



# Korrupsjon ute, reaksjoner hjemme

*Norconsult-saken*

**Merete Solheim Larsen**

**Veileder: Kjetil Bjorvatn**

Masterutredning i hovedprofilen strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

# Sammendrag

---

Denne empiriske studien er en undersøkelse av norske bedriftskunders reaksjoner på korrupsjon i utlandet utført av en av deres norske tjenesteleverandører. Den tar sikte på å besvare følgende forskningsspørsmål:

***Hva skjer med kundeforholdet mellom et korrupsjonsmistenkt selskap og dets bedriftskunder etter en korrupsjonsavsløring, og hvilke faktorer påvirker effekten korrupsjonsavsløringen får?***

Forskningens rammeverk, som danner grunnlaget for hypotesene, er utviklet basert på teori og tidligere forskning. Hovedhypotesen i denne studien er at korrupsjonssaken mot Norconsult påvirker kundenes holdning og handling overfor selskapet negativt. Det blir også vurdert i hvilke grad kundenes lojalitet, kundenes kunnskap og korrupsjonens nærhet påvirker effekten korrupsjonssaken har på kundenes holdning og handling overfor Norconsult.

En kvantitativ metode, med et innslag av kvalitativ metode, blir brukt for å samle inn og analysere empirisk data fra Norconsult sine bedriftskunder i Norge.

Resultatet av forskningen er at korrupsjonssaken har liten påvirkning på kundenes holdninger og handlinger overfor Norconsult, og kundenes kunnskap om korrupsjonssaken har ingen innflytelse på effekten. Det ble avdekket en tendens til at kunder med høy lojalitet til selskapet i mindre grad blir påvirket av korrupsjonssaken enn kunder med lav lojalitet, men resultatet var ikke signifikant. Studiens siste hovedfunn er den signifikante forskjellen på aksept- og handlingsnivå mellom korrupsjon i Tanzania og Norge.

# Forord

---

Masterutredningen er en del av det obligatoriske studieløpet for hovedprofilen i strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH), og teller 30 studiepoeng eller ett semester av masterprogrammet på NHH.

Jeg vil benytte muligheten til å takke min veileder, Kjetil Bjorvatn, som har vært en viktig sparringspartner for meg med god veiledning, raske tilbakemeldinger og konstruktive innspill underveis i arbeidet. Jeg retter også stor takknemlighet til Tina Søreide for interessante samtaler i starten av prosessen, god veiledning mot valg av tema og litteraturtips. I tillegg vil jeg takke Karen M. Olsen for hennes innspill og råd i forbindelse med utredningens metode. Korrekturleserne, mamma og Elin, fortjener også en stor takk for hjelpen.

Å skrive denne oppgaven har vært en krevende, lærerik og interessant erfaring for meg. Takk til venner og familie for god støtte og motivasjon i løpet av semesteret, og spesielt til Kristin Lorentzen for å ha vært en god forbundsfelle i innspurten. Utredningen representerer avslutningen for fem berikende år på NHH i Bergen, før siviløkonomutdannelsen avsluttes med sjarmøretappen på utveksling i Roma.

Bergen, 20.juni 2013

Merete Solheim Larsen

# Innhold

---

<b>1. INTRODUKSJON .....</b>	<b>8</b>
1.1 OPPGAVENS BAKGRUNN .....	8
1.2 SELSKAPET OG KORRUPSJONSSAKEN.....	9
1.2.1 <i>Norconsult</i> .....	9
1.2.2 <i>DAWASA-saken</i> .....	10
1.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	12
1.4 OMFANG OG STRUKTUR .....	13
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>14</b>
2.1 KORRUPSJON.....	14
2.1.1 <i>Ulike typer korrupsjon</i> .....	15
2.1.2 <i>Konsekvenser av korrupsjon</i> .....	16
2.2 ANTI-KORRUPSJONSARBEID I NORGE SOM PÅVIRKER NÆRINGSLIVET .....	18
2.3 SELSKAPERS SAMFUNNSANSVAR (CSR).....	20
2.3.1 <i>Anti-korrupsjon som CSR-tiltak</i> .....	21
2.4 KORRUPSJONS PÅVIRKNING PÅ DET KORRUPSJONSMISTENKTE SELSKAPETS KUNDER.....	23
2.4.1 <i>Påvirkning på holdningen til det korrupsjonsmistenkte selskapet</i> .....	23
2.4.2 <i>Påvirkning på kundenes handling overfor det korrupsjonsmistenkte selskapet</i>	27
2.5 VARIABLER SOM KAN AVGJØRE KORRUPSJONENS PÅVIRKNING PÅ DET	
KORRUPSJONSMISTENKTE SELSKAPETS KUNDER.....	28
2.5.1 <i>Kundens lojalitet til selskapet</i> .....	28
2.5.2 <i>Kundens kunnskap om korrupsjonssaken</i> .....	29
2.5.3 <i>Korrupsjonens avstand til kunden</i> .....	29
2.6 TEORETISKE MODELLER.....	30
2.7 OPPSUMMERING AV HYPOTESENE .....	31
<b>3. METODE .....</b>	<b>33</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN .....	33
3.2 INNSAMLING AV DATA.....	34
3.2.1 <i>Populasjon og utvalg</i> .....	35
3.2.2 <i>Design av spørreskjema</i> .....	36
3.2.3 <i>Spørreundersøkelse over telefon</i> .....	37
3.3 RELIABILITET OG VALIDITET .....	37
3.4 ANALYSE AV DATA .....	40

3.4.1	<i>Målinger</i> .....	40
3.4.2	<i>Statistiske teknikker</i> .....	44
3.4.3	<i>Kvalitativ analyse</i> .....	45
<b>4.</b>	<b>RESULTATER</b> .....	<b>46</b>
4.1	DESKRIPTIV STATISTIKK .....	46
4.1.1	<i>Demografisk statistikk og kontrollvariabler</i> .....	46
4.1.2	<i>Holdninger til korrupsjon og samfunnsansvar</i> .....	48
4.1.3	<i>Holdninger basert på korrupsjonssaken</i> .....	51
4.1.4	<i>Konsekvenser for handlinger</i> .....	55
4.2	HYPOTESETESTING.....	60
4.2.1	<i>Hypotese 1</i> .....	61
4.2.2	<i>Hypotese 2</i> .....	62
4.2.3	<i>Hypotese 3</i> .....	63
4.2.4	<i>Hypotese 4</i> .....	64
4.3	HOVEDFUNN .....	65
4.3.1	<i>Reviderte teoretiske modeller</i> .....	66
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON</b> .....	<b>67</b>
5.1	DISKUSJON AV HOVEDFUNN .....	67
5.2	IMPLIKASJONER.....	72
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>75</b>
6.1	HOVEDFUNN .....	75
6.2	BEGRENSNINGER .....	76
6.3	FORSLAG FOR VIDERE FORSKNING.....	76
	<b>REFERANSER</b> .....	<b>78</b>
	<b>APPENDIKS</b> .....	<b>83</b>

## Figurer

Figur 1: Verdenskart med korrupsjonsnivå .....	18
Figur 2: Forskningens hovedmodell .....	31
Figur 3: Forskningens tilleggsmodell .....	31
Figur 4: Holdning til at en konsulentbedrift ikke tar samfunnsansvar.....	49
Figur 5: Holdning til bestiktelser i Tanzania .....	49
Figur 6: Holdning til bestiktelser i Tanzania – gitt at alle konkurrenter gir bestiktelser .....	50
Figur 7: Holdning til bestiktelser i Norge.....	50
Figur 8: Oversikt over kunnskapsnivå .....	52
Figur 9: Norconsults vilje og evne til å ta samfunnsansvar .....	52
Figur 10: Endret inntrykk av Norconsult.....	53
Figur 11: Holdning påvirket av korrupsjonssaken.....	54
Figur 12: Påvirkning på holdning til kjøp av tjenester fra Norconsult de siste to årene .....	56
Figur 13: Velge Norconsult konsekvent vekk .....	57
Figur 14: Negativ påvirkning på kundeforholdet - gitt foretaksstraff.....	58
Figur 15: Negativ påvirkning på kundeforholdet - gitt annen straff.....	58
Figur 16: Negativ påvirkning på kundeforholdet - gitt bestikkelse i Norge .....	60
Figur 17: Revidert teoretisk hovedmodell .....	66
Figur 18: Revidert teoretisk tilleggsmodell .....	66

## Tabeller

Tabell 1: Responsrate .....	40
Tabell 2: Måling av holdningsvariabel .....	41
Tabell 3: Måling av handlingsvariabel .....	41
Tabell 4: Måling av akseptvariabel .....	42
Tabell 5: Lojalitetsnivå.....	43
Tabell 6: Oversikt – Bakgrunnsvariabler .....	47
Tabell 7: Oversikt – Holdninger til korrupsjon og samfunnsansvar .....	48
Tabell 8: Oversikt – Holdninger basert på korrupsjonssaken .....	51
Tabell 9: Oversikt – Handlinger som konsekvens av korrupsjonssaken .....	56
Tabell 10: Negativ påvirkning på kundeforholdet avhenger av straffutmålingen .....	59
Tabell 11: Statistikk for hypotese 2.....	62
Tabell 12: Statistikk for hypotese 3.....	64
Tabell 13: Statistikk for hypotese 4.....	65

# Appendiks

Appendiks A: Spørreundersøkelse gjennomført over telefon

Appendiks B: Svarfordeling på kunnskapsspørsmålene

Appendiks C: Hvorfor er ditt inntrykk av Norconsult uendret?

Appendiks D: Hvorfor er din holdning til å kjøpe tjenester fra Norconsult uendret?

Appendiks E: Svarfordelingen som danner grunnlaget for hypotese 2 om forskjeller basert på lojalitet

Appendiks F: Svarfordelingen som danner grunnlaget for hypotese 3 om forskjeller basert på kunnskap

# 1. Introduksjon

---

Kapittelet starter med å beskrive bakgrunnen for utredningen, før selskapet som ligger til grunn, samt den pågående korrupsjonssaken mot dem, presenteres. Avslutningsvis defineres studiens forskningsspørsmål, etterfulgt av en beskrivelse av utredningens omfang og struktur.

## 1.1 Oppgavens bakgrunn

I 2011 startet den første rettssaken mot et norsk foretak tiltalt for grov korrupsjon. Tingrettens dom fremholdt at det var grunnlag for å gi foretaksstraff, men de vektla at konsekvensene av en slik straff, mot et selskap som Norconsult, ville være for store (Transparency International Norge, 2012). Lagmannsretten tok på sin side ikke dette hensynet, og dømte foretaket for grov korrupsjon. Dette vekket nysgjerrigheten overfor hvilke effekt korrupsjonssaken ville få for *markedets* forhold til det korrupsjonsmistenkte selskapet, uavhengig av hvilke straff Høyesterett gir i slutten av juni 2013.

Korrupsjon er et tema det snakkes mye om i dag, og avsløringer slås ofte bredt opp av mediene. Men det er ikke lenger tilbake i tid enn til 1996 da det ble gitt skattefradrag for bestikkelser av offentlige tjenestemenn i utlandet (Transparency International Norge, 2012). Først i 1999 ble dette forbudt i Norge (Utenriksdepartementet, 2010). Dermed er forbudet mot bestikkelser i utlandet relativt ungt, og forskningsfeltet likeså. Dette medfører at det eksisterer lite forskning på bedriftskunders reaksjoner mot et korrupsjonstiltalt selskap.

Å gi bestikkelser er en fysisk handling som utføres av et individ, noe som har ført til rettsforfølging av enkeltpersoner. Fra 2004 ble det anledning til å straffe foretaket som enkeltpersonen var ansatt i, dersom det var foretaket som tjente på bestikkelsen og foretaket ikke hadde gjort nok for å forhindre at korrupsjon forekom (Transparency International Norge, 2012). Norconsult er det første



norske foretaket som rettsforfølges i Norge for korrupsjon utført i utlandet (Transparency International Norge, 2012). Dermed var det interessant å undersøke om bedriftskundene tar et standpunkt om å utelukke selskaper som har gjort noe korrupt i utlandet. Det kan tenkes at «løsningen» på korrupsjonsproblemet krever at både forbrukere og bedriftskunder blir mer selektive, også når det gjelder norske samarbeidspartnere og tjenesteleverandører. Tidligere utviklingsminister, Erik Solheim, uttalte i 2007 at Direktoratet for utviklingssamarbeid (NORAD) ville kutte ethvert samarbeid med Norconsult dersom de var skyldig i korrupsjon (E24.no, 2007). Dette indikerer en holdning *mot* samarbeid med selskaper som er skyldig i korrupsjon, en holdning denne studien vil undersøke om gjelder flere.

Videre introduseres Norconsult som selskap og korrupsjonssaken, før en kort utgreiing om rettssaken.

## 1.2 Selskapet og korrupsjonssaken

### 1.2.1 Norconsult

Følgende avsnitt er hentet fra nettsidene til Norconsult (2013a). Norconsult er Norges største tverrfaglige rådgiver med tjenester som retter seg mot samfunnsplanlegging og prosjektering, og strekker seg fra idéutvikling og overordnede planer til driftsstøtte og prosjektering. Hvert år gjennomfører selskapet med sine omtrent 2550 medarbeidere et stort antall oppdrag i offentlig forvaltning og privat virksomhet, i både inn- og utland. Oppdragene varierer fra små, kortvarige studier eller forprosjekter, til store og langvarige prosjekter. Norconsult har 47 kontorer i Norge, inkludert hovedkontoret i Sandvika, utenfor Oslo. I tillegg har selskapet lokale virksomheter i Danmark, Sverige, Sør-Afrika, Mosambik, Filippinene, Thailand, Chile og Peru. Selskapet eies 100% av de ansatte, og ingen av dem eier mer enn 2%. I 2011 omsatte selskapet for 2765,6 millioner norske kroner, og omtrent 60% av beløpet kommer fra offentlige oppdrag (Nyheim, Afrika Nettverket, 2011).

### **1.2.2 DAWASA-saken**

I en pressemelding etter lagmannsrettens dom opplyste Norconsult (2012) følgende fakta om DAWASA-saken. Våren 2003 utlyste Dar es Salaam Water and Sewerage Authority (DAWASA) en konkurranse om byggeledelse for et større vann- og avløpsprosjekt i Dar es Salaam, tidligere hovedstad i Tanzania. Verdensbanken finansierte prosjektet som ble vunnet av et Joint Venture (JV) bestående av MMK Project Services Ltd (Tanzania), The Elmcrest Group (Nederland) og Norconsult. Det ble opprettet et eget prosjektkontor i Dar es Salaam, ledet av MMK's daglige leder, der oppdraget ble gjennomført. Norconsults bidrag var tre ansatte fra Norge og noen personer innleid fra Norconsult Tanzania Ltd.

Verdensbanken kontaktet Norconsult i 2006 med mistanke om økonomiske misligheter i prosjektet, herunder korrupsjon, hvilket førte til at Norconsult igangsatte en intern og ekstern granskning av prosjektet, resulterende i avdekning av økonomiske uregelmessigheter i JV'et (Norconsult, 2011). Uregelmessighetene gjaldt både svart arbeid og kontantutbetalinger uten tilfredsstillende dokumentasjon. Norconsult anmeldte selv saken til Økokrim i mai 2007, og i 2008 trakk selskapet seg ut av Tanzania (Norconsult, 2011). I oppdragskontrakten mellom JV'et og DAWASA ble det forutsatt at 5% av kontraktsummen skulle utbetales til ansatte i DAWASA (Transparency International Norge, 2012). Økokrim tok ut tiltale mot tre ansatte i Norconsult (A, B og C) for medvirkning til grov korrupsjon fra 2003 til 2006 ved utbetaling av omtrent 750.000 NOK, og utstedte forelegg for foretaksstraff mot Norconsult for grov korrupsjon med en bot på fire millioner kroner (Transparency International Norge, 2012).

#### ***Rettsforløpet***

Norconsult nektet å vedta forelegget, og rettssaken mot Norconsult, samt person A, B og C, startet dermed i 2011 i Oslo tingrett, med dom avsagt 15.juli samme året (Transparency International Norge, 2012). De tre ansatte ble domfelt for medvirkning til korrupsjon i tingretten, men den ene ansatte, C, ble i anke til

lagmannsretten frifunnet (Transparency International Norge, 2012). Norconsult ble frifunnet i tingretten, påtalemyndighetene anket dommen og i oktober 2012 ble selskapet domfelt i lagmannsretten (Transparency International Norge, 2012). Denne dommen er ikke rettskraftig fordi den er anket til Høyesterett (Transparency International Norge, 2012). Norconsults anke til Høyesterett omfatter «*lovanvendelsen under skyldspørsmålet, saksbehandlingen og avgjørelsen om straff, herunder avgjørelsen av om straff skal ilegges foretaket og utmålingen av straffen*» (Norges Høyesteretts ankeutvalg - Beslutning, 2013). Norges Høyesteretts ankeutvalg besluttet i februar 2013 at anken «*tillates fremmet for så vidt gjelder avgjørelsen av om straff skal ilegges foretaket og utmålingen av straffen (...). Bevisvurderingen med hensyn til omfanget av korrupsjonen skal ikke prøves. For øvrig tillates ikke anken fremmet*» (Norges Høyesteretts ankeutvalg - Beslutning, 2013). Dette innebærer at dommen fra lagmannsrett blir stående hva gjelder skyldspørsmålet, og Norconsult som selskap er i det norske rettsvesen funnet skyldig i korrupsjon. Det gjenstår for Høyesterett å avgjøre hvilken straff Norconsult skal idømmes, der foretaksstraff er ett av alternativene. Etter samtale med Høyesterett 20.mars 2013 ble det informert at saken opp til behandling 19.juni 2013, og det er satt av én dag med behandlingstid. Dom faller 20.juni 2013 (Saksbehandler ved Høyesteretts kontor, 2013).

Norconsult (2012) gav ut en pressemelding etter lagmannsrettens kjennelse der de kommenterte saken. Et utdrag følger: «*Både tingrett og lagmannsrett var enige i at Norconsult ikke var involvert i inngåelsen av avtale om korrupsjon. Saken dreier seg om at ansatte på laveste nivå i organisasjonen ikke varslet oppover, i strid med selskapets rutiner når de ble kjent med uregelmessige utbetalinger i Tanzania, initiert av Norconsults samarbeidspartnere. Lagmannsretten har lagt vekt på at selskapet i 2003 ikke hadde gjort nok for å hindre at medarbeidere medvirket til korrupsjon. Norconsult på sin side har dokumentert at egne holdninger og retningslinjer for å motvirke korrupsjon var bedre enn det som var vanlig i bransjen på det aktuelle tidspunkt. Staten utga sine etiske retningslinjer i 2005. Selskapets klare oppfatning er at lagmannsretten har hatt på seg 2012-briller i bedømmelsen av selskapets retningslinjer i 2003*» (Norconsult, 2012).

Konsekvensene er store for Norconsult dersom Høyesterett idømmer foretaksstraff. Anskaffelsesforskriften angir at selskaper som er dømt for korrupsjon, skal, uten skjønsmessig vurdering og uten tidsbegrensning, utestenges fra offentlige oppdrag (Nyheim, Afrika Nettverket, 2011; Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet, 2012). Dette innebærer at 60% av Norconsults inntektsgrunnlag forsvinner, og hundrevis av arbeidsplasser står i fare. I tingretten ble konsekvensene vektlagt da avgjørelsen vedrørende foretaksstraff ble fattet og retten konkluderte: «Retten legger en viss vekt på muligheten for total utestengelse, som i dette tilfellet vil fremstå som nokså urimelig» (hentet fra: NTB (2011)).

### 1.3 Forskningsspørsmål

Denne studiens forskningsspørsmål er følgende:

***Hva skjer med kundeforholdet mellom et korrupsjonsmistenkt selskap og dets bedriftskunder etter en korrupsjonsavsløring, og hvilke faktorer påvirker effekten korrupsjonsavsløringen får?***

For å besvare forskningsspørsmålet vil relevant litteratur studeres og et teoretisk rammeverk fremstilles. Spørsmålet vurderes ut fra en norsk kontekst med utgangspunkt i det første og foreløpig eneste norske foretaket som er tiltalt for grov korrupsjon og risikerer foretaksstraff. Det er lite forskning på bedriftskunders reaksjoner på tjenesteleverandørers korrupte handlinger i utlandet i «business-to-business»-relasjoner. Derfor er målet med utredningen å beskrive hvordan kundene reagerer og i hvor stor grad dette påvirker Norconsult. Data blir innsamlet gjennom spørreundersøkelse over telefon til kunder og samarbeidspartnere av Norconsult. Metoden er kvantitativ både for innsamling og analysing av data, med et supplement fra enkelte forhåndsbestemte oppfølgingsspørsmål som analyseres kvalitativt. Studien avsluttes med hovedfunnene og implikasjoner for anti-korrupsjonsarbeid i næringslivet.

## 1.4 Omfang og struktur

Korrupsjon er et stort problem i dagens globaliserte verden, og det er store internasjonale forskjeller på korrupsjonsnivå (Transparency International, 2012). Anti-korrupsjonsarbeid og god forretningsetikk er viktige emner for både næringsliv og myndigheter som vil vise verden at de tar sitt samfunnsansvar på alvor. Teorigjennomgangen ser på hvor langt anti-korrupsjonsarbeidet kan strekke seg i omfang, og undersøkelsen vurderer hvor store konsekvenser brudd på god forretningsetikk får for et korrupsjonsmistenkt selskap. Studien er bygget opp rundt Norconsult, siden dette foreløpig er en unik sak, og deres kunder og samarbeidspartnere har vært respondenter. Videre i studien vil kunder og samarbeidspartnere, og deres relasjon til Norconsult, inngå i samlebegrepet «kunder» som «kjøper tjenester fra Norconsult», selv om relasjonene ikke kun innebærer direkte salg av tjenester til en kunde. Det antas at kontraktsform; kunde eller samarbeidspartner, ikke påvirker holdningen til korrupsjon og reaksjonen overfor Norconsult. En annen nødvendig presisering er at studien inkluderer respondenter fra både privat og offentlig sektor, men de vil i hovedsak omtales som kunder fra private konstellasjoner som bedrift og selskap.

I neste kapittel presenteres den teoretiske bakgrunnen, inkludert oversikt over anti-korrupsjonskampen og teori om konsekvensene av dårlig omdømme for et selskap, kunders holdningsendringer på grunn av korrupsjon eller uetisk atferd og handlingskonsekvenser av korrupsjon. To teoretiske modeller foreslås, hvilket danner grunnlaget for hypotesene som beskrives. Kapittel 3 består av forskningsdesignet og metoden benyttet for å samle inn og analysere data for å kunne besvare forskningsspørsmålet. I kapittel 4 presenteres analysens resultater, etterfulgt av en diskusjon rundt resultatenes implikasjoner i kapittel 5. Utredningens siste kapittel oppsummerer hovedfunnene, redegjør for studiens begrensninger og gir forslag for videre forskning.

## 2. Teoretisk rammeverk

---

I arbeidet med å forstå hvilke konsekvenser korrupsjonssaken får for Norconsult, og hvilke variabler som påvirker omfanget av konsekvensene, er det behov for innsikt i en del teorier og empiri. Det finnes lite teori og empiri innenfor forskningsfeltet som utdypes i utredningen; (norske) bedriftskunders reaksjoner på korrumperende atferd fra en leverandør. Derfor er det viktig med et rammeverk som kan danne fundamentet i studien.

Kapittelet starter med å definere hva korrupsjon er og beskrive dens omfang for å få en klar forståelse av hvor utbredt og alvorlig dette samfunnsproblemet er. Deretter fremstilles Norges innsats med anti-korrupsjon som påvirker næringslivet og offentlig sektor, før selskapers samfunnsansvar defineres. I fortsettelsen presenteres teori og empiri for å underbygge forventet påvirkning basert på de avhengige variablene; holdning og handling, og de modererende variablene; lojalitet, kunnskap og korrupsjonens nærhet. Avslutningsvis oppsummeres hypotesene og de teoretiske modellene introduseres.

### 2.1 Korrupsjon

Korrupsjon er et omfattende fenomen som eksisterer i ulike varianter og som både offentlige og private aktører kan utføre. Det finnes flere måter å definere begrepet korrupsjon, og noen av definisjonene er smalere enn andre. I Gedde-Dahl, Hafstad & Magnussen (2008) defineres korrupsjon som «å bestikke». Transparency International anser dette som en snever definisjon av begrepet og definerer selv korrupsjon som:

*«Misbruk av makt i betroede stillinger til privat fordel» (Renå, 2012).*

Denne definisjonen er bredere ved at den inkluderer for eksempel favorisering og underslag, ikke bare bestikkelser. Men definisjonen fokuserer på den som

etterspør bestikkelser, ikke den som betaler de slik Norconsult gjorde. Søreide (2006) forklarer at makten som vanligvis misbrukes er offentlig eller politisk. Dette gjenspeiles i litteraturen der mye av fokus er på offentlig sektor eller politisk korrupsjon. Likevel har det de senere årene blitt klart at det eksisterer korrupsjon i stor grad også i privat sektor, derfor inkluderes NHOs definisjon på korrupsjon:

*«Korrupsjon skjer når en person i en betrodd stilling eller verv, privat eller offentlig, setter ansvaret og forpliktelsene som er knyttet til stillingen eller vervet til side og misbruker makten som ligger i stillingen eller vervet, og ved dette oppnår en privat fordel eller belønning. Både den som gir og den som mottar en slik fordel eller belønning er korrupt.» (NHO, 2006).*

Siden Norconsult tilhører privat sektor og definisjonen over inkluderer den som gir bestikkelser, vil denne legges til grunn for studien. Litteraturen skiller i noen tilfeller mellom de to representantene ved bestikkelser; den som tilbyr eller gir en bestikkelse – den korrumperte, og den som etterspør eller mottar en bestikkelse – den korruperte (Haugli, 2013). Men som det fremgår av NHOs definisjon er det ikke alle som gjør denne distinksjonen.

