffade var oacceptabelt medan de konstaterar att Volkswagen-koncernen har förändrats under det senaste året mer än de tio senaste åren tillsammans. Dieselskandalen har resulterat i förändringar som har förändrat organisationen och deras produktutbud som är starkare idag. Claes Jerveland poängterar:

“Volkswagen är inte samma företag idag som för ett år sedan” (Volkswagen, 2016-09-16).

Det finns fortfarande frågetecken kvar dock tar de varje dag ett steg framåt. De lägger vikt på att hjälpa de kunderna som berörs av åtgärder och vill återställa det skadade förtroende. Volkswagen är tacksamma för det fortsatta förtroendet från samtliga kunder och dessutom är de glada över den goda relationen som de har med deras återförsäljare (ibid).

4.3.2 Motivera organisationens agerande

I Volkswagens hållbarhetsredovisning (2015) står det att Volkswagen måste ifrågasätta hur och varför ett sådant beslut om att manipulera utsläppssystemet fattades samt vad som påverkade det. De beskriver dieslutsläpp skandalen som det värsta tänkbara scenariot som kan inträffa. Detta eftersom denna händelse har kringgått lagkrav och bidragit med grovt bedrägeri. Företaget och dess dieselteknik har lidit en förlust i trovärdighet samt allmänhetens förtroende i hela världen. Volkswagens menar att de åtgärdar de tekniska felen genom att

återkalla bilar till en auktoriserad Volkswagenverkstad, dock är det inte lika enkelt att reparera förtroendet hos kunder. Företaget påstår att de bör tänka på nytt eftersom de inte kan använda sig av samma tänkande som de hade förr innan problemet uppstod (Volkswagen, 2015).

Volkswagen påstår att deras mål är att erbjuda goda arbetsförhållanden, spara resurser, ta hand om miljön och skapa bestående värden. Dock har Volkswagen misslyckats matcha detta med deras senaste handlingar som exempelvis utsläppskandalen. Företaget är villiga att göra allt i deras makt för att sådana händelser inte ska upprepas då deras intressenter är väldigt besvikna på det som har hänt. För tillfället jobbar de med att omarbete sina normer och vinna tillbaka allmänhetens förtroende. Detta motiverar de genom:

“We have failed to live up to our own standards in several areas. The irregularities in the handling of emissions tests contradict everything we stand for. We regret this immensely and are aware that we have let our stakeholders down. We will do everything in our power to prevent incidents of this kind from recurring, and are fully committed to re-embracing our standards and winning back public trust” (Volkswagen, 2015).

Målet just nu är att omarbete hållbarhetskonceptet i verksamheten i syfte att fastställa alla möjligheter och risker som är kopplade till miljön, det sociala och styrelsen så tidigt som möjligt. I samband med detta ska Volkswagens sociala ansvars (CSR) aktiviteter ha en positiv inverkan på bolagets rykte och värde (ibid).

Volkswagens styrelse har pratat öppet om händelsen och lovat att de kommer göra sitt bästa för att vidta nödvändiga åtgärder. Volkswagen tar ställning gentemot den uppkomna skandalen och motiverar organisationens agerande, enligt biltillverkaren finns det inga ursäkter kring det som har hänt. Vidare betonas det även att organisationen i detalj avser att utreda vad som inträffade och de beräknar att fortsätta denna utredning tills de har fått svar på samtliga frågor vilket framgår här:

“Det finns absolut inga ursäkter för den manipulation som djupt har chockat Volkswagen. Företaget kommer att vända på varenda sten tills det når till botten med detta samt ställa de ansvariga till svars och vidta nödvändiga åtgärder” (Volkswagen, 2015-09-25).

Berthold Huber som är vice ordförande i styrelsen påstod att utsläppsmanipulationerna är en politisk och moralisk katastrof för Volkswagen. Han motiverade organisationens agerande och förklarade att det var tekniker och ingenjörer inblandade i skandalen genom bland annat utveckling av motorer. De anses ha medverkat i utsläppsmanipulationen vilket är ett olagligt beteende som chockade både Volkswagen och allmänheten djupt. Vidare nämnde Berthold Huber:

“Det olagliga beteendet hos ingenjörer och tekniker som är inblandade i utvecklingen av våra motorer chockade Volkswagen lika mycket som det chockade allmänheten” (Volkswagen, 2015-09-26).

Volkswagen-koncernen kungjorde att fordon från koncernen berörs av utsläppsfrågan över hela världen. Herbert Diess, VDn för Volkswagen personbilar konstaterade:

*“Vi gör allt vi kan för att snabbt få fram en teknisk lösning som vi kommer att presentera för våra samarbetspartners, till våra kunder och till allmänheten så snart det bara är möjligt”
(Volkswagen, 2015-09-26).*

Volkswagens målsättning var att meddela kunderna om utsläppsfrågan och konsekvenserna för att åtgärda problemet eftersom det är viktigt att bilarna följer regelverket till punkt och prick. VDn påpekar även att Volkswagen kommer att göra allt som står i mänsklig makt för att återfå kundernas, återförsäljarnas och allmänhetens förtroende (ibid).

4.3.3 Kontroll och övervakning

Volkswagen belyser sitt ansvar som de tar för manipulationen av bilarna och de följder som tillkom av detta. De uttrycker sitt ansvarstagande genom flera olika ageranden för att minska storleksförhållande på de negativa konsekvenserna från intressenterna. Ett exempel på detta är:

“Volkswagen AG tillkännager en handlingsplan för att åtgärda utsläppskaraktäristiken i dieselbilar. I ett första steg kommer berörda kunder att informeras om att utsläppskaraktäristiken i deras bilar ska justeras inom en snar framtid. Alla bilar är tekniskt säkra och körbara” (Volkswagen, 2015-09-29).

Inom ramen för handlingsplanen vill Volkswagen och de andra koncernmärkena vars bilar är berörda av åtgärden presentera åtgärder och tekniska lösningar till ansvariga myndigheter. Det genomfördes en intern utvärdering som fastslog att serviceåtgärden behöver utföras på cirka fem miljoner bilar från Volkswagen Personbilar. Det finns även en totalsiffra på elva miljoner fordon som är från Volkswagen-koncernen i hela världen. Vissa av dessa berörda fordon är sjunde generationens Passat, första generationens Tiguan och sjätte generationens Golf som är utrustade med dieselmotorer EA189 (ibid).

Genom denna handlingsplan vill Volkswagen meddela de kunder vars bilar blev påverkade att de ska få information när den tekniska lösningen blir godkänd. Därefter blir kunderna ombudda att ta kontakt med sin auktoriserade Volkswagenverkstad för att boka en tid för åtgärden. Denna åtgärd av teknologin i bilarna och kostnaderna som uppstår i samband med detta uppger Volkswagen att de ska stå för. Vidare kommer de även ge en kompensation bestående av en lånebil ifall kunden behöver det under tiden åtgärden utförs (Volkswagen, 2015-10-01).

Den nya ledningen berättade att flera viktiga produktbeslut hade tagits. Bland dessa fanns att en ny dieselteknik var planerad och det togs ett beslut att enbart dieselmotorer med AdBlue- och SCR-teknologin skulle installeras i Nordamerika och Europa. Detta innebär att de kommer få använda en av de allra bästa tillgängliga miljöteknologier. Ett ytterligare beslut

som togs är att de ska utveckla plug-in hybrider med längre räckvidd, effektivare bensin-, diesel- och gaskoncept samt öka volymtillverkning av elbilar. Designen av de nya standardiserade systemen kommer för samtliga karosser och fordonstyper som möjliggör en elektrisk räckvidd på 250–500 kilometer (Volkswagen 2015-10-13).

Ett ytterligare steg för att hantera krisen är att invänta uttalande från miljömyndigheter som finns i olika länder. Myndigheterna berättar om hur situationen ser ut i deras land och i detta fall menas beslut gällande återkallning av berörda fordon. Volkswagen kommenterar oftast sådana uttalanden på sin hemsida. Exempelvis när EPA förklarade den 2a november år 2015 att de bilar som har V6 TDI motorer har en mjukvara som är olagligt installerad (Krall & Peng, 2015). Volkswagen kommenterade detta genom att visa sin vilja att samarbeta i de utredande som EPA sysslar med. Samtidigt kommenterar Müller deras inställning till krisen och på vilket sätt de ska lösa det:

“Från första början har jag arbetat hårt för ett obevekligt och omfattande klargörande av händelserna. Vi stoppar inte för något eller någon. Det här är en smärtsam process men det är vårt enda alternativ” (Volkswagen, 2015-11-03).

Vid samma tillfälle tillägger även Volkswagen om deras inställning till att samarbeta med myndigheter. De förklarar att de kommer göra sitt bästa och vara effektiva med att klargöra deras kommande handlingsplaner. Samtidigt vill de försäkra att det blir rätt miljövärden för de berörda fordonen (ibid).

Efter skandalen hade Volkswagen en utredning där ungefär 450 interna och externa experter har deltagit i utredningen som har skett i två olika faser. Den interna gruppen bestod bland annat av experter från olika företag inom koncernen som granskade processer, rapportering- och kontrollsystem. Volkswagen-koncernen har rapporterat att den interna utredningen inte bekräftade de misstankar som fanns kring manipulationen. Dock har utredningen som granskats av en oberoende extern part fastställt att tre faktorer har tillsammans varit grund till mjukvaruproblemet. Den första faktorn är att det finns svagheter i vissa arbetsprocesser som har tenderat att främja dåligt beteende från vissa medarbetare. Ett exempel på en sådan process är test- och certifieringsprocessen som inte lyckades hindra mjukvaran som har använts. Den andra faktorn som har identifierats är stora brister som har orsakat att fel har begåtts av vissa individer på företaget. Sista faktorn som angavs är att det har observerats en tendens av godkännande för attityder gentemot regelbrott inom vissa delar av företaget. Ännu en svaghet som har fastställts av en revisionsgrupp är att det har funnits oklarheter i ansvarsfördelningen i företaget vilket bör åtgärdas (Volkswagen, 2015-12-11).

För att lösa problemet med den alldeles för höga kväveoxidutsläppen i Europa har ett viktigt steg mot lösningen varit att Volkswagen-koncernen presenterar de tekniska åtgärderna för de berörda motorerna ur EA189 med en cylindervolym på 1,2, 1,6 och 2,0 liter till den tyska godkännandemyndigheten KBA (Kraftfahrtbundesamt). Vid detta tillfälle fick dieselmotorn EA189 ett godkännande för åtgärden:

“Åtgärderna för alla berörda dieselmotorer inom motorfamiljen EA189 har godkänts av den tyska myndigheten KBA. Kunderna informeras om de kommande stegen” (Volkswagen, 2015-12-16).

En intensiv granskning har genomförts och KBA godkände alla åtgärder vilket innebär att korrigeringsåtgärder för samtliga berörda bilar är fastställd. Denna servicekampanj skulle påbörjas i slutet av januari 2016. Motorerna med en cylindervolym på 1,2, 1,6 och 2,0 ska få en mjukvaruuppdatering. Deras mål med de tekniska åtgärderna är att uppnå utsläppskraven utan att det påverkar bränsleförbrukningen, prestandan eller motoreffekten. Först kommer 2,0-litersmotorerna åtgärdas från det första kvartalet 2016, 1,2-litersmotorerna från slutet av andra kvartalet 2016 och 1,6-litersmotorerna från tredje kvartalet 2016 (ibid).

