

# Kommunikationsstrategier vid kritiserade händelser – hur formas kritikhantering i ett samhälle präglad av informationsspridning?

**En kvalitativ innehållsanalys av sex företags kommunikationsstrategier vid bemötande av offentlig kritik i sociala medier och hållbarhetsrapporter**

Av: Louise Axelsson och Rita Raab Cohn

Handledare: Cecilia Gullberg  
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper  
Kandidatuppsats 15 hp  
Företagsekonomi C | Vårterminen 2020



## Sammanfattning

Studien syftar till att undersöka hur företag formulerar extern kommunikation i sociala medier och hållbarhetsrapporter vid hanteringen av offentlig kritik kopplat till hållbar utveckling, i ett samhälle där information sprids snabbt via sociala medier och därmed riskerar att leda till legitimitetsförluster och skadat rykte. Studien bygger på en kvalitativ metod med kvantitativa inslag. En kvalitativ riktad innehållsanalys har genomförts på sex olika företags Twitter- och Facebooksidor samt hållbarhetsrapporter, där data har tolkats, kategoriserats och analyserats utifrån Image Repair Theory:s kommunikationsstrategier. Ett urval gjordes bland 14 295 ord i sociala medier och 80 234 ord i hållbarhetsrapporter för att ta reda på vilka strategier företagen använde i sin kritikhantering, vilka strategier som var vanligast förekommande i respektive medium och varför.

Empirin visar att strategier som *korrigering* och *förödmjukelse* var lika vanligt i båda kanalerna. I sociala medier var det även vanligt att företagen formulerade inlägg med hjälp av strategierna *bristande kunskap* och *sympati*, medan hållbarhetsrapporternas innehåll ofta kunde kopplas till strategier som *information*, *framhäva positiva aspekter* och *placera händelsen i större kontext*. I studien framgår det att företags val av kommunikationsstrategier bygger på en kombination av typ av mottagare och typ av kanal. En kombination av envägs- och tvåvägskommunikation är därmed viktigt för att företaget ska kunna täcka både dessa faktorerens specifika behov. Vidare visar studien att Image Repair Theory skulle kunna utökas med fler strategier som *sympati* och *information*, då dessa var vanligt förekommande i samtliga företags kritikhantering. Studien visar slutligen att mediernas monologiska respektive dialogiska egenskaper har stor inverkan på hur kommunikation formuleras vid bemötande av offentlig kritik.

*Nyckelord:* CSR, word-of-mouth, hållbar utveckling, kommunikationsstrategier, kritikhantering, Image Repair Theory, sociala medier, hållbarhetsrapporter, Web 2.0

## Abstract

This study aims to investigate how companies formulate external communication in social media and sustainability reports when dealing with public criticism linked to sustainable development, in a society where information spreads quickly via social media and thus risk leading to loss of legitimacy and damaged reputation. The study is based on a qualitative method with quantitative elements. A qualitative directed content analysis has been conducted on six different companies' Twitter and Facebook pages as well as sustainability reports, where data has been interpreted, categorized and analyzed based on Image Repair Theory's communication strategies. A selection was made among 14 295 words in social media and 80 234 words in sustainability reports to find out which strategies the companies used in their crisis management, which strategies were most common in each medium and why.

The results show that strategies such as *corrective action* and *mortification* were equally common in both channels. In social media, it was also common for companies to formulate posts using strategies such as *defeasibility* and *sympathy*, while the content of sustainability reports often could be linked to strategies such as *information*, *bolstering* and *transcendence*. The study shows that companies' choice of communication strategies is based on a combination of the type of recipient and the type of channel used. A combination of one-way and two-way communication is thus important for the company to be able to meet the specific needs of both of these factors. Furthermore, the study shows that Image Repair Theory could be expanded with more strategies such as sympathy and information, as these were common in all companies' crisis management. Finally, the study shows that the monologic or dialogic characteristics of a medium have a major impact on how communication is formulated in response to public criticism.

*Keywords:* Corporate Social Responsibility, word-of-mouth, sustainable development, communication strategies, crisis management, Image Repair Theory, social media, sustainability reports, Web 2.0

## Begreppsdefinition

### **Corporate Social Responsibility (CSR)**

Företags samhällsansvar att inkludera sociala, ekonomiska och miljömässiga frågor i sin verksamhet (Manetti & Bellucci 2016, s. 996; Skarmeas & Leonidou 2013, s. 1831).

### **Greenwashing**

En marknadsföringsmetod som används av företag för att medvetet vilseleda eller lura konsumenter med felaktiga, positiva påståenden om en produkt eller tjänsts miljöfördelar eller om företagets miljöarbete (Zhang, Li, Cao & Huang 2018, s. 740–742; Chen, Lin & Chang 2014, s. 2412–2413).

### **Hållbar utveckling**

Innefattar ekologisk-, social- och ekonomisk hållbarhet och inom företag ligger fokus på hållbara och miljövänliga produktionsprocesser, rättvisa löner i produktionskedjan, bra arbetsvillkor samt inkludering och mångfald i såväl marknadsföring som bland anställda (Alayón, Säfsten & Johansson 2017, s. 694; Springett 2013, s. 73).

### **Word-of-mouth (WOM)**

“Informell, interpersonell kommunikation mellan konsumenter angående deras personliga tankar, idéer, eller kommentarer om ett företag” (Skarmeas & Leonidou 2013, s. 1833-1834).

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Forskningsfråga.....	4
1.4 Syfte.....	4
1.5 Avgränsningar.....	4
<b>2. Litteraturgenomgång</b> .....	<b>6</b>
2.1 Word-of-mouth (WOM).....	6
2.2 Corporate Social Responsibility (CSR).....	7
2.3 Greenwashing .....	8
2.4 Web 2.0.....	10
2.4.1 Framväxten av Web 2.0 .....	10
2.4.2 Web 2.0:s påverkan på legitimitet och kommunikation .....	11
2.5 Situational Crisis Communication Theory .....	12
2.6 Information, ursäkt och sympati.....	13
2.7 Image Repair Theory .....	14
2.7.1 Image Repair Theory i tidigare studier.....	17
<b>3. Metod</b> .....	<b>19</b>
3.1 Forskningsstrategi .....	19
3.2 Forskningsmetod.....	19
3.3 Forskningsdesign.....	20
3.4 Urval och datainsamlingsmetod .....	20
3.5 Analys av data .....	22
3.6 Operationalisering .....	23
3.7 Metodkritik .....	25
3.7.1 Generaliserbarhet .....	25
3.7.2 Partiskhet .....	25
3.7.3 Interbedömarreliabilitet.....	26
<b>4. Empiri</b> .....	<b>28</b>
4.1 Findus: Hästköttsskandalen.....	28
4.1.1 Bakgrund.....	28
4.1.2 Sociala medier.....	28
4.1.3 Hållbarhetsrapport .....	29
4.1.4 Analys av Findus .....	30

<b>4.2 Swedbank: Penningtvättsskandalen</b> .....	30
4.2.1 Bakgrund.....	30
4.2.2 Sociala medier.....	30
4.2.3 Hållbarhetsrapport .....	31
4.2.4 Analys av Swedbank.....	32
<b>4.3 BP: Oljeutsläppet i Mexikanska golfen</b> .....	32
4.3.1 Bakgrund.....	32
4.3.2 Sociala medier.....	32
4.3.3 Hållbarhetsrapport .....	33
4.3.4 Analys av BP .....	34
<b>4.4 Volkswagen: Utsläppsskandalen</b> .....	34
4.4.1 Bakgrund.....	34
4.4.2 Sociala medier.....	34
4.4.3 Hållbarhetsrapport .....	35
4.4.4 Analys av Volkswagen.....	36
<b>4.5 Zalando: Missförhållanden i arbetsmiljön</b> .....	36
4.5.1 Bakgrund.....	36
4.5.2 Sociala medier.....	36
4.5.3 Hållbarhetsrapport .....	37
4.5.4 Analys av Zalando.....	37
<b>4.6 H&amp;M: Rasismanklagelser efter barnkollektion</b> .....	38
4.6.1 Bakgrund.....	38
4.6.2 Sociala medier.....	38
4.6.3 Hållbarhetsrapport .....	38
4.6.4 Analys av H&M.....	39
<b>4.7 Sammanställning av empiri</b> .....	39
<b>5. Analys</b> .....	<b>43</b>
5.1 Kommunikationsstrategier i sociala medier .....	43
5.2 Kommunikationsstrategier i hållbarhetsrapporter .....	45
5.3 Jämförelse av sociala medier och hållbarhetsrapporter .....	46
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>50</b>
<b>7. Studiens bidrag och framtida forskning</b> .....	<b>51</b>
<b>Referenslista</b> .....	<b>53</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

I ett alltmer digitaliserat samhälle präglat av snabb informationsspridning tvingas företag hitta nya sätt att kommunicera och interagera med konsumenter och andra intressenter (Chung & Jiang 2017, s. 267). Från att tidigare använda envägskommunikation i traditionella medier i form av tidningsartiklar och pressmeddelanden för att nå ut till intressenter, sker dagens kommunikation även dialogiskt där såväl företag som konsumenter har en viktig röst. Manetti, Bellucci och Bagnoli (2017, s. 991) förklarar att detta skifte skedde år 2005-2006 som en följd av utvecklingen av internet, vilket kom att benämnas Web 2.0. Denna digitala utveckling ledde till framväxten av sociala medier, exempelvis Twitter och Facebook, som en viktig kommunikationskanal för företag. Sociala medier skapar möjligheter för företag att kommunicera med intressenter, ta emot feedback och föra dialog. Författarna (ibid., s. 992-994) menar att detta kan stärka relationen till intressenter och öka deras förtroende för företaget, men att den snabba informationsspridningen också innebär större risk för företagskritisk information att spridas och riskerar därmed att skada företags organisatoriska rykte.

Digitaliseringen leder inte enbart till att företagskritisk information nås av konsumenter i högre grad, genom sociala medier kan informationen också spridas exponentiellt. Schultz, Utz och Göritz (2011, s. 21) beskriver ett företags rykte som en värdefull och immateriell tillgång som har en stark koppling till företagets ekonomiska framgång. Därför är det viktigt för företag att utveckla kommunikationsstrategier för att anpassa sig till den digitaliserade världen, för att inte riskera att deras legitimitet och rykte skadas av WOM och stor spridning av kritik på sociala medier (Golob, Elving, Ellerup Nielsen, Thomsen, Schultz, Podnar & Colleoni 2013; Chung & Jiang 2017, s. 272).

Allt eftersom information om företags verksamhet blir mer tillgängligt för intressenter sätts också större press på företag att föra en samhällsansvarig verksamhet. Utöver de krav som ställs från intressenter och konsumenter, måste företag även anpassa sig efter lagar och regleringar kring att föra en etisk och hållbar verksamhet (Manetti & Bellucci 2016, s. 996). Detta innebär att arbeta aktivt med hållbar utveckling på alla nivåer inom företaget, med fokus på exempelvis hållbara och miljövänliga produktionsprocesser, rättvisa löner i produktionskedjan, bra arbetsvillkor samt inkludering och mångfald i såväl marknadsföring som bland anställda. Inom

företagsvärlden benämns detta som Corporate Social Responsibility (CSR) (Skarmeas & Leonidou 2013, s. 1831).

Framväxten av sociala medier har gjort CSR till en allt viktigare aspekt för företag att inkorporera i sin verksamhet. Tate, Ellram och Kirchoff (2010, s. 20) förklarar att konsumenter ställer allt högre krav på företag att producera klimatsmart och driva en etisk verksamhet. För en del företag kan de höga kraven vara svåra att nå upp till, vilket kan resultera i att det CSR-arbete som kommuniceras utåt inte alltid stämmer överens med det arbete som företaget utför i sin verksamhet, utan istället kommuniceras ut för att möta omgivningens förväntningar. Detta fenomen benämns inom institutionell teori som lös koppling (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2017, s. 286-289). En variant av lös koppling är "greenwashing", vilket används av företag för att vilseleda konsumenter och intressenter genom att enbart förmedla information om företagets positiva CSR-arbete och utesluta de negativa aspekterna, som ett sätt att anpassa sig efter konsumenters efterfrågan och framstå som miljövänliga (Zhang et al. 2018, s. 740–742; Chen, Lin & Chang 2014, s. 2412-2413; Lyon & Montgomery 2013, s. 748).

Manetti, Bellucci och Bagnoli (2017, s. 995) menar att sociala medier har öppnat upp för en ny plattform för företag att influera och manipulera mottagarens bild av varumärket, genom att anpassa kommunikationen efter mottagarens förväntningar och därmed uppnå legitimitet och upprätthålla ett bra rykte. Enligt Neilson (2010, s. 214) kan konsumenter välja att bojkotta företag som ett sätt att straffa dem om de upptäcker att företagen inte följer önskvärda krav på CSR-arbete. I motsatt fall kan konsumenter välja att "buycotta" företag som istället arbetar på ett hållbart sätt. Att "buycotta" innebär att stötta dessa företag genom konsumtion och öppen uppbackning på exempelvis sociala medier. Om det framgår att företagen förmedlar en felaktig bild av en hållbar verksamhet, kan detta leda till kritikstormar. Dessa åtgärder tvingar företag att prioritera utvecklingen av digitala kommunikationsstrategier för att hantera offentlig kritik och mildra negativa reaktioner (Manetti, Bellucci & Bagnoli 2017, s. 991; Zhang, Li, Cao & Huang 2018, s. 749).

I samband med utvecklingen av sociala medier och den ökade vikten av att utveckla kommunikationsstrategier har krishantering fått större uppmärksamhet inom forskningsområdet. DiStaso, Vafeiadis & Amaral (2015, s. 222-223) förklarar att företag som pekats ut som ansvariga för en uppmärksammande händelse har förväntningar och krav från intressenter och omgivningen att agera snabbt och adressera händelsen. Hur företag formulerar



svar på mottagen kritik är enligt författarna (ibid.) mer avgörande än själva krisens omfattning. Därför är det viktigt att utveckla en tydlig strategi för hur responsen ska formuleras för att undvika att situationen eskalerar. Om detta inte sker kan kritiken utvecklas till en större organisatorisk kris på grund av spridningen av negativa reaktioner via sociala medier (ibid.).

## **1.2 Problemdiskussion**

I takt med Web 2.0:s framväxt har sociala medier blivit en vanlig kanal för företag att kommunicera ut information om deras verksamhet och CSR-aktiviteter. Den dialogiska aspekten av sociala medier gör det till ett lättillgängligt medium att enkelt föra dialog med intressenter och ta emot feedback från konsumenter. Den tvåvägskommunikation som sociala medier medför kan även leda till ifrågasättande av företags handlingar och snabb spridning av offentlig kritik (Manetti, Bellucci & Bagnoli 2017, s. 991–994). Detta, i samband med att kraven från omgivningen gällande företags transparens och CSR-aktiviteter blir allt högre, innebär ett större behov för företag att utveckla lämpliga kommunikations- och krishanteringsstrategier för att bemöta frågor och eventuell kritik (Bellucci & Manetti 2017, s. 879; DiStaso, Vafeiadis & Amaral 2015, s. 223).

Många företag publicerar även årliga hållbarhetsrapporter som svar på omgivningens krav om transparens och information om CSR. För större företag är detta även lagstadgat och är därför en viktig del i deras verksamhetsredovisning. Rapporterna kan publiceras som fristående dokument eller som en del av årsredovisningen (Svensk Handel 2016, s. 3). I rapporterna delar företagen sina mål, strategier och resultat för året kopplat till hållbar utveckling. Hållbarhetsrapporter kan ses som en kanal för envägskommunikation, där företag kommunicerar ut CSR-arbete kopplat till sociala, ekonomiska och ekologiska frågor till sina intressenter (Tate, Ellram & Kirchoff 2010, s. 19-20; Manetti, Bellucci & Bagnoli 2017, s. 991-994). Detta kan bidra till den transparens som, enligt Manetti, Bellucci och Bagnoli (2017, s. 991), i allt högre grad efterfrågas av konsumenter och andra intressenter.

Företag använder sociala medier och hållbarhetsrapporter allt mer konsekvent för att bland annat adressera uppmärksammade händelser och bemöta offentlig kritik. Dock kräver dessa två kommunikationskanaler en utveckling av kommunikations- och krishanteringsstrategier som är lämpliga för respektive kanal (Manetti, Bellucci & Bagnoli 2017, s. 991). Utvecklade strategier krävs för att hantera den allt mer offentliga kritik som riktas mot företag vid uppmärksammade händelser, i samband med den ökade informationsspridningen och ständiga granskningen av

företags verksamheter. Tidigare studier har undersökt hur företag kommunicerar om sitt hållbarhetsarbete i hållbarhetsrapporter, vilka teman de behandlar och vilka strategier de använder för att adressera hållbarhetsfrågor i denna kanal (Tate, Ellram & Kirchoff 2010, s. 20). I och med framväxten av Web 2.0 har även hållbarhetskommunikation via sociala medier studerats, av exempelvis Colleoni (2013, s. 228-229) som undersökt hur företags kommunikationsstrategier ser ut när publiken inte är passiva mottagare av kommunikation utan istället är engagerade i det innehåll de mottar. I tidigare studier av företags hållbarhetskommunikation har framförallt fokus legat på interaktionen mellan företag och intressenter, där studier redogör för hur kommunikationen ser ut från båda hållen, hur mottagarens respons på olika kommunikationsstrategier ser ut samt vilka strategier som mottas bäst från publiken (Bellucci & Manetti 2017, s. 874; Kucukusta, Perelygina & Lam 2019, s. 2134; Ki & Nekmat 2014, s. 140).