### **2.1.1 Ulike typer korrupsjon**

Det skilles mellom ulike typer korrupsjon, et skille som ofte baseres på korrupsjonens konsekvensnivå. Søreide (2006) beskriver et skille mellom forretningskorrupsjon og politisk korrupsjon, der bedrifters overskudd vanligvis motiverer førstnevnte, mens sistnevnte fokuserer på politikere eller statlige tjenestemenn sine interesser. Hun utdyper at det ved forretningskorrupsjon ofte er den korrumpertes interesser og perspektiver som vektlegges. Den norske straffeloven ble fra 2005 skjerpet med hensyn til reglene om korrupsjon, og der gjøres det et skille mellom korrupsjon og grov korrupsjon. **§ 276 a)** refererer til førstnevnte:

*«For korrupsjon straffes den som a) for seg eller andre krever, mottar eller aksepterer et tilbud om en utilbørlig fordel i anledning av stilling, verv eller oppdrag, b) gir eller tilbyr noen en utilbørlig fordel i anledning av stilling, verv eller oppdrag. Med stilling, verv eller oppdrag i første ledd menes også stilling, verv eller oppdrag i utlandet. (...)*»

Eksempler på dette kan være «smøring» i form av sydentur mottatt mens vedkommende er ansvarlig for en innkjøpsrunde, eller en politibetjent som lar deg passere en trafikkontroll mot penger rett i lommen. Norconsult og de tre ansatte ble som nevnt tiltalt for medvirkning til grov korrupsjon. Rettsgrunnlaget for dette finnes i **§ 276 b)**, og er som følger:

*«(...) Ved avgjørelsen av om korrupsjonen er grov skal det blant annet legges vekt på om handlingen er forøvd av eller overfor en offentlig tjenestemann eller noen annen ved brudd på den særlige tillit som følger med hans stilling, verv eller oppdrag, om den har gitt betydelig økonomisk fordel, om det forelå risiko for betydelig skade av økonomisk eller annen art, eller om det er registrert uriktige regnskapsopplysninger, utarbeidet uriktig regnskapsdokumentasjon eller uriktig årsregnskap.»*

Grov korrupsjon knytter seg ofte til korrupsjon i forbindelse med større transaksjoner fra bedrift til bedrift, bedrift til stat eller stat til stat. Sammenlignet med definisjonene av korrupsjon tidligere i kapittelet, underbygger lovverket at Gedde-Dahl, Hafstad & Magnussen (2008) sin definisjon er for snever. Mens både definisjonen til Transparency International og NHO samsvarer med den norske straffeloven. Den siste korrupsjonsbestemmelsen i den norske straffeloven er §276 c) om påvirkningshandel. Resten av kapittelet, og oppgaven, vil være begrenset til grov korrupsjon siden det er dette Norconsult er funnet skyldig i, først av lagmannsretten og deretter av Høyesterett ved at anken deres ikke ble fremmet på punktet om skyld.

### **2.1.2 Konsekvenser av korrupsjon**

Da tidligere utviklingsminister Erik Solheim lanserte anti-korrupsjonsprosjektet i desember 2006, uttalte han:

*«Korrupsjon er tyveri. Hver dag ranes folk i fattige deler av verden for milliarder av kroner. Dette har enorme konsekvenser, ikke bare for den enkelte, men for muligheten spesielt de fattige landene har for å utvikle seg økonomisk og sosialt» (Utenriksdepartementet, 2008).*

Dette utsagnet belyser til en viss grad omfanget på korrupsjon, og konsekvensene den medfører og har medført i svært mange år. Likevel var det først for 18 år siden, da Mauro (1995) fastsatte en korrelasjon mellom svak



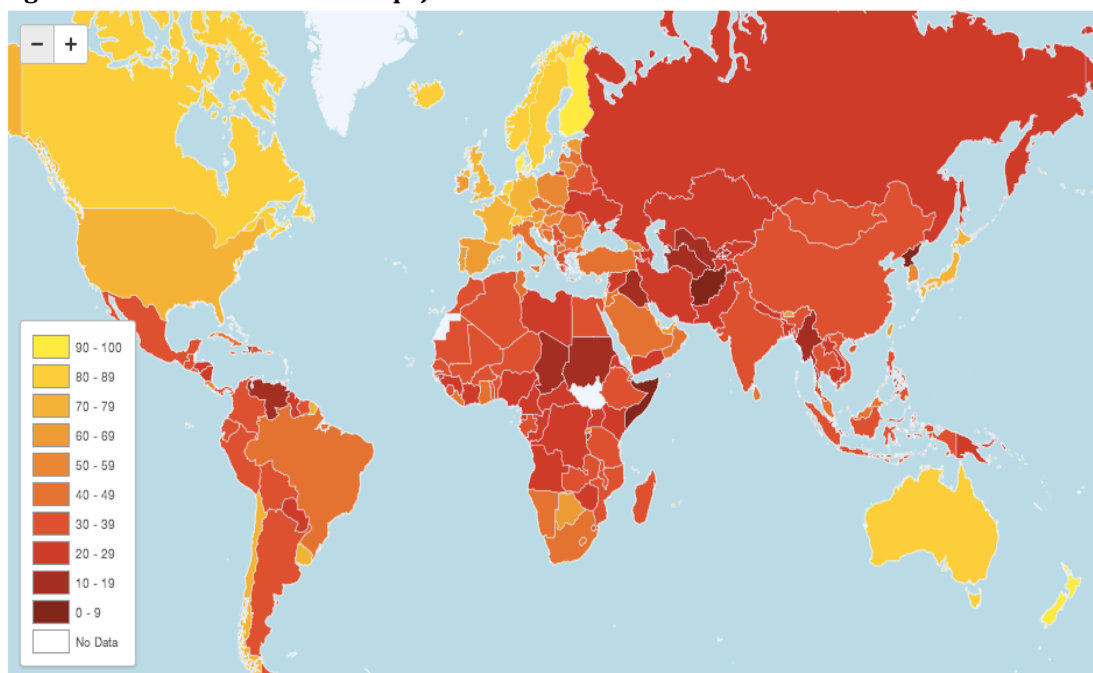
økonomisk vekst og korrupsjon, at det oppstod en vesentlig økning i fokus på korrupsjon i økonomisk forskning. I følge Utenriksdepartementet (2008) (UD) kan korrupsjon hindre økonomisk utvikling og den medfører økte kostnader og økt risiko for næringslivet. Videre påpeker UD at korrupsjon utgjør en trussel mot demokratiet, sosial rettferdighet, menneskerettigheter og rettsstaten. Disse konsekvensene gjelder for alle land, men de gjør seg spesielt gjeldende i de fattigste landene som har svake offentlige myndigheter og dermed en sårbar befolkning (Utenriksdepartementet, 2008). Verdensbanken anslo i 2004 at det globalt blir betalt mer enn én billion USD (1.000 milliarder USD) i bestikkelser, *hvert år* (Verdensbanken, 2004).

I følge Søreide (2006) kan grov forretningskorrupsjon skje på mange måter, og med ulike formål i sikte, hvilket innebærer ulike konsekvenser avhengig av hvilke fordeler man oppnår grunnet bestikkelser. Hun utdyper; dersom et selskap bestikker for å redusere sine utgifter gjennom skatteunndragelse, omgåtte regler eller standarder, eller neglisjert sikkerhetskontroll, kan konsekvensene være redusert statlig inntekt, forsaket sikkerhet for ansatte eller befolkningen, og miljøkonsekvenser. En annen fordel hun viser til kan oppnås ved å bestikke er en mer eksklusiv markedsposisjon. Hun mener dette vil føre til et lavere konsumentoverskudd ved at selskapet for eksempel får omgå handelsbarrierer, fravike reguleringer eller oppnå monopol. Korrupsjonssaken mot Norconsult omhandler betaling av bestikkelser for å oppnå en kontrakt på et offentlig anbud, men det gis også bestikkelser i forbindelse med anskaffelser selskaper i mellom. Typisk ved slike tilfeller er at anbudsvinner ikke ville vunnet anbudet dersom korrupsjon ikke fant sted, og en konsekvens kan bli økt pris på godet eller tjenesten, mens kvaliteten forsakes (Søreide, 2006).

Hvert år gjennomfører Transparency International (2012) en persepsjonsundersøkelse for å lage en indeks over de deltagende lands korrupsjonsnivå i offentlig sektor. Landene blir rangert av eksperter fra 0 poeng; som betyr veldig korrupt offentlig sektor, til 100 poeng; hvilket indikerer en veldig ren offentlig sektor. Undersøkelsen fra 2012 viser et stort behov for en mer transparent offentlig sektor siden to tredjedeler av de 176 rangerte landene

skåret under 50 poeng. Mektige tjenestemenn må også bli mer ansvarlig for å få bukt med dette problemet. Norge innehar en syvendeplass med 85 poeng, mens Tanzania, med sine 35 poeng, havnet på 102-plass i 2012. Danmark, Finland og New Zealand deler førsteplassen med 90 poeng, mens sisteplassen, med 8 poeng, deles av Afghanistan, Nord-Korea og Somalia. Sverige, Singapore og Sveits er de resterende landene som anses som mindre korrupt enn Norge.

**Figur 1: Verdenskart med korrupsjonsnivå**



(Transparency International, 2012)

## 2.2 Anti-korrupsjonsarbeid i Norge som påvirker næringslivet

Frem til 1996 var det mulig for virksomheter i Norge å få skattefradrag for utgifter til bestikklser i offentlig og privat sektor i utlandet (Transparency International Norge, 2012). Det var først i 1999 bestikklser i utlandet ble ulovlig som en konsekvens av at Norge ratifiserte OECD-konvensjonen mot bestikklser av offentlige utenlandske tjenestemenn av 17. desember 1997 (Utenriksdepartementet, 2010). Siden den tid har Norge ratifisert alle gjeldende internasjonale bestemmelser mot korrupsjon, og fulgt opp med tilpasninger av

lov- og regelverk der det ble nødvendig (Transparency International Norge, 2012). Andre eksempler er Europarådets strafferettslige konvensjon mot korrupsjon av 27. januar 1999 og FNs konvensjon mot korrupsjon av 31. oktober 2003 (Utenriksdepartementet, 2011). I dag må norske selskaper som driver forretninger i utlandet sørge for å følge både det norske lovverket og forretningslandets lover.

### ***Muligheten til å straffe foretak***

Fra straffeloven av 1902, §48 a) og b) tilføyd ved lov 20. juli 1991 nr. 66, har det vært anledning til å straffe selskaper, i tillegg til enkeltpersoner, ved bruk av foretaksstraff. Det vil alltid være en person som står bak et lovbrudd, men selskapet som den lovbrytende personen arbeider for kan i visse tilfeller være den som tjener på lovbruddet. Dette gjør at handlingen ikke trenger å være motivert av egne interesser, men heller av selskapets interesser. Straffen kan da tilpasses selskapets økonomi og størrelse, i stedet for den ansattes privatøkonomi (Bergan, 2011). I den nye straffeloven av 20.mai 2005 nr. 8 er reglene hjemlet i §§27 og 28, og der fremgår det at et foretak kan straffes når noen handler på vegne av foretaket mens et lovbrudd blir begått (Bergan, 2011).

#### ***§ 27. Straff for foretak***

*«Når et straffebed er overtrådt av noen som har handlet på vegne av et foretak, kan foretaket straffes. Det gjelder selv om ingen enkeltperson har utvist skyld eller oppfylt vilkåret om tilregnelighet (...). Med foretak menes her selskap, samvirkeforetak, forening eller annen sammenslutning, enkeltpersonforetak, stiftelse, bo eller offentlig virksomhet.*

*Straffen er bot. Foretaket kan også fradømmes retten til å utøve virksomheten eller forbys å utøve den i visse former (...).»*

#### ***§ 28. Momenter ved avgjørelsen om et foretak skal ilegges straff***

*«Ved avgjørelsen om et foretak skal straffes etter § 27, og ved utmålingen av straffen, skal det blant annet tas hensyn til*

***a)** straffens preventive virkning, **b)** overtredelsens grovhet, **c)** om foretaket ved retningslinjer, instruksjon, opplæring, kontroll eller andre tiltak kunne ha forebygget overtredelsen, **d)** om overtredelsen er begått for å fremme foretakets interesser, **e)** om foretaket har hatt eller kunne ha oppnådd noen fordel ved overtredelsen, **f)** foretakets økonomiske evne, **g)** om andre reaksjoner som følge av overtredelsen blir ilagt foretaket eller noen som har handlet på vegne av det, blant annet om noen enkeltperson blir ilagt straff.»*

Ved å kombinere foretaksstraff med korrupsjonslovgivningen vil det, som i tilfellet med Norconsult, være mulig å dømme selskapet for korruperte handlinger utført av enkeltpersoner. En slik dom vil få vesentlige konsekvenser for selskaper som tjener mye av sin omsetning gjennom salg til offentlig sektor. I 2006 ble forskrift om offentlige anskaffelser (FOA) endret (trådte i kraft i 2007) slik at offentlige oppdragsgivere ble pliktig til å avvise leverandører som er rettskraftig dømt for korrupsjon (Transparency International Norge, 2012; Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet, 2012). En utfordring er at det er uavklart hvor lenge etter domfellelse leverandøren skal avvises. Dette medfører en ganske absolutt anbudsnekt, og det virker som at terskelen er høy for å ilegge foretaksstraff etter korrupsjonsbestemmelsene. Det er ingen norske selskaper som ennå er rettskraftig idømt denne straffen, men dersom Høyesterett opprettholder lagmannsrettens straffeutmåling vil Norconsult stå ovenfor dette scenarioet (Transparency International Norge, 2012).

## 2.3 Selskapers samfunnsansvar (CSR)

Selskapers samfunnsansvar omtales ofte med det engelske uttrykket «corporate social responsibility», heretter forkortet CSR. Litteraturen inneholder mange ulike definisjoner på CSR, og fagfeltet har vært i sterk utvikling siden 1950-tallet som markerer starten på den moderne epoken av CSR (Carroll, 1999). Det er ingen klar konsensus om uttrykkets betydning, men i følge Adeyeye (2012) er det gjennomgående prinsippet at selskaper har et sosialt ansvar utover profittmaksimering for aksjonærene. Hun eksemplifiserer med at ansvaret kan inkludere miljøhensyn og hensynet til arbeids- og menneskerettigheter i det landet man gjør forretninger. I dag har de fleste store internasjonale organisasjoner etablert retningslinjer for CSR, med FN, Verdensbanken og OECD som gode forbilder med egne avdelinger som driver med forskning og fremheving av CSR (Lee, 2008).

En vanlig definisjon av CSR har vært: «*aktiviteter utført av selskapet som går utenfor lovpålagte krav*» (Davis, 1973), men utviklingen har gått mot at CSR

typisk omfatter aktiviteter som også dekkes av lovens bestemmelser (Wiig & Kolstad, 2010). Det innebærer at selv om korrupsjon i form av bestikkelser nå er ulovlig i det norske lovverket, har man ikke sluttet å diskutere korrupsjon som et element av CSR (Wiig & Kolstad, 2010). Utviklingen rundt CSR og anti-korrupsjon blir utdypet i neste avsnitt. En mer oppdatert og aktuell definisjon av CSR for denne studien er hentet fra Wiig og Kolstad (2010): «*Corporate activities that address the interests of agents other than the owners*». Vanligvis brukes uttrykket «stakeholder», eller «interessent» på norsk, om agentene som ikke er eiere. Likhetsstrekket mellom interessentene er at de påvirker eller blir påvirket av selskapet (Kolstad, 2012).

### **2.3.1 Anti-korrupsjon som CSR-tiltak**

Det er ikke bare store internasjonale organisasjoner som har etablert CSR-retningslinjer. For norske selskaper som opererer i utlandet er det vanlig å ha slike retningslinjer for å veilede de ansatte i forhold til hva som er akseptabelt og forventet av dem som representant for selskapet. Slike retningslinjer kan være generelle; «*ansatte skal opptre med høy etisk standard i all forretningsvirksomhet*» (Norconsult, 2013b), eller de kan være mer spesifikke; «*det er i alle sammenhenger forbudt å motta eller gi urimelige godtgjørelser/fordeler relatert til kunder, leverandører, myndigheter eller andre interessenter slik at dette kan oppfattes som en bestikkelse*» (Norconsult, 2013b).

I følge Adeyeye (2012) er anti-korrupsjon en del av selskapers samfunnsansvar. Hun utdyper at korrupsjon ikke alltid har vært knyttet til CSR, og spekulerer i om årsaken ligger i forskjellen mellom harde lover og reguleringer, og CSR som har blitt ansett som frivillige reguleringer ledet av selskapets eget initiativ. Da Kofi Annan i år 2000 lanserte FN-initiativet Global Compact var det ni prinsipper som skulle bidra til å innfri FNs mål om en bærekraftig utvikling gjennom ivaretagelse av menneskerettigheter, arbeidsvilkår og miljø (NHO, 2009). Først i 2004 ble det tiende prinsippet om anti-korrupsjon inkludert (Adeyeye, 2012): «*Bedrifter bør arbeide mot korrupsjon av alle slag, inkludert utpressing og bestikkelser*» (UN Global Compact, 2013a). Bak prinsippet ligger Transparency

Internationals definisjon av bestikkelser til grunn: *«et tilbud eller mottak av enhver gave, lån, avgift, belønning eller annet fortrinn til eller fra enhver person som en tilskyndelse for å gjøre noe uærlig, ulovlig eller et tillitsbrudd i utførelsen av foretakets virksomhet»* (UN Global Compact, 2013a). Initiativet er verdens største for samfunnsansvar, og per oktober 2012 var det over 10.000 deltagere fra 145 land, hvorav 7.000 deltagere var bedrifter (UN Global Compact, 2012). Disse tallene viser et positivt engasjement fra bedrifter verden over, men involveringen kunne klart vært sterkere. 80 norske organisasjoner har signert initiativet, men Norconsult er ikke et av disse (UN Global Compact, 2013b).

Anti-korrupsjonsinnlegg i CSR-strategien til selskaper starter med andre ord å bli mer vanlig, men det er ennå en lang vei å gå, både i Norge og ellers i verden. Spørsmålet videre er om bedrifters anti-korrupsjonsarbeid bør inkludere mer enn å unngå å bli involvert i bestikkelser av enhver form? Siden dette allerede er pålagt gjennom den norske straffeloven, burde det i så måte kanskje være et minstekrav. Bør selskaper i en periode boikotte eller utestenge leverandører som er skyldig i korrupsjon? Bør dette gjøres selv om selskapet ikke er direkte berørt av korrupsjonshandlingen leverandøren gjennomførte? Verdensbanken startet med utestenging fra egenfinansierte prosjekter i 1999 som en straff mot samarbeidspartnere som brukte korrupsjon, bedrageri eller ulovlig samarbeid på Verdensbank-kontrakter (Rubinfeld, 2012). Frem til mai 2012 hadde Verdensbanken sanksjonert mot over 530 selskaper og individer, der de fleste sanksjonene var utestenging (Rubinfeld, 2012). I offentlig sektor er det lovfestet at man ikke kan kjøpe varer eller tjenester fra et foretak som er *dømt* for korrupsjon, men hva med de selskapene som er skyldig uten å få foretaksstraff? Og hva med privat sektor? I Transparency Internationals (2009) forretningsprinsipper for å bekjempe korrupsjon heter det at *«virksomheter bør unngå å handle med kontraktører og leverandører som er kjent eller mistenkt for å betale bestikkelser»*. Et annet prinsipp fra den samme rapporten er at *«virksomheten bør implementere sitt [anti-korrupsjons-]program i alle foretak der de har effektiv kontroll og bruke sin innflytelse på å oppmuntre et tilsvarende [anti-korrupsjons-]program i andre foretak der (...) de har et signifikant forretningsforhold»* (Transparency International, 2009).

## 2.4 Korrupsjons påvirkning på det korrupsjonsmistenkte selskapets kunder

Når det avsløres at et selskap har brukt korrupsjon blir hendelsen ofte kjent for allmenheten gjennom media, og selskapets kunder kan la seg påvirke. I Norge arbeider flere av de riksdekkende mediene kontinuerlig med å avsløre korrupsjon utført av norske selskaper, både nasjonalt og internasjonalt (Gedde-Dahl, Hafstad & Magnussen, 2008). I følge Aftenposten meldte Norconsult seg til Økokrim først *etter* at Dagens Næringsliv hadde skrevet om saken (Gedde-Dahl & Magnussen, 2007). Kundernes holdning til sin tjenesteleverandør kan påvirkes av en korrupsjonsavsløring gjennom media eller andre kanaler. En slik avsløring kan også gi konsekvenser for kundeforholdet sett fra kundens perspektiv, gjennom for eksempel endret handlingsmønster. Det er disse aspektene som skal utdypes nærmere de neste sidene.

### 2.4.1 Påvirkning på holdningen til det korrupsjonsmistenkte selskapet

Følgende avsnitt er hentet fra Burke, Martin og Coope (2011). Årlig gjennomfører Reputation Institute sin Global Pulse Study der omdømmet til verdens største selskaper basert på inntekt, måles. Et selskaps omdømme defineres som «*summen av interessentenes inntrykk og evaluering av selskapet*». Forskerne bearbeider innsamlet datamateriale for å teste forholdet mellom sosialt ansvar og omdømme med reelle selskaper som referansepunkter. Undersøkelsen baseres på et mål som gjenspeiler befolkningens gode følelse overfor, respekt for og tillit til et selskap. Summativt blir dette en indikator for samlet omdømme. Videre vurderes hvor godt syv ulike faktorer predikerer omdømmet, blant disse er «citizenship» (støtte til gode formål og beskyttelse av miljøet), «governance» (etikk, åpenhet og transparens) og «workplace» (behandling av ansatte). Til sammen utgjør de tre faktorene CSR-indeksen som forklarer hvor stor andel av variasjonen i omdømmemålet som tillegges CSR. I 2008 var det faktoren «products and services» som var den sterkeste driveren for omdømme med en prediksjonsrate på 17,6%. De tre nest sterkeste driverne

var «citizenship» (16,3%), «workplace» (14,6%) og «governance» (14,5%). Samlet forklarte CSR-driverne 45,4% av variasjonen i omdømmet. Norge skårer blant topp tre, sammen med Nederland og Sverige, på hvor mye den summative CSR-indeksen forklarer av variasjonen i omdømmet. Disse driverne er aspekter som enkelte av konsumentene hadde erfart direkte, men som de fleste lærte om gjennom selskapskommunikasjon, jungeltelegrafene eller mediedekning. Den resterende variasjonen ble forklart av driverne «perception of innovation, leadership and financial performance».

Undersøkelsen viser at norske konsumenter lar CSR avgjøre en vesentlig andel av sin holdning til et selskap, altså dets omdømme. Det kan forklare hvorfor et selskaps omdømme blir sterkest påvirket av problemer knyttet til svikt av ansvar (Trevino & Nelson, 2009). Hvis logikken videreføres er det plausibelt at korrupsjon anses som et svik av ansvar, og vil føre til negativ påvirkning av et selskaps omdømme. Sosial teori støtter dette gjennom å vise at selskaper som ikke evner å møte interessentenes behov vil oppnå en negativ innvirkning på selskapets omdømme (hentet fra: Kurucz, Colbert & Wheeler, 2008). Motivert av interessenters forventninger kan selskaper utvikle sosialt ansvarlige forretningsmodeller med fokus på anti-korrupsjon for å verne om sitt omdømme som anses som den viktigste ressursen et selskap innehar (PricewaterhouseCoopers, 2008).

Ved en feilslått CSR-strategi kan omfanget av den negative effekten på omdømmet innebære både negativ mediedekning og konsumentboikott (Wade, 2003). Selv om det er risiko involvert ved å forplikte seg til et etikkprogram, kan det øke selskapets lønnsomhet ved å utelukke uetisk adferd som kan bli dyrt gjennom blant annet tapte salgssinntekter (Ferrell, Hirt & Ferrell, 2010). En undersøkelse fra 2008 utført av PricewaterhouseCoopers (PwC) fant at 55% anså at den største virkningen av korrupsjonsavsløringer ville bli på selskapets omdømme. Dette utgjorde en høyere andel enn den samlede prosentandelen som mente at virkningen ville bli alvorligst på juridiske, finansielle og regulerende forhold. Fra den samme undersøkelsen kommer følgende sitat fra Alan Boeckmann (konsernsjef og styreleder i Fluor Corporation): «A company



*just has to get into a serious situation and not address it properly, and their reputation can be irreparably harmed» (PricewaterhouseCoopers, 2008).*

De forrige avsnittene viste at korrupsjonsavsløringer i stor grad kan påvirke et selskaps omdømme, noe som igjen kan få konsekvenser for selskapets kunders holdning til å kjøpe varer eller tjenester fra selskapet. Siden omdømme innebærer kundens persepsjon av selskapet kan det tenkes at deres holdning til å kjøpe tjenester fra et selskap, som de har et nedadgående inntrykk av, vil reduseres tilsvarende. I følge Innovasjon Norge (2012) er kunder i økende grad opptatt av hvordan selskaper driver sin virksomhet, og medier og frivillige organisasjoner følger tett med på næringslivet for å slå raskt ned på kritikkverdige forhold. De trekker også frem at varer og tjenester blir mer like, og at det derfor skal mindre til for at kunder skifter leverandør. Dermed kan en korrupsjonsavsløring være tilstrekkelig for at en kundes holdning til det mistenkte selskapet påvirkes i negativ retning. Holdningsundersøkelsene gjennomført i Norge knyttet til korrupsjon, der bedriftsledere utgjør populasjonen, tar for seg ledernes holdninger til eget selskaps aktiviteter og erfaringer i utlandet. Flertallet av disse undersøkelsen viser at det er liten toleranse for korrupsjon blant norske bedriftsledere (Haugli, 2013).

Transparency International Norge gjennomførte to undersøkelser i 2009, en spørreundersøkelse blant 600 bedriftsledere angående virksomhetens bevissthet på korrupsjon (Transparency International Norge, 2009b) og en meningsmåling av befolkningens oppfatning av korrupsjon (Transparency International Norge, 2009c). Et av funnene i meningsmålingen var at 24% mener korrupsjon er mer alvorlig enn annen økonomisk kriminalitet, mens 69% mener at det er like alvorlig. I tillegg mener 38% at økokrim ikke prioriterer etterforskning av korrupsjon høyt nok, mens 46% ikke vet hvordan økokrims prioritering er. Dette viser at den norske befolkningen anser korrupsjon som et alvorlig lovbrudd, og at mer enn hver tredje person synes økokrim burde prioritert dette høyere. For 41% av bedriftslederne hadde bevisstheten rundt korrupsjon og risikoområder økt etter saker i media de siste fem årene. Det viste seg også at 64% av bedriftene hadde et etisk regelverk. Norske bedrifter har med andre ord fokus på korrupsjon, og er opptatt av å være ansvarlig.

Bedriftsledere blir, av mange instanser, oppfordret til å ha slike etiske retningslinjer for de ansatte, i tillegg til et bevisst forhold til samarbeidspartnere og leverandører. Dette gjelder spesielt for bedrifter som selv opererer i utlandet, men det er også viktig for selskaper som kun opererer i Norge. Meningsmålingen fra Transparency International Norge (2009c) viste at nordmenn tror det eksisterer korrupsjon i Norge, de mente at andelen hadde økt de siste fem årene, og trodde den var stigende. Dette indikerer at selv bedrifter som kun har virksomhet i Norge bør ha et anti-korrupsjonsprogram. Slike programmer fokuserer spesielt på hva virksomheter kan foreta seg for å unngå å selv gjøre noe korrupt eller havne i en situasjon der en samarbeidspartner eller agent gjør noe korrupt på virksomhetens vegne, men de kan også inkludere forhåndsregler som selskaper bør ta i forbindelse med valg av samarbeidspartnere og leverandører (ICC Commission on Corporate Responsibility and Anti-corruption, 2011; Transparency International, 2009; Transparency International Norge, 2009a). Transparency International Norge (2009a) trekker frem hvordan selskaper i rollen som kunde i stadig større grad blir stilt til ansvar for deres leverandørers handlinger. Utviklingen begrunnes med at verdifulle varer og tjenester som oftest blir solgt gjennom anbudskonkurranser, og at slike prosesser skaper incentiver til bestikkelser. Videre utdypes; dersom leverandøren som vinner anbudet er kjent for å bruke korrupsjon, eller mistenkt for slike forhold, kan dette slå dårlig ut for kunden som har besluttet å bruke leverandøren. Derfor anbefaler Transparency International (2009) å unngå forretninger med leverandører som er mistenkt eller kjent for å betale bestikkelser. Dersom slike leverandører skal brukes, bør en due diligence-undersøkelse gjennomføres i forkant av kontraktinngåelse – dette for å forsikre seg om at leverandøren har effektive programmer mot bestikkelser (Transparency International, 2009). Selskaper bør også implementere termineringsmuligheter, som muliggjør selskapet å bytte samarbeidspartner dersom partneren bryter med gjeldende anti-korrupsjons lovgivning, i kontrakter med forretningspartnere (ICC Commission on Corporate Responsibility and Anti-corruption, 2011). En rekke studier viser at kunder nekter å handle fra eller samarbeide med virksomheter som har medias søkelys rettet mot seg for tjenesteforsømmelse (Ferrell, Hirt & Ferrell, 2010). Dette gir

en naturlig overgang til neste avsnitt om hvordan kundenes handlinger kan endres som en konsekvens av en korrupsjonsavsløring.