Volkswagen visar att de kämpar för att ta hand om kunderna och deras förtroende genom att kontinuerligt uppdatera angående denna fråga. Bland deras senaste pressmeddelanden gick de ut med detta:

“Vi fortsätter ta hand om både din motor och ditt förtroende. Dieselfrågan handlar för oss inte bara om att hitta en teknisk lösning för korrekta utsläppsvärden. Det handlar också om att ta hand om dig, och alla andra som kör en Volkswagen årsmodell 2008 – 2015 med berörd motor” (Volkswagen, 2016-12-29).

På detta sätt visar Volkswagen vilket värde kunden har för företaget och tar hand om kunderna vars bilar blev berörda. De vill välkomna kunderna till deras närmaste verkstad för att kostnadsfritt genomföra åtgärden för denna manipulation. De avslutar meddelandet genom ett tack:

“Vi är väldigt tacksamma för att du valt Volkswagen och vi kommer med oförminskad kraft att fortsätta att ta hand om både din bil och ditt förtroende för oss” (Volkswagen, 2016-12-29).

4.3.4 Distansera organisationen

Volkswagen har haft stora globala utmaningar den senaste tiden som; klimatförändringar och resurstillgänglighet. Dessa utmaningar återspeglas i ökade krav från politiker, investerare som förväntar sig att Volkswagen hanterar dessa risker och även från kunder med växande intresse för miljövänliga fordon. De försöker kontrollera utmaningarna med hjälp av följande strategi:

“Our new “TOGETHER – Strategy 2025” effectively bridges the conceptual gap between sustainability and business objectives” (Volkswagen, 2015).

Volkswagens “TOGETHER – Strategy 2025” syftar till att uppnå FN:n mål för hållbar utveckling (SDGs). Genom denna strategi vill Volkswagen investera tiotals miljarder kronor under de närmaste åren på självkörande bilar, elbilar, digitalisering och mobilitetstjänster. Målet är att bli ett globalt ledande företag inom hållbar mobilitet. Titeln “TOGETHER” understryker det faktum att Volkswagen kommer att behöva arbeta som ett team framöver för

att bygga framgång. Detta eftersom de måste börja med att förbättra samarbetet i företaget för att sträcka sig till en intensiv dialog med aktieägare, kunder, affärspartners och andra intressenter (ibid).

I Volkswagens hållbarhetsredovisning (2015) förekommer information om att de har dramatiska strukturella förändringar på gång som kommer ändra företaget enormt. En av deras strategier är att minska deras koldioxidutsläpp som CO₂ och andra utsläpp längs hela värdekedjan. Volkswagen vill på så sätt komma med nya och innovativa alternativ som är miljövänliga för att verksamheten samt deras fordon ska bli bäst i klass:

“We intend to substantially reduce our carbon footprint the whole way along the value chain so that in terms of CO₂ and other emissions, our operations and vehicles become best in class. Our industry, hence also Volkswagen, stands on the brink of dramatic structural change” (Volkswagen, 2015).

Volkswagen har vid flera tillfällen och på olika sätt haft deras uttalanden direkt riktade till kunderna samt anställda. Det rekommenderades av styrelsen redan efter skandalen att vissa anställda skulle stängas av från arbetet med en gång och dessutom att processen redan hade påbörjats. Vid detta tillfälle berättade även styrelsen att en ny VD hade tillsatts som heter Mattias Müller och att de bör ordna en extrastämman för aktieägarna för att välja en ny medlem. På detta sätt ville de få Hans Dieter Pötsch som deras medlem för att därefter välja honom som ordförande. Volkswagen förklarar de sociala förmågor och kompetenser som Müller besitter (Volkswagen, 2015-09-26). VDn uttalar sig om hans övertygelse att han tillsammans med de anställda kommer att återhämta sig från krisen väldigt snabbt (Volkswagen, 2015-10-07).

Som det tidigare har nämnts rekommenderade styrelsen Hans Dieter Pötsch som den nya ordförande. Denna plan gick i uppfyllelse den 7:e oktober 2015 när han blev fastställd som den nya ordförande för styrelsen. Anledningen till att han valdes var för att Müller behövde ge organisationen mod på flera sätt. Den nya ordförande ska föra ihop ledningen, kunder och anställda genom att bland annat dela otålighet samt oro med de anställda. Samtidigt vill de betona kunderna som verksamhetens kärna som bedrivs av VDn och samtliga:

“Våra kunder är kärnan i allt som våra 600 000 anställda världen över gör” (Volkswagen, 2015-10-07).

Med detta menar Mattias Müller att en omstrukturering av ledningen måste framträda efter skandalen för att minska komplexiteten i verksamheten. På detta sätt visar den nya VDn som har tidigare varit Porsche-chefen att de vill distansera organisationen och ta avstånd från tidigare dåliga inflytande som tillträdde innan och efter skandalen. Genom att Müller blev den nya VDn fick han chansen att direkt göra ett uttalande om att de ska gå in på detalj och göra en noggrann analys samt avslöjande för att processen ska vara skött genom maximal transparens. Enligt Müller ska organisationen på så sätt lära sig av sina misstag. VDn betonar även att det är väsentligt med en kultur som är präglad av transparens för att alla ska dras åt samma håll.

“Vi behöver en kultur av öppenhet och samarbete” (Volkswagen, 2015-10-28).

Dessa förändringar kommer att snabba upp Volkswagen-koncernens interna beslutsprocesser och bidra till att verksamheten blir mer strömlinjeformad. Många funktioner som ligger under VD Mattias Müllers ansvarsområden omstruktureras och ungefär hälften av toppcheferna som direktrapporterar till VD blir uppsagda samt att många nya positioner träder i kraft i början av 2016. Ett exempel på hur Volkswagen använder denna strategi är:

“De här strukturförändringarna kommer att snabba upp våra beslutsprocesser, minska komplexiteten och öka effektiviteten. Koncernledningen kan fokusera mer än tidigare på övergripande framtidsfrågor och fortsätta utveckla strategier” (Volkswagen, 2015-12-18).

Matthias Müller hävdar även att ledningsgruppen är fullkomlig med kompetenta medarbetare från företaget och utanför. Volkswagen kommer att lägga fokus på teknologiska förändringar som kommer att ha en stor inverkan på framtidens mobilitet, det vill säga allt från elektrifiering till digital överföring. Verksamhetens nya struktur kommer att möjliggöra utvecklingen av koncernens potential, dess medarbetare och märken. Detta kommer även att bidra till ökad effektivitet i verksamheten och snabbare beslutsfattande (ibid).

5 Analys och diskussion

5.1 Hållbarhetsredovisning 2014 och 2015

Volkswagen är ett internationellt och framgångsrikt företag som arbetar hårt för att återställa det skadade förtroendet hos intressenterna. Efter den stora skandalen har de riktat sig mot både sina primära och sekundära intressenter i deras hållbarhetsredovisning, pressmeddelanden samt nyhetsartiklar. Enligt Clarkson (1995) och Metcalfe (1998) är primära intressenter företagets viktigaste som de inte kan överleva utan och sekundära har en koppling till företaget eftersom de påverkas eller påverkar företaget. Volkswagens primära intressenter identifierades som; kunder, leverantörer, affärspartners och investerare. Deras sekundära intressenter är myndigheter, allmänheten och media.

Volkswagen har redovisat sitt hållbarhetsarbete från 1995 och framåt, vilket visar att de tar hänsyn till sina intressenter samt sin legitimitet. Suchman (1995) berättar att företagets primära intressenter förväntar sig att företaget hållbarhetsredovisar för att inte riskera förlora deras legitimitet. Volkswagens hållbarhetsredovisning (2014) kännetecknas av strategier och arbetssätt för att svara på sina intressenters förväntningar, minska utsläppen på personbilar och ersätta fossila bränslen med förnybara energikällor i sina bilar (Volkswagen, 2014). Detta redovisar de för att betraktas som legitima, pålitliga, meningsfulla och att deras handlingar anses vara mer förutsägbara (Suchman, 1995). I hållbarhetsredovisningen (2014) framkom det även att Volkswagens bensin och dieselmotorer kontinuerligt förbättras samt effektiviseras och att de använder sig av "Think Blue. Engineering" som presenterades för projekt inom klimat, hälsa samt resurser. Ännu ett påstående som framkommer i rapporten är att anställda får belöning för personligt och miljöengagemang (Volkswagen, 2014).

År 2015 framkom det att ungefär 11 miljoner bilar i USA och Europa har manipulerats. Mjukvaran som användes för att manipulera dieselmotorer sänkte kväveoxidutsläppen för att uppfylla standarderna (Krall & Peng, 2015). Terry (2015) hävdar att det var en grupp ingenjörer som deltog och skapade mjukvaran för dieselmotorerna. Denna händelse som har pågått under en sjuårsperiod anses ha skadat miljön, hälsan och även orsakat fler dödsfall då luftföroreningar förstör ozonskiktet som förknippas det med dödlighet. Vissa bilar som är berörda av manipuleringen har vunnit utmärkelser för "Green Car the Year Awards" år 2009 och 2010 eftersom de ansågs vara bränslesnåla. Dessa utmärkelser har idag hävts (Krall & Peng, 2015).

Forskarna menar att informationen som framgick i Volkswagens hållbarhetsredovisning (2014) inte riktigt stämde. I denna rapport valde Volkswagen att endast redovisa de positiva aspekterna och visa omgivningen att företaget ligger i framkant med deras förväntningar för att erhålla legitimitet. Det upplevdes att Volkswagen använde hållbarhetsredovisningen i marknadsföringssyfte, vilket stämmer överens med vad Deegan, Rankin & Tobin (2002) och Hahn & Lülfs (2014) nämnde om att hållbarhetsredovisningar används ofta i marknadsföringssyfte för att förbättra företagets rykte samt dess legitimitet.

Det är mycket som tyder på att en stor del av den information som framgick i hållbarhetsredovisningen (2014) inte stämmer när den jämförs med hållbarhetsredovisningen (2015), det vill säga efter skandalen. Ett exempel på detta är att Volkswagen påstod att de ständigt effektiviserar och förbättrar sina dieselmotorer samt att de arbetar med många projekt inom klimat, hälsa och resurser innan skandalen (Volkswagen, 2014). Efter skandalen visade det sig att ingenjörerna inte förbättrade dieselmotorerna utan manipulerade de trots att de hade fått belöningar för personligt och miljöengagemang (Volkswagen, 2015). Forskarna menar att Volkswagen inte har tagit lika mycket hänsyn till miljön som de påstått i deras tidigare hållbarhetsredovisning. Detta eftersom de släppte ut mer kväveoxid i luften än förväntat vilket har förknippats med luftföroreningar, förstörelse av ozonskikt och dödlighet.

