



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Handelshögskolan

Bakom de svarta rubrikerna på Klarna - så överlever du en kris och stärker anseendet för varumärket

Kandidatuppsats Marknadsföring
Företagsekonomiska institutionen
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Höstterminen 2021

Författare:
Caroline Karlsson
Caroline Opsahl

Handledare:
Eva Ossiansson

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Eva Ossiansson för din oklanderliga handledning, dina intressanta infallsvinklar och kloka råd. Vi vill även tacka våra opponenter för en givande opponering och diskussion. Framförallt vill vi även tacka varandra för ett enastående samarbete, i med - och motgång och genom livets generella kriser.

Abstract

Be prepared! A crisis can strike at any time and if it does, there is no turning back. Crises within companies are a risk that seriously threatens their business and researchers who have studied crises and crisis management for the past forty years all agree that the thing that either helps or destroys a company is their ability of crisis management. Today, crises and crisis management have become highly topical issues, perhaps more current than ever before in our fast-moving society. Therefore, the aim and idea of this study is to contribute to this field of research through knowledge about both crisis management and strengthen the reputation of a brand. We will achieve this by going through previous research on crisis management and crises, forming a case study on the company Klarna Bank AB and performing a content analysis of their space in Swedish media within the time period of a decade. Because of the fact that Klarna is both a great Swedish entrepreneurial success and also a heavily criticized company, with the image of them making money on regular people's indebtedness, this becomes a particularly exciting subject. Despite the criticism of Klarna, they are still one of the companies in Sweden with the highest reputation. How is this connected? Through the purpose of this study, the questions at hand, and our method, we have come to several interesting conclusions, including that the process of a crisis and the three stages that existing research describes - before, during and after the crisis - are insufficient. Using this background and foundation we therefore present a fourth stage in the process of a crisis that according to us is an unexplored stage that we believe can be implemented to other companies and organizations, even beyond Sweden's borders. Thus, our study contributes with new perspectives on crisis management that we hope can help pave the way – rather than knock over – companies and organizations along the way of a crisis.

Keywords: Crisis, crisis management, brand crisis, brand reputation/reputation, Klarna, Sebastian Siemiatkowski, Segoria, complaint, invoices, debt collection, debt collection fees, reminder invoice, Kronofogden, debts, indebtedness, criticism, criticized

Sammanfattning

Var förberedd! Krisen kan slå till när som helst, och när krisen väl kommer finns det ingen återvändo. Krisen riskerar att allvarligt hota verksamheten och det är bara förmågan till krishantering som antingen hjälper eller stjälpes ett företag eller organisation. Det här är forskare som studerat kriser och krishantering de senaste 40 åren rörande överens om. Kriser och krishantering är högaktuella ämnen, kanske mer aktuella än någonsin i dagens snabbväxande samhälle. Syftet med den här studien är därför att bidra till forskningsfältet genom kunskap kring både krishantering och hur anseendet kan stärkas för ett varumärke. Detta gör vi genom tidigare forskning inom kriser och krishantering, en fallstudie på Klarna Bank AB och en innehållsanalys av deras medieutrymme i svenska medier under ett decennium. Det här är särskilt spännande eftersom Klarna både är den stora svenska entreprenörssuccén och det kraftigt kritiserade företaget där bilden är att de tjänar pengar på människors skuldsättning. Trots det sistnämnda är Klarna ett av företagen i Sverige med högst anseende - hur hänger det ihop? Genom studiens syfte, frågeställningar och metod har vi kommit fram till flera intressanta slutsatser, bland annat att krisens process och de tre stadier som befintlig forskning beskriver - före, under och efter krisen - är otillräckliga. Med bakgrund till detta presenterar vi därför ett fjärde stadium som, enligt oss, är ett ej tidigare utforskat krisstadium som vi tror är representativt för andra företag och organisationer, också utanför Sveriges gränser. Vår studie bidrar alltså med ett nytt perspektiv på krishantering som vi hoppas kan hjälpa - snarare än stjälpas - många företag och organisationer längs krisens väg.

Nyckelord: Kriser, krishantering, varumärkeskriser, anseende, Klarna, Sebastian Siemiatkowski, Segoria, klagomål, fakturor, inkasso, inkassoavgifter, påminnelsefaktura, Kronofogden, skulder, skuldsättning, kritik, kritiserar.

Innehållsförteckning

Förord

Abstract

1. Inledning.....	1
1.1 Inledning och problemdiskussion.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	3
1.3 Avgränsningar och definitioner.....	3
1.4 Kort om fallorganisationen.....	4
2. Teoretisk referensram.....	5
2.1 Kris.....	5
2.1.1 Vad är en kris.....	5
2.1.2 Varför uppstår varumärkeskriser.....	6
2.1.3 Kris eller kontrovers?.....	8
2.2 Krishantering.....	9
2.2.1 Krishantering - en process i olika stadier.....	9
2.2.2 Krisens process och dess krishantering.....	9
2.2.3 Proposed Reactive Crisis Management Model.....	12
2.3 Kriskommunikation och återhämtning.....	13
2.3.1 Situational Crisis Communication Theory (SCCT).....	13
2.3.2 Anseendekapital.....	14
2.3.3 Sammanfattning av teoretisk referensram.....	15
3. Metod.....	16
3.1 Vetenskaplig ansats och val av metod.....	16
3.2 Innehållsanalys.....	16
3.3 Kort om fallorganisationen.....	17
3.4 Datainsamling, tillvägagångssätt och avgränsningar.....	18
3.5 Studiens trovärdighet, generaliserbarhet och replikerbarhet.....	21
3.5.1 Studiens trovärdighet och generaliserbarhet.....	21
3.5.2 Studiens replikerbarhet.....	21
4. Resultat och analys.....	22
4.1 Före krisen.....	22
4.2 Under krisen.....	26
4.2.1 Avslöjandet.....	27
4.2.2 Kunderna rasar och anmälningarna ramlar in.....	29

4.2.3 Medarbetare intygar “inkassoförfaranden är medveten strategi”	29
4.2.4 Uttalande väcker starka reaktioner	30
4.2.5 Första stora intervjun med Siemiatkowski	31
4.2.6 Kunder bryter samarbete	31
4.2.7 Siemiatkowskis motattack i dagens industri	32
4.2.8 Tidslinje över krisen	33
4.2.9 Fördjupad och summerande analys av krisen	35
4.3 Efter krisen	38
4.3.1 Krisens efterfas 2014	39
4.3.2 Krisens efterfas 2015	41
4.4 Den kroniska inflammationen	42
4.4.1 Åren 2018 och 2019	42
4.4.2 Åren 2020 och 2021	43
4.4.3 Om den kroniska inflammationsfasen	45
4.5 Högt anseende trots kontroverser, kris och kronisk inflammation	48
4.5.1 Kantar Sifos anseendeindex	48
4.5.2 Krishantering behöver inte vara svart eller vit	50
5. Diskussion och slutsats	52
5.1 Studiens bidrag till forskningsfältet	56
5.2 Förslag till framtida forskning	57
Källförteckning	58
Bilagor	63

1. Inledning

1.1 Inledning och problemdiskussion

”Be prepared” (Fink 1986).

Knarkgömmor som hittas i en storbanks lokaler (Lundqvist 2021), en börs-VD som skriver under pseudonym för att påverka aktiekursen (Åkerblom Andersson, Isacson & Lönnroth 2021; Hellekant 2021) eller en minister som utreds för sexuella trakasserier (Bengtsson 2021). Detta är bara några exempel på händelser som skapat mediala granskningar och som utlöst mediala kriser under året 2021 i Sverige, vilket sannolikt påverkat såväl utpekade individer, dess medarbetare och organisationer. Men vad är egentligen en kris, och varför borde företag och organisationer ha strategier för detta?



Figur 1.1 Rubriker kopplade till mediala kriser gällande Avanza Bank (Lundqvist 2021), Serneke Group (Åkerblom Andersson, Isacson & Lönnroth 2021), infrastrukturminister Tomas Eneroth (Bengtsson 2021) och Klarna Bank AB (Neurath 2014d).

En kris är enligt Coombs (2014) uppfattningen av en oförutsägbar händelse som hotar viktiga förväntningar hos intressenter och allvarligt kan påverka en organisations prestation samt generera negativa resultat. Redan på åttiotalet skrev Fink (1986) något som gör fenomenet än mer problematiskt: att en kris kan uppstå med lite eller ingen förvarning och hända vilket företag eller organisation som helst - litet eller stort, privat eller offentligt, närsomhelst och varsomhelst. Enligt Fink (1986) är därför det säkraste antagandet följande: Att krisen kommer, och när den väl slår till finns det ingen återvändo. Att Fink (1986) inleder sin bok om krishantering och kriskommunikation med citatet ”Be prepared”, är alltså ingen slump.

Med tanke på vilket hot en kris kan utgöra verkar det alltså vara helt avgörande för såväl företag som organisationer att ha förståelse och förberedda strategier för kriser.

I skrivande stund, nära fyra decennier efter Finks (1986) bidrag till forskningen, verkar dessutom det faktum att ”krisen kommer” vara mer aktuellt än någonsin. I spåren av den snabba digitala utvecklingen drivs inte bara krisen av stora, svarta och många rubriker i nyhetsmedier, utan också genom stormar på sociala medier (Scholz & Smith 2018). Trots stormar på sociala medier visar dock tidigare studier att nyhetsmedier fortfarande är agendasättande och har förmågan att fastställa den offentliga dagordningen, vilket därför i större utsträckning påverkar hur allmänheten ser på företag och organisationer (Vogler & Eisenegger 2020).

Vissa företag och organisationer tycks också löpande hamna i fokus för medias granskning, vilket en tidigare studie har visat kan förklaras av att journalister föredrar att skriva om vissa aktörer mer än andra (Raupp 2019). Detta innebär att dessa aktörer är mer “privilegerade” när det kommer till medieåtkomst, men också att de oftare hamnar i fokus för medias prisbevakning. Att en kris riskerar att hota verksamheten är problematisk, men detta riskerar att göra problemet än större. Vad som också riskerar att göra utmaningen svårare är följande faktum: Hur krisen hanteras kan både förbättra och förvärra den (Singh & Chahal 2015). Forskarna verkar dock vara överens om att det genom förberedelser finns goda möjligheter för att något bra ska komma ur krisen (Fink 1986; Coombs 2014; Greyser 2009). Ibland spelar dock inte förberedelserna någon roll, krisen kan slå till ändå (Mitroff 1994). Krishanteringen verkar alltså vara helt avgörande för hur krisen faller ut, samt bilden av och anseendet för företaget eller organisationen.

Trots hotet som kriser och nyhetsmediernas agendasättande makt utgör, verkar visa företag och organisationer överleva gång på gång och behålla ett högt anseende hos allmänheten. Men det verkar också som att även om företaget eller organisationen överlever, kan problem och den mediala granskningen kvarstå på obestämd tid. Ett exempel på detta är Klarna Bank AB som blev grundligt medialt granskade för första gången år 2014 (Neurath 2014h). Bilden i den mediala granskningen var att Klarna medvetet tjänade pengar på att skicka människor till Inkasso och Kronofogden (Neurath 2014d). Detta utvecklade sig till en varumärkeskris som varade i några veckor, men Klarna tampas fortfarande - närmare åtta år senare - med medial granskning kring den här frågan. Samtidigt är Klarna idag det tolfte mest ansedda företaget i Sverige, efter svenska kronjuveler som IKEA, Volvo och Scania (Kantar Sifo 2021). Går det alltså att vara kraftigt kritiserad samtidigt som anseendet är högt?

Detta väcker många intressanta frågor. Hur undviker företag och organisationer stora rubriker, likt de vi inledningsvis visade? Hur navigerar företag och organisation när anseendet utmanas och kanske hela verksamheten ställs på spel? Går det att undvika att kärnan i krisen

följer företaget eller organisationen även långt efter krisen, och isåfall hur? I denna studie kommer vi utifrån forskning och en fallstudie på företaget Klarna att försöka reda ut detta. Men för att kunna göra det på ett bra och trovärdigt sätt har vi kokat ned alla våra frågor och tankar i ett konkret syfte och två frågeställningar.

1.2 Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att beskriva och förklara en varumärkeskris och hur ett företag har lyckats stärka anseendet för sitt varumärke och därmed bidra med kunskap kring krishantering. Syftet ger upphov till följande frågeställningar:

- 1) Vad karakteriserar en varumärkeskris?
- 2) Vad är den bästa krishanteringen för att överleva varumärkeskriser och stärka anseendet för ett varumärke?