### **2.4.2 Påvirkning på kundenes handling overfor det korrupsjonsmistenkte selskapet**

Avsnittet om holdningen til det korrupsjonsmistenkte selskapet er tett knyttet til hvordan kunder vil vurdere sine handlinger overfor det samme selskapet. Det er naturlig at en bedriftskunde vil inkludere sin holdning til en leverandør når kunden skal vurdere sitt kundeforhold, og avgjøre sine handlinger. Altså at momenter som påvirker en kundes holdning også vil påvirke kundens atferd eller handling overfor selskapet, heretter kalt handling.

Selskaper som mistenkes for korrupsjon kan risikere å tape kunder og avtalepartnere (Lantos, 2002), kundeforholdet vil i slike tilfeller opphøre helt og holdent. Dette resultatet støttes av PwCs funn; kunder og samarbeidspartnere distanserer seg fra et selskap i motvind, for eksempel resultert av korrupsjonsavsløringer (PricewaterhouseCoopers, 2008). Et selskap som er kjent for uetisk praksis vil i økende grad være uønsket som forretningspartner, og vil stadig oftere oppleve å miste kunder (PricewaterhouseCoopers, 2008). Næringslivsaktørers bevissthet er i tillegg skjerpet etter de siste års korrupsjonsskandaler (Transparency International Norge, 2009a). Søreide (2006) viser til at kundereaksjoner mot et selskap som er involvert i korrupsjon kan være alvorlige, og Brew (2002) hevder at det eksisterer svært mange eksempler på kunders negative reaksjoner overfor selskaper med mindre akseptable standarder, som igjen legger press på selskapene om å opptre akseptabelt slik at kundeforholdet ikke blir negativt påvirket.

På bakgrunn av teorien som er presentert så langt stilles studiens hovedhypotese:

**H1:** Korrupsjonssaken mot Norconsult påvirker kundenes holdning og handling overfor selskapet negativt.

## 2.5 Variabler som kan avgjøre korrupsjonens påvirkning på det korrupsjonsmistenkte selskapets kunder

Som vist kan en korrupsjonsavsløring få store følger for det korrumperte selskapet rettslig, men også markedets dom kan gi fatale følger for selskapet. Markedets dom kan avhenge av ulike variabler, som for eksempel lojaliteten kunden har til selskapet (hvor hyppig kunden benytter selskapet i forhold til hvor ofte en konkurrent blir benyttet), og kundens kunnskapsnivå om korrupsjonssaken (ingen kunnskap eller noe kunnskap). En annen variabel som kan påvirke er den fysiske avstanden mellom korrupsjonen og markedets lokalisering. Dersom et norsk selskap gjør noe korrupt i Norge, er det mulig at norske bedriftskunder reagerer på en annen måte enn om det samme selskapet hadde gjort noe korrupt i et land langt vekk, med høyt korrupsjonsnivå.

### 2.5.1 Kundens lojalitet til selskapet

Lojalitet overfor et merke fungerer som en moderator av effekten negativ informasjon får (Ahluwalia, Burnkrant & Unnava, 2000). En korrupsjonsavsløring fører med seg negativ publisitet i Norge, dette har vi sett gjentatte ganger med Statoilsaken i Iran, Norconsult i Tanzania og vannverksaken i Romerike. Ahluwalia, Burnkrant og Unnava (2000) viser gjennom sin forskning at kunder som er lojale motstår negativ informasjon i større grad enn lite lojale kunder, og sistnevnte viste signifikant større holdningsendring ved negativ informasjon enn de lojale kundene. Den negative informasjonen ble i høy grad forsvart av de lojale kundene med omfattende motargumenter og deres forsvar nedjusterte sannsynligheten for holdningsendring ved at den reduserte den negative effekten av informasjonen. Undersøkelsen oppsummeres med at lojalitet er en viktig moderator for hvordan kunder responderer på negativ informasjon, og at lojale konsumenter effektivt kan motstå informasjon som sannsynligvis ville forandret atferden med hensyn til bytte av selskap for mindre lojale kunder. På bakgrunn av dette stilles hypotesen:

**H2:** Korrupsjonssaken mot Norconsult påvirker lavlojalitetskundene, i større grad enn høylojalitetskundene, holdning og handling overfor selskapet negativt.

### **2.5.2 Kundens kunnskap om korrupsjonssaken**

De undersøkelser som er funnet rundt kunnskap og korrupsjon tar for seg kunnskap om konsekvensene av korrupsjon, og ikke hvordan kunnskap påvirker holdninger og handlinger overfor korruperte selskaper. Det kan likevel fremholdes at kunder som ikke har kjennskap til, eller kunnskap om, korrupsjonssaken naturlig nok ikke har endret sin holdning eller handling overfor det korrupsjonsmistenkte selskapet. Man må ha fått med seg en sak for at den skal ha noen betydning. Dermed stilles hypotesen:

**H3:** Korrupsjonssaken mot Norconsult påvirker kundene *med* kunnskap, i større grad enn kundene *uten* kunnskap, sin holdning og handling overfor selskapet negativt.

### **2.5.3 Korrupsjonens avstand til kunden**

En undersøkelse utført av Søreide (2006) viste at norske bedriftsledere i stor grad anser korrupsjon som en del av «spillet» dersom man skal overleve i korruperte markeder, og at bedriftslederne foretrekker å tilpasse seg lokal praksis i stedet for å trekke seg ut av markedet. Videre viste undersøkelsen at når man har virksomhet i land der korrupsjon blir ansett som vanlig er det fremdeles en viss aksept for å betale bestikkelser, selv om dette blir ansett som en helt uakseptabel fremgangsmåte for nasjonal virksomhet. Holdningen kan sitte igjen fra tiden der bestikkelser av offentlige tjenestemenn ble ansett som akseptabelt og man fikk skattefradrag for slike utgifter. Den tidligere svenske utenriksministeren, Laila Freivalds, ble et godt eksempel på slike holdninger da hun i 2004 nektet å sanksjonere bestikkelser for eksport til Vietnam på bakgrunn av at «*man noen ganger må betale bestikkelser for å gjøre business i dette landet*» (hentet fra: Søreide, 2006). Som nevnt tidligere kom Norge på syvende plass i Transparency Internationals korrupsjonsnivåindeks med sine 85 av 100 poeng, mens Tanzania endte på 102.plass med 35 poeng (Transparency

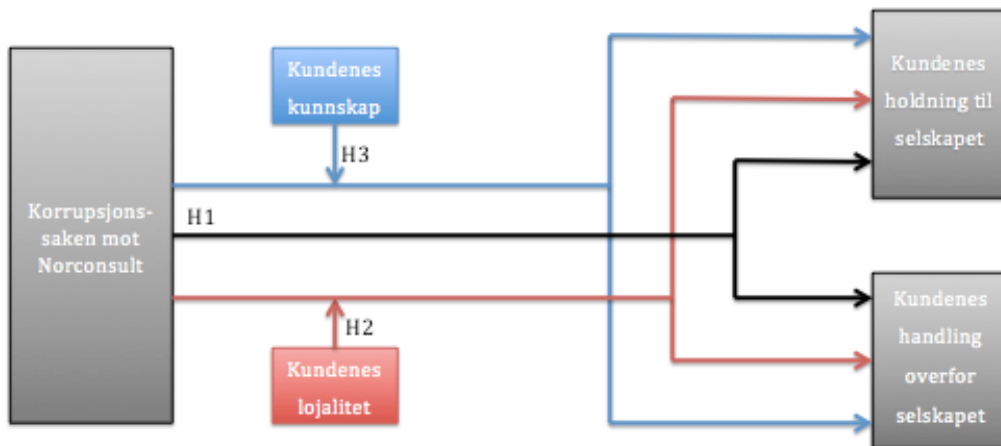
International, 2012). Oppfattelsen er med andre ord at det er langt mer utstrakt og vanlig med korrupsjon i Tanzania enn det er i Norge. Fra Søreides (2006) tidligere omtalte undersøkelse var det 18% av bedriftslederne som mente at korrupsjon var akseptabelt dersom det ikke var noen andre måter å drive på i det spesifikke markedet. På bakgrunn av dette stilles hypotesen:

**H4:** Å gi bestiktelser i Norge er mindre akseptert, og påvirker handling mer negativt, enn å gi bestiktelser i Tanzania.

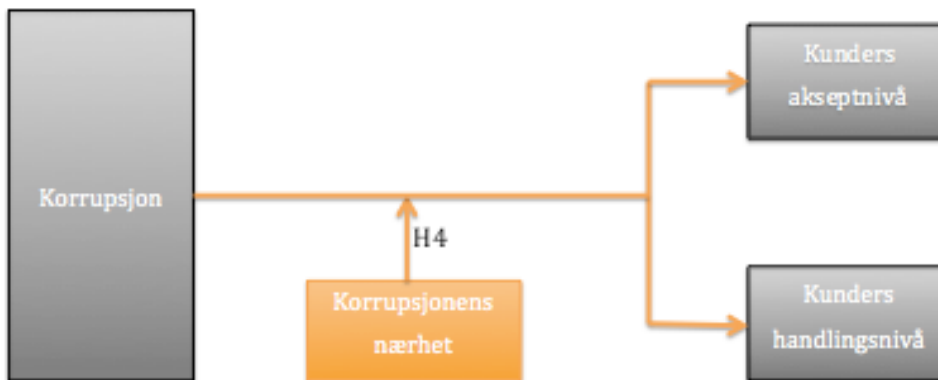
## 2.6 Teoretiske modeller

Basert på presentert teori blir følgende forskningsmodeller foreslått. I den teoretiske hovedmodellen er korrupsjonssaken mot Norconsult den uavhengige variabelen, mens de avhengige variablene er kundenes holdning til og handling overfor selskapet. Kundenes lojalitet og kunnskap er modererende variabler som forventes at påvirker effekten korrupsjonssaken har på de avhengige variablene. Tilleggsmodellen har korrupsjon som uavhengig variabel, kunders akseptnivå og handlingsnivå som avhengige variabler og korrupsjonens nærhet som modererende variabel for å undersøke den fjerde hypotesen. Modellen inkluderes ikke i hovedmodellen fordi den, til en viss grad, er på siden av forskningsspørsmålet ved å fokusere på generelle holdninger til korrupsjon i Norge og i Tanzania, og vurdere om korrupsjonens nærhet påvirker handlingsnivået til kundene. Den er tatt med i studien på grunn av muligheten for å avgjøre om korrupsjonens nærhet er en modererende variabel med en konkret situasjon som grunnlag for det hypotetiske spørsmålet. Dette gir et godt referansepunkt for respondentene, og medfører en mer presis måling.

**Figur 2: Forskningens hovedmodell**



**Figur 3: Forskningens tilleggsmoell**



## 2.7 Oppsummering av hypotesene

I løpet av teorigjennomgangen ble hypotesene presentert, og disse oppsummeres nedenfor. Metodikken for studien beskrives i neste kapittel, før resultatene av dataanalysen gjennomgås.

### ***Hovedhypotese***

**H1:** Korrupsjonssaken mot Norconsult påvirker kundenes holdning og handling overfor selskapet negativt.

### ***Modererende variabler***

#### **Lojalitet**

**H2:** Korrupsjonssaken mot Norconsult påvirker lavlojalitetskundes, i større grad enn høylojalitetskundes, holdning og handling overfor selskapet negativt.

#### **Kunnskap om saken**

**H3:** Korrupsjonssaken mot Norconsult påvirker kundene *med* kunnskap, i større grad enn kundene *uten* kunnskap, sin holdning og handling overfor selskapet negativt.

#### **Nærhet**

**H4:** Å gi bestiktelser i Norge er mindre akseptert, og påvirker handling mer negativt, enn å gi bestiktelser i Tanzania.



## 3. Metode

---

Kapitlet gir en innføring i hvilke valg som ligger bak studiens forskningsdesign og struktur. Hvordan datainnsamling ble gjennomført beskrives, og forskningens kvalitet vurderes. Avslutningsvis forklares hvordan innsamlet datamateriale ble analysert.

### 3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er den overordnede planen for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares, og valg av design avhenger av målet med forskningen og forskningsspørsmålet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Dette er en studie med deskriptivt design med mål om å gjengi hvordan bedriftskunders holdninger og handlinger påvirkes av en korrupsjonstiltale mot deres leverandør. Vanligvis blir deskriptive studier ansett som et steg på veien for å fullstendig forstå et fenomen eller situasjon (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009), men i følge Roth og Kostova (2003) er det et gyldig selvstendig forskningsområde å beskrive spesifikke fenomener knyttet til multinasjonale selskaper, særlig når fenomenet er nytt eller lite forstått. På grunn av lite tidligere forskning på fenomenet er det avgjørende med en grundig beskrivelse av situasjonen, før man senere kan forsøke å studere hvorfor situasjonen blir som den blir. Fremgangsmåten som tas i bruk er i hovedsak deduktiv; der hypoteser utvikles basert på eksisterende teori og empiri, og deretter testes med en passende forskningsstrategi. Studien har også innslag av induktiv fremgangsmåte ved analysering av dataen grunnet fordypningsspørsmålene fra spørreskjemaet som omtales nærmere senere i kapitlet.

To modeller ble designet basert på eksisterende teori og empiri om korrupsjon, holdninger og handlinger. I forskningens hovedmodellen er de avhengige variablene, som studien vil måle, kundenes holdning til og handling overfor det korrupsjonstiltalte selskapet. Den uavhengige variabelen, som er ventet at

påvirker de avhengige variablene, er korrupsjonsavsløringen og påfølgende rettssak mot Norconsult. De siste variablene i forskningens hovedmodellen er de modererende; kundenes lojalitet til Norconsult og deres kunnskap om korrupsjonssaken. Studien skal undersøke om disse variablene endrer hvor stor påvirkning den uavhengige variabelen har på de avhengige variablene. For forskningens tilleggsmodell er målet å studere om den modererende variabelen påvirker effekten den uavhengige variabelen har på de avhengige variablene. Variablene er noe annerledes enn i hovedmodellen; korrupsjon er den uavhengige variabelen, kundenes aksept- og handlingsnivå er avhengige variabler og den modererende variabelen er korrupsjonens nærhet. Valget av spørreundersøkelse som forskningsstrategi var basert på målet med studien, forskningsspørsmålet, midlene tilgjengelig og tidsbegrensningen.

## 3.2 Innsamling av data

Data ble samlet inn gjennom en spørreundersøkelse utført over telefon. Selv om teorien på forskningsområdet ikke er velutviklet og -testet, ble denne innsamlingsmetoden valgt for å beskrive situasjonen basert på flest mulig av kundenes reaksjoner og med teoretiske konsepter som fundament. Spørreundersøkelser gir, i følge Saunders, Lewis og Thornhill (2009), god kontroll over prosessen og tillater innsamling av data fra en stor gruppe respondenter. I en forhåndsbestemt rekkefølge besvarer respondentene de samme spørsmålene, en metode som muliggjør sammenligning (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Ved bruk av nettbasert spørreskjema kunne data vært samlet inn fra flere respondenter, men fordi studien krevde spesifikke kvaliteter ved respondentene, utdypet i neste avsnitt, gav det best kontroll å utføre spørreundersøkelsen over telefon. Dette sikret at respondentene var beslutningstakere som hadde avgjort at Norconsult eller konkurrenter skulle brukes som konsulent i løpet av de siste årene. En konsekvens ble færre respondenter og derfor tapt mulighet for generalisering til hele Norconsults kundegruppe.

### 3.2.1 Populasjon og utvalg

Populasjonen for denne studien er hele kundegruppen til Norconsult. I 2011 utførte Norconsult omtrent 12.000 små og store oppdrag (Nyheim, Årsrapport 2011 for Norconsult, 2012), men det har ikke latt seg gjøre å finne et anslag på antall kunder. Det er naturlig å tro at tallet er vesentlig lavere enn antall oppdrag blant annet på grunn av de mange rammeavtalene Norconsult har. Å samle inn data fra hele populasjonen var ikke gjennomførbart, derfor ble et utvalg bestemt.

Teknikken som ble benyttet for å definere utvalget var en ikke-tilfeldighetsteknikk kalt målrettet valg som innebærer en subjektiv vurdering av hvem som bør inngå i et representativt utvalg for å best besvare forskningsspørsmålet (Ghuri & Grønhaug, 2010). Teknikken ble valgt fordi det ble nektet tilgang til Norconsults kundeliste, og det var begrenset tid og ressurser for å søke seg frem til en fullverdig liste. Antatt overkommelig utvalgsstørrelse ble bestemt til hundre unike kunder eller samarbeidspartnere. I årsrapportene til Norconsult er det oppgitt et knippe referanseprosjekter fra hvert av markedsområdene selskapet tilbyr tjenester innenfor; bygg og eiendom, energi, industri, miljø, olje og gass, plan, samferdsel, sikkerhet, og vann og avløp. Noen av prosjektene stod oppført med informasjon om samarbeidspartner og/eller oppdragsgiver, men for majoriteten av prosjektene ble kun prosjektnavnet og en kort beskrivelse av oppdraget gitt. Dermed ble en internettjakt igangsatt for å finne ut hvem som var oppdragsgivere på de ulike prosjektene. Arbeidet startet med årsrapporten for 2011, som resulterte i 58 kunder og samarbeidspartnere, deretter ble utvalgslisten fylt med 39 kunder fra årsrapporten for 2010. Siden mange av prosjektene fra 2011 ble påbegynt i 2010 eller tidligere, var mange av referanseprosjektene fra 2010 allerede tatt med fra årsrapporten for 2011. Dermed ble også tre kunder fra årsrapporten for 2009 inkludert for å oppnå 100 unike kunder i utvalget.

Da kundebedrift eller avdeling i det offentlig var identifisert, og i noen tilfeller også prosjektansvarlig, gjenstod den siste innsnevringen mot riktig person til å besvare undersøkelsen over telefonen. Behjelpelige sentralbordansatte og andre tilsatte bidro med viderekobling og tips om hvem som ville være riktig person å

snakke med i deres virksomhet. Antakelsen bak valgt utvalgsteknikk var at referanseprosjektene, oppgitt i årsrapportene og i mange tilfeller også på hjemmesiden, bestod av vellykkede oppdrag der også kunden var fornøyd. Dermed, ved å snakke med riktig person (prosjektleder eller -eier), kunne potensiell målingsstøy elimineres ved at holdnings- og handlingsendringer til Norconsult faktisk skyldtes korrupsjonssaken, og ikke dårlige erfaringer med selskapet. En annen fordel med teknikken var at utvalget på en naturlig måte ble fordelt med representanter fra alle markedsområdene.

### **3.2.2 Design av spørreskjema**

Spørreundersøkelsen besto av 24 spørsmål, fordelt på fire kategorier; fakta om respondenten, kunnskap om korrupsjonssaken, holdninger til emnet, og konsekvenser basert på saken. Alle respondentene ble spurt identiske spørsmål, med unntak av de fordypende oppfølgingsspørsmålene som var avhengig av svaret på det foregående spørsmålet. Hensikten med kunnskapsspørsmålene var å identifisere kunnskapsnivået for respondentene og undersøke om kunnskapsvariabelen påvirket korrupsjonens effekt på de avhengige variablene. I stedet for å la respondentene vurdere sitt eget kunnskapsnivå med et persepsjonsspørsmål, falt valget på faktaspørsmål med svaralternativer. Informasjonen som ble etterspurt var oppgitt i de mange medieoppslagene om korrupsjonssaken. Svaralternativet «vet ikke» var inkludert for å unngå at respondentene gjettet.

Underveis i undersøkelsen ble det gitt to faktaopplysninger for å sikre at respondentenes forutsetninger var likest mulig der det var nødvendig. Et eksempel på en slik faktaopplysning er: «*Bestikkelsene fant sted i Tanzania. Dette er et land der korrupsjon er utbredt, og som kommer dårlig ut på internasjonale oversikter over lands korrupsjonsnivå*». Denne ble gitt før spørsmålene om hvor akseptabelt respondenten syntes det var for norske selskaper å bruke bestikkelser i Norge og Tanzania. Den andre faktaopplysningen beskrev sakens gang i rettsvesenet i forkant av spørsmålene som målte kundenes handling.

Tre ulike varianter av Likert fempunktsskala ble brukt i de fleste spørsmålene, og svarene ble kodet deretter:

Helt uakseptabelt = 1	Svært negativt = 1	Svært usannsynlig = 1
Ganske uakseptabelt = 2	Litt negativt = 2	Usannsynlig = 2
Nøytralt = 3	Uendret = 3	Usikker = 3
Ganske akseptabelt = 4	Litt positivt = 4	Sannsynlig = 4
Helt akseptabelt = 5	Svært positivt = 5	Svært sannsynlig = 5

Oppfølgingsspørsmålene som ble nevnt innledningsvis var inkludert for å sikre en bredere forståelse av respondentenes svar. Eksempelvis fikk respondentene som oppga at deres inntrykk av Norconsult var uendret etter korrupsjonsavsløringen, oppfølgingsspørsmålet: «*Hvorfor er inntrykket uendret?*». En gjennomgang av hvordan variablene fra forskningsmodellene ble vurdert finnes i delkapittelet *3.4.1 Målinger*, og fullstendig spørreskjema er gjengitt i appendiks A.

### 3.2.3 Spørreundersøkelse over telefon

Innsamling av data ble gjort over en to ukers periode med telefon som verktøy. Det var utfordrende å få tak i respondentene grunnet deres travle arbeidsdager med møter og befaringer på pågående prosjekter, derfor var det satt av to uker for å oppnå kontakt med alle. Likevel, etter mange oppringninger, lyktes det ikke å få svar fra hele utvalget. Undersøkelsen ble gjennomført på omtrent ti minutter fra riktig respondent var identifisert, noe avhengig av hvor lange kommentarer respondenten ønsket å gi på de utdypende spørsmålene. Opplesing av spørsmålene foregikk identisk for alle respondentene, og fempunktsskalaene ble lest i sin helhet for å sikre at respondenten svarte med riktige tall i henhold til intendert respons. Mer om dette i neste delkapittel.

## 3.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet skildrer i hvilke grad datainnsamlingsteknikk og analyseprosedyre byr på konsistente funn på ulike tidspunkter og under forskjellige forhold (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Hvorvidt resultatene handler om det de

tilsynelatende handler om avhenger på sin side av validiteten på undersøkelsen (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Intern validitet er essensielt ved bruk av spørreundersøkelse for å sikre at spørsmålene måler det som er hensikten at de skal måle, hvilket innebærer at det ikke skal finnes noen alternativ forklaring for funnene (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). For å oppnå dette må teori utgjøre fundamentet i undersøkelsen, derfor baseres denne studien på et teoretisk rammeverk. Det ble spesifisert at respondenten kun skulle vurdere i hvilke grad *korrupsjonssaken* hadde påvirket de avhengige variablene, men dette er dessverre ingen garanti for at ingen respondenter lot seg farge av andre faktorer enn korrupsjonssaken i sine svar. Dermed må det konkluderes med noe ydmykhet med hensyn til at resultatene kan være påvirket av andre faktorer.

En annen utfordring for studiers validitet er at respondentenes svar kan påvirkes dersom de tror at resultatet av forskningen kan skade dem (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). For å unngå denne effekten ble respondentene gjort oppmerksom på målsetningen med undersøkelsen; å kartlegge om korrupsjonssaken har fått konsekvenser for Norconsult, ikke henge ut bedriftskundene. Videre kan det også trekkes frem at det er enkeltpersoner som er respondenter, og disse representerer sin virksomhets holdning til korrupsjon. De er beslutningstakere som har fullmakt til å bestemme hvilke konsultentselskap som skal benyttes på prosjekter, derfor er dette medarbeiderne som i størst grad kan gi svarene undersøkelsen etterspør, og som dermed hever studiens validitet.

Et spørreskjema må også være reliabelt for å være valid (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Fire «vanlige» trusler mot reliabilitet er i følge Robson (2002) (hentet fra: Saunders, Lewis & Thornhill (2009)): deltagerfeil, deltagerbias, observatørfeil og observatørbias. Disse ble tatt hensyn til ved organisering av datainnsamlingen og konstruksjon av spørreskjemaet. Potensielle deltagerfeil ble begrenset ved å spørre respondentene i starten av telefonsamtalen om de hadde tid et øyeblikk for å unngå stressede og irritable respondenter. Dersom respondenten svarte «nei», ble det avtalt et tidspunkt som passet bedre. En

respondent som svarer det vedkommende tror sjefen forventer, truer reliabiliteten gjennom deltagerbias. Anonymiteten til deltagerne, og deltagerens virksomhet, ble poengtert innledningsvis for å unngå denne trusselen. Underveis i forskningen ble denne bevart gjennom å aldri snakke med noen om hvem som ble kontaktet. Navn på virksomhetene og deltagerne ble oppbevart i dokumenter separat fra det innsamlede datagrunnlaget. I tillegg var respondentene og responsene kodet slik at kun observatøren visste hvilke respons som hørte til hvilke respondent. Korrupsjon omtales ofte som et utfordrende forskningsemne fordi virksomheter er sparsommelig med informasjonsdeling på feltet, og at det er «politisk korrekt» å være motstander av korrupsjon. På bakgrunn av dette ble det fremhevet at undersøkelsen handlet om *konsekvensene* en korrupsjonssak kan få for *det korrupsjonsmistenkte selskapet*, ikke respondentens egne erfaringer med korrupsjon gjennom sin virksomhet. Siden studien brukte spørreundersøkelse som strategi for datainnsamling ble telefonintervjuene svært strukturerte, og kunne vært utført av flere observatører. Dette minimerte muligheten for observatørfeil, i tillegg til at det kun var én observatør. Også for å unngå observatørbias var det en fordel med strukturert datainnsamling. Både fordi det ikke innebar tolkning av responsen underveis, kun registrering av tilhørende tallverdi, og fordi det kun var én observatør som registrerte svarene. En sterk konsistens ble dermed oppnådd mellom responsene, og reliabilitet opprettholdt.

En vesentlig fordel med telefonintervju sammenlignet med nettbasert spørreskjema var at de utdypende oppfølgingsspørsmålene kunne dobbeltsjekkes ved gjentakelse av svaret, hvilket sikret at respondent og observatør oppfattet det samme. Dette bidro også til å redusere observatørbias, og sikre reliabilitet. I tillegg ble svarene muligens mer omfattende, og ga derfor bredere innsikt, fordi respondenten slapp å *skrive* forklaringen, men heller fikk diktere den til observatøren. Konsekvensen av oppfølgingsspørsmålene var økt validitet fordi svarene understreket at spørsmålene målte det som var tiltenkt.