Det finns dock fortfarande bristande forskning kring hur kommunikationsstrategier inom sociala medier och hållbarhetsrapporter ställer sig mot varandra i situationer av offentlig kritik (Tate, Ellram & Kirchoff 2010, s. 20; Bellucci & Manetti 2017, s. 876). I och med framväxten av Web 2.0 är det viktigt att studera om och hur kriskommunikation vid uppmärksammade händelser formar sig då företag inte längre enbart riktar sig till sina intressenter utan istället har hela världen som publik. Utifrån detta formuleras frågeställningar kring vilka kommunikationsstrategier företag använder och varför, i sociala medier kontra hållbarhetsrapporter, för att bemöta kritik och därmed bevara sitt rykte och legitimitet i samband med kritikstormar.

### **1.3 Forskningsfråga**

Hur ser företags kommunikationsstrategier ut i sociala medier kontra i hållbarhetsrapporter vid bemötande av kritik?

### **1.4 Syfte**

Studien syftar till att undersöka hur företag formulerar extern kommunikation i sociala medier och hållbarhetsrapporter vid hanteringen av offentlig kritik kopplat till hållbar utveckling, i ett samhälle där information sprids snabbt via sociala medier och därmed riskerar att leda till legitimitetsförluster och skadat rykte.

### **1.5 Avgränsningar**

I denna studie är sociala medier avgränsat till sociala medieplattformarna Twitter och Facebook.

## 2. Litteraturgenomgång

---

*Detta kapitel behandlar relevanta begrepp och teorier som underlag för att besvara studiens syfte att undersöka hur företag formulerar extern kommunikation i sociala medier och hållbarhetsrapporter, vid hanteringen av offentlig kritik kopplat till hållbar utveckling. De grundläggande begreppen innefattar WOM, CSR och greenwashing och fungerar främst som en bakgrund för att förstå ämnesområdet. Vidare redogör kapitlet för Web 2.0, kritikhantering och kommunikationsstrategier som information, ursäkt och sympati. Teorierna som ligger till grund för studien är Situational Crisis Communication Theory, för att studera kommunikationsstrategier ur en större kontext, samt Image Repair Theory som utgör en del av studiens ramverk.*

---

### **2.1 Word-of-mouth (WOM)**

Word-of-mouth (WOM) är ett begrepp inom kommunikation som har definierats av flera forskare som “verbal kommunikation mellan konsumenter och andra människor eller parter, som kanaler, produkt- eller tjänsteföretag, experter, vänner och släktingar” (Chen, Lin & Chang 2014, s. 2414; Zhang, Li, Cao & Huang 2018, s. 742). Skarmeas och Leonidou (2013, s. 1833-1834) har vidare beskrivit WOM som “informell, interpersonell kommunikation mellan konsumenter angående deras personliga tankar, idéer, eller kommentarer om ett företag”. Denna kommunikation kan komma i form av beröm, klagomål och rykten. I den digitaliserade eran har möjligheten för WOM att spridas ökat mycket, på grund av tillgången till sociala medier där informationsspridningen är omfattande (Zhang et al. 2018, s. 742-743; Oh & Ki 2019, s. 321).

WOM kan uttryckas i både positiva och negativa termer. Konsumenter kan uttrycka sina åsikter i form av positiv WOM, dels gällande hur nöjda de är med en produkt eller tjänst från ett företag men även kopplat till deras uppfattning av företags CSR-arbete och nivån av transparens inom detta (Skarmeas & Leonidou 2013, s. 255-256; Kang & Hustvedt 2014, s. 262). Kang och Hustvedt (2014, s. 262) betonar vikten av företag att vara transparenta och socialt ansvarstagande för att bygga tillit och ett bra rykte som i sin tur kommer leda till positiv WOM. Saleh, Ebeid och Abdelhameed (2015, s. 48) menar att socialt ansvarstagande är en av de största bidragande faktorerna till positiv WOM. Negativ WOM kan istället uppstå när konsumenter har haft en dålig kundupplevelse eller är missnöjda med hur företag har hanterat vissa

situationer, exempelvis hur de sköter krissituationer (Chung & Lee 2019). Chung och Lee (2019, s. 4) förklarar att negativ WOM sprids snabbare än positiv WOM och har större påverkan på konsumenters bild av ett företag. De understryker därför vikten av effektiva kommunikationsstrategier som hjälper företag att hantera CSR-frågor och svara på negativ publicitet i form av WOM.

*Till följd av digitaliseringen sprids WOM snabbt och intensivt. Detta ökar risken för spridning av företagskritisk information och innebär högre krav på företag att utveckla effektiva kommunikationsstrategier. Vid jämförandet av företags kritikhantering i sociala medier kontra hållbarhetsrapporter blir därför WOM ett relevant begrepp att behandla, för att förstå bakgrunden till varför det är viktigt att anpassa strategier efter kommunikationskanal för att minska risken för negativ WOM.*

## **2.2 Corporate Social Responsibility (CSR)**

Corporate Social Responsibility (CSR) har förklarats av Manetti och Bellucci (2016, s. 996) som företags samhällsansvar att inkludera hållbar utveckling i sin verksamhet, vilket innefattar att arbeta med sociala, ekonomiska och miljömässiga frågor. Hållbar utveckling inom företag handlar därmed om att arbeta genomgående med dessa tre frågor på alla nivåer av företaget med fokus på hållbara och miljövänliga produktionsprocesser, rättvisa löner i produktionskedjan, bra arbetsvillkor samt inkludering och mångfald i såväl marknadsföring som bland anställda (Alayón, Säfsten & Johansson 2017, s. 694-698). Manetti och Bellucci (2016, s. 996) inkluderar både företags juridiska ansvar att anpassa sig efter lagar och regleringar kopplat till CSR-frågor samt etiska ansvar att skilja på rätt och fel handlande, trots att handlandet inte nödvändigtvis är reglerat av rättssystemet.

Skarmeas och Leonidou (2013, s. 1831) beskriver CSR som en allt vanligare fråga i dagens samhälle och förklarar att allt fler företag engagerar sig i CSR-frågor för att bidra till ett mer hållbart samhälle. CSR kan även användas som svar på konsumenters, intressenters och myndigheters ökade intresse kring företags ansvarstagande kopplat till hållbar utveckling. För många företag är det viktigt att kommunicera ut information om CSR-aktiviteter för att intressera intressenterna, men dessa aktiviteter ska även kunna genomföras i praktiken, vilket innebär att företag bör identifiera lösningar och strategier för att uppnå målen (Kesavan, Bernacchi & Mascarenhas 2013, s. 61). Studier har visat att kunder är mer benägna att stötta företag som aktivt bidrar till hållbar utveckling, vilket anammats av företag genom att

kommunicera om CSR för att upprätthålla ett bra rykte, legitimitet och kundlojalitet samt för egen ekonomisk vinning (Markovic, Iglesias, Singh & Sierra 2018, s. 732; Skarmeas & Leonidou 2013, s. 1831).

Majoriteten av stora företag ger ut hållbarhetsrapporter för att rapportera om företagets CSR-aktiviteter, vilket pekar på en ökad medvetenhet kring betydelsen av hållbar utveckling inom företags verksamheter (Crooke, Csikszentmihalyi & Bikel 2015, s. 152). Markovic et al. (2018, s. 732) anser dock att företag bör övergå från CSR-kommunikation endast via hållbarhetsrapporter till ökad kommunikation av företagets CSR-arbete via sociala medier, där en mer framgångsrik kommunikation kan ske i samband med interaktion med publiken. Detta påstående stöts av andra studier som visar att företag, genom att informera om sitt CSR-engagemang och föra en dialog med konsumenter och intressenter via sociala medier, kan öka positiva attityder till företaget och öka spridningen av positiv WOM (Vo, Xiao & Ho 2019, s. 538; Eberle, Berens & Li 2013, s. 732).

Lyon och Montgomery (2013, s. 750) menar att en del företag ökar sin CSR-kommunikation efter en negativ händelse har inträffat, i försök att skydda sitt rykte. Dock kan detta leda till ökad kundskepsis om konsumenter tolkar informationen om CSR-arbetet som ett försök att dölja sanningen, särskilt om företaget har en kort eller negativ CSR-historia (Vo, Xiao & Ho 2019, s. 528; Ham & Kim 2019, s. 363). Det förekommer allt oftare att media rapporterar om företags CSR-fusk och lögnar när finansiella-, sociala- eller miljöskandaler uppdagas. Detta är en till orsak för konsumenter att ifrågasätta om företagen arbetar med hållbar utveckling i praktiken eller om de endast vill förmedla en bild utåt av att deras verksamhet är hållbar (Skarmeas & Leonidou 2013, s. 1831).

*CSR kan ses som arbete för hållbar utveckling inom företagsvärlden. Intressenters intresse för företags CSR-arbete har ökat och likaså medias rapportering om företags CSR-fusk. För att hålla intressenter uppdaterade kan företag använda sociala medier och hållbarhetsrapporter för att kommunicera kring deras CSR-arbete. CSR är en viktig utgångspunkt att utgå ifrån, då denna studie studerar uppmärksammade händelser som har inneburit offentlig kritik för företag kopplat till CSR och hållbar utveckling.*

## **2.3 Greenwashing**

Greenwashing har beskrivits som en marknadsföringsmetod som används av företag för att medvetet vilseleda eller lura konsumenter med felaktiga, positiva påståenden om en produkt eller tjänsts miljöfördelar eller om företagets miljöarbete (Zhang, Li, Cao & Huang 2018, s. 740–742; Chen, Lin & Chang 2014, s. 2412-2413). Chen, Lin och Chang (2014, s. 2412–2413) menar att konsumenter blir allt mer medvetna om global uppvärmning och hållbar utveckling och att många har detta i åtanke vid konsumtion. Zhang et al. (2018, s. 740–742) förklarar att företag därför använder greenwashing för att upprätthålla en bra image och ett positivt rykte. Detta kan innebära att företag väljer att enbart förmedla information om företagets positiva CSR-arbete och utesluta de negativa aspekterna, som ett sätt att anpassa sig efter konsumenters efterfrågan och framstå som miljövänliga (Zhang et al. 2018, s. 740–742; Chen, Lin & Chang 2014, s. 2412-2413; Lyon & Montgomery 2013, s. 748).

Siano, Vollero, Conte och Amabile (2017, s. 27) beskriver greenwashing som en form av lös koppling, där företag strävar efter att anpassa sig efter intressenters krav eller förväntningar på företaget. Lös koppling är ett begrepp inom den institutionella teorin som bygger på idén om att företag frikopplar sin formella struktur från sin informella struktur. Den formella strukturen avser det företaget faktiskt gör i praktiken, medan den informella strukturen avser det som kommuniceras utåt. Således bygger den informella strukturen enbart på kommunikation och inte på vad företaget gör i verkligheten, vilket gör den lättare att anpassa till omvärldens krav (Eriksson-Zetterquist et al. 2017, s. 286-289). Siano et al. (2017, s. 27) förklarar att lös koppling har blivit allt vanligare bland företag och att detta sker när företag medvetet döljer kontroversiella aspekter kopplade till deras hållbarhetsarbete. En förklaring till varför lös koppling uppstår är att pressen från företags olika intressenter ökar och att kraven ibland kan vara för höga eller motstridiga. För att nå upp till förväntningar och upprätthålla social legitimitet, menar författarna (ibid.), att många företag kommunicerar ut tomma och ibland ouppnåeliga påståenden och policys kring företagets hållbarhetsarbete, trots att de egentligen inte arbetar för att driva en mer hållbar verksamhet. Om konsumenter upptäcker att ett företag inte bedriver en lika miljövänlig verksamhet som de påstår, kan detta leda till negativ WOM bland konsumenter, vilket i sin tur kan skada företagets image och rykte (Zhang et al. 2018, s. 740–742; Chen, Lin & Chang 2014, s. 2412-2413).

*I CSR-kommunikation kan företag använda greenwashing, vilket är en form av lös koppling som företag använder för att uppnå legitimitet. Detta kan även skada deras rykte om intressenter upptäcker att företagen inte är lika hållbara som de påstår. Greenwashing är*

*därför ett relevant fenomen som bakgrund för denna studie, då detta kan leda till spridning av företagskritisk information som tvingar företag att utveckla lämpliga kommunikationsstrategier för att bemöta offentlig kritik.*

## **2.4 Web 2.0**

### *2.4.1 Framväxten av Web 2.0*

Tidigare forskning kring sociala medier har visat att sociala medier är ett viktigt verktyg för företag när det gäller att nå ut till en stor publik och bilda relationer till såväl publiken som till andra företag, samt för att samla in information. Från att enbart föra en envägskommunikation till publiken kan företag, via sociala medier, föra dialog med sin publik genom tvåvägskommunikation (Manetti, Bellucci & Bagnoli 2017, s. 993-994). Manetti, Bellucci och Bagnoli (ibid.) definierar sociala medier som ett samlingsbegrepp för olika plattformar. Dessa plattformar innefattar mikroblogger, som till exempel Twitter, nätverkshemsidor som Facebook och LinkedIn samt övriga plattformar, som exempelvis Youtube, där användare kan skapa och utbyta innehåll samt dela idéer och åsikter. Vidare beskriver författarna (ibid., s. 995) att företag inte enbart använder sociala medier för att föra dialog med publiken, utan även som ett sätt att uppnå legitimitet.

Sociala medier har öppnat upp för en ny plattform för företag att influera och manipulera mottagarens bild av varumärket, genom att anpassa kommunikationen efter mottagarens förväntningar och därmed uppnå legitimitet och upprätthålla ett bra rykte. Dock är många företag, trots detta, skeptiska till användningen av sociala medier vid kommunikation av CSR-arbete, då det finns en bild av att medieformens dialogiska egenskap kan skada deras legitimitet. Detta är en anledning till att en del företag inte använder sociala medier för att kommunicera ut sitt hållbarhetsarbete, utan istället kommunicerar ut detta på andra sätt, exempelvis via års- och hållbarhetsrapporter (Manetti, Bellucci & Bagnoli 2017, s. 995, 1005).

Enligt Manetti och Bellucci (2016, s. 988-990) innebär sociala medier en ny form av dialogisk kommunikation som gör det möjligt för företag att kommunicera med intressenter, ta emot feedback och föra dialog. Medieformen medför även ökad risk för kritik och ifrågasättande av företagets handlingar från omgivningen. Forskning har visat att denna tvåvägskommunikation bidrar till en stärkt relation till intressenter och ökat förtroende för företaget. I krissituationer kan den dialogiska aspekten även hjälpa till att vända negativa åsikter om företaget och således leda till en bättre bild av företaget (Manetti, Bellucci & Bagnoli 2017, s. 991-994; Ki & Nekmat



2014, s. 146). Å andra sidan har forskning visat att stora företag fortfarande föredrar den traditionella envägskommunikationen då den innebär en större kontroll och mindre utomstående influenser, då mottagarna ses som passiva. Effekten av detta kan dock innebära att envägskommunikationen uppfattas som opersonlig och oengagerad (Go & You 2016, s. 183-184; Lyon & Montgomery 2013, s. 751; Fjeld & Molesworth 2006, s. 393). Enligt Fjeld och Molesworth (2006, s. 401) innebär internet en ökad flexibilitet för företag att kommunicera till omgivningen via både envägs- och tvåvägskommunikation. Detta stöds även av Taylor och Perry (2005, s. 210) som menar att en kombination av envägskommunikation och tvåvägskommunikation är vanligt för företag att använda, för att maximera utfallet av kriskommunikationen.

#### *2.4.2 Web 2.0:s påverkan på legitimitet och kommunikation*

Tidigare studier av Manetti och Bellucci (2016, s. 988-990) visar att sociala medier leder till nya krav på ökad transparens från företag. Vidare förklarar författarna (ibid.) att företagens CSR-arbete har kopplingar till legitimitet, då innehållet anpassas för att påverka intressenters uppfattning av företaget. Författarna (ibid.) menar att många företag delar CSR-information av strategiska skäl och inte för att de upplever att de har ett ansvar. Det har även visat sig att företag kan förlora legitimitet om de förmedlar värderingar som inte stämmer överens med samhällets värderingar. Därmed kan utvald information delas av företag för att höja organisationens legitimitet och image via sociala medier (ibid.).

I och med sociala mediers utveckling och den ökade spridningen av information till större publik har krishantering fått större uppmärksamhet i forskning. DiStaso, Vafeiadis & Amaral (2015, s. 223) förklarar att företag som pekats ut som ansvariga för en uppmärksam händelse har förväntningar och krav från intressenter och omgivningen att agera snabbt och tillhandahålla information om händelsen. Om detta inte sker menar författarna (ibid.) att kritiken kan utvecklas till en större organisatorisk kris på grund av spridningen av negativa reaktioner via sociala medier.

Enligt DiStaso, Vafeiadis och Amaral (2015, s. 223) leder sociala medier till en större skada av företags image än om situationen hade inträffat före internets utveckling. Den typ av svar ett företag ger sin publik har visat sig vara mer avgörande än själva krisens omfattning, vilket innebär att företags respons på en händelse är allt viktigare idag, då fler och fler företag lägger större vikt på kommunikation med intressenter via internet under en kris (ibid.). Även Schultz,

Utz och Göritz (2011, s. 21) menar att företags val av kommunikationsstrategi är avgörande för hur publiken uppfattar företagets ansvarstagande. Om intressenter och konsumenters uppfattning är att ett företag tar ansvar för en kritiserad händelse kan detta rädda företagets rykte, leda till en bättre inställning till företaget och minska risken för ilska eller negativ WOM (ibid.).

