

Kurskod: SKOK11/SDK11  
Termin: Vårterminen 2019  
Handledare: Nils Holmberg  
Examinator:

---

## **Sociala Medier - Bara en massa issues?**

---

En fallstudie om Arlas hantering av negativa kommentarer på

Instagramkontot Arla Sverige

**CAROLINE RÅGMARK & LOUISE OLSSON**

---

Lunds universitet

Institutionen för strategisk kommunikation

Examensarbete för kandidatexamen



# **Tack!**

*Till vår handledare Nils Holmberg för givande vägledning under arbetets gång. Även ett stort tack till vänner och familj som varit hjälpsamma under denna process. Vi vill även tacka varandra för gott samarbete under denna tid.*

*Vi vill poängtera att arbetet kring denna uppsats är till lika delar utfört av båda författarna.*

# Abstract · Sammanfattning

---

## **Abstract**

This case study aims to investigate how Arla responds to negative comments posted to their social media in order to gain knowledge of how they take into consideration Issues Management in their social media communication. Through a netnographic observation and two in-depth interviews with Arlas press- and media manager we gather empirical material. The netnographic observation is used to gather comments posted to Arla Sveriges Instagram and the in-depth interviews give us an understanding of Arlas viewpoint on negative comments posted to social media, which we have identified as potential issues that threaten the brand. The analysis identifies that the majority of negative comments posted to Arla Sverige question the well-being of animals as well as how sustainable the dairy industry is. Furthermore, we can see that Arla has not planned their communication for the Instagram account Arla Sverige and we see the lack of a strategy has resulted in an inactivity on this account. Only certain comments are answered, the majority being comments that are product specific and formulated as questions. In the final part of the analysis, we conclude an initial step for Arla is to plan their communication on Arla Sverige. Furthermore, we discuss the importance of Arla being proactive in their communication on social media. By being proactive when handling negative comments on social media they make it possible to co-create with consumers. By keeping a constant dialogue with consumers, they can identify what types of CSR communication consumers are asking for.

*Keywords:* Crisis communication, Issues Management, Social media, Sustainability, CSR, Co-creation, Communications planning, Proactivity, Transparency

*Number of characters including spaces:* 105 765

## **Sammanfattning**

Denna fallstudie studerar och analyserar hur Arla bemöter negativa kommentarer på Instagramkontot Arla Sverige. Vi belyser hur Arla förhåller sig till teorier inom Issues Management i sin kommunikation på ett av sina Instagramkonton. Vi använder en netnografisk observation samt intervjumetod som insamlingsmetod. Den netnografiska metoden används för att samla in kommentarer från Instagramkontot Arla Sverige. Två djupintervjuer med Arlas press- och mediechef ger en förståelse för hur Arla svarar på negativa kommentarer på sociala medier, som i ramen för denna studie har identifierats som potentiella *issues*. Resultaten som analysen genererat visar att majoriteten av de negativa kommentarerna riktade mot Arla (på Instagramkontot Arla Sverige) berör frågor om CSR och hållbarhet. Flera kommentarer anser att tillverkningen av mejeriprodukter är oetisk, samt ifrågasätter hur hållbar mejeriindustrin är. Vidare ser vi att Arla inte planerat sin kommunikation för Instagramkontot Arla Sverige vilket resulterar i att endast vissa kommentarer besvaras. Kommentarer som oftast får svar från Arla är produktspecifika och ställer en konkret fråga. Vi drar slutsatsen att Arla skulle dra nytta av att planera sin kommunikation för Instagramkontot Arla Sverige. Vidare diskuteras vikten av att ständigt vara proaktiv i sin kommunikation och föra en dialog om hur Arla arbetar med hållbarhet och CSR. Genom att kommunicera proaktivt skapar de förutsättningar för att samskapa med konsumenter. Genom att uppmana till diskussion om hållbarhet och CSR kan Arla få en bättre förståelse för vad konsumenter efterfrågar för hållbarhetskommunikation.

*Nyckelord:* Kriskommunikation, Issues Management, Sociala medier, Hållbarhet, CSR, Samskapande, Kommunikationsplanering, Proaktivitet, Transparens

*Antal tecken inklusive mellanslag:* 105 765

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte och frågeställningar .....	3
1.4 Avgränsningar.....	4
<b>2. Tidigare forskning .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Teoretisk referensram .....</b>	<b>8</b>
3.1 Kriskommunikation .....	8
3.2 Issues Management.....	9
3.2.1 Att kommunicera hållbarhet och CSR.....	10
3.2.2 Hållbarhet.....	11
3.2.3 CSR.....	12
3.3 Att kommunicera på sociala medier .....	12
3.3.1 Kommunikationsplanering.....	14
3.3.2 Samskapande på sociala medier .....	15
<b>4. Metod och material.....</b>	<b>17</b>
4.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter & metodologiska val .....	17
4.2 Fallstudie.....	18
4.3 Datainsamlingsmetoder .....	18
4.3.1 Netnografisk observation.....	18
4.3.2 Semistrukturerad djupintervju .....	20
4.4 Analysmetod .....	21
4.5 Metodreflektion .....	22
<b>5. Analys.....</b>	<b>25</b>
5.1 Kartläggning av kritik mot Arla.....	25
5.1.1 Kritik mot djurens välmående.....	25
5.1.2 Kritik om hållbarhetsfrågor .....	28
5.2 Att bemöta negativa kommentarer.....	29
5.2.1 Arlas kommunikativa utgångspunkt för att bemöta negativa kommentarer .....	30
5.2.2 Vilka kommentarer besvaras och vilka besvaras inte? .....	32
5.2.3 Missförstånd på sociala medier.....	33
5.2.4 Att adressera olika målgrupper .....	35

5.2.5 Aktivitet på Instagramkontot Arla Sverige.....	36
5.3 Issues Management i Arlas kommunikation på sociala medier.....	37
5.3.1 Övervakning av det digitala klimatet.....	37
5.3.2 Formulera ett tydligt syfte och identifiera målsättningar.....	37
5.3.3 Vikten av att definiera sin målgrupp.....	38
5.3.4 Komplexiteten av kommunikation på sociala medier.....	39
5.3.5 Vikten av proaktiv kommunikation .....	41
5.3.6 Transparent kommunikation .....	42
5.3.7 Att kommunicera i realtid .....	43
5.3.8 Samskapande som proaktiv strategi.....	44
5.3.9 Hållbarhet och CSR som proaktiv strategi .....	46
<b>6. Diskussion och slutsats .....</b>	<b>48</b>
6.1 Framtida forskning.....	50
<b>Referenser.....</b>	<b>51</b>
<b>Bilagor.....</b>	<b>57</b>
Bilaga 1: Intervjumall Erik Bratthall .....	57
Bilaga 2: Intervjumall Linda Molin .....	58

# 1. Introduktion

---

*Uppsatsen inleds med en bakgrundsbeskrivning av uppsatsämnet samt en problemformulering som leder läsaren in på studiens syfte. Vidare fastställs frågeställningarna som syftet mynnar ut i. Avslutningsvis presenteras uppsatsens avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

Idag lever vi i ett samhälle där sociala medier är några av våra mest använda kommunikationskanaler (Rutsaert, Regan, Pieniak, McConnon, Moss, Wall & Verbeke, 2013). Dessa används av både organisationer och privatpersoner såväl i professionellt som i privat bruk. Framväxten av sociala medier har lett till att information numera sprids i ett allt högre tempo. Information som i många fall baseras på rykten och åsikter och inte på granskade fakta. Det har därmed skett ett maktskifte i vem som styr informationsspridningen (Rutsaert et.al., 2013). Tidigare hade organisationer mer kontroll över informationsinnehållet och möjligheter att i de traditionella kanalerna besvara rykten och åsikter med en påverkan på nyhetsbärare som tidningar och TV kanaler (Rutsaert et.al., 2013).

I samband med att allmänheten har allt större makt på sociala medier blir det svårare för organisationer att kontrollera opinionen (Rutsaert et.al., 2013). Detta innebär att till exempel missnöjda konsumenter som uttrycker sig på sociala medier kan ha en stor påverkan på hur ett varumärke uppfattas (Demek, Raschk, Janvrin & Dilla, 2018). Numera kan alla enkelt förmedla sitt missnöje med en produkt eller tjänst i kommentarsfälten på företags sociala kanaler vilket då får en allmän spridning. Tidigare uttrycktes missnöje i en konversation mellan individ och företaget medan konversationen numera är öppen för alla (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Att lära sig hantera och kommunicera kring negativa kommentarer på sociala medier blir därför alltmer viktigt för företag (Demek et.al., 2018).

Hanteringen av negativa kommentarer ingår under forskningsområdet Issues Management (Heath & Palenchar, 2009). Området består av strategier som företag

integrerar i sin verksamhet för att identifiera potentiella hot och händelser som kan komma att påverka företaget negativt (Davis, 2007). Negativa kommentarer på sociala medier har vi i ramen för denna uppsats identifierat som potentiella hot. Vi definierar negativa kommentarer som "issues" med bakgrund av vårt övergripande teoretiska ramverk; Issues Management. Dessa blir viktiga att hantera då Regester och Larkin (2005) argumenterar för att det finns situationer där negativa kommentarer på sociala medier lett till en fullskalig kris som senare krävt en krishantering.

Ett aktuellt exempel på ett företag som hamnade i en kris på grund av kritik i form av negativa kommentarer på sociala medier var H&M. De hamnade 2010 i blåsväder då en kvinna i New York som passerade en H&M butik observerade att de eldade upp gamla vinterkollektioner (Coombs & Holladay, 2012). Kvinnan blev upprörd då kläderna istället hade kunnat doneras till hemlösa. Hon lämnade en kommentar på H&Ms sociala medier vilket fick stor spridning bland sociala medieanvändare (Coombs & Holladay, 2012). H&M hanterade inte kritiken (i form av negativa kommentarer) på sociala medier och implementerade därmed inte strategier inom Issues Management. Så småningom plockades händelsen upp av The New York Times som skrev ett stort reportage om hur H&M bränner upp gamla kollektioner vilket gjorde att H&M till slut inte längre kunde ignorera att krisen var ett faktum (Coombs & Holladay, 2012).

Även Postnord har fått en mängd negativ kritik på sociala medier (Preutz, 2019). Kritiken grundar sig i bland annat att paket inte levereras när det sägs att de ska levereras och att leverantörer avsiktligt inte levererat paket (Cardona Cervantes, 2016). Kunder har tagit till sociala kanaler som Twitter och Facebook för att uttrycka sitt missnöje. Likt i fallet om H&M använde sig inte Postnord av strategier inom Issues Management vilket gjorde att kritiken eskalerade och blev så uppmärksammat att Svenska Dagbladet (2016) gjorde en granskning av Postnords leveranser (Cardona Cervantes, 2016). Preutz (2019) rapporterade att Postnord än idag befinner sig i en kris med missnöjda kunder som uttrycker sig på sociala medier.

## **1.2 Problemformulering**

Vi lever i ett samhälle som kontinuerligt formas av nya trender (Jansson, 2011). Trender som till stor del sprids på sociala medier. En sådan trend inom livsmedelsindustrin är den gröna trenden där allt fler tar avstånd från animaliska produkter på



grund av miljö- och hälsofaktorer (Jansson, 2011). Konsumenter har blivit allt mer medvetna om produktinnehåll och ställer allt högre krav på att företag ska producera livsmedel av hög kvalitet (Jansson, 2011). Denna trend är speciellt påtaglig i Sverige där ungefär var tionde svensk är vegetarian (Djurens Rätt, 2019). Försäljningen av gröna produkter ökar och det blir kontinuerligt svårare för företag att motivera produktionen av animaliska produkter (Sonck, 2017). För företag verksamma inom den animaliska livsmedelsproduktionen blir det svårt att behålla konsumenter när konkurrenter lanserar alternativa produkter (Jansson, 2011).

Idag ser vi en växande marknad för icke-animaliska produkter som ständigt utvecklas (Konstadinidis, 2015). Exempelvis har svenska Oatly vuxit avsevärt under det senaste årtiondet och säljer sina produkter numera på marknader världen över (Konstadinidis, 2015). Vidare visar forskning att antalet liter mjölk som dricks per person per år i Sverige har minskat med 38 % sedan 1993 (Almgren, 2019). Ett aktuellt exempel på ett företag som står inför utmaningar i detta förändrade konsumentmönster är Arla. Dels att behålla sina lojala konsumenter och dels att bemöta negativa kommentarer på sociala medier. Att vara verksam inom en animalisk industri kan generera negativ kritik då mejeriproduktion kan uppfattas kontroversiellt (Olausson, 2009). Därför är Arla ett aktuellt exempel på ett företag som med hjälp av teorier inom Issues Management kan få en förståelse för hur dem ska hantera denna kritik, som ofta mynnar ut i negativa kommentarer på sociala medier.

Framväxten av sociala medier ökar kraven på att företag har väl utarbetade Issues Management strategier. Dessa skall hantera negativa kommentarer på ett sätt som motverkar genererandet av fler negativa kommentarer och förhindrar att detta mynnar ut i en kris (Heath & Palenchar, 2009). Genom en fallstudie på företaget Arla har vi identifierat hur Arla förhåller sig till strategier och teorier grundade i Issues Management i sin hantering av negativa kommentarer och kommunikation på sociala medier. En djupare kunskap om ett forskningsområde nås genom denna typ av fallstudie (Jensen & Sandström, 2016).

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Syfte och frågeställningar är framtagna med problembeskrivningen ovan som utgångspunkt för de kommunikativa utmaningar på sociala medier företag verksamma inom kontroversiella industrier står inför. Syftet med fallstudien är att

studera och analysera hur Arla bemöter negativa kommentarer på sociala medier och därmed nå en djupare förståelse om hur organisationer kommunicerar risk och kris på sociala medier gällande produkter som anses kontroversiella.

Syftet har mynnat ut i följande frågeställningar:

- Vilka typer av negativa kommentarer förekommer främst på Instagramkontot Arla Sverige?
- Hur bemöter Arla negativa kommentarer på sociala medier?
- Hur kommunicerar Arla, verksam inom en kontroversiell industri, kring risk och kris i sin kommunikation på sociala medier?

## 1.4 Avgränsningar

Denna studie har utförts inom ramen för Strategisk Kommunikation och studien tar sig an ett kommunikativt perspektiv (Falkheimer & Heide, 2007). Enligt Denscombe (2014) måste man vid en fallstudie avgränsa omfånget för att kunna skaffa sig djup kunskap om ämnet. Den här fallstudien har avgränsats till Arla. Vidare har denna studie fokuserat på Arlas digitala kommunikation och val av media har avgränsats till Arlas digitala kanaler. Arla driver flera svenska Instagramkonton och denna studie har analyserat kommunikationen på Instagramkontot Arla Sverige.

Avslutningsvis vill vi poängtera skillnaden mellan Issues Management och "paracrises". Som tidigare nämnt är Issues Management en strategi som företag implementerar i sin verksamhet för att dels identifiera potentiella hot eller händelser som kan komma att påverka företagets framtid samt dels för att kunna hantera dessa hot eller händelser (Davis, 2007). Därför är Issues Management en lång process som inledningsvis bör implementeras av företagsledningen (Davis, 2007). "Paracrises" definieras av Coombs och Holladay (2012) som ett offentligt hot mot ett företag som beskyller företaget för ansvarslöst eller oetiskt beteende. Coombs och Holladay (2012) menar att sociala medier har en stor påverkan på hur dagens "paracrises" utvecklar sig samt hanteras av företag. Arlas strategier och processer bakom hanteringen av negativa kommentarer på sociala medier ledde oss till att avgränsa uppsatsen till Issues Management.