I Volkswagens hållbarhetsredovisning (2014) framkommer det att Volkswagens huvudmål är att minska koldioxidutsläppen på europeiska nya bilar till 95 g/km fram till 2020, minska bränsleförbrukningen med 10-15% i varje modell jämfört med sin föregångare och att ha den lägsta bränsleförbrukning nivån i varje fordonsklass för märket Volkswagen. Detta för att ligga högst upp i ranking, betyg och utmärkelser för utvalda produkter samt att bli marknadsledare i elektrisk mobilitet fram till 2018 (Volkswagen, 2014). Författarna anser att dessa mål är för högt uppsatta vilket ökar risken för företaget att förflytta sig från nuläge till drömläge. Hilmarsson (2006) hävdar att företagets mål bör vara Specifika, Mätbara, Attraktiva, Realistiska och Tidsbestämda, det vill säga SMARTa mål. Forskarna anser att Volkswagens mål inte har varit tillräckligt realistiska, vilket har orsakat att ingenjörerna i företaget har utvecklat ett fusk för att kunna uppnå de högt uppsatta målen. Det är även angeläget att ledningen förstår vad målen innebär för företaget, därför är det ytterst viktigt att diskutera och jämföra strategier tillsammans med anställda som är insatta i ämnet innan ett välgrundat beslut tas fram och mål sätts upp.

Öppenhet i krissituationer anses som ett mångbottnat koncept. Öppenhet står för tillgänglighet, trygghet och viljan att vara transparent (Coombs, 2014). Vid skandaler är det viktigt att företaget snabbt och öppet svarar på intressenters frågor samt förklarar varför skandalen har inträffat. Ett företag som är transparent har en balansgång och ett val mellan att avslöja all information "full disclosure" eller komma ut med så lite som möjlig "limited disclosure". Coombs (2014) förespråkar att företag bör avslöja hela sanningen, dock bör det ske i ett aktsamt förhållningssätt till transparens. Det vill säga att företag inte kan avslöja hundra procent av all information eftersom en viss information bör skyddas av olika skäl, som exempelvis lagstiftning. Enligt forskarna är det viktigaste att företaget står för öppenhet till den grad när det är möjligt att ge en positiv bild av företaget i krissituationer.

Forskarna anser att Volkswagen har varit väldigt öppna efter skandalen på deras hemsida och i deras hållbarhetsredovisning. Redan från start beklagade Volkswagen djupt och tydliggjorde att det som skett är helt oacceptabelt. Efter att Müller blev den nya VDn har Volkswagen börjat djupanalysera processen och arbeta med att lösa problemet med maximal transparens. VDn menar att det som har hänt inte kan göras o gjort och att Volkswagen kommer göra allt som krävs för att företaget ska agera korrekt i framtiden. Dock ser han inte skandalen endast

som en kris då den har förändrat företaget och stärkt dess produktutbud. Müller hävdar att Volkswagen har en kultur av öppenhet och samarbete. Det är dessutom viktigt att företaget präglas av transparens eftersom det bidrar med att alla anställda dras åt samma håll, vilket även forskarna håller med om (Volkswagen, 2015).

Enligt Groysberg, Lin, Serafeim & Abrahams (2016) påverkar skandaler företaget genom ett antal faktorer. Dessa faktorer är bland annat organisationens kultur, varumärke, ranking och arbetsfunktion. I Volkswagens fall påverkade skandalen genom ranking, varumärke och förtroende. Det förekommer i hållbarhetsredovisningen (2015) om att företaget hade ledande positioner inom hållbarhetsranking och olika index bland annat the CDP Carbon Disclosure Project, Dow Jones Sustainability Indices samt oekom research. Efter att skandalen inträffade blev Volkswagen antingen nedvärderad eller borttagen från dessa rankingar (Volkswagen, 2015).

Vidare nämner Andreassen (1997) att skandaler kan medföra en försämrad kundlojalitet och det kan drabba företagets ekonomi, varumärke samt förtroende. Företagets varumärke kan på grund av det bli relaterat till en skandal och det kan skapa problem för företaget (Andreassen, 1997). Detta överensstämmer med informationen som framgår i hållbarhetsredovisningen (2015) om att Volkswagens varumärke blev väldigt påverkat vilket kan leda till att varumärket får ett försämrat rykte och förknippas med skandalen under en väldigt lång tidsperiod(ibid).

Under de senaste månaderna har Volkswagen lärt sig en hård läxa. Det räcker inte att bara förespråka integritet, värderingar och miljöskydd. Det är dessutom viktigt att leva och andas dessa värden och de berättar även att de tappade något som är mest värdefullt för företaget - förtroende (ibid). I enlighet med Wood (1991) och Brytting (2005) är det kritiskt att företag upprätthåller intressenternas förväntningar och kunna leva vidare eftersom det i slutändan kan medföra upprörda samt svikande kunder. För en hög finansiell prestation är omvärldens förtroende en oerhört kritisk faktor. Ifall förtroende förloras kan detta leda till ekonomiska konsekvenser som har en stor påverkan på försäljningen. Detta överensstämmer med forskarnas åsikter om att skandaler kan leda till en försämrad försäljning och ökade kostnader som kan påverka företagets finansiella status, därav måste företag arbeta hårt för att återfå kundernas förtroende.

5.2 Strategier

Enligt Haddock-Fraser (2012) är media benägna att rapportera företagets dåliga miljöprestanda i samband med att allmänhetens intresse har ökat för CSR-rapporter på sistone (Toppinen & Korhonen-Kurki, 2013). Efter medias reaktioner ger företag respons. Pressmeddelanden och nyhetsartiklar kan vara ett sätt att ge respons från företaget eftersom de har medias uppmärksamhet (Desai, 2011). Denna respons syns tydligt hos Volkswagen eftersom det uppmärksammades att de endast hade fåtal pressmeddelanden och nyhetsartiklar året innan skandalen. Efter skandalen uppstod det direkt en stor förändring och Volkswagen började kontinuerligt ge ut pressmeddelanden samt nyhetsartiklar som handlade om

skandalen. Denna ökning som sker efter en skandal är i enlighet med forskarnas åsikter om att Volkswagen vill visa hur allvarligt de tog skandalen och ge respons samt vill skydda sig själva mot det som publiceras av media för att behålla sin legitimitet.

Den typ av pressmeddelanden och nyhetsartiklar som har ökat mest på Volkswagens hemsida efter skandalen har handlat om hållbarhet och hur de ska arbeta för att återhämta sig efter skandalen. Desai (2011) och Fernando & Lawrence (2014) menar att detta inte är överraskande då media kan vara ett sätt att minska en organisations legitimitet medan vissa händelser eller åtgärder kan öka organisationen legitimitet. I Volkswagens fall kan en händelse vara att öka deras pressmeddelanden och nyhetsartiklar som berör hållbarhet. Volkswagen ville ta ansvar genom att nå ut till alla sina intressenter via deras pressmeddelanden samt nyhetsartiklar och tala om skandalen samt hur de ska arbeta för att hitta en lösning till detta. De visade att de tog skandalen seriöst genom att åtgärda de berörda dieselmotorer som hade 40 gånger mer utsläpp av det tillåtna värdet av kväveoxider. Denna åtgärd ville de göra kostnadsfritt och de erbjöd även kunder en lånebil under den tiden (Krall & Peng, 2015; Rabe, 2015b). Forskarna hävdar att anledningen till det ökade antalet av denna typ av pressmeddelanden och nyhetsartiklar är att Volkswagen försöker besvara och skydda sig mot medias försök att minska deras legitimitet. Vidare anser författarna att detta är ett ansvarsfullt sätt att försvara sig mot media och att företaget visar sin omgivning att de är ärliga samt öppna med vad som har hänt.

Ett annat sätt för Volkswagen att nå ut till sina samtliga intressenter är genom deras hållbarhetsredovisning. Under flera år har Volkswagen publicerat hållbarhetsredovisningar i form av PDF-filer på deras hemsida. Dock skedde en stor förändring efter skandalen när den nya hållbarhetsredovisningen publicerades. Denna var designad på ett nytt sätt och utformades som en hemsida. Den nya designen kallas för Shift och avsikten är att skapa en annorlunda plattform som erbjuder en dialog med representanter för intressentgrupper samt externa experter (Volkswagen, 2015). En sådan typ av omväxling kan bero på att de vill visa omgivningen en stor förändring inom företaget och även på grund av att media har ett samband med hållbarhetsredovisningar. Skandaler kan skapa oro i samhället gällande företagets sociala samt miljöprestanda och därav kan företag försöka att återhämta sig genom positiva förändringar (Brown & Deegan, 1998; Islam & Deegan, 2010). Likaså får även multinationella organisationer mycket uppmärksamhet av media (Garcia-Sanchez, CuadroBallestros & Sepulveda, 2014).

Vidare beskrev Volkswagen i sin hållbarhetsredovisning (2015) denna förändring som ett ytterligare framsteg i deras utveckling av hållbarhetsredovisningar. Den reglerar standarden och formen på rapporteringen för koncernens, varumärkets samt andra former av hållbarhetsredovisningar. Likaså även de relevanta uppgiftskrav, organisationsstrukturer och respektive ansvarsområden för koncernen, företag, varumärken samt platser (Volkswagen, 2015). En sådan förändring är enligt Fernando & Lawrence (2014) ett försök att reparera den skadade legitimitet och att ge ut frivilligt information genom en hållbarhetsrapport är ett sätt för företag att återställa sin image. Enligt författarna är detta ett försök av Volkswagen att visa sina samtliga intressenter att Volkswagen inte accepterar det som har hänt och väljer att

påbörja något nytt för att visa att de är miljömedvetna. Anledningen till detta kan vara för att få stor uppmärksamhet av media och samtidigt bestrida sitt dåliga rykte.

Det finns strategier som används av företag för att återställa sin skadade legitimitet. Ett företag kan inte tillfredsställa samtliga intressenter och därav fattades beslut kring vilka aktiviteter företaget ska genomföra. Dessa måste matcha de kulturella sammanhang som företaget arbetar inom (Suchman, 1995). Författarna anser att det finns synliga strategier i Volkswagens hållbarhetsredovisning och pressmeddelanden. De strategier som används mest är att förklara skandalens uppkomst, motivera organisationens agerande, distansera organisationen och skapa kontroll samt övervakning. Fernando & Lawrence (2014) beskrev tidigare att media kan minska organisationens legitimitet. Dessa strategier kan därav användas av många organisationer för att öka deras legitimitet och samtidigt ändra dem under den tid organisationen anstränger sig att återställa sin legitimitet (Suchman, 1995).

5.2.1 Förklara skandalens uppkomst

Enligt Suchman (1995) tenderar ledningen att förneka problemet som kan orsaka en försämrad legitimitet efter en skandal. Ledningen kan även ursäkta skandalen vilket är bevis på bristande kontroll av ledningen eftersom det ifrågasätter organisationens moraliskt ansvarstagande. Att rättfärdiga organisationens agerande är en ytterligare strategi som kan användas av ledningen genom att efteråt förändra organisationens moraliska övertygelser. Ifall dessa strategier inte fungerar kan organisationen förklara skandalens uppkomst på ett sätt som gör det möjligt för organisationen att bibehålla sin legitimitet (ibid). Forskarna identifierade att Volkswagen använder sig av strategin att förklara skandalens uppkomst i både deras pressmeddelanden, nyhetsartiklar och hållbarhetsredovisning (2015). Vidare tolkades Volkswagens kommunikation som applicerbar på en strävan att erhålla kognitiv legitimitet. De har varit öppna i sin kommunikation och försökt förklara det inträffade samt vad som kan ha gått snett. I hållbarhetsredovisningen (2015) framgår det att skandalen upptäcktes av US Environmental Protection Agency (EPA) den 18e september 2015 vilket medförde en allvarlig förlust av förtroende som drabbade företagets rykte enorm. Volkswagen har fortfarande inte identifierat orsaken till hur allt kunde ske och har därav inte kunnat leverera den utlovade förklaringen till utsläppsskandalen. De undrar hur ett företag som har brutit sitt löfte till samhället återigen ska tala om hållbarhet utan rädslan för hån och förlöjligande (Volkswagen, 2015).