*Framväxten av Web 2.0 ligger till grund för utvecklingen av kommunikation från envägs- till tvåvägskommunikation. Sociala medier har bidragit till att företag kan föra dialog och ta emot feedback från mottagarna, till skillnad från den passiva mottagaren i traditionella medieformer. Web 2.0 har möjliggjort för en kombination av dialogisk och monologisk kommunikation, men samtidigt ökat risken för spridning av negativa reaktioner som kan leda till en större organisatorisk kris om inte lämpliga kommunikationsstrategier används i respektive kanal. Denna studie har därför sin utgångspunkt i Web 2.0, för att ta reda på vilka strategier företag använder i sin kritikhantering när de har hela världen som sin publik.*

## **2.5 Situational Crisis Communication Theory**

Enligt Ham och Kim (2019, s. 354) är Situational Crisis Communication Theory (SCCT) en teori som förklarar vikten av att företag utvecklar lämpliga kommunikationsstrategier för att hantera situationer av offentlig kritik som riskerar att skada deras varumärke eller rykte. Vidare förklarar författarna (ibid.) att strategier för kriskommunikation är viktigt vid hantering av kritik eller hot mot företaget. Strategierna bör ta hänsyn till hur omgivningen kan tänkas reagera på kritiserade händelser och utformas efter detta, för att minska starka negativa reaktioner. Enligt SCCT är omgivningen mer benägen att kritisera och skuldbelägga en organisation som de anser har gjort någonting avsiktligt än oavsiktligt. SCCT används för att hitta lämpliga krissvarsstrategier till kritik och på så vis minska risken för ett skadat organisatoriskt rykte. Syftet med SCCT är därmed att effektivt minska offentlig kritik riktad mot ett företag och samtidigt upprätthålla eller lyfta företagets rykte (ibid., s. 354-355).

Ham och Kim (2019, s. 354-355) förklarar att SCCT kan användas för att minska risken för negativ WOM, negativa attityder och reaktioner från konsumenter och därmed minskad försäljning. Vidare betonar författarna (ibid.) att negativ WOM kan innebära ett stort hot mot en organisation, särskilt i och med allt större spridning av information via sociala medier där individer kan sprida information och öppet dela negativa åsikter om organisationen. Den strategi som företagen väljer att använda vid kriskommunikation kan påverka omgivningens

uppfattning av företaget både positivt och negativt, i form av ändrade känslor för företaget, förändrat rykte och förändrade köpintentioner (ibid, s. 370).

*SCCT fungerar som en bakgrund till utveckling av kommunikationsstrategier. Teorin diskuterar kriskommunikation i en större kontext och förklarar vikten av att utveckla strategier vid bemötande av en kritiserad händelse, för att minska negativa reaktioner som kan leda till ett skadat organisatoriskt rykte. I denna studie ligger fokus på att studera vilka kommunikationsstrategier som förekommer bland företag vid bemötande av kritik. SCCT är därför en intressant utgångspunkt för att förstå betydelsen av välformulerade kommunikationsstrategier och varför det är ett viktigt ämne att undersöka.*

## **2.6 Information, ursäkt och sympati**

Tidigare forskning har studerat krisresponsstrategierna information, ursäkt och sympati för att undersöka hur uppmärksammade och kritiserade händelser hanteras av utpekade företag, samt hur kunders reaktioner på företags kommunikationsstrategier under kritik ser ut (DiStaso, Vafeiadis & Amaral 2015, s. 223; Schultz, Utz & Göritz 2011, s. 21). *Information* som krisresponsstrategi innebär att rapportera fakta och information om situationen som uppstått för att minska nivån av osäkerhet hos intressenter som ofta uppstår vid en kris. DiStaso, Vafeiadis och Amaral (2015, s. 225-226) menar att information är viktigt då intressenter kommer börja leta efter andra källor för information, om de inte hålls informerade om situationen via företagets egna kommunikation. *Ursäkt* handlar istället om att, som organisation, ta fullt ansvar för den rådande krisen och be sina intressenter om ursäkt. Den tredje strategin, *sympati*, innefattar att vara inkännande av intressenter och deras reaktioner, och utefter detta fokusera på deras behov för att kunna bemöta situationen på bästa sätt (ibid.).

DiStaso, Vafeiadis & Amaral (2015, s. 223) studerade intressenters reaktioner när de mottog krisresponsmeddelanden i form av information, ursäkt och sympati via Facebook-inlägg. Studien visade att företag som använde en informationsstrategi uppfattades som mer pålitliga än de som använde sympati som strategi. Sympati visade sig bidra till lägre tillit mot en organisation och sämre rykte jämfört med information eller ursäkt som strategi. Dessutom tycktes sympati som strategi bidra till fler reaktioner kring händelsen och spridning av negativ WOM (ibid.). Ytterligare studier har stöttat detta påstående genom påståenden att informationsstrategier vid bemötande av kritik resulterar i mindre negativa krisreaktioner (Schultz, Utz & Göritz 2011, s. 24). Schultz, Utz och Göritz (ibid., s. 26) förklarar att företag,

genom att gå ut med information istället för ursäkt eller sympati, adresserar händelsen utan att ta på sig ansvar för den. Författarna (ibid., s. 21) jämför dock sitt resultat med tidigare studier som visat motsatt resultat, där ursäkter och sympati istället bidrog till ett bättre rykte och positiva reaktioner och där företaget uppfattades som mer sympatiskt, hederligt och ansvarstagande.

*Tidigare forskning har innefattat information, ursäkt och sympati som tre vanliga strategier för företag att hantera offentlig kritik. Olika studier har visat varierande resultat gällande vilken av dessa strategier som är mest effektiv för kritikrespons, där alla tre strategier har visat sig ha olika fördelar. Dessa strategier är intressanta att ha i åtanke vid analys av företags kommunikationsstrategier, då de har visat sig vara vanligt förekommande strategier i företags kritikhantering.*

## **2.7 Image Repair Theory**

Ferguson, Wallace och Chandler (2018, s. 252) förklarar Image Repair Theory utifrån idén om att organisationers kommunikation är grundläggande och att kriskommunikation är centralt för att upprätthålla ett bra rykte. Teorin är uppbyggd av ett system av kommunikationsstrategier som används i situationer av offentlig kritik, där organisationers rykte riskerar att påverkas. Författarna (ibid.) menar att en organisations image kan skadas om de råkar ut för en situation som uppfattas som stötande av omgivningen och som pekar mot organisationen som ansvarig för händelsen.

Image Repair Theory bygger på fem kommunikationsstrategier som kan användas av företag vid bemötande av kritik (se Tabell 1). Strategierna är förnekelse, undvikande av ansvar, minskning av anstöt, korrigerande åtgärder samt förödmjukelse (Ferguson, Wallace & Chandler 2018, s. 252). Ferguson, Wallace och Chandler (ibid.) förklarar att strategierna kan ge olika utfall och att företag, genom att applicera dem i olika situationer, kan söka upprätthålla ett bra rykte. Holtzhausen och Roberts (2009, s. 168) förklarar att valet av kommunikationsstrategi grundar sig på vilken typ av situation företagen befinner sig i. Författarna (ibid.) hänvisar till en skala mellan svag personlig kontroll och stark personlig kontroll över situationen. De menar att defensiva strategier, som förnekelse och undvikande av ansvar, är mer lämpliga vid situationer av svag kontroll, medan i situationer av stark kontroll är mer ansvarstagande strategier, som att ta fram korrigerande åtgärder och ursäkter, mer passande.

Förnekelse innebär att företag fränsäger sig ansvaret i en situation där de möter kritik. Förnekelse kan ske på två olika sätt; *enkel förnekelse*, där företag hävdar att de inte har utfört den handling de anklagas för, eller *skifta ansvar* genom att peka ut en annan ansvarig. I situationer där företag inte kan förneka sin inblandning i en kritiserad händelse kan de istället använda strategier för att undvika ansvar. I denna strategi ingår fyra underkategorier. Företag kan dels hävda att händelsen var en *olyckshändelse* som de inte hade någon makt över. De kan även skylla på *bristande kunskap och förmåga* att påverka situationen, vilket refereras till som "defeasibility". Företag kan även försöka undvika ansvar genom *provokation*, det vill säga påstå att den kritiserade händelsen provocerades fram av en annan aktörs handlingar. Slutligen kan företag försvara sin handling genom att hävda att de hade *goda avsikter* och därmed be om förståelse för att situationen uppstod (Holtzhausen & Roberts 2009, s. 168).

Företag kan även ha som strategi att försöka minska anstöt vid en uppmärksammad händelse. Holtzhausen och Roberts (2009, s. 168) förklarar att denna strategi används för att minska negativa känslor hos intressenter och kan te sig på sex olika sätt. Företag kan försöka *minimera* situationen genom att på ett strategiskt sätt övertyga intressenter att händelsen är mindre allvarlig än de uppfattat den. För att minska anstöt kan företag också använda sig av *differentiering*, genom att jämföra händelsen med andra, mer stötande händelser. Företag kan även försöka *placera händelsen i en större kontext* där den ses som mindre stötande, detta benämner författarna (ibid.) som "transcendence". Kritiken kan också angripas genom att attackera anklagaren. Företagen ifrågasätter då trovärdigheten i anklagarens kritik. Ytterligare ett sätt att minska anstöt är att *kompensera* de drabbade av händelsen i syfte att minska deras negativa bild av företaget. En annan metod är "bolstering", vilket innebär att försöka påminna om och *framhäva företagets positiva aspekter* och CSR-arbete för att mildra de negativa reaktionerna av händelsen (Ferguson, Wallace & Chandler 2018, s. 252; Holtzhausen och Roberts 2009, ss. 168, 173).

Företag kan även ta fram *korrigering åtgärder* som strategi vid bemötande av offentlig kritik. Ferguson, Wallace och Chandler (2018, s. 252-253) förklarar att denna strategi går ut på att kommunicera till intressenter att företaget har tagit till sig kritiken och planerar för att lösa problemet och se över verksamhetens rutiner för att förhindra att händelsen sker igen. Författarna (ibid.) beskriver den slutliga strategin, *förödmjukelse*, som ett sätt att ta på sig fullt ansvar för situationen. Företaget accepterar att de har begått ett misstag och kommunicerar ut en ursäkt till berörda av situationen.

Tabell 1: Sammanställning av strategierna inom Image Repair Theory och deras underkategorier

<b>Strategier</b>	<b>Nyckelegenskaper</b>
<b>Förnekelse</b>	
Enkel förnekelse	Motsätta sig anklagelsen
Skifta ansvar	Peka ut annan aktör som ansvarig för händelsen
<b>Undvikande av ansvar</b>	
Olyckshändelse	Påstå att händelsen skedde oavsiktligt
Bristande kunskap och förmåga	Påstå sig ovetande om händelsen och/eller att den var utom företagets makt
Provokation	Påstå att händelsen provocerades fram av annan aktörs handling
Goda avsikter	Påstå att händelsen skedde med goda avsikter
<b>Minska anstöt</b>	
Minimering	Förminska situationens allvar
Differentiering	Jämföra händelsen med mer stötande händelser
Placera händelsen i större kontext	Placera händelsen i en kontext där den ses som mindre stötande
Attackera anklagaren	Attackera anklagaren för att minska dennes trovärdighet
Kompensation	Kompensera de berörda av situationen
Framhäva positiva aspekter	Påminna om företagets positiva aspekter och CSR-arbete
<b>Korrigerande åtgärder</b>	Hitta lösning på problemet och förebygga att det sker igen
<b>Förödmjukelse</b>	Be om ursäkt och ta ansvar för händelsen

### 2.7.1 Image Repair Theory i tidigare studier

Enligt Liu och Fraustino (2014, s. 544) finns endast ett begränsat antal studier om sociala medier med Image Repair Theory som grund. Författarna (ibid.) ger dock exempel på ett fåtal studier där image repair kopplas till sociala medier, exempelvis en studie av Liu och Kim (2011, s. 241) som visar att företags användning av traditionella medier är mer effektiv än sociala medier när det kommer till att reparera företags image under kriser. Ytterligare studier av Moody (2011, s. 413) visar att användning av sociala medier under kriser kan bidra till ökat behov av krishantering, då exempelvis Twitter-inlägg kan tas ur sitt sammanhang och ställas emot den som publicerat inlägget.

Image Repair Theory har även använts som utgångspunkt i en studie av Ferguson, Wallace och Chandler (2018, s. 251). Studien utgår från 800 PR-experter preferenser och uppfattningar av effektiviteten av olika kommunikationsstrategier vid tre fiktiva krisscenario kopplade till olagliga aktiviteter, produktsäkerhet och olyckor. Resultatet visade att PR-experter bild av krissvarsstrategiers effektivitet, vid bemötande av kritik och för att bibehålla bra rykte och relationer, skiljer sig åt. Experterna var negativt inställda till de flesta krissvarsstrategierna, men strategier som *korrigerande åtgärder*, *förödmjukelse*, *kompensation* och att *framhäva andra positiva aspekter* värderades mer positivt medan *provokation*, *skifta ansvar* och *förnekelse* värderades negativt. Företag kan använda kompensation som strategi för att minska omgivningens uppfattning av hur allvarlig en händelse är, även korrigerande åtgärder och förödmjukelse används som strategier för att rädda företags image och bidra till positiva uppfattningar av företaget (Haighs & Dardis 2012, s. 4-5). Metzler (2001, s. 378) menar att strategier som att lyfta positiva aspekter och *placera händelsen i en större kontext* är de enklaste strategierna att använda om företaget avser att manipulera mottagaren, då dessa strategier fungerar som ett sätt att skifta fokus från problemet. Ferguson, Wallace och Chandlers (2018, s. 265-268) studie visade även att de strategier som PR-experter värderade högst ofta hjälper att skydda en organisations rykte samt upprätthålla starka och långsiktiga relationer till omgivningen. Trots att många av PR-experterna menade att få strategier kan rädda organisationer från kritik när en kris har inträffat, menar de att en ursäkt tas emot bättre av omgivningen än om en ursäkt från företaget utesluts helt och hållet.

*Image Repair Theory utgörs av fem huvudstrategier och dess tillhörande understrategier. Teorin fungerar som ett sätt att utveckla kommunikationsstrategier som lämpar sig för olika*

*sammanhang. Teorin har främst studerats i form av vilka strategier som är mest effektiva och högst värderade vid kritikhantering. Denna studie syftar istället till att undersöka vilka strategier som används i sociala medier respektive hållbarhetsrapporter och varför. Detta görs genom att applicera Image Repair Theory på företags kritikkommunikation i respektive kanal.*



### 3. Metod

---

*I detta kapitel behandlas studiens forskningsstrategi, metod och design. Studien bygger på en kvalitativ innehållsanalys med en tvärsnittsdesign. Studien har även kvantitativa inslag. Urvalet gjordes med hjälp av ett målstyrt urval, där sex företag kopplade till uppmärksammade händelser valdes ut. En riktad innehållsanalys genomfördes på de sex studieobjektens sociala medier samt hållbarhetsrapporter. Vidare följer en redogörelse för genomförandet av innehållsanalysen samt en operationaliseringsmodell. Slutligen presenteras reflektioner kring studiens metod.*

---

#### **3.1 Forskningsstrategi**

För att besvara studiens syfte att undersöka hur företag formulerar extern kommunikation i sociala medier och hållbarhetsrapporter vid hantering av offentlig kritik, tillämpades en kvalitativ strategi. En kvalitativ metod lämpar sig då studiens syfte är att ta reda på hur företag kommunicerar i form av ordval och formuleringar. Genom den kvalitativa ansatsen möjliggörs en djupare undersökning av detta på ett färre antal studieobjekt för att undersöka hur olika kommunikationsstrategier används i företags kritikhantering. Det finns dock kvantitativa inslag i studien då analyser även dras utifrån vilka kommunikationsstrategier som används mest i sociala medier respektive hållbarhetsrapporter, för att få en överblick över vilka strategier som är vanligast förekommande i respektive kanal och därmed hur kommunikationsstrategier skiljer sig åt mellan sociala medier och hållbarhetsrapporter. Däremot kvantifierades inte antalet användningar av en strategi, istället lades vikt på att analysera innehållet i företags kommunikation för att kunna tolka och jämföra vilka strategier som användes och varför, samt på vilket sätt kommunikation formulerades (Bryman & Bell 2013, s. 162, 390).

#### **3.2 Forskningsmetod**

Studien genomfördes genom en kvalitativ innehållsanalys. Bryman och Bell (2013, s. 299) beskriver innehållsanalys som "en metod som går ut på en analys av dokument och texter". Vid en innehållsanalys läggs fokus på att identifiera olika teman och innehåll i texter, framförallt texter och dokument i form av årsrapporter, massmedier och andra typer av kommunikationsmedel. Den kvalitativa aspekten av en innehållsanalys möjliggör tolkning av meningar, språk och det kontextuella sammanhanget i en text (Bryman & Bell 2013, s. 301, 565; Hsieh & Shannon 2005, s. 1278). Hsieh och Shannon (ibid.) menar att målet med en

innehållsanalys är att bidra med kunskap och en djupare förståelse kring det studerade forskningsobjektet. Den undersökande och analyserande egenskapen av innehållsanalysen gör det till en lämplig metod för denna studies syfte.

Hsieh och Shannon (2005, s. 1277) förklarar att en innehållsanalys är en mycket flexibel metod som kan se ut på olika sätt. Denna studie applicerar en riktad innehållsanalys, vilket är en deduktiv ansats där forskaren utgår från en redan befintlig teori, i detta fall Image Repair Theory, för att koda dokument och andra sekundärdata. Vid en riktad innehållsanalys kategoriseras data därmed utifrån, i förväg definierade, teman och kategorier. Till skillnad från en kvantitativ innehållsanalys finns dock även möjlighet till viss förfining, utökning eller generering av nya kategorier vid kodning av data (Bryman & Bell 2013, s. 565; Hsieh & Shannon 2005, s. 1281-1283).

### **3.3 Forskningsdesign**

Studien är uppbyggd av en tvärsnittsdesign, en design där innehållsanalys ofta ingår. Då studien syftar till att ta reda på hur företags kommunikationsstrategier ser ut i sociala medier kontra i hållbarhetsrapporter krävs en mängd olika fall för att kunna upptäcka mönster och identifiera samband mellan dessa. För detta är en tvärsnittsdesign lämplig. För att tvärsnittsdesignen ska generera ett rättvisande resultat krävs också en stor variation fallen sinsemellan, vilket har funnits i åtanke vid urval av studieobjekt. De olika studieobjekten är därför valda med en variation gällande typ av företag, typ av händelse och när händelsen uppstod. Tvärsnittsdesignen innebär också att allt empiriskt underlag till studien har samlats in under mer eller mindre samma tidpunkt (Bryman & Bell 2013, s. 76-78).