Resultatene og konklusjonene i denne studien lar seg ikke generalisere til andre organisasjoner eller situasjoner. Dette er fordi den eksterne validiteten er utilstrekkelig for å oppnå en slik effekt. Med så få respondenter som

undersøkelsen fikk, er det heller ikke mulig å uttale noe sikkert på vegne av hele populasjonen. Dette er også en studie som er veldig spesialisert for å undersøke et spesifikt fenomens påvirkning.

### ***Responsrate***

Hundre kunder ble forsøkt kontaktet med tilbud om å delta i studien. Av disse var 31 fra offentlig sektor, og 69 fra privat sektor. Det var et poeng å ha respondenter fra begge sektorene som kontroll på at forskjeller i respons ikke skyldtes sektortilhørighet. Etter to uker med telefonsamtaler fra kl. 08.00 til kl. 16.00, mandag til fredag, endte datainnsamlingen med 31 svar. Dette tilsvarer en responsrate på 31% av utvalget. Som nevnt tidligere er det ikke mulig å generalisere resultatene på grunn av få respondenter. Det er nesten ingen forskjell i responsraten mellom sektorene, hvilket indikerer at det ikke eksisterer en ikke-responsbias mellom gruppene.

**Tabell 1: Responsrate**

<b>Sektor</b>	<b>Utvalg</b>	<b>Respondenter</b>	<b>Responsrate</b>
Offentlig	31	10	32 %
Privat	69	21	30 %
Totalt	100	31	31 %

## **3.4 Analyse av data**

Følgende delkapittel beskriver målingene anvendt ved analysering av datamaterialet og hvilke metoder som ble brukt for å analysere innsamlet kvantitativ og kvalitativ data. Den kvantitative dataanalysen ble gjennomført med Excel som verktøy.

### **3.4.1 Målinger**

#### ***Avhengige variabler***

Holdning: Korrupsjonssakens påvirkning på kundenes holdning ble målt ved å bruke følgende vurderings spørsmål med svaralternativer fra en fempunkt Likert-skala.



**Tabell 2: Måling av holdningsvariabel**

Holdning til Norconsult
1. « <i>Hvordan har ditt inntrykk av Norconsult endret seg etter at denne korrupsjonssaken ble kjent?</i> » a. Svaret «uendret» gav det kvalitative oppfølgingsspørsmålet: « <i>Hvorfor er inntrykket uendret?</i> »
2. « <i>Har korrupsjonssaken påvirket din holdning til å kjøpe tjenester fra, eller samarbeide med, Norconsult?</i> » a. Kvalitativt oppfølgingsspørsmål: « <i>Hvordan er holdningen påvirket / Hvorfor er holdningen påvirket?</i> »

Handling: Hvorvidt kundene endret sitt handlingsmønster basert på korrupsjonssaken ble målt med spørsmålene under. Det første spørsmålet hadde ja/nei-svaralternativer, ellers hadde de resterende spørsmålene fempunkts Likert-skalaer for å måle grad av sannsynlighet for at korrupsjonssaken har påvirket, og vil påvirke, handlingen negativt sett fra kundens side.

**Tabell 3: Måling av handlingsvariabel**

Handling basert på korrupsjonssaken mot Norconsult
1. « <i>Har korrupsjonssaken påvirket din virksomhet angående kjøp av tjenester fra, eller samarbeid med, Norconsult de siste to årene?</i> »
2. « <i>Hvor sannsynlig er det at din virksomhet konsekvent vil velge et annet konsulentselskap enn Norconsult siden de er funnet skyldig i korrupsjon?</i> »
3. « <i>Sett at Norconsult blir dømt til foretaksstraff i Høyesterett, hvor sannsynlig er det at korrupsjonssaken vil påvirke ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?</i> »
4. « <i>Sett at Norconsult ikke blir dømt til foretaksstraff i Høyesterett, hvor sannsynlig er det at korrupsjonssaken vil påvirke ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?</i> »
Handling basert på generell korrupsjon
1. « <i>Sett at bestikkelsen skjedde i Norge, hvor sannsynlig er det at dette ville påvirket ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?</i> »
2. « <i>Sett at Norconsult blir dømt til foretaksstraff i Høyesterett, hvor sannsynlig er det at korrupsjonssaken vil påvirke ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?</i> »
3. « <i>Sett at Norconsult ikke blir dømt til foretaksstraff i Høyesterett, hvor sannsynlig er det at korrupsjonssaken vil påvirke ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?</i> »

Det ble fokusert på hvilke konsekvens korrupsjonssaken fikk for *kundeforholdet* for å nyansere besvarelsene. Indikatorene er ikke hentet fra andre studier av to årsaker; det finnes lite forskning med tilsvarende forskningsmål, og indikatorene er svært knyttet til målsetningen bak denne beskrivende studien.

Aksept: Forskningens tilleggsmodell brukte nivået på «aksept» av korrupsjon i land som Tanzania og Norge til avhengig variabel. Variabelen ble målt med påfølgende sammenligningsbare spørsmål.

**Tabell 4: Måling av akseptvariabel**

Aksept av korrupsjon
1. «Hvor akseptabelt er det at et norsk selskap bruker bestiktelser i et land som Tanzania for å få kontrakter?»
2. «Hvor akseptabelt er det at et norsk selskap bruker bestiktelser i Norge for å få kontrakter?»

### ***Modererende variabler***

De modererende variablene var det forventet at ville påvirke effekten korrupsjonssaken og korrupsjon ville få på de avhengige variablene. For forskningens hovedmodell var det «lojalitet» og «kunnskap» som ble målt, mens tilleggsmodellen benyttet «korrupsjonens nærhet» som modererende variabel.

Lojalitet: Respondentenes lojalitetsnivå ble målt gjennom en to-trinns prosess som startet med to faktaspørsmål; antall prosjekter kunden hadde benyttet Norconsult som konsulent de siste to årene og antall prosjekter kunden hadde benyttet en konkurrent av Norconsult i samme periode. Svaralternativene var «0 prosjekter», «1-4 prosjekter», «5-8 prosjekter», «9-12 prosjekter» og «mer enn 12 prosjekter», med henholdsvis 1 til 5 som tilhørende koder for dataplotting. Spørsmålet var begrenset til de to siste årene for å dobbeltsjekke at alle respondentene hadde kjøpt tjenester fra Norconsult i ettertid av korrupsjonsavsløringen og rettsakens oppstart.

**Tabell 5: Lojalitetsnivå**

Lojalitetsnivå	Norconsult er brukt:	Antall prosjekter de 2 siste år med konsulent fra:	
		Norconsult	Konkurrent
Lite lojal	Mye sjeldnere enn en konkurrent	0	5-8
		0	9-12
		0	12+
		1-4	9-12
		1-4	12+
	Sjeldnere enn en konkurrent	5-8	12+
		0	1-4
		1-4	5-8
		5-8	9-12
		9-12	12+
Lojal	Like ofte som en konkurrent	0	0
		1-4	1-4
		5-8	5-8
		9-12	9-12
		12+	12+
	Oftere enn en konkurrent	1-4	0
		5-8	1-4
		9-12	5-8
		12+	9-12
		5-8	0
	Mye oftere enn en konkurrent	9-12	0
		12+	0
		9-12	1-4
		12+	1-4
		12+	5-8

Trinn to av prosessen var å finne ut om kundene hadde benyttet Norconsult som konsulentleverandør mye sjeldnere, sjeldnere, like ofte, oftere eller mye oftere enn konkurrentene var brukt de siste to årene. I tabell 2 viser de to kolonnene fra høyre de ulike hyppighetskombinasjonene respondentene kunne oppgi, sortert ut fra kategoriene nevnt over og lojalitetsnivået. For eksempel ble en kunde som hadde brukt Norconsult på 1-4 prosjekter, og en konkurrent på 9-12 eller mer enn 12 prosjekter, kategorisert med «mye sjeldnere» og gitt det tilhørende lojalitetsnivået «lite lojal». Kundene som

hadde brukt Norconsult på 5-8 prosjekter og en konkurrent på mer enn 12 prosjekter ble også kategorisert slik. Et annet eksempel: Kundene som hadde brukt Norconsult på 9-12 prosjekter og konkurrenter av Norconsult på 5-8 prosjekter ble kategorisert med «oftere» og det tilhørende lojalitetsnivået «lojal».

På denne måten kunne datasettet sorteres etter hvor lojale kundene hadde vært overfor kjøp av tjenester fra Norconsult de siste to årene, og det ble mulig å undersøke om det var noen forskjeller mellom kundene som var mindre lojal (brukte Norconsult sjeldnere eller mye sjeldnere enn en konkurrent), og kundene som var nøytral eller lojal (brukte Norconsult like ofte, oftere, eller mye oftere enn en konkurrent). Kundene som hadde benyttet Norconsult og konkurrenter like ofte ble ansett som lojale fordi Norconsult er ett selskap, og majoriteten av kundene hadde mer enn én konkurrent som kunne vært brukt de siste to årene.

Kunnskap: Den siste variabelen i forskningens hovedmodell var «kunnskap». Variabelen ble målt ved å stille seks faktaspørsmål for å avdekke respondentens kunnskapsnivå om korrupsjonssaken mot Norconsult. De tre første spørsmålene hadde fem svaralternativer mens de resterende hadde tre. Alle spørsmålene hadde «vet ikke» som siste alternativ. Dette ble brukt for å hindre at respondenter gjettet når de svarte, slik at de heller kunne svare ærlig at de ikke visste dersom det var realiteten. Alternativet «vet ikke» ble registrert som «feil» da alle kunnskapsspørsmålene ble lagt sammen til ett kunnskapsnivå. Dermed er det mange av respondentene uten rette svar som har respondert «vet ikke» på alle seks spørsmålene. Fordelingen på hvert kunnskapsspørsmål finnes i appendiks B, mens det sammenslåtte kunnskapsnivået vises i figur 8 – oversikt over kunnskapsnivå. Spørsmålene som ble stilt var; i hvilket land skjedde korrupsjonen, hvilke årstall fant den sted, hvor stor sum ble utbetalt i bestikkelser, ble Norconsult dømt i tingretten, ble de dømt i lagmannsretten og til slutt om det forelå en rettskraftig dom på tidspunktet undersøkelsen fant sted.

Korrupsjonens nærhet: Variabelen «nærhet» var, på lik linje som de uavhengige variablene, gitt og lik for alle respondentene. Alternativene som ble brukt i spørsmålene som vurderte effekten denne modererende variabelen hadde på korrupsjonens påvirkning på de avhengige variablene i tilleggsmodellen var «korrupsjon i Norge» og «korrupsjon i Tanzania».

Kontrollvariabler som ble inkludert i undersøkelsen var beslutningstaker, sektor, kjønn, substitutt og relasjon.

### **3.4.2 Statistiske teknikker**

Studiens motivasjon har vært å beskrive hva som skjer i den spesifikke situasjonen som er oppstått med et korrupsjonstiltalt norsk *selskap*. Det var mest presserende å danne et oversiktsbilde av situasjonen basert på responsen fra kundene i utvalget. Dette medførte at en viktig del av analysen for å besvare forskningsspørsmålet ble deskriptiv statistikk fordi den gir oversikt over, og distribusjonen på, respondentenes svar, hvilket muliggjør en generell sammenligning.

Hypotesetestingen ble i hovedsak gjennomført ved å bruke t-tester for å undersøke om forskjellen i gjennomsnittene til to grupper var signifikant, eller om forskjellen kunne skyldtes tilfeldigheter. Respondentene ble delt inn i to grupper, avhengig av hvilke hypotese som skulle testes, ved å bruke dummyvariabler. Hvordan inndelingene var vil komme klart frem underveis i resultatkapittelet.

Det ble også visuelt sjekket korrelasjon mellom de tre modererende variablene for å sikre at eventuell variasjon i gjennomsnittene ikke skyldtes en av de andre variablene.

### **3.4.3 Kvalitativ analyse**

Underveis i telefonintervjuet ble det gitt to oppfølgingsspørsmål av kvalitativ karakter. Dette ble lagt til den kvantitative undersøkelsen for å få bedre forståelse av hvorfor bedriftskunder hadde et uendret inntrykk av selskapet, og hvordan deres holdning hadde endret seg eller hvorfor holdningen var uendret etter korrupsjonsavsløringen. Kommentarene ble diktert av respondentene og notert ordrett av observatøren. Etter hvert telefonintervju ble sitatene gjennomgått, og det ble lagt til småord som for eksempel «vi» og «Norconsult» for å gjøre sitatene fullstendig. Dette sikret at ingen mening gikk tapt fra sitatene, og forbedret validiteten.

Den kvalitative responsen var forhåndskategorisert etter hvilket spørsmål svaret tilhørte. Dette samsvarer med hva Saunders, Lewis og Thornhill (2009) henviser til som deduktiv tilnærming til kvalitativ analyse. Det er likevel et induktivt innslag i studiens analyse gjennom subjektiv tolkning av responsen i forbindelse med hovedhypotesen siden denne ikke lar seg undersøke med t-tester. Siden kategoriseringen var forhåndsbestemt ble neste steg å systematisere datamaterialet med koding (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Alle sitatene fikk en forkortelse, og sitatene med lik forkortelse ble samlet innenfor en kode. Ett sitat ble valgt som representativt for alle sitatene innenfor hver kode for å oppnå en bedre oversikt over datamaterialet.

# 4. Resultater

---

Resultatene fra analysen presenteres i dette kapitlet, og hovedfunnene diskuteres i neste kapittel. Antall respondenter er dessverre for få til at det kan forventes at svarene er normalfordelte. Av samme årsak er det heller ikke ventet signifikante svar. Det vil dermed ikke være mulig å generalisere for hele kundegruppen til Norconsult, ambisjonen er derfor å vise interessante tendenser og trender i datamaterialet. Innledningsvis presenteres deskriptiv statistikk, deretter testes hypotesene og til slutt oppdateres forskningsmodellene med funnene fra hypotesetestingen.

## 4.1 Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk er en kvantitativ beskrivelse av hovedtrekkene i et datasett (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Spørsmålene fra undersøkelsen blir fremstilt underveis i kapitlet, mens spørreundersøkelsen i sin helhet er gjengitt i appendiks A. Frekvensen på svaralternativene fremgår av figurene og responsens gjennomsnitt, median og standardavvik presenteres i tabeller. Delkapitlet er delt inn i fire seksjoner; demografisk statistikk og kontrollvariabler – gir oversikt over kontrollvariablene og demografiske trekk ved respondentene, holdninger til korrupsjon og samfunnsansvar – presenterer hva respondentene synes om emnene på et mer generelt nivå, holdninger basert på korrupsjonssaken – introduserer hvilke holdninger respondentene har om Norconsults korrupsjonssak, og til slutt konsekvenser for handling – viser hvordan respondentene forholder seg til Norconsult etter korrupsjonsavsløringen.

### 4.1.1 Demografisk statistikk og kontrollvariabler

Tabell 6 viser demografiske trekk ved respondentene og resten av kontrollvariablene. Majoriteten av respondentene kommer fra privat sektor,

men med hensyn til utvalget er det tilnærmet lik responsrate fra privat og offentlig sektor (se tabell 1). Det er langt flere menn enn kvinner, men dette var ventet med tanke på bransjen som ble undersøkt. Alle respondentene var beslutningstakere, hvilket var viktig for å sikre at riktig person besvarte undersøkelsen. Dersom en respondent svarte «nei» på dette spørsmålet ble undersøkelsen avsluttet, og de presenterte tallene er dermed kun basert på fullverdige responser. Spørsmålet om substitutt ble stilt for å undersøke om de fleste kundene kunne, hvis ønskelig, velge Norconsult vekk. Den fjerde kontrollvariabelen var hvilke relasjon kunden hadde til Norconsult for å unngå usikkerhet om respondentene svarte negativt på grunn av en dårlig relasjon eller basert på korrupsjonssaken. Bakgrunnsvariabelen om antall prosjekter med Norconsult eller konkurrent de siste to årene danner grunnlaget for den modererende variabelen «lojalitet».

**Tabell 6: Oversikt – Bakgrunnsvariabler**

Karakteristikk	Prosent
<b>SEKTOR</b>	
Offentlig	32 %
Privat	68 %
<b>KJØNN</b>	
Mann	87 %
Kvinne	13 %
<b>BESLUTNINGSTAKER</b>	
Ja	100 %
Nei	0 %
<b>SUBSTITUTT</b>	
Ja	87 %
Nei	13 %
<b>RELASJON MED NORCONSULT</b>	
Svært dårlig	0 %
Dårlig	0 %
Nøytral	16 %
God	55 %
Svært god	29 %
<b>ANTALL PROSJEKTER MED NORCONSULT DE SISTE 2 ÅRENE</b>	
0 prosjekter	0 %
1 - 4 prosjekter	55 %
5 - 8 prosjekter	16 %
9 - 12 prosjekter	13 %
12+ prosjekter	16 %
<b>ANTALL PROSJEKTER MED EN KONKURRENT DE SISTE 2 ÅRENE</b>	
0 prosjekter	6 %
1 - 4 prosjekter	42 %
5 - 8 prosjekter	19 %
9 - 12 prosjekter	3 %
12+ prosjekter	29 %

87% av kundene hadde et substitutt for Norconsult, hvilket betyr at kundene visste at boikott av Norconsult var teoretisk mulig da de responderte på spørsmål vedrørende fremtidig kundeforhold med Norconsult. Ingen av respondentene har en dårlig relasjon med Norconsult, og hele 84% rapporterer at relasjonen er god eller svært god. Resultatet tolkes dit hen at svarene på spørsmål om hvordan holdning har endret seg som en konsekvens av korrupsjonssaken i stor grad forklares av korrupsjonssaken, og ikke på bakgrunn av andre dårlige erfaringer med selskapet. Spørsmålet om antall prosjekter med Norconsult var både for å sikre at selskapet var brukt av kundene etter korrupsjonssaken ble kjent, men også, sammen med det tilsvarende spørsmålet om konkurrentene, grunnlag for en lojalitetsfordeling av kundene basert på hvor ofte de benyttet Norconsult sammenlignet med antall prosjekter hvor en konkurrent ble brukt. Denne fordelingen brukes ved testing av hypotese 2.

#### 4.1.2 Holdninger til korrupsjon og samfunnsansvar

Denne seksjonen presenterer respondentenes holdninger til konsulentbedrifter som ikke tar samfunnsansvar og deres generelle holdning til korrupsjon i Tanzania og Norge.

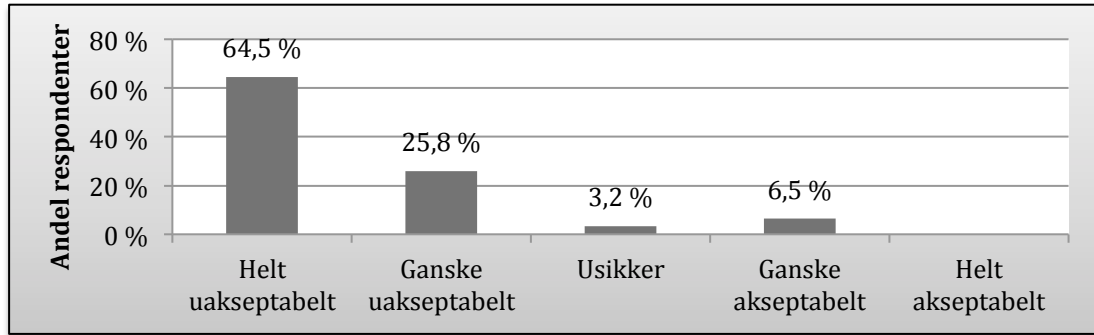
**Tabell 7: Oversikt – Holdninger til korrupsjon og samfunnsansvar**

Forkortet spørsmål	Min	Maks	Gjennomsnitt	Median	Standardavvik
Aksept av konsulentbedrift som ikke tar samfunnsansvar	1	5	1,516	1	0,851
Aksept av bestiktelser i Tanzania	1	5	1,516	1	0,890
Aksept av bestiktelser i Tanzania - gitt at alle konkurrentene betaler det	1	5	1,548	1	0,925
Aksept av bestiktelser i Norge	1	5	1,032	1	0,180

Tabell 7 viser at det gjennomsnittlig er lav aksept blant respondentene for korrupsjon og selskaper som ikke tar samfunnsansvar. Det er lavere aksept for bestiktelser i Norge enn i Tanzania, en forskjell som undersøkes om den er signifikant under hypotese 4 i slutten av kapittelet. Standardavvikene viser en viss variasjon i svarene for de tre første spørsmålene, noe som kommer klart frem av de følgende figurene.



**Figur 4: Holdning til at en konsulentbedrift ikke tar samfunnsansvar**

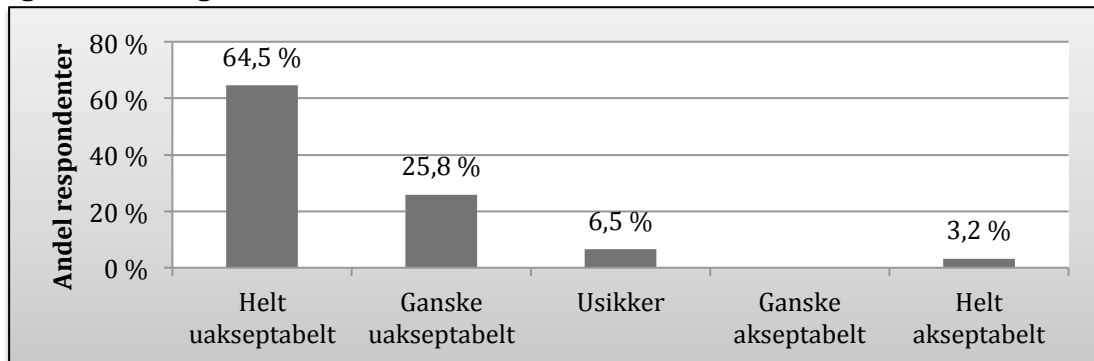


**Spørsmål:** «Hvor akseptabelt er det at en konsulentbedrift som din virksomhet benytter, ikke har vilje og evne til å ta samfunnsansvar?»

Majoriteten (90,3%) svarer at det er helt eller ganske uakseptabelt at en konsulentbedrift som virksomheten bruker ikke tar samfunnsansvar. Som standardavviket indikerte er det litt variasjon i svarene; to respondenter anså det som ganske akseptabelt at en konsulentbedrift som selskapet benyttet ikke tok samfunnsansvar, mens én respondent var usikker. Resultatet viser at respondentene er opptatt av at deres konsulenter kommer fra selskaper som har vilje og evne til å ta samfunnsansvar.

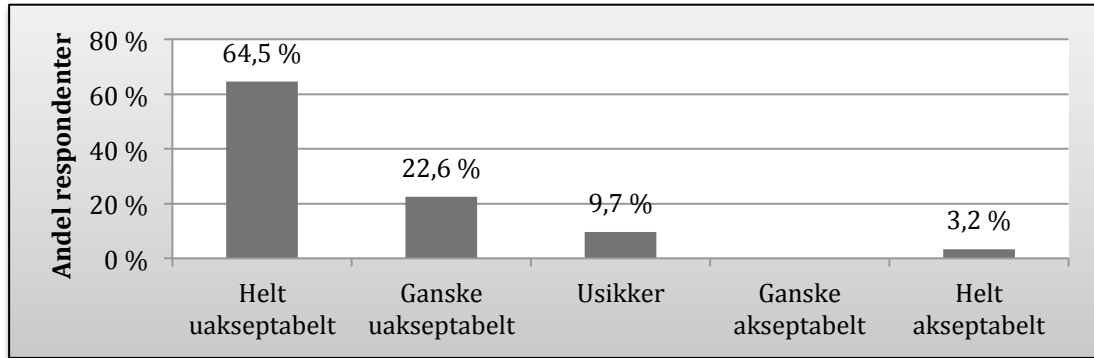
Før de følgende spørsmålene ble respondentene informert om at korrupsjonen skjedde i Tanzania, og at dette er et land med høyt korrupsjonsnivå. To tilsvarende spørsmål ble gitt for å undersøke om resultatet ble påvirket av å forutsette at alle konkurrentene betalte bestikklser i det samme markedet.

**Figur 5: Holdning til bestikklser i Tanzania**



**Spørsmål:** «Hvor akseptabelt er det at et norsk selskap bruker bestikklser i et land som Tanzania for å få kontrakter?»

**Figur 6: Holdning til bestikklser i Tanzania – gitt at alle konkurrenter gir bestikklser**

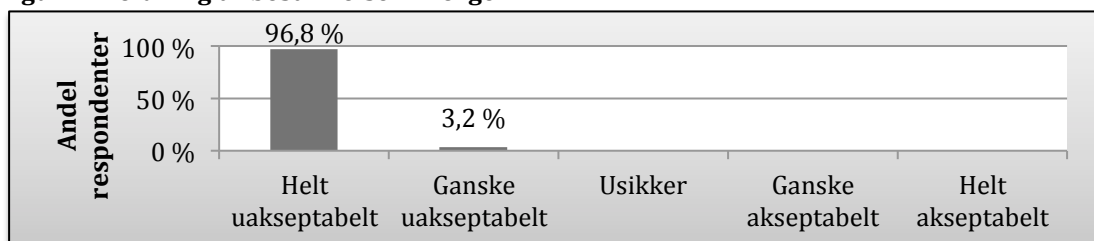


**Spørsmål:** «Forutsatt at alle konkurrentene bruker bestikklser, hvor akseptabelt er det da at et norsk selskap bruker bestikklser i et land som Tanzania for å få kontrakter?»

Gjennomsnittene og standardavvikene for spørsmålene er tilnærmet identisk med henholdsvis 1,516 og 0,890 på første spørsmål og 1,548 og 0,925 på spørsmål to. Resultatet fra spørsmålene viser at omtrent 90% av respondentene synes det er helt eller ganske uakseptabelt av et norsk selskap å bruke bestikklser i Tanzania for å få kontrakter, uavhengig av forutsetningen om at alle konkurrentene bruker bestikklser. Den manglende effekten av forutsetningen kan tilsa at respondentene allerede antar at de fleste bruker bestikklser i Tanzania, eller at de mener norske selskaper bør holde en høyere standard uten bruk av bestikklser uavhengig av konkurrentenes atferd. På bakgrunn av at resultatet var likt vil det kun være det første av disse spørsmålene som brukes videre.

For å undersøke om akseptnivået på bestikklser i Norge og Tanzania (hypotese 4) var ulikt, fikk respondentene et tilsvarende spørsmål der «Tanzania» var byttet ut med «Norge».

**Figur 7: Holdning til bestikklser i Norge**



**Spørsmål:** «Hvor akseptabelt er det at et norsk selskap bruker bestikklser i Norge for å få kontrakter?»

Variasjonen i svarene er svært liten, noe standardavviket på 0,180 indikerte og figuren bekrefter. Alle respondentene anser bestikkelser i Norge for å vinne kontrakter som uakseptabelt, og hele 96,8% mener det er helt uakseptabelt. Dette er en klar differanse fra andelen på 64,5% som synes det var helt uakseptabelt med bestikkelser i Tanzania. Om forskjellen er signifikant vurderes under hypotese 4.