Ledningen på Volkswagen informerade allmänheten om händelsen efter skandalens utbrott. Informationen riktades till både deras primära och sekundära intressenter som består av investerare, kunder, myndigheter och allmänheten. Dock riktar sig deras kommunikation även till deras anställda. Volkswagen vill vidta nödvändiga åtgärder och det är av stor betydelse att intressenterna ger dem chansen att ställa allt till rätta (Volkswagen, 2015-09-25). Det har kommunicerats mycket tekniska aspekter på grund av att både hård- och mjukvaran var manipulerad i vissa bilar som gav fel utsläppsvärden. De tekniska aspekterna berör bland annat önskade tekniska lösningar som ska utvecklas och vilka motorer som blev drabbade (Volkswagen, 2015-09-26). Företaget ska göra allt i deras makt för att säkerställa

att reglerna blir respekterade av alla som är involverade. Enligt Volkswagen står företaget för trovärdighet, ansvarstagande och hållbarhet. Trots att deras värdegrund är omskakad för tillfället är de fastbeslutna att deras värderingar leder dem rätt tillsammans med sina anställda (Volkswagen,2015-10-07).

Volkswagen har genom deras kommunikation poängterat att de tillsammans ska återuppbygga varumärket och med detta gett mod till sina anställda för att arbeta effektivt och noggrant. På detta sätt vill de kunna åtgärda fyra varumärken och många olika modeller (ibid). Forskarna poängterar att Volkswagen använder sig av vad Coombs (2007) nämner i sin studie kring hur viktigt det är för företaget att hjälpa sina intressenter att hantera krisen psykologiskt, vilket kan göras genom kommunikation. Det är angeläget att kommunicera ut hur hårt organisationen arbetar för att liknande händelser inte ska upprepas för att lugna ner intressenternas känslor. Vidare anser forskarna att Volkswagen har varit väldigt tydliga med att uttrycka sympati för sina intressenter. Efter den inträffade skandalen gav Volkswagen ordet till sina primära och sekundära intressenter som består av kund, anställd, investerare, bilhandlare, VDN för International Council on Clean Transport (ICCT), affärsman från Wolfsburg och EPAs tidigare chef. Volkswagen har avsikten att forma förändringen av tillverkning och rörlighet i framtiden. Detta vill de åstadkomma med många infographics, uppsatser och rapporter där hållbarhet anses vara en svår uppgift för hantering av motstridiga mål vilket ska bidra till att kunna återställa förtroendet ifall sådana konflikter frilägg (Volkswagen, 2015).

Forskarna har dessutom identifierat att Volkswagen redovisar konkret vilka åtgärder som ska utföras för att höja trovärdigheten och samtidigt säkerställa att skandalen aldrig återigen ska inträffa. De nya strategierna som berör dieselmotorerna har diskuterats av ledningen och de har beslutat bland annat att dieselfordon endast ska vara utrustade med avgassystem som uppfyller den högsta standarden som gäller miljöteknologin. För att möjliggöra detta kommer investeringar minska med en miljard euro per år jämfört med vad som hade planerats förut. Efter skandalen påskyndade Volkswagen sitt effektiviseringsprogram som handlar om ompositionering av varumärket inför framtiden och att fokusera på nya teknologier (Volkswagen, 2015-10-13). Detta kan enligt Fernando & Lawrence (2014) vara ett sätt för företag att försöka vinna sina samtliga intressenters godkännande för att återställa sin image efter en skandal. I linje med detta hävdar Islam & Deegan (2010) att det är vanligt förekommande för multinationella organisationer som får uppmärksamhet i media att försöka vidta åtgärder efter en skandal för att återställa sin image. Ett exempel på detta kan vara att avslöja information om sitt arbete mot en viss fråga. Forskarna håller med Islam & Deegan (2010) och menar att Volkswagen har avslöjat mycket information om sitt arbete mot många frågor efter skandalen för att återställa sin image och få tillbaka tilliten. Det vill säga om skandalen inte hade inträffat då hade Volkswagen inte avslöjat all den information som idag har spridits på media, pressmeddelanden, nyhetsartiklar och hållbarhetsredovisningar.

Volkswagen uppgav att 8,5 miljoner bilar ska återkallas eftersom de berörs av problemet med dieselutsläppen (Volkswagen, 2015-10-15). Det fastställdes att inte alla bilar innehöll den olagliga mjukvaran, den förekom inte i EU5, EU6 och EA288 motorerna (Volkswagen, 2015-

10-22). Missvisandet av utsläppsvärden tvingade företaget att avsätta 6,7 miljarder euro för ett åtgärdsprogram. Deras mål är att behålla sin status som en miljöfokuserad biltillverkare och kämpa för att uppnå detta oberoende av skandaler (Volkswagen, 2015-10-28). Enligt forskarna bör detta vara deras största prioritet som ska visa att företaget är villiga att göra allt som står i deras makt för att uppnå målet. Ifall Volkswagen har detta mål i åtanke under hela deras resa kan de lyckas. Vidare ansågs de oklarheterna som berörde CO2-nivåerna ge en eventuell förlust som uppgår till 2 miljarder euro (Volkswagen, 2015-11-04). Coombs (2007) påstår att en negativ händelse är en kris oavsett åtgärdsprogram och reparationer. Forskarna håller med om detta eftersom Volkswagen har hamnat i en kris trots åtgärdsprogram och kompensationer som har medfört en hög förlust som inte kan göras ogjort.

Fastän skandalen har haft en stor påverkan på Volkswagen har de tydligt visat viljan att skapa nya arbetsmetoder och strategier för att kunna uppnå nya samt förbättrade målsättningar vilket harmoniserar med strategier för att återupprätta kognitiv legitimitet. Detta eftersom Volkswagen redovisar att de skärper sina riskbedömningar för att skandalen inte ska återupprepas och utvecklar sina processer för att åtgärda problemet med dieselsläppen. Samtidigt försöker de även utifrån externa utredningar få en uppfattning om riskerna samt sakförhållandena för att vidta de åtgärder som är nödvändiga för att kunna skapa förutsättningar och därmed kunna agera etiskt samt korrekt i den framtida verksamheten.

Det operationella resultatet som redovisades för 2015 var stabilt trots att det fanns extraordinära kostnader som påverkade årets resultat. Dock orsakade skandalen ett negativt resultat både före och efter skatt då de hade extraordinära kostnader på 16,9 miljarder euro. Dessa kostnader hade en koppling till dieselfrågan och bestod av avsättningar för globala legala risker och tekniska modifieringar och kundrelaterade åtgärder. Det hade varit ännu ett framgångsrikt år för Volkswagen om det inte vore för de stora avsättningarna som uppkom på grund av dieselfrågan som har haft en väldigt stor påverkan på företagets finansiella ställning (Volkswagen, 2016-04-23). Författarna anser att det är väldigt vanligt att det uppstår höga kostnader för företag efter stora skandaler som denna. Dock har Volkswagen spenderat väldigt mycket pengar på att åtgärda sina misstag vilket visar att de bryr sig om sitt rykte och vill återigen vinna intressenternas förtroende. Efter den svåra situationen har Volkswagen lärt sig en hård läxa men har trots detta erhållit goda resultat. De första månaderna efter skandalen gick försäljningsintäkterna ner dock har Volkswagen visat att de är kapabla att hantera svåra situationer med egna resurser (Volkswagen, 2016-05-31). Dessutom belyser Volkswagen sitt ansvar som de har tagit efter manipulationen av bilarna och konsekvenserna som har tillkommit av detta. Det kan finnas problem med att återställa legitimitet som förloras efter en skandal och i vissa fall kan det kännas omöjligt att åstadkomma detta (Ashforth & Gibbs, 1990; Suchman, 1995). Trots det visar Volkswagen med deras hårda insatser att de fortfarande har förhoppningar att lyckas.

Som tidigare nämnts hade Volkswagen inte kunnat identifiera den verkliga orsaken till händelsen och därmed inte levererat den utlovade förklaringen till utsläppsskandalen. Ungefär ett år senare efter skandalen publicerade företaget den utlovade förklaringen till skandalen och att det förändrade Volkswagen-koncernen enormt. Det uppgavs en kortare

förklaring att några av Volkswagen-koncernens dieselmotorer hade en mjukvara som vid testkörning optimerade utsläppsvärdena för kväveoxider (NOx). Företaget har tagit viktiga beslut inför framtiden och en ny stark struktur samt inriktning har skapats. Ännu en gång beklagar Volkswagen skandalen och har varit uppriktiga gällande problemet att det har varit oacceptabelt. Trots det anser de inte vara samma företag som för ett år sedan eftersom den förändrade organisationen och stärkte deras produktutbud. Fortfarande finns det frågetecken kvar som medför att Volkswagen inte kan ge en fullständig förklaring till allt. Författarna anser att de arbetar hårt för att återhämtas och det är väldigt väsentligt att de hjälper sina kunder som de i dagsläget gör och vill återställa det förlorade förtroendet (Volkswagen, 2016-09-16).

5.2.2 Motivera organisationens agerande

Enligt Suchman (1995) är det vanligt förekommande att företag försöker återställa en skadad legitimitet genom undskyllningar, ursäkter och förnekelser. I vissa fall finns det även företag som tydliggör och försvarar sina beteenden samt handlingar för att omgivningen ska skilja på negativa rykten och handlingar från resten av deras verksamhet. Författarna anser att Volkswagen försöker tydliggöra sina beteenden och handlingar genom att motivera organisationens agerande för att öka deras legitimitet samt återfå intressenternas förtroende vilket är i linje med moralisk legitimitet. Volkswagen ifrågasätter hur och varför det blev beslutat att manipulera utsläppssystemet samt vad som påverkade det. Skandalen som berör dieselutsläppen beskrivs som det värsta tänkbara scenariot som kan inträffa och har kringgått lagkrav samt medfört grovt bedrägeri. Volkswagen och dess dieselteknik har på grund av skandalen lidit en förlust i trovärdighet samt allmänhetens förtroende i hela världen. De bilar som är berörda av åtgärden blir återkallade till en auktoriserad Volkswagenverkstad för att reparera de tekniska felen. Däremot är det inte lika enkelt att återställa det förlorade förtroendet hos Volkswagens primära och sekundära intressenter. I denna situation kan företaget inte använda sig av samma tänkande som förr och behöver därav tänka på nytt (Volkswagen, 2015).