### **3.4 Urval och datainsamlingsmetod**

Studieobjekten valdes ut med hjälp av ett målstyrt urval, vilket är en form av icke-sannolikhetsurval. Detta innebär att de olika studieobjekten valdes ut efter deras relevans till studiens syfte och forskningsfråga (Bryman & Bell 2013, s. 452). Då studien syftar till att undersöka hur företag kommunicerar i sociala medier och hållbarhetsrapporter vid bemötande av offentlig kritik, har sex företag från olika branscher som varit ansvariga för uppmärksammade och kritiserade händelser samt kommunicerat kring detta i respektive kommunikationskanal, valts ut. Studieobjekten är Findus, Swedbank, BP, Volkswagen, Zalando och H&M. Vid ett målstyrt urval väljer forskare ut forskningsobjekt som, i vissa egenskaper, skiljer sig från varandra för att urvalet ska spegla den variation som finns i

verkligheten (ibid.). I denna studie har studieobjekten därför valts ut med en variation på vilken typ av hållbarhetsfråga de har kritiserats för. Det finns en variation i urvalet mellan ekonomiska, sociala och miljömässiga händelser för att täcka hela spektrumet av hållbar utveckling.

Studieobjekten identifierades genom Google-sökningar med hjälp av sökord som “company criticism”, “kritik mot företag”, “företag ursäkt” och “företagsskandaler”. Efter detta kontrollerades att händelserna kommenterats i både sociala medier och hållbarhetsrapporter. Företag som inte hade adresserat händelsen sällades bort. Sekundärdata samlades in i form av sociala medieinlägg och hållbarhetsrapporter. I vissa fall var hållbarhetsrapporten inkluderad i årsredovisningen, i dessa fall har istället årsredovisningen studerats. De hållbarhetsrapporter som valdes ut var de rapporter som publicerats i samband med att händelsen inträffade, eftersom rapporternas innehåll svarar på årets aktiviteter och händelser. Eftersom studiens syfte är att ta reda på hur kritikhanteringen ser ut under själva krisen har därför inte följande års rapporter, som kan ha adresserat händelsen, inkluderats. Ett undantag har dock gjorts vid H&Ms hållbarhetsrapporter, då händelsen inträffade vid årsskiftet 2017/2018 och därför nämndes redan i hållbarhetsrapporten år 2017. Rapporterna lästes i sin helhet och efter detta gjordes ett urval på det innehåll som adresserade den uppmärksammade händelsen.

Sekundärdata samlades även in från sociala medieplattformarna Twitter och Facebook. Plattformarna valdes då de bidrar till hög nivå av dialogisk kommunikation, och för att få en bred täckning och större empiriskt underlag har båda plattformarna inkluderats i studien (Go & You 2016, s. 183-184; Manetti, Bellucci & Bagnoli 2017, s. 996). Urvalet skedde genom avancerade sökningar på företagets Twitter- och Facebook-kanaler. Detta gjordes genom begränsa tidsspannet av företagets inlägg, från det datum då händelsen uppmärksammades och en månad framåt för att studera företagets hantering av krisen när den inträffade. Ett urval gjordes av de inlägg som adresserade händelsen. Inlägg som inte berörde händelsen under det utvalda tidspannet sällades ut. Även inlägg som inte innehöll någon annan information än en länk till andra medieformer sällades ut, då dessa inte tolkades som typisk sociala mediedata. Utöver detta har även ytterligare sökningar gjorts på Twitter och Facebook med hjälp av specifika sökord kopplade till händelsen. Exempelvis gjordes sökningar på “penningtvätt” i Swedbanks sociala medier, för att hitta relevanta kompletterande inlägg om händelsen från företagets sociala mediekkanaler, som skrevs utanför tidsspannet av en månad. Det totala urvalet i sociala medier uppgick till 14 295 ord och urvalet i hållbarhetsrapport uppgick till 80 234 ord (se Tabell 2).

Tabell 2: Antal ord som behandlar respektive händelse i respektive kanal

	Findus	Swedbank	BP	Volkswagen	Zalando	H&M
Antal ord i sociala medier	450	4 927	5 125	1 880	1 690	223
Antal ord i hållbarhetsrapporter	1 247	9 427	49 146	19 917	200	297

Data i form av tidigare forskning och litteratur samlades in genom SöderScholar och Google Scholar för att samla in underlag till teorier och bygga en bakgrund kring forskningsämnet. Dessa hittades genom sökord som exempelvis “crisis communication”, “CSR”, “greenwash”, “decoupling”, “social media” och “legitimacy”.

### 3.5 Analys av data

Rådata analyserades med hjälp av en innehållsanalys med fem steg för att göra innehållsanalysen systematisk.

#### *Steg 1: Val av innehåll*

Valet av innehåll grundade sig på studiens frågeställning, ”Hur ser företags kommunikationsstrategier ut i sociala medier kontra i hållbarhetsrapporter vid bemötande av kritik?”. Utifrån detta valdes medieformerna sociala medier och hållbarhetsrapporter. Sociala medier avgränsades till Twitter och Facebook. För att hitta fall som var lämpliga för att svara på studiens frågeställning användes sökord för att hitta diverse företag som varit ansvariga för kritiserade händelser. Kriterier för att inkluderas i studien var att företaget i fråga, på något sätt, uttalat sig om den specifika händelsen i både sociala medier och i hållbarhetsrapporter. Som diskuterades ovan, gjordes ett urval av det innehåll som adresserade händelsen (se 3.4 Urval och datainsamlingsmetod).

#### *Steg 2: Definiering av teman och kategorier*

De teman som innehållet behandlade var kopplade till hållbar utveckling, det vill säga sociala, miljömässiga och ekonomiska frågor. Kategorierna som innehållsanalysen grundade sig på var de fem övergripande strategierna inom Image Repair Theory; förnekelse, undvikande av ansvar,

minskning av anstöt, korrigerande åtgärder, förödmjukelse, samt deras tillhörande understrategier.

### *Steg 3: Operationalisering*

Gemensamma regler för forskarna sattes upp med hjälp av en operationalisering av både studiens teman samt kategorierna inom Image Repair Theory för att tydliggöra begrepp och undvika missförstånd och tvetydigheter. Innehållet kodades gemensamt för att skapa en enhetlig förståelse och tolkning av innehållet (se 3.6 Operationalisering).

### *Steg 4: Kodning av innehåll*

Innehållet valdes ut genom en gemensam granskning av samtlig text i respektive årsrapport och ett urval av det innehåll som adresserade krissituationen gjordes. Även innehållet i sociala medier kodades gemensamt och genomfördes på samma sätt. Kodningen av det valda innehållet gjordes manuellt i de, i förväg definierade, kategorierna, vilket tydliggörs i Tabell 4 och Tabell 5 (se 4. Empiri). Vid kodningen av innehåll fanns även en förståelse för att företag kan använda andra strategier som inte kan kategoriseras inom Image Repair Theory, varför det fanns en öppenhet för att andra kategorier kunde definieras under kodningen. Innehåll som inte kunde kategoriseras inom den valda modellen kodades därför istället i kategorierna “information” eller “sympati”, vilket kan ses som denna studies bidrag till Image Repair Theory.

### *Steg 5: Analys och slutsatser*

Utifrån det empiriska underlaget analyserades resultatet och slutsatser drogs (se 5. Analys och 6. Slutsats).

## **3.6 Operationalisering**

Bryman och Bell (2013, s. 163) förklarar operationalisering som en process där forskare utformar och definierar begrepp som är relevanta för en viss studie. Processen går ut på att definiera indikatorer för att kunna identifiera viktiga delar av en teori att utgå ifrån i analys av empiri (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns & Wängnerud 2017, s. 56). Denna studie bygger på uppmärksammade och kritiserade händelser och utgår från de fem strategierna inom Image Repair Theory och deras underkategorier. Insamlade data har kategoriserats utifrån dessa kategorier för att säkerställa att relevant empiri samlas in och att studiens syfte och forskningsfråga besvaras. För att få en bättre överblick över studiens kategorier har en operationaliseringsmodell tagits fram (se Tabell 3). Modellen inkluderar frågor som är

formulerade efter Image Repair Theory:s strategier, för att underlätta tolkningen av data via sociala medier och i hållbarhetsrapporter samt att tydliggöra och säkerställa att teorins kategorier tolkas enhetligt av studiens forskare. Om svaret på frågan är nej, har strategin inte applicerats av företaget.

Tabell 3: Operationaliseringsmodell

Kategorier	Indikatorer	Värde
<b>Förnekelse</b>		
Enkel förnekelse	Avvisar eller motsätter sig företaget anklagelsen helt?	Ja/Nej
Skifta ansvar	Pekar företagen ut annan aktör som ansvarig för händelsen?	Ja/Nej
<b>Undvikande av ansvar</b>		
Olyckshändelse	Nämner företaget att händelsen skedde oavsiktligt?	Ja/Nej
Bristande kunskap och förmåga	Indikerar företaget att de var ovetandes om händelsen eller att de inte kunde kontrollera händelsens inträffande?	Ja/Nej
Provokation	Påstår företagen att händelsen inträffade som ett svar på en annan aktörs handling?	Ja/Nej
Goda avsikter	Nämner företaget att effekterna av händelsen var oavsiktliga?	Ja/Nej
<b>Minska anstöt</b>		
Minimering	Försöker företaget tona ner händelsens allvar genom att förminska den?	Ja/Nej
Differentiering	Tar företagen upp andra mer stötande händelser i jämförelse med denna händelse?	Ja/Nej
Placera händelsen i större kontext	Placerar företaget händelsen i en större kontext där den ses som mindre stötande?	Ja/Nej

Attackera anklagaren	Går företagen till motattack mot anklagaren för att minska dennes trovärdighet?	Ja/Nej
Kompensation	Nämner företagen någonting om kompensation till de berörda?	Ja/Nej
Framhäva positiva aspekter	Lyfter företaget sitt CSR-arbete eller positiva aspekter av företaget i samband med kritikresponsen?	Ja/Nej
<b>Korrigerande åtgärder</b>	Förmedlar företaget en lösning på det pågående problemet eller planer för att förebygga att händelsen inträffar igen?	Ja/Nej
<b>Förödmjukelse</b>	Tar företaget på sig ansvaret och/eller ber om ursäkt för händelsen?	Ja/Nej
<b>Information</b>	Kommunicerar företaget fakta och information om händelsen?	Ja/Nej
<b>Sympati</b>	Uttrycker företaget sympati för de berörda av händelsen?	Ja/Nej

### 3.7 Metodkritik

#### 3.7.1 Generaliserbarhet

En nackdel med att genomföra en kvalitativ undersökning med ett icke-slumpmässigt urval är att generaliserbarheten är låg. Bryman och Bell (2013, s. 417) understryker att det är viktigt att förstå att resultatet från en sådan studie inte går att generalisera till en population, **utan istället till en teori**. Detta innebär att resultatet av denna studie inte kommer kunna fastslå hur kommunikation ser ut i hållbarhetsrapporter kontra sociala medier generellt, målet var istället att undersöka likheter och skillnader mellan de utvalda studieobjekten.

#### 3.7.2 Partiskhet

Att använda sig av en riktad innehållsanalys har, enligt Hsieh och Shannon (2005, s. 1281), fördelen att resultatet kan ge stöd och bevis för en redan befintlig teori och utveckla denna. Författarna (ibid.) nämner dock även partiskhet som en viktig aspekt vid just en riktad innehållsanalys. Då forskarna utgår ifrån en existerande teori finns det en risk för att forskarna endast hittar underlag som styrker teorin, snarare än att se på teorin och dess kategorier mer

kritiskt. I den här studien har det därför varit viktigt att vara öppen för att nya kategorier kan uppstå och att Image Repair Theory kan komma att utökas.

I övrigt bidrar innehållsanalysen av dokument med fördelen att datan är icke-reaktiv, vilket innebär att materialet som analyserats har existerat innan insamlingen och inte har tagits fram av forskarna själva. Därför färgas själva datan inte av forskarnas egna åsikter eller idéer, vilket exempelvis kan ske vid en intervju (Bryman & Bell, s. 550).

### 3.7.3 Interbedömarreliabilitet

I en innehållsanalys där fler forskare utför kodningen är det viktigt att dessa kodare är konsekventa med hur kategoriseringen går till. Interbedömarreliabilitet, det vill säga graden av överensstämmelse mellan kodarna, blir därför ett relevant begrepp att diskutera. Eftersom studien grundar sig på subjektiva bedömningar och manuell översättning av data till kategorier är det viktigt med en hög grad av interbedömarreliabilitet för att studien ska ses som trovärdig. För att detta ska ske måste kodningen vara likartad och konsekvent (Bryman & Bell 2013, s. 172, 291, 315).

I innehållsanalysen har alla begrepp inom vardera kategori operationaliserats, för att få en gemensam förståelse för vad dessa innefattar. Operationaliseringen underlättades av att kategorierna inom Image Repair Theory var definierade sedan tidigare. Kategorierna behövde dock översättas från engelska till svenska och under processen dök vissa oenigheter upp. Begrepp som ”bolstering” och ”transcendence” var desto svårare strategier att översätta. ”Transcendence” fick först betydelsen ”placera händelsen i en annan kontext” för att sedan översättas till ”placera händelsen i en större kontext”. ”Bolstering” benämndes först som ”framhäva företagets goda gärningar” och ändrades sedan till ”framhäva företagets positiva aspekter”. Detta gjordes innan kodningen av data, varför förändringarna inte har påverkat kategoriseringen eller resultatet av studien. I övrigt gjordes översättning och operationalisering i enighet. Då kategorierna är översatta finns dock reservation för att andra forskare kan ha översatt kategorierna på annat sätt, där definitionen skiljer sig något från denna studie.

Även all empirisk rådata kategoriserades gemensamt för att försäkra att tolkningarna inte skildes åt mellan de olika fallen. Under kategoriseringen uppstod emellertid diskussioner kring tolkningen av vissa kategorier, exempelvis gällande strategin *information* där det diskuterades vilken mängd information företagen behövde ha kommunicerat för att data skulle kunna



klassificeras inom kommunikationsstrategin information. Diskussion uppstod kring om det räckte att företagen endast nämnde en mening om vad som hade skett, eller om det krävdes en djupare redogörelse för händelseförloppet. Under kategoriseringen bestämdes att det krävdes en mer detaljerad redogörelse för händelsen och tillhandahållande av fakta om vad som skett. Övriga kategorier kunde enkelt tolkas och särskiljas. Då kategoriseringen genomfördes gemensamt bidrog det till att samtliga data kategoriserades på samma sätt, vilket således bidrog till att höja studiens interbedömarreliabilitet.

## 4. Empiri

---

*Empirin för vardera företag presenteras med en bakgrund till händelsen samt en redogörelse för företagets kommunikationsstrategier i sociala medier respektive hållbarhetsrapporter, följt av en kort initial analys av företagets kritikhantering. Avslutningsvis presenteras en sammanställning av empirin för att tydliggöra företagets användning av kommunikationsstrategier (se Tabell 4 och Tabell 5).*

---

### **4.1 Findus: Hästköttsskandalen**

#### *4.1.1 Bakgrund*

I februari 2013 uppdagades att Findus sålt lasagne tillverkad av hästkött istället för nötkött. Efter larmet om att en av företagets underleverantörer använt sig av ingredienser som inte motsvarade innehållsförteckningen, lät Findus DNA-testa köttet de beställt av leverantören och det visade sig av en av deras produkter innehöll 60–100% hästkött. Till följd av händelsen informerade Findus Livsmedelsverket och återkallade produkten. Köttet innebar ingen hälsofara men SvD Näringsliv (Holmbom 2013) beskriver att händelsen inte togs emot väl av företagets kunder och att det resulterade i att företaget fick ta emot mycket kritik via deras sociala medier.

#### *4.1.2 Sociala medier*

Findus *informerade* om situationen genom att beskriva vad som hade hänt och hur situationen såg ut. Exempelvis förklarade företaget att det handlade om att en av deras produkter innehöll hästkött och försäkrade kunderna om att de genomfört tester som visade att produkten inte innebar någon hälsofara (FindusSverige 2013a). Vidare uttryckte de *sympati* genom att förmedla att händelsen som uppstod var oacceptabel och visade förståelse för de upprörda konsumenternas reaktioner, genom att säga att de själva var ledsna över att situationen inträffat och att kunder hade all rätt att vara upprörda och besvikna (FindusSverige 2013a; FindusSverige 2013b; FindusSverige 2013c). Findus använde även strategin *kompensation* för att minska anstöt av händelsen. I ett inlägg meddelade de att berörda konsumenter kunde kontakta företaget om de ville lämna tillbaka produkten (FindusSverige 2013a).

Findus använde strategin *förödmjukelse* i sin hantering av händelsen, genom att berätta att de tog fullt ansvar och återkallade produkten efter de upptäckt att innehållet var felaktigt

(FindusSverige 2013a). Dock använde företaget en förnekande strategi i form av *skiftande ansvar* då de pekade ut sina underleverantörer som ansvariga för skandalen i flera sociala medieinlägg. Findus förklarade att det rörde sig om bedrägeri från en av deras underleverantörer, att de själva också blev lurade och underströk att den produkt som det rörde sig om var den enda produkten de inte producerade själva (FindusSverige 2013a; FindusSverige 2013b; FindusSverige 2013c).