## 2. Tidigare forskning

---

*I kommande avsnitt tar vi upp tidigare forskning relaterade till studien. Inledningsvis diskuteras Issues Management på sociala medier. Då denna studie analyserar en del av Arlas digitala kommunikation på sociala medier är det av intresse att utvärdera de risker som finns med de digitala kanaler denna studie avgränsas till. Vidare belyses två av studiens tyngre teorier; hållbarhet/CSR och samskapande på sociala medier.*

Enligt en studie utförd av Protiviti 2015 svarade 56 % av 98 tillfrågade företag i USA att deras verksamhet gör en formell bedömning av de risker som tillkommer i sociala medier (Demek et.al., 2018). Trots detta finns det hos många företag en avsaknad av "social media risk management strategies". Dessa strategier syftar till att arbeta proaktivt för att identifiera och motverka risker (Demek et.al., 2018). Siffror ovan visar därför att fler företag väljer att anta en mer reaktiv inställning till risker på sociala medier istället för en proaktiv sådan (Demek et.al., 2018). Demek et. al (2018) argumenterar att en reaktiv inställning till risker på sociala medier kan ha en skadlig effekt på ett företag.

Demek et.al (2018) har utvecklat en modell vid namn SM-RMM som utvärderar vilka risker som tillkommer eller ökar på grund av användandet av sociala medier inom ett företag. Modellen menar att företag måste identifiera fyra faktorer som kommer att påverka hur en risk hanteras. Dessa är; Social Media Use, Perceived Risk of Use, Policy Implementation och Training and Technical Controls (Demek et. al., 2018). Första steget är att definiera vad målet med ens aktivitet på sociala medier är. Demek et. al (2018) menar att man måste slå fast vad ens *Social Media Use* ska vara för att kunna identifiera vilka riskerna är. Nästa steg är att identifiera riskerna med ens sociala medier genom att identifiera interna och externa händelser som kan komma att påverka företagets verksamhet. *Perceived Risk of Use* innebär också att utvärdera sannolikheterna för att varje risk uppstår samt riskens

omfattning (Demek et.al., 2018). Denna “analys” används som underlag i nästa steg då man bestämmer hur risker ska hanteras. I *Policy Implementation* bestäms ett antal åtgärder för hur företaget dels ska minimera risker samt strategier för hur de ska bemöta de risker som uppstår. Avslutningsvis tränar företaget sina medarbetare hur de ska bemöta risker genom att följa de givna strategierna och instruktionerna i steget *Training and Technical Controls* (Demek et. al., 2018).

Demek et. al (2018) menar att risker på sociala medier som ignoreras eller hanteras på ett otillräckligt sätt av ett företag kan leda till mindre tillit från konsumenter, minskad försäljning och dåligt rykte. Därför borde det egentligen falla naturligt att företag bedömer riskerna med sociala medier i samband med att man skapar strategin för denna typ av kommunikationskanal. Dock kan det vara så att företag först blir medvetna om de risker som finns på sociala medier i samband med att användningen också ökar (Demek et.al., 2018). Därför argumenterar Demek et. al (2018) att ju mer ett företag inkorporerar sociala medier i sin dagliga verksamhet, desto fler risker dyker upp. Demek et.al (2018) argumenterar också att det är viktigt att tillsätta riktlinjer för hur ett företags anställda ska använda sig av sociala medier. Ifall det finns tydliga riktlinjer för hur de som kommunicerar via ett företags sociala medier ska agera, är det mindre risk att dessa personer kommunicerar på ett riskabelt sätt. Till exempel kan dessa riktlinjer fungera som en regelbok och inkludera exempelvis vad de anställda får och inte får säga (Demek et.al., 2018).

Rutsaert et.al (2013) argumenterar vidare att en av de viktigaste förebyggande faktorerna vid risk- och kris är just kommunikation. Genom att kommunicera med konsumenter bygger man upp tillit och trovärdighet. Det finns enligt Rutsaert et.al (2013) ytterligare tre faktorer som påverkar hur ens kommunikation uppfattas hos konsumenter. Dessa är ärlighet, öppenhet samt transparens. Är man som organisation öppen och transparent mot omgivningen angående kriser och risker argumenterar Rutsaert et.al (2013) att ens konsumenter kommer uppleva att företaget vill hålla allmänheten uppdaterad kring krisens utveckling. Sociala medier är ett verktyg som kan underlätta för en transparens mellan företaget och dess konsumenter och kan i dessa fall ses som en tillgång för ett företags kris- och riskkommunikation. Vidare diskuterar Torrosian (2016) vikten av att vara empatisk i sin kommunikation vid en risk eller kris. Torrosian (2016) argumenterar att det är konsumenters uppfattningar om ett varumärke som avgör hur det går för ett företag och dess varumärken. Därför är det viktigt att de som ansvarar för kommunikationen vid en risk eller kris är

empatiska i sin kommunikation med konsumenter för att förbättra uppfattningen om företaget och varumärket (Torrosian, 2016).

Den tidigare forskningen inom hållbarhet och CSR fokuserar på hur organisationer kan, med hjälp av sociala medier, generera de hållbarhetsinitiativ som konsumenter efterfrågar (Morsing & Schultz, 2006). Colleoni (2013) har forskat i hur organisationer via kommunikation av CSR på sina sociala medier legitimerar sin organisation. Colleoni (2013) har identifierat vilken strategi företag bäst implementerar i sin företagskommunikation för att skapa en konvergens mellan ett företags CSR kommunikation och intressenters förväntningar på denna. Vidare har Mascarenhas, Kesavan och Bernacchi (2006) studerat kommunikation av CSR på sociala medier som ett marknadsföringsverktyg för organisationer. Dessa författare argumenterar att sociala medier är det mest effektiva verktyget för att kommunicera CSR (Mascarenhas et.al., 2006).

Vidare har Redlich, Moritz och Wulfsberg (2019) skrivit om hur organisationer har gått från en "top down" syn på konsumenter till en mer interaktiv syn på konsumenter där organisationer och konsumenter kan samskapa. Redlich et.al (2019) talar om vikten att alla företag anammar ett interaktivt synsätt på konsumenter för att förstå vikten av att samskapande med sin omgivning. Ramaswamy och Gouillart (2010) menar att samskapande med konsumenter kan leda till ekonomiska vinster tack vare produktionen av produkter eller tjänster som konsumenter efterfrågar. De tillägger att många företag idag är låsta till centraliserade sätt att ta beslut vilket försvårar en samskapande verksamhet för organisationer och konsumenter (Ramaswamy & Gouillart, 2010). Alla författare är överens om vikten att engagera sina konsumenter för att vara konkurrenskraftiga. Vidare sker samskapande på sociala medier där organisationer och konsumenter interagerar med varandra. Dock finns det vissa brister i forskning kring samskapande på sociala medier och hur man som organisation kan dra nytta av detta (Arash, Mohammadali & Charles, 2019).

## 3. Teoretisk referensram

---

*För att denna uppsats ska bidra med ny kunskap har vi antagit ett antal vetenskapliga teorier och perspektiv som problematiserar vår empiri. Denna uppsats tar inledningsvis avstamp i forskningsfältet - Kriskommunikation. Vidare diskuteras mer ingående Issues Management som är ett område inom kriskommunikation och som mer specifikt behandlar fallstudiens utgångspunkter. Andra teorier och begrepp som presenteras i den teoretiska referensramen är hållbarhet och CSR, att kommunicera på sociala medier samt samskapande på sociala medier. Dessa introduceras mer ingående i sina egna metatexter nedan.*

### 3.1 Kriskommunikation

Kris definieras av Regester och Larkin (2005) som "En händelse som gör att en organisation får icke önskad publicitet från medier eller andra grupper som kunder, medarbetare, politiker eller politiska grupper som av någon anledning fått upp ett intresse för en organisation". Denna studie refererar till vad Regester och Larkin (2005) benämner en företagskris (Business Crisis). En företagskris är ett resultat av en organisation som misslyckats hantera risker som uppstått (Regester & Larkin, 2005). I samband med framväxten av sociala medier argumenterar Regester och Larkin (2005) att det inte är en fråga om en kris kommer att uppstå utan snarare när, hur och vad för typ av kris som kommer uppstå. Vidare förespråkar Regester och Larkin (2005) att kommunikation i krishantering är väsentlig. I en kris ska företag alltid kommunicera med sina konsumenter och bemöta deras oro samt säkerställa konsumenten om att krisen hanteras (Regester & Larkin, 2005). Vidare talar Regester och Larkin (2005) om att man bör hantera kriser proaktivt genom att identifiera och tala öppet om en kris istället för att agera för sent då krisen redan kan ha gjort skada.

Tidigare har stor del av krishantering handlat om att effektivt hantera traditionella medier. I en kris är det fördelaktigt att ha dessa på sin sida då konsumenter

påverkas av vad medierna säger (Benoit, 2014). Detta anses vara svårare när man som företag är aktiv på sociala medier där många olika åsikter figurerar, samtidigt som det finns en utmaning i att bemöta alla dessa röster. Sociala medier har en svåröverskådlig och föränderlig natur och kommunikationen måste planeras för hur sociala medier ska användas i en krissituation (Macnamara & Zerfass, 2012). Kris-kommunikation inkluderas i det teoretiska ramverket då till exempel fallet om H&M och Postnord visar hur sociala medieanvändare riktat kritik mot ett företag som sedan utvecklats till en kris. I följande avsnitt förklaras Issues Management och hur denna ämnar hantera *issues* och motverka att dessa utvecklas till en kris (Regester & Larkin, 2005).

### 3.2 Issues Management

Denna studie tar avstamp i forskningsfältet Issues Management för att analysera negativa kommentarer på sociala medier. Issues Management är ett kraftfullt strategiskt planeringsverktyg som används av såväl organisationer som av företag för att hantera *issues* (Heath & Palenchar, 2009). Målet är att identifiera trender och potentiella händelser (*issues*) som kan komma att påverka företaget. Begreppet *issue* skiljer sig från begreppet *risk* enligt Sankararajan och Shrivastava (2012). Sankararajan och Shrivastava (2012) menar att en *risk* är en potentiell framtida händelse som kan komma att påverka en organisation. Ett *issue* definieras däremot som en händelse som redan har inträffat och som ses som ett hot mot en organisations rykte och kommersiella intressen som kan eskalera till en kris (Sankararajan & Shrivastava, 2012). Hädanefter använder vi oss av den engelska benämningen *issue* då vi har identifierat negativa kommentarer på sociala medier som så kallade *issues*. Vi ser således att det finns en risk att dessa *issues* utvecklas till en kris. Fortsättningsvis använder vi förkortningen IM som hänvisar till Issues Management.

Jones och Chase (1979) definierar IM som ett verktyg för organisationer och företag att identifiera, analysera och hantera risker och kommunicera kring dessa innan de blir allmänt kända. Från ett kommunikationsperspektiv kan man placera arbetet med IM i det som kallas *corporate communications*, som på svenska översätts till företagskommunikation. Det är i denna kommunikation man implementerar strategier för att hantera *issues* (Jones & Chase, 1979). Vissa företag försöker undvika att adressera risker på sociala medier snarare än att identifiera och hantera

dem (Demek et.al., 2018). Därför hamnar ofta företag i en försvarsposition (Regester & Larkin, 2005). Regester och Larkin (2005) menar att företag bör se IM som en viktig del av sin verksamhet för att hantera potentiella händelser som kan komma att påverka företaget negativt. Det är viktigt att tillägga att IM inte handlar om krishantering utan om ett proaktivt och strategiskt arbete där man ämnar identifiera potentiella risker. Därför är en viktig uppgift att försöka förutspå framtida trender och händelser i hopp om att identifiera potentiella hot (Davis, 2007).

Enligt Regester och Larkin (2005) måste dagens företag förstå vikten av att hantera *issues* men trots detta arbetar endast ett fåtal företag proaktivt för att hantera *issues* i sin dagliga verksamhet. Regester och Larkin (2005) hävdar att ett företag kan påverkas negativt genom försämrat rykte, ekonomiska förluster och begränsad verksamhet om man inte använder sig av strategiska verktyg inom IM. Ett företags rykte är en ovärderlig tillgång för företag och utgör en stor konkurrensfördel (Regester & Larkin, 2005). Dock är rykte något som styrs av konsumenters uppfattningar om företaget och därför bör företag påverka konsumenters uppfattningar (Regester & Larkin, 2005).

Vidare menar Heath och Palenchar (2009) att Corporate Social Responsibility (CSR) är en av de viktigaste strategierna ett företag bör kommunicera för lyckad IM. Detta då CSR blivit en stor konkurrensfördel för dagens företag. Med hjälp av omgivningens åsikter kan man definiera och implementera rätt CSR strategier för att få ut ett positivt resultat av detta (Regester & Larkin, 2005). I teoriavsnittet nedan diskuteras mer ingående vikten av att kommunicera CSR på sociala medier.

### **3.2.1 Att kommunicera hållbarhet och CSR**

*Eftersom Arla är verksamma inom vad som idag, av vissa grupper, uppfattas som en kontroversiell industri där begrepp som hållbarhet ofta ifrågasätts (Jensen, 2018) är just hållbarhet & CSR viktiga utgångspunkter i studien. Vidare argumenteras av Heath och Palenchar (2009) att CSR är en viktig beståndsdel av IM där CSR kan motverka potentiella issues. Inledningsvis definieras begreppen hållbarhet och CSR samt diskuteras vikten av att kommunicera hållbarhet i dagens konkurrenskraftiga klimat. I studiens analysdel ställer vi vår empiri i förhållande till teori om hållbarhet och CSR för att undersöka hur Arla kommunicerar hållbarhet med konsumenter på sociala medier.*



Som tidigare nämnt är den så kallade gröna trenden framväxande inom livsmedelsindustrin (Jansson, 2011). En utgångspunkt i denna trend är att konsumenter av livsmedel och andra produkter har blivit mer medvetna och efterfrågar produkter som är vegetariska, ekologiska och närproducerade (Jansson, 2011). Att företag arbetar med hållbarhet och CSR har blivit något som konsumenter efterfrågar när de väljer produkter och kan komma att påverka konsumentens val av varumärke (Godemann & Michelsen, 2011). För att förmedla hur man som organisation tar hänsyn till hållbarhet i sin verksamhet är kommunikationen väsentlig. Godemann och Michelsen (2011) menar att hållbarhetskommunikation är en process som utvecklar sig mellan avsändare och mottagare som bildar en gemensam förståelse för hur man hållbart ska utveckla samhället. Särskilt inom livsmedelsindustrin har hållbarhet blivit ett omdiskuterat begrepp (Jansson, 2011). I samband med den rådande miljöfrågan efterfrågar fler konsumenter hållbar mat som produceras på ett sätt som har en mindre skadlig påverkan på miljön (Jansson, 2011).

### **3.2.2 Hållbarhet**

Hållbarhet och CSR går hand i hand med varandra. Hållbarhet är en princip som innebär en hållbar utveckling av såväl ekologiska, sociala som ekonomiska resurser (Reilly & Hynan, 2014). CSR kallas den insats företag gör för att påverka samhället på ett positivt sätt utifrån ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv (Reilly & Hynan, 2014). Att kommunicera CSR har blivit en stark konkurrensfördel för företag och organisationer och kan påverka hur ett varumärke uppfattas (Reilly & Hynan, 2014). För att kommunicera CSR använder många företag sociala medier (Manetti & Bellucci, 2016).

Det finns många olika motiv för att arbeta med hållbarhet och dessa påverkar ofta hur hög kvalitet och trovärdighet ens hållbarhetsarbete blir (Colleoni, 2013). Vidare hävdar Reilly och Hynan (2014) att människor idag har allt mindre tillit till företag och att ett trovärdigt hållbarhetsarbete kan öka tilliten. Reilly och Hynan (2014) argumenterar att företag måste engagera sig i de hållbarhetsprojekt som är meningsfulla för just deras verksamhet och deras intressenter. Det är viktigt att de inte försöka kopiera hållbarhetsstrategier som andra företag använder sig av som varit lyckade för dem. Colleoni (2013) understryker vikten av att lyssna på sina

intressenter och tillägger att framväxten av sociala medier har möjliggjort för konsumenter att kunna engagera sig i ett företags hållbarhetsarbete i form av interaktiva dialoger. Här finns en tydlig koppling mellan ett aktivt hållbarhetsarbete och ekonomisk vinst (Colleoni, 2013). Därför blir ett arbete med hållbarhet viktigt inom IM teori för att motverka *issues*.