För att uppnå syftet och besvara frågeställningarna har studiens problem avgränsats och avgörande begrepp definierats.

1.3 Avgränsningar och definitioner

Studien har utifrån den forskning som tagits del av avgränsats till att undersöka en varumärkeskris utifrån tre stadier: Före krisen, under krisen och efter krisen. Med en varumärkeskris avser vi en händelse eller situation som uppfyller ett antal kriterier och allvarligt kan hota eller skada verksamheten (se sida 7-9) och därmed riskerar att påverka anseendet för varumärket. Med krishantering avser vi den bästa strategin för att hantera krisen och stärka anseendet. I studien använder vi genomgående begreppet "anseende" för att beskriva allmänhetens inställning till varumärken. I studien förekommer dock teorier som inkluderar liknande begrepp som "förtroende", "attityd", "status" och "rykte". Vi har valt definitionen "anseende" i studiens syfte och frågeställningar utifrån två anledningar: Begreppet används i svenska jämförelser mellan såväl företag, som organisationer och myndigheter, vilket årligen bl.a. mäts av Kantar Sifo (Kantar Sifo 2017) och inkluderar både den emotionella och rationella kopplingen till ett varumärke, till skillnad från t.ex. "förtroende" som enbart täcker den emotionella kopplingen (Kantar Sifo 2017). Slutligen avgränsas studiens problem genom att undersöka ett företag som både har genomgått en varumärkeskris och har ett högt anseende. Vidare berättar vi mer om företaget, vilket är Klarna Bank AB.

1.4 Kort om fallorganisationen

Klarna är en *”ledande global betalningsleverantör och shoppingtjänst som erbjuder smartare och mer flexibla shopping- och betalningslösningar till 90 miljoner aktiva konsumenter och fler än 250 000 butiker i 17 länder”* (Klarna u. å. a). Bolaget grundades år 2005 i Stockholm med målet att göra det enklare för kunder att handla online. Klarna beskrevs tidigt som den stora entreprenörssuccén och var ett av Sveriges genom tiderna högst värderade startupbolag (Wisterberg 2020), men år 2014 skapades en annan sida av myntet. Svenska Dagbladet inledde en stor granskning av Klarnas metoder med kritik mot att Klarna tjänar pengar på att skicka kunder till Inkasso och Kronofogden. Granskningen ledde till en varumärkeskris som sedan skapade en kronisk inflammation som förföljer Klarna än i dag, närmare åtta år senare. Vi återkommer mer till detta i avsnittet resultat och analys.

2. Teoretisk referensram

Under detta avsnitt kommer vi presentera forskning samt teorier och modeller inom kriser och krishantering. I slutet av kapitlet sammanfattas teorin som karaktäriseras med krisens process - före, under och efter krisen - i en egen modell (modell 2.3). Modellen kommer följa med genom studiens resultat och analys tillsammans med övrig teori.

2.1 Kris

2.1.1 Vad är en kris?

Vad är en kris? Det finns flera olika definitioner, men de definitioner vi kommer använda genomgående i denna uppsats är framtagna av Fink (1986) och Coombs (2014) som båda definierar en kris. Definitionerna skiljer sig något åt men har en tydlig gemensam nämnare: Att en kris är en oförutsägbar händelse som allvarligt kan hota och skada verksamheten.

Definitioner av en kris:

Fink (1986): *"A crisis is an unstable time or state of affairs which a decisive change is impending – either one with the distinct possibility of a highly desirable and extremely positive outcome"* (Fink 1986, s.15).

Coombs (2014): *"A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectations of stakeholders related to health, safety, environmental, and economic issues, and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes"* (Coombs 2014, s. 3).

En kris kan uppstå varsomhelst och närsomhelst, med eller utan förvarning (Fink 1986). En kris kan även drabba vilket företag som helst, oavsett om det är litet eller stort, privat eller offentligt. Det säkraste antagandet är dock tydligt: Att krisen kommer. Likt en influensa kan krisen vara över på 24 timmar eller så pågår den längre, vissa gånger kan den fälla en individ, företag eller organisation helt och ibland måste det bli värre innan det kan bli bättre. En kris är sällan svart eller vit och den kommer sällan ensam. För att kunna bota krisen måste den först diagnostiseras, vilket Fink (1986) menar handlar om förståelse för vilka beslut som måste fattas. Men det handlar också om att försöka förutse "the turning point". Enligt Fink (1986) kan krisen (the turning point) karaktäriseras utifrån ett företagsorienterat perspektiv enligt modell 2.1:



Modell 2.1 Egen modell som sammanfattar Finks (1986) fem “turning-points”, som sedan kommer följas upp i resultat och analys.

Vidare menar Fink (1986) att företag och organisationer inte alltid befinner sig i en kris, utan snarare löpande är i förstadiet till en kris. Han påtalar också att hur krisen faller ut påverkar såväl livet som arbetet för många människor (Fink 1986), liksom organisationens ekonomi och överlevnad (Coombs 2014). Det är därför av stor vikt att upptäcka problem i tid och adressera dem innan de är utom kontroll och riskerar att bli akuta (Fink 1986). Det finns nämligen hopp; Singh och Chahal (2015) menar att individer både är otroligt tålmodiga och förnuftiga samtidigt som de är benägna att få tillbaka tillit igen trots att ett förtroende brutits av oärlighet, lögn eller mörkläggning. Det är just detta en bra krishantering ska dra nytta av; allmänhetens godhet som skapar en miljö för att antingen rekonstruera eller behålla företagets trovärdighet (Singh & Chahal 2015).

2.1.2 Varför uppstår varumärkeskriser?

Vi har med hjälp av Fink (1986) och Coombs (2014) diskuterat vad en kris är och börjat gå in på varför kriser utvecklas. Det sistnämnda ska vi dyka lite djupare i. Varför uppstår kriser? Enligt Greyser (2009) finns det nio olika anledningar till att varumärken kan hamna i en varumärkeskris, vilka listas i modell 2.2. Greyser (2009) menar att vissa anledningar kan komma plötsligt medan andra är resultat av problem som funnits under en längre tid.

DÄRFÖR UPPSTÅR VARUMÄRKEKRISE

NIO ANLEDNINGAR ENLIGT GREYSER (2009)

Produktfel
Tveksamt socialt ansvar
Företags vårdslöshet
Misskötsam företagsledning
Dåliga affärsresultat
Kontroversiellt uttalande från talesperson
Företagets ikon avlider
Förlust av allmänhetens stöd
Kontroversiellt ägandeskap

Modell 2.2 Egen modell som visualiserar Greysers (2009) nio anledningar till varför varumärkeskriser uppstår, som kommer följas upp i resultat och analys.

Om dessa anledningar påverkar, vad Greyser (2009) kallar ”the essence of the brand”, d.v.s. egenskaperna som är närmast förknippade med varumärkets betydelse och framgång, kan kriser uppstå som blir livsavgörande och påverkar företagets position på marknaden. Vidare menar han att det som skyddar mot varumärkeskriser är att leva upp till givna löften, d.v.s. företaget eller organisationens beteende och leverans av produkt eller tjänst (Greyser 2009). En annan aspekt handlar om moral, vilken lyfts av Scholz och Smith (2018). I en studie över vad som triggar mediestormar i sociala medier visar deras analys av nyhetsbevakning att 61 procent av kriserna med affärsinriktning utlöstes av anklagelser om upplevd moralisk försummelse, men också grundläggande problem och oetiskt beteende i organisationen. Scholz och Smith (2018) menar alltså att det vanligaste som utlöser kriser är omoraliskt beteende. Vidare menar de att företag inte borde vara rädda för dessa kriser utan se dem som möjligheter för varumärkesbyggande (Scholz och Smith 2018).

Innehållet i ett företags respons är det viktigaste i en krissituation (Greyser 2009). Greyser (2009) hävdar dock att det inte endast är kommunikation som kan möta ryktesproblem - det krävs även verkligt innehåll bakom orden, det är så ärlighet byggs i organisationen. Vidare säger Greyser att ärlighet är huvudnyckeln i en kris, men han trycker också på att kritik ibland kan vara missriktad samt sakna grund och då måste organisationen eller företaget korrigera detta. Korrigeringsarna måste bygga på fakta och trovärdighet (Greyser 2009).

För att bredda perspektivet något är det intressant att titta på vilka krafter som de facto påverkar förtroende under en varumärkeskris. För några decennier sedan konstaterade

McCombs och Shaw (1972) att massmedia är agendasättare, kanske inte genom att påverka vad människor ska tycka, men däremot vad de kommer tänka. Detta verkar stämma även flera decennier senare. Yannopoulou, Koronis och Elliot (2011) anför nämligen att massmedia påverkar förtroendet för ett varumärke mer än vad konsumenternas egen upplevelse gör. De introducerar därmed massmedia som en till part som påverkar förtroenderelationen mellan konsumenter och varumärken (Yannopoulou, Koronis & Elliot 2011). Detta går i linje med vad Vogler och Eisenegger (2020) konstaterar, att äldre nyhetsmedier fortfarande är inflytelserika när det gäller hur allmänheten utvärderar företag trots den digitala tidsåldern. Nyhetsmedier har alltså förmågan att påverka och fastställa den offentliga dagordningen, vilket sannolikt kan avgöra vilka företag som uppfattas som relevanta av allmänheten och hur allmänheten ser på dessa företag (Vogler & Eisenegger 2020).

För att återigen bredda perspektivet adderar vi in två ytterligare viktiga aspekter. För det första: Journalister föredrar att skriva om vissa aktörer mer än andra, typiska väletablerade högstatusaktörer (Raupp 2019). Detta gör att vissa aktörer på marknaden är mer privilegierade när det kommer till medieåtkomst och ger dessa en bättre ”standing” när det kommer till att ha en röst i media. Det innebär dock att dessa oftare hamnar i fokus för medierna och deras krisbevakning. För det andra: När ett företag eller en organisation hamnar under medias mikroskop och blir granskade är det enda som är säkert att något kommer hittas och hamna i fokus (Fink 1986). Att media är agendasättande, att något alltid hamnar i fokus under granskning och att journalister bevakar vissa mer än andra, verkar således vara faktorer som för vissa företag och organisationer kan vara mycket utmanande.

2.1.3 Kris eller kontrovers?

Som vi tidigare varit inne på är krisen utmanande och enligt Ziek (2015) är kriser som rör sig snabbt en av de mest utmanande frågorna för ledarskap idag. Att vara förberedd löser dock inte frågan att ledare ofta skyndar sig att döma och betraktar en organisation i kris när så inte är fallet. Det är därför viktigt att tillägga att företag ibland inte är i en kris, utan snarare i en kontrovers (Ziek 2015). En kontrovers är till skillnad från kris en kommunikativ händelse som konstrueras genom “deltagarnas rörelser och motdrag”. Det är ett tillstånd av långvariga offentliga argument som uppstår när intressenter och företag engagerar varandra i en fråga, exempelvis hållbarhet eller sociala problem (Ziek 2015).

Att skapa en förståelse för om det är en kris eller kontrovers är viktigt eftersom det påverkar kommunikationen. Ziek (2015) poängterar att definitioner av kriser tar hänsyn till både perspektivet av organisationen och dess intressenter; en kris är en specifik, oväntad och icke-rutin-händelse som skapar höga nivåer av osäkerhet och hotar prioriterade mål. Ibland är det här inte fallet, utan det handlar snarare om en kontrovers. Dock är den faktiska skillnaden

mellan kris och kontrovers enligt Ziek (2015) nu en begreppsfråga och att kontroverser behöver definieras för att få bättre förståelse för hur organisationer hanterar dessa.

2.2 Krishantering

Hoppas på det bästa, men förbered dig på det värsta - så kan grunden i krishantering sammanfattas utifrån tre forskare inom forskningsfältet; Fink (1986), Mitroff (1994) och Coombs (2014). Anledningen är enkel: Frågan är inte om krisen kommer, utan när den kommer (Mitroff 1994). Och när krisen väl slår till finns det ingen återvändo (Fink 1986).