Findus använde dock strategin *bristande kunskap och förmåga* för att undvika fullt ansvar för händelsen. Företaget förmedlade att de hade bristande kunskap om att situationen pågick genom att nämna att de inte visste hur bedrägerierna kunde genomföras och att de skulle vända på varje sten för att det skulle klarna (FindusSverige 2013b; FindusSverige 2013c). Findus använde även *korrigering åtgärder* i sina sociala medier för att bemöta kritiken av den uppmärksammade händelsen. Findus förklarade att de samarbetade med andra länder och myndigheter för att undersöka hur bedrägerierna kunde ske. De nämnde att de undersökte övriga produkters innehåll tillsammans med andra leverantörer och att de skulle ta till åtgärder för att lösa situationen (FindusSverige 2013a; FindusSverige 2013b; FindusSverige 2013c). Findus *placerade dessutom händelsen i en större kontext* genom att förklara att många andra länder hade drabbats av samma situation och att det var ett problem inom den europeiska köttindustrin, och därmed inte enbart Findus som hade sålt produkter innehållande okända ingredienser (FindusSverige 2013c). För att minska anstöt av situationen använde Findus strategin *framhäva positiva aspekter* genom att lyfta deras transparens och kvalitetskontroller samt det faktum att de själva blivit prisade för hanteringen av hästköttskandalen (FindusSverige 2013c; FindusSverige 2013d).

#### 4.1.3 Hållbarhetsrapport

Findus adresserade händelsen i sin rapport genom att gå ut med *information*. Företaget beskrev händelsen genomgående genom att beskriva bakgrunden till hur hästköttsbedrägerierna upptäcktes, företagets reaktioner kring händelsen, information om hur händelsen mottogs av omvärlden samt siffror kopplat till deras varumärke före respektive efter skandalen (Findus 2014, s. 25). De använde även strategin *skifta ansvar*, då de beskrev att hästköttsbedrägerierna först hade upptäckts på Irland, där även Findus köper in sitt kött. Findus förklarade att de kontaktade sina leverantörer och att produkterna visade sig ha felaktigt innehåll. Findus pekade därefter ut sina irländska leverantörer som ansvariga för bedrägerierna (Findus 2014, s. 25).

Findus valde även att *placera händelsen i en större kontext* och nämnde att företaget verkar inom en storskalig värld och att bedrägerierna inte enbart var kopplade till Findus som företag utan påverkade hela livsmedelsbranschen (Findus 2014, s. 4). Vidare *framhävde de sina positiva aspekter*, antingen kopplat till händelsen eller till den övriga verksamheten, i samband med adressering av händelsen. Detta gjorde företaget genom att lyfta deras kvalitetsavdelning och nämna två priser de tilldelats i samband med hanteringen av skandalen (Findus 2014, s. 4, 7).

Utöver dessa kategorier använde Findus *korrigering åtgärder* som strategi vid bemötandet av den uppmärksammade hästköttskandalen. Findus beskrev att företaget besökte leverantörer och gårdar för att säkerställa kvaliteten av deras produkter. Vidare nämnde företaget ökat fokus på förbättrade rutiner, i form av ursprungsmärkt kött och stickprovskontroller hos leverantörer, samt utveckling av CSR-strategier (Findus 2014, s. 3-4, 9).

#### *4.1.4 Analys av Findus*

Findus var relativt konsekventa i användningen av kommunikationsstrategier, då de till stor del använde samma strategier i sociala medier och hållbarhetsrapporten. Dessutom applicerades strategierna på liknande sätt, men den största skillnaden var att hållbarhetsrapporten gick in djupare på vardera strategi. Däremot användes fler strategier i sociala medier, där Findus även använde strategierna bristande kunskap och förmåga, kompensation, förödmjukelse och sympati vid hantering av händelsen.

## **4.2 Swedbank: Penningtvättsskandalen**

### *4.2.1 Bakgrund*

I februari 2019 avslöjade Uppdrag granskning att Swedbank hade använts för penningtvätt, som omfattade 40 miljarder svenska kronor, under ett decennium. När det framgick att Swedbank var medvetna om penningtvätten resulterade det i att bankens vd fick sparken och Swedbank begärdes betala en sanktionsavgift på fyra miljarder svenska kronor. Händelsen ledde till att bankens aktie rasade och kundernas och ägarnas förtroende för banken påverkades (Makar 2020; Almgren, Ståhle & Forsberg 2020).

### *4.2.2 Sociala medier*

I sociala medier förmedlade Swedbank *sympati* genom att förklara att de hade förståelse för att kundernas förtroende för företaget hade minskat och att företaget skulle behöva jobba för att få

tillbaka kundernas förtroende. De höll även med om att situationen var mycket allvarlig (swedbanksverige 2019a; swedbanksverige 2019b). I samband med Swedbanks sympatiska inlägg till sina kunder använde de även strategin *framhäva positiva aspekter* för att minska anstöt av händelsen. Företaget lyfte deras bättre sidor som att de är en stabil bank med bra kundbemötande och ett brett utbud som matchar kunders behov (swedbanksverige 2019b). Swedbank *placerade dock händelsen i en större kontext* genom att klargöra att penningtvätt är ett stort problem för hela banksektorn (Swedbank 2019a). Vidare förmedlade de ett flertal *korrigeringar* vid hanteringen av penningtvättskandalen. Företaget förklarade att de infört samarbete med myndigheter, utredde informationen som delades om bankens penningtvätt samt analyserade sina system för att motverka framtida risker för penningtvätt (swedbanksverige 2019a; Swedbank 2019b).

#### 4.2.3 Hållbarhetsrapport

Swedbank *informerade* om händelsen i sin års- och hållbarhetsredovisning genom att berätta om Uppdrag granskning's anklagelser mot banken gällande penningtvätt. Företaget informerades även om att de utreddes av Finansinspektionen och advokatbyrån Clifford Chance för att undersöka händelsen. Swedbank meddelade att deras dåvarande vd samt ordförande lämnade sina positioner inom företaget och att en sanktionsprövning inleddes av Finansinspektionen (Swedbank 2020, s. 4–5, 17).

Vidare pekade Swedbank på *bristande kunskap och förmåga* som en förklaring till händelsens inträffande. Företaget beskrev i sin hållbarhetsrapport att de inte hade tillräcklig kontroll över verksamheten och att de hade haft bristande transparens i arbetsklimatet som har möjliggjort för penningtvättare att utnyttja banken (Swedbank 2020, s. 6). I samband med detta använde de även *förödmjukelse* som strategi, genom att förklara att de som bank har ansvar att säkerställa att deras IT-system är säkra, att kunder känner sig trygga och att motverka att banken används till kriminell verksamhet. Banken erkände att företaget hade brister i både sina processer och arbetsklimat (Swedbank 2020, s. 6, 11, 22).

Swedbank *framhävde företagets positiva aspekter* genom att framställa banken som en ledande och stark, inkluderande och välkomnande samt viktig bank med hög kompetens och lojala kundrelationer (Swedbank 2018, s. 10). De *placerade även händelsen i en större kontext* genom att förklara att penningtvätt är en stor utmaning för hela branschen och att det kan ses som ett globalt problem. Företaget kopplade händelsen till ekonomisk brottslighet världen över och

nämnde att penningtvätt årligen står för 2–5 procent av hela världens BNP (Swedbank 2020, s. 4, 17). Swedbank klargjorde dock ett flertal *korrigeringe åtgärder* för att förhindra liknande händelser, exempelvis genom utvecklande av ett nytt ramverk för hantering av penningtvätt, fokus på hållbarhetsfrågor och utbildningar inom penningtvätt (Swedbank 2020, s. 19).

#### 4.2.4 Analys av Swedbank

Swedbanks användning av de olika strategierna skiftade beroende på vilken medieform de använde. Gemensamt för sociala medier och hållbarhetsrapporten var att framhäva positiva aspekter, korrigeringe åtgärder och placera händelsen i en större kontext. Kommunikationen kring dessa strategier var relativt lik i båda kanalerna. Hållbarhetsrapporterna innehöll dock mer innehåll om händelsen och även fler strategier kopplat till företagets hantering av den.

### 4.3 BP: Oljeutsläppet i Mexikanska golfen

#### 4.3.1 Bakgrund

I april 2010 exploderade oljeplattformen Deepwater Horizon utanför Louisiana i USA, vilket resulterade i att elva arbetare gick bort och en omfattande oljeläcka i Mexikanska golfen som pågick under tre månader. Oljeläckan hade stor negativ påverkan på både djur- och naturliv under en lång period efter olyckans inträffande (Holmgren 2015; Elbied Pettersson 2016). Händelsen fick stor uppmärksamhet i traditionella och sociala medier över hela världen och BP förväntades ta på sig ansvaret och stå för kostnaderna som oljeläckan medförde (Robertson & Lipton 2010).

#### 4.3.2 Sociala medier

BP publicerade ett flertal inlägg där de beskrev olika *korrigeringe åtgärder* de skulle ta till för att hantera situationen. Företaget klargjorde att de skulle utreda händelsen tills de fastställde dess orsak. De beskrev deras arbete för att stoppa oljeläckan och förklarade att de inledde samarbeten med regeringen och samhället för att dela information om utvecklingen samt ta till åtgärder för att garantera att händelsen inte upprepades (BP America 2010a; BP America 2010b; bp\_America 2010a; bp\_America 2010b).

BP använde *olyckshändelse* som strategi genom att benämna händelsen som en olycka (BP America 2010c). De använde även *förödmjukelse* då de bad om ursäkt för att händelsen inträffat, till alla som påverkats av oljeutsläppet och specifikt till de människor som bodde i området där utsläppet skedde. Företaget förmedlade sin ånger och bad om ursäkt till alla som

tagit skada av händelsen (bp\_America 2010c; BPAmerica 2010c). BP uttryckte även *sympati* till de närstående till de som avled i samband med olyckan samt förmedlade att de hade förståelse för att människor var frustrerade, rädda och oroliga och att de själva var förkrossade av händelsen (BPAmerica 2010c). BP använde dessutom *kompensation* som strategi vid hanteringen av händelsen. Företaget förmedlade att de skulle kompensera berörda parter och stå för de kostnader som uppstått i samband med oljeläckan (BPAmerica 2010c; bp\_America 2010d).

BP försökte dock undvika ansvar genom att skylla på *bristande kunskap och förmåga*. Företaget förmedlade att de inte hade kunskap om orsaken till läckan och att de, i samarbete med the Marine Board, skulle utreda orsaken (BPAmerica 2010c). Dock försökte de minska anstöt av oljeläckan genom att *placera händelsen i en större kontext*. BP förklarade att oljeläckan engagerade industrin på en global nivå och att händelsen var en lärdom för hela industrin, där förändringar och förbättringar behövde införas för att bidra till en starkare, säkrare och smartare industri (bp\_America 2010e; BPAmerica 2010c).

#### 4.3.3 Hållbarhetsrapport

BP adresserade händelsen genom att gå ut med *information* om olyckan. Företaget nämnde att en explosion och brand hade inträffat på deras oljeplattform Deepwater Horizon och att elva personer avlidit i samband med händelsen. BP beskrev att oljeläckan var aktiv under 87 dagar och att det orsakade stora påföljder (BP 2011a, s. 34). BP använde strategin *olyckshändelse*, då de benämnde händelsen som en tragisk olycka som skadade omgivningens tillit till företaget och ledde till att elva personer dog (BP 2011b, s. 2). Däremot använde företaget även *förödmjukelse* som strategi genom att både be om ursäkt för händelsens inträffande och ta på sig ansvar för konsekvenserna. Företaget ursäktade sig för de personer som avlidit i samband med olyckan och tog även på sig ansvaret för konsekvenserna av oljeläckan och meddelade att de skulle arbeta för att återställa det drabbade området (BP 2011b, s. 1, 2, 7).

BP uttryckte även *sympati* tillägnat till de berörda av situationen och visade medlidande till de närstående till personer som gick bort samt för de samhällen som drabbades av händelsen (BP 2011b, s. 2, 7). BP meddelade att de berörda skulle erbjudas *kompensation* för händelsen. Företaget förklarade att de, enligt amerikansk lag, var skyldiga att kompensera berörda parter av händelsen (BP 2011a, s. 38; BP 2011b, s. 7).

BP *placerade händelsen i en större kontext* genom att förklara att flera parter var inblandade i händelsen och var orsak till oljeläckans inträffande. Företaget nämnde att en komplex samling av faktorer, som mekaniska fel och mänskliga faktorer, bidrog till att händelsen inträffade (BP 2011a, s. 37). BP nämnde dock ett flertal *korrigeringar* som införts, exempelvis upprättandet av en enhet med ansvar för återställningen av oljeläckan samt ett undersökningsteam som skulle ta reda på orsaken till händelsen och sätta upp planer för att motverka upprepade händelser (BP 2011a, s. 34).

#### 4.3.4 *Analys av BP*

BP var relativt konsekvent vid användningen av kommunikationsstrategierna i båda medieformerna. Företagets användning av strategierna var även lik i form av innehåll, bortsett från enstaka fall där det fanns skillnader. BP nämnde exempelvis kompensation i båda medieformerna, men det var endast i hållbarhetsrapporten som det framgick att företaget enligt lag var skyldiga att kompensera de berörda. I sociala medier nämnde företaget att oljeläckans inträffande inkluderade hela industrin, vilket de även utvecklade i hållbarhetsrapporten genom att peka på att händelsen berodde på en samling av mänskliga faktorer och mekaniska fel.

### **4.4 Volkswagen: Utsläppsskandalen**

#### 4.4.1 *Bakgrund*

I september 2015 återkallade Volkswagen uppåt 500 000 bilar efter anklagelser om att de manipulerat utsläppstester av deras fordon, för att dölja det faktum att deras fordon inte uppfyllde kraven för tillåtna farliga utsläpp. Redan i mitten av 2014 ifrågasattes företaget, för att ett år senare erkänna sig skyldiga till anklagelserna och gå ut med att deras bilar släppt ut 40 gånger mer kväveoxid än tillåtet. Till följd av skandalen tvingades Volkswagen återkalla och omprogrammera de berörda bilarna. Skandalen fick stora konsekvenser för bilägare och har kallats för den största skandalen i bilhistorien (Gazett 2015; Furusjö 2017).

#### 4.4.2 *Sociala medier*

I bemötandet av händelsen på sociala medier använde Volkswagen sig av strategin *förödmjukelse* genom att dels uppge att de ångrade sig över deras handlingar, dels be om ursäkt över händelsen och dels uttryckligen förmedla att de tog fullt ansvar för situationen. I och med detta erbjöd de samtidigt *kompensation* till alla kunder som drabbats av fusket i form av kostnader för alla nödvändiga åtgärder av de påverkade bilarna (VW 2015a; VolkswagenSverige 2015a).



Inläggen i Volkswagens sociala medier innehöll framförallt stora delar *information* om situationen för att hålla intressenter och konsumenter uppdaterade i processen. Informationen innehöll bland annat fakta om vilka bilar som drabbats, vilka som inte drabbats och uppdateringar kring hur Volkswagen arbetade för att lösa problemet. Denna strategi var återkommande i företagets kritikhantering i sociala medier, där intressenter ständigt informerades om lägesbilden (VolkswagenSverige 2015a; VolkswagenSverige 2015b; VolkswagenSverige 2015c). Med bakgrund av detta presenterades *korrigering* i form av en åtgärdsplan (VolkswagenSverige 2015d). Dessutom innefattade Volkswagens kritikhantering att skapa en informationssida för att informera intressenter om deras arbete kring utsläppsskandalen, som ett sätt att bygga förtroende från sina kunder igen (VW 2015b). Volkswagens använde sig även till viss del av *minimering*, där de påstod att nästan alla deras modeller hade värden som stämde överens med det som angivits, att det enbart identifierats få avvikelser och att detta endast handlade om några få gram farligt utsläpp (VolkswagenSverige 2015e).

#### 4.4.3 Hållbarhetsrapport

I sin hållbarhetsrapport formulerade Volkswagen ett meddelande från vd:n som bemötte utsläppsskandalen. Här använde företaget strategin *förödmjukelse* genom att be om ursäkt till sina intressenter. Företaget erkände att de delat felaktig information om dieselmotorerna och bad om ursäkt för att ha äventyrat sina intressenters förtroende (Volkswagen 2016, s. 7). Fortsättningsvis använde Volkswagen tre strategier för att minska anstöt. Företaget *minimerade* situationen till viss del, genom att förklara att det fanns mycket andra saker att fokusera på under årets gång än utsläppsskandalen, exempelvis att deras verksamhet var i toppskick och att de, om det inte vore för utsläppsskandalen, hade levererat utmärkta siffror under året. Volkswagen menade därför att företagets framgångar överskuggades av kritiken (Volkswagen 2016, s. 9). Företaget använde även strategin *placera händelsen i en större kontext* genom att se på situationen ur ett långsiktigt perspektiv och förklarade att företaget, trots att de befann sig i en stor kris, i framtiden skulle se händelsen som en positiv vändpunkt som lett till stora möjligheter (Volkswagen 2016, s. 9). Volkswagen *framhävde även deras positiva aspekter* genom att lyfta deras kvaliteter som företag samt deras starka varumärke och lojala kunder. Utöver detta framhävde Volkswagen även att de tillverkar bra fordon och lyfte deras expertis och innovation inom verksamheten (Volkswagen 2016, s. 9).

Vidare dedikerades även ett helt kapitel om händelsen i hållbarhetsrapporten. I den delen utgjordes majoriteten av texten till att kommunicera detaljerad *information* om händelsen. Volkswagen kartlade utsläppsskandalen och informerade intressenter om bakgrunden till skandalen, hur Volkswagen hanterade den, vilka som påverkades och fördjupningar i exakt vad som hade skett (Volkswagen 2016, s. 49-54). Här introducerades även *korrigering* åtgärder i form av en femstegsplan för att lösa problemet och undvika återupprepning av händelsen (Volkswagen 2016, s. 54). Dessutom presenterades åtgärder som att de ansvariga och högt uppsatta i styrelsen under tiden för skandalen hade avgått (Volkswagen 2016, s. 15-16, 53).

#### 4.4.4 Analys av Volkswagen

Trots ett fåtal avvikelser var Volkswagens användning av kommunikationsstrategier relativt oförändrad i de två kanalerna. Företaget använde både sociala medier och hållbarhetsrapporten till att dela mycket information och hålla sina intressenter uppdaterade kring händelseförloppet. Till skillnad från resterande företag använde även Volkswagen minimering som ett sätt att minska anstöt för händelsen.