Resultatene har vist at bedriftskundene til Norconsult er opptatt av at deres konsulents selskaper tar samfunnsansvar. I tillegg ble bestikkelser regnet som et uakseptabelt virkemiddel for å sikre kontrakter, uavhengig av om dette forekom i Norge eller Tanzania. Neste seksjon går nærmere inn på holdninger knyttet til Norconsult-saken.

#### 4.1.3 Holdninger basert på korrupsjonssaken

Seksjonen viser hvilke oppfatning respondentene har av Norconsults evne til å ta samfunnsansvar og hvordan holdningene til selskapet er påvirket av korrupsjonssaken. Kunnskapsnivået om korrupsjonssaken presenteres også.

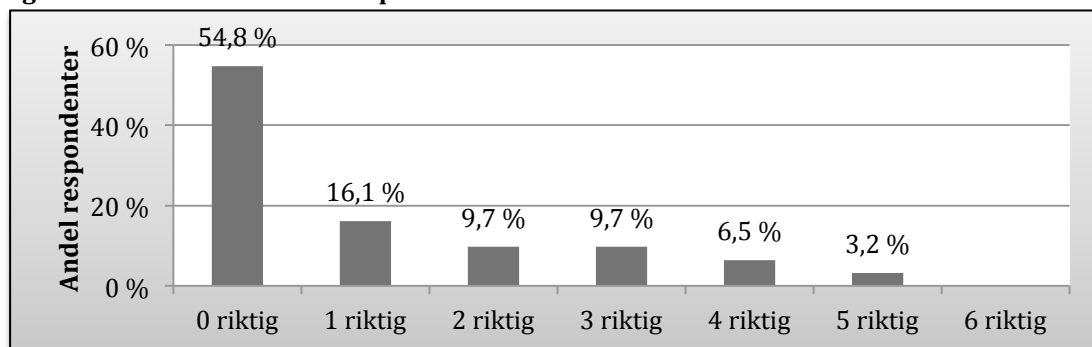
**Tabell 8: Oversikt – Holdninger basert på korrupsjonssaken**

Forkortet spørsmål	Min	Maks	Gjennomsnitt	Median	Standardavvik
Kunnskapsspørsmål sammenlagt	1	6	1,065	0	1,482
Aksept av Norconsults vilje og evne til å ta samfunnsansvar	1	5	3,742	4	1,064
Endret inntrykk av Norconsult	1	5	2,806	3	0,654
Endret holdning til kjøp av tjenester	1	2	1,903	2	0,301

Gjennom tabell 8 kommer det frem at respondentene gjennomsnittlig har liten kunnskap om korrupsjonssaken, men standardavviket viser en god del variasjon i kunnskapsnivået. Medianen for kundenes oppfatning av Norconsults vilje og evne til å ta samfunnsansvar viser til svaralternativet «ganske akseptabel», men også her er det en del variasjon mellom respondentenes svar. Gjennomsnittlig er tendensen at inntrykket av Norconsult har endret seg ørlite negativt etter at korrupsjonssaken ble kjent, mens holdningen til kjøp av tjenester fra selskapet er tilnærmet uendret basert på gjennomsnittsverdien og den lave variasjonen fra standardavviket.

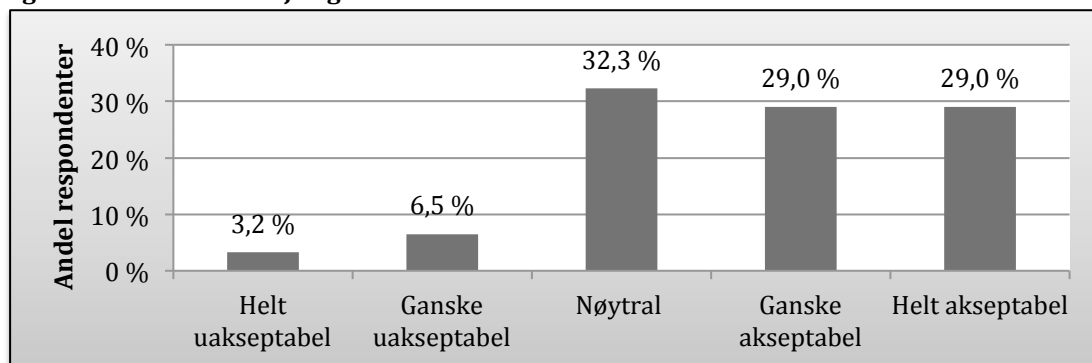
Seks kunnskapsspørsmål med svaralternativer, inkludert «vet ikke», ble stilt. Som tidligere nevnt var spørsmålene; i hvilket land skjedde korrupsjonen, hvilke årstall fant den sted, hvor stor sum ble utbetalt i bestikkelser, ble Norconsult dømt i tingretten, ble de dømt i lagmannsretten og til slutt om det forelå en rettskraftig dom på tidspunktet undersøkelsen fant sted.

**Figur 8: Oversikt over kunnskapsnivå**



Det er 45,2% som har noe kunnskap om korrupsjonssaken, men det er ytterst få som har et høyt kunnskapsnivå. Kun tre respondenter svarer rett på over halvparten av spørsmålene. Resultatet viser at kunnskapsnivået om korrupsjonssaken er lavt blant respondentene når over halvparten ikke kjente svaret på ett faktaspørsmål. For mange kom dette av at de ikke hadde hørt om saken, hvilket antyder at kundene ikke kan ha endret sine handlinger i stor grad som konsekvens av en korrupsjonssak de ikke har fått med seg. Dette resultatet bør også ses i sammenheng med den neste figuren.

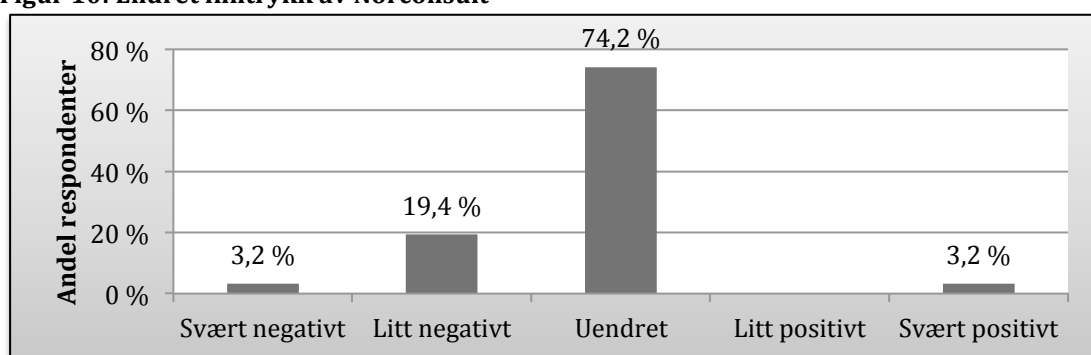
**Figur 9: Norconsults vilje og evne til å ta samfunnsansvar**



**Spørsmål:** «Hvordan opplever du Norconsults vilje og evne til å ta samfunnsansvar?»

Kun 9,7% av respondentene anser Norconsults vilje og evne til å ta samfunnsansvar som dårligere enn nøytral, mens 58% opplever viljen og evnen som ganske akseptabel eller bedre. Med tanke på det lave kunnskapsnivået, er det naturlig å anta at korrupsjonssaken ikke har påvirket kundenes oppfatning på dette punktet. Resultatet kan også anses som en pekepinn på at korrupsjonssaken ikke har påvirket kundenes holdning til Norconsult i stor grad.

**Figur 10: Endret inntrykk av Norconsult**



**Spørsmål:** «Hvordan har ditt inntrykk av Norconsult endret seg etter at denne korrupsjonssaken ble kjent?»

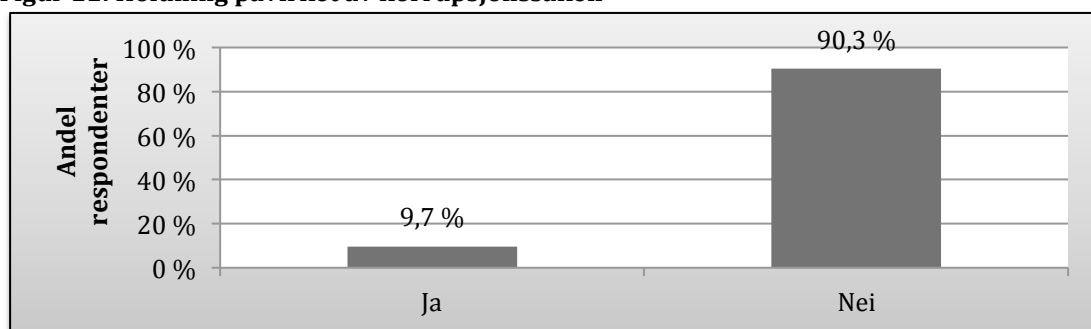
Indikasjonen fra forrige spørsmål blir forsterket av at inntrykket av Norconsult har endret seg negativt for i underkant av én fjerdedel av respondentene etter korrupsjonsavsløringene, mens nesten tre fjerdedeler oppgir at inntrykket er uendret. Én respondent oppgir at inntrykket har endret seg mot det positive, noe respondenten begrunner med god håndtering av deres kontaktperson i Norconsult gjennom en presentasjon av korrupsjonssaken før kontraktsignering slik at kunden hadde mulighet til å trekke seg dersom det var ønskelig.

Alle som svarte at deres inntrykk var uendret fikk oppfølgingsspørsmålet «Hvorfor er inntrykket uendret?». Det var åtte respondenter som dermed ikke fikk oppfølgingsspørsmålet. To tilbakemeldinger som ofte gikk igjen var at kunden ikke hadde hørt om korrupsjonssaken, eller at kunden kun forholdt seg til sitt lokale Norconsultkontor og spesifikke kontaktpersoner – ikke til Norconsult som et stort foretak. Et beskrivende sitat for tilsvarende responser er: «Mitt forhold til Norconsult er norsk. Jeg har ikke jobbet i Afrika selv, og de jeg jobber med fra Norconsult har ikke vært i Afrika. Mitt inntrykk er veldig knyttet til

de personene og avdelingen som jeg arbeider med. Siden Norconsult er et så stort selskap som de er, vil det ikke være mulig å forholde seg til dem som ett firma. Man blir nødt til å forholde seg til dem man jobber sammen med, og de har ikke brukt korrupsjon i Afrika».

Andre koder som gikk igjen var at det var «enkeltpersonenes ansvar» og «ikke selskapets holdning», en respondent svarte: «Jeg oppfatter at det var et arbeidsuhell der to ansatte gikk ut på egen hånd uten godkjenning». En del kunder trakk frem at de hadde et lokalt forhold til Norconsult: «Vi hadde en kontrakt gående med selskap X, og så ble de kjøpt av Norconsult. Vi har forholdt oss til den samme personen [fra X] hele tiden, og derfor har ikke situasjonen endret seg noe. Den personen vi har kontakt med har ikke hatt noe med korrupsjonssaken å gjøre». Det var også to respondenter som mente at Afrika er sånn: «Jeg kjenner Afrika godt og vi driver i Sør-Afrika selv. Man må følge de spillereglene som er i disse landene. Man må drive med korrupsjon i Afrika for å få det til å gå, på lik linje som at man overhode ikke kan bruke korrupsjon i Norge for å fungere». Det var i tillegg en respondent som trakk frem at det ikke er en rettskraftig dom ennå, og at deres virksomhet stolte på Norconsult frem til dom faller. I appendiks C er det full oversikt over kodingen av svarene, eksemplifisert med sitater fra respondentene.

**Figur 11: Holdning påvirket av korrupsjonssaken**



**Spørsmål:** «Har korrupsjonssaken påvirket din holdning til å kjøpe tjenester fra, eller samarbeide med, Norconsult?»

Responser viser at korrupsjonsavsløringen ikke har påvirket kundenes holdning til å kjøpe tjenester fra Norconsult i nevneverdig grad. Kun oppunder 10% (tre

respondenter) har endret holdningen, og den er i disse tilfellene endret negativt. Dette kom frem under oppfølgingsspørsmålene «*Hvordan er holdningen endret?*» til ja-respondentene og «*Hvorfor er holdningen uendret?*» til nei-respondentene. Én av de tre kundene med påvirket holdning utdypet at: «*Vi står fritt til å velge konkurrenter av Norconsult. Hvis andre kan tilby det samme så er det ingen grunn for oss å velge Norconsult*», og de to andre responsene er kodet likt – «*Konkurrentene blir styrket*».

Det var tre tilbakemeldinger som gikk igjen fra nei-respondentene for å forklare hvorfor holdningen deres var uendret kodet; «*Hodene som teller*», «*Ukjent sak*» og «*Uærlige ansatte*». Et representativt sitat for førstnevnte kode: «*Vi opererer innenfor et veldig snevert felt. Dermed er det veldig personavhengig, med hensyn til kvalifikasjoner, hvem vi kan bruke. Det er viktigere for oss at rett person får oppdraget enn hvilket selskap personen kommer fra*». Det var fem andre kunder som svarte tilsvarende. Koden «*Uærlige ansatte*» inneholdt sitater tilsvarende dette: «*Du kan aldri sikre deg mot uærlige tjenere. Det som er viktig er å vise at du rydder opp og tar ansvar*». Dette var forklaringene som hyppigst ble uttrykt. Flere andre beskrivelser ble gitt, og disse finnes kodet i appendiks D.

Resultatene fra denne seksjonen antyder at korrupsjonssaken ikke har påvirket kundenes holdning til Norconsult i særlig grad. Dette står i kontrast til resultatene fra forrige seksjon som fremhevet hvor uakseptabelt kundene synes korrupsjon var. Neste seksjon tar for seg om korrupsjonssaken har gitt noen konsekvenser for kundenes handlinger overfor Norconsult, og hvordan de ser for seg å handle avhengig av hvilke straff selskapet får. Basert på de to foregående motstridende resultatene blir det interessant å se hva respondentene svarer.

#### **4.1.4 Konsekvenser for handlinger**

Har korrupsjonssaken påvirket kundenes holdning til kjøp av tjenester fra Norconsult de to foregående årene? Vil kundene konsekvent velge Norconsult vekk siden selskapet er skyldig i korrupsjon? I hvilke grad avgjør straffen fra

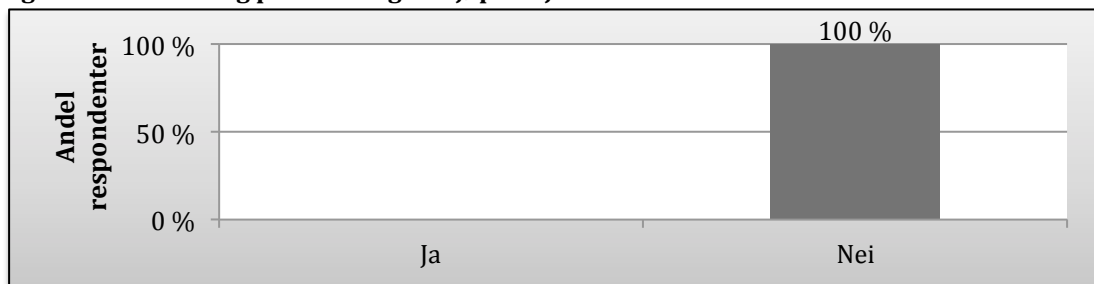
Høyesterett konsekvensene for kundenes handlinger? Dette er spørsmål som besvares i denne seksjonen.

**Tabell 9: Oversikt – Handlinger som konsekvens av korrupsjonssaken**

Forkortet spørsmål	Min	Maks	Gjennomsnitt	Median	Standardavvik
Påvirket holdning til kjøp de to siste årene	1	2	2,000	2	0
Konsekvent velge Norconsult vekk	1	5	1,839	2	0,860
Påvirket kundeforhold – gitt foretaksstraff	1	5	2,161	2	1,098
Påvirket kundeforhold – gitt annen straff	1	5	1,355	1	0,709
Påvirket kundef. – gitt bestiktelser i Norge	1	5	4,129	5	1,088

Tabell 9 viser flere interessante trekk ved datamaterialet. Det er ingen kunder som har latt korrupsjonssaken påvirke deres holdning til kjøp av tjenester fra Norconsult de to siste årene, og det er stor forskjell på sannsynligheten for negativt påvirket kundeforhold avhengig av om bestikkelsene gis i Norge eller i Tanzania. Det er også lavere sannsynlighet for negativ påvirkning på kundeforholdet ved foretaksstraff sammenlignet med annen straff. Mer om fordelingen bak gjennomsnittene følger.

**Figur 12: Påvirkning på holdning til kjøp av tjenester fra Norconsult de siste to årene**



**Spørsmål:** «Har korrupsjonssaken påvirket din virksomhet angående kjøp av tjenester fra, eller samarbeid med, Norconsult de siste 2 årene?»

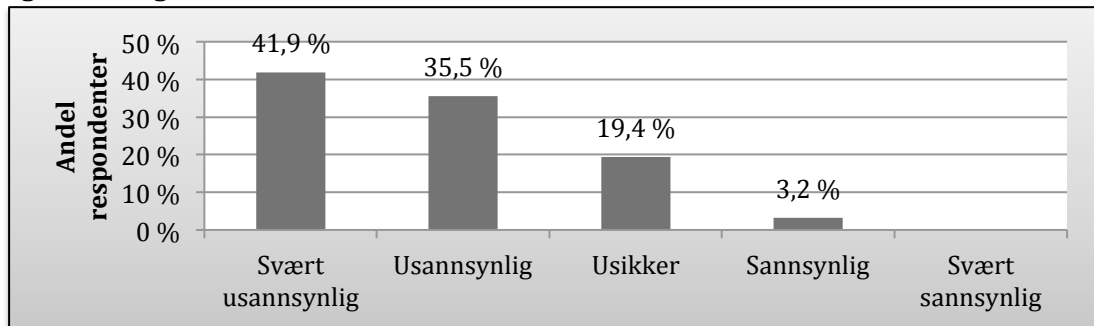
Alle kundene svarte at deres virksomhet ikke var påvirket av korrupsjonssaken de siste to årene med hensyn til kjøp av tjenester fra Norconsult. Dette betyr, holdninger satt til side, at korrupsjonssaken så langt ikke har gitt noen direkte økonomiske konsekvenser for Norconsult basert på responsen i denne undersøkelsen. I denne sammenheng må det lave kunnskapsnivået påpekes fordi kunder som ikke kjente til korrupsjonssaken har selvsagt ikke latt den påvirke. Men det var rundt halvparten av respondentene som hadde hørt om saken før,



uten at den hadde påvirket deres holdning. Også dette i kontrast til den sterke holdningen mot korrupsjon i Tanzania, og hvor uakseptabelt det var at en konsulentbedrift som bedriften benyttet ikke hadde vilje eller evne til å ta samfunnsansvar.

Før de tre neste spørsmålene ble respondentene igjen informert om fakta angående korrupsjonssaken. Denne gangen fikk de vite rettssakens gang; «*To Norconsultansatte er rettskraftig dømt for bestikkelsene. Norconsult ble frikjent av tingretten, men deretter dømt til foretaksstraff i lagmannsretten. Høyesterett har kun godtatt Norconsults anke på spørsmålet om straffeutmåling hvilket betyr at Norconsult rettskraftig er funnet skyldig i korrupsjon, men at det fremdeles er usikkert hva straffen blir*». Dette innebærer at alle respondentene nå har kunnskap om hva som er realiteten, og den forhenværende lave kunnskapen kan, til en viss grad, tilsidesettes i tolkingen.

**Figur 13: Velge Norconsult konsekvent vekk**

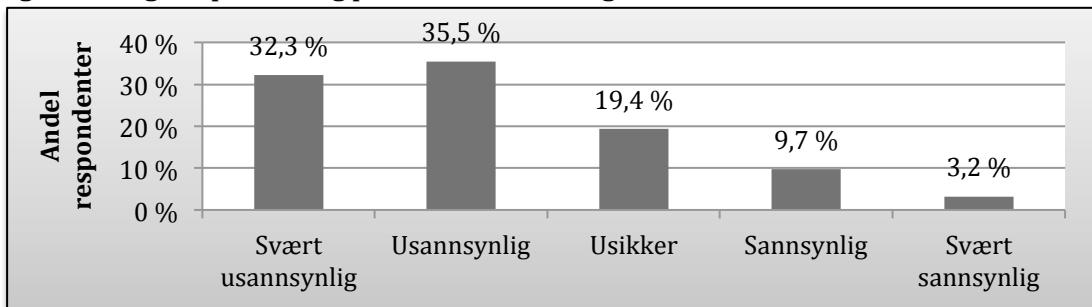


**Spørsmål:** «*Hvor sannsynlig er det at din virksomhet konsekvent vil velge et annet konsultentselskap enn Norconsult siden de er funnet skyldig i korrupsjon?*»

Over tre fjerdedeler av respondentene svarer at det er usannsynlig eller svært usannsynlig at de konsekvent vil velge et annet konsultentselskap enn Norconsult, til tross for at selskapet er funnet skyldig i korrupsjon. Også her kommer kontrasten til seksjonen om holdning til korrupsjon tydelig frem, men resultatene stemmer overens med funnene fra den forrige seksjonen. Det er én respondent som svarer at Norconsult sannsynligvis vil velges vekk fremover. I gruppen som responderte «usikker» på hvordan selskapet ville forholde seg til Norconsult fremover er det over 80% som anser det som helt uakseptabelt med

bestikkelser i Tanzania, og en like høy andel som synes det er helt eller ganske uakseptabelt med en konsulentbedrift som ikke tar samfunnsansvar.

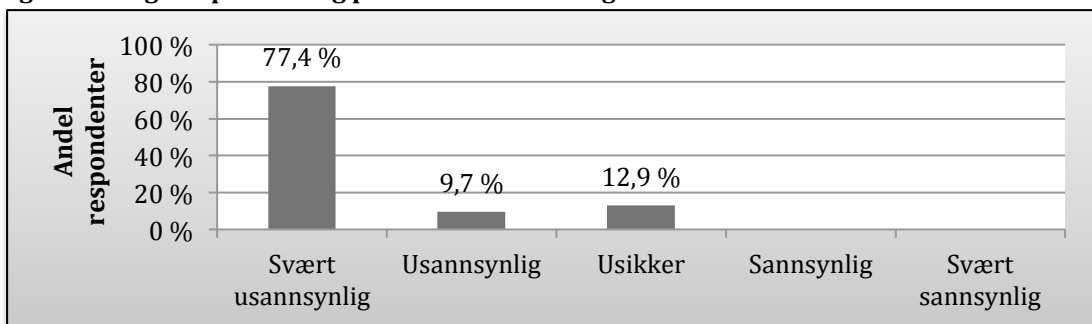
**Figur 14: Negativ påvirkning på kundeforholdet - gitt foretaksstraff**



**Spørsmål:** «Sett at Norconsult blir dømt til foretaksstraff i Høyesterett, hvor sannsynlig er det at korrupsjonssaken vil påvirke ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?»

Det er omtrent 13% som finner det sannsynlig at deres kundeforhold med Norconsult vil påvirkes negativt dersom Norconsult blir dømt til foretaksstraff av Høyesterett. Motsatt er det nesten 70% som anser det som usannsynlig eller svært usannsynlig at kundeforholdet vil bli negativt påvirket. Svarene indikerer at korrupsjonssaken sannsynligvis ikke vil få store konsekvenser for handling, selv om Norconsult får foretaksstraff. Her er det viktig å huske på at offentlig sektor er påbudt å utestenge korrupsjonsdømte foretak. Det innebærer at konsekvensene vil bli vesentlige dersom Høyesterett idømmer foretaksstraff, men undersøkelsens resultat indikerer at dette ikke er ønsket boikott fra kundenes side. Da svarene ble sortert etter sektor kom det frem at privat og offentlig sektor svarte tilsvarende, hvilket antyder at respondentene fra offentlig sektor ikke har godt kjennskap til påbudet.

**Figur 15: Negativ påvirkning på kundeforholdet - gitt annen straff**



**Spørsmål:** «Sett at Norconsult ikke blir dømt til foretaksstraff i Høyesterett, hvor sannsynlig er det at korrupsjonssaken vil påvirke ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?»

Hvis Norconsult ikke får foretaksstraff er det ingen av kundene som finner det sannsynlig at deres kundeforhold vil påvirkes negativt av korrupsjonssaken. Derimot sier 77,4% at det er svært usannsynlig med negativ påvirkning, mens den tilsvarende andelen bare var 32,3% dersom Norconsult får foretaksstraff. Den store ulikheten mellom foretaksstraff og annen straff gjorde det interessant å undersøke om forskjellen var signifikant.

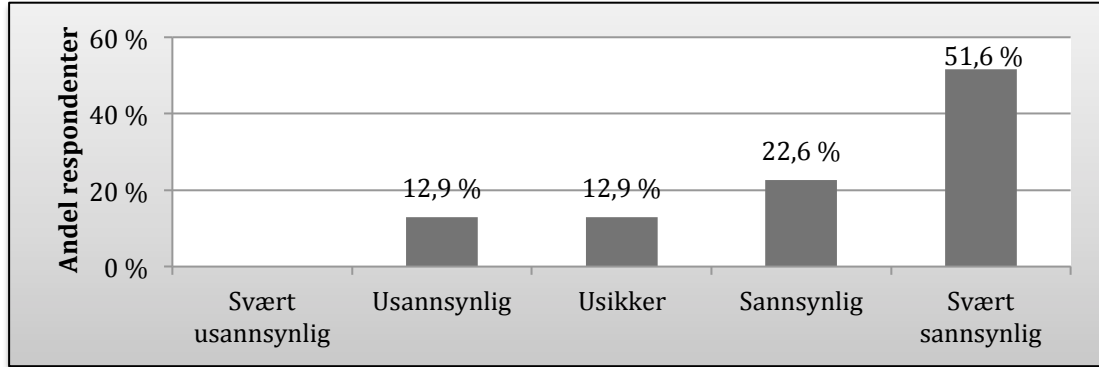
**Tabell 10: Negativ påvirkning på kundeforholdet avhenger av straffeutmålingen**

Sannsynlighet for negativ påvirkning på kundeforholdet				
Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Median	P-verdi
Gitt foretaksstraff	31	2,16	2	0,001
Gitt annen straff	31	1,35	1	

Tabell 10 viser at det er signifikant mindre sannsynlig at kundeforholdet blir påvirket negativt dersom Norconsult ikke får foretaksstraff enn om de får foretaksstraff. Resultatet tyder på at det har avgjørende betydning for kundene om foretaket får straff eller ei. At Norconsult er funnet skyldig i korrupsjon ser ikke ut til å ha betydning for effekten korrupsjonssaken får på kundeforholdet. Dette stemmer overens med resultatet at det kun er én respondent som finner det sannsynlig at de konsekvent vil velge selskapet vekk.

Resultatene har til nå vist at kundene ikke har latt korrupsjonssaken påvirke deres handlinger så langt, og de ser heller ikke for seg at handlingene i særlig grad blir påvirket av korrupsjonssaken fremover. Dette passer godt med resultatene som tilsa at kundenes holdning til Norconsult ikke er særlig negativt påvirket av korrupsjonssaken, men står i sterk kontrast med den generelle holdningen «korrupsjon er uakseptabelt». Det blir sagt at det kan være vanskelig å omgjøre ord til handlinger, noe denne studien kan ha funnet et eksempel på. Holdningen *mot* korrupsjon er ikke tilstrekkelig for å påvirke bedriftskundenes handlinger. Avslutningsvis i denne delen presenteres responsen på spørsmålet som ble inkludert for å kunne svare på andre del av hypotese 4; å gi bestiktelser i Norge påvirker handling mer negativt enn å gi bestiktelser i Tanzania.