2.2.1 Krishantering - en process i olika stadier

Vi har nu gått igenom vad en kris är och varför den kan uppstå. Vidare undersöker vi krishantering närmare. Precis som att Fink (1986), Coombs (2014) och även Greyser (2009) är överens om att en kris är en händelse som allvarligt kan hota och skada verksamheten är de också eniga om att grundlig planering kan förebygga kriser och till och med föra med sig något bra. Mitroff (1994) anser dock å sin sida att vissa kriser är oundvikliga oavsett hur förberedd ett företag eller organisation är. Han menar också att målet för krishanteringen inte nödvändigtvis är att helt förhindra krisen, men att det finns belegg för att krishantering hjälper organisationer att återhämta sig snabbare och lära sig från krisen mer effektivt (Mitroff 1994).

Detta stämmer även Fink (1986) och Coombs (2014) in i: Krishanteringen handlar om att planera för krisen, vilket är konsten att avlägsna risken och osäkerheten och därmed uppnå mer kontroll över ödet. Här borde strategin vara att leta efter möjligheter i varje kris; att styra den, kontrollera den och dra fördelar av den (Fink 1986). Vidare lyfter Fink (1986) som Mitroff (1994) och Coombs (2014) en viktig poäng: Vikten av förståelse för krisen som en cyklisk process - krishanteringen handlar därför inte om att möta en akut kris utan snarare om att försöka se hela krisen som en process med olika stadier. De olika stadierna namnges något olika och kan variera i vad som lyfts fram som viktigt i respektive del, men har ändå en tydlig röd tråd, tre sammanvägda stadier: Före krisen, under krisen och efter krisen.

2.2.2 Krisens process och dess krishantering

Vi utgår inledningsvis från tre olika modeller för krishantering. Dessa är Finks (1986), Mitroffs (1994) och slutligen Three-stage-modellen som inte har någon ensam skapare utan rekommenderas av flera olika krishanteringsexperter (Coombs 2014). Coombs (2014) har utvecklat modellen vidare, vilket gör att vi sammankopplar Three-stage-modellen med Coombs forskning. Tabell 2.1, 2.2 och 2.3 beskriver innehållet i respektive forskares bidrag, vilket kommer bli en viktig grund för den här studiens resultat, analys och slutsats. Slutligen adderar vi tabell 2.4 som innehåller fyra faktorer som Coombs (2014), och även vi, anser är

viktiga i krishanteringsprocessen. Vi avser vidare att, utifrån denna forskningsgrund, utveckla en egen modell för krisens stadier (modell 4.13).

Tabell 2.1 Finks (1986): Krisens och krishanteringens fyra stadier

Begrepp	Definition
Prodromal crisis stage	Varningsstadiet (om det finns ett sådant), ett stadie som Fink kallar för "precrisis". Det är ofta här som det finns en "turning-point" som företaget eller organisationen måste försöka förutse.
Acute crisis stage	"The point of no return". Någon skada är gjord, hur stor är upp till den som hanterar krisen. Hastigheten och intensiteten är utmanande. Ofta det kortaste av stadierna, även om det upplevs som det längsta. Nyckeln är att försöka kontrollera så mycket som möjligt av krisen.
Chronic crisis stage	Uppställningsfasen, vilket är perioden av återhämtning och självinsikt, kan pågå på obestämd tid, vilket är något som tar längre tid för företag som inte har en förberedd krishanteringsplan.
Crisis resolution stage	Målet för krishanteringen är att företaget ska må bra igen. Därför måste företaget eller organisationen vara förberedda på att kriser historiskt sätt utvecklas cykliskt och att ett företag som genomgår en kris aldrig har lyxen att bara hantera en kris samtidigt. En kris kommer sällan ensam.

Tabell 2.1 Egen tabell som sammanfattar Finks (1986) forskning kring krisen och krishanteringens fyra stadier.

Tabell 2.2 Mitroff (1994): Krisens och krishanteringens fem stadier

Begrepp	Definition
Signal detection	Signaler borde identifieras och ageras på för att förebygga en kris. Det här är den bästa möjliga krishanteringen - att fånga upp signalerna tidigt och agera på dessa, då kan krisen i bästa fall förhindras innan den uppstår.
Probing and prevention	Organisationen söker efter kända riskfaktorer och arbetar med att reducera deras potentiella skada.
Damage containment	Krisen slår till och organisationen försöker förhindra att skadan sprider sig till ej skadade delar av organisationen eller dess miljö.
Recovery	Organisationen arbetar för att återgå till den normala verksamheten så snart som möjligt.
Learning	Organisationen utvärderar och kritiserar sina krishanteringsinsatser, sparar slutsatserna inför framtiden och påbörjar förberedelserna inför nästa kris.

Tabell 2.2 Egen tabell som sammanfattar Mitroffs (1994) forskning kring krisen och krishanteringens fem stadier.

Tabell 2.3 Three-stage-modellen (Coombs, 2014)

Begrepp	Definition
Precrisis	Innehåller tre delsteg: 1) Fånga upp signaler, 2) förebygga och 3) förbereda inför kris. Organisationen borde vara proaktiv och göra allt de kan för att förebygga kriser. Eftersom alla kriser inte går att förhindra krävs förberedelser.
Crisis	Stadiet börjar med ett "trigger event" som markerar början på krisen och slutar när man anser att krisen är löst. Under krisen måste krishanterare inse att organisationen befinner sig i en kris och vidta nödvändiga åtgärder. Denna fas har två delsteg: 1) Erkännande av krisen och 2) kontroll. Här blir samlandet av information och kommunikation med intressenter viktigt, men också responsen på krisen som ofta inkluderar den första publika kommunikationen från utvald talesperson. Detta sker ofta genom massmedia eller internet. Rekommendationen är att vara snabb, konsekvent och öppen.
Postcrisis	Organisationen måste avgöra vad de ska göra härnäst. Detta hjälper organisationen att 1) utvärdera och göra organisationen mer förberedd för nästa kris, 2) se till att intressenter blir lämnade med ett positivt intryck av krishantering och 3) kontrollera att krisen verkligen är över.

Tabell 2.3 Egen tabell som sammanfattar Three-stage-modellen som rekommenderas av flera krishanteringsexperten, men är här vidareutvecklad av Coombs (2014).

Vi kan konstatera att samtliga tre tabeller kan sammanfattas i tre stadier: Före krisen, under krisen och efter krisen. *Före krisen* handlar främst om att förbereda sig för olika scenarier, försöka förutse antingen "the turning point" som Fink (1986) beskriver, eller "the trigger event" som Coombs (2014) kallar det. Oavsett hur det namnges tolkar vi detta som en vändpunkt som utlöser krisen, en vändpunkt som i bästa fall kan förutses och åtgärdas i tid. Om företaget eller organisationen inte lyckas med detta slår krisen till. *Under krisen* är ett stadie där hela havet stormar och mycket eller kanske allt står på spel. Här är utmaningen att kontrollera krisen och minimera skadorna samt ge företagets eller organisationens respons på krisen. *Efter krisen* kommer ett stadie med fokus på utvärdering, reflektion och återhämtning. Fink (1986), Mitroff (1994) och Coombs (2014) är överens om att det här kan betraktas som en cykel; slutet representerar början på nästa kris. Eftersom ingen kris faller ut exakt som i ett företags eller organisations krishanteringsplaner (Mitroff 1994), är det viktigt att här dra lärdom bakåt för att sedan kunna blicka framåt.

Vi kan också konstatera att ingen organisation är immun mot en kris. Krishantering är därför en utmaning som alla företag och organisationer måste möta, vilket många misslyckas med (Coombs 2014). Därför är det viktigt med krisprognoser, att ställa sig frågan: "Vad är det värsta som kan hända?" och utgå från dessa scenarier. Här blir också krishanteringsprocessen helt avgörande för effektiv kriskommunikation. Eftersom krisen är en process med olika stadier, menar Coombs (2014) att krishanterare måste förstå dessa, då olika faser kräver olika åtgärder. Han har därför utifrån Three-stage-modellen utvecklat fyra viktiga faktorer i krishanteringsprocessen som ser ut som följer (tabell 2.4):

Tabell 2.4 Coombs (2014): Fyra faktorer i krishanteringsprocessen

Begrepp	Definition
Prevention	Stegen för att undvika krisen, syns ofta inte offentligt.
Preparation	Inkluderar en krishanteringsplan, som är toppen av krishanteringens "isberg". Grunden i förberedelserna handlar om att identifiera svagheter, hot, möjligheter, styrkor och träna på dessa samt välja krishanteringsteam och talesperson.
Response	Förberedelserna appliceras. Den här delen är väldigt publik under en kris, eftersom ett företags eller organisations krishantering ständigt rapporteras i media. Målet är att reducera de negativa effekterna på intressenter och organisationer. Förhoppningsvis leder det här stadiet till en förbättring av organisationen, en viktig del här är nämligen återhämtning. Det innebär att ett företag eller organisation försöker återgå till den normala verksamheten så snart som möjligt efter krisen, vilket är viktigt för att undvika ekonomiska konsekvenser.
Revision	Utvärdera organisationens "response" inför nästa kris: Vad gick rätt och vad gick fel?

Tabell 2.4 Egen tabell som sammanfattar Coombs (2014) forskning kring fyra faktorer i krishanteringsprocessen.

Vad Coombs (2014) ytterligare lyfter fram här är främst att krishantering under krisen (response) kan leda till en förbättring av organisationen, ett perspektiv som fortsättningsvis blir en viktig faktor i studien. I övrigt går tabell 2.4 i stort i linje med 2.1, 2.2 och 2.3.

2.2.3 Proposed Reactive Crisis Management Model

Singh och Chahal (2015) presenterar den reaktiva krismodellen "Reactive Crisis Management Model", vilken vi kategoriserar till krisens underfas. Detta då denna modell ger en uppfattning om hur en kris bör hanteras i tre steg (get, set, go).

Get: Handlar om att det är viktigt för företag i kris att identifiera vad som orsakade den. Organisationer ska inte ignorera eller förbise en kris med en förväntan om att den kommer försvinna. Även om krisen verkar oviktig för företaget kan denna förstöras upp av media. Ur ett kommunikativt perspektiv är det konsumenternas uppfattning kring krisen som räknas, snarare än företagets.

Set: Handlar om att företag i kris ska agera omedelbart genom att skapa olika krisledningsgrupper vilka ska ha ansvar för tre uppgifter: (1) Skapa och anta en krishanteringsplan och hantera problemen som eventuellt inte finns med i planen. Ett av teamen ska ta hand om företagets offentlighet och PR när krisen uppstår, vilket kräver att teammedlemmarna är tränade på att göra bedömningar i en krissituation. (2) Formulera en effektiv krishanteringsplan med punkter för vad som skall göras i en kris. Denna plan ska fastställa när företaget ska kommunicera så inte intressenter får chansen till att fylla upp luckorna som uppstår på egen hand. (3) Studera hur andra företag gjort under liknande

omständigheter, detta ger en god uppfattning över hur företaget bör agera i den nuvarande krisen.

Go: Hantera krisen direkt och välj ut vilka medier som är lämpliga för kommunikation, för att företaget i fråga ska göra det första avtrycket snarare än media. Nyhetsmedier har en direktkontakt med företagets intressenter, därför ska det användas som en kanal för att kommunicera avgörande budskap. Det är upp till organisationen att hjälpa medierna att täcka företagets berättelse med den minsta möjliga kritiken av organisationen. Ta ansvar för händelserna som lett till krisen, be om ursäkt och garantera att det inte händer igen - allmänheten är förlåtande om det vidtas åtgärder för att det inte ska hända igen. I en allvarligare kris är det företagets högsta chef som skall kliva fram och vara huvudtalesperson. Om krishanteringen är övertygande kan det bidra till att kunder får bättre attityd till varumärket än vad de hade innan krisen. Slutligen är det viktigt att företaget kommunicerar på ett sätt som påminner konsumenterna om att krisen inte är slutet för företaget samt att påminna konsumenterna om företagets positiva förflutna (konsumenter tycks nämligen skylla mindre på varumärket om det har en bra status). Om företaget har en positiv ställning leder detta till att investerare och konsumenter i stället lyssnar på organisationens sida innan de formar sina åsikter. Detta betyder att företaget innan krisen måste ha goda relationer och att de byggt upp ett bra rykte (Singh & Chahal 2015).