Volkswagen har angett målen för företaget som är att spara resurser, erbjuda goda arbetsförhållanden, skapa bestående värden och ta hand om miljön. Trots forskarnas åsikt om att dessa mål anses vara relevanta med tanke på att Volkswagen bland annat arbetar med att erbjuda miljövänliga lösningar till kunderna och ha goda arbetsplatser för deras anställda har Volkswagen med deras senaste handlingar misslyckats att uppnå dem. Det som dock bedöms vara intressant är att företaget är villiga att göra allt i deras makt för att sådana händelser inte ska upprepas eftersom de har gjort deras samtliga intressenter besvikna. På grund av detta måste de fortsätta med att omarbeta sina normer och återställa allmänhetens förtroende som drabbades hårt av skandalen. Målet är att omarbeta verksamhetens hållbarhetskoncept med avsikten att fastställa risker och möjligheter för miljön, styrelsen och det sociala vid ett tidigt skede. I samband med detta ska dessutom Volkswagens sociala ansvars (CSR) aktiviteter påverka bolagets värde och rykte positivt (ibid).

Volkswagen har tagit ställning gentemot skandalen och pratat öppet om händelsen. De gav direkt respons efter skandalen vilket är ett vanligt förekommande beteende hos företag (Suchman, 1995). Vidare motiverar de organisationens agerande genom att uttrycka sina ursäkter för sitt agerande till kunder, myndigheter, investerare och allmänheten. De kommunicerar på olika sätt vad organisationen ska göra sitt bästa för att vidta nödvändiga åtgärder. Vidare avser företaget att utreda skandalen för att ta reda på orsaken till hur en sådan manipulation kunde förekomma, vilket de i dagsläget fortfarande är osäkra på. Denna utredning ska fortsätta tills Volkswagen har fått svar på samtliga frågor och kommer vända på varje sten tills de når till botten med detta samt ställa de ansvariga till svars (Volkswagen, 2015-09-25). Detta går i linje med den moraliska legitimiteten där Suchman (1995) förklarade att en av strategierna var att ursäkta det inträffade vilket även stämmer överens med Volkswagens agerande. Forskarna anser att styrelsen valde en bra strategi att återställa det tappade förtroende hos intressenterna genom att motivera deras agerande och försöka komma fram till en lösning istället för att förneka, undskylla eller ursäkta skandalen. Volkswagen har dessutom lämnat konkreta ursäkter med inställning till händelsen och åtgärder som vidtas. Enligt Suchman (1995) kan chefer genom denna strategi underminera skandalen och skapa balans mellan intressenterna samt de kognitiva samt moraliska föreställningar som gäller. Detta skapar vidare en konsensus mellan allmänhetens förutsättningar om vad företaget ska göra och vad de egentligen gör. Författarna instämmer med Suchman (1995) om att skandalen på detta sätt kan bli hanterad på ett lämpligare och bättre sätt. När en organisation väljer att hantera skandalen i allmänhetens ögon kan det ur ett legitimitetsperspektiv bli bättre för företaget än tidigare.

Företag kan skylla på externa faktorer eller personal för att en skandal har uppstått. Denna typ av företag anses ha en bristfällig ledningskontroll. Det är ytterst viktigt att företag är försiktiga med att återställa sin skadade legitimitet eftersom grova åtgärder och panik kan orsaka en skada istället för nytta (Suchman, 1995). Efter skandalen gav styrelsen ett förslag att stänga av vissa anställda från arbetet och denna process påbörjades även. Dock stängde de inte av ingenjören som vågade anmäla händelsen då de ansåg att det är viktigt att kunna vara ärlig, vilket är en del av deras kultur (Volkswagen, 2015-09-25). Forskarna tycker att Volkswagen skyller mycket på ingenjörerna som utförde fusket. Dock anses att företaget inte enbart ska skylla på de eftersom det är uppenbart att det har funnits brister även på ledningsnivå för att en sådan händelse ska kunna pågå under en sådan lång tid. Däremot fattade de rätt beslut när de inte avskedade ingenjören som vågade informera om fusket då de anses uppmana resten av personalen att tala sanning vid framtida händelser.

Fortsättningsvis är skandalen enligt Volkswagen en moralisk och politisk katastrof. Organisationens agerande motiverade de även genom en förklaring att det fanns tekniker och ingenjörer inblandade i skandalen som bland annat utvecklade motorerna. Detta beteende anses vara olagligt och har chockat allmänheten samt Volkswagen djupt. Därför är det viktigt att få fram en teknisk lösning som samarbetspartners, kunder och allmänheten ska ta del av och godkänna (Volkswagen, 2015-09-26). Detta går i linje med French (1979) som beskrev en moralisk person ha ett ansvar att svara upp inför andra med detta menade han dock inte enbart att genomföra vissa handlingar utan även att agera på ett särskilt sätt. För att företag

ska kunna bära ett moralisk ansvar är det viktigt att de har en avsikt med sitt agerande och agera i linje med den avsikten. Volkswagen har visat en väldigt tydlig avsikt med deras agerande eftersom de har en målsättning att återfå kundernas, allmänhetens samt återförsäljarnas förtroende och ge samtliga information om utsläppsfrågan samt konsekvenserna. För att de ska kunna åtgärda problemet med utsläppen måste bilarna följa regelverket oerhört noggrant (Volkswagen, 2015-09-26). Det är enligt French (1979) av enorm betydelsefull del av det gemensamma moraliska synsättet att ha en avsikt och agera i enlighet med denna. Vidare är det vi individer som i företagen kan agera på ett särskilt sätt med av avsikten att det ska leda till någonstans som även kan jämföras med det Volkswagen försöker göra.

5.2.3 Kontroll och övervakning

Företag behöver arbeta effektivt och skapa en så kallad barriär för att återställa sin legitimitet efter en skandal. Med hjälp av denna kan företaget åstadkomma kontroll och övervakning för att styra intressenternas uppfattningar eftersom de kan förändras efter en skandal (Ashforth & Gibbs, 1990; Suchman, 1995). I Volkswagens fall uppmärksammades att denna strategi används för att företaget ska kunna återhämta sig efter skandalen vilket är i enlighet med pragmatisk legitimitet. Suchman (1995) instämmer med detta och menar att denna strategi är lämplig för företag som är i samma situation. Det är ett sätt för företag att skydda sig mot potentiella och framtida skandaler samt hot med hjälp av barriärer vilket kan vara i form av förstärkt övervakning av företagets aktiviteter samt handlingar (Suchman, 1995). Författarna bedömer att Volkswagen tar ställning för deras misstag och belyser flera gånger sitt ansvar för den manipulation av bilarna och de följder som tillkom. I deras hållbarhetsredovisning (2015) framgår det tydligt vad de strävar efter och hur de kommer att lösa problemet med dieselutsläpp. Deras ansvar uttrycker de genom flera aktiviteter för att minska storleksförhållanden på de negativa konsekvenserna från deras primära och sekundära intressenter. Vidare ska de ge ut en handlingsplan för att åtgärda utsläppskaraktäristiken i diesebilarna. Ett första steg är att kunderna ska informeras om att detta ska ske inom en snar framtid (Volkswagen, 2015-09-29). Detta är enligt Suchman (1995) en strategi som fungerar som en skadekontroll. Företaget vill på detta sätt meddela kunderna när den tekniska lösningen blir godkänd för att de ska ta kontakt med sin auktoriserade Volkswagenverkstad och boka tid för åtgärden som Volkswagen står för. Bilägarna som har drabbats kommer att kallas in för kontroll och reparation av bilen (Volkswagen, 2015-10-01). Författarna tycker att Volkswagen väljer rätt strategi för att återställa sin legitimitet och uppdaterar ständigt kunderna om åtgärden. På detta sätt blir kunderna medvetna om att företaget tar ansvar och bryr sig samt kämpar för att tillfredsställa deras behov.

Volkswagen fattade nya beslut efter skandalen angående en ny dieselteknik som innebär att företaget kommer att använda en av de bästa tillgängliga miljöteknologierna. Ännu ett beslut som fastställdes är effektivare bensin-, diesel- och gaskoncept, utveckla plug-in hybrider med längre räckvidd och öka volymtillverkning av elbilar (Volkswagen, 2015-10-13). Fortsättningsvis har enligt Suchman (1995) strategin att skapa kontroll och övervakning i en organisation visat sig ha genomslagskraft. Ett företag kan lägga en obligation mot framtida återfall som bland annat att bjuda in statliga styrande eller inledning av klagomålsprocesser.

Volkswagen inväntade miljömyndigheternas uttalande efter skandalen från olika länder. Den 2:a november 2015 förklarade EPA att de bilar som har V6 TDI motorer har en manipulerad mjukvara (Krall & Peng, 2015). Tystnad kan enligt Coombs (2014) förekomma särskilt vid början av en händelse vilket innebär att andra kan ta kontroll över krisen och intressenternas uppfattning om denna. I Volkswagens fall tog de själva kontroll över krisen och gav en direkt kommenterar som visar deras vilja att samarbeta i de utredande som EPA sysslar med. Volkswagen är villiga att arbeta hårt för ett obevekligt och omfattande klagörande av händelserna. De vill även försäkra att alla berörda fordon ska ha rätt miljövärden (Volkswagen, 2015-11-03). Det viktigaste steget mot lösningen har varit att presentera de tekniska åtgärderna för de berörda motorerna till den tyska godkännandemyndigheten KBA. Efter en intensiv granskning har KBA godkänt åtgärderna vilket innebär att korrigeringsåtgärderna för alla berörda bilar är fastställd. Målet med dessa tekniska åtgärder är att uppnå utsläppskraven utan att påverka prestandan, motoreffekten eller bränsleförbrukningen (Volkswagen, 2015-12-16).

Fortsättningsvis symboliserar strategin att skapa kontroll samt övervakning att en organisation visar ånger och på detta sätt övertyga sina intressenter att de är kapabla till att återställa sargade pragmatiska utbyten (Suchman, 1995). Detta förekommer hos Volkswagen eftersom de har visat sina kunder omtanke, ånger och kämpar fortfarande för att få deras förtroende genom att ständigt uppdatera dem med information om dieselfrågan. De menar att den tekniska lösningen handlar om att visa omsorg och omtanke för alla som kör en Volkswagen årsmodell 2008-2015 med berörd motor (Volkswagen, 2016-12-29). Volkswagen visar att deras intressenter är värdefulla för dem och att de är välkomna att kontakta närmaste verkstad för genomföra en kostnadsfri åtgärd för manipulationen. Detta anser forskarna vara ett bra sätt för att lugna ner situationen och försäkra kunderna att de kommer få den hjälp de behöver. Dessutom är det enormt viktigt för företag att åstadkomma kontroll samt övervakning efter en skandal och i Volkswagens fall bestämde de sig för att minska koldioxidutsläppen längs hela värdekedjan för att återfinna kontrollen.

Volkswagen försöker fortsättningsvis att framhäva god moral och vill uppvisa goda ansträngningar genom de redovisade legitimitetsåterupprättande åtgärder i denna analys. De är öppna med deras helhetsmässigt kontrollmässiga brister och på vilket sätt de ska omarbetas för att de ska elimineras. Suchman (1995) nämner utredningar oftast tillsätts som ett hjälpmedel som är en redogjord legitimitetsåterupprättande strategi. Detta har Volkswagen tagit hänsyn till och genomfört en noggrann utredning för att visa att de menar allvar med deras avsikt att återställa förtroendet som drabbades av skandalen. Resultatet av denna utredning visade att 450 interna och externa experter deltog i utredningen som pågick i två olika faser. Den interna gruppen involverade bland annat experter från olika företag inom koncernen som granskade processer, kontroll- och rapporteringssystem. Vidare har den interna utredningen inte bekräftat de misstankarna kring manipulationen dock har den blivit granskad av en oberoende extern part som fastställde tre faktorer som har varit grunden till problemet med mjukvaran. Första faktorn som identifierades är svagheter i vissa arbetsprocesser som har främjat dåligt beteende hos en del medarbetare som exempelvis test- och certifieringsprocessen som inte lyckades upptäcka den manipulerade mjukvaran i bilarna.