**Figur 16: Negativ påvirkning på kundeforholdet - gitt bestikkelse i Norge**



**Spørsmål:** «Sett at bestikkelsen skjedde i Norge, hvor sannsynlig er det at dette ville påvirket ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?»

Fordelingen viser at nesten tre fjerdedeler finner det sannsynlig eller svært sannsynlig at deres kundeforhold med Norconsult ville blitt påvirket negativt dersom bestikkelsene var betalt i Norge. Det er fire respondenter anser det som usannsynlig at deres kundeforhold ville blitt negativt påvirket av bestiktelser i Norge. Av disse er det tre som oppgir at de har et substitutt for Norconsult, og fire av fire oppgir det som helt uakseptabelt av et norsk selskap å bruke bestiktelser i Norge. Dette viser et misforhold mellom holdning og handling. I studiens neste del blir hypotesene testet.

## 4.2 Hypotesetesting

Hypotesene ble testet ved å sammenligne to grupper med t-tester, for deretter å avgjøre om nullhypotesene kan forkastes eller må beholdes. Hovedhypotesen er et unntak fra denne fremgangsmåten fordi all nødvendig data for å besvare hypotesen ble presentert i løpet av forrige delkapittel. Det vil dermed ikke bli en standard hypotesetest, men resultatene vil likevel gi en interessant beskrivelse av situasjonen. Etter hovedhypotesen følger test av de resterende tre hypotesene med tilhørende konklusjoner. I appendiks E og F finnes svarfordelingen på spørsmålene som danner grunnlaget for henholdsvis hypotese 2 og 3. I neste kapittel diskuteres resultatene, før funnene tilslutt oppsummeres i studiens siste kapittelet.

### 4.2.1 Hypotese 1

**H1:** Korrupsjonssaken mot Norconsult påvirker kundenes holdning og handling overfor selskapet negativt.

Fra figur 10 ser vi at nesten 75% av respondentene har et uendret inntrykket av Norconsult i etterkant av korrupsjonsavsløringen. For 22% har inntrykket endret seg mot det negative, hvorav 19% har endret inntrykket «litt negativt». Videre viste figur 11 at for 90% av respondentene hadde korrupsjonssaken ikke påvirket holdningen deres til kjøp av tjenester fra Norconsult. Holdning ble endret negativt for kun 10% av kundene i etterkant av korrupsjonsavsløringen. For majoriteten av kundene var verken inntrykket eller holdning til kjøp av tjenester endret negativt. Delkonklusjonen blir at korrupsjonssaken mot Norconsult ikke påvirker kundens holdning overfor selskapet mot det negative.

Figurene 12, 13, 14 og 15 belyser også denne hypotesen. Ingen av kundene har blitt påvirket av korrupsjonssaken de to siste årene med hensyn til kjøp av tjenester fra Norconsult, og over 75% av respondentene svarer at det er usannsynlig eller svært usannsynlig at de konsekvent vil velge Norconsult vekk på bakgrunn av at selskapet er funnet skyldig i korrupsjon. Videre anser omtrent to tredjedeler det som usannsynlig eller svært usannsynlig at deres kundeforhold vil påvirkes negativt av at Høyesterett idømmer foretaksstraff, en andel som stiger til nesten 90% dersom Norconsult ikke får foretaksstraff. Bortimot 20% er usikker på om de konsekvent vil velge selskapet vekk, og tilsvarende andel er usikre på om kundeforholdet vil påvirkes negativt dersom Norconsult får foretaksstraff. Den usikre andelen reduseres til 13% ved en annen straff enn foretaksstraff.

Andelen som anslår at deres kundeforhold sannsynligvis ikke vil påvirkes er svært høy sammenlignet med dem som anser negativ påvirkning som sannsynlig. Det er kun 3% som finner det sannsynlig at de konsekvent vil velge Norconsult vekk, 13% anser det som sannsynlig eller svært sannsynlig at deres forhold vil påvirkes negativt gitt foretaksstraff, mens ingen anslår det som sannsynlig med negativ påvirkning dersom Norconsult ikke får foretaksstraff.

Konklusjon for hypotese 1: Korrupsjonssaken mot Norconsult påvirker ikke kundenes holdning og handling overfor selskapet negativt.

#### 4.2.2 Hypotese 2

**H2:** Korrupsjonssaken mot Norconsult påvirker lavlojalitetskundenes, i større grad enn høylojalitetskundenes, holdning og handling overfor selskapet negativt.

Gruppen «lav lojalitet» inkluderer kundene som brukte Norconsult sjeldnere eller mye sjeldnere enn en konkurrent av Norconsult. Kundene som benyttet Norconsult like ofte, oftere eller mye oftere enn en konkurrent er samlet i gruppen «høy lojalitet». Statistikken er samlet i tabell 8, og dens bakgrunnsmateriale finnes i appendiks E. Nullhypotesen er at korrupsjonssaken påvirker lav- og høylojalitetskundenes holdning og handling overfor selskapet likt, mens alternativhypotesen sier at lavlojalitetskundene får holdning og handling overfor selskapet i større grad påvirket negativt av korrupsjonssaken enn høylojalitetskundene.

**Tabell 11: Statistikk for hypotese 2**

	Gruppe	N	Gjennomsnitt	Median	P-verdi
<b>Holdning</b>	<i>Påvirkning på kundens inntrykk</i>				
	Lav lojalitet	9	2,67	3	0,456
	Høy lojalitet	22	2,86	3	
	<i>Påvirkning på kundens holdning til kjøp</i>				
	Lav lojalitet	9	1,89	2	0,868
	Høy lojalitet	22	1,91	2	
<b>Handling</b>	<i>Konsekvent velge Norconsult vekk</i>				
	Lav lojalitet	9	2,22	2	0,114
	Høy lojalitet	22	1,68	1,5	
	<i>Påvirkning på kundeforholdet – gitt foretaksstraff</i>				
	Lav lojalitet	9	2,44	3	0,367
	Høy lojalitet	22	2,05	2	
	<i>Påvirkning på kundeforholdet – gitt annen straff</i>				
	Lav lojalitet	9	1,44	1	0,661
Høy lojalitet	22	1,32	1		

Kundene med lav lojalitet til Norconsult har endret inntrykket sitt av selskapet i større grad mot det negative enn hva kundene med høy lojalitet har. Tabell 11 viser videre at lavlojalitetskundenes holdning til kjøp av tjenester ble noe mer

påvirket av korrupsjonssaken enn holdningen til kundene med høy lojalitet. Begge forskjellene er i tråd med alternativhypotesen, men forskjellene er små og ikke signifikant. Det kommer også frem fra tabell 11 at sannsynligheten er større for at lavlojalitetskundenes handling blir negativt påvirket, enn at høylojalitetskundenes handling blir det. Størst forskjell mellom de to grupperingene er det på spørsmålet om konsekvent å velge Norconsult vekke. Tendensen er med andre ord fortsatt at alternativhypotesen stemmer, men funnene er ikke signifikant.

Nullhypotesen, at høy- og lavlojalitetskunders holdning og handling overfor selskapet blir like kraftig påvirket av korrupsjonssaken, må beholdes.

### 4.2.3 Hypotese 3

**H3:** Korrupsjonssaken mot Norconsult påvirker kundene *med* kunnskap, i større grad enn kundene *uten* kunnskap, sin holdning og handling overfor selskapet negativt.

Respondentene er delt inn i to grupper; ingen kunnskap (0 riktige svar på kunnskapsspørsmålene) og noe kunnskap (1-6 riktige svar på kunnskapsspørsmålene). Også her vises statistikken i tabell 12 nedenfor, og bakgrunns materialet er samlet i appendiks F. I følge nullhypotesen har kundenes holdning og handling overfor Norconsult endret seg like mye i etterkant av korrupsjonssaken, uavhengig av om kunden innehar kunnskap om korrupsjonssaken eller ei. Alternativhypotesen sier at holdning og handling overfor selskapet påvirkes negativt i større grad for kundene *med* kunnskap om saken, enn for dem *uten* kunnskap.

**Tabell 12: Statistikk for hypotese 3**

	Gruppe	N	Gjennomsnitt	Median	P-verdi
<b>Holdning</b>	<i>Påvirkning på kundens inntrykk</i>				
	Uten kunnskap	17	2,71	3	0,354
	Noe kunnskap	14	2,93	3	
	<i>Påvirkning på kundens holdning til kjøp</i>				
	Uten kunnskap	17	1,88	2	0,677
	Noe kunnskap	14	1,93	2	
<b>Handling</b>	<i>Konsekvent velge Norconsult vekk</i>				
	Uten kunnskap	17	2,00	2	0,257
	Noe kunnskap	14	1,64	1,5	
	<i>Påvirkning på kundeforholdet – gitt foretaksstraff</i>				
	Uten kunnskap	17	2,18	2	0,934
	Noe kunnskap	14	2,14	2	
	<i>Påvirkning på kundeforholdet – gitt annen straff</i>				
	Uten kunnskap	17	1,35	1	0,987
Noe kunnskap	14	1,36	1		

Resultatene for kundenes holdning er motsatt av ventet fordi kundene *uten* kunnskap sitt inntrykk av Norconsult og holdning til kjøp av tjenester fra selskapet ble i større grad påvirket negativt av korrupsjonssaken, enn for kundene *med* kunnskap. Forskjellen er ikke stor, og den er ikke signifikant. Resultatet støtter nullhypotesen. Også resultatene i forbindelse med påvirkningen på kundenes handling overfor selskapet støtter nullhypotesen. På spørsmålet om konsekvent å velge Norconsult vekk er det kundene *med* kunnskap som finner dette mest usannsynlig å gjøre. Forskjellen er uvesentlig mellom gruppene for de to siste spørsmålene om negativ påvirkning på kundeforhold. Samlet sett gir dette all grunn til å beholde nullhypotesen: Korrupsjonssaken påvirker holdningen og handlingen overfor Norconsult like mye for kundene med og uten kunnskap.

#### 4.2.4 Hypotese 4

**H4:** Å gi bestikklser i Norge har lavere aksept, og påvirker handling mer negativt, enn å gi bestikklser i Tanzania.

Hypotesen antar at hvor korrupsjonen foregår påvirker aksept- og holdningsnivået etter en korrupsjonsavsløring. Kundene er ventet å være mer kritisk til et selskap som betaler bestikklser i Norge sammenlignet med den samme korrupsjonen i et land som ikke er hjemlandet, og som har et høyere



korrupsjonsnivå. I dette tilfellet er ikke respondentene delt inn i to grupper fordi det er forskjellen mellom to og to spørsmål som undersøkes. Nullhypotesen sier at det å gi bestiktelser i Norge har lik aksept, og påvirker handling like negativt, som å gi bestiktelser i Tanzania. Alternativhypotesen påstår at det er lavere aksept for bestiktelser i Norge enn Tanzania, og at bestiktelser i Norge påvirker kundenes handling mer negativt enn bestiktelser i Tanzania. Tabellen nedenfor vises statistikken bak hypotesetesten, og bakgrunns materialet vises i figur 5, 7, 14, 15 og 16 tidligere i kapittelet.

**Tabell 13: Statistikk for hypotese 4**

	Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Median	P-verdi
<b>Aksept</b>	<i>Holdning til bruk av bestiktelser for å skaffe kontrakter</i>				
	Bestiktelser i Tanzania	31	1,52	1	0,004
	Bestiktelser i Norge	31	1,03	1	
<b>Handling</b>	<i>Påvirkning negativt på kundeforhold</i>				
	Korrupsjon i Norge	31	4,13	5	0,000
	Korrupsjon i TZ - gitt foretaksstraff	31	2,16	2	
	<i>Påvirkning negativt på kundeforhold</i>				
	Korrupsjon i Norge	31	4,13	5	0,000
Korrupsjon i TZ - gitt annen straff	31	1,35	1		

Tabell 13 viser at akseptnivået for korrupsjon i Norge er signifikant lavere enn for korrupsjon i Tanzania. Det kommer også frem at korrupsjon i Norge påvirker kundenes handling overfor selskapet negativt i signifikant større grad enn ved korrupsjon i Tanzania. Resultatet er uavhengig av om Norconsult får foretaksstraff eller en annen straff for korrupsjonen i Tanzania. På et signifikansnivå på 1% kan nullhypotesen forkastes og alternativhypotesen godtas. Norconsults bedriftskunder finner det mindre akseptabelt med bestiktelser i Norge enn i Tanzania, og deres handlinger overfor selskapet blir påvirket negativt i større grad ved bestiktelser i Norge enn i Tanzania. Med andre ord har korrupsjonens nærhet mye å si for konsekvensnivået for handlinger.

### 4.3 Hovedfunn

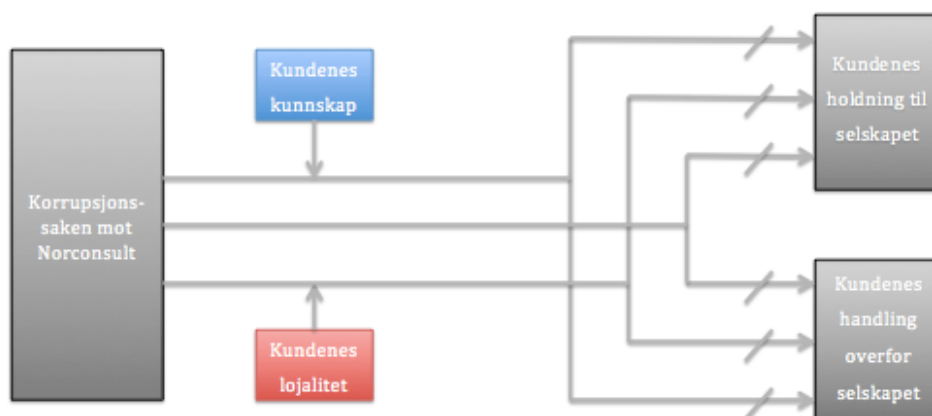
Som ventet var få av de statistiske resultatene signifikant, noe som *kanskje* kan tilskrives et lavt antall respondenter. Hovedhypotesen som hevdet at

korrupsjonssaken mot Norconsult påvirker kundenes holdning og handling overfor selskapet negativt, ble forkastet. Variablene lojalitet og kunnskap hadde ingen signifikant effekt på korrupsjonens påvirkning, men det var en tendens til at lojale kunder ble mindre påvirket av korrupsjonssaken enn kundene med lav lojalitet. Signifikante forskjeller ble funnet i bedriftskundenes reaksjonsmønstre avhengig av hvor korrupsjonen skjedde; Norge eller Tanzania. Avslutningsvis presenteres reviderte teoretiske modeller som illustrerer resultatet av hypotesetestingen.

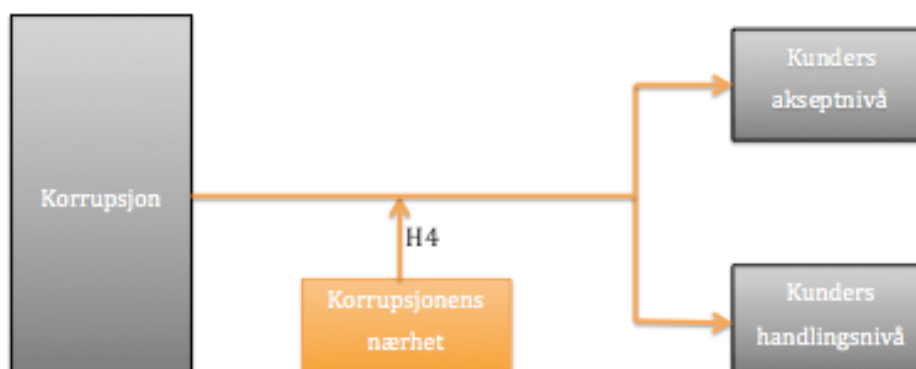
### 4.3.1 Reviderte teoretiske modeller

Modellene viser de forkastede hypotesene i grått, og beviste hypoteser i farge. Det var kun korrupsjonens nærhet som hadde signifikant betydning for korrupsjonens påvirkning på kundene.

**Figur 17: Revidert teoretisk hovedmodell**



**Figur 18: Revidert teoretisk tilleggsmodell**



# 5. Diskusjon

---

I forrige kapittel ble resultatene fra dataanalysen gjennomgått, mens hovedfunnene diskuteres i dette kapittelet. Funnene knyttes til teoriene diskutert i kapittel 2 ved å vurdere hvor godt funnene passer med teorien, og mulige årsaker for motsetninger mellom teori og funn diskuteres. Studiens overordnede mål har vært å undersøke hva som skjer med kundeforholdet mellom et korrupsjonsmistenkt selskap og deres bedriftskunder, sett fra bedriftskundens perspektiv. Undersøkelsen inkluderte ulike modererende variabler som det var forventet at ville forutsi hvor stor påvirkning korrupsjonssaken fikk på holdninger og handlinger. Til å begynne med diskuteres de tre hovedfunnene, deretter påpekes implikasjonene funnene har.

## 5.1 Diskusjon av hovedfunn

***Funn #1: Korrupsjon er uakseptabelt i henhold til kundenes holdninger, men kundene lar ikke korrupsjonssaken påvirke sine holdninger og handlinger overfor Norconsult***

Respondentene synes korrupsjon utført av norske selskaper i Tanzania er uakseptabelt, uavhengig av hvilke praksis selskapets konkurrenter opererer med. De enes også om at det er uakseptabelt at en konsulentbedrift som de benytter ikke har vilje og evne til å ta samfunnsansvar. Dette er klare og sterke holdninger *mot* andres bruk av korrupsjon, som stemmer godt overens med teorien både med hensyn til de store konsekvensene korrupsjon har på verdensbasis, og gjennom bevisstgjøringen norske myndigheter har drevet med de siste 15 årene gjennom strengere lover og forskrifter. Likevel bør det nevnes at det, i dagens samfunn, er en viss norm som tilsier «politisk korrekthet» å være *mot* korrupsjon. Dette indikerer at holdningsspørsmålene som ble lagt til grunn over, kan få en sterkere tendens *mot* korrupsjon, enn hva realiteten er.

Basert på sterke holdninger mot korrupsjon kunne det tenkes at et korrupsjonsavslørt selskap ville oppleve sanksjoner fra sine kunder som tar klar avstand fra korrupsjon. Forventningen om sanksjoner på grunn av en korrupsjonsavsløring styrkes av teorien som viser hvordan norske konsumenter lar CSR avgjøre en vesentlig andel av sitt inntrykk av selskapet (Burke, Martin & Coope, 2011), og at et selskaps omdømme blir sterkest påvirket av svikt av ansvar (Trevino & Nelson, 2009). Denne studien finner på den andre siden at inntrykket av Norconsult er uendret for et stort flertall, noe som står i direkte kontrast til forventningene. Kundene begrunner det uendrede inntrykket med at de enten ikke kjente til saken, hvilket støttes av det lave kunnskapsnivået om saken, eller at kunden forholder seg til sitt lokale Norconsultkontor med spesifikke kontaktpersoner som ikke har vært i Tanzania og gjort noe korrupt. De forklarer at Norconsult er et for stort konsern til å kunne forholde seg til hele foretaket, og siden deres lokalkontor ikke er involvert i korrupsjonssaken, blir heller ikke inntrykket påvirket. Dette kan bety at inntrykket til kundene av hovedkontoret i Oslo er sterkere påvirket enn for kundene fra lokalkontorer spredt i Norge, men studien hadde ingen geografisk kontrollvariabel og kan dermed ikke undersøke dette.

Heller ikke holdningen til å kjøpe tjenester fra Norconsult er påvirket for kundene i etterkant av korrupsjonsavsløringen. Kundene begrunner naturlig nok også dette med at saken var ukjent for dem, eller at de er mer opptatt av konsulentenes ekspertise enn hvilket selskap de er ansatt i. Bransjen domineres av svært spesifikk kunnskap, og erfaring trekker en konsulent opp på ønskelisten. Når en kunde kjøper en tjeneste fra Norconsult, «kjøper» de ofte en spesifikk konsulent med gitte kvalifikasjoner. Så lenge konsulenten selv ikke har vært i Tanzania, eller har gjort noe korrupt, ser det ut til at konsernet kan operere tilnærmet fritt uten at holdningen til å kjøpe deres tjenester blant nåværende blir påvirket. Dette er motstridene til teorien som forventer en holdningsendring, og redusert kjøp av tjenester. En mulig grunn til uoverensstemmelsen mellom teori og empiri kan være de avanserte tjenestene som Norconsult tilbyr, men på den andre siden tilbys de samme tjenestene av

andre selskaper uten korrupsjonstiltale mot seg, som derfor burde bli mer attraktive for flere av kundene basert på situasjonen.

Norconsult ble korrupsjonstiltalt i 2009, saken kom opp for tingretten i 2011 og i lagmannsretten i 2012. Dette har innebært en del medieoppmerksomhet rundt selskapet og korrupsjonssaken de siste to årene. Likevel har ingen av kundene blitt påvirket av korrupsjonssaken de siste to årene med hensyn til kjøp av tjenester fra selskapet. Dette kan komme av en «uskyldig inntil dømt»-holdning blant kundene, eventuelt kan det lave kunnskapsnivået være en del av forklaringen. Det var flere av kundene som ikke kjente til saken i det hele tatt, og da er det også naturlig at den ikke har påvirket holdningen. Det var usannsynlig at kundene konsekvent ville velge Norconsult vekk «bare» fordi de var skyldig i korrupsjon, hvilket støtter muligheten for at kundenes reaksjon avhenger av en dom. Dette faller likevel vekk da det viser seg at selv med foretaksstraff er det usannsynlig at korrupsjonssaken vil påvirke kundeforholdet negativt. Uten foretaksstraff, men med en annen straff, anser respondentene det som svært usannsynlig med negativ påvirkning på kundeforholdet. Denne forskjellen ble bevist signifikant; straff har mye å si for hvor usannsynlig det er med påvirkning på kundeforholdet, men det var uansett usannsynlig med negativ påvirkning på kundeforholdet, eller handlingene overfor selskapet.

Resultatet bør ses i sammenheng med vurderingen av Norconsults vilje og evne til å ta samfunnsansvar. 60% av respondentene anslo at Norconsults vilje og evne var ganske eller helt akseptabelt, mens kun 10% mente at den var ganske eller helt uakseptabel. Dette indikerer at korrupsjonssaken ikke har satt store spor hos kundene, de oppfatter Norconsult som «flink i timen» og ansvarlig. Her er det mulig at kundene legger sterkest vekt på hvordan Norconsult har tatt samfunnsansvar på prosjektene kundene har hyret dem til. Denne muligheten samsvarer også med sitatene som påpeker det lokale forholdet til selskapet. Andre momenter som kan forklare den lave påvirkningen korrupsjonssaken ser ut til å få er hvordan flere av respondentene påpekte at det var uærlige ansatte som stod bak korrupsjonen, og at Norconsult som selskap ikke har en holdning som tilsier at korrupsjon er en ok måte å skaffe kontrakter. Siden det kun har

vært én korrupsjonssak mot Norconsult som foretak, kan dette være den viktigste årsaken for hvorfor holdning og handling ikke blir påvirket negativt.

***Funn #2: Kunnskap har ingen signifikant effekt på omfanget av korrupsjonens konsekvenser på kundenes holdninger og handlinger***

Studiens andre viktige funn er at kundenes kunnskapsnivå ikke har noen signifikant effekt på omfanget av korrupsjonens konsekvenser. Basert på teorien var det naturlig å forvente at kundene med kunnskap om saken ville reagere sterkere enn kundene uten kunnskap, men slik var det ikke. Det var svært små forskjeller mellom de to gruppene, med unntak av spørsmålet om sannsynligheten for konsekvent å velge Norconsult vekk som følge av at de er funnet skyldig i korrupsjon. Der var svarene motsatt av forventningen om kraftigst konsekvenser fra gruppen med kunnskap. Kundene som hadde kunnskap anslo det som mer usannsynlig at deres selskap ville boikotte Norconsult, enn hva kundene uten kunnskap gjorde. Et viktig moment som kan forklare dissonansen til teorien er at få av respondentene hadde særlig god kunnskap. Ingen svarte rett på alle spørsmålene, og det var kun omtrent 10% som hadde halvparten, eller flere, av spørsmålene riktig. Selv når man inkluderer dem som hadde to av seks spørsmål riktig, blir andelen fremdeles bare oppunder 30% av respondentene. Betydningen er at selv gruppen som er kategorisert «noe kunnskap» har liten kunnskap, og derfor er det gjerne naturlig at forskjellene ikke er større enn det som fremgår av studien.

Et annet moment som er interessant er hva som gjør at kundene ikke har mer kunnskap om saken. Riksdekkende medier (NRK, Tv2, DN, VG, Dagbladet og Aftenposten) har alle rapportert om saken, men det har vært stor variasjon på detaljnivået i nyhetsoppslagene, og hyppigheten på disse. Noen har kun publisert saker i forbindelse med tiltale og rettssakene, mens andre har trukket saken frem som et eksempel. Sist gang den ble omtalt var på NRK Søndagsrevyen 7.april i år, da det var en reportasje om norske selskaper i utlandet, og hvilken utfordring korrupsjon utgjør for dem. Dette var søndagen mellom de to ukene med datainnsamling, men det var ikke et økt kunnskapsnivå på respondentene

fra uke to, sammenlignet med uke en. Norconsult har nok opplevd mediekjøret som pågående, men de har likevel sluppet «billig» unna sammenlignet med Statoils Iran-sak (2009) og Vannverksaken (2007-2010). Det er mulig at forskjellen i medieoppmerksomhet ligger i at de to sistnevnte omhandler et offentlig eid selskap eller offentlige tjenestemenn. Likevel kunne det ventes mer jevnbyrdig mediedekning med disse eksemplene siden dette, så langt, er en unik sak i Norge.

### ***Funn #3: Hvor korrupsjonen finner sted har signifikant betydning for aksept- og handlingsnivået***

Det siste viktige funnet i studien er den signifikante forskjellen på kundenes reaksjoner på korrupsjon i Norge og i Tanzania. Det viser seg at norske bedriftskunder har signifikant lavere aksept for korrupsjon i Norge, sammenlignet med aksepten for korrupsjon i Tanzania. Det er på sin plass å minne om at begge deler ble ansett som uakseptabelt, men forskjellen er likevel slående. Over 95% av respondentene anså bruk av bestikkelser i Norge for å skaffe kontrakter som helt uakseptabelt, mens rett i underkant av 65% så på bestikkelser i Tanzania som helt uakseptabelt. Resultatet stemmer svært godt overens med erfaringene fra forskningen som fant at norske bedriftsledere anser korrupsjon som «en del av spillet» i land med et høyt korrupsjonsnivå (Søreide, 2006), som Tanzania. Akseptnivået i Norge har med andre ord utviklet seg mye siden 1995, med skattefradrag på bestikkelser i utlandet, men det er fortsatt en vei igjen å gå.