2.3 Kriskommunikation för återhämtning

Kriskommunikation är grunden i krishantering, när kriskommunikationen är dålig blir krishanteringen det också (Coombs 2014). Kriskommunikation har ett mål – att begränsa och mildra skador på varumärket under en händelse och fokuserar därför på att tillgodose omedelbar offentligt behov av information (Lachlan, Spence, Lin, Najarian & Del Greco 2016). Följande teori (SCCT) kategoriserar vi till krisens underfas.

2.3.1 Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Grundtanken med Situational Crisis Communication Theory (SCCT) är att företag ska agera strategiskt i en krissituation baserat på en förståelse för hur allmänheten tillskriver ansvaret för krisen (Ham & Jeon 2019). Teorin utgår från antagandet att en organisations rykte är en värdefull resurs, vilken hotas av kriser, och ger förslag på hur en organisations rykte skyddas under krisen. Det bästa skyddet är ett strategiskt kommunikativt svar efter bedömningen av vilken kris det handlar om. Utifrån detta menar teorin att organisationen ska välja en krishanteringsstrategi som är lämplig för nivån av krisansvar. Forskarna Coombs och Holladay (2002) presenterar en lista på åtta olika typer av krishanteringsstrategier som är till för att skydda företaget och organisationens rykte:

1. Krishanteraren konfronterar gruppen eller de personer som menar att det existerar en kris.
2. Krishanteraren menar att det inte finns någon kris (förnekar).
3. Ber om ursäkt, krishanteraren försöker minimera organisationens ansvar för krisen.
4. Krishanteraren påminner dess intressenter om att företaget även de är ett offer för krisen.
5. Motivering, krishanteraren minimerar den upplevda skadan som tillkommit av krisen.
6. Integration, krishanteraren berömmar organisationens intressenter samt påminner dem om de goda arbeten som organisationen utfört innan krisen uppstod.
7. Korrigerade åtgärder, krishanteraren vill förhindra att krisen upprepas alternativt reparerar den skada som påverkats av krisen.
8. En fullständig ursäkt där krischefen accepterar och ansvarar för krisen offentligt och ber samtliga intressenter om ursäkt.

Dessa olika krishanteringsstrategier kan förklaras längs ett kontinuum som sträcker sig från ett till en början defensivt sätt till ett mer tillmötesgående sätt att hantera krisen. Det är med hjälp av detta kontinuum som krishanteraren matchar krisresponsen till nivån av krisansvar. Kriser som anses ha ett lågt till måttligt krisansvar, exempelvis olyckor eller naturkatastrofer, hanteras mest effektivt med måttligt defensiva krishanteringsstrategier som exempelvis en ursäkt. Kriser med starka tillskrivningar av organisatoriskt ansvar som missgärningar kräver ett starkare tillmötesgående svar med fullständiga ursäkter. SCCT menar att allmänheten lägger en större skuld och ansvar på en organisation om de anser att krisen är avsiktlig (Coombs & Holladay 2002).

SCCT:s mål är att utvärdera företagets förmåga att; A) kontrollera krisen, B) hantera krisen och C) hantera den personliga kontrollen. Ju starkare skadan på ryktet är, desto mer ska strategin tillgodose de som drabbats av krisen på ett negativt sätt. Allmänheten förväntar sig att en organisation ska göra mer för krisens offer ju mer de anser att den är ansvarig för den. Krishanteringstrategierna ska bidra med att mildra skadorna som uppstått på ryktet genom att företaget ska visa att de bryr sig om krisens offer samt beter sig på ett korrekt sätt för att möta allmänhetens förväntningar (Coombs & Holladay 2002). Detta för oss vidare in på ett företags eller en organisations anseendekapital.

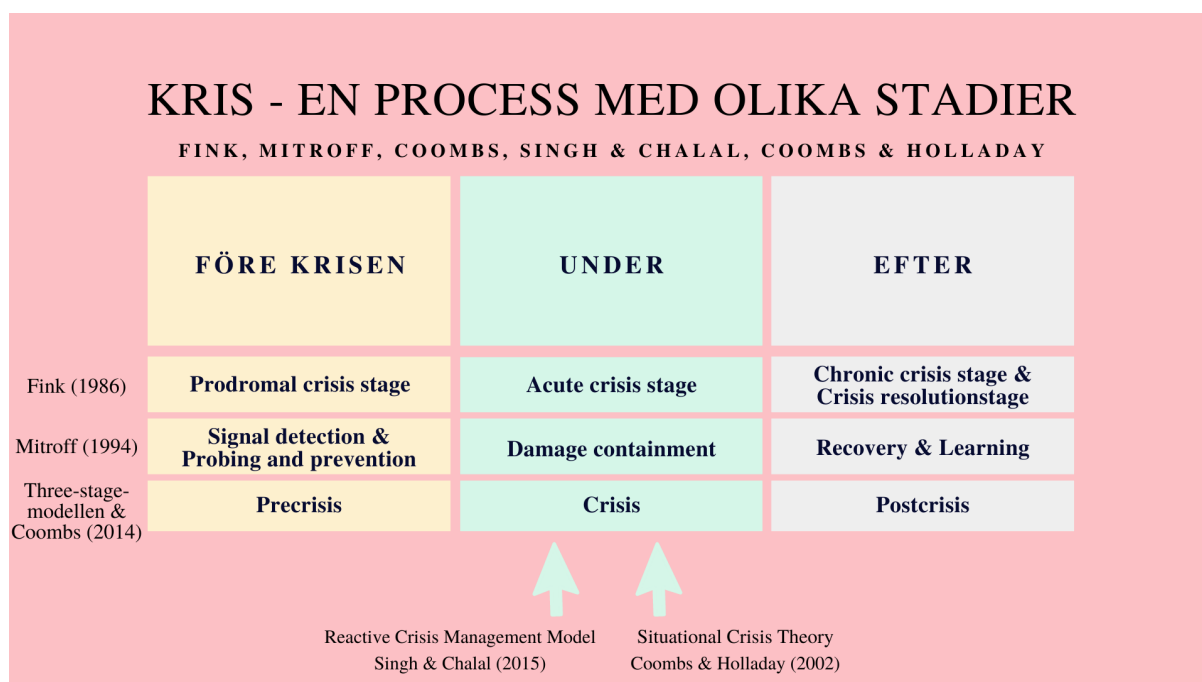
2.3.2 Anseendekapital

Studiens syfte är bland annat att bidra med kunskap kring hur företag och organisationer stärker anseende för sitt varumärke. Experter inom kriskommunikation är överens om att kriser är ett hot mot en organisations rykte och argumenterar för att tidigare gott anseende är som ett bankkonto: En har råd att spendera/förlora sitt ”anseendekapital” i en kris och fortfarande vara starka. Detta fenomen försöker Coombs och Holladay (2006) visa på existerar, vilket de kallar för en ”halo-effekt”. De menar att denna effekt skyddar varumärken från skador på anseendet/varumärket. Vidare framför forskarna att anseende utvecklas genom förhållandet mellan organisation och intressent genom interaktion och kommunikation

(Coombs & Holladay 2006). En positiv interaktion leder till gynnsamt anseende och negativ interaktion till negativt anseende. Positiv interaktion och kommunikation med intressenter bygger alltså ”anseendekapital” och vice versa. Från det här perspektivet kommer företag och organisationer med tidigare mer gynnsamt rykte kunna gå ur kriser med starkare anseende än de som hade lägre anseendekapital innan krisen. Sammanfattningsvis betyder detta att om ett företag eller en organisation tidigare haft gott anseende kommer de lida mindre och återhämta sig snabbare efter krisen (Coombs & Holladay 2006).

2.3.3 Sammanfattning av teoretisk referensram

Utifrån den forskning som bearbetats sammanfattas här respektive del som kan karaktäriseras till respektive fas: Före, under och efter krisen. Modellen kommer följa med genom studiens resultat och analys tillsammans med övrig teori om såväl kriterier för en varumärkeskris samt hur anseendet för ett varumärke kan stärkas.



Modell 2.3. Egen modell som sammanfattar teoriavsnittet utifrån “före krisen”, “under krisen” och “efter krisen”. Samtliga kolumner beskriver Fink (1986), Mitroff (1994) samt Coombs (2014) olika begrepp inom respektive stadie. Teorierna “Reactive Crisis Management Model” samt “Situational Crisis Communication Theory”, hör till krisens underfas.

Avslutningsvis noterar vi att såväl Fink (1986) som Mitroff (1994) och Coombs (2014) använder begreppet “kris” (crisis), medan t.ex. Greyser (2009) använder “varumärkeskris” (brand crisis). Vår bedömning är att båda begreppen har samma innebörd, då samtliga diskuterar respektive begrepp utifrån ett krishanteringsperspektiv. Vi kommer därför fortsättningsvis att använda både ordet “kris” och “varumärkeskris” som synonymer.

3. Metod

Kapitlet börjar med att presentera studiens metodval. Därefter presenteras studiens fallorganisation och tillvägagångssätt för att svara på studiens syfte och frågeställningar. Avslutningsvis diskuteras studiens trovärdighet, generaliserbarhet och replikerbarhet.

3.1 Vetenskaplig ansats och val av metod

Studien har en kvalitativ ansats med ett abduktivt angreppssätt, vilket innebär en kombination av ett induktivt och deduktivt angreppssätt där empiri och teori blandas (Eksell & Thelander 2014). Studien har använt sig av fallstudiedesign, vilket enligt forskarna Bryman och Bell (2013) menar har använts i några av de mest kända studierna inom företagsekonomi. Fallstudiedesign är ett etnografiskt inriktat intensivstudium vilket rymmer ett ”*detaljerat och ingående stadium av ett enda fall*” (Bryman & Bell 2013). I en fallstudie ska forskaren bidra med kunskap kring en frågeställning (Eksell & Thelander 2014) där forskarens mål är att belysa ett fall på ett ingående sätt (Bryman & Bell 2013). En fallstudiedesign rör komplexiteten och den specifika natur som ett speciellt fall uppvisar. Forskare som arbetar med fallstudier menar att deras mål är att genomföra ett ingående studium av ett specifikt fall och utifrån det göra en teoretisk analys. En fallstudie kan enligt Bryman och Bell (2013) behandla följande:

- En enda plats, exempelvis en undersökning av en specifik fabrik eller ett kontor
- En specifik händelse, exempelvis en specifik katastrof
- En specifik person
- En enda organisation

Denna studie har använt sig av fallstudiedesign inom en enda organisation.

3.2 Innehållsanalys

Studien är baserad på en kvalitativ innehållsanalys vilket ställer höga krav på forskarens egna analys- och reflektionsförmåga (Eksell & Thelander 2014). Innehållsanalysens huvudsakliga styrka ligger i att den ger forskaren en möjlighet till kvantifiering av innehållet i en text med hjälp av en metod som är både tydlig och som gör det möjligt för andra forskare att upprepa (Denscombe & Larson 2018). En kvalitativ innehållsanalys kan enligt forskarna Bryman och Bell (2013) komma till användning i samband med kvalitativa fallstudier av organisationer. Detta är en flexibel metod, där en analys görs av dokument samt texter (elektronisk och visuell form, tryckta eller handskrivna). Det som kan studeras i en innehållsanalys är enligt Eksell och Thelander (2014) samt Denscombe & Larson (2018) är bl.a.:

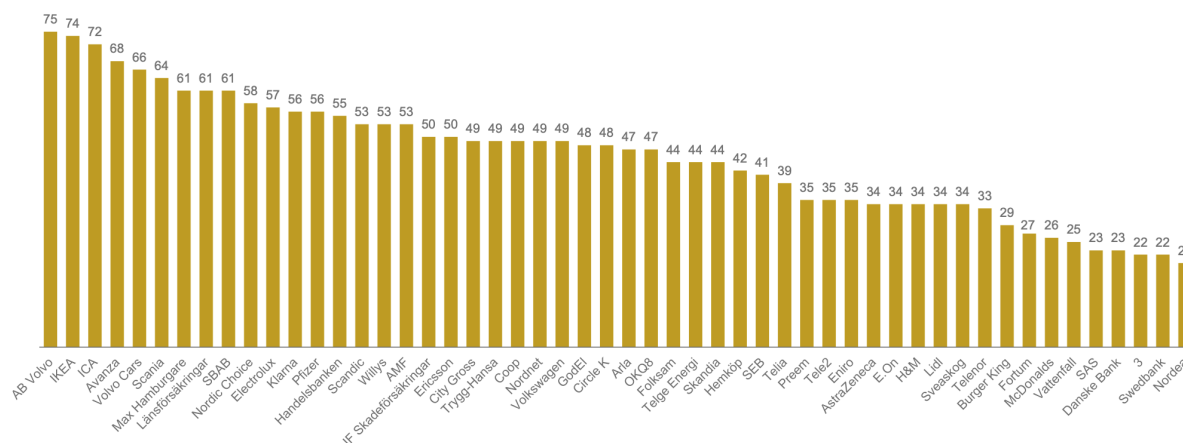
- När började artiklar kring temat (i detta fall krisen) dyka upp?
- Vilka tidningar tog upp krisen först?
- Vilka tidningar visade det största intresset för krisen?
- Vid vilken tidpunkt började det mediala intresset svalna?