### 3.2.3 CSR

Corporate Social Responsibility, förkortat CSR, är en benämning för företag som tar socialt- och miljömässigt ansvar för sin verksamhet och hjälper till att bidra till en hållbar utveckling (Diehl et al., 2017). CSR har fått stor spridning och det har blivit avgörande för företag att ta hänsyn till CSR i sin dagliga verksamhet. Detta beror till stor del på den miljöförändring som världen går igenom just nu och där det blivit viktigare att alla tar ansvar för sitt eget agerande (Habisch, Jonker, Wegner & Schmidpeter, 2005). Företag måste med hjälp av sin kommunikation påvisa sitt eget ansvarsarbete. Denna kommunikation måste vara relaterad till vilken effekt den har gentemot samhället (Diehl et al., 2017).

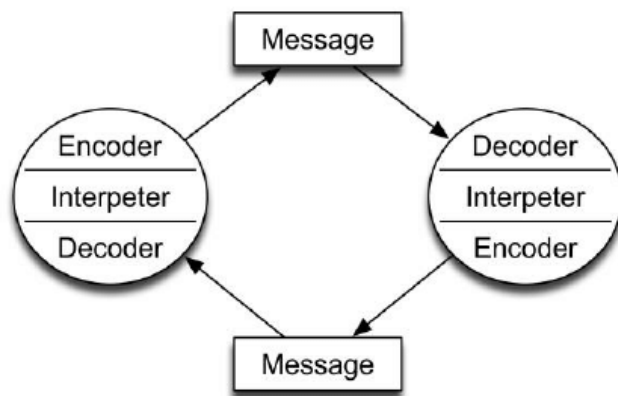
CSR är ett kommunikationsverktyg som företag använder sig av för att positionera sig hos såväl externa som interna intressenter (Lindgreen & Swaen, 2010). Detta kan visa sig i form av att man hänvisar till sitt arbete kring CSR i exempelvis årsrapporter eller på sina digitala kanaler (Lindgreen & Swaen, 2010). Eftersom CSR är ett begrepp som sträcker sig över tre olika fält (ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande) kan det innefatta många olika typer av arbeten. I det anseendet hävdar Lindgreen och Swaen (2010) att vissa företag misslyckas med att fokusera sitt ansvarstagande och det upplevs därför inte som en ärlig satsning. Sociala medier ställer dessutom ökad press på att företagen ska kommunicera hur de tar ansvar. Lindgreen och Swaen (2010) argumenterar att man måste välja ett fokusområde inom CSR och därefter integrera det i företagsstrategin för att CSR ska bli en konkurrensfördel. På detta sätt säkerställs att de uppställda CSR målen uppnås och alla intressenter övertygas om att det är en ärlig satsning (Lindgreen & Swaen, 2010).

## 3.3 Att kommunicera på sociala medier

*I samband med framväxten av sociala medier har en ny typ av kommunikation mellan avsändare och mottagare uppstått. Sociala medier kräver en relationsbyggande kommunikation där alla parter spelar en lika viktig roll (Blythe, 2009). Nedan diskuteras vikten av att företag som vill få ut de fördelar sociala medier genererar förstår denna typ av kommunikation. Vidare diskuteras vikten av att planera sin kommunikation på sociala medier. Avslutningsvis diskuteras samskapande på sociala medier. Den relationsbyggande kommunikationen på sociala medier tillåter för företag och konsumenter att skapa värde tillsammans. Prahalad och Ramaswamy (2004) diskuterar de fördelar samskapande kan generera för både företag och konsumenter.*

Den största skillnaden mellan nya och gamla kommunikationskanaler grundar sig i att man har lämnat en transmissionssyn på kommunikation och anammat en relationsskapande sådan (Blythe, 2009). Sociala medier ingår i den senare relationsbyggande synen på kommunikation som tillåter för människor att interagera och tolka varandras meddelanden (Blythe, 2009). Cirka 70 % av svenska företag är närvarande på sociala medier (SCB, 2017). Det finns många fördelar med att använda sig av sociala medier men också många risker som företag måste ta hänsyn till. Till exempel finns det inga tidsbarriärer vilket tillåter folk att kommunicera när de vill och man har således lite kontroll över den digitala diskursen (Demek et.al., 2018). Fler risker med Internet-baserad information är dess svåröverskådliga natur vilket leder till att meddelanden ofta blir fragmentiserade, det vill säga att fakta tas ut ur dess kontext (Veil, Buehner & Palenchar, 2011). Med hjälp av en tydligt välformulerad sociala mediestrategi finns det dock många fördelar för företag att kommunicera på sociala medier (Demek et.al., 2018).

Wilbur Schramm utvecklade en relationsmodell som förklarar en kommunikation där målet är att uppnå ömsesidig förståelse (Blythe, 2009). Denna modell menar att interaktivitet mellan de parter som kommunicerar är viktigt och att samverkan mellan människor är det som skapar förståelse för ett meddelande (Blythe, 2009). Här besitter samtliga parter samma förmåga att tolka och förmedla ett budskap och de pågår en kontinuerlig interaktivitet mellan parter som delar feedback med varandra. Sändare och mottagare har en lika viktig roll och båda tar emot och skickar meddelanden (Blythe, 2009).



Figur 1

Ovan modell utvecklad av Schramm föreställer hur ett meddelande rör sig från avsändare till mottagare (Blythe, 2009). Elkins, Derrick, Burgoon och Nunamaker (2012) förklarar att “decode” som är det första steget innefattar att ta emot ett meddelande. Vidare är “interpret” följande steg som innebär att mottagaren ska försöka tolka och förstå informationen som denne har mottagit. Detta steg kommer att påverkas av psykologiska faktorer hos mottagaren (Elkins et. al., 2012). Därför tolkas ett meddelande aldrig densamma av olika mottagare. Utifrån hur de tolkat meddelandet skapar de ett meddelande som skickas tillbaka till avsändaren och processen fortsätter likt en cirkulär process (Elkins et. al., 2012). Denna modell återkommer i studiens analys som underlag för hur Arla kommunicerar med konsumenter på sociala medier.

### 3.3.1 Kommunikationsplanering

Enligt Palm och Åkerström (2019) är det viktigt att organisationer planerar sin kommunikation på sociala medier för att uppnå önskad effekt. Genom att planera kommunikationen i form av mål kan organisationen enklare uppnå målen samt i efterhand mäta vad för effekt målen har haft. Det är viktigt att de tillsatta målen är tydligt fokuserade för att organisationen ska veta vad de strävar efter (Palm & Åkerström, 2019). Vidare argumenterar Palm och Åkerström (2019) att i sin kommunikationsplanering bör organisationer också genomföra en extern analys samt målgruppsanalys. Resultatet av dessa analyser påverkar bland annat vilka kommunikationskanaler organisationen bör använda sig av samt vilket typ av innehåll som bör kommuniceras rätt i tiden (Palm & Åkerström, 2019). En målgruppsanalys är nödvändig

för att organisationens kommunikationsmål ska vara relevanta och effektiva. Målgruppen kan delas in efter attribut som ålder, kön och geografisk plats (Palm & Åkerström, 2019). Ytterligare faktorer som bör identifieras är till exempel målgruppens kunskaper och attityder. Enligt Palm och Åkerström (2019) bidrar detta till en mer fokuserad kommunikation där man kan uppnå rätt budskap.

### **3.3.2 Samskapande på sociala medier**

Som tidigare nämnt har sociala medier möjliggjort för en mer personlig interaktion mellan ett företag och dess intressenter (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang, 2013). Företag har numera mer direktkontakt med intressenter och det finns ingen mellanhand som filtrerar informationen sinsemellan parterna (Füller, Mühlbacher, Matzler & Jawecki, 2014). Det innebär också att intressenten enkelt kan förmedla åsikter och krav på företaget. Företag kan i sin tur lyssna på konsumenten för att utveckla eller förändra en produkt eller tjänst (Füller et.al., 2014).

Samskapande kan ses som en marknadsstrategi som efterliknar ett samspel mellan företag och intressenterna som delar information med varandra för att uppnå ett positivt värde för bägge parter (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Vi befinner oss idag i en marknadssituation där det finns ett stort utbud av olika produkter, tjänster och varumärken (The Telegraph, 2018). För att vara konkurrenskraftig i en ständigt föränderlig marknad mot konkurrerande företag är det viktigt att ta till okonventionella marknadsinsatser (The Telegraph, 2018). I den här förändringen har *co-creation*, eller det svenska begreppet samskapande som används hädanefter, blivit ett verktyg som tillåter företag att ta hjälp från konsumenter och vice versa (Füller et.al., 2014). Genom att tillsammans med konsumenter dela kunskap och åsikter kan ett företag utveckla en tjänst eller en produkt som bäst passar konsumentens behov, och därmed få en konkurrensfördel gentemot andra företag (The Telegraph, 2018). Prahalad och Ramaswamy (2004) argumenterar för en allt mer produktorienterad och simplistisk syn på värdeskapande. I den processen har samskapande blivit en konkurrensfördel som kan hjälpa företag att skapa värde tillsammans med sina intressenter (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Prahalad och Ramaswamy (2004) utvecklade en modell som beskriver de olika delarna av samskapande. Dessa är dialog, tillgång, risker och transparens. Dialog refererar till hur företag bäst ska interagera med intressenter för att skapa värde

tillsammans. Det handlar inte endast om att lyssna på och samtala, utan det är viktigt att visa intresse och engagemang samt att alla involverade parter spelar en lika viktig roll (Prahalad & Ramaswamy, 2004). I samband med framväxten av sociala medier menar Taghizadeh, Jayaraman, Ismail & Rahman (2016) att konsumenter har större tillgång till information om ett företag och därför blir de också mer engagerade i utvecklingen av produkter. Därmed vill också intressenter bli mer medvetna om de risker som tillkommer en produkt. Det är företagets ansvar att informera intressenterna om dessa risker (Taghizadeh et.al., 2016). Avslutningsvis menar Prahalad och Ramaswamy (2004) att interaktionen mellan ett företag och dess konsumenter kommer vara lyckad om företaget är transparenta med sina konsumenter. I studiens analys återkommer vi till denna modell för att dra slutsatser om hur Arla förhåller sig till de olika beståndsdelarna i modellen.

## 4. Metod och material

---

*I följande avsnitt presenteras studiens vetenskapliga utgångspunkter och metodologiska val. Sedan motiveras studiens datainsamlingsmetoder: netnografi och semistrukturerad djupintervju. Vidare beskrivs analysmetoden och avslutningsvis framförs en metoddiskussion som tar hänsyn till studiens kvalitet samt etiska överväganden.*

### **4.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter & metodologiska val**

Enligt Åkerström (2014) är det en studies ontologiska och epistemologiska antaganden som bestämmer studiens utfall. Därför är det viktigt att konstatera vilka dessa ontologiska och epistemologiska antaganden är. Denna studie utgår ifrån en socialkonstruktivistisk syn på världen. En socialkonstruktivistisk världsuppfattning innebär att man antar att samhällets olika delar är socialt konstruerade av människor i interaktion med varandra (Alvesson & Sköldberg, 2008). Folks uppfattningar om ett begrepp eller fenomen skapas i interaktion med andra människor och i den tid de används (Kukla, 2000). Vidare argumenterar Åkerström (2014) att ett intentionalistiskt perspektiv är passande att utgå från när man ämnar studera ett sändarperspektiv. Eftersom syftet med fallstudien är att analysera hur Arla bemöter negativa kommentarer och bilda sig en förståelse för Arlas kommunikation på sociala medier har vårt epistemologiska förhållningssätt grundat sig i detta perspektiv. Genom en abduktiv ansats, det vill säga en kombination av deduktiv och induktiv ansats, har vi pendlat mellan empiri och teori för att nå studiens resultat (Alvesson & Sköldberg, 2008). Vi har genomgående använt vår teoretiska referensram för att dra slutsatser samtidigt som vi själva har skapat vårt material genom en kvalitativ innehållsanalys.

## 4.2 Fallstudie

Merriam och Nilsson (1994) menar att en fallstudie är bäst lämpad när syftet är att få djupgående kunskap om ett visst fall eller situation som kan leda till utveckling av teori. Genom intervjuer och observationer uppnår författarna syftet (Merriam, 2009). Genom en fallstudie har denna uppsats analyserat Arlas hantering av negativa kommentarer på sociala medier med bakgrund av teorier inom IM. Vi har använt oss av metoderna netnografisk observation och semistrukturerad djupintervju. Yin (2006) menar att detta är en av fördelarna med en fallstudie; att man kan använda sig av ett flertal olika metoder för att nå djup kunskap om ett område.

## 4.3 Datainsamlingsmetoder

I följande avsnitt beskrivs och motiveras val av datainsamlingsmetoder; netnografisk observation samt semistrukturerad djupintervju.

### 4.3.1 Netnografisk observation

Netnografi är en kvalitativ metod som efterliknar etnografi men där observationen sker på digitala plattformar (Bertilsson, 2014). Eftersom denna studie undersöker Arlas kommunikation på sociala medier kan netnografi argumenteras för att ha varit den mest lämpliga metoden för att göra detta. Enligt Kozinets (2011) kan forskare ha olika grad av deltagande vid en netnografisk observation. Eftersom vi inte kommunicerat med de sociala medieanvändare som är aktiva på Arlas sociala medier har vi intagit rollen som fullständiga observatörer (Kozinets, 2011).

Vi valde att observera sociala medieanvändare aktiva på Instagramkontot Arla Sverige. Detta val gjordes då Instagram är den kommunikationskanal där Arlas samlade Instagramkonton har flest följare än på någon annan kanal (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019). Studien avgränsar sig till att endast observera kommentarer på Instagramkontot Arla Sverige, och drar inga slutsatser om kommentarer publicerade på andra Instagramkonton styrda av Arla. Den netnografiska analysen tillät oss att bilda en förståelse för den digitala diskursen på Arla Sverige samt lokalisera vad kritiken mot Arla som varumärke grundar sig i. En utgångspunkt i socialkonstruktivismen är att människor i interaktion med andra människor bildar sig en uppfattning om något (Bryman, 2012). Då studiens syfte är att analysera Arlas



hantering av negativa kommentarer var det intressant att följa den digitala diskursen på Arla Sveriges Instagramkonto för att observera hur kommentarer utvecklades till följd av andra.

Eftersom mängden kommentarer på Arla Sverige var för många att inkluderas i studien, behövde vi göra ett urval av kommentarer. Detta gjordes med hjälp av en ändamålsenlig urvalsmetod. Detta innebär att vi, med bakgrund av studiens ändamål, valde vilka kommentarer att inkludera i studien för att materialet bäst skulle uppfylla studiens syfte (Denscombe, 2014). 1276 kommentarer lästes igenom. På grund av att målet inte var att göra en generalisering av Arlas kommentarsfält, utan titta på exempel på kommentarer utifrån ett IM perspektiv, kunde materialet reduceras till 28 stycken kommentarer genom en illustrativ reducering (Rennstam & Wästerfors, 2015). Syftet bakom en illustrativ reducering är att belysa ett visst fenomen. Därför menar Rennstam och Wästerfors (2015) att eftersom man inte kan greppa allt material, kan man åskådliggöra sådant som anses vara viktigt för att belysa just det fenomen man studerar. Vi återkommer till hur vi gick tillväga vid urvalsförfarande i avsnittet om analysmetod nedan.

För att förtydliga vårt urval av material kan man kategorisera vårt material från den netnografiska observationen in i tre kategorier. Kommentarer från sociala medieanvändare, svarskommentarer från Arla till dessa kommentarer samt bildtexter till inlägg publicerade av Arla. De kommentarer, från både sociala medieanvändare och Arla, som vi har analyserat har vi samlat in från kommentarsfälten på inlägg publicerade av Arla på Instagramkontot Arla Sverige. I analysen benämns därför kommentarer från sociala medieanvändare som "Kommentar på Instagram", Arlas svarskommentarer som "Svar från Arla på Instagram" samt bildtexter till inlägg publicerade av Arla som "Inlägg från Arla på Instagram".