Hypotetisk korrupsjon i Norge gav også vesentlig sterkere planlagte reaksjoner, enn handlingene respondentene så for seg som resultat av korrupsjonen i Tanzania. Avhengig av hvilket land korrupsjonen skjedde i, og uavhengig av om Norconsult får foretaksstraff eller ei, er det signifikante forskjeller på sannsynligheten for negativ påvirkning på kundeforholdet. Dersom Norconsult hadde betalt bestikkelser i Norge anser kundene det som sannsynlig eller svært sannsynlig at deres kundeforhold ville blitt påvirket negativt. Tilsvarende, i dagens situasjon med bestikkelser betalt i Tanzania oppgis det som usannsynlig

eller svært usannsynlig, avhengig av om det blir henholdsvis foretaksstraff eller annen straff, at negativ påvirkning på kundeforholdet blir en konsekvens av korrupsjonssaken. Resultatet viser at norske selskaper anser det som langt verre med korrupsjon i Norge enn Tanzania, og de er klar for å «straffe» selskapet ved bestikkelser betalt i Norge. Det er viktig å huske på at spørsmålet som er stilt omhandler negativ påvirkning på kundeforholdet, og ikke direkte en boikott av Norconsult. Dermed kan det ikke tolkes dit hen at kundene ville sluttet å kjøpe tjenester fra dem, selv om de hadde gjort noe korrupt i Norge, men at sannsynligheten er langt større for at korrupsjonen vil få konsekvenser for Norconsult.

Teorien tilsier en forskjell på aksept av korrupsjon utført i land der dette er vanlig(ere) praksis, sammenlignet med i land der dette er uvanlig. Funnene i denne studien støtter teorien godt, selv om det ikke er mulig basert på denne undersøkelsen å si *hvorfor* kundene ser på korrupsjon i Norge som verre enn korrupsjon i Tanzania. At akseptnivået er opp mot 20% for bruk av korrupsjon i markeder der det ikke er noen annen måte å drive på (Søreide, 2006), sier mye om hvorfor kampen mot korrupsjon har en vei igjen å gå. Momentene kan forklare hvorfor kundene ser for seg så store reaksjonsforskjeller avhengig av hvilket land som utsettes for korrupsjon.

## 5.2 Implikasjoner

Det fremgår noen klare implikasjoner fra denne studien som kort skal klargjøres i dette delkapittelet.

Kundene forholder seg til sitt lokalkontor, og deres erfaringer med enkeltkonsulenter påvirker deres holdning overfor selskapet. Norconsult som konsern blir ansett som «for stort» til at det lar seg gjøre å forholde seg til det som skjer i hele konsernet. Korrupsjonssaken blir sett på som hovedkontorets problem, og ikke særlig relevant for kundene av lokalkontorene. Markedet er tydelig delt mellom hjemland og utland, så korrupsjon i ett av markedene har



liten effekt på kundene i det andre markedet. Dersom korrupsjonssaken i tillegg er en engangsforeteelse for selskapet, synker også kryseffekten korrupsjon i utlandet kan ha på kunder i hjemlandet. Hvis det ble avslørt en vedvarende ukultur der korrupsjon ble ansett som et gyldig middel for å oppnå kontrakter kunne følgene blitt større. Men i tilfeller der det er enkeltpersoner som har utført handlingen, på det som av kunder oppfattes som eget initiativ, vil konsekvensene av korrupsjonssaken være minimale fra bedriftskundenes side.

Hvilke straff som idømmes anses også å påvirke hvordan kundene reagerer. For å få slutt på korrupsjon er man dermed avhengig av straff fra rettsvesenet for at sannsynligheten for sanksjoner fra kundene skal stige. Det holder ikke at kundene har korrupsjonsaversjon, for dette alene vil ikke straffe det korrupsjonsmistenkte selskapet.

En annen viktig implikasjon er at korrupsjonskampen kanskje bør ta en ny vending. Studien viser at kundenes holdning til korrupsjon avhenger av korrupsjonsnivået i landet der bestikkelsen utbetales. Dersom bedrifter bruker unnskyldningen «man *må* betale bestikkelse der» når de gir etter for krav om bestikkelse, vil den forverrende spiralen opprettholdes, og korrupsjonskampen kommer ingen vei. Holdningen må endres først for å få bukt med utfordringen, og da må det legges vekt på at det er kundene selv som betaler for bestikkelse gjennom økte priser på grunn av markedssvikt. Dersom den internasjonale holdningen om at «markedet i det landet er bare sånn» ikke endres, vil det sannsynligvis heller ikke være mulig å redusere korrupsjonsnivået i det utsatte landet.

Avslutningsvis kan også media trekkes frem som en utilstrekkelig informasjonskilde for å øke bevisstheten rundt korrupsjon. Nyhetsoppslagene om Norconsult og korrupsjonssaken har vært dekkende nok til å forvente et høyere kunnskaps- og kjennskapsnivå enn det som faktisk er tilstede blant kundene. Det lave kunnskapsnivået kan blant annet komme av at kundene har liten vilje til å ta innover seg det som presenteres gjennom mediebildet. Kundene reflekterer tilsynelatende i liten grad over hvilke konsekvenser saken kan ha, og

selv når nødvendig informasjon presenteres gjennom undersøkelsen endres ikke konsekvensene nevneverdig. Dette impliserer at informasjon om korrupsjon og dens konsekvenser bør serveres beslutningstakere gjennom flere kanaler enn media, for at holdninger skal endres og korrupsjonskampen kan gå videre.

## 6. Konklusjon

---

Studiens konklusjon presenteres i dette kapitlet. Det inkluderer oppsummering av funnene, gjennomgang av begrensningene ved studien og forslag for videre forskning. Forskningsspørsmålet for studien var:

***Hva skjer med kundeforholdet mellom et korrupsjonsmistenkt selskap og dets bedriftskunder etter en korrupsjonsavsløring, og hvilke faktorer påvirker effekten korrupsjonsavsløringen får?***

For å besvare forskningsspørsmålet ble relevant teori gjennomgått, og forskningsmodeller utviklet basert på eksisterende teori og tidligere forskning. Deretter ble en spørreundersøkelse utviklet for å studere de teoretiske konstruksjonene. Studiens metode var dermed kvantitativ med datainnsamling gjennom strukturerte telefonintervjuer, etterfulgt av kvantitativ, med innslag av kvalitativ, analyse.

### 6.1 Hovedfunn

Korrupsjonssaken mot Norconsult er den første av sitt slag i Norge, derfor var det interessant å undersøke hvilke konsekvenser den får for selskapet basert på kundenes reaksjoner. Studiens hovedhypotese antok at korrupsjonssaken ville få negative konsekvenser for kundenes holdning og handling overfor Norconsult. De tre hovedfunnene fra undersøkelsen er:

1. Korrupsjon er uakseptabelt i henhold til kundenes holdninger, men kundene lar ikke korrupsjonssaken påvirke sine holdninger og handlinger overfor Norconsult.
2. Kunnskap har ingen signifikant effekt på omfanget av korrupsjonens konsekvenser på kundenes holdninger og handlinger.
3. Hvor korrupsjonen finner sted har signifikant betydning for konsekvensnivået.

Med andre ord er kundeforholdet mellom et korrupsjonsmistenkt selskap og deres bedriftskunder relativt upåvirket av en korrupsjonsavsløring. Kundernes kunnskapsnivå har ingen påvirkning på hvor sterk effekten av avsløringen blir, men hvor korrupsjonen finner sted har stor betydning. Lojalitetsvariabelen viser en tendens til å spille inn i den forstand at lojale kunder er mindre tilbøyelig til å bli påvirket negativt av korrupsjonsavsløringen, enn mindre lojale kunder.

Funnene fra denne studien kan være en øyeåpner for hvor få konsekvenser en avsløring får for et korrupsjonsmistenkt norsk selskap dersom de ikke blir idømt foretaksstraff – markedet opptrer ikke som en retter. Dette tilsier at kampen mot global korrupsjon er langt fra ferdig i Norge, selv om vi ikke har et lavt nasjonalt korrupsjonsnivå.

## 6.2 Begrensninger

En vesentlig begrensning ved denne studien er det lave antallet respondenter. Siden svarene ikke lar seg generalisere til hele populasjonen kan det ikke sies noe sikkert om hvilke konsekvenser korrupsjonssaken vil få for Norconsult. Det er også begrensende at kunnskapsnivået er så lavt for de fleste respondentene. Dette medførte at testingen av hvordan kunnskap påvirket, ikke ble veldig presis siden det kun trengtes ett riktig svar for å bli ansett som en kunde med «noe kunnskap». Også ved grupperingen av lav- og høylojalitetskunder blir det upresist når det ikke sies noe om størrelsen på prosjektene som Norconsult og konkurrentene blir brukt til. Som nevnt innledningsvis kan prosjektene til Norconsult gå fra korte til veldig langvarige, dermed kan ikke ett prosjekt sidestilles med et annet prosjekt uten potensielle målekomplikasjoner.

## 6.3 Forslag for videre forskning

Denne studien støtter teorien på noen punkter, men resultatene samsvarer ikke på alt. Dersom kundelisten til Norconsult hadde blitt tilgjengelig hadde det vært

veldig interessant å gjennomføre en tilsvarende studie i større skala. Ved mer presis kundeinformasjon kunne undersøkelsen sendes ut som et nettbasert spørreskjema til langt flere enn hundre kunder. Da kunne funnene blitt generaliserbare og dermed bedre egnet for å videreutvikle forskningsfeltet. I så måte kan denne undersøkelsen regnes som en preliminær studie for et større forskningsprosjekt.

Det hadde også være interessant med en litteraturgjennomgang for å vurdere hvorvidt bedriftskunder *bør* sanksjonere mot leverandører som gjør noe korrumpert i utlandet på et prosjekt som er uavhengig av bedriftskunden. Kan, og bør, god forretningsetikk innebære et slikt ansvar for å få korrupsjonskampen noen steg videre? Denne studien viser at beslutningstakere ikke tar et slikt ansvar i dag.

# Referanser

---

## Litteratur – bøker, artikler og rapporter

- Adeyeye, A. O. (2012). *Corporate Social Responsibility of Multinational Corporations in Developing Countries - Perspectives on Anti-Corruption*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ahluwalia, R., Burnkrant, R. E. & Unnava, H. (2000, Mai). Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Commitment. *Journal of Marketing Research*, 37 (2), ss. 203-214.
- Bergan, H. O. (2011). *NOU 2011:12 Ytringsfrihet og ansvar i en ny mediehverdag*. Oslo: Kulturdepartementet.
- Brew, P. (2002). The International Anti Corruption Conference. I A. Shkolnikov (Red.), *Corporate Governance: An antidote to Corruption* (ss. 23-24). Praha: The Center for International Private Enterprise.
- Burke, R. J., Martin, G. & Coope, C. L. (2011). *Corporate Reputation - Managing Opportunities and Threats*. Surrey: Gower Publishing.
- Carroll, A. (1999, September). Corporate social responsibility – Evolution of a definitional construct. *Business Society*, 38 (3), ss. 268-295.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Review*, 16 (2), ss. 312–322.
- Ferrell, O. C., Hirt, G. & Ferrell, L. (2010). *Business: A Changing World*. McGraw-Hill/Irwin.
- Gedde-Dahl, S., Hafstad, A. & Magnussen, A. (2008). *Korrupsjon i Norge*. Oslo: Kagge Forlag.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. Essex: Pearson Education.
- Haugli, J. (2013). *Korrupsjon og norsk næringsliv*. Civita. Oslo: Civita.
- ICC Commission on Corporate Responsibility and Anti-corruption. (2011). *ICC Rules on Combating Corruption*. Paris: International Chamber of Commerce.
- Innovasjon Norge. (2012). *Håndbok i omdømme- og merkevarebygging*. Oslo: Innovasjon Norge.

- Kurucz, E. C., Colbert, B. A. & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. I A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (ss. 83-112). Oxford: Oxford University Press.
- Lantos, G. P. (2002). The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Jornal of Consumer Marketing* , 19 (3), ss. 205-209.
- Lee, P. (2008, Mars). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews* , 10 (1), ss. 53-73.
- Mauro, P. (1995). Corruption and growth. *Quarterly Journal of Economics* , ss. 681-712.
- Nyheim, J. (2012). *Årsrapport 2011 for Norconsult*. Oslo: Norconsult.
- PricewaterhouseCoopers. (2008). *Confronting corruption - the business case for an effective anti-corruption programme*. PricewaterhouseCoopers.
- Renå, H. (2012). *Norges integritetssystem - ikke helt perfekt?* Transparency International Norge. Oslo: Transparency International Norge.
- Roth, K. & Kostova, T. (2003). The use of the multinational corporate as a research context. *Journal of Management* , 29 (6), ss. 883-902.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5. utg.). Essex: Pearson Education.
- Søreide, T. (2006). *Business corruption: Incidence, mechanisms, and consequences*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Transparency International. (2009). *Business principles for countering bribery*. Berlin: Transparency International.
- Transparency International Norge. (2012). *Korrupsjonsdommer i Norge 2003-2012*. Oslo: Transparency International Norge.
- Transparency International Norge. (2009a). *Beskytt din virksomhet! Håndbok i antikorrupsjon for Norsk næringsliv*. Oslo: Transparency International Norge.
- Transparency International Norge. (2009b). *Spørreundersøkelse blant norske bedrifter om korrupsjon*. Oslo: Transparency International Norge.
- Transparency International Norge. (2009c). *Meningsmåling i den norske befolkningen om korrupsjon*. Oslo: Transparency International Norge.

Trevino, L. K. & Nelson, K. A. (2009). *Managing Business Ethics* (3. utgave. utg.). Wiley.

Wade, J. (2003). Corporate Social Responsibility: Opportunities and Risks. I A. Jolly, *Managing Business Risk*. London: Kogan Page, ss. 98-104

## Internett

E24.no. (2007, Juni 13). *Solheim truer med å kutte Norconsult*. Hentet Juni 12, 2013 fra E24 Nyheter: <http://e24.no/utenriks/solheim-truer-med-aa-kutte-norconsult/1833738>

Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet. (2012, Juli 1). *Veileder til reglene om offentlige anskaffelser*. Hentet Juni 2, 2013 fra nettsiden til Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet: [http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/veiledninger\\_og\\_brosjyrer/2012/veileder-offentlige-anskaffelser/2.html?id=696168](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/veiledninger_og_brosjyrer/2012/veileder-offentlige-anskaffelser/2.html?id=696168)

Gedde-Dahl, S. & Magnussen, A. E. (2007, November 16). *Korrupsjon ødelegger u-hjelp*. Hentet Mai 29, 2013 fra Aftenposten: <http://www.aftenposten.no/fakta/innsikt/Korrupsjon-odelegger-u-hjelp-6494819.html#.UaW7D2SHWVw>

NHO. (2009, August 19). *Samfunnsansvarinitiativer - FNs Global Compact*. Hentet Mai 28, 2013 fra nettside til NHO: <http://www.nho.no/samfunnsansvar/fns-global-compact-article21060-94.html>

NHO. (2006, Juli 8). *Bedrift og samfunn: Etikk og korrupsjon: Standpunkt korrupsjon - hvordan jobbe mot korrupsjon i bedriften*. Hentet Mai 25, 2013 fra nettsiden til NHO: <http://www.nho.no/etikk-og-korrupsjon/standpunkt-korrupsjon-hvordan-jobbe-mot-korrupsjon-i-bedriften-article2502-93.html>

Norconsult. (2013a). *Om oss: Norconsult*. Hentet Mai 5, 2013 fra nettsiden til Norconsult: <http://norconsult.no/?aid=9030621>

Norconsult. (2013b). *Om oss: Etikk og verdier*. Hentet Mai 23, 2013 fra nettside til Norconsult: <http://norconsult.no/?aid=9085352>

Norconsult. (2012, Oktober 15). *Nyheter: DAWASA-saken - dom i Borgarting lagmannsrett*. Hentet Mai 23, 2013 fra nettsiden til Norconsult: <http://www.norconsult.no/?did=9110547>

Norconsult. (2011, Mai 5). *Nyheter: Norconsult erkjenner ikke straffeansvar i Tanzania*. Hentet Mai 23, 2013 fra nettsiden til Norconsult: <http://norconsult.no/?did=9104691>



NTB. (2011, Juli 15). *Norconsult-ansatte dømt for korrupsjon*. Hentet Mai 23, 2013 fra TU - Teknisk Ukeblad:  
<http://www.tu.no/bygg/2011/07/15/norconsult-ansatte-domt-for-korrupsjon>

Nyheim, J. (2011, Oktober 25). *Afrika Nettverket*. Hentet Mai 23, 2013 fra nettsiden til NHO: <http://www.nho.no/venstremeny/bedrift-og-samfunn/nho-og-bistand/afrika-nettverket-article23937-347.html>

Rubinfeld, S. (2012, Mai 30). *World Bank Begins Publishing Debarment Decisions*. Hentet Mai 28, 2013 fra The Wall Street Journal:  
<http://blogs.wsj.com/corruption-currents/2012/05/30/world-bank-begins-publishing-debarment-decisions/>

Transparency International. (2012). *Corruption perceptions index 2012*. Hentet Mai 22, 2013 fra nettsiden til Transparency International:  
<http://www.transparency.org/cpi2012/results>

UN Global Compact. (2013a). *The ten principles*. Hentet Mai 23, 2013 fra nettsiden til UN Global Compact:  
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/>

UN Global Compact. (2013b). *Participant Search*. Hentet Mai 28, 2013 fra nettsiden til UN Global Compact:  
[http://www.unglobalcompact.org/participants/search?business\\_type=all&commit=Search&cop\\_status=all&country%5B%5D=148&joined\\_after=&joined\\_before=&keyword=&listing\\_status\\_id=all&organization\\_type\\_id=&page=1&per\\_page=100&sector\\_id=all&sort\\_by=name&direction=ASC](http://www.unglobalcompact.org/participants/search?business_type=all&commit=Search&cop_status=all&country%5B%5D=148&joined_after=&joined_before=&keyword=&listing_status_id=all&organization_type_id=&page=1&per_page=100&sector_id=all&sort_by=name&direction=ASC)

UN Global Compact. (2012, Oktober 23). *UN Global Compact Participants*. Hentet Mai 28, 2013 fra nettside til UN Global Compact:  
<http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>

Utenriksdepartementet. (2011, Mai 9). *Næringslivets ansvar for å bekjempe korrupsjon*. Hentet Mai 26, 2013 fra nettsiden til Utenriksdepartementet:  
[http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/n\\_samfunnsansvar/ansvar\\_korrupsjon.html?id=635078](http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/n_samfunnsansvar/ansvar_korrupsjon.html?id=635078)

Utenriksdepartementet. (2010, Juli 26). *Internasjonale anti-korrupsjonsinitiativer*. Hentet Mai 27, 2013 fra nettsiden til Utenriksdepartementet:  
<http://www.regjeringen.no/templates/RedaksjonellArtikkel.aspx?id=496120&epslanguage=NO>

Utenriksdepartementet. (2008, September 12). *Kamp mot korrupsjon*. Hentet Mai 26, 2013 fra nettsiden til Utenriksdepartementet:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/folkerett/antikorrupsjon-2.html?id=446993>

Verdensbanken. (2004, April 4). *The cost of corruption*. Hentet Mai 30, 2013 fra nettsiden til Verdensbanken: <http://go.worldbank.org/LJA29GHA80>  
Wiig, A., & Kolstad, I. (2010). Multinational corporations and host country institutions: A case study of CSR activities in Angola. *International Business Review* (19), ss. 178-190.

## Forelesninger

Kolstad, I. (2012, Januar 11). The meaning and history of corporate social responsibility. *Forelesningsnotat ETI450 - Corporate Social Responsibility*. Bergen, Hordaland, Norge: Norges Handelshøyskole.

## Annet

Norges Høyesteretts ankeutvalg - Beslutning, HR-2013-287-U (Høyesterett Februar 6, 2013).

Saksbehandler ved Høyesteretts kontor. (2013, Mars 20). Når faller dom i korrupsjonssaken mot Norconsult?

Almindelig borgerlig Straffelov (straffeloven) av 22.mai 1902 nr. 10

Lov om straff (straffeloven) av 20.mai 2005 nr. 8

# Appendiks

---

## Appendiks A – Spørreundersøkelse gjennomført over telefon

### FAKTA

1. Hvilken sektor er din bedrift i?
  1. Offentlig sektor
  2. Privat sektor
  
2. Har du noen gang tatt beslutningen om at din virksomhet skal kjøpe tjenester fra, eller samarbeide med, Norconsult eller tilsvarende selskap?
  1. Ja
  2. Nei
  
3. På hvor mange prosjekter har din virksomhet benyttet Norconsult som konsulent de siste 5 årene?
  1. 0 prosjekter
  2. 1-4 prosjekter
  3. 5-8 prosjekter
  4. 9-12 prosjekter
  5. Mer enn 12 prosjekter
  
4. På hvor mange prosjekter har din virksomhet benyttet en konkurrent av Norconsult de siste 5 årene?
  1. 0 prosjekter
  2. 1-4 prosjekter
  3. 5-8 prosjekter
  4. 9-12 prosjekter
  5. Mer enn 12 prosjekter
  
5. Hvordan vil du kategorisere din relasjon til Norconsult?
  1. Veldig dårlig
  2. Dårlig
  3. Nøytral
  4. God
  5. Veldig god
  
6. Har din virksomhet et fullgodt substitutt for Norconsult?
  1. Ja
  2. Nei

## KUNNSKAP

(Korrekt svar på kunnskapsspørsmålene er markert med gult)

7. I hvilket land foregikk korrupsjonen?

1. Angola
2. Tanzania
3. Kenya
4. Uganda
5. Vet ikke

8. I hvilke år foregikk korrupsjonen?

1. 2000-2003
2. 2003-2006
3. 2006-2009
4. 2009-2012
5. Vet ikke

9. Cirka hvor stort var beløpet som totalt ble utbetalt i bestikkelser?

1. 100.000 NOK
2. 750.000 NOK
3. 2.000.000 NOK
4. 5.000.000 NOK
5. Vet ikke

10. Ble Norconsult som selskap dømt for korrupsjon i tingretten, første runde av rettssaken?

1. Ja
2. Nei
3. Vet ikke

11. Ble Norconsult som selskap dømt for korrupsjon i tingretten, andre runde av rettssaken?

1. Ja
2. Nei
3. Vet ikke

12. Foreligger det en rettskraftig dom pr i dag?

1. Ja
2. Nei
3. Vet ikke

## **HOLDNING**

13. Hvordan opplever du Norconsults vilje og evne til å ta samfunnsansvar?

1. Helt uakseptabel
2. Ganske uakseptabel
3. Nøytral
4. Ganske akseptabel
5. Helt akseptabel

14. Hvor akseptabelt er det at en konsulentbedrift som din virksomhet benytter, ikke har vilje og evne til å ta samfunnsansvar?

1. Helt uakseptabelt
2. Ganske uakseptabelt
3. Nøytralt
4. Ganske akseptabelt
5. Helt akseptabelt

En faktaopplysning ble lest opp: Bestikkelsene fant sted i Tanzania. Dette er et land der korrupsjon er utbredt, og som kommer dårlig ut på internasjonale oversikter over lands korrupsjonsnivå.

15. Hvor akseptabelt er det at et norsk selskap bruker bestikkelser i et land som Tanzania for å få kontrakter?

1. Helt uakseptabelt
2. Ganske uakseptabelt
3. Nøytralt
4. Ganske akseptabelt
5. Helt akseptabelt

16. Forutsatt at alle konkurrentene bruker bestikkelser, hvor akseptabelt er det da at et norsk selskap bruker bestikkelser i et land som Tanzania for å få kontrakter?

1. Helt uakseptabelt
2. Ganske uakseptabelt
3. Nøytralt
4. Ganske akseptabelt
5. Helt akseptabelt

17. Hvor akseptabelt er det at et norsk selskap bruker bestikkelser i Norge for å få kontrakter?

1. Helt uakseptabelt
2. Ganske uakseptabelt
3. Nøytralt
4. Ganske akseptabelt
5. Helt akseptabelt

18. Hvordan har ditt inntrykk av Norconsult endret seg etter at denne korrupsjonssaken ble kjent?

1. Svært negativt
2. Litt negativt
3. Uendret
4. Litt positivt
5. Svært positivt

Alle som svarte «uendret» fikk oppfølgingsspørsmålet: Hvorfor er inntrykket uendret?

19. Har korrupsjonssaken påvirket din holdning til å kjøpe tjenester fra, eller samarbeide med, Norconsult?

1. Ja
2. Nei

Alle som svarte «ja» fikk oppfølgingsspørsmålet: Hvordan er holdningen påvirket? Mens alle som svarte «nei» fikk oppfølgingsspørsmålet: Hvorfor er holdningen upåvirket?

## **HANDLING**

20. Har korrupsjonssaken påvirket din virksomhet angående kjøp av tjenester fra, eller samarbeid med, Norconsult de siste to årene?

1. Ja
2. Nei

21. Sett at bestikkelsen skjedde i Norge, hvor sannsynlig er det at dette ville påvirket ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?