I en innehållsanalys ska forskarna bestämma sig för vilka fraser, satser eller nyckelord som de kan söka efter i exempelvis ett dataanalysprogram i den kvalitativa forskningen (Eksell & Thelander 2014; Denscombe & Larson 2018). Det kan vara aktuellt att läsa de relevanta artiklarna flera gånger och göra markeringar och noteringar i texten som kan kopplas till frågeställningarna. När forskare använder sig av fallbeskrivningar innebär detta att de utgår från att det finns en fristående social verklighet utanför texten. Detta betyder att framställningen bör inriktas mot att presentera det empiriska materialet samt att forskaren i fråga visar hur slutsatser har dragits från det relevanta materialet som samlats in. Empirin kan exempelvis presenteras i form av citat från en text eller återgivning av en bild. Ambitionen är också att presentera en helhetsbild av det empiriska materialet. För att göra en ”kodning” av texten innebär det att den skall studeras noga. Med utgångspunkt från studiens syfte och frågeställningar markeras och identifieras olika mönster samt teman i empirin där det handlar om att hitta beskrivningar som kan sammanfatta större delar av materialet. Vidare identifieras teman genom att skapa en form av helhetsbild där det framgår hur de olika koderna är relaterade till varandra (Eksell & Thelander 2014).

3.3 Kort om fallorganisationen

Efter slutförande av det teoretiska ramverket bestämde vi oss för att göra en fallstudie på ett företag. Detta bedömde vi var det bästa metodvalet för att kunna bidra med både konkret och nutida kunskap när det gäller kriser och krishantering. För att komma fram till ett relevant företag att göra vår fallstudie på undersökte vi vilka företag som hade högst anseende i Sverige, vilket brukar innebära medieintensiva företag (Kantar Sifo 2021).

Från AB Volvo till Nordea Anseendeindex 2021



KANTAR | Sifo

4

Figur 3.1. Kantar Sifos Anseendeindex år 2021, sida 4 i presentationen (Kantar Sifo 2021).

Inledningsvis gick vi igenom listan och fastnade sedan på Klarna Bank AB på tiondeplatsen. Vi både kände till företaget sedan tidigare och visste att de genomgått en kris år 2014, samt kände till att de fortfarande bevakas i media kring samma frågor. Att Klarna både har bland det högsta anseendet i Sverige och är kraftigt kritiserade fick oss att fatta vårt beslut: Det här måste vi undersöka vidare. Valet föll därmed på att göra en fallstudie av Klarna Bank AB.

3.4 Datainsamling, tillvägagångssätt och avgränsningar

Efter vi fastställt studiens syfte och frågeställningar eftersöktes relevanta teorier i såväl litteratur som vetenskapliga artiklar och tidigare studier. Nyckelord som "crisis", "crisis management", "brand crisis" och "brand reputation" söktes efter i Business Source Premier och Göteborgs Universitetsbiblioteks databassök. Detta möjliggjorde insamling av artiklar och litteratur som nämner dessa nyckelord i rubriker och texter. Vidare analyserades de utvalda artiklarna genom att kontrollera att nyckelbegreppen fanns med i texten. Vi läste även igenom samtliga artiklar och böcker för att kolla om de innehöll relevant information till denna studies syfte och frågeställningar. Detta bidrog till att många artiklar sållades bort och efter bearbetning fann vi det mest relevanta underlaget som blev grunden för vårt teoretiska ramverk. Här bestämde vi oss för att vila på tidigare forskning som beskriver krisens process i tre stadier (före, under och efter krisen) och låta dessa löpa genom resultat och analys som en röd tråd. Vi vill tillägga och tydliggöra att enskilda artiklar söktes och hittades senare under skrivprocessen när vi genom fallstudien hittat fenomen som vi fann saknades i den forskning och teori vi hittills läst. Ett exempel på detta är artikeln "*Crisis vs controversy?*".

I nästa steg gjorde vi som Bryman och Bell (2013) rekommenderar, d.v.s. att undersöka när artiklar kring Klarnas kris började publiceras. Detta gjorde vi med hjälp av Nordens största mediearkiv, som vi hade tillgång till via Göteborg Universitetsbibliotek. Där fann vi att media skrivit frekvent om Klarna, särskilt under krisen år 2014 och efter. Här behövde vi avgränsa oss. Studien är därför avgränsad till ett svenskt företag, Klarna Bank AB. Studien utgår även enbart från svenska medier under ett decennium (2012-2021) och en specifik kris som utvecklades 2014. Genom att ta fram nyckelord som vi identifierat med krisen har vi enbart följt denna frågas utveckling före, under och efter krisen.

För att samla in endast de relevanta artiklarna valdes nyckelord ut som under kodning och genomgång ansågs vara förknippade med krisen år 2014. I mediearkivet matades sedan nyckelorden in i kombination med såväl "Klarna" som företagets VD "Sebastian Siemiatkowski". Även Klarnas egna inkassobolag "Segoria" inkluderades i sökningen. Sökkombinationerna var följande:

Sebastian Siemiatkowski

1. "Sebastian Siemiatkowski" AND "klagomål"
2. "Sebastian Siemiatkowski" AND "fakturor"
3. "Sebastian Siemiatkowski" AND "inkasso"/"inkassokrav"
4. "Sebastian Siemiatkowski" AND "påminnelse"/"påminnelsefaktura"
5. "Sebastian Siemiatkowski" AND "Kronofogden"
6. "Sebastian Siemiatkowski" AND "skulder"/"skuldsättning"
7. "Sebastian Siemiatkowski" AND "kritik"
8. "Sebastian Siemiatkowski" AND "kritiseras"

Eftersom Sebastian Siemiatkowski är ett ovanligt namn i Sverige är bedömningen att alla artiklar som sökningen resulterade i gällande honom och dessa nyckelord tillhör just honom och ingen annan.

Klarna

- 1a. "Klarna" AND "klagomål"
- 1b. "Klarna" AND "bolag" AND "klagomål"
- 2a. "Klarna" AND "fakturor"
- 2b. "Klarna" AND "bolag" AND "fakturor"
- 3a. "Klarna" AND "inkasso"/"inkassokrav"
- 3b. "Klarna" AND "bolag" AND "inkasso"/"inkassokrav"
- 4a. "Klarna" AND "påminnelse"/"påminnelsefaktura"
- 4b. "Klarna" AND "bolag" AND "påminnelse"/"påminnelsefaktura"
- 5a. "Klarna" AND "Kronofogden"
- 5b. "Klarna" AND "bolag" AND "Kronofogden"

- 6a. "Klarna" AND "skulder"/"skuldsättning"
- 6b. "Klarna" AND "bolag" AND "skulder"/"skuldsättning"
- 7a. "Klarna" AND "kritik"
- 7b. "Klarna" AND "bolag" AND "kritik"
- 8a. "Klarna" AND "kritiseras"
- 8b. "Klarna" AND "bolag" AND "kritiseras"

Segoria (Klarnas inkassobolag)

"Segoria"

Med samtliga resultat från sökkombinationerna gjordes diagram i webbverktyget Canva (där studiens alla diagram, modeller och tabeller är skapta) för att gestalta medieutrymmet under vald tidsperiod.

Viktigt att notera är att ordet "Klarna" också kan förekomma i andra artiklar, t.ex. i samband med väderprognoser som "vädret kommer att klarna", vilket gjorde att vi var extra noggranna i denna sökning för att inte få med artiklar som inte berör Klarna som bolag. Vi har därför sökt två gånger (se a och b för respektive nyckelord) och i b-sökningen adderat ordet "bolag". Vi upptäckte att vi fick upp färre irrelevanta artiklar, sådana som handlade om t.ex. vädret, men också att många relevanta artiklar som endast innehöll "Klarna" AND "X nyckelord" föll bort. Vi beslutade därför att bygga samtliga diagram om Klarnas medieutrymme i relation till nyckelorden på sökkombinationen "Klarna" AND "X nyckelord" (ej bolag). Vi vill därför uppmärksamma att det kan förekomma få artiklar i diagrammen som inte berör Klarna som bolag, men vi bedömer att det inte påverkar studiens resultat då syftet med diagrammen är att gestalta helhetsbilden, d.v.s. krisen och den kroniska inflammationen. Gällande Klarnas inkassobolag Segoria har en artikel som ej handlade om bolaget exkluderats från berört diagram då den inte handlade om inkassobolaget.

Efter beskriven process valde vi ut relevanta artiklar till innehållsanalysen. Nu kunde vi börja läsa artiklarna och vi gjorde som Eksell och Thelander (2014) samt Denscombe och Larson (2018) påpekar; läste de relevanta artiklarna flera gånger. Texterna kopierades in i ett dokument där markeringar och kommentarer gjordes i texten över vilka som kunde kopplas till studiens syfte och frågeställningar. Därefter klistrades sammanfattningar, utdrag samt citat in från de relevanta artiklarna in i resultatdelen för vidare analys, varav utdragen (rådatan) sedan placerades i studiens bilagor. Detta för att senare kunna visa hur vi kommit fram till slutsatser genom det relevanta materialet som samlats in. Därefter diskuterades och reflekterades det över samtliga iakttagelser utifrån den presenterade empirin. Genom att utgå från teorin visade vi hur tolkningar uppkommit och hur slutsatser i slutändan kunde dras till dessa.

3.5 Studiens trovärdighet, generaliserbarhet och replikerbarhet

3.5.1 Studiens trovärdighet och generaliserbarhet

Lincoln & Guba (1985) säger att begreppet trovärdighet fungerar som ett kriterium för att se hur bra en kvalitativ forskning är. I begreppet ingår fyra olika aspekter: pålitlighet, överförbarhet, bekräftelse och tillförlitlighet.

Pålitlighet handlar om ifall en annan forskare kommer få liknande resultat även om det vore ett annat tillfälle. Överförbarhet handlar om ifall resultaten kan tillämpas i andra typer av kontexter. Bekräftelse handlar om ifall forskarna kontrollerat sina egna värderingar som kan ha påverkat undersökningen på ett skevt sätt. Tillförlitlighet handlar om hur sannolika resultaten är (Bryman & Bell 2013). Med studiens valda metod har vi försökt minimera påverkan av egna värderingar. Vi kan utifrån detta konstatera att vår studie är pålitlig då vi opartiskt granskat företaget Klarna utifrån vad svenska medier skrivit om dem. Detta var en av anledningarna till att just innehållsanalys valdes som kvalitativ metod, snarare än strukturerade intervjuer. Intervjuer med exempelvis Klarna om bolagets krishantering hade riskerat att bli opartiskt då eventuella intervjuobjekt sannolikt hade varit färgade i sina svar. Resultaten som samlats in kan därför tolkas som sannolika då dessa samlats in från sekundärdata. Då studien fokuserar på kriser och krishantering i sin helhet utifrån en vald organisation är bedömningen, trots den kvalitativa metoden, att resultaten i studien kan appliceras även under andra liknande kontexter.

Det ska dock tilläggas att en fallstudiedesign där det ingår ett enda fall inte kan vara representativt för alla fall (Bryman & Bell 2013). Detta innebär att vår fallstudie av Klarna inte kan generaliseras med alla typer av kriser eller företag. Tillvägagångssättet har förekommit i en annan studie med titeln "*Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices*". I den här studien hämtas och bearbetas också data från ett enda land vilket forskarna menar begränsar generaliseringar baserat på datan (Mazza & Alvarez 2000). Detta gäller även vår studie. Vi argumenterar dock för att vårt fall gjorde det möjligt för oss att generera begrepp, i vårt fall begreppen kontrovers och kronisk inflammation, som kan skapa mening i andra studier. Vi har genom detta försökt uppnå en teoretisk generaliserbarhet.