Allt material som har samlats in under den netnografiska observationen publicerades till Arla Sveriges Instagramkonto mellan 2018-04-01 och 2019-08-20. För att bemöta vad Rennstam och Wästerfors (2015) benämner som kaosproblemet, vilket avses att skapa ordning av en stor mängd material, valde vi att avgränsa oss till att titta på kommentarer publicerade mellan dessa datum. Då vi önskade få en så aktuell bild som möjligt av Arlas kommunikation på sociala medier valdes kommentarer publicerade till Arla Sveriges Instagramkonto inom ramen av ett år. Då vi saknade viss aktivitet från Arla under andra halvan av 2018 förlängde vi denna period till april 2018. Vi vill poängtera att vi är medvetna om att det urval av

kommentarer som gjorts på Arlas Instagram inte med säkerhet kan representera Arlas konsumenter ur en större population.

#### ***4.3.2 Semistrukturerad djupintervju***

Utöver det insamlade netnografiska materialet valde vi att samla in empiri genom två stycken semistrukturerade djupintervjuer med två representanter från Arla. Målet med intervjuerna var att bilda en förståelse för Arlas synpunkter på det fenomen vi studerar. Vi intervjuade Erik Bratthall, presschef på Arla Sverige, samt Linda Molin som är medieförvaltningschef på Arla. Bratthall kan anses vara bäst lämpad att besvara frågor om Arlas kommunikation på sociala medier då han sedan 2016 varit delaktig i alla kommunikativa beslut som tagits av Arla (Personlig Kommunikation, 9 april 2019). Vidare är Molin ansvarig för all kommunikation på Arlas olika sociala mediekana­ler vilket gav oss användbar information för att besvara våra frågeställningar. Valet att hålla två expertintervjuer grundade sig i att vi önskade få fram mer detaljerad information kring Arlas aktivitet på sociala medier. Vid en intervju är det enligt Merriam (2009) mest relevant att samla in information med respondenter som har mycket erfarenhet och kunskap inom det ämne som ska undersökas vilket motiverar vårt beslut att intervju­a Arlas press- och medieförvaltningschef.

Vi valde att genomföra en semistrukturerad intervju där vi med valda teman styrde intervjun men lät intervju­personen tala så fritt som möjligt. Målet med en semistrukturerad djupintervju är att tolka och förstå intervju­personens svar (Ryen, 2004). Med informella och kvalitativa intervjuer ges större förståelse för upplevelser vilket underlättar att finna ett mönster av upplevelser och erfarenheter hos de som intervjuas (Dalen, 2015). Med denna intervjumetod är det viktigt att se verkligheten som intervju­personen ser den, för att sedan tolka vad det kan innebära sett ur det givna teoretiska perspektivet och den givna situationen (Dalen, 2015). För att möjliggöra för intervju­personen att kunna tala fritt inom de områden vi önskade få information om förberedde vi varsin intervjumall till båda intervjuerna. I intervju­mallen som skulle leda intervjun med Bratthall definierade vi tre övergripande områden som alla var kopplade till uppsatsens syfte och frågeställningar. Dessa var: sociala medier, CSR och hållbarhet samt samskapande med konsumenter. Under intervjun förhöll vi oss till vår intervjumall för att få svar på de frågor som vi hade förberett men vi lät också Bratthall utveckla sina resonemang trots att de inte

nödvändigtvis berörde en viss fråga. Genom att använda sig av en sådan metod säkerställer man att intervjun öppnar upp för diskussion med intervjupersonen där han eller hon har möjlighet att utveckla sina svar (Christensen, 2016). I intervjun med Molin fokuserade vi på frågor som berörde sociala medier i förhållande till riskhantering och delade därför upp intervjumallen i två områden: Arlas övergripande användning av sociala medier samt riskhantering på sociala medier.

#### **4.4 Analysmetod**

Den analysmetod som användes för att analysera empirin är en kvalitativ innehållsanalys. I en kvalitativ innehållsanalys försöker man tolka innehållet (Bergström & Boréus, 2005). För att göra en kvalitativ innehållsanalys har vi utgått från Rennstam och Wästerfors (2015) tre analyssteg. Rennstam och Wästerfors (2015) förklarar utförligt de tre steg de förespråkar att man som författare av en kvalitativ studie använder sig av för att genomföra analysarbetet av ens material. Dessa tre steg är att sortera, reducera och argumentera. Vi började med att sortera vårt material genom att först avgränsa oss till att titta på inlägg publicerade mellan vissa datum. Vi avgränsade oss till att läsa igenom alla kommentarer på alla inlägg publicerade av Arla på Instagramkontot Arla Sverige mellan 1 april 2018 och 20 augusti 2019. Detta resulterade i 1276 kommentarer. Först läste vi igenom kommentarerna översiktligt för att sedan mer noggrant läsa igenom materialet. Genom att anta två olika sätt att sortera vårt material fick vi en helhetsbild av kommentarerna på Arla Sveriges Instagramkonto (Rennstam & Wästerfors, 2015).

Vidare kategoriserade samt tematiserade vi alla kommentarer för att skapa ordning av materialet samt för att undvika vad Rennstam och Wästerfors (2015) hänvisar till som kaosproblemet. Detta problem uppstår då det finns en stor mängd material som författarna inte vet vad de ska göra av (Rennstam & Wästerfors, 2015). Vi kategoriserade 492 kommentarer med positiv benämning i en grupp samt 784 kommentarer med negativ benämning i en annan grupp. Detta gjorde vi då vi endast var intresserade av de med negativ benämning och för att enklare kunna genomföra nästa steg i analysarbetet. Vidare tematiserade vi de negativa kommentarerna in i olika teman för att kunna besvara vår frågeställning: "Vilka negativa kommentarer förekommer oftast på Instagramkontot Arla Sverige?". Enligt Rennstam och Wästerfors (2015) kan återkommande material bilda ett tema. De

återkommande teman som vi identifierade i de negativa kommentarerna var djurens välmående (CSR), hållbarhetsfrågor och hälsofrågor. Vi delade in 349 kommentarer i kategorin CSR, 176 kommentarer i kategorin hållbarhet och 36 kommentarer in i kategorin hälsa. Resterande negativa kommentarer hänvisade inte till något specifikt ämne utan innehöll endast enstaka ord eller symboler och delades därför in i en enskild kategori. I studiens analys presenteras endast kommentarer från kategorierna djurens välmående (CSR) och hållbarhet då dessa **oftast** förekommer i kommentarsfältet på Instagramkontot Arla Sverige.

Nästa steg i Rennstam och Wästerfors (2015) analysprocess är att reducera materialet. Därför behövde vi efter sorteringen reducera materialet och välja vad att inkludera i analysen. Eftersom det är omöjligt att inkludera allt material, vilket Rennstam och Wästerfors (2015) benämner som representationsproblemet, behövde vi exkludera vissa kommentarer från studien. Vi valde att göra en kategorisk reduktion vilket innebär att vi reducerar vissa kategorier av materialet då detta material inte hjälper oss uppfylla vårt syfte (Rennstam & Wästerfors, 2015). I detta steg reducerades alla positiva kommentarer samt de kommentarer som hade delats in i den enskilda kategorin då dessa kommentarer inte gav oss något väsentligt material att analysera.

Avslutningsvis genomförde vi det sista analyssteget som är att argumentera för valt material. I detta steg förklarar Rennstam och Wästerfors (2015) att författare kan tampa med auktoritetsproblemet. Detta innebär att författarna har svårt att våga argumentera mot tidigare forskare och deras argumentation. En viktig del av argumentationen är teoretisering. Det innebär att det empiriska materialet ska argumenteras av författarna så att det blir teoretiskt (Rennstam & Wästerfors, 2015). Rennstam och Wästerfors (2015) argumenterar att författaren måste knyta an sin empiri till tidigare forskning och teorier för att materialet ska vara relevant och hjälpa besvara studiens syfte.

## 4.5 Metodreflektion

Vi har tagit hänsyn till vissa etiska överväganden för att säkerställa studiens kvalitet. Vid en netnografisk observation är detta framförallt viktigt då individerna som observeras inte är medvetna om detta (Bertilsson, 2014). Detta innebär att de heller inte kan godkänna att deras namn och åsikter presenteras i studien. Dock

argumenterar Bertilsson (2014) att eftersom de kanaler som används för att publicera åsikter är publika och tillgängliga för alla så är materialet ändå användbart. Eftersom studien inte intresserar sig för människorna bakom dessa kommentarer, utan snarare för innehållet i kommentarerna, har vi valt att dölja namnen bakom de insamlade kommentarerna från Arla Sveriges Instagramkonto. Vidare togs också hänsyn till etiska överväganden i intervjun med Erik Bratthall och Linda Molin. Bratthall och Molin informerades i ett tidigt stadie om studiens syfte och ändamål. Vidare frågade vi om tillåtelse att få publicera bådas namn i studien för att säkerställa att detta inte skulle komma som en överraskning när studien publicerades.

Vidare vill vi diskutera studiens tillförlitlighet. En studie med hög **tillförlitlighet** ska inte låta sina resultat påverkas av slumpfaktorer som kan förändra resultaten (Alvesson & Sköldberg, 2008). För att öka studiens tillförlitlighet kan man till exempel i en intervju ställa samma frågor till olika intervjupersoner samt hålla intervjuerna i samma miljö. Detta ökar chanserna för att intervjupersonerna har samma förutsättningar när de genomför intervjun (Ryen, 2004). I den här studien intervjuades dock intervjupersonerna per telefon på grund av geografiska avstånd. För att säkerställa att materialet tolkades rätt valdes materialet att transkriberas av båda författarna. Vidare anpassade vi våra intervjufrågor utefter intervjupersonens expertisområde. Eftersom vi endast har intervjuat två personer har vi också ökat tillförlitligheten genom att säkerställa att våra intervjupersoner varit medvetna om studiens ändamål. Vidare har vi försökt öka studiens transparens genom att förtydliga vid vilka områden författarna har haft inflytande på studiens resultat. Detta för att läsaren ska vara medveten om hur författaren påverkat resultatet (Bryman, 2012).

För att säkerställa studiens kvalitet är det också viktigt att diskutera studiens **trovärdighet**. En trovärdig studie är en studie som undersöker det som studien säger att den ska undersöka. Därför har vi till exempel valt att återupprepa studiens forskningsfrågor i början av analysdelen och återkopplar genomgående till studiens syfte. Det finns vissa åtaganden man som författare kan ta för att öka studiens trovärdighet. Båda författarna har, som tidigare nämnt, transkriberat intervjun för att inte endast en tolkning ska inkluderas. Vidare har vi genom vetenskapliga teorier och perspektiv avlägsnat oss från empirin för att resultaten inte endast ska vara tolkande (Alvesson & Sköldberg, 2008). Det var också viktigt att inte låta intervjufrågorna spegla våra personliga åsikter (Ryen, 2004).

I många kvantitativa studier talar man om att man måste kunna dra generaliseringar för att resultaten ska vara användbara. Eftersom detta dock är en fallstudie är inte syftet inte att i första hand att generalisera, utan att få djupgående kunskap om ett fenomen (Rennstam & Wästerfors, 2015). Detta görs genom en så kallad analytisk generalisering (Rennstam & Wästerfors, 2015). Vi vill därför poängtera att dessa resultat inte är absoluta men kan agera som underlag för framtida forskare som kan undersöka resultatens tillförlitlighet (Denscombe, 2014).

## 5. Analys

---

*I följande avsnitt analyseras det insamlade materialet från den netnografiska observationen och de semistrukturerade djupintervjuer med utgångspunkt att besvara studiens frågeställningar. Det empiriska materialet ställs mot studiens teoretiska ramverk för att uppnå djup i analysen. Analysen är indelad i tre delar som ämnar besvara våra tre frågeställningar. Frågeställningarna är följande:*

- *Vilka typer av negativa kommentarer förekommer främst på Instagramkontot Arla Sverige?*
- *Hur bemöter Arla negativa kommentarer på sociala medier?*
- *Hur kommunicerar Arla, verksam inom en kontroversiell industri, kring risk och kris på sociala medier?*

### 5.1 Kartläggning av kritik mot Arla

*Denna del av analysen ämnar besvara den första frågeställningen. För att kunna identifiera vilka typer av negativa kommentarer som främst förekommer på Instagramkontot Arla Sveriges presenteras och analyseras nedan ett urval kommentarer om uttrycker sig negativt mot Arla. Med hjälp av vårt teoretiska ramverk och djupintervjuer har vi dragit slutsatser om kritikens ursprung.*

#### 5.1.1 Kritik mot djurens välmående

Enligt Bratthall (Personlig Kommunikation, 9 april 2019) är kritik på sociala medier något som är vanligt förekommande för Arla, då de är Sveriges största livsmedelsföretag. Kritiken är dels produktspecifik och dels riktad mot varumärket (Personlig Kommunikation, 9 april 2019). Detta ser vi på Arla Sveriges Instagramkonto där några av de inlägg som publicerats har uppemot hundratals kommentarer. Positiva men framförallt negativa. Nedan följer en beskrivning av negativa kommentarer

som publicerats på Arla Sveriges Instagramkonto som är mest vanligt förekommande.

“Men kan ni inte filma hur det ser ut när kalven tas ifrån sin mamma? Hur kon och kalven reagerar? Hur går det till när ni mjölkar kon? Usch! Varför lägger ni aldrig upp videos på de? Jag säger bara #govegan #intedinmjölk”

(Kommentar på Instagram, 2018-12-26)

“Kan ni inte också visa filmer när dessa "glada" kor sedan går till slakt? Hur verkligheten faktiskt ser ut för dessa kor när de inte längre tillför något längre i eran produktion av mjölk #intedinmjölk”

(Kommentar på Instagram, 2018-12-22)

Hashtaggen #intedinmjölk syns i flera av kommentarsfälten på inlägg publicerade på Arla Sverige. Den används för att symbolisera att människor inte har rätt att ta mjölken från kalven. Bland annat Djurens Rätt (2019) ställer sig kritiska till mejeriindustrin och ifrågasätter om det är etiskt försvarbart att inseminera kossor för att de ska föda kalvar och i sin tur producera mjölk. Arlas uppgift är bland annat att producera mjölk vilket görs genom att en ko föder en kalv, vanligtvis en kalv per år, som sedan mjölkas cirka 10 månader per år. För att mjölken som tas från kon ska vara så färsk som möjligt, får kalven istället mjölkersättning (Nationalencyklopedin.se, 2019). Eftersom denna typ av kritik grundar sig i att människor anser att produktionen av mjölk är oetisk, är det svårt för Arla att veta hur de ska förhålla sig till dessa typer av kommentarer då ändamålet med Arlas verksamhet just är att producera mjölk (Personlig Kommunikation, 9 april 2019). Enligt Bratthall (Personlig Kommunikation, 9 april 2019) är bilden av mejeriindustrin polariserad och det finns ofta två uppfattningar om denna. Dels finns det människor som har de uppfattningar som förklarades ovan, att man anser att produktionen av mjölk är oetisk det är detta som flest kommentarer handlar om. Det finns även de som stöttar mejeriproduktionen men dessa ser man inte alls lika mycket kommentarer på. Enligt Bratthall (Personlig Kommunikation, 9 april 2019) leder en dialog med konsumenten i bästa fall till samstämmighet, men som i alla samtal uppstår det ibland situationer då man har olika åsikter och uppfattningar. Det kan vara svårt att, trots en dialog, komma



överens om mejeriproduktion då skillnaderna i åsikt grundar sig i olika värderingar och syn på världen (Personlig Kommunikation, 9 april 2019).

“Kan ni inte visa film från alla steg i “produktionen”? Visa även när kossorna insemineras, när ni separerar mamma från hennes lilla barn, transporterarna och allt som händer inne i slakthuset. Eller är det något ni skäms för att visa?”