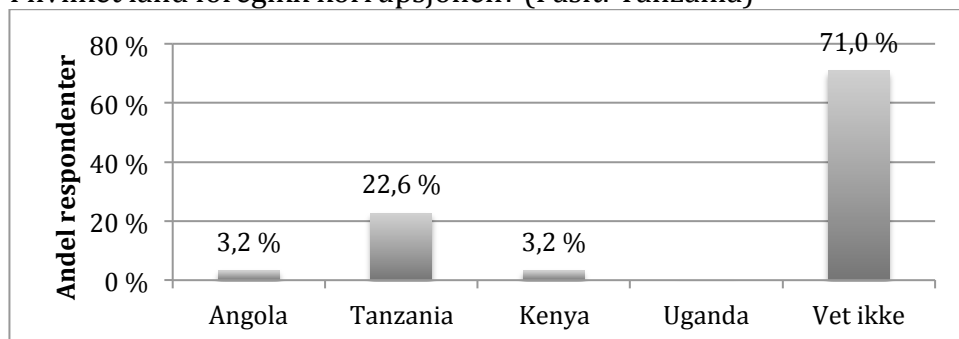
1. Svært usannsynlig
2. Usannsynlig
3. Usikker
4. Sannsynlig
5. Svært sannsynlig

*En faktaopplysning ble lest opp: «To ansatte i Norconsult er rettskraftig dømt for korrupsjonen. Norconsult som selskap ble frikjent av tingretten, men de ble funnet skyldig i lagmannsretten og fikk foretaksstraff. Norconsult anket dommen til Høyesterett, men Høyesterett har bare godtatt anken på spørsmålet om straffeutmåling. Dermed er Norconsult som selskap rettskraftig funnet skyldig i korrupsjon, men det er uklart hva straffen blir, og om det blir foretaksstraff. Dom fra Høyesterett faller i juni.»*

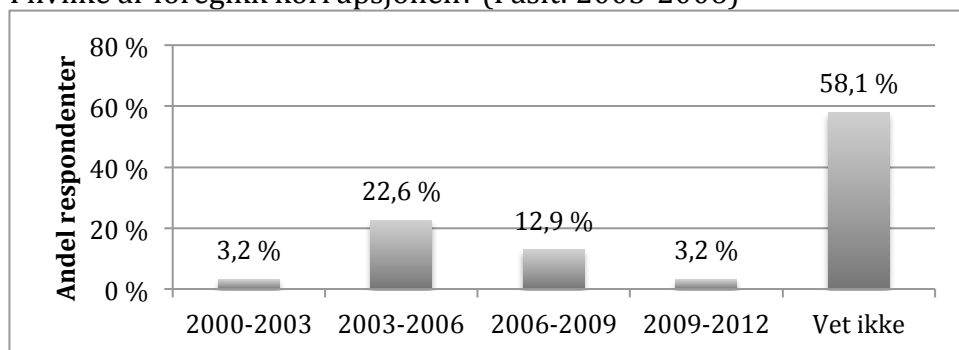
22. Hvor sannsynlig er det at din virksomhet konsekvent vil velge et annet konsultantselskap enn Norconsult siden de er funnet skyldig i korrupsjon?
1. Svært usannsynlig
  2. Usannsynlig
  3. Usikker
  4. Sannsynlig
  5. Svært sannsynlig
23. Sett at Norconsult blir dømt til foretaksstraff i Høyesterett, hvor sannsynlig er det at korrupsjonssaken vil påvirke ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?
1. Svært usannsynlig
  2. Usannsynlig
  3. Usikker
  4. Sannsynlig
  5. Svært sannsynlig
24. Sett at Norconsult ikke blir dømt til foretaksstraff i Høyesterett, hvor sannsynlig er det at korrupsjonssaken vil påvirke ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?
1. Svært usannsynlig
  2. Usannsynlig
  3. Usikker
  4. Sannsynlig
  5. Svært sannsynlig

## Appendiks B – Svarfordeling på kunnskapsspørsmålene

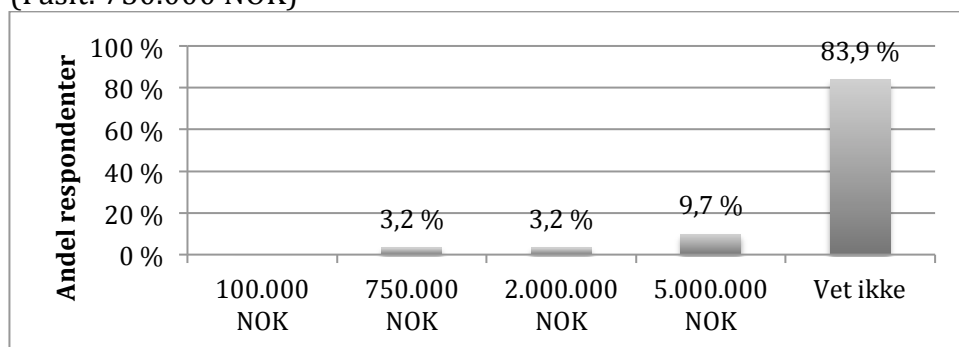
I hvilket land foregikk korrupsjonen? (Fasit: Tanzania)



I hvilke år foregikk korrupsjonen? (Fasit: 2003-2006)

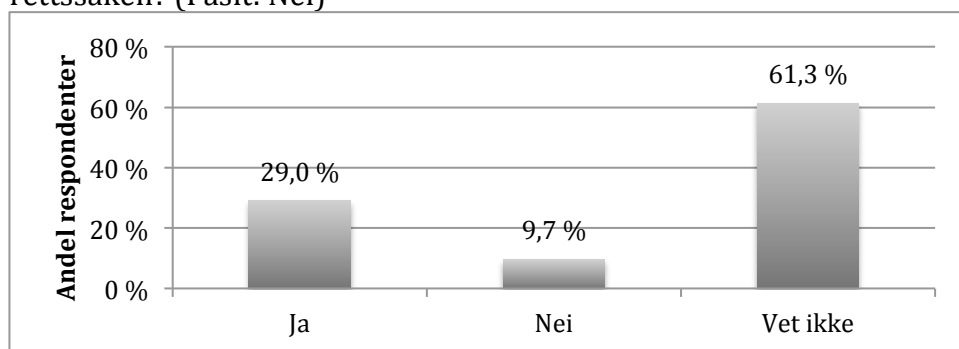


Cirka hvor stort var beløpet som totalt ble utbetalt i bestikklser? (Fasit: 750.000 NOK)

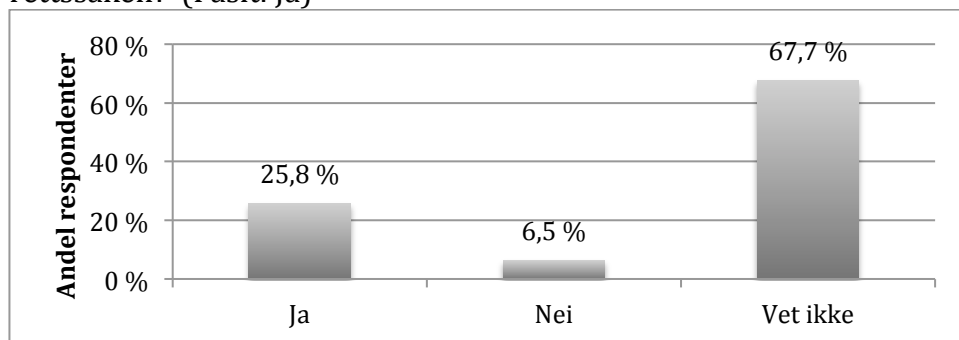




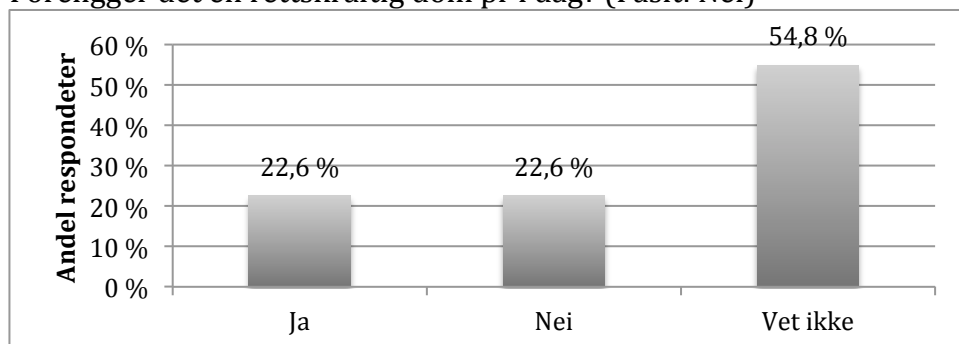
Ble Norconsult som selskap dømt for korrupsjon i tingretten, første runde av rettssaken? (Fasit: Nei)



Ble Norconsult som selskap dømt for korrupsjon i tingretten, andre runde av rettssaken? (Fasit: Ja)



Foreligger det en rettskraftig dom pr i dag? (Fasit: Nei)



## Appendiks C – Hvorfor er ditt inntrykk av Norconsult uendret?

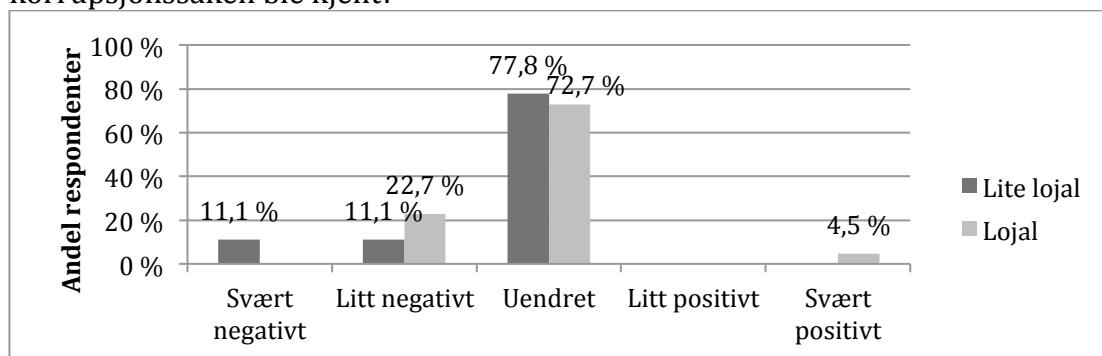
Ant. svar i koden	Kode	Svar på spørsmålet – Hvorfor er ditt inntrykk av Norconsult uendret?
8	Ukjent sak	«Kjente ikke til saken fra før.»
7	Lokal relasjon - forhold til enkeltpersoner	«Mitt forhold til Norconsult er norsk. Jeg har ikke jobbet i Afrika selv, og de jeg jobber med fra Norconsult har ikke vært i Afrika. Mitt inntrykk er veldig knyttet til de personene og avdelingen som jeg arbeider med. Siden Norconsult er et så stort selskap som de er, vil det ikke være mulig å forholde seg til dem som ett firma. Man blir nødt til å forholde seg til dem man jobber sammen med, og de har ikke brukt korrupsjon i Afrika.»
Se over	Lokal relasjon - forhold til enkeltpersoner	«Det er to grunner: <b>En</b> er enkeltpersonene - Norconsult har fått en rammeavtale med oss, og i konkurransen la de frem CV på tilbudt personell, dette er navngitte personer og det er personer som har gjort en kjempejobb for oss. <b>To</b> er at Norconsult er Norges største konsulentselskap og de jobber internasjonalt. De har kjøpt opp andre selskaper og det har gjort dem veldig stor. Vi forholder oss til lokalkontoret og når de er gode og oppegående, forholder ikke vi oss til konsernet. De som jobber for oss kan ikke stilles til ansvar for det noen i utenlandsavdelingen har gjort, eller på Tanzaniakontoret. Konsernledelsen har et stort problem, men det påvirker ikke vårt forhold med vårt lokale kontor.»
4	Enkeltpersoners ansvar	«Det er et solid selskap som gir et godt inntrykk. De har en bra pool med fagfolk.»
Se over	Enkeltpersoners ansvar	«Jeg oppfatter at det var et arbeidsuhell der to ansatte gikk ut på egen hånd uten godkjenning.»
3	Ikke selskapets holdning	«Jeg kjenner Afrika godt og vi driver i Sør-Afrika selv. Man må følge de spillereglene som er i disse landene. Man må drive med korrupsjon i Afrika for å få det til å gå, på lik linje som at man overhode ikke kan bruke korrupsjon i Norge for å fungere.»
2	Afrika er sånn	«Vi hadde en kontrakt gående med selskap X, og så ble de kjøpt av Norconsult. Vi har forholdt oss til den samme personen (fra X) hele tiden, og derfor har ikke situasjonen endret seg noe. Den personen vi har kontakt med har ikke hatt noe med korrupsjonsaken å gjøre.»
1	Ingen dom ennå	«Det er ikke en rettskraftig dom ennå. Vi stoler på Norconsult når de sier at de ikke har vært involvert i korrupsjon. Stoler på de inntil dom er falt.»

## Appendiks D – Hvorfor er din holdning til å kjøpe tjenester fra Norconsult uendret?

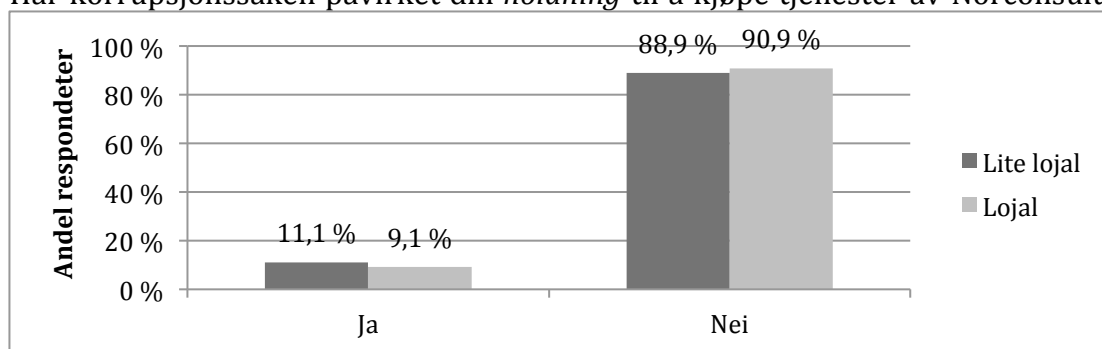
Ant. svar i koden	Kode	Svar på spørsmålet - Hvorfor er din holdning til å kjøpe tjenester fra Norconsult uendret?
6	Hodene som teller	«Vi opererer innenfor et veldig snevert felt. Dermed er det veldig personavhengig, med hensyn til kvalifikasjoner, hvem vi kan bruke. Det er viktigere for oss at rett person får oppdraget enn hvilket selskap personen kommer fra.»
5	Ukjent sak	«Kjenner ikke til saken.»
4	Uærlige ansatte	«Du kan aldri sikre deg må uærlige tjenere. Det som er viktig er å vise at du rydder opp og tar ansvar.»
2	Lokalt forhold	«Dette er lokalt. Norconsult er for stort til at du forholder deg til firmaet, du forholder deg heller til avdelingene.»
1	Afrika er sånn	«Holdningen har ikke endret seg på grunn av korrupsjonssaken. Man må være realistisk til hvordan det foregår i disse landene.»
1	Tillit til opprydding	«Dette er gammel «moro» for Norconsult sin del. De har sagt at de skal rydde opp, og det tror jeg på at de har gjort.»
1	Saken påvirker ikke	«Jeg ser ikke at saken har påvirkning på de tjenestene som jeg kjøper av Norconsult.»
1	Ingen dom ennå	«Holdningen blir ikke påvirket så lenge det ikke foreligger en rettskraftig dom.»
1	Ikke selskapets holdning	«Anser Norconsult som et seriøst firma som tar ansvar. Opplever ikke at medarbeiderne som representerer firmaet synes at korrupsjon er en akseptert metode.»
1	Dysset ned saken	«Norconsult har håndtert denne saken på en grei måte, og de har klart å dysse saken helt ned. De sier aldri noe om dette selv.»

## Appendiks E – Svarfordelingen som danner grunnlaget for hypotese 2 om forskjeller basert på lojalitet

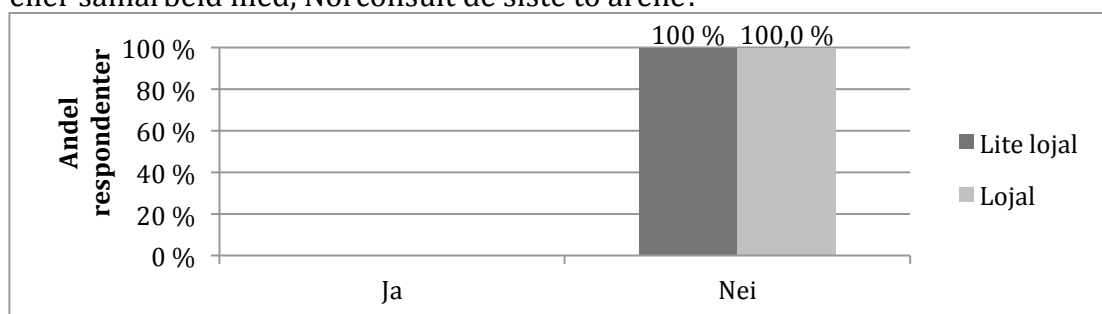
Hvordan har ditt *inntrykk* av Norconsult endret seg etter at denne korrupsjonssaken ble kjent?



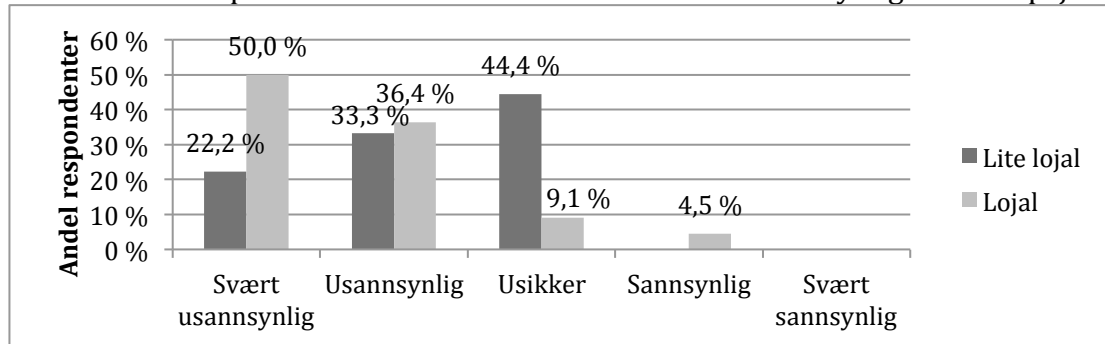
Har korrupsjonssaken påvirket din *holdning* til å kjøpe tjenester av Norconsult?



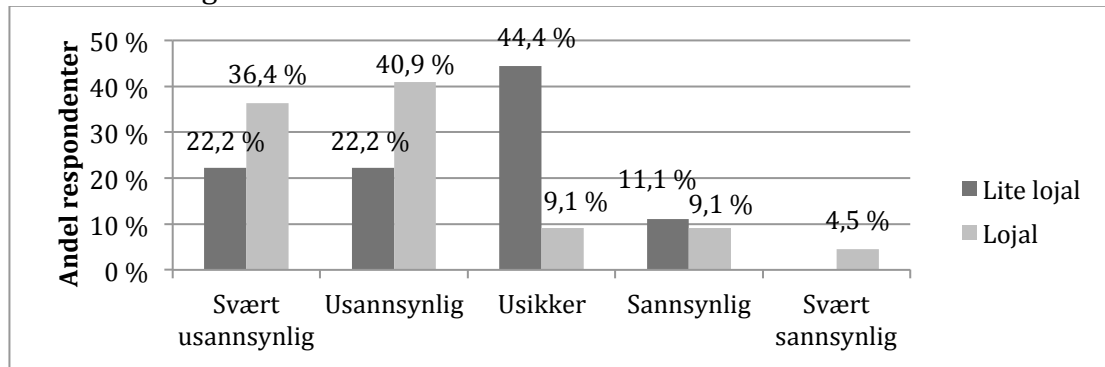
Har korrupsjonssaken påvirket din virksomhet angående kjøp av tjenester fra, eller samarbeid med, Norconsult de siste to årene?



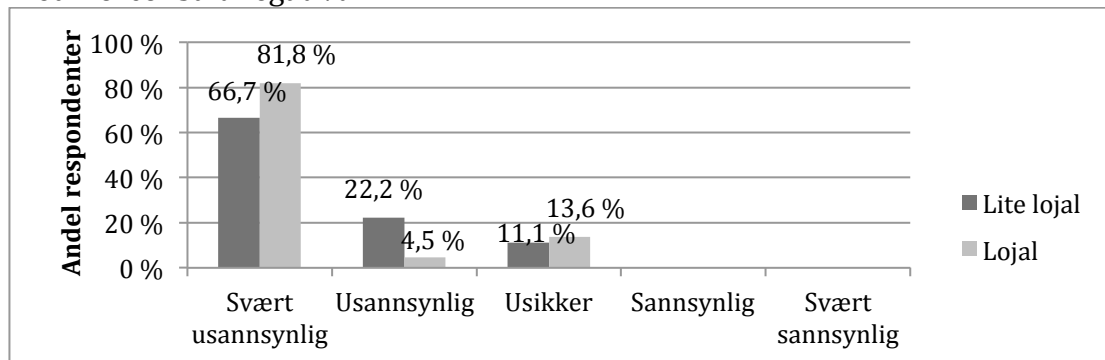
Hvor sannsynlig er det at din virksomhet konsekvent vil velge et annet konsultentselskap enn Norconsult siden de er funnet skyldig i korrupsjon?



Sett at Norconsult *blir* dømt til foretaksstraff i Høyesterett, hvor sannsynlig er det at korrupsjonssaken vil påvirke ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?

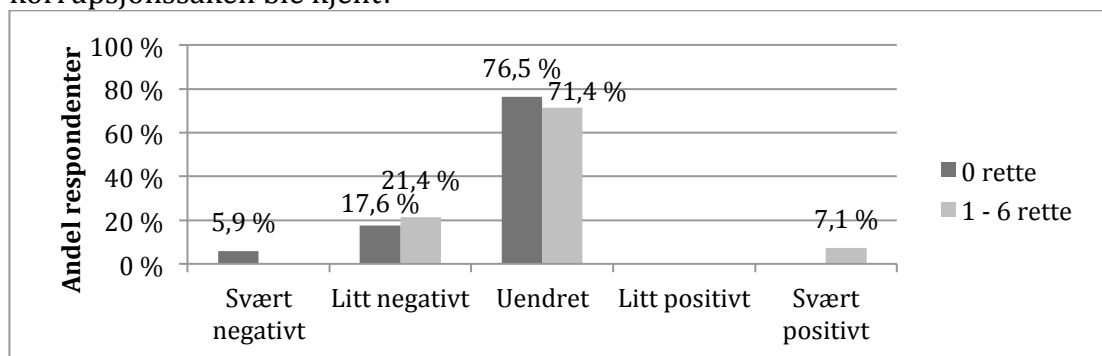


Sett at Norconsult *ikke blir* dømt til foretaksstraff i Høyesterett, hvor sannsynlig er det at korrupsjonssaken vil påvirke ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?

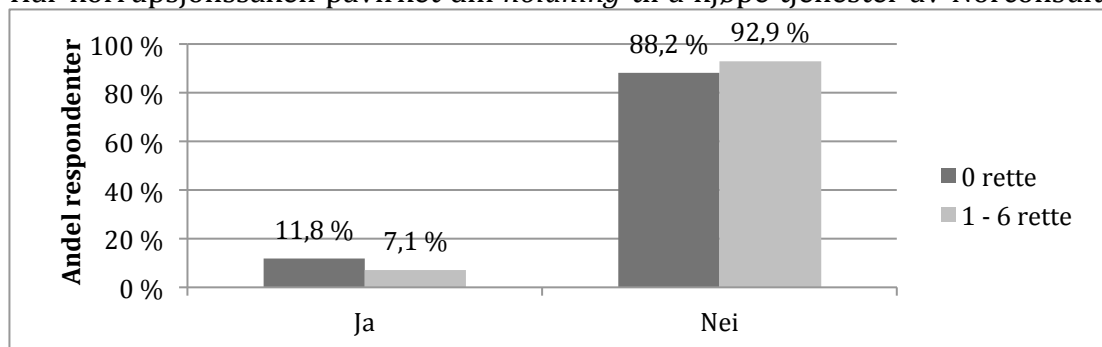


## Appendiks F – Svarfordelingen som danner grunnlaget for hypotese 3 om forskjeller basert på kunnskap

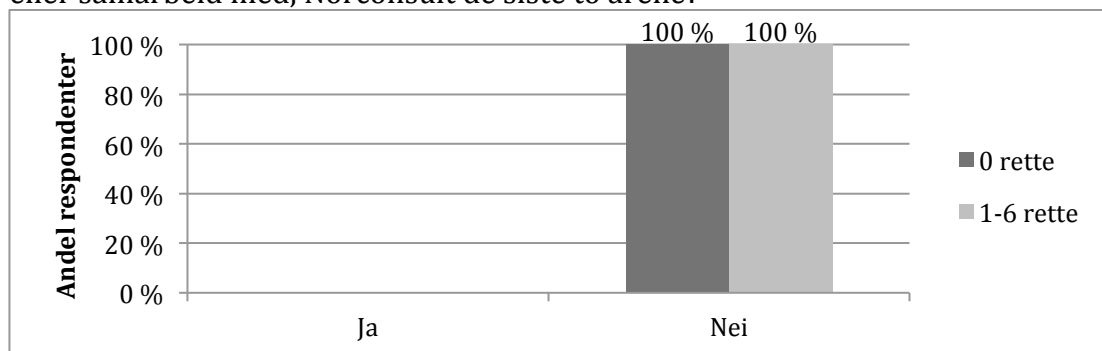
Hvordan har ditt *inntrykk* av Norconsult endret seg etter at denne korrupsjonssaken ble kjent?



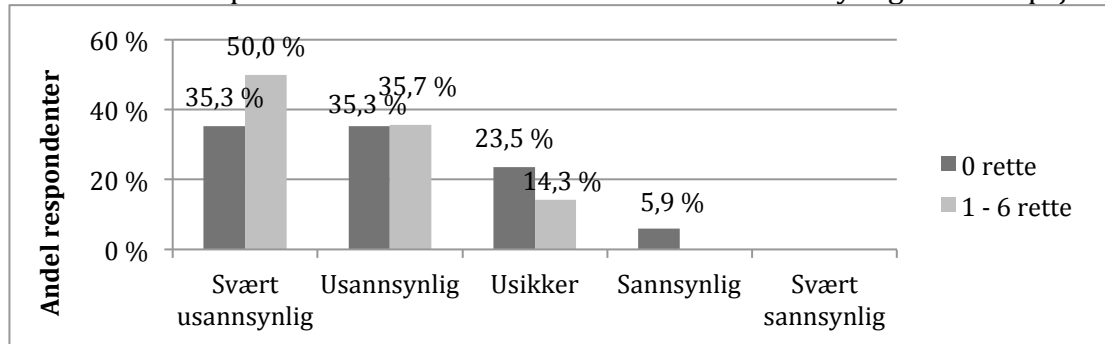
Har korrupsjonssaken påvirket din *holdning* til å kjøpe tjenester av Norconsult?



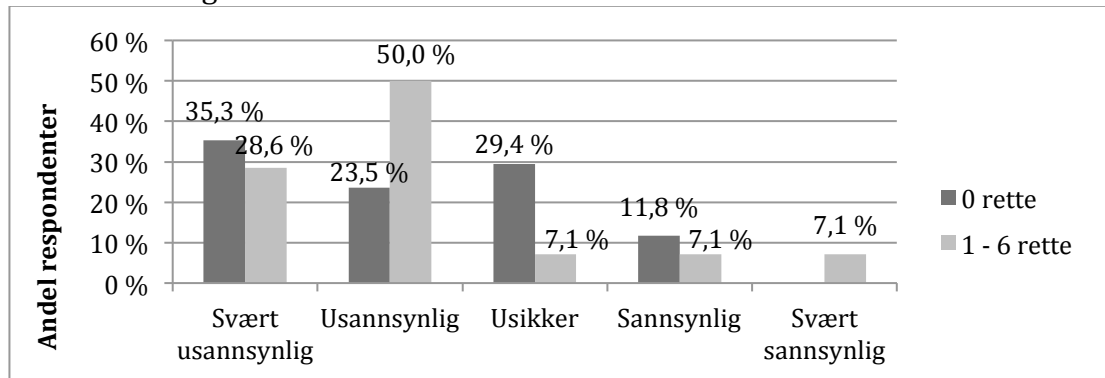
Har korrupsjonssaken påvirket din virksomhet angående kjøp av tjenester fra, eller samarbeid med, Norconsult de siste to årene?



Hvor sannsynlig er det at din virksomhet konsekvent vil velge et annet konsultentselskap enn Norconsult siden de er funnet skyldig i korrupsjon?



Sett at Norconsult *blir* dømt til foretaksstraff i Høyesterett, hvor sannsynlig er det at korrupsjonssaken vil påvirke ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?



Sett at Norconsult *ikke blir* dømt til foretaksstraff i Høyesterett, hvor sannsynlig er det at korrupsjonssaken vil påvirke ditt kundeforhold/samarbeidsforhold med Norconsult negativt?