3.5.2 Studiens replikerbarhet

För att en replikation ska kunna göras måste undersökningar vara replikerbara, det vill säga undersökningen måste vara möjlig att upprepa. För att en studie ska kunna vara replikerbar ska det gå att reproducera forskarens resultat. Det är därför viktigt att forskare i detalj beskriver sitt tillvägagångssätt för att andra forskare ska kunna genomföra den igen (Bryman & Bell 2013). Vi anser att den här studien har en hög replikerbarhet då vi i detalj beskrivit hur vi gått tillväga för att komma fram till våra resultat.

4. Resultat och analys

I det här avsnittet presenteras studiens resultat och analys. Avsnittet delas in i fem delar och utgår löpande från såväl teori som fallstudien på Klarna. För att göra detta så överskådligt och begripligt som möjligt är samtliga utdrag samlade under studiens bilagor som vi löpande hänvisar till i texten.

I studiens teoretiska ramverk framgår att det är viktigt att se en varumärkeskris som en process som vi kategoriserar till tre stadier: Före, under och efter krisen. De tre första delarna kommer handla om dessa tre stadier. I fjärde delen kommer vi introducera ett fjärde stadium som vi hävdar existerar och är en avgörande del i processen efter en varumärkeskris: den kroniska inflammationen, vilken vi identifierat genom att studera Klarna, och som vi menar är helt avgörande att ha insikt om och förståelse för. I femte delen kommer vi med del 1-4 som bakgrund gå vidare in på hur anseendet kan stärkas efter en kris.

4.1 Före krisen

Att Fink (1986) inleder sin bok om kriser och krishantering med de två orden "Be prepared" är ingen slump. När krisen väl slår till - då finns det ingen återvändo. Detta är precis vad stadiet "före krisen" handlar om i Finks (1986) modell för krisens process, att förbereda sig och vara vaksam, då företaget alltid befinner sig i "förstadiet" till en kris. Fink (1986) kallar stadiet för "prodromal crisis stage" och menar att det är här som "the turning point" finns, problemet som kan utlösa krisen. Det här är alltså varningsstadiet (om det ens finns ett sådant) där signaler kan snappas upp, d.v.s. att försöka förutse "turning-pointen". Det här är såväl Fink (1986) som Mitroff (1994) och Coombs (2014) överens om i sina modeller; den bästa krishanteringen är att fånga upp signaler i tid för att förebygga eller förhindra krisen. I grunden handlar det alltså om att adressera problem i tid. Fink (1986) uttrycker det kanske allra tydligast: Krisen behöver diagnostiseras för att kunna botas.

KRIS - EN PROCESS MED OLIKA STADIER

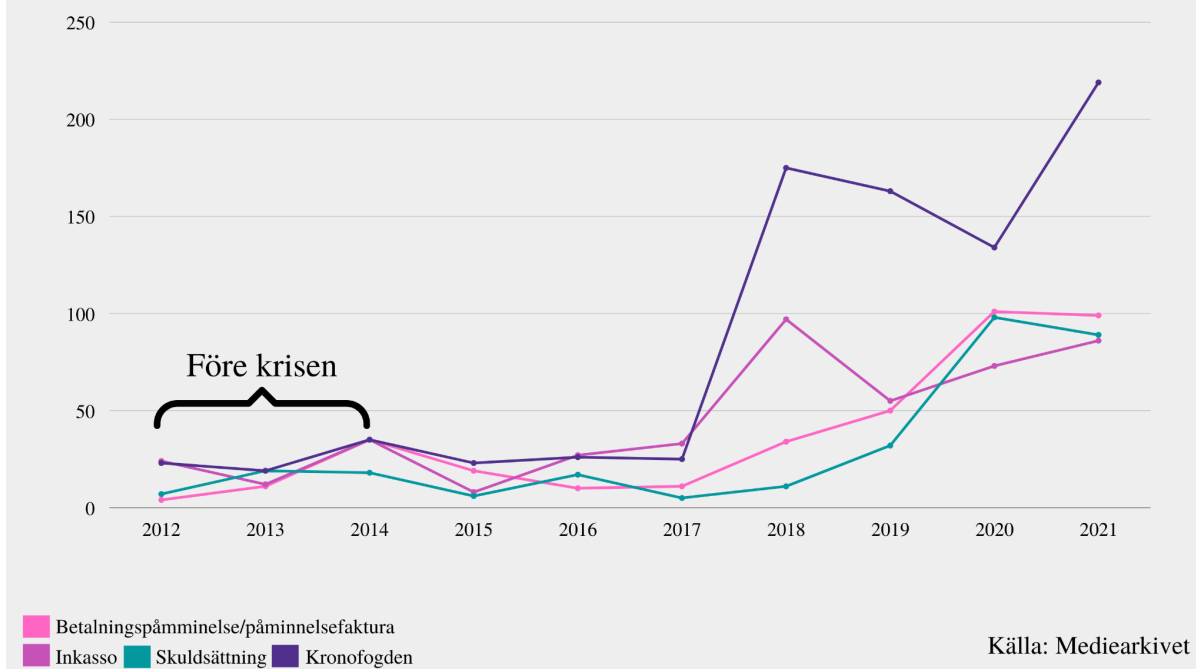


Modell 4.1. Utdrag av modell 2.3 som beskriver stadiet “före krisen” och den teori som vi har med oss i det här avsnittet.

Med den samlade teorin i stadiet “före krisen” som bakgrund - att försöka förebygga och förhindra krisen - väcks två intressanta frågor. För det första: Fanns det varningssignaler på problem som hade kunnat snappas upp av Klarnas ledning innan Svenska Dagbladet och journalisten Carolina Neurath inledde sin granskning år 2014 (Neurath 2014e) och krisen utvecklades? Och för det andra: Adresserade Klarna dessa problem i tid? Svaret på den första frågan är ja - det fanns flera varningssignaler. Svaret på den andra frågan är dock nej - de adresserade inte problemen i tid eller med tillräcklig kraft. Vidare reder vi ut varför.

Låt oss börja med den första frågan: Fanns det varningssignaler, och isåfall vilka? Modell 4.2 visar att det redan innan år 2014 puttrade i media kring flera nyckelord som vi identifierat till krisen, bland annat “betalningspåminnelser”, “inkasso”, “kronofogden” och “skuldsättning”.

Medieutrymme mellan 2012-2021 där Klarna omnämns tillsammans med nyckelord för krisen.



Modell 4.2. Diagrammet är uppbyggt på artiklar med fyra nyckelord som vi bl.a. identifierar i samband med Klarnas kris. Artiklarna för respektive år är hämtade från mediearkivet.

Klarna omnämns med dessa fyra nyckelord omkring 80 gånger mellan år 2012 och 2013. Några exempel under den här perioden är artiklar med rubriker som “Unga kvinnor klickar in i skuldfällan” (Beck-Friis 2012), “E-handeln en lyxfälla” (Barganowski 2013) eller “Inkassohot efter CD-köp” (Axelsson 2013). Sveriges Radio gjorde också ett inslag med rubriken “Delbetalning på nätet - en växande skuldfälla” där de rapporterade att e-handeln på nätet blivit en växande skuldfälla. Detta innebar dyra påminnelse- och inkassoavgifter, men också möjlighet att delbetala fakturan, något som marknadsförts hårt av företag som samarbetade med Klarna och som journalisterna ifrågasatte (Meiton Andrén & Stäpel 2012). I intervjun fick Klarnas VD Sebastian Siemiatkowski bland annat svara på frågan om detta inte riskerar att locka människor till skuldsättning (Bilaga 1, utdrag 1.1). Med hjälp av modell 4.2, exempel på artiklar och slutligen utdraget från Sveriges Radio kan vi visa på att signalerna fanns innan Neuraths granskning inleddes år 2014. Detta får oss att komma in på nästa fråga: Adresserades problemen, som det uppenbart fanns signaler på, i tid?

I en podcast med DI Digital år 2021 berättar Siemiatkowski att han redan innan Neuraths granskning år 2014 identifierat att en tredjedel av intäkterna kommer från påminnelseavgifter, men att det var så bank- och finansbranschens affärsmodeller såg ut (Digitalpodden 2021). När Klarna startades och gjorde sin affärsmodell tittade de på branschen, och gjorde som

branschen. Siemiatkowski säger vidare att han ville förändra affärsmodellen och att ett arbete inleddes, men att det tog många år att få med såväl anställda som investerare på tåget för en förändring - ingen i branschen hade erfarenhet av eller visste hur kalkylen skulle gå ihop utan intäkterna från betalningspåminnelserna. Han säger också att han är glad över Neuraths granskning, att den gjorde Klarna till ett bättre företag (Digitalpodden 2021). Detta kan vid en första anblick, nu när vi ser på frågan utifrån stadiet "före krisen", tolkas som en efterhandskonstruktion, men vår analys av utdraget från Sveriges Radio (Meiton & Stäpel 2012) tyder ändå på att det hos Siemiatkowski fanns en medvetenhet om problemen och en tydlig uppfattning om vilka som långsiktigt var de bästa kunderna för Klarna - en nöjd kund som kan betala. Denna medvetenhet räckte dock inte för att uppnå det som Fink (1986), Mitroff (1994) och Coombs (2014) påtalar är den bästa krishanteringen i detta stadium: Att förebygga och i bästa fall helt förhindra krisen. Varför det inte räckte kommer att framgå i del två, "under krisen".

Innan studien fortsätter till fasen "under krisen" är ytterligare en aspekt intressant att reflektera över, nämligen frågor som är uppenbart problematiska och varumärkespåverkande för företag och organisationer men som inte karaktäriseras som en kris. Vid framtagandet av studiens teoretiska ramverk var det förvånande att så lite forskning berörde denna problematik. Absolut, Fink (1986), Mitroff (1994) och Coombs (2014) lyfter alla förstadiet av krisen och vikten av att adressera problem innan de eskalerar. Fink (1986) drar det så pass långt att han påstår att företag och organisationer löpande är i förstadiet till en kris. Men det som för alla tre forskare ses som verkligt problematiskt är stadiet "under krisen". Vi håller självklart med om detta, men vi tycker ändå att problem som kan vara varumärkespåverkande - även om det inte är en kris - underskattas.

När vi tittar på Klarna blir det uppenbart att de hade relativt stora problem med medierapportering runt bland andra nyckelorden "betalningspåminnelser", "inkasso", "kronofogden" och "skuldsättning" innan krisen. Hur definieras den här problematiken, undrade vi, och fann till slut Zieks (2015) forskning "*Crisis vs Controversy?*". Ziek (2015) menar att företag och organisationer inte alltid är i en kris, utan i en kontrovers. Han menar dock att den faktiska skillnaden mellan kris och kontrovers är en begreppsfråga och att kontroverser behöver definieras för att få bättre förståelse för hur företag och organisationer hanterar dessa. Vår analys är att kritiken som puttrade i media innan år 2014 kan ses som kontroverser - Klarnas affärsmodell kritiserades och olika talespersoner besvarade kritiken - men det utvecklades inte till en kris förrän senare. Vi menar därför att kontroverser som dessa kan kategoriseras till just förstadiet av en kris och bör därför vara något som företag behöver adressera tidigt för att det inte ska utvecklas till en varumärkeskris. Vi utgår därför från att företag och organisationer löpande kan befinna sig i kontroverser, bland annat genom löpande medial granskning, utan att det behöver vara en kris. Kontroverser bör dock, precis som kriser, betraktas som något som kan ha en inverkan på varumärket och därmed anseendet.

Vår tes är att kontroverser kan vara mer skadliga för varumärket över tid, om kritik tillåts ligga och puttra i media under lång tid. Detta eftersom förstadiet till en kris varken innehåller under-krisen-stadiets kritiska faktorer eller lika höga krav på åtgärder eller förändringar (vi återkommer till detta i del två). Vi bedömer dock, efter arbetet med studiens teoretiska ramverk, att dagens forskning inte har tillräckligt med underlag för att fastslå detta. Liknande risk ser vi finns även efter krisen, något som riskerar att bli varumärkespåverkande och som vi kallar för en “kronisk inflammation”. Vi återkommer till detta i del fyra. Nu går vi vidare till del två, fasen under krisen, och det såväl kritiska som intressanta händelseförloppet under Klarnas kris år 2014.