### 4.5 Zalando: Missförhållanden i arbetsmiljön

#### 4.5.1 Bakgrund

I november 2019 anklagades Zalando för allvarliga brister i deras arbetsförhållanden på deras lager i Brunna. Anställda meddelade tidningar om rasism, övervakning och hot från chefer samt hård tidspress i arbetsuppgifterna. Arbetsplatsen beskrevs av personal som ett fängelse där de bland annat var tvungna att avstå från toalettpauser för att hålla tempot uppe i den övervakade varuhanteringen (Loman 2019a; Loman 2019b & Danielsson 2019). Personalen kontaktade även Transportarbetarförbundet om situationen, som ansåg att ledningens handlingar bröt mot god sed och lag (Malm 2019).

#### 4.5.2 Sociala medier

Zalando använde sig dels av strategin *enkel förnekelse* i sina sociala medier, genom att förklara att inga allvarliga överträdelser hade förekommit. Detta motiverade dem med att de redan hade genomfört oanmälda granskningar i deras olika lokaler och att, i det fall att allvarliga överträdelser hade förekommit, skulle de redan ha informerats om detta (zalando.se 2018a). I de analyserade sociala medieinläggen använde Zalando sig även av strategin *skifta ansvar*. Företagen refererade till sin partner Ingram Micro som ansvarig för lagret och menade att detta företag självständigt drev den kritiserade arbetslokalen. I inläggen återkom hänvisningar till

Ingram Micro ett flertal gånger, där Zalando återkommande använde frasen ”[...] som drivs av vår parter Ingram Micro” i bemötandet av kritiken. Zalando nämnde även att de själva begärt förändringar och åtgärder av sin partner och skiftade därmed ansvaret från sig själva (se t.ex. zalando.se 2018b).

Zalandos kommunikationsstrategier i sina sociala medier inkluderade också *bristande kunskap och förmåga*. Detta gjordes genom att förklara att även de, i samband med anklagelserna, uppmärksammades om situationen på deras arbetsplats och att de tog dessa anklagelser på stort allvar (Zalando 2018). Zalando använde även strategin *korrigering åtgärder* för att bemöta kritik. Bland annat klargjorde de att de skulle åtgärda den kritiserade arbetsmiljön och slutligen presenterade de en handlingsplan med tydliga villkor och standarder. Exempelvis nämndes en nolltoleranspolicy, ledarträning och ökade oanmälda revisionsbesök för att förbättra arbetsförhållanden på deras lager (zalando.se 2018b; zalando.se 2018c).

#### 4.5.3 Hållbarhetsrapport

Zalandos hållbarhetsrapport för 2019 innefattade endast två stycken som rörde situationen i deras arbetsmiljö. I det första stycket använde företaget sig av strategin framhäva positiva aspekter, genom att uppmärksamma deras höga standarder på arbetsplatsen som de menade var återkommande i alla deras lokaler. De framhävde även vikten av anställdas hälsa och säkerhet på arbetsplatsen och menade att de hade en implementerad hälso- och säkerhetskultur på Zalando (Zalando 2020, s. 18). I det andra stycket som berörde arbetsmiljö i företagets hållbarhetsrapport använde de sig av strategin korrigering åtgärder. Zalando meddelade att de under årets gång hade bildat ett hälsoteam som skulle arbeta för en bättre arbetsmiljö och ett mer hälsosamt ledarskap. De förklarade att detta hade implementerats i november 2019, det vill säga i samband med att företaget kritiserades för sin arbetsmiljö. Företaget formulerade även korrigering åtgärder i form av strukturer och processer för att se över deras arbetsförhållanden (Zalando 2020, s. 18).

#### 4.5.4 Analys av Zalando

Zalandos kommunikation i sociala medier formulerades som svar på kritik, jämfört med hållbarhetsrapporten där det inte fanns någon information om händelsen och den inte heller adresserades direkt. I sociala medier använde företaget inledningsvis förnekelsestrategier, men efter fortsatta påtryckningar erkände de felet och tog fram korrigering åtgärder. I

hållbarhetsrapporten var det sammanlagda innehållet som kunde kopplas till händelsen mycket smalt.

## **4.6 H&M: Rasismanklagelser efter barnkollektion**

### *4.6.1 Bakgrund*

I januari 2018 lanserade H&M en kollektion, i vilken en barntröja med texten “coolest monkey in the jungle” modellerades av en svart pojke. H&M anklagades för rasism, kritik riktades mot företaget och på sociala medier delade användare över hela världen sina reaktioner på händelsen. Genom detta spreds informationen vidare till andra och resulterade i en mängd bojkott och avslutade samarbeten. H&M valde att stoppa försäljningen av tröjan samt ta ner annonsen från deras plattformar (Sturm 2018; Öhrn 2018).

### *4.6.2 Sociala medier*

Som svar på kritiken använde H&M strategin *bristande kunskap och förmåga*. Företaget menade att den kritiserade händelsen var ett resultat av att deras rutiner inte hade följts och att de därför skulle utreda varför och hur händelsen kunde ske (hm 2018a). H&M använde sig också av strategin *förödmjukelse* genom att be om ursäkt för situationen. Företaget skrev att de var ”djupt ledsna” för både designen och marknadsföringen av tröjan (ibid.). I samband med detta applicerades även strategin *sympati*, där de uttryckte förståelse för att människor var upprörda och att de höll med om kritiken som riktats mot företaget (ibid.).

Vidare var strategin *goda avsikter* återkommande i H&M:s kriskommunikation. Strategin användes genom att förklara att effekterna av händelsen var oavsiktliga, att de inte hade rasistiska intentioner med designen eller marknadsföringen av tröjan och genom att understryka att H&M inte hade några dåliga avsikter (hm 2018b). Strategin *korrigering åtgärder* tillämpades till en början genom att H&M klargjorde att den kritiserade tröjan omedelbart skulle tas bort från alla deras kanaler samt att de inte skulle sälja tröjan. Företaget meddelade också att de hade anställt en global ledare inom mångfald för att förbättra deras arbete inom området och undvika att situationen skulle uppstå i framtiden (hm 2018a; hm 1018b).

### *4.6.3 Hållbarhetsrapport*

H&M använde strategin *goda avsikter* i sina hållbarhetsrapporter, genom att förklara att händelsen var oavsiktlig och att situationen uppstod av en felbedömning som inte var menad som rasistisk (H&M 2018, s. 69; H&M 2019, s. 83). Företaget förmedlade även

olika *korrigering* åtgärder de skulle införa, exempelvis ökat arbete kring mångfald och inkludering samt implementering av bättre strategier och utbildningar för att öka kunskapen inom dessa frågor. Företaget meddelade även att de vände sig till anställda och andra intressenter för att få deras feedback och att de hade skapat en ny ledarroll med fokus på just mångfald och inkludering (H&M 2018, s. 69).

I sin hållbarhetsrapport förekom även strategin *förödmjukelse*. H&M erkände att de hade gjort ett stort misstag och bad om ursäkt för händelsen (H&M 2018, s. 69). Vidare adresserade H&M händelsen genom *information* om bakgrunden till händelsen. Företaget förklarade att de i början av 2018 publicerade en bild på en barntröja som sedan uppfattades som rasistisk. I rapporterna beskrev H&M även att de hade informerat intressenter i samband med händelsen (H&M 2018, s. 69; H&M 2019, s. 83).

#### 4.6.4 Analys av H&M

H&M:s kommunikation var liknande i sociala medier och hållbarhetsrapporterna. Den enda skillnaden i val av strategier var att företaget närmade sig kritiken med sympati i sina sociala medier, genom att de förstod omgivningens kritik, och med information i sina hållbarhetsrapporter. Utöver detta användes samma strategier i båda kanalerna och det fanns relativt lite täckning av händelsen i både sociala medier och hållbarhetsrapporter.

### 4.7 Sammanställning av empiri

Nedan följer en sammanställning av de olika kommunikationsstrategierna företagen har applicerat i sociala medier (se Tabell 4) samt hållbarhetsrapporterna (se Tabell 5).

Tabell 4: Kommunikationsstrategier i sociala medier

	Findus	Swedbank	BP	Volkswagen	Zalando	H&M
<b>Förnekelse</b>						
Enkel förnekelse					X	
Skifta ansvar	X				X	
<b>Undvikande av ansvar</b>						

Olyckshändelse			X			
Bristande kunskap och förmåga	X		X		X	X
Provokation						
Goda avsikter						X
<b>Minska anstöt</b>						
Minimering				X		
Differentiering						
Placera händelsen i större kontext	X	X	X			
Attackera anklagaren						
Kompensation	X		X	X		
Framhäva positiva aspekter	X	X				
<b>Korrigerande åtgärder</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Förödmjukelse</b>	X		X	X		X
<b>Information</b>	X			X		
<b>Sympati</b>	X	X	X			X
<b>Totalt antal strategier</b>	9	4	7	5	4	5

Tabell 5: Kommunikationsstrategier i hållbarhetsrapporter

	Findus	Swedbank	BP	Volkswagen	Zalando	H&M
<b>Förnekelse</b>						

Enkel förnekelse						
Skifta ansvar	X					
<b>Undvikande av ansvar</b>						
Olyckshändelse			X			
Bristande kunskap och förmåga		X				
Provokation						
Goda avsikter						X
<b>Minska anstöt</b>						
Minimering				X		
Differentiering						
Placera händelsen i större kontext	X	X	X	X		
Attackera anklagaren						
Kompensation			X			
Framhäva positiva aspekter	X	X		X	X	
<b>Korrigerande åtgärder</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Förödmjukelse</b>		X	X	X		X
<b>Information</b>	X	X	X	X		X
<b>Sympati</b>			X			
<b>Totalt antal strategier</b>	5	6	7	6	2	4

Tabell 6: Sammanställning av användningen av strategierna i respektive medium

	Antal användningar i sociala medier	Antal användningar i hållbarhetsrapporter
<b>Förnekelse</b>		
Enkel förnekelse	1	0
Skifta ansvar	2	1
<b>Undvikande av ansvar</b>		
Olyckshändelse	1	1
Bristande kunskap och förmåga	4	1
Provokation	0	0
Goda avsikter	1	1
<b>Minska anstöt</b>		
Minimering	1	1
Differentiering	0	0
Placera händelsen i större kontext	3	4
Attackera anklagaren	0	0
Kompensation	3	1
Framhäva positiva aspekter	2	4
<b>Korrigerande åtgärder</b>	6	6
<b>Förödmjukelse</b>	4	4
<b>Information</b>	2	5
<b>Sympati</b>	4	1



## 5. Analys

---

*I detta avsnitt analyseras det empiriska underlaget i relation till teorier och tidigare forskning som presenterades i litteraturgenomgången. Analysen presenteras i tre huvudkategorier. Först analyseras hur kommunikationsstrategierna såg ut i sociala medier, sedan analyseras hur kommunikationsstrategier användes i hållbarhetsrapporter. Slutligen dras kopplingar mellan sociala medier och hållbarhetsrapporter för att identifiera likheter och skillnader i användningen av kommunikationsstrategier.*

---

### **5.1 Kommunikationsstrategier i sociala medier**

Inom sociala medier var den mest använda strategin *korrigerande åtgärder*. Denna strategi applicerades av samtliga företag, exempelvis genom att nämna att de skulle inleda samarbete med myndigheter för att utreda hur händelsen inträffade eller genom att kommunicera ut olika typer av planer för att bättra sina rutiner, skapa bättre system samt nya arbetsroller för att motverka att händelsen upprepas. Att samtliga företag valde att kommunicera ut korrigerande åtgärder kan förklaras av Manetti och Belluccis (2016, s. 988-990) resonemang som bygger på att företag kan förlora legitimitet om de inte förmedlar värderingar som stämmer överens med samhällets och intressenternas förväntningar. En förklaring till varför samtliga företag kommunicerade ut korrigerande åtgärder kan därför vara att de måste anpassa sig till omgivningens krav för att uppnå legitimitet.

Fyra av sex företag använde även *förödmjukelse* som strategi i sin kritikhantering i sociala medier. Att korrigerande åtgärder och förödmjukelse användes av de flesta företag kan kopplas till forskning av Ferguson, Wallace och Chandler (2018, s. 251) som visar att dessa två strategier inom Image Repair Theory värderas högt av PR-experter vid bemötande av kritik. Detta kan vara en förklaring till varför dessa strategier var så pass återkommande i företagens kritikhantering, då experter inom området menar att strategierna är effektiva sätt för att hantera kritik (ibid.). Förödmjukelse kan ske i form av antingen en ursäkt eller genom att företaget uttryckligen tar fullt ansvar för situationen. Av de fyra företagen som använde förödmjukelse i sociala medier skedde det i denna medieform främst i form av en ursäkt. Att det var återkommande för företagen att be om ursäkt kan förklaras genom Ferguson, Wallace och Chandlers (ibid., s. 265-267) studie som visar att kritikhantering tas emot bättre av omgivningen om det sker i form av en ursäkt, än om en ursäkt utesluts helt från kommunikationen. Av de

fyra företagen som använde förödmjukelse som strategi var det endast ett företag som uttryckligen skrev att de tog ansvar för händelsen. Istället använde fyra av sex företag strategier för att undvika ansvar för händelserna de kritiserats för. Detta gjorde företagen genom att hävda *bristande kunskap och förmåga*, genom att förklara att deras rutiner inte hade följts, att de inte var medvetna om situationen eller att de inte visste hur händelsen kunde ha inträffat. Detta empiriska fynd skiljer sig från Schultz, Utz och Göritz (2011, s. 21) resonemang om att företag som tar ansvar för en kritiserad händelse har större chans att rädda företagets rykte och minska risken för ytterligare spridning och ilska. I detta fall hade det därför varit fördelaktigt för företagen att använda sina sociala mediekkanaler för att ta ansvar, då forskning av exempelvis Kang och Hustvedt (2014, s. 262) visar att ett bra rykte istället kan leda till positiv WOM och således minska omfattningen av krisen.

Ytterligare en strategi som var vanligt förekommande inom sociala medier var *sympati*. Denna strategi användes av fyra av sex företag och innefattade att hålla med om kritiken som riktats mot dem genom att förklara att de förstod känslorna och reaktionerna hos sina intressenter. DiStaso, Vafeiadis och Amarals (2015, s. 223) studier kring *sympati* som kommunikationsstrategi visade att denna strategi är mindre lämplig vid bemötande av kritik, då den bidrar till lägre tillit till företaget än exempelvis *information*, som endast användes av ett företag inom sociala medier. Författarna (ibid.) menar att avsaknad av information kring kritiserade händelser från företag kan leda till spridning av negativ WOM på sociala medier och således en större kris. Då negativ WOM sprids intensivt via sociala medier kan det därför vara viktigt att lägga mer vikt vid informationsstrategier i denna kanal.

Förnekelse användes endast av två företag på sociala medier, antingen genom att skifta ansvar eller genom enkel förnekelse. Detta kan förklaras av Ferguson, Wallace och Chandler (2018, s. 251) som förklarar att dessa två strategier tillhör de mest negativt värderade strategierna inom Image Repair Theory, tillsammans med provokation som inte användes av något av företagen i sociala medier. Strategierna olyckshändelse och goda avsikter användes endast vid ett av sex fall, medan minimering, differentiering och attackera anklagaren inte användes alls. Bristen på dessa icke-ansvarstagande strategier kan förklaras av Kang och Hustvedt (2014, s. 262) som menar att företag som inte tar ansvar och har en avsaknad av transparens löper större risk för negativ WOM. På sociala medier sprids WOM snabbt och dessutom sprids negativ WOM i högre grad än positiv (Zhang et al. 2018, s. 742-743; Oh & Ki 2019, s. 321; Chung & Lee 2019, s. 4). Dock fanns fortfarande en viss avsaknad av ansvarstagande och transparenta strategier i

företagens kritikhantering via sociala medier, då det fanns brist på information och ansvarstagande förödmjukelse. Därför kan det vara fördelaktigt att fortsätta utveckla strategier för ansvarstagande och transparens, för att undvika spridning av negativ WOM och risk för en större organisatorisk kris (DiStaso, Vafeiadis & Amaral 2015, s. 223).

## 5.2 Kommunikationsstrategier i hållbarhetsrapporter

Den mest använda strategin i hållbarhetsrapporter var *korrigering*, en strategi som samtliga företag använde. Företagen beskrev att de utvecklade nya initiativ inom hållbar utveckling, inkludering och mångfald genom att bilda nya arbetspositioner och team samt erbjuda utbildningar till personal. De beskrev även att de utvecklade processer och ramverk för att förbättra rutiner och undvika att händelserna upprepades i framtiden. Dessutom använde fyra av sex företag *förödmjukelse* som strategi, antingen genom att be om ursäkt för händelsen eller ta på sig fullt ansvar för den. Detta gjorde företagen exempelvis genom att ursäkta sig för att ha bidragit med felaktig information och stötande produkter eller erkänna brister i deras handlande som orsakade händelserna. Dessa empiriska fynd kan delvis kopplas till tidigare forskning av Holtzhausen och Roberts (2009, s. 168) som visar att företag som själva har orsakat en händelse bör använda sig av ansvarstagande strategier som korrigering eller förödmjukelse vid hantering av kritik. Dock använde även BP ansvarstagande strategier, trots att de hävdade att händelsen var en *olyckshändelse*. Vidare beskriver Schultz, Utz och Göritz (2011, s. 21) att ansvarstagande strategier ofta kan vara räddningen av ett företags rykte då omgivningens negativa inställningar och ilska mot ett företag minskar om de uppfattar att företaget tar ansvar för händelsen.