(Kommentar på Instagram, 2019-01-28)

Vidare ser vi att många av de negativa kommentarer på Arla Sveriges Instagram-konto handlar om önskan att få en mer transparent bild av hur produktion av mejeri går till och få en sann helhetsbild bild av de olika stegen i mejeriproduktion. Konsumenter har som ovan nämnt i bakgrunden blivit allt mer medveten och önskar veta hur produktionen av livsmedel går till (Olausson, 2009). Detta visar sig i många av de negativa kommentarerna Arla får. Vikten av transparent kommunikation på sociala medier får inte underskattas.

Transparens är ett av stegen i co-creation modellen framtagen av Prahalad och Ramaswamy (2004). Transparens är en förutsättning för att kunna samskapa, något som vi ovan förklarat är viktigt för effektiv kommunikation på sociala medier (Veil, Buehner & Palenchar, 2011). Hur Arla förhåller sig till transparens i sin kommunikation med konsumenter analyseras mer ingående i analysens tredje del då det med bakgrund av teorin ses som ett viktigt begrepp att ta hänsyn till i kommunikation på sociala medier.

Vidare publiceras många kommentarer med meningen “The future is vegan @arlasverige!” och “För det är så ni behandlar djur? Fruktansvärt och hoppas alla bojkottat er.” vilket syftar till att dels markera att animaliska industrier inte hör ihop med dagens samhällstrender och framförallt inte kommer göra det i framtiden. Man kritiserar även Arlas behandling av djur. Bratthall (Personlig Kommunikation, 9 april 2019) menar att Arla är Sveriges största mejeriföretag och att deras verksamhet är att producera just mejeri. Han är medveten om att en stor del av kritiken som riktas mot Arla handlar om människors uppfattningar om behandlingen av djur. Dock menar han att, som vi diskuterade ovan, dessa typer av kommentarer är svåra att bemöta då de beror på en skillnad i värderingar och uppfattningar om världen (Personlig Kommunikation, 9 april 2019).

### 5.1.2 Kritik om hållbarhetsfrågor

Vidare publiceras många negativa kommentarer som ställer frågor och påståenden som ifrågasätter hur hållbar mejeriindustrin är. Livsmedelsindustrin har som sagt sett en ökad försäljning av vegetabiliska produkter och det finns en stor efterfrågan på hållbara och miljövänliga produkter (Jansson, 2011). Detta beror till stor del på den miljöförändring världen går igenom just nu där människor har blivit allt mer medvetna om vad för påverkan på miljön de har (Olausson, 2009). Detta har haft en stor inverkan på livsmedelsindustrin då bland annat Reisch, Eberle och Lorek (2013) argumenterar att det mest effektiva sätt för människor att minska sin miljöpåverkan är genom att dra ned på kött- och mejerikonsumtion. Dessutom har vi sedan 1993 sett en minskning på 38 % i antalet liter mjölk som dricks per person per år i Sverige (Almgren, 2019). Denna trend tyder på att mjölkindustrin står inför en allt större utmaning i att behålla trogna konsumenter.

“Varför är havredrycken så dyr? För att bidra till bättre miljö och bättre omständigheter för korna så tycker jag ni borde sätta ner priset till samma pris som er vanliga mjölk? Ni skulle tjäna på det, alla som dricker havredryck skulle köpa er.

@arlasverige”

(Kommentar på Instagram, 2019-03-11)

I kommentaren ovan ställs en fråga till Arla som undrar varför deras havre- och mjölkdryck har prissatts så högt då en ökad försäljning av denna skulle kunna bidra till en bättre miljö. Här ser vi att Arla har försökt skapa en produkt som är anpassad efter dagens trender, men de får ändå kritik. Bratthall (Personlig Kommunikation, 9 april 2019) menar att de alltid försöker besvara produktspecifika frågor då den typen av feedback oftast leder till ny kunskap för både Arla och konsumenten. Trots att denna kommentar ställer en produktspecifik fråga har Arla inte besvarat kommentaren. Därför ser vi en inkongruens i hur Arla faktiskt besvarar kommentarer samt hur de önskar besvara dessa. I analysens andra del diskuterar vi mer ingående Arlas bemötande av negativa kommentarer.

“@arlasverige kanske för att svenskarna inte är informerade om plastens koldioxidutsläpp, där även förnybar plast ligger på över 1kg koldioxid / 1kg plast. Är det inte kanske upp till företagen att ta klimatansvar? Istället för att bara tänka

konsumentkonsumtion och sälj? Det finns en utmärkt förpackning i papper som dessutom är en svensk uppfinning. Tycker det är dags att gå tillbaka till det OCH informera kunderna att ni står för något bra istället? Det är EXTREMT svårt att höra skillnad som konsument, jag väljer att försöka att inte köpa plast... vilket är näst intill omöjligt. Men ni som företag KAN skapa större förändring så gör då det när ni har möjlighet!”

(Kommentar på Instagram, 2019-06-30)

“Fyfan, sluta lek klimatvänliga när djurindustrin är den största orsaken till miljöförstöring.”

(Kommentar på Instagram, 2018-17-08)

“Klimatförändringar är på riktigt. Att då utveckla nya förpackningar som i stort sett inte går att återvinna är oansvarigt och motsatsen till hållbart. En företag i er storlek kan utveckla förpackningar som både har en lämplig form och hållbart material. Gör om gör rätt!”

(Kommentar på Instagram, 2019-17-08)

De negativa kommentarer som berör hållbarhet handlar många gånger om Arlas förpackningar. I kommentaren ovan är konsumenten missnöjd med mängden plast i Arlas förpackningar då plasten har en negativ miljöpåverkan. Att kommunicera hur de jobbar med hållbarhet och öka kännedomen kring detta är ett av de primära syftena med Instagramkontot Arla Sverige (Personlig Kommunikation, 9 april 2019). Bratthall (Personlig Kommunikation, 9 april 2019) menar att Arla gör detta genom att kommunicera hur de producerar hållbara livsmedel.

Arla får som vi ser negativ kritik av konsumenter som inte uppfattar att de gör tillräckligt för att bidra till en hållbar utveckling. Därför kan vi tolka att Arla antingen kommunicerar detta på fel sätt eller har CSR strategier som konsumenter på sociala medier inte tycker är fördelaktiga.

## **5.2 Att bemöta negativa kommentarer**

*Ovan presenteras negativa kommentarer som har publicerats i kommentarsfältet på Instagramkontot Arla Sverige. Kritiken mynnar ut i två faktorer. Dels riktas*

*negativ kritik mot Arla då många anser att produktionen av mjölk är oetisk, dels ifrågasätts hur hållbar mjölkindustrin är. Genom att först ha bildat sig en förståelse för kritikens ursprung, kan vi nu uppnå en djupare kunskap för hur Arla väljer att bemöta denna kritik. I denna del av analysen identifierar vi hur Arla bemöter kritiken, detta gör vi genom att presentera både material insamlat från våra djupintervjuer som handlar om hur Arla uppfattar att de besvarar kommentarer. Detta ställs tillsammans mot de negativa kommentarer Arla får samt deras svar som visar hur de i praktiken bemöter dessa.*

### **5.2.1 Arlas kommunikativa utgångspunkt för att bemöta negativa kommentarer**

På frågan om hur Arla bemöter negativa kommentarer på Instagram förklarar Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) att deras befintliga strategi är att medieteamet först etablerar vilket ämne som kommentaren avser. Är det en produktrelaterad fråga delegeras den vidare till Arla Forum som svarar på kommentaren. Arla Forum hjälper konsumenter besvara frågor kring Arlas produkter eller kampanjer (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019). Detta görs för att säkerställa konsekventa svar som levereras på konsumentfrågor via telefon eller email samt på sociala medier. Om en fråga ställs i kommentarsfältet på Arla Sverige som är produkt- eller ämnesspecifik som de i medieteamet inte har spetskompetensen till att besvara, kontaktas dock alltid de personer på Arla som har mest expertis inom detta ämne. Enligt Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) ska detta säkerställa ett enhetligt och korrekt svar vilket minimerar risken för missförstånd. Deras strategi är att svara på frågor, medan kommentarer av karaktären påstående eller åsikt kan lämnas obesvarade. Till exempel väljer de att inte svara på kommentarer eller åsikter om varför Arla producerar mejeriprodukter.

“Visa gärna en hel version av hur det går till när er mjölk tillverkas! Hur ni tar mjölken från kavlen, separerar från mamman och sen ställer dom i små bås där dom står, att vara tydliga med att dom endast föds upp och lever för industrin och människans ego 🥰❤️🐮 [#govegan](#)”

(Kommentar på Instagram, 2019-01-17)

“Hej! Här kan du se hur en separation går till: <https://www.facebook.com/Bondbonansblogg/videos/1232921476756076/>”

(Svar från Arla på Instagram, 2019-01-17)

Bratthall (Personlig Kommunikation, 9 april 2019) menar att i samtal där man har olika utgångspunkter och splittrade åsikter är kommunikationen väsentlig. På frågan om hur Arla besvarar kommentarer som kritiserar mejeriproduktion menar Bratthall (Personlig Kommunikation, 9 april 2019) att målet med kommunikationen alltid är att förklara och förtydliga Arlas position och uppgift i mejeriprocessen. Detta då Arlas huvuduppgift är att sälja mejeriprodukter och det finns därmed inget alternativ för dem än att producera just dessa produkter (Personlig Kommunikation, 9 april 2019). Därför menar Bratthall (Personlig Kommunikation, 9 april 2019) att Arlas uppgift alltid är kommunicera hur de producerar bra och hållbara produkter, snarare än att kommunicera varför de producerar mejeriprodukter. I ovan svars-kommentar har Arla delat en länk till en video som visar hur en separation går till. Detta visar på att Arla försöker vara transparenta med konsumenter hur en sådan går till.

“Kan ni inte lägga upp ett nytt klipp på när kor tvingas in igen sen?”

(Kommentar på Instagram, 2018-05-06)

“Kor är vanedjur och vet när det är dags för mjölkning och utfodring i ladugården. Jag brukar gå före och ropa på dem, då kommer de! Vissa bönder går före, andra efter, vissa har vallhund andra inte. Ha en solig dag!

Hälsningar, Inger Arlabonde”

(Svar från Arla på Instagram, 2018-05-06)

På Instagramkontot Arla Sverige har en Arlabonde ansvar för att bevaka och besvara de kommentarer som riktar sig direkt till bönderna. Dessa kommentarer kan handla om till exempel djurens välmående eller frågor om gården (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019). Kommentaren från Arla ovan avslutas med “Hälsningar, Inger Arlabonde”. Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) förklarar att beslutet att ha en bonde som bevakar kommentarer riktade till bönderna grundar sig i att de önskar kunna ge så realistiska och verkliga svar som möjligt. Då det är

bönderna som faktiskt ansvarar för korna och som alltid infinner sig på gården är det också bönderna som har mest insikt i frågor kring gården, kornas välmående och så vidare. Denna strategi är även något som förespråkas av Register och Larkin (2005) som argumenterar att för att undvika risker bör alltid de personer med mest insikt i en fråga besvara frågan för att säkerställa att korrekt information kommuniceras och för att undvika att fel information sprids.

### ***5.2.2 Vilka kommentarer besvaras och vilka besvaras inte?***

Enligt Palm och Åkerström (2019) är det viktigt att i ett tidigt stadium planera sin kommunikation på sociala medier för att veta till exempel hur man vill besvara olika typer av kommentarer. I personlig kommunikation med Molin (15 juli 2019) förklarades att syftet med Instagramkontot Arla Sverige är att kommunicera hur Arla jobbar **hållbart** och **bondeägt**. De vill lyfta fram Arlabönderna och deras arbete samt belysa hur Arla jobbar för att producera hållbara produkter.

“Importerad ost som julklapp till mejeriets anställda i Boxholm ( och som ska läggas ned ) .Hur tänkte ni där. Inte speciellt smart. Ni blir bara värre och värre.

Nu måste alla bojkotta Arla.

Arla kom gärna med en kommentar på detta.”

(Kommentar på Instagram, 2018-10-17)

Kommentaren ovan har inte besvarats av Arla. Avsaknad av svar från Arla på denna kommentar kan bero på att den inte direkt kritiserar eller ifrågasätter någon av de ämnena som Arla önskar kommunicera på sitt Instagramkonto. Med bakgrund av de kommentarer vi har presenterat ovan som besvarats eller inte besvarats av Arla är det tydligt att de kommentarer som saknar svar är dels de som inte ställer någon konkret fråga samt de som inte berör något av de ämnena som Arla kommunicerar på detta konto, det vill säga böndernas arbete (innefattar till exempel behandling av djur, val av ekologisk gård etcetera) eller Arlas hållbarhetsarbete.

“Kan ni snälla gå tillbaka till att ha förpackningar som är helt i papper istället för alla dessa dumma plastöppningar på precis allt?!? Är det bara för svenskarnas lathet som ni ändrat varenda förpackning? Det måste ju vara dyrare att tillverka

med plastskruvkorkar på? Plast har ett stort CO2-utsläpp i produktion, 2050 beräknas det finnas mer plast än fisk i haven och borde inte Sverige försöka vara en förebild för andra länder? Det är skitsvårt för mig som sagt att jag inte ska köpa plastförpackad mat när basprodukterna är förpackade i plast och dessutom gör ni det svårare att källsortera! Kan ni skärpa er och bli en förebild för klimatet? Det borde ju tusan vara bra marknadsföring i det och så kan den late svensken få känna sig duktig när de tvingas öppna pappret!”

(Kommentar på Instagram, 2019-07-08)

“Hej och tack för att du skriver till oss!

Vi har gjort omfattande tester och undersökningar bland både konsumenter och kunder, där resultatet visade att cirka 7 av 10 vill ha förpackning med skruvkork.

Nästan alla våra förpackningar har från mitten av maj 2014 dessutom en ny klok kork – tillverkad av en förnybar råvara, i stället för som tidigare av olja och naturgas. Det tycker vi är ett steg i rätt riktning.

Läs gärna mer på vår hemsida om hur vi jobbar med förpackningar.

Se bifogad länk: <https://bit.ly/2XvI7Lm>

Vi önskar dig en trevlig dag!”

(Svar från Arla på Instagram, 2019-07-08)

Som tidigare nämnt förklarar Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) att vid ämnesspecifika frågor som de inom medieteamet inte har spetskompetensen till att besvara kontaktas alltid personer inom Arla som har denna kompetens. Till exempel kontaktas presschef Erik Bratthall eller Ann Freudenthal, ansvarig för hållbarhetskommunikation på Arla, vid frågor om hållbarhet, då de ansvarar för kommunikationen kring detta och har mest insikt i hur Arla kommunicerar hållbarhet. I ovanstående utbyte av kommentarer har en användare kritiserat Arlas val att producera produkter med plastförpackningar. Användaren lämnar en produktspecifik fråga som ifrågasätter varför Arla har valt en förpackning med skruvkork i plast. Arla besvarar denna kommentar genom att skriva att de har gjort en undersökning för att få mer information om vad konsumenterna vill ha för förpackningar och sedan anpassat produktens förpackning efter resultatet. Vidare förklarar de att den nya

korken är tillverkad av annat material som är mer hållbart för miljön. Avslutningsvis bifogar de en länk som leder läsaren in på en mer utförlig beskrivning hur de arbetar med sina förpackningar. Detta visar att den som besvarat kommentaren från Arla Sveriges Instagramkonto är väl insatt i ämnet och har tydligt kommunicerat beslutet bakom valet att ändra förpackningen. Detta skapar en trovärdighet i Arlas svar. Vidare påbörjas och avslutas kommentaren med en trevlig hälsning från Arla. Torrosian (2016) menar att en av de viktigaste faktorerna för ett företags framgång är konsumenternas uppfattningar om det. Därför bör man alltid i sin kommunikation med konsumenter vara empatisk. Med bakgrund av Torrosian (2016) har Arla i den givna situationen agerat på ett trovärdigt sätt. I analysens tredje del återkommer vi till denna kommentar för att dra slutsatser kring hur den har besvarats utifrån ett IM perspektiv.