4.2 Under krisen

Perioden då hela havet stormar. Det är 1 april 2014. Klarna omsätter omkring 1,8 miljarder kronor och är en av de största aktörerna inom onlinebetalningar i de nordiska länderna (Neurath 2014g). Fram tills denna dag, trots kontroverser som puttrat flera år före krisen, har Klarna beskrivits som en entreprenörssuccé och ett av Sveriges genom tiderna högst värderade startupbolag (Wisterberg 2020). Det är dock nu som den andra sidan av myntet skapas: Företaget som medvetet gjort skuldsättning “smooth” (Klarnas egna begrepp för deras smidiga betalningslösning) och tjänar pengar på att skicka sina kunder till Inkasso och Kronofogden (Neurath 2014g). Vi befinner oss just nu i vad Fink (1986) kallar “the point of no return”, där krishanteringen handlar om att försöka kontrollera krisen och begränsa skadan på organisationen (Mitroff 1994; Coombs 2014).



Modell 4.3. Utdrag av modell 2.3 som beskriver stadiet “under krisen” och den teori som vi har med oss i det här avsnittet.

4.2.1. Avslöjandet

1 april 2014

Svenska Dagbladet publicerar en artikel med rubriken: *“Mängder av klagomål mot Klarnas fakturor”* (Neurath 2014g). Neurath skriver att många kunder uppger att de fått fakturor med påminnelseavgifter och inkassokrav direkt, utan att ha nåtts av någon originalfaktura. Detta har fått såväl Finansinspektionen som Konsumentverket att vakna och dessutom bli mycket kritiska till Klarnas faktureringsmetoder. Konsumentverket har inlett ett ärende för att undersöka om Klarnas uppläggningsavgifter är lagenliga (Neurath 2014g). I artikeln svarar Klarnas pressansvarige, Erik Engellau-Nilsson, skriftligen på mejl att de ser allvarligt på frågan och att de arbetar oavbrutet för att förbättra sina processer. Han nämner även olika anledningar till att kunderna inte fått fakturan eller missat den (Bilaga 2, utdrag 2.1).

I artikeln (Bilaga 2, utdrag 2.1) visar Engellau-Nilsson på såväl tillgänglighet för media som på åtgärder. Genom att direkt öppna för att de omedelbart tar bort avgiften om kunden kontaktar dem, försöker de göra vad såväl Fink (1986), Mitroff (1994) och Coombs (2014) beskriver som den allra bästa krishantering: Förebygga eller förhindra krisen. De försöker förhindra att skadan sprider sig, precis som Mitroff (1994) lyfter som avgörande. De visar också på åtgärder, något som lyfts som viktigt i det här stadiet enligt Three-stage-modellen (Coombs 2014). Klarna hoppades nog att denna åtgärd skulle räcka och att det här var en övergående artikel, precis som under åren 2012 och 2013, men vad varken Engellau-Nilsson eller Klarna visste här var att granskningen skulle fortsätta. Dagen därpå kom nämligen en uppföljande artikel med mer kritik och nya problematiska uppgifter.

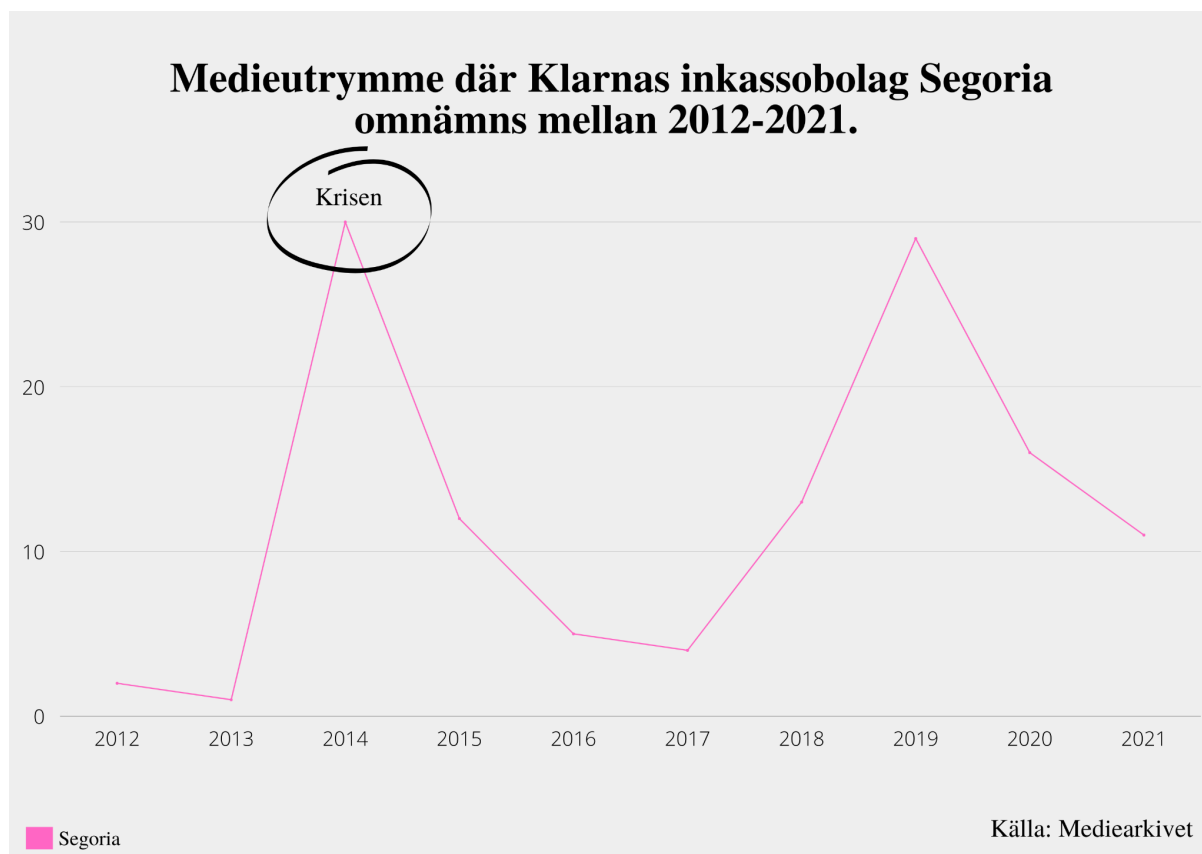
2 april 2014

“Klarna tjänar på att skicka kunder till Kronofogden”. Så lyder den svarta rubriken i Svenska Dagbladets artikel, där det framgår att Klarna i fjol skickade 34 000 ärenden till Kronofogden (Neurath 2014d). Neurath lyfter också bolaget Segoria, Klarnas egna inkassobolag, som är ett av de största bolagen i Sverige på att skicka kunder till Kronofogden. Genom att äga bolaget tjänar Klarna pengar på inkassoavgifterna (Neurath 2014d). Här väljer Klarnas pressansvarige Engellau-Nilsson att prata med Svenska Dagbladet och framför att summan är liten i relation till deras storlek då de hanterar en tredjedel av alla köp på nätet (Bilaga 2, utdrag 2.2).

Ytterligare en artikel är alltså publicerad och nya uppgifter har tillkommit, vilket i det här stadiet är besvärande eftersom det visar att frågan eskalerar i intensitet, vilket är ett av kriterierna för hur en kris karaktäriseras och är en “turning point” enligt Fink (1986). Vi kan också, utifrån utdrag 2.2, konstatera att Engellau-Nilsson har bytt tonläge och går ifrån att visa på åtgärder till att försvara och förklara varför 34 000 ärenden är lite i relation till hur stora dem är. Målet här är att reducera de negativa effekterna på intressenter och organisationen, i

enlighet med Coombs (2014) krishanteringsmodell. Vad som dock också blir kritiskt är uppmärksamheten om Klarnas egna inkassobolag Segoria, som uppenbart ägs av Klarna men går under annat varumärke, vilket kan uppfattas som oärligt och som om de inte vill skylta med att det tjänar pengar på detta sätt. Enligt Greyser (2009) är ärlighet huvudnyckeln i en kris, men lyfter också vikten av att påtala kritik som saknar grund. Detta tolkar vi som att Engellau-Nilsson försökte göra genom att sätta antal ärenden i relation till Klarnas storlek.

Vårt resultat av medieutrymmet runt Segoria mellan 2012-2021 visar att bolaget omnämns endast tre gånger innan Neuraths granskning år 2014, och då inte i särskilt kritiska sammanhang. Det är därför uppenbart att detta kan ses som ytterligare ett avslöjande, och som vi tidigare varit inne på, kan det uppfattas som att Klarna medvetet gjort detta upplägg för att inte smutsa ned sitt varumärke, något även medarbetare och ena grundaren kommer att intyga några dagar framåt. Modell 4.4 visar Segorias medieutrymme mellan 2012-2021 och visar tydligt den låga aktiviteten innan krisen samt hur såväl medvetenheten som granskningen av bolaget eskalerade efter Neuraths artikel.



Modell 4.4. Diagrammet är uppbyggt på de antal gånger Klarnas inkassobolag Segoria lyfts i svenska medier under tidsperioden 2012-2021. Artiklarna för respektive år är hämtade från mediearkivet.

4.2.2 Kunderna rasar och anmälningarna ramlar in

3 april 2014

“Hundratals upprörda läsare mejlade under gårdagen SvD efter texten om Klarnas faktureringsmetoder”. Så inleds ingressen i en tredje artikel av Neurath den 3 april (Neurath 2014f). Organisationen Svensk Handel reagerar och delger att de haft en pågående dialog med Klarna och Kronofogden om problem med Klarnas affärsmetoder, och en av Klarnas kunder berättar att de sagt upp avtalet med Klarna. I artikeln är inte Klarna sökta för en kommentar.

Samma dag publiceras dock ytterligare en artikel med rubriken “Anmälningarna ramlar in mot Klarna.” (Neurath & Bränström 2014). Ytterligare en myndighet, Konkurrensverket, har fått in anmälningar mot Klarna. I artikeln framgår att Klarna uppger att problemet ska vara åtgärdat sedan tidigare, men Svenska Dagbladets uppgifter är färskas från de senaste veckorna. Det är också här som Siemiatkowski för första gången uttalar sig. Han uppmanar missnöjda kunder att höra av sig och beklagar den dåliga servicen (Bilaga 2, utdrag 2.3). Detta visar att Klarna valt att göra VD:n tillgänglig för media i frågan och att de återgått till att visa att de villiga till åtgärder. Siemiatkowski deltog också i Svenska Dagbladets “Börsforum” där han svarade på kundernas frågor och gav ut sin mailadress (Neurath och Bränström 2014; Neurath 2014f). Låt oss nu gå vidare för att se om detta räcker, eller om krisen eskalerar ytterligare.

4.2.3 Medarbetare intygar: “Inkassoförfaranden är medveten strategi”

5 april 2014

En ny artikel är publicerad där tidigare medarbetare på Klarna avslöjar Klarnas strategi - att tjäna pengar på påminnelseavgifter och dröjsmålsräntor (Neurath 2014h). En av de tidigare medarbetarna som hört av sig till Svenska Dagbladet säger bland annat att Klarna gärna ser att folk inte betalar i tid och att inkassobolaget Segoria är en del av företaget, samt att det finns en mycket tät koppling mellan finansavdelningen och inkassodelen. I artikeln uttalar sig återigen Siemiatkowski där han tydligt slår ifrån sig kritiken och säger att uppgifterna får stå för de tidigare medarbetarna. Samtidigt berättar han om alla åtgärder Klarna vidtagit för att göra det enklare för kunderna att inte missa sina fakturor. Han poängterar också att Klarna är som vilken bank som helst, att deras intäkter kommer från räntor och avgifter (Bilaga 2, utdrag 2.4).

Trots Siemiatkowskis försök till krishantering är det uppenbart att uppgifterna från de tidigare medarbetarna bidrar till att krisen eskalerar ytterligare. Anledningen är enkel: Den moraliska aspekten. I studiens teoretiska ramverk framgår att Scholz och Smith (2018) kommit fram till att moral kan vara en utlösande faktor genom att titta på mediestormar i sociala medier. Vi

utgår i denna analys från att detta även gäller övriga medier, som tidningar. Bilden av att Klarna medvetet skicka människor till Inkasso och Kronofogden upplevs som omoraliskt. I teoriavsnittet framförs av Coombs och Holladay (2002) att det är upp till företaget att täcka mediernas berättelse om företaget och att det krävs en plan för när företaget ska kommunicera så att intressenter får chansen att fylla luckorna som annars uppstår. I detta fall har det uppstått en lucka där intressenterna, kunder och tidigare medarbetare, fyller luckan med information innan Klarna hann göra det själva. Nästa steg i granskningens tidslinje gör att detta faktum blir än mer problematiskt.