I hållbarhetsrapporterna var det även vanligt att adressera händelsen genom att *informera* om situationen. Fyra av sex företag beskrev eller nämnde vad som hade inträffat för att ge intressenterna en klar bild av situationen. Informationen behandlade bakgrunden till händelsen, vad som hade skett, företagets reaktioner och ibland siffror kopplat till händelsen. Bland studieobjekten var det dock enbart ett företag som använde *sympati* som strategi i hållbarhetsrapporten. Detta kan förklaras av tidigare studiers resultat som visat att intressenter ställer krav på företag att tillhandahålla information om kritiserade händelser och att företag riskerar att mötas av negativa reaktioner vid brist på information. Dessutom har forskning visat att företag som går ut med information om en uppmärksammas händelse framstår som mer pålitliga än om de förmedlar sympati till de berörda. Användning av sympati tenderar istället

att leda till lägre tillit, sämre rykte och fler negativa reaktioner från omgivningen (DiStaso, Vafeiadis & Amaral 2015, s. 223; Schultz, Utz & Göritz 2011, s. 24).

Ytterligare en vanlig metod, som många men inte alla företag använde sina i hållbarhetsrapporter, var att använda strategier för att minska händelsens anstöt. Vanligast förekommande var att företagen *placerade händelsen i en större kontext*, vilket fyra av sex företag gjorde genom att antingen beskriva att händelsen inträffat på en global nivå, att den inte enbart innefattade det utpekade företaget eller genom att sätta händelsen i ett mer långsiktigt perspektiv där krisen kunde ses som en lärdom för företaget. Att denna strategi var vanligt förekommande kan förklaras av Metzler (2001, s. 378) som menar att strategin är ett enkelt sätt för att manipulera mottagaren genom att skifta fokus från problemet. Detta är även en förklaring till varför det var vanligt förekommande att företagen *framhävde sina positiva aspekter* i rapporterna, då detta är ett annat sätt att flytta fokus. Detta gjorde företagen genom att nämna priser de har utnämnts till, deras höga standarder och goda kvalitetsarbete, starka varumärke med kompetent personal samt lojala kundkrets. En studie av Ferguson, Wallace och Chandler (2018, s. 265-267) visade att de högst rankade kommunikationsstrategierna bland PR-experter är strategier som att lyfta positiva aspekter, korrigerande åtgärder och förödmjukelse. Vidare förklaras att de strategier som är minst effektiva vid kritikhantering inkluderar förnekelsestrategier och undvikande av ansvar, vilket även var de strategier som förekom minst eller inte alls i hållbarhetsrapporterna. Enligt Schultz, Utz och Göritz (2011, s. 21) är företags val av kommunikationsstrategier av stor vikt vid kritikhantering då det kan påverka intressenters inställning till företaget. Detta kan vara en förklaring till företagets val av strategier i hållbarhetsrapporterna vid bemötande av kritik, då dessa går i linje med Ferguson, Wallace och Chandlers (2018, s. 265-267) empiriska fynd om de mest, respektive minst, effektiva strategierna vid kritikhantering för att upprätthålla ett gott rykte och långsiktiga relationer till intressenter.

### **5.3 Jämförelse av sociala medier och hållbarhetsrapporter**

Den mest använda strategin i både sociala medier och hållbarhetsrapporter var *korrigerande åtgärder*, vilket samtliga företag använde i båda kanalerna. Även *förödmjukelse* var återkommande i båda kanalerna där majoriteten av företagen applicerade strategin i sin kriskommunikation. Tidigare forskning av Ferguson, Wallace & Chandler (2018, s. 268) har visat att dessa strategier är bland de mest effektiva vid hantering av kritik. Detta förklaras av

idén om att strategierna inte enbart hjälper företagen att rädda sitt rykte, utan även bygger och stärker företagens långsiktiga relationer till sina intressenter (ibid.).

En stor kontrast mellan de två medieformerna var att företagen valde att använda hållbarhetsrapporter för att kommunicera ut *information* om händelsen, medan företagen i sociala medier oftare använde *sympati*. Forskning av DiStaso, Vafeiadis och Amaral (2015, s. 225) förklarar att strategin information är viktig då intressenter vill hållas informerade om situationens läge och bakgrund. Forskningen (ibid.) visar att intressenter som inte hålls informerade om situationen tenderar att söka sig vidare från företaget och ta del av information från alternativa källor. Förklaringen till varför information används i större utsträckning i hållbarhetsrapporter kan ligga i det faktum att det är en monologisk kommunikationskanal. Det innebär att företagen inte är mottagliga för respons, ytterligare frågor eller att kunna justera och addera information med tiden, till skillnad från i sociala medier (Manetti & Bellucci 2016, s. 988-990). Detta kan vara varför det är viktigare för företag att informera grundligt i sina hållbarhetsrapporter än i sociala medier, för att inte riskera att förlora viktiga intressenter. Tidigare forskning för en diskussion kring vilken av dessa två strategier som bäst lämpad för kritikhantering. Å ena sidan hänvisar Schultz, Utz och Göriz (2011, s. 21) till tidigare studier som visar att sympati leder till mer positiva reaktioner av mottagarna och således ett bättre rykte. Å andra sidan visar studier av DiStaso, Vafeiadis och Amaral (2015, s. 223) samt Schultz, Utz och Göriz (2011, s. 21) att information är strategin att föredra, då företag framstår som mer pålitliga. Resultatet av denna studies empiri visar att effekterna av strategierna inte nödvändigtvis måste ställas mot varandra, utan att lämplighetsgraden av strategierna istället kan bero på vilken kanal de används i. Att sympati används mer i sociala medier kan kopplas till Fjeld och Molesworths (2006, s. 393) resonemang om att envägskommunikation uppfattas som opersonligt och skapar en bild av lågt engagemang. Således kan strategin vara mer effektiv när den används i sociala medier, vilket kan vara en förklaring till varför den är påtagligt vanligare i sociala medier än hållbarhetsrapporter.

Empirin visade att det var vanligare för företag att *framhäva positiva aspekter* i hållbarhetsrapporter. I sociala medier var det två av sex företag som lyfte sina goda sidor i samband med kritikhanteringen, medan fyra av sex företag gjorde detta i hållbarhetsrapporter. Metzler (2001, s. 378) menar att framhäva positiva aspekter är en strategi som används för att manipulera mottagaren och flytta fokus från händelsen. Skillnaden i användning av strategin mellan sociala medier och hållbarhetsrapporter kan därför förklaras av Lyon och Montgomery

(2013, s. 751) som menar att mottagare av envägskommunikation, som exempelvis hållbarhetsrapporter, är passiva och enklare att kontrollera. Det blir således lättare att använda manipuleringsstrategier i envägskommunikation, till skillnad från tvåvägskommunikationen som Web 2.0 medför, där mottagarna kan ifrågasätta företags kommunikation kring kritiserade handlingar (Manetti, Bellucci & Bagnoli 2017, s. 991–994). Att endast två företag framhävde sina positiva aspekter i sociala medier kan även förklaras av Manetti, Bellucci och Bagnolis (ibid., s. 995, 1005) resonemang om att många företag är skeptiska till att använda sociala medier för att kommunicera sitt samhällsansvar och CSR-arbete. Författarna (ibid.) menar att den dialogiska egenskapen som finns i sociala medier leder till att företag ser en högre risk för skadad legitimitet vid kommunikation om sitt samhällsansvar, och därför hellre avstår från det. Markovic et al. (2018, s. 732) argumenterar dock för att fler företag borde övergå från att endast informera om deras samhällsansvar i hållbarhetsrapporter till att börja kommunicera ut detta även i sociala medier, då detta kan leda till en mer positiv attityd till företaget. Dessutom visar forskning av Vo, Xiao och Ho (2019, s. 538) samt Eberle, Berens och Li (2013, s. 732) att konsumenter i högre grad stöttar företag som kommunicerar om sina positiva aspekter och CSR-arbete och att detta kan förbättra bilden av företaget. Det kan därför vara fördelaktigt för företag att kommunicera om CSR, även i sina sociala medier.

Empirin visade, förutom skillnader mellan de olika kanalerna, även skillnader beroende på vilken typ av händelse som behandlades. Exempelvis var BP det enda företaget som använde sig av strategin *kompensation* i sina kanaler. Detta kan förklaras av Haigh och Dardis (2012, s. 4) som menar att kompensation är en effektiv strategi för att försöka mildra allvarlighetsgraden av en händelse. BP var det enda företaget som blev kritiserade för en händelse där människor hade mist sitt liv, vilket kan vara förklaringen till varför företaget var det enda av studieobjekten att använda kompensation som strategi. Vidare handlade de största skillnaderna i empirin om vilka strategier som applicerades, snarare än hur de applicerades. Dock var det tydligt att hållbarhetsrapporterna generellt sätt kommunicerade ut större mängder innehåll kopplat till strategierna, vilket är naturligt för den typ av kanal där det finns utrymme för större utläggningar och mer djupgående innehåll.

Ytterligare en tydlig skillnad mellan kritikhanteringen i sociala medier och hållbarhetsrapporter var användningen av strategin *bristande kunskap och förmåga*, en strategi som majoriteten av företagen använde i sociala medier medan endast ett företag använde strategin i sin hållbarhetsrapport. Bristande kunskap och förmåga är en strategi för att undvika ansvar. Det

empiriska resultatet avviker därför från tidigare forskning som betonar vikten av att vara ansvarstagande för att undvika spridning av WOM som i sin tur kan leda till en negativ bild av företaget. Web 2.0:s framväxt har lett till att ansvarstagande strategier är extra viktigt vid kommunikation i sociala medier, då kanalen innebär mer interaktion och informationsspridning och därmed en större risk för spridning av negativ WOM (Schultz, Utz & Göritz 2011, s. 21; DiStaso, Vafeiadis & Amaral 2015, s. 223). DiStaso, Vafeiadis och Amaral (2015, s. 223) förklarar att företag som pekats ut som ansvariga för en kritiserad händelse löper större risk för en skadad image än om händelsen inträffat före Web 2.0. Tidigare forskning tyder därmed på att det är extra viktigt att företag tar ansvar för kritiserade händelser i sociala medier, eftersom den dialogiska aspekten av sociala medier kan innebära förhöjda risker för negativ respons och ökad spridning av kritik (Manetti, Bellucci & Bagnoli 2017, s. 995, 1005). Det empiriska resultatet i denna studie avviker dock från detta, då det var vanligare att företagen försökte undvika ansvar genom att skylla på bristande kunskap och förmåga i sina sociala mediekanaler än i hållbarhetsrapporterna, trots att riskerna för negativa reaktioner och negativ WOM är större i tvåvägskommunikation där mottagaren inte är lika passiv som i envägskommunikation (DiStaso, Vafeiadis & Amaral 2015, s. 223; Lyon & Montgomery 2013, s. 751).

## 6. Slutsats

Studien syftade till att undersöka hur företag formulerar extern kommunikation i sociala medier och hållbarhetsrapporter vid hanteringen av offentlig kritik kopplat till hållbar utveckling, i ett samhälle där information sprids snabbt via sociala medier och därmed riskerar att leda till legitimitetsförluster och skadat rykte. Delvis visade det empiriska materialet en stor bredd av kommunikationsstrategier i de båda kanalerna. Utifrån analysen kan det konstateras att valet av kommunikationsstrategier beror på en kombination av typ av mottagare och typ av kanal. En kombination av envägs- och tvåvägskommunikation är därmed viktigt för att företaget ska kunna täcka båda dessa faktorerers specifika behov.

Ett fåtal kommunikationsstrategier var återkommande i båda medieformerna och kan därför ses som allmänna kommunikationsstrategier som är vanliga för företag att använda vid bemötande av kritik, och inte har en direkt koppling till vilken kanal de används i. Dessa inkluderar *förödmjukelse* och att ta fram *korrigering* *åtgärder*. Icke-ansvarstagande strategier som olika former av förnekelse och undvikande av ansvar hade en tydligare koppling till sociala medier. I hållbarhetsrapporter var istället strategier som att *framhäva positiva aspekter* och *placera händelsen i en större kontext* vanligare.

Image Repair Theory innehöll ett flertal vanligt förekommande strategier. Dock täckte inte strategierna all relevant kommunikation vid kritik. Exempelvis var även strategier som *information* och *sympati* återkommande i företagets bemötande av kritik. Dessa strategier identifierades i majoriteten av fallen och är därför relevanta strategier att inkludera i undersökningar av kriskommunikation. Att kommunicera information kring händelsen var vanligt i hållbarhetsrapporter, medan sympati var en vanligare strategi i sociala medier. Detta kopplas till mediernas monologiska respektive dialogiska egenskaper och visar att denna aspekt av kommunikation har en stor inverkan på hur kommunikation formuleras vid bemötande av offentlig kritik.



## 7. Studiens bidrag och framtida forskning

Studien har bidragit till att fylla luckan i forskningsområdet kring hur kommunikationsstrategier ser ut i sociala medier och hållbarhetsrapporter samt hur dessa ställer sig mot varandra. Manetti och Bellucci (2016) har diskuterat den dialogiska aspekten som sociala medier tillför i samband med utvecklingen av Web 2.0, vilket denna studie har byggt vidare på genom att ställa detta emot den traditionella monologiska kommunikationen som hållbarhetsrapporter grundar sig på. Vidare har Schultz, Utz och Göritz (2011) undersökt vilka kommunikationsstrategier som lämpar sig bäst vid bemötande av kritik. I denna studie har istället fokus legat på vilka strategier som används i sociala medier respektive hållbarhetsrapporter och varför. Ferguson, Wallace och Chandler (2018) har kartlagt Image Repair Theory och värderat effektiviteten av de olika strategierna vid kritikhantering. DiStaso, Vafeiadis och Amaral (2015) har undersökt andra strategier vid bemötande av kritik i form av information, ursäkt och sympati. Denna studie har bidragit med ett utökat ramverk för Image Repair Theory, där även strategierna information och sympati inkluderats.

Denna studie utgick från ett litet urval på sex företag från olika branscher. För att ge en mer representativ bild av forskningsområdet kan vidare forskning förslagsvis applicera denna studies forskningsfråga på ett antal uppmärksammade händelser inom en specifik bransch, för att studera mönster i företags kommunikationsstrategier vid hantering av offentlig kritik. Ytterligare ett utvecklingsområde kan vara att genomföra en kvantitativ studie med en större mängd företag som studieobjekt för att öka generaliserbarheten.

I och med att denna studie studerade fler än ett företag kan det saknas ett visst djup i analysen av varje enskilt företag och istället bidra till en mer övergripande bild. Ett intressant inslag i forskningsområdet hade därför varit en fallstudie av ett företag som har pekats ut som ansvarig för en händelse och undersöka hur företaget reparerade sig från händelsen i dels sociala medier och dels hållbarhetsrapporter, vad de har tagit till för åtgärder för att förebygga framtida upprepning av händelsen och ifall de har utvecklat ramverk för kommunikationsstrategier att förhålla sig till vid kritikstormar. Dessutom vore det intressant att undersöka om samma strategi formuleras på olika sätt i olika medium och vad detta kan bero på.

Eftersom denna studie enbart undersöker företags kommunikationsstrategier i samband med en uppmärksammande händelse och inte under en längre period, skulle en förlängning av denna

studie kunna ske i form av en longitudinell studie där forskaren undersöker hur företags kommunikationsstrategier kring en händelse förändras över tiden, för att täcka en större del av företags kommunikationsstrategier vid bemötande av kritik.

## Referenslista

Alayón, C., Säfsten K. & Johansson, G. (2017). Conceptual sustainable production principles in practice: Do they reflect what companies do? *Journal of Cleaner Production*, 141(1), s. 693-701.

Almgren, J., Ståhle, M. & Forsberg, B. (2020). Swedbank får miljardböter. *Svenska Dagbladet*, 19 mars. <https://www.svd.se/historiskt-beslut-swedbank-far-miljardboter> [2020-05-02]

Bellucci, M. & Manetti, G. (2017). Facebook as a tool for supporting dialogic accounting? Evidence from large philanthropic foundations in the United States. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), s. 874-905.

BP. (2011a). Annual Report and Form 20-F 2010. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/investors/bp-annual-report-and-form-20f-2010.pdf> [Hämtad 2020-04-29]

BP. (2011b). Sustainability Review 2014. [Elektronisk] Tillgänglig: [https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/archive/archived-reports-and-translations/2010/bp\\_sustainability\\_review\\_2010.pdf](https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/archive/archived-reports-and-translations/2010/bp_sustainability_review_2010.pdf) [Hämtad 2020-04-29]

bp\_America (2010a). *BP is attacking the oil spill on the seabed and on the coastline. For the latest go to: <http://bit.ly/aVMnNz>* [twitterpost], 2 maj. [https://twitter.com/bp\\_America/status/13221835427?s=20](https://twitter.com/bp_America/status/13221835427?s=20) [2020-05-01]

bp\_America (2010b). *BP will do anything and everything we can to stop the leak, attack the spill off shore, and protect the shorelines of the Gulf Coast.* [twitterpost], 10 maj. [https://twitter.com/bp\\_America/status/13740978255?s=20](https://twitter.com/bp_America/status/13740978255?s=20) [2020-05-01]

bp\_America (2010c). *The oil spill is a tragedy. I want to say sorry to those affected & thanks to all those helping to make it right. ^Tony <http://bit.ly/bpEze7>* [twitterpost], 3 juni. [https://twitter.com/bp\\_America/status/15350183781?s=20](https://twitter.com/bp_America/status/15350183781?s=20) [2020-05-01]

bp\_America (2010d). *House Hearing: "#BP will pay all necessary cleanup costs & all legitimate claims for other losses & damages caused by the spill." (Hayward)* [twitterpost], 17 juni. [https://twitter.com/bp\\_America/status/16397262253?s=20](https://twitter.com/bp_America/status/16397262253?s=20) [2020-05-01]

bp\_America (2010e). *Tony Hayward "We now have a global industry effort in the Gulf" "...The industry will learn from this and there will no doubt be changes"* [twitterpost], 10 maj. [https://twitter.com/bp\\_America/status/13738329047?s=20](https://twitter.com/bp_America/status/13738329047?s=20) [2020-05-01]

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl., Stockholm: Liber.