Den andra faktorn som hittades är stora brister vilka har orsakat att vissa individer på företaget har utfört flertal felaktigheter. Sista faktorn handlar om att det observerades en tendens av godkännande för attityder gentemot regelbrott inom vissa delar av företaget. En ytterligare svaghet faställdes av en revisionsgrupp som fann oklarheter i ansvarsfördelningen i företaget och även detta är viktigt att åtgärdas (Volkswagen, 2015-12-11).

Enligt författarna var denna utredning ett bra sätt för Volkswagen att inse att det fanns en hel del brister som behöver åtgärdas så fort som möjligt. Utredningen bedöms vara i syfte att se över noggrant vad som hade skett i samband med skandalen och hur Volkswagen ska komma tillrätta med problemen som har uppstått. Vidare anses denna utredning vara en del i att införliva ett väsentligt element i Volkswagens struktur som ska indikera att företaget har tagit skandalen på största allvar och att deras samtliga intressenter ser detta som en nödvändig åtgärd. På grund av att det deltog även extern experter i denna utredning tyder på att organisationen vill ta in värdefull input från sina intressenter. Detta tolkas som en strategi att återupprätta pragmatisk legitimitet vilket stämmer med Suchman (1995) beskrivning som ökad övervakning och kontroll.

5.2.4 Distansera organisationen

Det finns flertal anledningar till varför företag kan förlora sin legitimitet (Ader, 1995; Grafström, Göthberg & Windell, 2008). I Volkswagens fall är skandalen anledningen till deras förlorade legitimitet. Enligt Brown & Deegan (1998) är det möjligt att återställa en skadad legitimitet genom att distansera företaget från olämpliga händelser som de kan förknippas med vilket är i linje med moralisk legitimitet. Detta kan genomföras på ett enkelt sätt genom att uppmärksamma och belysa företagets goda handlingar i framtida rapporter samt årsredovisningar vilket även Volkswagen försöker arbeta stenhårt med.

Det är en komplex process att återställa den skadade legitimitet och är förknippat med att erhålla legitimitet från början eftersom båda dessa fall kräver relevanta handlingar som kan skapa förtroende (Suchman, 1995). Volkswagen har under den senaste tiden varit med om många utmaningar som exempelvis resurstillgänglighet och klimatförändringar. Investerare, politiker och kunder med intresse för miljövänliga fordon har höga krav på att företag ska kunna hantera dessa utmaningar och risker. Volkswagen vill övervinna dessa utmaningar med "TOGETHER - Strategy" som handlar om att uppnå FN:n mål för hållbar utveckling. Avsikten är att investera tiotals miljarder kronor under de närmaste åren på självkörande bilar, elbilar, mobilitetstjänster och digitalisering samt bli globalt ledande företag inom hållbar mobilitet. Med hjälp av denna strategi vill Volkswagen bygga framgång och förbättra dialogen med kunder, aktieägare, affärspartner samt andra intressenter (Volkswagen, 2015). Forskarna anser att företaget på så sätt vill distansera organisationen från dåliga händelser som inte representerar dem. Vidare menar forskarna att företaget investerar en sådan stor summa för att minska uppmärksamheten från skandalen och visa att de kommer att arbeta hårt framöver för att uppnå sina mål i "TOGETHER- Strategy 2025".

Enligt Suchman (1995) är det vanligt förekommande att stora skandaler publiceras i tidningar och oftast handlar om att företag byter VDn som har varit verksam under skandalen

oberoende ifall personen har orsakat denna skandal eller inte. Detta har en koppling till Volkswagen eftersom det förekom dramatiska strukturella förändringar efter skandalen som förändrade företaget enormt. Styrelsen beslutade att vissa anställda skulle bli avstängda från arbetet och vid samma tillfälle tillsattes en ny VD som heter Mattias Müller (Volkswagen, 2015-09-26). Den nya VDn har som mål att tillsammans med de anställda återhämta sig från krisen snabbt. Hans Dieter Pötsch valdes även som ordförande och avsikten är att han ska föra ihop kunder, ledningen och anställda genom att dela frustration samt oro med de anställda. Samtidigt betonar Volkswagen att deras kunder är kärnan i allt som de 600 000 anställda gör världen över (Volkswagen, 2015-10-07). Detta påvisar även ett avståndstagande från det som har inträffat som är en strategi för att återställa företagets legitimitet vilket rör sig inom de moraliska dimensionerna. Dessutom är det inte rimligt att de personer som har medverkat i skandalen fortfarande ska ha samma inflytande i företaget efter skandalen utan att den moraliska legitimiteten blir sänkt. Detta hade följaktligen även vittnat om att Volkswagen inte har väluppbyggda metoder som ska vara till hjälp vid skandaler. På grund av detta är det oerhört avgörande att ur denna kategori ha många metoder vid skandaler som inte endast påvisar att företaget genomfört åtgärder. Det är även viktigt att ha starka incitament till att ha en egen vilja att återställa det som har inträffat för egen del vilket återigen innebär ett avståndstagande från händelsen.

Forskarna anser att omstrukturering av ledningen måste framträda efter en skandal för att minska komplexiteten i verksamheten. Strukturförändringar i verksamheten distanserar organisationen och visar att Volkswagen tar avstånd från tidigare dåliga inflytande som har varit aktuella både före och efter skandalen och visa att de är på väg åt rätt håll nu. Detta har samband med Suchman (1995) som förklarar att det genomförs omstrukturering av företag på grund av att omgivningen ska inse att företaget inte accepterar olämpliga inflytande och handlingar. Volkswagen ska dessutom göra en analys på detaljnivå för att processen ska vara skött genom maximal transparens. Organisationen lär sig av sina misstag på detta sätt och betonar hur viktigt det är med en kultur som är präglad av transparens för att alla ska dras åt samma håll (Volkswagen, 2015-10-28). Dessa strukturförändringar kommer att påskynda Volkswagen-koncernens interna beslutsprocesser, gynna verksamheten för att bli mer strömlinjeformad, minska komplexiteten och öka effektiviteten. Omstruktureringen kommer även leda till att toppcheferna som direktrapporterar till VDn halveras och många nya positioner drar i kraft i början av 2016. Ledningen kan fokusera på mer övergripande framtidsfrågor och utveckla fler strategier än tidigare. Volkswagens fokus kommer att ligga på teknologiska förändringar som kommer att ha en stor betydelse för framtidens mobilitet, det vill säga allt från elektrifiering till digital överföring. Den nya strukturen kommer att underlätta utvecklingen av koncernens potential, märken och dess medarbetare, vilket i sin tur leder till snabbare beslutsfattande samt en ökad effektivitet i verksamheten (Volkswagen, 2015-12-18).

6 Slutsatser

Genom denna studie erhålls förståelse för hur hållbarhetsredovisningar blir påverkade av skandaler, hur företag väljer att rapportera detta till sina intressenter och på vilket sätt de försöker att återhämta sig. Under studiens gång har kunskapen om skandalens påverkan ökat med hjälp av ny teori och empiri för att besvara studiens frågeställning:

- Hur har Volkswagen skandalen påverkat företagets hållbarhetsredovisning? På vilket sätt väljer företaget att återhämta sig och rapportera om skandalen till sina intressenter för att återvinna deras förtroende?

Volkswagen har efter skandalen varit väldigt öppna med händelsen och sina kontrollmässiga brister samt hur de ska omarbetas för att elimineras. Vi ser tydligt att Volkswagen har visat hänsyn till sina primära och sekundära intressenter, lovat förbättringar och lyft fram nya strategier med miljö i fokus samt bett om ursäkt för det som har inträffat. Efter medias reaktioner gav Volkswagen respons genom att ändra deras sätt att hållbarhetsrapportera. Detta har de gjort genom att öka sina pressmeddelanden och nyhetsartiklar om hållbarhet för att skydda sig själva mot det som publicerades av media i försök att behålla sin legitimitet. Dessutom har de förändrat deras hållbarhetsredovisning, från att tidigare publicerats som PDF-filer till en hemsida som kallas för Shift. Mycket information som framgick i hållbarhetsredovisningen 2014 upplevdes vara använt i marknadsföringssyfte. De markerade mycket tydligt att de förbättrar och effektiviserar deras dieselmotorer vilket visade sig att de istället manipulerade dem år 2015. Deras mål ansågs inte tillräckligt realistiska och bör därav utformas som SMARTa mål.

Skandalen påverkade Volkswagen genom ranking, varumärke, finansiell status och förtroende. Deras ledande positioner inom hållbarhetsranking och olika index blev nedvärderad eller borttagen. Vidare har skandalen även haft en inverkan på kundlojaliteten som påverkade företagets ekonomi, varumärke och förtroende. Dessutom har Volkswagens varumärke blivit relaterat till skandalen och fått ett försämrat rykte. Eftersom skandalen har haft en stor påverkan på Volkswagen behöver de återhämta sig vilket de gör med hjälp av strategier. Det identifierades att Volkswagen strävar efter moralisk-, pragmatisk- och kognitiv legitimitet vid sökande av legitimitetsmässig återupprättelse via hållbarhetsredovisningen, pressmeddelanden och nyhetsartiklar. Detta med hjälp av strategierna; förklara skandalens uppkomst, motivera organisationens agerande, distansera organisationen och kontroll samt övervakning. De har haft fokus på att kommunicera med deras primära intressenter; kunder, leverantörer, affärspartners och investerare samt sekundära intressenter; myndigheter, allmänheten och media.

Volkswagen försöker uppvisa sina goda ansträngningar och framhäva god moral genom de redovisade legitimitetsåterupprättande åtgärder. De använde sig av strategin att förklara skandalens uppkomst till deras samtliga intressenter på ett sätt som möjliggör för organisationen att bibehålla sin legitimitet. Trots skandalens påverkan på Volkswagen har de tydligt visat sin vilja att skapa nya strategier och arbetsmetoder för att uppnå nya samt förbättrade målsättningar vilket återigen harmoniserar med strategier för att återupprätta

kognitiv legitimitet. Fastän många återstående frågetecken har Volkswagen varit öppna med förklara vad som har inträffat och vad som kan ha gått snett. Vidare motiverar de organisationens agerande genom tydliga beteenden och handlingar för att öka deras legitimitet samt återfå intressenternas förtroende. Dessutom uttrycker Volkswagen sina ursäkter för sitt agerande till alla sina intressenter och menar att det som har hänt inte är acceptabelt samt att de ska vidta nödvändiga åtgärder. Dessa två sätt att motivera organisationens agerande anses vara en del av den moraliska legitimiteten. Volkswagen visar sina kunder omtanke, ånger och anstränger sig att ständigt uppdatera om diesel frågan vilket symboliserar strategin att skapa kontroll och övervakning. På detta sätt vill de övertyga sina intressenter att de är kapabla till att återställa sargade pragmatiska utbyten. De utförde även en utredning med hjälp av interna och externa experter vilket visar att företaget vill ta in värdefull input från sina intressenter. Båda sätten tolkas som strategier att återupprätta pragmatisk legitimitet. Volkswagen har även valt att återställa deras skadade legitimitet genom att distansera företaget med hjälp av en ny strategi och omstrukturering av ledningen. Detta för att visa att Volkswagen tar avstånd från tidigare dåliga inflytande som har varit både före och efter skandalen vilket förknippas med en moralisk legitimitet.