### ***5.2.3 Missförstånd på sociala medier***

“varför så mycket plastförpackningar på miniosten?! Sälj den som vanligt och låt folk tärna själva #crazyworld”

(Kommentar på Instagram, 2018-04-09)

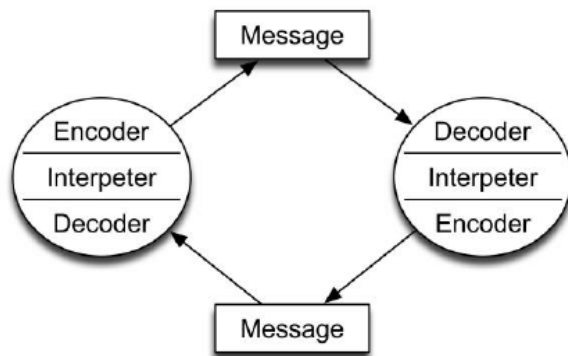
“Hej, det har efterfrågats snabba on-the-go produkter. Mini-osten är en sådan produkt, där du enkelt kan ta med en ostbit i väskan utan att behöva ta med hela påsen.”

(Svar från Arla på Instagram, 2018-04-09)

I kommentaren ovan har Arla besvarat användarens fråga angående plastförpackningar på en produkt. Vi ser dock inte att Arla har besvarat den huvudsakliga frågan som var varför förpackningar innehåller mycket plast och tolkar därför att Arla har missförstått frågan. I sitt svar kommunicerar Arla snarare fördelarna med produkten och att den efterfrågas av konsumenter. Vi tror inte att Arla har uppfattat meddelandet så som avsändaren menade att den skulle uppfattas. Detta kan återkopplas till olika former av kommunikation som nämndes i studiens teoretiska ramverk. Som tidigare nämnt utvecklade Wilbur Schramm en syn på kommunikation som ämnar uppnå ömsesidig förståelse. För att företag ska kunna dra nytta av de fördelarna



som sociala medier kan generera är det viktigt att det är denna typ av kommunikation som företaget eftersträvar med sina konsumenter (Blythe, 2009).



Figur 1

Denna modell kan användas för att förklara den ovan givna situationen. Arla publicerade en bild och bildtext på Instagram (meddelande) som tolkades (decoder) av en social medieanvändare som lämnade en kommentar (encoder + message) till Arla på deras Instagramkonto. Processen fortsätter och Arla tolkar i sin tur meddelandet, liksom sociala medieanvändaren gjorde. Arla besvarar användarens kommentar baserat på deras tolkning av meddelandet. Risken finns att mottagaren, som i denna situation är Arla, inte tolkar meddelandet som avsändaren avsåg att meddelandet skulle tolkas. Våra tolkningar baseras på tidigare erfarenheter samt andra psykologiska faktorer vilket är en av anledningarna till att vi sällan tolkar meddelanden på samma sätt som andra (Benoit, 2014). En av svårigheterna med sociala medier är att meddelanden tas ur sin kontext eller fragmenteras och missuppfattas. Med bakgrund av Heath och Palenchar (2009) finns risken att användaren som publicerade denna kommentar blir missnöjd med Arlas svar då den inte konkret besvarar frågan som ställdes; varför en viss förpackning innehåller mycket plast. I sådana situationer kan det vara en fördel att flera personer får se över kommentaren för att säkerställa att inte endast en persons tolkning inkluderas i svarskommentaren samt att flera personer får en inverkan på hur kommentaren ska bemötas (Heath & Palenchar, 2009).

#### **5.2.4 Att adressera olika målgrupper**

Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) menar att beroende på vilken målgrupp man kommunicerar med måste man ha olika utgångspunkter för

kommunikationen. Detta är även något som Palm och Åkerström (2019) förklarar. Som tidigare nämnt har Arla flera Instagramkonton, till exempel Arla Köket och Pucko Sverige, men denna studie studerar endast Instagramkontot Arla Sverige. Enligt Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) finns det en annorlunda tonalitet i de inlägg som publiceras på till exempel Arla Sverige än på Pucko Sverige. Av den anledningen förekommer det också olika kommentarer på de olika kontona. Enligt Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) kan man använda en annorlunda tonalitet på Pucko Sverige än Arla Sverige. Arla Sverige fokuserar på att kommunicera bondeägt och hållbarhet medan Pucko Sverige har större utrymme att kommunicera mer lättsamt. Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) menar att detta beror dels på att målgrupperna på dessa Instagramkonton ser annorlunda ut samt att syftet skiljer sig mellan de olika Instagramkontona. Eftersom syftet med kommunikationen på Arla Sverige ska vara att lyfta fram bönderna samt kommunicera hur Arla arbetar med hållbarhet krävs det en mer informativ och seriös kommunikation än på till exempel Instagramkontot Pucko Sverige. En mer ingående analys av Arlas målgrupper görs i tredje delen av studiens analys.

### ***5.2.5 Aktivitet på Instagramkontot Arla Sverige***

Under det senaste året har Instagramkontot Arla Sverige enligt Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) inte varit lika aktivt som tidigare. Till exempel har färre inlägg publicerats under 2019. Dock har de fått många kommentarer på dessa inlägg. Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) menar att en av anledningarna till att Instagramkontot Arla Sverige inte har prioriterats beror på att de inte har haft tillräckligt med relevant innehåll anpassat för kanalen. Ambitionen är att innehållet främst skall fokusera kring hållbarhet och bondeägt, men där de i brist på sådant material även har publicerat andra typer av inlägg. Väljer man till exempel att aktivt publicera bilder på kor och kalvar för att kommunicera att de behandlas väl av bönderna måste man enligt Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) ha i åtanke att vissa människor kommer att uttrycka sig kritiskt med risk för ett upprört och många gånger agiterat kommentarsfält. Detta beror på att behandlingen av djur inom animaliska industrier är en känslöväckande fråga som människor har splittrade och starka åsikter om (Personlig Kommunikation, 9 april 2019).

## **5.3 Issues Management i Arlas kommunikation på sociala medier**

*I den tredje delen av studiens analys ämnar vi besvara hur Arla förhåller sig till strategier inom IM i sin kommunikation på sociala medier. Denna del av analysen är disponerad i åtta underrubriker. Dessa underrubriker är steg vi identifierat i materialet från vårt teoretiska ramverk. Dessa steg kan agera som grund vid implementeringen av en IM strategi som kan hjälpa företag hantera negativa kommentarer på sociala medier. De första tre rubrikerna är kommunikativa steg som ingår i förarbetet kring att fastställa en strategi medan resterande steg är viktiga förutsättningar för ett gott resultat av strategin.*

### **5.3.1 Övervakning av det digitala klimatet**

Macnamara och Zerfass (2012) argumenterar att ett viktigt initialt steg innan man implementerar en strategi inom IM på sociala medier är att övervaka det digitala klimatet man är verksam inom. På så sätt bildar man sig en uppfattning om hur den digitala interaktionen mellan konsumenter ser ut samt möjlighet till att identifiera vilka potentiella *issues* kan komma att uppstå (Macnamara & Zerfass, 2012). Detta görs genom att studera dels de digitala diskurserna ens företag nämns i samt de diskurser ens industri nämns i. På så sätt kan man identifiera aktuella trender och händelser samt få en uppfattning om människors åsikter om företagets varumärke (Macnamara & Zerfass, 2012). I analysen framgår att Arla inte har agerat enligt litteraturen och verkar inte ha studerat vart och hur de nämns i olika sammanhang digitalt.

### **5.3.2 Formulera ett tydligt syfte och identifiera målsättningar**

Att vara aktiva på sociala medier ökar riskerna för ett företag, då man öppnar upp för kritik från omgivningen i ett snabbverkande klimat där information- och ryktes-spridning lätt kan uppstå (Demek et.al., 2018). Därför förespråkar Demek et.al (2018) att det är viktigt att planera sin kommunikation på de kanaler man väljer att vara aktiv på samt som ovan nämnt att identifiera riskerna som finns på dessa kanaler. Detta ökar dels möjligheterna att dra fördelar av sina sociala mediekkanaler samt minskar riskerna för en social mediekris. Med hjälp av tydliga riktlinjer

formulerade i en IM strategi kan företag hantera potentiella *issues* i god tid och undvika att dessa utvecklas till en kris. En kris kräver ett alltmer omfattande arbete och hotar också ett företags rykte (Regester & Larkin, 2005).

Enligt Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) är det primära syftet med Instagramkontot Arla Sverige att öka kännedomen om att Arla är bondeägt och arbetar med hållbarhet. Detta är även syftet med deras totala företagskommunikation. För att öka kännedomen kring detta bör de flesta inläggen på Instagramkontot Arla Sverige beröra någon av dessa ämnen. Under perioden april 2018 till augusti 2019 har vi identifierat att endast ett fåtal inlägg berör hållbarhet och hållbarhetsinitiativ och detta gäller även bondeägt. Med andra ord har man haft svårt att följa sitt syfte.

Efter att syftet har fastställts är nästa steg enligt Regester och Larkin (2005) att identifiera målen med företagets kommunikation. Genom att i ett tidigt stadium identifiera dessa kan man fastställa strategier för hur man når dessa mål. De kan formuleras enligt SMART modellen (Regester & Larkin, 2005). Mål som är specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsspecifika går att utvärdera och därför förespråkas sådana mål inom IM (Regester & Larkin, 2005). Som ovan nämnt är syftet med denna kanal att kommunicera att Arla är bondeägt samt arbetet med hållbarhet, detta för att öka intressenters kännedom kring dessa ämnen. Vi kan enligt SMART- modellens grunder se att Arla bör formulera tydliga mål för hur man kan nå syftet att öka kännedomen kring dessa ämnen. Detta görs genom att planera kontinuerliga utvärderingar av målen. Då kan Arla se hur och vilka kommunikativa insatser på sociala medier lett till ökad kännedom.

### ***5.3.3 Vikten av att definiera sin målgrupp***

För att kunna fokusera sin kommunikation och veta vad för typ av innehåll man ska producera måste man enligt Palm och Åkerström (2019) ha en tydligt definierad målgrupp. Följarna på Instagramkontot Arla Sverige är av 12 986 följare 69 % kvinnor och 31 % män. 29 % befinner sig i åldrarna 25 till 34 samt 23 % i åldrarna 35 till 44 (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019). Denna data ger endast Arla en bild om kön och ålder på följarna på Instagramkontot Arla Sverige. Arla kan använda sig av dessa data för att anpassa kommunikationen efter den största målgruppen vilket i detta fall är unga kvinnor mellan åldrarna 25 till 34. Här kan Arla till

exempel anpassa sitt språk och produktinnehåll för att bemöta denna målgrupp. Det behövs dock mer information om målgruppen för att skapa effektiv kommunikation. Detta kan göras genom att den delas in i fler attribut som geografisk plats, kunskaper och attityder (Palm & Åkerström, 2019). Detta skulle bidra till mer fokuserad kommunikation där Arla kan uppnå rätt budskap som uppfyller de kommunikativa målen att öka kännedomen om bondeägt och hållbarhet. Denna information skulle Arla kunna ta reda på genom att till exempel manuellt identifiera vad deras målgrupp följer för andra konton, vilka bilder de gillar och vad för bilder de själva publicerar.

### ***5.3.4 Komplexiteten av kommunikation på sociala medier***

Sociala medier har en svåröverskådlig natur (Hanna, Rohm & Crittenden, 2011). De strategier som formuleras på sociala medier bör vara anpassningsbara och ge svängrum för att kunna förändras efter klimatet (Fuchs, Albrechtslund, Boersma & Sandoval, 2013). Komplexiteten av Web 2.0 beror på dess föränderliga landskap. Därför kan vi se att traditionella teorier ibland kan vara svåra att anpassa efter denna komplexitet (Fuchs et.al, 2013). Strategier som fungerar på sociala medier kan därför vara svåra att definiera. Nedan följer förutsättningar för att ett företags IM ska lyckas på sociala medier.

Regester och Larkin (2005) talar om vikten av att ha en strategi som pratar om **hur** man ska kommunicera på ett företags sociala mediekonto. Här diskuterar Regester och Larkin (2005) vikten av att vara konsekvent i sin kommunikation på sociala medier för att undvika till exempel missförstånd och ryktesspridning. Dessa är som definierat i bakgrunden två faktorer som kan leda till ett *issue*. Av den anledningen är det viktigt att alla medarbetare som har tillgång till och kan svara på ett socialt mediekonto följer tydliga riktlinjer för hur de ska kommunicera. Dessa riktlinjer bör vara i form av vilken hastighet, kvalitet och tonalitet medarbetaren bör kommunicera. På grund av sociala mediers komplexitet bör dessa dock formuleras på ett sätt som anpassas och förändras i takt med att det digitala klimatet gör det.

“Hej! Hos mig är kalvarna i ensambox i ca en vecka så att vi ser att kalven äter som den ska och mår bra. Sen släpper vi ihop kalvarna i en större box med 10-12 kalvar i ungefär samma ålder. Kalvarna bryr sig inte så mycket om sin komamma

utan är nöjd med att ha kompisar och få mjölk och foder som den ska ha. Ha en bra dag! Ewa Arlabonde”

(Svar från Arla på Instagram, 2018-02-11)

“Ordet tvångsinsemination är skapat av de som är emot all husdjurshållning för livsmedelsproduktion. Kon insemineras när hon är villig, dvs brunstig. I det vilda skulle kon bli betäckt av flockens tjur.

Inger Arlabonde”

(Svar från Arla på Instagram, 2018-07-21)

Då vissa kommentarer publicerade på Arla Sveriges Instagramkonto besvaras av olika personer inom Arla, som diskuterat ovan, är det ännu viktigare att alla är medvetna om hur de ska besvara kommentarer. I exemplet ovan ser vi två olika svars-kommentarer från Arla. I den ena kommentaren ser vi att Ewa, svarande bonde, påbörjar och avslutar en kommentar med en hälsning medan Inger, svarande bonde, inte gör det.

“Korna i Sverige har det bättre än på många andra ställen. Man kan inte jämföra hur det ser ut i andra länder mot hur det ser ut i Norden.

Jag ser mina kor varje dag och sköter om dem på bästa sätt

Ha en bra dag!”

(Svar från Arla på Instagram, 2018-12-22)

Denna kommentar har också besvarats av en bonde men saknar ett undertecknande. Vi vet inte om det är Inger, Ewa eller någon annan bonde som svarar. Kommentarer har olika tonalitet och då vi blir osäkra på vem som svarar kan Arlas svar uppfattas som inkonsekventa. För att bäst hantera negativa kommentarer, som vi i ramen för denna studie identifierat som potentiella *issues*, anser vi att Arla bör följa tydliga riktlinjer för hur alla medarbetare och bönder som har tillgång till Instagramkontot Arla Sverige ska kommunicera. Detta skulle kunna göras genom att se hur de svar som bemöts mest positivt av allmänheten är formulerade. Sedan med hjälp av sitt definierade syfte och tydligt satta kommunikationsmål skapa riktlinjer för hur man i framtiden ska besvara kommentarer konsekvent. Det är fördelaktigt att på grund

av sociala mediers komplexitet sätta kortsiktigare riktlinjer och strategier som utvärderas ofta och i takt med att klimatet ändras.

### **5.3.5 Vikten av proaktiv kommunikation**

Ovan har vi analyserat förarbetet kring att definiera en IM strategi. Vi har även definierat det komplexa klimatet på sociala medier och hur detta påverkar hur man förhåller sig till strategier. Vidare kommer de kommunikativa praktikerna som identifierats för lyckad IM på sociala medier analyseras.

Register och Larkin (2005) poängterar vikten av att arbeta proaktivt inom IM sociala medier. De argumenterar att det inte är någon ide att ha ett socialt medie-konto om man endast kommer agera reaktivt och hela tiden stå som försvarare av sig själv. Register och Larkin (2005) menar att endast ett fåtal stora företag arbetar proaktivt på sociala medier för att hantera *issues* och att den främsta anledningen till att organisationer försvarar sig själva på sociala medier beror på ekonomiska faktorer. Ett företags rykte går således hand i hand med ett företags ekonomiska fram- eller motgång.

Kaplan och Haenlein (2010) menar vidare att det inte räcker med att besvara negativa kommentarer eller försvara sina produkter utan man måste ha en vilja att aktivt engagera sig i kommunikationen tillsammans med sina intressenter.