Ceschin, F. & Gaziulusoy, I. (2016). Evolution of design for sustainability: From product design to design for system innovations and transitions. *Design Studies*, 47(1), s. 118-163.

Chen, Y.S., Lin, C.L. & Chang, C.H. (2014). The influence of greenwash on green word-of-mouth (green WOM): the mediation effects of green perceived quality and green satisfaction. *Quality & Quantity*, 48(5), s. 2411-2425.

Chung, A. & Jiang, H. (2017). Handling negative publicity: The influence of employing CSR communication in apology statements in reducing anger and negative word-of-mouth (NWOM). *Journal of Communication Management*, 21(3), s. 267-286.

Chung, A. & Lee, K.B. (2019). Corporate Apology After Bad Publicity: A Dual-Process Model of CSR Fit and CSR History on Purchase Intention and Negative Word of Mouth. *International Journal of Business Communication*, s. 1-21.

Crooke, M., Csikszentmihalyi, M. & Bikel, R. (2015). Leadership in a Complex World: How to Manage "The Tragedy of Choice". *Organizational Dynamics*, 44(2), s. 146-155.

Danielsson, S.G. (2019). På Zalandos lager: "Vi blir behandlade som fångar". *Handelsnytt*, 29 november. <https://handelsnytt.se/2019/11/29/pa-zalandos-lager-vi-blir-behandlade-som-fangar/> [2020-05-02]

DiStaso, M.W., Vafeiadis, M. & Amaral, C. (2015). Managing a health crisis on Facebook: How the response strategies of apology, sympathy, and information influence public relations. *Public Relations Review*, 41(2), s. 222-231.

Eberle, D., Berens, G. & Li, T. (2013). The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 118(4), s. 731-746.

Elbeid Pettersson, G. (2016). Så hög blir BP:s nota för oljekatastrofen, *Svenska Dagbladet*, 15 juli. <https://www.svd.se/klart-sa-hog-blir-bps-nota-for-oljekatastrofen> [2020-05-02]

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. 4. uppl., Stockholm: Liber.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A.E. & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5. uppl., Stockholm: Wolters Kluwer.

Facebook. (2010a). BPAmerica. Tillgänglig: <https://www.facebook.com/notes/bp-america/bp-pledges-full-support-for-deepwater-horizon-probes/422645093412/> [2020-05-01]

Facebook. (2010b). BPAmerica. Tillgänglig: <https://www.facebook.com/notes/bp-america/bp-steps-up-shoreline-protection-plans-on-us-gulf-coast/422645088412/> [2020-05-01]

Facebook. (2010c). BPAmerica. Tillgänglig: <https://www.facebook.com/notes/bp-america/bp-ceo-tony-haywards-opening-statement-before-house-cmte-on-energy-commerce-june/436751223412/> [2020-05-01]

Facebook. (2013a). FindusSverige. Tillgänglig: <https://www.facebook.com/FindusSverige/posts/1272298546242025> [2020-04-30]

Facebook. (2013b). FindusSverige. Tillgänglig: <https://www.facebook.com/FindusSverige/posts/490444347687042> [2020-04-30]

Facebook. (2013c). FindusSverige.  
Tillgänglig: <https://www.facebook.com/FindusSverige/posts/160717564078108> [2020-04-30]

Facebook. (2013d). FindusSverige.  
Tillgänglig: <https://www.facebook.com/FindusSverige/posts/10151691379831326> [2020-04-30]

Facebook. (2019a). swedbanksverige.  
Tillgänglig: <https://www.facebook.com/swedbanksverige/posts/2056139381128487> [2020-05-02]

Facebook. (2019b). swedbanksverige. Tillgänglig:  
<https://www.facebook.com/swedbanksverige/posts/2108415509234207> [2020-05-02]

Facebook. (2015a). VolkswagenSverige. Tillgänglig:  
<https://www.facebook.com/VolkswagenSverige/posts/1055312577819896> [2020-05-02]

Facebook. (2015b). VolkswagenSverige.  
Tillgänglig: <https://www.facebook.com/VolkswagenSverige/posts/1056509657700188>  
[2020-05-02]

Facebook. (2015c). VolkswagenSverige.  
Tillgänglig: <https://www.facebook.com/VolkswagenSverige/posts/1058483694169451>  
[2020-05-02]

Facebook. (2015d). VolkswagenSverige. Tillgänglig:  
<https://www.facebook.com/VolkswagenSverige/posts/1058236614194159> [2020-05-02]

Facebook. (2015e). VolkswagenSverige.  
Tillgänglig: <https://www.facebook.com/VolkswagenSverige/posts/1095978447086642>  
[2020-05-02]

Facebook. 2019a. zalando.se. Tillgänglig:  
<https://www.facebook.com/zalando.se/posts/2794535757276068:0> [2020-04-30]

Facebook. 2019b. zalando.se.  
Tillgänglig: <https://www.facebook.com/zalando.se/posts/2801728223223488:0> [2020-04-30]

Facebook. 2019c. zalando.se.  
Tillgänglig: <https://www.facebook.com/zalando.se/posts/2804488646280779:0> [2020-04-30]

Ferguson, D.P, Wallace, J.D. & Chandler, R.C. (2018) Hierarchical consistency of strategies in image repair theory: PR practitioners' perceptions of effective and preferred crisis communication strategies. *Journal of Public Relations Research*, 30(5-6), s. 251-272.

Findus. (2014). Hållbarhetsredovisning 2013. [Elektronisk] Tillgänglig:  
<http://www.mynewsdesk.com/se/findus/documents/findus-haallbarhetsredovisning-2013-36147> [Hämtad 2020-04-24]

Fjeld, K. & Molesworth, M. (2006). PR practitioners' experiences of, and attitudes towards, the internet's contribution to external crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(4), s. 391-405.

Furusjö, J. (2017). Volkswagens utsläppsskandal på 35 sekunder. Aftonbladet, 29 mars.  
<https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/ooo7a/volkswagens-utslappsskandal--pa-35-sekunder>  
[2020-05-02]

Gazett, D. (2015). Här är allt du behöver veta om Volkswagen-skandalen. SVT, 24 september.  
<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/har-ar-allt-du-behoover-veta-om-volkswagen-skandalen>  
[2020-05-02]

Go, E. & You, K.H. (2016). But not all social media are the same: Analyzing organizations' social media usage patterns. *Telematics och Informatics*, 33(1), s. 176-186.

Golob, U., Elving, W., Ellerup Nielsen, A., Thomsen, C., Schultz, F., Podnar, K. & Colleoni, E. (2013). CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), s. 228-248.

H&M. (2018). H&M Group Sustainability Report 2017. [Elektronisk] Tillgänglig: [https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2017%20Sustainability%20report/HM\\_group\\_SustainabilityReport\\_2017\\_FullReport.pdf](https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2017%20Sustainability%20report/HM_group_SustainabilityReport_2017_FullReport.pdf) [Hämtad 2020-04-23]

H&M. (2019). H&M Group Sustainability Report 2018. [Elektronisk] Tillgänglig: [https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2018\\_Sustainability\\_report/HM\\_Group\\_SustainabilityReport\\_2018\\_%20FullReport.pdf](https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2018_Sustainability_report/HM_Group_SustainabilityReport_2018_%20FullReport.pdf) [Hämtad 2020-04-23]

Haigh, M.M. & Dardis, F. (2012). The Impact of Apology on Organization – Public Relationships and Perceptions of Corporate Social Responsibility. *Public Relations Journal*, 6(1), s. 1-16.

Ham, C.D. & Kim, J. (2019). The Role of CSR in Crises: Integration of Situational Crisis Communication Theory and the Persuasion Knowledge Model. *Journal of Business Ethics*, 158(1), s. 353-372.

hm (2018a). *We understand that many people are upset about the image of the children's hoodie. We, who work at H&M, can only agree. We're deeply sorry that the picture was taken, and we also regret the actual print. Therefore, we've not only removed the image from our channels, but also the garment from our product offering. It's obvious that our routines haven't been followed properly. This is without any doubt. We'll thoroughly investigate why this happened to prevent this type of mistake from happening again.* [twitterpost], 9 januari. <https://twitter.com/hm/status/950680302715899904> [2020-04-29]

hm (2018b). *WE ARE LISTENING. The recent incident was entirely unintentional, but it demonstrates so clearly how big our responsibility is as a global brand. We have reached out, around the world, inside and outside H&M to get feedback. Our commitment to addressing diversity and inclusiveness is genuine, therefore we have appointed a global leader, in this*



area, to drive our work forward. There will be more from us soon. [twitterpost], 16 januari. <https://twitter.com/hm/status/953345162415149057> [2020-04-29]

Holmbom, R. (2013). Så mycket kan Findus varumärke skadas. *Svenska Dagbladet*, 13 februari. <https://www.svd.se/sa-mycket-kan-findus-varumärke-skadas> [2020-05-02]

Holmgren, C. (2015). BP ska betala över 18 miljarder för oljeutsläpp. *Sveriges Radio*, 2 juli. <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6204155> [2020-05-02]

Holtzhausen, D.R. & Roberts G.F. (2009). An Investigation into the Role of Image Repair Theory in Strategic Conflict Management. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), s. 165-186.

Hsieh, H.F. & Shannon, S.E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), s. 1277-1288.

Kang, J. & Hustvedt, G. (2014). Building Trust Between Consumers and Corporations: The Role of Consumer Perceptions of Transparency and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 125(2), s. 253-265).

Kesavan, R., Bernacchi, M.D. & Mascarenhas, O.A.J. (2013). Word of Mouse: CSR Communication and the Social Media. *International Management Review*, 9(1), s. 59-67.

Ki, E.J. & Nekmat, E. (2014). Situational crisis communication and interactivity: Usage and effectiveness of Facebook for crisis management by Fortune 500 companies. *Computers in Human Behavior*, 35(1), s. 140-147.

Kucukusta, D., Perelygina, M. & Lam, W.S. (2019). CSR communication strategies and stakeholder engagement of upscale hotels in social media. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), s. 2129-2148.

Liu, B.F. & Fraustino, J.D. (2014). Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development. *Public Relations Review*, 40(1), s. 543-546.

Liu, B.F. & Kim, S. (2011). How organizations framed the 2009 H1N1 pandemic via social and traditional media: Implications for US health communicators. *Public Relations Review*, 37(3), s. 233–234.

Loman, N. (2019a). Larmet från Zalandos lager: ”Ni som inte når målen begraver vi”. *Mitt i Upplands-Bro*, 29 november. <https://mitti.se/nyheter/larmet-zalandos-begraver/?omrade=upplandsbro> [2020-05-02]

Loman, N. (2019b). Modejättens talesperson: ”Vi ser allvarligt på anklagelserna”. *Mitt i Upplands-Bro*, 29 november. <https://mitti.se/nyheter/modejattens-talesperson-anklagelserna/?omrade=upplandsbro> [2020-05-02]

Lyon, T. & Montgomery, A. (2013). Tweetjacked: The Impact of Social Media on Corporate Greenwash. *Journal of Business Ethics*, 118(4), s. 747-757.

Makar, M. (2020). Swedbank får betala fyra miljarder i sanktionsavgift. *SVT*, 19 mars. <https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/finansinspektionens-presstraff-swedbank-kan-bli-skyldig-betala-miljarder> [2020-05-02]

Malm, S. (2019). Zalandos anställda larmar: ”Fängelselika” förhållanden. *Expressen*, 29 november. <https://www.expressen.se/dinapengar/zalandos-anstallda-larmar-fangelselika-forhallanden/> [2020-05-02]

Manetti, G. & Bellucci, M. (2016). The use of social media for engaging stakeholders in sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(6), s. 985-1011.

Manetti, G., Bellucci, M., & Bagnoli, L. (2017). Stakeholder Engagement and Public Information Through Social Media: A Study of Canadian and American Public Transportation Agencies. *The American Review of Public Administration*, 47(8), s. 991–1009.

Markovic, S., Iglesias, O., Singh, J.J. & Sierra, V. (2018). How does the Perceived Ethicality of Corporate Services Brands Influence Loyalty and Positive Word-of-Mouth? Analyzing the Roles of Empathy, Affective Commitment, and Perceived Quality. *Journal of Business Ethics*, 148(1), s. 721-740.

Metzler, M.S. (2001). Responding to the legitimacy problems of big tobacco: An analysis of the "people of Philip Morris" image advertising campaign. *Communication Quarterly*, 49(4), s. 366-381.

Moody, M. (2011). Jon and Kate Plus 8: A case study of social media and image repair tactics. *Public Relations Review*, 37(4), 405–413.

Neilson, L.A. (2010). Boycott or buycott? Understanding political consumerism. *Journal of Consumer Behaviour*, 9(3), s. 214-227.

Oh, J. & Ki, E.J. (2019) Factors affecting social presence and word-of-mouth in corporate social responsibility communication: Tone of voice, message framing, and online medium type. *Public Relations Review*, 45(2), s. 319-331.

Robertson, C. & Lipton, E. (2010). BP Is Criticized Over Oil Spill, but U.S. Missed Chances to Act. *The New York Times*, 30 april. <https://www.nytimes.com/2010/05/01/us/01gulf.html> [2020-05-02]

Saleh, M.H.T., Ebeid, A.Y. & Abdelhameed, T.A. (2015). Customers' perception of corporate social responsibility (CSR): its impact on word-of-mouth and retention. *Innovative Marketing*, 11(2), s. 49-55.

Schultz, F., Utz, S. & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), s. 20-27.

Siano, A., Vollero, A., Conte, F. & Amabile, S. (2017). More than Words: Expanding the Taxonomy of Greenwashing after the Volkswagen Scandal. *Journal of Business Research*, 71(1), s. 27-37.

Skarmeas, D. & Leonidou, C.N. (2013). When consumers doubt, Watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of Business Research*, 66(10), s. 1831-1838.

Springett, D. (2013). Editorial: Critical Perspectives on Sustainable Development. *Sustainable Development*, 21(2), s. 73-82.

Sturm, F. (2018). H&M-pojkens mamma talar ut: ”Från ett vanligt liv till kalabalik”. SVT, 18 januari. <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/sodertalje/h-och-m-pojkens-mamma-vi-har-fatt-hat-och-hot-fran-hela-varlden> [2020-05-02]

Svenskt Näringsliv (2016). *FAQ: Vad innebär lagen om hållbarhetsrapportering?* <https://www.svenskhandel.se/contentassets/c368b07910fb43e0a2e941efcfbf67a5/faq-lag-om-hallbarhetsrapport.pdf> [2016-05-01]

Swedbank (2019a). *Vi har påpekat att arbetet för att motverka penningtvätt är en del av verksamheten för oss och alla banker.* [twitterpost], 20 februari. <https://twitter.com/Swedbank/status/1098328306649387008?s=20> [2020-05-02]

Swedbank (2019b). *Hej! Vi avsätter nu betydande resurser för att göra en fördjupad översyn av de tidigare systemen, för att förebygga och förhindra penningtvätt. I de fall vi identifierar eventuella brister kommer vi att analysera vad som gick fel och åtgärda dem.* [twitterpost], 28 mars. <https://twitter.com/Swedbank/status/1111205984079409153?s=20> [2020-05-02]

Swedbank. (2020). Swedbank Års- och hållbarhetsredovisning 2019. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://online.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE53582036> [Hämtad 2020-04-24]

Tate, W.L., Ellram, L.M. & Kirchoff, J.F. (2010). Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), s. 19-44.

Taylor, M. & Perry, D.C. (2005). Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*, 31(2), s. 209-217.

Vo, T., Xiao, X. & Ho, S. (2019). How Does Corporate Social Responsibility Engagement Influence Word of Mouth on Twitter? Evidence from the Airline Industry. *Journal of Business Ethics*, 157(2), s. 525-542.

Volkswagen. (2016). Annual Report 2015. [Elektronisk] Tillgänglig: [https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2016/volkswagen/englisch/Y\\_2015\\_e.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2016/volkswagen/englisch/Y_2015_e.pdf) [Hämtad 2020-04-23]

VW (2015a). *Update from Volkswagen regarding the EPA investigation: "Volkswagen would like to offer our deepest apologies to those affected by our violation of CARB and EPA emissions standards. We will remedy the issue, and we will make things right in order to win back the trust of you, our customers, our dealers, the government, the public, and our employees. We kindly ask for your patience as we work very hard to address this complex issue, and we will share more information as soon as we can."* - Michael Horn, President and CEO Volkswagen Group of America [twitterpost], 25 september. <https://twitter.com/VW/status/647190698223992832> [2020-05-01]

VW (2015b). *Visit <http://VWDieselInfo.com> for information regarding affected TDI vehicles. We've launched VWDieselInfo.com to keep our community updated with information regarding affected TDI vehicles. Thank you for your patience as we work to remedy this issue and regain your trust.* [twitterpost], 27 september. <https://twitter.com/VW/status/648165227574374402> [2020-05-01]

Zalando (2019). *Hej Roger! Vi garanterar dig att vi givetvis kommer att gå till botten med det här och utreda internt vad det är för arbetsförhållanden som råder på våra lager. Jag försäkrar dig om att vi tar det på största allvar och att vi kommer att ta de åtgärder som behövs.* [twitterpost], 2 december. <https://twitter.com/Zalando/status/1201440299182182400> [2020-05-02]

Zalando. (2020). Annual Report 2019. [Elektronisk] Tillgänglig: [https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/Zalando-SE\\_Annual-Report\\_2019.pdf](https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/Zalando-SE_Annual-Report_2019.pdf) [Hämtad 2020-04-24]

Zhang, L., Li, D., Cao, C. & Huang, S. (2018). The influence of greenwashing perception on green purchasing intentions: The mediating role of green word-of-mouth and moderating role of green concern. *Journal of Cleaner Production*, 187(1), s. 740-750.

Öhrn, Cl. (2018). H&M anklagas för rasism efter ny barnkollektion. *Aftonbladet*, 8 januari.  
<https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/VR1zkJ/hm-anklagas-for-rasism-efter-ny-barnkollektion>  
[2020-05-02]