6.1 Studiens bidrag till redovisning

Denna studie bidrar med kunskaper om skandaler påverkar företagens CSR-rapportering, hur företag väljer att rapportera om detta till sina intressenter och återhämtar sig för att återställa sin legitimitet. Detta kan vara av nytta för företag som har varit med om en skandal och behöver en taktik för återhämta sig. Vidare kan det vara intressant att skapa medvetenhet om vilka misstag som ska undvikas och istället fokusera på det som kan hjälpa till att återställa företagets legitimitet. Av akademisk karaktär kan denna studie stärka tidigare forskningsresultat som även handlar om ämnet företagsskandaler. Dessutom kan detta även vara ett underlag till vidare forskning inom området.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

I tidigare forskning har det lagts mycket fokus på företagsskandaler, trots det kan företag bli väldigt påverkade och ha svårt att återhämta sig efter en skandal. Med hjälp av denna studie skapas förståelse för hur skandaler påverkar företagens CSR-rapporteringen, hur de väljer rapportera detta till sina intressenter och återhämtar sig. Forskarna anser att det kan finnas eventuella teoretiker som har intresse för detta ämne och vill fördjupa sina kunskaper. Därav kan de vidare forska utifrån den kunskapen som forskarna har identifierat. Det finns även möjlighet för andra forskare att använda denna kunskap och forska vidare för att ytterligare bilda kunskap eller med hjälp av detta bidrag hitta nya intressanta spår. Ett förslag på fortsatt forskning är att utgå från denna studie och utveckla samt utöka den med intervjuer som ett komplement. Ännu ett förslag är att göra en jämförelse mellan företag inom samma bransch som nyligen har varit med om stora skandaler för att ta reda ifall resultatet blir likadant eller ifall det varierar. Dessutom hade det varit intressant att göra en studie som baseras på flera branscher som har varit med om skandaler för att kunna undersöka ifall det skiljs åt beroende på respektive bransch.

7 Referenslista

Ader, CR. (1995). A longitudinal study of agenda setting for the issue of environmental pollution, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, vol. 72, no. 2, pp. 300-311.

Ahamad Nalband, N. & Al-Amri, M.S. (2013). Corporate social responsibility, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, vol. 23, no. 3, pp. 284-295.

Alvesson, M. & Sköldböck, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.

Andersen, H., Liungman, C.G. & Mårtensson, B. (1994). *Vetenskapsteori och metodlära: introduktion*, Studentlitteratur, Lund.

Andréasson, P. (2003). *Möte med massmedier*. Liber: Malmö

Ashforth, B., & Gibbs, B. (1990). The double-edge of organizational legitimation, *Organization Science*, vol. 1, pp. 177-194.

Azlan, A., & Say, K. O. (2014). Sustainability reporting: meeting stakeholder demands, *Strategic Direction*, vol. 30, no. 7, pp. 38-41.

Bebbington, J., Larrinaga-Gonzalez, C. & Moneva-Abadía, J.M. (2008). Corporate social Reporting and reputation risk management, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol 21 (3), pp. 337-361.

Berntsson, O. (2014). 5 andra företagsskandaler du säkert kommer ihåg. <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1646&artikel=6051604> [Hämtad 2016-12-05].

Bhattacharyya, A. (2014). Managerial attitude and support for social responsibility through the lens of legitimacy theory – a cross country comparison, *Social Responsibility Journal*, vol. 10, no. 4, pp. 716-736.

Bhattacharyya, A. (2015). Corporate Social and Environmental Responsibility in an Emerging Economy: Through the Lens of Legitimacy Theory, *Australasian Accounting Business & Finance Journal*. vol. 9, no. 2, pp. 79-92.

Bitner, M. J., Gremler, D. D. & Zeithaml, V. A. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*, McGraw Hill Education Europe.

Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 26, no. 7, pp. 1036-1071.

- Borglund, T., De Geer, D. & Hallvarsson, M. (2009). *Värdeskapande CSR: Hur företag tar socialt ansvar*, Nordstedts Akademiska Förlag, Falun.
- Brown, N., & Deegan, C. (1998). The public disclosure of environmental performance information-a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory, *Accounting and Business Research*, vol. 29, no. 1, pp. 21-41.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Method*, Oxford University Press, Oxford.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*, Oxford: Oxford university press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Stockholm.
- Brytting, T. (2005). *Företagsetik*, Malmö: Liber Ekonomi.
- Carroll, A.B. (2015). Corporate social responsibility, *Organizational Dynamics*, vol. 44, no. 2, pp. 87-96.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corpora, *The Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, pp. 92.
- Colleoni, E. (2012). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 18, no. 2, pp. 228-248.
- Coombs, W. Timothy. (2014). *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*, Thousand Oaks, California: SAGE.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, *Corporate Reputation Review*, vol. 10, no. 3, pp. 163-176.
- Deacon, D., Pickering, M., Golding, P., & Murdock, G. (1999). *Researching Communications a Practical Guide to Methods in Media and Cultural Analysis*, London: Arnold.
- Deegan, C., & Rankin, M. (1996). Do Australian companies report environmental news objectively?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 9, no. 2, pp. 50-67.
- Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, no. 3, pp. 312-343.

Deegan, C., Rankin, M., & Voght, P. (2000). Firms' disclosure reactions to major social incidents: Australian evidence, *Accounting Forum*, vol. 24, no. 1, pp. 101-130.

Deegan, C., & Unerman, J. (2011). *Financial accounting theory*, Maidenhead: Mc Graw-Hill Education.

Desai, W. M. (2011). Mass Media and Massive Failures: Determining Organizational Efforts to Defend Field Legitimacy Following Crisis, *Academy of Management Journal*, vol. 54, no. 2, pp. 263- 278.

Driessen. R. H., Kok. R. A. W. & Hillebrand, B. (2013). Mechanisms for stakeholder integration: Bringing virtual stakeholder dialogue into organizations, *Journal of Business Research*, vol. 66, no. 9, pp. 1465-1472.

Drisko, J. & Maschi, T. (2015). *Content Analysis*, Oxford Scholarship, DOI: 10.1093/acprof:oso/9780190215491.001.0001

Eastmond, M. & Ascher, H. (2011). In the Best Interest of the Child? The Politics of Vulnerability and Negotiations for Asylum in Sweden, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 37, no. 8, pp. 1185-1200.

Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, *California Management Review*, vol. 36, no. 2, pp. 90-100.

Emeseh, E. & Songi O. (2014). CSR, human rights abuse and sustainability report accountability. *International Journal of Law and Management*, vol. 56, no. 2, pp. 136-151.

Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory, *Journal of Theoretical Accounting Research*, vol. 10, no. 1, pp. 149-178.

Freeman, & Reed. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, vol. 25, vol. 3, pp. 88-106.

French, P. A. (1979). *The corporation as a moral person*. Illinois: University of Illinois.

Frostenson, M., Helin, S., & Sandström, J. (2012). *Hållbarhetsredovisning Grunder, praktik och funktion*, Malmö : Liber AB.

Garcia-Sanchez, I.M., Cuadro-Ballestros, B., & Sepulveda, C. (2014). Does Media Pressure moderate CSR Disclosures by External Directors?, *Management Decisions*, vol. 52, no. 6, pp. 1014-1045.

Global Reporting Initiative. (2013). *GRI G4 Reporting Principles and Standard Disclosures*. Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> [Hämtad 2016-12-01].

Grafström, M., Göthberg, P., & Windell, K. (2008). *CSR: för retagsansvar i förändring*, Malmö : Liber.

Graneheim, U-H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness, *Nurse Education Today*, vol. 24, no. 2, pp. 105-112

Gray R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet, *Accounting, Organizations and society*, vol. 35, no. 1, pp. 47-62.

Groysberg, B., Lin, E., Serafeim, G. & Abrahams, R. (2016). *The Scandal Effect*, Harvard Business Review, Boston.

Haddock-Fraser. J. (2012). The Role of the News Media in Influencing Corporate Environmental Sustainability Development: An Alternative methodology to Assess Stakeholder Engagement, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 19, pp. 327-342.

Hahn, R. & Lüf, R. (2014). Legitimizing Negative Aspects in GRI-Oriented Sustainability Reporting: A Qualitative Analysis of Corporate Disclosure Strategies, *Journal of Business Ethics*, vol. 123, no. 3, pp. 401-420.

Hilmansson, H. T. (2006). *Coachingtrappan*, Lund: Studentlitteratur.

Hubbard, G. (2011). The Quality of the Sustainability Reports of Large International Companies: An Analysis, *International Journal of Management*, vol. 28, no. 3, pp. 824.

Hsieh, H. & Shannon, S.E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis, *Qualitative Health Research*, vol. 15, no. 9, pp. 1277-1288.

Islam, M.A. & Deegan, C. (2010). Media pressures and corporate disclosure of social responsibility performance information: a study of two global clothing and sports retail companies, *Accounting and Business Research*, vol. 40, no. 2, pp. 113-148.

Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach, *Business Strategy and the Environment*, vol. 21, no. 5, pp. 299-316.

Johansson, P. (2004). *I skandalers spår: Minskad legitimitet i svensk offentlig sektor*, Göteborg: Förvaltningshögskolan, Doktorsavhandlingar från Göteborgs Universitet.

Jones, M.J. (2011). The nature, use and impression management of graphs in social and environmental accounting, *Accounting Forum*, vol. 35, pp. 75-89.

Kellner, J., Lietke, B., Toporowski, W., Wiese, A. (2012). Sustainability in retailing – a summative content analysis, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 40, no 4, pp. 318-335.

Krall, J.R. & Peng, R.D. (2015). The Volkswagen scandal: Deception, driving and deaths, *Significance*, vol. 12, no. 6, pp. 12-15.

Larsson, I & Rosengren, K.E. Red. (1995). *Kommunikationens villkor*, Lund: Studentlitteratur.

Lind, G. (2004). *Bra Publicitet - Att förstå och hantera medierna*, Stockholm, Ekerlids förlag.

Ljungdahl, F. (1999). *Utveckling av miljö redovisning i svenska börsbolag – praxis, begrepp, orsaker*, Lund: Wallin & Dalholm Boktryck AB.

Löhman, O. & Steinholtz, D. (2003). *Det ansvarsfulla företaget: corporate social responsibility i praktiken*, Ekerlid, Stockholm.

Marcus, A.A. & Goodman, R.S. (1991). Victims and Shareholders: The Dilemmas of Presenting Corporate Policy during a Crisis, *The Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 2, pp. 281-305.

McCombs, M., (2006). *Makten över dagordningen: om medierna, politiken och opinionsbildningen*, Stockholm: SNS förlag.

McWilliams, A., Siegel, D.S. & Wright, P.M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, *Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 1, ss.1-18.

Metcalfé, C.E. (1998). The Stakeholder Corporation, Business Ethics, *A European Review*, vol. 7, no. 1 pp. 30-36.