“Kan verkligen inte förstå hur Arla samarbetar med någon som slår sina kor, låter kalvarna stå ute i små kalvboxar i 30 grader utan skugga, han lyfter kalvarna i skinnet och har absolut ingen empati för djur. Och så ser man reklam på välmående kor och en bonde som klappar dem, dessa kanske stämmer in på de flesta gårdar men inte på alla... Kommer aldrig någonsin köpa Arlamjolk mer”

(Kommentar på Instagram, 2018-06-01)

“De flesta kalvar föds i kalvningsbox och kan dia råmjolk de första dygnet eller dygnet. På många gårdar och på vår får kalvarna dia mjolk ur nappautomat så ofta de vill och har sällskap av andra kalvar. De mår bra och verkar nöjda.

Ha en fin dag!”  
Hälsningar Inger Arlabonde”  
(Svar från Arla på Instagram, 2018-06-01)

I ovanstående dialog har en användare publicerat en negativ kommentar som en Arlabonde har besvarat. Kommentaren kritiserar hur Arlabönder behandlar sina kor och kalvar. Bonden har besvarat kommentaren och förklarar utifrån ett bondeperspektiv hur processen ser ut när en kalv föds och hur denna får sin mjölk. Med bakgrund av Kaplan och Haenlein (2010) anser vi det viktigt att ta ledning i dialogen med konsumenterna.

Här kan Arla för att vara proaktiva i sin kommunikation kategorisera alla kommentarer från de senaste inläggen för att förstå kritikens ursprung, likt vi gjort i analysens första del. Därefter kan Arla publicera inlägg i form av videos eller bilder som bemöter dessa kommentarer istället för att besvara kommentarer reaktivt i efterhand. Detta ger bilden av att Arla är medvetna om den kritik de får och att de vill förmedla deras syn på frågan samt visar det på ett proaktivt arbete där Arla leder konversationen.

### ***5.3.6 Transparent kommunikation***

Demek et. al (2018) argumenterar att kommunikation på sociala medier kräver transparens, interaktivitet och effektivitet. Regester och Larkin (2005) menar att IM på sociala medier bör inkludera strategier för den här typen av kommunikation. De organisationer som lyckas kommunicera transparens riskerar få mindre kritik från konsumenter som annars kan uppfatta det som att de har något att dölja (Macnamara & Zerfass, 2012).

Transparent kommunikation handlar om att vara öppen mot sin omgivning (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Macnamara och Zerfass (2012) argumenterar att konsumenter hellre väljer ett företag som är transparenta med sina konsumenter än ett företag som inte är det. Man väljer hellre en produkt över en annan om man vet var produkten kommer från. I dagens digitala klimat kan man enkelt sprida negativa åsikter om en produkt eller tjänst. Dessa kan lätt få spridning och påverka andra konsumenter. Därför är det fördelaktigt för organisationer att proaktivt kommunicera transparent information om sig själva innan omgivningen gör det (Demek



et.al., 2018). Detta tyder på att transparens och proaktivitet går hand i hand. Vi kan se ett flertal svarskommentarer där Arla kommunicerar transparens, dock ofta reaktivitet istället för proaktivitet. De borde kombinera sina transparenta svar med att arbeta proaktivt. Nedan ser vi hur Arla besvarar en fråga som skulle kunna ha varit ett proaktivt inlägg.

“Arla använder tre olika sorters drivmedel. De flesta bilarna körs på RME, som är en svensktillverkad diesel gjord på rapsolja. Övriga bilar tankas antingen med etanol för dieselmotorer, tillverkad i Norrköping, eller HVO, som är en syntetisk diesel tillverkad av bland annat livsmedelsavfall och restprodukter från skogsindustrin.”

(Svar från Arla på Instagram, 2018-04-07)

### **5.3.7 Att kommunicera i realtid**

En viktig faktor i att vara proaktiv på sociala medier är att kommunicera i realtid (Heath & Palenchar, 2009). Det är viktigt med kontinuerliga och ständiga uppdateringar för att underhålla och intressera sina följare. Enligt vår egen observation ser vi att det stundtals går flera månader mellan att inlägg publiceras på Arla Sverige och att kommentarer besvaras.

“Jaha vad säger korna om speciesism då? Att man baserar någons värde på arttillhörighet. T.ex. att det är ok att utnyttja en art genom att tvånginseminera honindividerna, ta bort hennes kalv efter ett till fyra dygn, döda kalven senare och ta kalvens mat? För att sedan efter 5 år döda den som födde kalven. Intressant att ni försöker göra PR genom att prata om diskriminering men den ultimata diskrimineringen måste väl ändå vara att utnyttja en individs kropp för ekonomisk vinning? Jag printscreenar detta så om ni tar bort kommentaren så kommer jag gå ut med det offentligt. Tack och hej hoppas du är stolt över ditt jobb som kommunikatör för en ytterst oetisk bransch som inte har en framtid.”

(Kommentar på Instagram 2018-06-20)

“Arla, Varför svarar ni inte?”

(Kommentar på Instagram, 2018-06-25)

“Hej! Vad är det du önskar att vi svarar på?”

(Svar från Arla på Instagram, 2018-08-23)

Ovan ser vi att Arla får kritik för att kommentarer inte får svar. Arla svarar först kommentaren sju veckor senare. Sociala medieanvändare kräver svar på sina kommentarer i realtid och nöjer sig inte med att det ska dröja lång tid mellan svarscommentarerna (Hanna et al., 2011). Detta är ett exempel på att Arla ibland kommunicerar reaktivt vilket försvårar deras hantering av negativa kommentarer på sociala medier.

Regester och Larkin (2005) menar att det inte lönar sig att vara aktiv på sociala medier om man agerar reaktivt då detta ofta leder till att man hamnar i en försvarsposition. För Arla kan detta bli problematiskt då Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) menar att de inte alltid har kapacitet att besvara alla kommentarer som publiceras i deras kommentarsfält. Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) säger att det är en svår balansgång mellan vilka kommentarer som ska besvaras då det även finns nöjda konsumenter publicerar positiva kommentarer. Positiva kommentarer ibland hamnar i skymundan av negativa kommentarer då dessa oftast prioriteras eftersom de uppfattas som viktigare att besvara. Vidare menar Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) att positiva kommentarer ofta kommer från betalande kunder. Därför tror Molin (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) att det är viktigt att även positiva kommentarer besvaras för att undvika risken att de positiva kommentarerna upphör om dessa inte uppmärksammas. Molins (Personlig Kommunikation, 15 juli 2019) grundläggande ambition är dock att alla kommentarer ska besvaras. En avsaknad av interaktion på sociala medier försvårar möjligheten till att samskapa med sina konsumenter och dra nytta av de fördelar som sociala medier ofta genererar.

### ***5.3.8 Samskapande som proaktiv strategi***

De två sista rubrikerna i denna analys handlar om två stora delar för lyckad IM kommunikation. Dessa handlar om hur man med hjälp av ovan definierade kommunikativa strategier kan samskapa på sociala medier för att kunna kommunicera ett utav IM viktigaste strategier - Hållbarhet och CSR.

I samband med framväxten av sociala medier har konsumenter fått ett stort inflytande på företag (Hann et.al., 2011). Sociala medier tillåter att företag och konsumenter skapar värde tillsammans med varandra (The Telegraph, 2018). För att konsumenter och organisationer ska kunna samskapa är interaktion i form av kommunikation en viktig grundpelare (Rathore, Vigneswara Ilavarasan & Dwivedi, 2016). Hur väl man interagerar med sina konsumenter blir en förutsättning för att samskapa och tillsammans kunna ta fram den bästa produkten eller tjänsten som konsumenten efterfrågar (Rathore et.al., 2016). Prahalad och Ramaswamy (2004) argumenterar att samskapande är en otrolig konkurrensfördel om det utövas på rätt sätt. Om man är aktiv i ett digitalt landskap där relationsbyggande är grunden är det därför viktigt att man lär sig detta. Samskapande sker genom att man tar till sig av ovanstående begrepp i form av transparent kommunikation, kommunikation i realtid och proaktiv kommunikation då det ger möjligheterna för relationsbyggande och dialog (Rathore et.al., 2016). Detta i sin tur är förutsättningen för att skapa rätt hållbarhets- och CSR strategier.

Ett sätt att utveckla en relation med konsumenter på sociala medier är enligt Kaplan och Haenlein (2010) att skapa en anledning för konsumenterna att vilja interagera med företaget. Detta görs genom att först och främst lyssna på konsumenten. Vad vill konsumenten ha för information; vad tycker de är intressant, underhållande, nyttigt etc. Detta blir ett slags samskapande då man lyssnar efter vad konsumenten efterfrågar för kommunikation och besvarar denna efterfrågan med det innehåll man producerar (Heath & Palenchar, 2009).

Bratthall (Personlig Kommunikation, 9 april 2019) menar att man måste försöka få en förståelse för vad konsumenterna efterfrågar för att kunna utveckla bra produkter. Genom att ta vara på kommunikationens möjligheter och proaktivt ständigt föra en dialog med konsumenter skulle Arla få en bättre insikt om hur konsumenter vill kommunicera. Till exempel kan de få en förståelse för hur de bör kommunicera kring djurens välmående och hållbarhet.

Heath och Palenchar (2009) tillägger att sociala medier ofta är kundserviceplattformar där samskapande kan ske. Konsumenter har på dessa plattformar möjlighet att uttrycka förslag och önskemål. Via Arla Forum besvaras produktspecifika frågor som kommer in via mejl och per telefon, samt från sociala medier. Detta för att ge konsekventa svar över olika kommunikationsplattformar. Trots att vissa produktspecifika kommentarer besvaras, anser vi för att Arla i större utsträckning skall

kunna samskapa med sina konsumenter, skall ha en mer organiserad kundtjänst på sociala medier.

### **5.3.9 Hållbarhet och CSR som proaktiv strategi**

Idag använder många företag sociala medier för att marknadsföra sin CSR (Reilly & Hynan, 2014). På sociala medier kan konsumenter vara delaktiga i olika företagsprocesser samt ifrågasätta sådant som inte uppfattas trovärdigt (Manetti & Bellucci, 2016). Därför kan företag och konsumenter på sociala medier tillsammans identifiera vilken typ av CSR som bäst bör kommuniceras av företaget. Om ett företag är framgångsrikt i att kommunicera CSR kan det bli en del av varumärkesidentiteten samt hjälpa till att bygga en organisations rykte, något som i dagens konkurrenskraftiga samhälle är viktigt (IRMA, 2018). För Arla är detta aktuellt då vi i analysens första del identifierat att majoriteten av de negativa kommentarer som publiceras i kommentarsfältet på Instagramkontot Arla Sverige grundar sig i frågor om CSR och hållbarhet.

”Störst går först! Jo då. Det klart att vi vill stoltsera med att våra transporter är 100% fossilfria. Dessutom lyckad vi två år innan vårt ursprungliga mål och är idag det första mejeriföretaget att göra det! Ser du en tankbil som på bilden kan du vara säker på att den kör fossilfritt!”

(Inlägg från Arla på Instagram, 2018-07-04)

“Toppenbra!!👍🌍”

(Kommentar på Instagram, 2018-07-04)

“Heja!”

(Kommentar på Instagram, 2018-07-04)

Första kommentaren ovan är en bildtext som Arla har publicerat tillsammans med ett inlägg på Arla Sverige. Texten ger information om att alla Arlas transporter är 100% fossilfria. Denna typ av kommentar är ett exempel på hur Arla kommunicerar hur de tar socialt ansvar och jobbar för att producera livsmedel så hållbart som möjligt. Med bakgrund av Heath och Palenchar (2009) är denna typ av information

positiv för Arla att kommunicera. Denna text är ett exempel på hur Arla kommunicerar hur de jobbar hållbart och uppmanar till en diskussion om deras hållbarhetsinitiativ. Vi ser att detta inlägg bemöts av en del positiva kommentarer och är ett av få inlägg där det är på det viset. Detta visar att kommentarsfältet blir mer neutralt när Arla kommunicerade om just detta hållbarhetsarbete.

Vi rekommenderar att Arla producerar mer av denna typ av information och kommunikation för att hantera negativa kommentarer, som vi identifierat som potentiella *issues*. Detta blir framförallt aktuellt då majoriteten av kritiken som riktas mot Arla grundar sig i hur de förhåller sig till frågor inom CSR som djurens välmående och mejeriindustrins miljöpåverkan.

## 6. Diskussion och slutsats

---

*Nedan följer diskussion och slutsatser av de huvudsakliga resultaten som analysen har genererat. Resultaten från denna studie visar att Instagramkontot Arla Sverige får kritik som ifrågasätter hur etisk och hållbar mjölkindustrin är. Arla väljer att oftast endast besvara produktspecifika kommentarer som är ställda som frågor. Vidare säger Arla själva att Instagramkontot Arla Sverige inte är så aktivt som det bör vara. Vi rekommenderar att Arla skall använda sig av strategier inom IM för att förbättra sin kommunikation med konsumenter på sociala medier.*

### **Betydelsen att planera kommunikationen för Instagramkontot Arla Sverige**

Analysen i denna studie har kunnat öka kunskapen om hur Arla bemöter negativa kommentarer på sociala medier och nå en djupare förståelse för hur Arla hanterar *issues* i sin kommunikation med bakgrund av IM. Vi föreslår att Arla, med bakgrund av H&M och Postnord krisen, bör i ett första steg implementera en kommunikationsplan för hur de fortsättningsvis ska arbeta med sociala medier som Instagramkontot Arla Sverige.

Genom att först definiera ett tydligare syfte för Instagramkontot Arla Sverige tror vi att Arla kan förbättra sin kommunikation och enklare identifiera vad för typ av innehåll de ska producera. Med bakgrund av teorier inom IM av Regester & Larkin (2005) blir det således viktigt att specificera ett tydligare syfte. Det är i nuläget svårt för Arla att veta om syftet i form av att öka kännedomen kring hållbarhet och bondeägt faktiskt uppnås. Det bör därför göras mätbart, exempelvis genom att se hur många fler följare man fått och hur många positiva/negativa kommentarer man ser på inlägg med olika typer av innehåll.

I samband med att ett tydligt syfte definieras bör även en grundligare målgruppsanalys göras (Palm & Åkerström, 2019). Val av tonalitet och kvalitet/kompetens i sin kommunikation bör definieras. Idag varierar Arlas svarskommentarer då olika personer ansvarar för att besvara olika frågor. Att ha olika personer som besvarar ämnesspecifika kommentarer utefter den som har mest expertis är en bra strategi

enligt Heath och Palenchar (2009). Detta innebär dock att det är viktigt att det finns kommunikativa riktlinjer för hur alla medarbetare ska kommunicera från Arla Sveriges Instagramkonto oavsett ämne.

### **Samskapande och CSR som ett resultat av att kommunicera proaktivt**

Många av de strategier som har presenterats i den tredje delen av analysen hänger samman. Det är av betydelse, som vi förklarade i analysen, att förutsättningar finns för att den strategien man implementerar ska lyckas. En förutsättning för detta är att vara proaktiv i sin kommunikation. Att vara proaktiv innebär i ramen för denna studie att vara transparent och kommunicera i realtid. Detta kan bidra till det viktiga samskapandet mellan företag och konsument som sociala medier möjliggör. Vi kan se att Arlas arbete kommunikation bör bli mer proaktiv, bland annat genom att kommunicera i realtid. Detta för att deras transparens, som vi i analysen drar slutsatsen att de sköter i vissa fall, ska få den effekt man eftersträvar så att de ska kunna samskapa med konsumenter.

Prahalad och Ramaswamy (2004) argumenterar att samskapande är en konkurrensfördel om den utövas på rätt sätt. En av de viktigaste faktorerna för att detta ska vara möjligt är att företag tillåter en ömsesidig kommunikation enligt Schramm där både företag och intressent betraktas som avsändare och mottagare (Blythe, 2009). Med bakgrund av Prahalad och Ramaswamy (2004) ser vi att genom att öka transparensen kring mejeriproduktionen skulle människor inte vara lika misstänksamma till hur Arlas bönder behandlar sina kor. Detta skulle i sin tur skapa en bättre relation mellan Arla och deras konsumenter. Genom dialog kan båda parter dra nytta av varandra genom till exempel att anpassa produkter och förpackningar efter vad som efterfrågas.