Moore W. & Poznanski, P. (2015). Sustainability Reporting: An accountant's Perspective, *Journal of Management and Sustainability*, vol. 5 no. 2, pp. 92-96

Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study, *Journal Of Marketing Communications*, vol. 14, no. 2, pp. 97111.

Munch, A. (2008). Barnarbete bakom H&M-plagg. Svenska dagbladet. <http://www.svd.se/barnarbete-bakom-h--m-plagg> [Hämtad 2016-12-01].

O'Brien, L (1992) *Introducing Quantitative Geography*. London, Routedge SMHI. (2014) Uppdatering av det klimatvetenskapliga kunskapsläget, Sveriges Meteorologiska och Hydrologiska Institut.

O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: extending the applicability and predivtive power of legitimacy theory, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, no. 3, pp. 344-371.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Pflugrath, G., Roebuck, P. & Simnett, R. (2011). Impact of Assurance and Assurer's Professional Affiliation on Financial Analysts' Assessment of Credibility of Corporate Social Responsibility Information, *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, vol. 30, no. 3, pp. 239-254.

Pröckl, E. (2015). Skräckkultur bakom VW-skandalen. Nyteknik. <http://www.nyteknik.se/fordon/skrackkultur-bakom-vw-skandalen-6343677> [Hämtad 2016-11-25].

PwC. (2009). Hur redovisar svenska bolag hållbarhet 2009? <http://www.pwc.se/sv/hallbarutveckling/publikationer/hur-redovisar-svenska-bolag-hallbarhet-2009.jhtml> [Hämtad 2016-12-01].

Rabe, M. (2015a). Volkswagen har manipulerat motorerna i tio år. Teknikens värld. <http://teknikensvarld.se/volkswagen-har-manipulerat-motorerna-i-tio-ar-196027/> [Hämtad 2016-12-01].

Rabe, M. (2015b). Volkswagen väntas redovisa förlust för första gången på över 15 år. Teknikens värld. <http://teknikensvarld.se/volkswagen-vantas-redovisa-forlust-for-forsta-gangen-pa-over-15-ar-203719/> [Hämtad 2016-12-01].

Recker, J. (2013). *Scientific research in information systems: a beginner's guide*, Springer, New York;Berlin;.

Röhne, J (2013). Efter kambodja-skandalen: H&m kritiseras för brister i uppförandekod. <http://www.aktuellhallbarhet.se/efter-kambodja-skandalen-hm-kritiseras-for-brister-i-uppforandekod/> [Hämtad 2016-12-21].

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, Prentice Hall, New York.

Sethi, S.P. (1979). A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management, The Academy of Management Review*, vol. 4, pp. 63-74.

Sims, R. (2009). Toward a Better Understanding of Organizational Efforts to Rebuild Reputation following an Ethical Scandal, *Journal of Business Ethics*, vol. 90, no. 4, pp. 453-472.

Skoglund, T., & Olsson, S. (1995). *Att lösa kriser i företag*, Stockholm: Ekerlid i samarbete med Veckans affärer.

Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *The Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, pp. 571-610.

Svenskt Näringsliv. (2012). CSR - ansvarsfullt företagande. <http://www.svensktnaringsliv.se/> [Hämtad 2016-11-07].

Svensson, G. & Wagner, B. (2012). Implementation of a sustainable business cycle: the case of a Swedish dairy producer, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 17, no. 1, pp. 93-97.

Strauss, A.L. & Corbin, J.M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, SAGE, Thousand Oaks, Calif.

Terry, G. (2015). VOLKSWAGEN A WAKEUP CALL, *Accountancy SA*, pp. 34.

Thomas, I. & Bebbington, J. (2005). Social and environmental reporting in the UK: A pedagogic evaluation, *Critical Perspectives on Accounting*, vol 16, nr 5, pp. 507-533.

Toppinen, A., & Korhonen-Kurki, K. (2013). Global Reporting Initiative and Social Impact in Managing Corporate Responsibility: a Case Study of Three Multinationals in the Forest Industry, *Business Ethics: a European Review*, vol. 22, no. 2, pp. 202-217.

Torugsa, N.A., O'Donohue, W. & Hecker, R. (2013). Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance, *Journal Of Business Ethics*, vol. 115, pp. 383-402.

Vanhamme, J., & Grobben, B. (2009). "Too Good to be True!". The Effectiveness of CSR History in Countering Negative Publicity, *Journal Of Business Ethics*, vol. 85, pp. 273-283.

Volkswagen. (2014). Group Sustainability Report 2014. Wolfsburg: Volkswagen Group. http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2015/04/groupsustainabilityreport2014.bin.html/binarystorageitem/file/Volkswagen_Sustainability_Report_2014.pdf [Hämtad 2016-11-25]

Volkswagen. (2015). Group Sustainability Report 2015. Wolfsburg: Volkswagen Group. <http://sustainabilityreport2015.volkswagenag.com/home.html> [Hämtad 2016-11-22].

Volkswagen Group. (2016). Volkswagens historia. <http://chronicle.volkswagenag.com/> [Hämtad 2016-11-20].

Westermarck, C. (2012). *Bokföringslagen, revisionslagen och revisorslagen: samt normer för hållbarhetsredovisning*, Norstedts juridik, Stockholm.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*, Studentlitteratur, Lund.

Wood, D.J. (1991). Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*. vol 16, no. 4, pp. 691-718.

WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). Our Common Future Oxford: Oxford University Press <http://www.un-documents.net/our-commonfuture.pdf> [Hämtad 2016-12-01].

Zerman, D. (1995). Crisis communication: managing the mass media, *Information Management & Computer Security*, vol. 3, pp. 25–28.

Östlundh, L. (2006). Informationssökning: en process. I F. Friberg, Dags för uppsats: Vägledning för litteraturbaserade examensarbeten, Studentlitteratur, Lund.

7.1 Pressmeddelanden och nyhetsartiklar

Volkswagen (2015-09-26). Uttalande från styrelsen för Volkswagen AG. Tillgänglig: <http://www.volkswagenag.com/se/sv/Mediarummet/Pressrelease---visningsida/?pid=1053591> [Hämtad 2016-11-26].

Volkswagen (2015-09-26). Herbert Diess, VD för Volkswagen Personbilar: "Vi gör allt vi kan för att snabbt få fram en lösning". Tillgänglig: <http://info.volkswagen.com/se/sv/home/news/article-3> [Hämtad 2016-11-27].

Volkswagen (2015-09-29). Volkswagen AG tillkännager plan för att åtgärda dieselmotorer med EA 189 EU5-motorer. Tillgänglig: <http://www.volkswagen.se/sv/Mediarummet/Pressrelease---visningsida/?pid=1054583> [Hämtad 2016-11-28].

Volkswagen (2015-10-01). Till dig som kund. Tillgänglig: <http://info.volkswagen.com/se/sv/home/news/article-6> [Hämtad 2016-11-25].

Volkswagen (2015-10-07). Volkswagen-koncernens VD Matthias Müller: "Vi ska ta oss igenom krisen". Tillgänglig: <http://www.volkswagen.se/sv/Mediarummet/Pressrelease---visningsida/?pid=1057409> [Hämtad 2016-11-28].

Volkswagen (2015-10-13). Volkswagens Personbils ledning har fattat strategiska beslut. Tillgänglig: <http://info.volkswagen.com/se/sv/home/news/article-9> [Hämtad 2016-11-20].

Volkswagen (2015-10-15). Den tyska transportmyndigheten KBA har fattat beslut om återkallning av berörda EA 189 dieselmotorer. Tillgänglig: <http://www.volkswagen.se/sv/Mediarummet/Pressrelease---visningsida/?pid=1061448> [Hämtad 2016-11-25].

Volkswagen (2015-10-22). Volkswagen bekräftar: EA288-motorer för EU5 och EU6 inte berörda. Tillgänglig: <http://info.volkswagen.com/se/sv/home/news/article-13> [Hämtad 2016-11-22].

Volkswagen (2015-10-28). Volkswagen-koncernen redovisar resultat före engångsposter på 10,2 miljarder euro (9,4 miljarder euro) efter september. Tillgänglig: <http://www.volkswagen.se/sv/Mediarummet/Pressrelease---visningsida/?pid=1066159> [Hämtad 2016-12-17].

Volkswagen (2015-10-28). Matthias Müller presenterar nästa steg för Volkswagen-koncernen. Tillgänglig: <http://www.volkswagen.se/sv/Mediarummet/Pressrelease---visningsida/?pid=1066320> [Hämtad 2016-11-22].

Volkswagen (2015-11-03). Fortsatt klargörande: Interna utredningar inom Volkswagen AG visar på oriktigheter gällande CO2-nivåer. Tillgänglig: <http://www.volkswagen.se/sv/Mediarummet/Pressrelease---visningsida/?pid=1068885> [Hämtad 2016-11-23].

Volkswagen (2015-11-04). Fortsatt klargörande: Interna utredningar inom Volkswagen AG visar på oriktigheter gällande CO2-nivåer. Tillgänglig: <http://info.volkswagen.com/se/sv/home/news/article-17> [Hämtad 2016-12-08].

Volkswagen (2015-11-14). Nästa steg i klargörandet av CO2-frågan. Tillgänglig: <http://www.volkswagen.se/sv/Mediarummet/Pressrelease---visningsida/?pid=1073566> [Hämtad 2016-12-12].

Volkswagen (2015-12-11). Volkswagen-koncernen gör framsteg i utredningen. Tillgänglig: <http://info.volkswagen.com/se/sv/home/news/article-26> [Hämtad 2016-12-15].

Volkswagen (2015-12-16). Servicekampanjen för att åtgärda berörda dieselbilar kan starta. Tillgänglig: <http://www.volkswagengroup.se/sv/Mediarummet/Pressrelease---visningsida/?pid=1086462> [Hämtad 2016-12-28].

Volkswagen (2015-12-18). Volkswagen-koncernen fortsätter att omorganisera. Tillgänglig: <http://www.volkswagengroup.se/sv/Mediarummet/Pressrelease---visningsida/?pid=1087478> [Hämtad 2016-12-16].

Volkswagen (2016-04-23). Volkswagen redovisar stabilt operationellt resultat för verksamhetsåret 2015 – extraordinära kostnader påverkar årets resultat. Tillgänglig: <http://www.volkswagengroup.se/sv/Mediarummet/Pressrelease---visningsida/?pid=1138598> [Hämtad 2016-12-17].

Volkswagen (2016-05-31). Volkswagen-koncernen redovisar en solid inledning på 2016. Tillgänglig: <http://www.volkswagengroup.se/sv/Mediarummet/Pressrelease---visningsida/?pid=1155508> [Hämtad 2016-12-17].

Volkswagen (2016-09-16). Årdsagen av diesel frågan: Ett nytt Volkswagen tar form. Tillgänglig: <http://www.volkswagengroup.se/sv/Mediarummet/Pressrelease---visningsida/?pid=1194432>[Hämtad 2016-12-28].

Volkswagen (2016-12-29). Vi fortsätter ta hand om både din motor och ditt förtroende. Tillgänglig: <http://www.vwdieselinfo.se/2016/12/29/vi-fortsatter-ta-hand-om-bade-din-motor-och-ditt-fortroende/> [Hämtad 2017-01-05].