En dialog med konsumenter kan vidare hjälpa Arla identifiera vilken typ av CSR de ska arbeta med vilket enligt Heath och Palenchar (2009) är en av de viktigaste strategierna att hantera inom IM. Beroende på vilken bransch man är verksam inom och vad konsumenterna efterfrågar för CSR ska dess strategier anpassas utefter detta. För att ta reda på vad konsumenter önskar för CSR kan Arla ta hjälp av sociala mediers samskapande karaktär och i dialog komma fram till vilken CSR strategi som ska kommuniceras.

### **Summering av kunskapsbidrag**

Sammanfattningsvis vill vi summera studiens kunskapsbidrag till att bidra med ytterligare förståelse för hur företag verksamma inom kontroversiella industrier kan använda sig av samskapande som en proaktiv insats för att kommunicera med konsumenter på sociala medier. Företag som kommunicerar utifrån strategier inom IM, i form av proaktivitet och hållbarhet/CSR, ges förutsättningar för ett lyckat samskapande för både företaget och konsumenten. Genom att implementera en kommunikation baserad på dessa faktorer kan företag som måste hantera *issues* på sociala medier ha större chans att lyckas med detta.

## 6.1 Framtida forskning

Avslutningsvis vill vi lägga fram några forskningsområden som vi inte har haft möjlighet till att studera men som kan vara intressanta områden framöver. Till exempel skulle man kunna göra en liknande studie fast inkludera fler företag och visa hur dessa skiljer sig åt när det kommer till hanteringen av negativa kommentarer. Med ett större urval av fallstudier skulle man kunna ge en mer generaliserbar bild av vilka företag som kommunicerar reaktivt alternativt proaktivt och samskapar med konsumenter. Detta för att se om företag som samskapar med konsumenter lyckas hantera *issues* i kontrast till företag som inte samskapar med konsumenter. Ett annat forskningsområde skulle vara att studera ett företag som har en uttalad IM strategi och se hur en implementering av detta påverkar företagets sociala medier. Genom att till exempel studera ett sådant företags kommentarsfält på sociala medier, skulle man kunna få en uppfattning om en IM strategi skapar ett mer neutralt kommentarsfält över tid.



# Referenser

---

- Almgren, J. (2019). Arla mot Oatly – smutsiga mjölkkriget går in i ny fas. Hämtad 17 augusti 2019 från <https://www.svd.se/arla-mot-oatly--smutsiga-mjolkkrieket-gar-in-i-ny-fas>.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och Reflektion: Vetenskaps filosofi och Kvalitativ Metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Benoit, W. (2014). *Accounts, Excuses and Apologies*. (2. uppl.).
- Bergström, G., & Boréus, K. (2005). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. (2., omarb. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bertilsson, J. (2014). *Netnografi - en metod för att studera internetbaserad kommunikation*. I Blythe, J. (2009). The schramm model of communication. *SAGE key Concepts: Key concepts in marketing*. 178-180. London: SAGE Publications. doi:[10.4135/9781446221617.n46](https://doi.org/10.4135/9781446221617.n46).
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4. uppl.). New York: Oxford University Press.
- Cervantes, G. (2019). Postens paketfusk väcker ilska – ”ett skämt”. Hämtad 17 augusti 2019 från <https://www.svd.se/postens-paketfusk-vacker-ilska--ett-skamt>.
- Christensen, L. (2016). *Marknadsundersökning: en handbok*. (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Colleoni, E. (2013). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. *Corporate Communications: An International Journal*. 18(2). 228-248. doi:<https://doi.org/10.1108/13563281311319508>.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*. 38(3). 408-415. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004>.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. (2. uppl.). Lund: Gleerups.
- Davis, A. (2007). *Mastering Public Relations*. (2 uppl.). New York: Palgrave Macmillan.

- Demek, K., Raschke, R., Janvrinc, D., & Dillac, W. (2018). Do organizations use a formalized risk management process to address social media risk?. *International Journal of Accounting Information Systems*. 28. 31–44.
- Denscombe, M. (2014). *The good research guide: For small-scale social research projects*. (5.ed.). Maidenhead: England.
- Diehl, S., Karmasin, M., Mueller, B., Terlutter, R., & Weder, F. (2017). *Handbook of Integrated CSR Communication* [Elektronisk resurs] (1: a uppl). Hämtad från <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-319-44700-1>.
- Djurens Rätt. (2019). Opinionsundersökningar. Hämtad 5 juli 2019 från <https://www.djurensratt.se/opinionsundersokningar>.
- Eksell, J., & Thelander, Å. (Eds.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* pp. 111–126. Lund: Studentlitteratur.
- Elkins, A., Derrick, D., Burgoon, J., & Nunamaker, J. (2012) Predicting Users' Perceived Trust in Embodied Conversational Agents Using Vocal Dynamics. doi: 10.1109/HICSS.2012.483.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Fuchs, C., Albrecht, A., Boersma, K., & Sandoval, M. (2013). *Internet and Surveillance*. Florence: Taylor and Francis.
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K. & Jawecki, G. (2009). Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26(3). 71-102. doi:10.2753/MIS0742-1222260303.
- Godemann, J. & Michelsen, G. (2011). *Sustainability Communication - Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations*. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter, R. (2005). *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Heidelberg: Springer Science & Business Media.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*. 54(3). 265-273.
- Heath, R., & Palenchar, M. (2009). *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. (2. uppl.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hedberg, M. (2019, 13 februari). Oatly tar Arlas kupp med ro. *Dagens industri*. Hämtad från: <https://www.di.se/nyheter/oatly-tar-arlal-kupp-med-ro/>.

- Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. (2., uppl.). Lund: Liber.
- Information Resources Management Association. (2018). *Corporate Social Responsibility: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global.
- Isacson, T. (2019). Posten erkänner – har struntat i att leverera paket. Hämtad 17 augusti 2019 från <https://www.svd.se/posten-erkanner--har-struntat-i-att-leverera-paket/om/svd-granskar-postnord>.
- Jansson, J. (2011). Consumer Eco-Innovation Adoption: Assessing Attitudinal Factors and Perceived Product Characteristics. *Business Strategy and the Environment*, 20(3), 192–210. doi:10.1002/bse.690.
- Jensen, P. (2018). *Djurens känslor och vår känsla för djur*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Jensen, T., & Sandström, J. (2016). *Fallstudier*.<sup>[1]</sup><sub>[S&P]</sub> Lund: Studentlitteratur.
- Jones, B., & Chase, H. (1979). Managing Public Policy Issues. *Public Relations Review*. 5(2). 3–23. doi:[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(80\)80020-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(80)80020-8).
- Konstadinidis, A. (2015, 31 juli.). Växtbaserad mjölk ökar kraftigt. *Sveriges Radio*. Hämtad från: <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6223288>.
- Kor, kalvar & tjurar. (2019). Hämtad 17 augusti 2019 från <https://www.djurensratt.se/djur-i-livsmedelsindustrin/kor-kalvar-tjurar>.
- Kozinets, R. V. (2011). *Netnografi: etnografiska undersökningar på nätet*. Lund: Studentlitteratur.
- Kukla, A. (2000). *Social Constructivism and the Philosophy of Science*. New York: Routledge.
- Lindgreen, A., Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp.1-7. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research A Guide to Design and Implementation*. (2. ed.). San Francisco: JosseyBass.
- Macnamara, J. & Zerfass, A. (2012). Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. *International Journal of Strategic Communication*. (6:4). 287-308. doi:[10.1080/1553118X.2012.711402](https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.711402).

- Malthouse, E., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House. *Journal Of Interactive Marketing*, 27(4), 270-280. doi: 10.1016/j.intmar.2013.09.008.
- Manetti, G. & Bellucci, M. (2016). The use of social media for engaging stakeholders in sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 29(6). 985-1011. doi:<https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2014-1797>.
- Mascarenhas, O., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal Of Consumer Marketing*, 23(7), 397–405. doi: 10.1108/07363760610712939.
- Meiton, L. (2019). Regeringen tvingas till nödlösning för Postnord. Hämtad 17 augusti 2019 från <https://www.svd.se/regeringen-tvingas-till-nodlosning-for-postnord>.
- Merriam, S. B., & Nilsson, B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business ethics: a European review*, 15(4), 323–338.
- Nationalencyklopedin.se. (2019). Mjölkproduktion. Hämtad från [nationalencyklopedin mjölkproduktion](https://www.nationalencyklopedin.se/mjolkproduktion).
- Olausson, Victoria. 2009. *Grön kommunikation: Hur du bygger värde för varumärket och världen*. Malmö: Liber AB.
- Palm, L., & Åkerström, M. (2019). *Kommunikationsplanering: en handbok på vetenskaplig grund*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Prahalad and Ramaswamy. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3). 5-14. doi:<https://doi.org/10.1002/dir.20015>.
- Preutz, H. (2019). Kundstorm: "Paket tog 77 dagar". Hämtad 17 augusti 2019 från <https://www.svd.se/anmalningar-valler-in-som-ett-brev-pa-posten>.
- Ramaswamy, Venkat & Gouillart, Francis. (2010). Building the Co-Creative Enterprise. *Harvard Business Review*. 88. 100-9, 150.
- Rathore, A., Ilavarasan, P. & Dwivedi, Y. (2016). Social media content and product co-creation: an emerging paradigm. *Journal of Enterprise Information Management*. 29(1). 7-18. doi:<https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2015-0047>.

- Regester, M., & Larkin, J. (2005). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations. A Casebook of Best Practices*. (4. uppl.). London: Kogan Page.
- Reilly, A., Hynan, K. (2014). Corporate communication, sustainability, and social media: It's not easy (really) being green. *Business Horizons*. *57*(6). 747-758. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.008>.
- Reisch, L., Eberle, U., & Lorek, S. (2013). Sustainable food consumption: an overview of contemporary issues and policies. *Sustainability: Science, Practice and Policy*. *9*(2). 7-25. doi: 10.1080/15487733.2013.11908111.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Rutsaert, P., Regan, Á., Pieniak, Z., McConnon, Á., Moss, A., Wall, P., & Verbeke, W. (2013). The use of social media in food risk and benefit communication. *Trends In Food Science & Technology*, *30*(1), 84-91. doi: 10.1016/j.tifs.2012.10.006.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.
- Taghizadeh, S., Jayaraman, K., Ismail, I., Rahman, S. (2016). Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*. *31*(1). 24-35. doi:<https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2014-0033>.
- The Telegraph. (2018). *What is 'co-creation' and what are the benefits for companies?*. Hämtad 15 april 2019 från <https://www.telegraph.co.uk/business/social-innovation/benefits-of-co-creation/>.
- Sankararajan, D. & Shrivastava, N. K. (2012). Risks vs. issues. *PM Network*. *26*(6). 28–29.
- SCB. (2017). Andel företag som använder sociala medier, efter typ av användning. Hämtad från <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/naringsverksamhet/naringslivets-struktur/it-anvandning-i-foretag/pong/tabell-och-diagram/sociala-medier/andel-foretag-som-anvander-sociala-medier-efter-typ-av-anvandning/>.
- Sonck, M. (2017). Svenskarna köper allt mer vegetabilisk mjölk. Hämtad 17 augusti från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/svenskarna-koper-allt-mer-vegetabilisk-mjolk>.

- Torrosian, R. (2019). How To Use Social Media To Improve Crisis Communications?. Hämtad 17 augusti 2019 från <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2016/09/09/how-to-use-social-media-to-improve-crisis-communications/#486fa48c2f16>.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 53. 59—68.
- Veil, S., Buehner, T., & Palenchar, M. (2011). A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal Of Contingencies And Crisis Management*. 19(2).110-122. doi: 10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x.
- Yin, K.R (2006). *Fallstudier: Design och Genomförande*. [L] [SEP] Malmö: Liber.
- Zadeh, A., Zolfagharian, M., & Hofacker, C. (2019) Customer–customer value co-creation in social media: conceptualization and antecedents. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 27 Issue 4, p283-302. 20p. 1 Diagram, 5 Charts.
- Åkerström, M. (2014). *Olika vetenskapsteoretiska perspektiv ger olika kunskap: Leave the gun – take the cannoli*. I J. Eksell & Å. Thelander (Red.) *Kvalitativa metoder I strategisk kommunikation*. (s. 249–266). Lund: Studentlitteratur.

# Bilagor

---

## **Bilaga 1: Intervjumall Erik Bratthall**

### **Tema: Sociala medier**

1. Är det vanligt förekommande att ni som företag får motstå kritik kring era produkter på sociala medier?
2. Följer ni någon specifik strategi för att hantera negativa kommentarer på sociala medier?
3. Om ja, tar detta ett långsiktigt perspektiv?
4. Vad väljer ni att kommunicera i era sociala medier? Skiljer det sig från vad ni kommunicerar på andra kanaler?
5. Uppfattar du att sociala medier har tillåtit konsumenter att påverka sättet ni arbetar på?

### **Tema: CSR och hållbarhet**

1. I dagens marknadssamhälle så har det blivit allt viktigare att företag tar socialt ansvar och är måna om vad för intryck de har på miljön och samhället. Kan du beskriva hur ni som företag väljer att förhålla er till och kommunicera hållbarhet på sociala medier?
2. Har ni några specifika CSR strategier som ni använder er av och kommunicerar?
3. På er hemsida kan avläsas att ni är Sveriges 2 mest hållbara företag. Hur definierar ni hållbarhet?
4. På er hemsida framgår att ni ställt om ca 400 gårdar till ekologiska gårdar. Vad för orsaker påverkade beslutet om att ställa om till ekologiska gårdar? För vem och varför har man gjort detta?

### **Tema: Samskapande med konsumenter**

- 1) Ni lanserade under 2019 en kombinerad produkt under namnet Mjölks & Havre. Kan du förklara strategin bakom beslutet att lansera en kombinerad havre och mjölkprodukt?
- 2) Har beslutet att lansera denna produkt grundats i feedback från era konsumenter?
- 3) Tack vare sociala medier har konsumenter möjlighet att kommunicera sina åsikter och tankar. Tror du att denna förändring har öppnat upp för en företagskultur där samskapande sker tillsammans med konsumenten?

## **Bilaga 2: Intervjumall Linda Molin**

### **Tema: Sociala medier**

1. Hur resonerar ni kring användandet av sociala medier?
2. Vad är det primära syftet med ert Instagramkonto Arla Sverige?
3. Skiljer sig innehållet från det ni kommunicerar på sociala medier från vad ni kommunicerar på andra kanaler?
4. Använder ni er av några budskapsstrategier i kommunikationen med intressenter på sociala medier? Dvs har ni någon enhetlig form av budskapsstrategi som kommunikationen på sociala medier ska följa?
5. Hur fungerar ert Instagramkonto rent strategiskt? Till exempel ägs ju Arla av ca 11 000 bönder. Har alla tillgång till Instagramkontot Arla Sverige eller ber ni ibland att en bonde svarar på en kommentar etcetera?
6. Hur får man i så fall så många människor att hålla samma ton och strategi?

### **Tema: Riskhantering**

1. Vi ser ibland en viss avsaknad av respons från er på vissa kommentarer på era inlägg på Instagram. Ligger det någon strategi bakom det eller hur tänker kring att besvara negativa kommentarer på Instagram?
2. Ser ni några hot med att vara aktiva på Instagram?  
Om ja, vilka?
3. Forskning inom Issues Management menar att sociala medier idag är ett hot mot ett företags rykte och anseende vilka är två av det viktigaste ett företag har. Hur (om) arbetar ni med rykte och anseende på sociala medier och hur integreras detta på era sociala medier?



4. Hur resonerar ni kring negativa kommentarer på sociala medier? Sociala medier öppnar upp för ett klimat där folk har möjlighet att uttrycka sina åsikter: positiva som negativa. Har ni någon strategi för hur ni ämnar besvara dessa?