7 april 2014

En av Klarnas tre grundare, Niklas Adalberth, avslöjas med att för flera år sedan ha intygat att den bästa kunden är den som inte betalar direkt. Det skriver Neurath på sin blogg på SvD.se. En av Svenska Dagbladets läsare har tipsat om en presentation på en investerarkonferens som spelades in (Neurath 2014k). Under presentationen svarar Niklas Adalberth på frågor från publiken och på en fråga om Klarna har en egen inkassohantering svarar han att *“den bästa kunden är den som inte betalar direkt, men som får en påminnelse och sedan inkassokrav”*. Han påtalar att Klarna har rätt att ta ut avgifter och att de har egen inkassofirma med ett annat namn för att inte förstöra Klarnas varumärke (Bilaga 2, utdrag 2.5).

Detta är problematiska uppgifter för Siemiatkowski som upprepade gånger sagt det motsatta: att den bästa kunden är den som betalar. När informationen om Niklas Adalberths uttalande når Siemiatkowski skriver han i ett mail att allt det hans kollega säger stämmer, men han vill tillägga att det innebär en negativ kundupplevelse vilken inte ger återkommande kunder. Det är just återkommande kunder som är målet, menar han (Neurath 2014k). I blogginlägget framgår också att Klarna backat och nu ska betala tillbaka avgifter som de krävt kunderna på, ett resultat av granskningen och att Siemiatkowski lämnade ut sin mailadress i tidningens Börsforum. Neurath frågar Siemiatkowski om det ska krävas uppmärksamhet från en tidning för att ge kunderna rätt. Här svarar Siemiatkowski att de tar till sig av de senaste dagarnas uppmärksamhet, samt att de löpande utvecklar sina tjänster och produkter utifrån kundernas kommentarer och att flera förändringar gjorts senaste månaderna (Bilaga 2, utdrag 2.6).

4.2.4 Uttalande väcker starka reaktioner

8 april 2014

“Härresande uppgifter”, säger organisationen Sveriges Konsumenter om Niklas Adalberths uttalande på investerarkonferensen (Neurath 2014c). Organisationens generalsekreterare menar att detta är brist på affärsmoral och ansvar gentemot kunder och samhället, samt påtalar att detta är oacceptabelt (Bilaga 2, utdrag 2.7).

11 april 2014

Regeringen reagerar. Finansmarknadsminister, Peter Norman, uppmanar nu Finansinspektionen att granska Klarna. Det rapporterar Neurath om idag. Norman tycker att myndigheten bör titta på om bolagets marknadsföring och affärsverksamhet är förenliga med Finansinspektionens tillståndsgivning. Han påtalar också att han inte delar Niklas Adalberths uppfattning att "Den bästa kunden är den som inte betalar direkt" och som får en betalningspåminnelse och inkassokrav (Neurath 2014i). Enligt Finks (1986) "the turning point" är en av aspekterna att falla under media eller regeringens/myndigheternas granskning. Om krisen ännu inte varit ett faktum, kan vi nu konstatera att så är fallet.

4.2.5 Första stora intervjun med Siemiatkowski

14 april 2014

Under de senaste två veckorna har entreprenörssuccén Klarna granskats intensivt för första gången (Neurath 2014b). Nu gör Siemiatkowski sin första långa intervju. Han säger att det är väldigt tråkigt att kunden upplever att tjänsten inte har fungerat som den ska, men samtidigt har Svenska Dagbladets granskning lett till att många hört av sig vilket gjort att många fått tillbaka sina pengar. I intervjun kommer återigen frågor om Adalberths uttalanden, vilket Siemiatkowski måste stå till svars för, precis som varför inkassobolaget drivs under ett annat varumärke än Klarna. Sammanfattningsvis svarar han att han är stolt över att Klarna alltid varit öppna med hur det ser ut; att det i bank- och finansbranschen är så att en kund som betalar sent genererar mer intäkter. Långsiktigt bygger dock affären på nöjda och återkommande kunder (Neurath 2014b). Vår analys av denna artikel är att vi känner igen dessa uttalanden från tidigare, Siemiatkowski håller i linjen som han hade redan år 2012, men trots detta är det svårt att trovärdigt värja sig från med-grundaren Niklas Adalberths uttalanden. Detta handlar som vi tidigare varit inne på om den omoraliska aspekten (Scholz & Smith 2018) samt om att Adalberths uttalande fyllde en lucka (Coombs & Holladay 2002) och blev en bekräftelse på att kritiken som riktats mot Klarna stämmer.

4.2.6 Kunder bryter samarbete

15 april 2014

E-handelsjätten CDON bryter samarbetet med Klarna och Svenska Dagbladets granskning ska ha skyndat på processen. Effekten av tidningens granskning fortsätter också - hundratals konsumenter uppger att de slutar handla på sajter som använder Klarna (Neurath 2014a). Samma dag publiceras ytterligare en artikel där det framgår att Klarnas tre grundare har åkt på en skattesmäll, då Skatteverket anser att de skattat för lite vid aktieförsäljningar i bolaget. Samtidigt framgår att Klarnas grundare överklagar beslutet till förvaltningsdomstolen (Neurath 2014j). Att detta dyker upp mitt under krisen är ingen slump - en kris är sällan svart eller vit och den kommer ofta inte ensam - som Fink (1986) uttrycker det. Detta blir ännu mer

besvärande och förstärker tesen att det är pengar/inte göra rätt för sig som driver dem, d.v.s. det uppfattas som omoraliskt vilket Scholz och Smith (2018) trycker på oftast utlöser kriser. Nu förstärks krisen ytterligare. Vi kommer strax göra en fördjupad och sammanfattande analys, men först ska vi ta oss till det sista steget i den akuta krisen: När Siemiatkowski går till motattack.

4.2.7 Siemiatkowskis motattack i Dagens Industri

17 april 2014

Efter några veckors medial storm skriver Siemiatkowski en debattartikel på Dagens Industris debattsida med rubriken *“Bankerna gör precis som vi”* (Siemiatkowski 2014). Ingressen sammanfattar tydligt syftet med artikeln - att gå till motattack och ge perspektiv på såväl krisen, som Klarnas idé och branschens affärsmodeller. Han skriver att de insinuationer som har förekommit i medierna om att Klarna skulle satt i system att försöka tjäna en kortsiktig slant på bekostnad av det enorma värde och förtroende de har byggt upp är kränkande och faller på sin egen orimlighet. I debattartikeln skriver han vidare att han tycker att det är bra att Klarna och bolagets affär har belysts i medierna, då kommentarer och synpunkter hjälper dem att utveckla och förbättra sina tjänster. Han påtalar också vilka möjligheter de såg när de startade Klarna; att bli en ny aktör inom en bransch som inte andades innovation och kundfokus (Siemiatkowski 2014).

Vidare beskriver Siemiatkowski att Klarna har tagit branschpraxis för given vad gäller räntor, avgifter och strukturer - deras upplägg ligger i linje med de etablerade aktörerna, men nämner också att Klarna redan hade inlett ett arbete med att ta större samhällsansvar och minska överskuldsättningen. Han uppger vidare att Klarna kommer fortsätta sträva efter att vara det bästa alternativet när det kommer till köppplevelse och ser fram emot att fortsätta samarbeta med handlare, myndigheter och kunder för att utveckla svensk och global e-handel (Siemiatkowski 2014).

Tonen i debattartikeln är saklig och framför fakta, vilket ligger i linje med vad Greyser (2009) säger: Att korrigeringar måste bygga på fakta och trovärdighet. Siemiatkowski vill också förbättra Klarna och vill att företaget ska ta större samhällsansvar. Detta tolkar vi som att han ser möjligheter i krisen, vilket är en viktig del av krishanteringen i det här stadiet, för att varumärket ska kunna börja återhämta sig (Fink 1986; Scholz & Smith 2018).

4.2.8 Tidslinje över krisen

Tidslinje över Klarnas kris 2014



Carolina Neurath, SvD

2/4: Avslöjandena fortsätter

"Klarna tjänar på att skicka kunder till Kronofogden"

5/4: Medarbetar intygar strategi

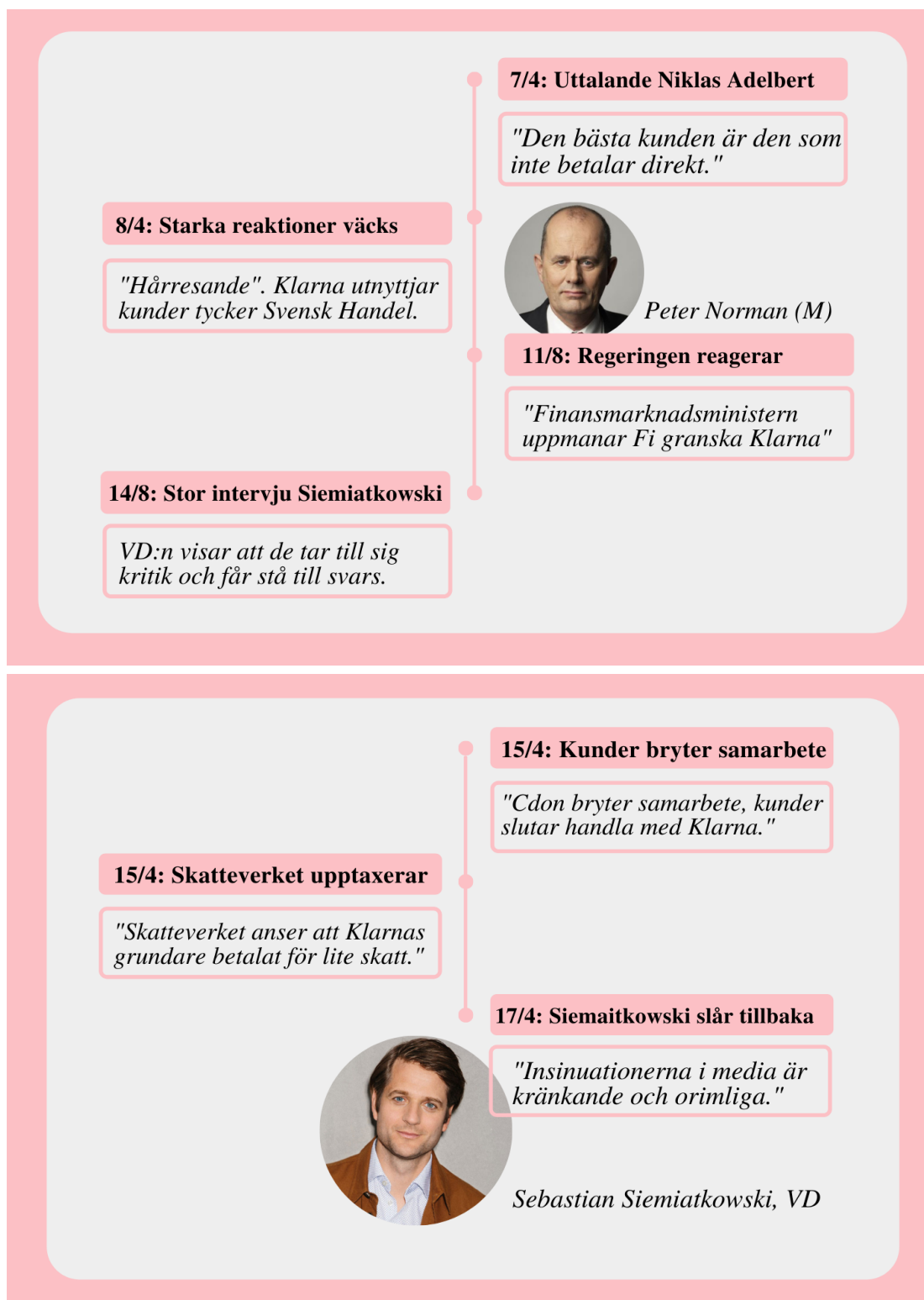
"Inkassoförfaranden är en väl medveten strategi."

1/4: Första avslöjandet

"Mängder av klagomål mot Klarnas fakturor"

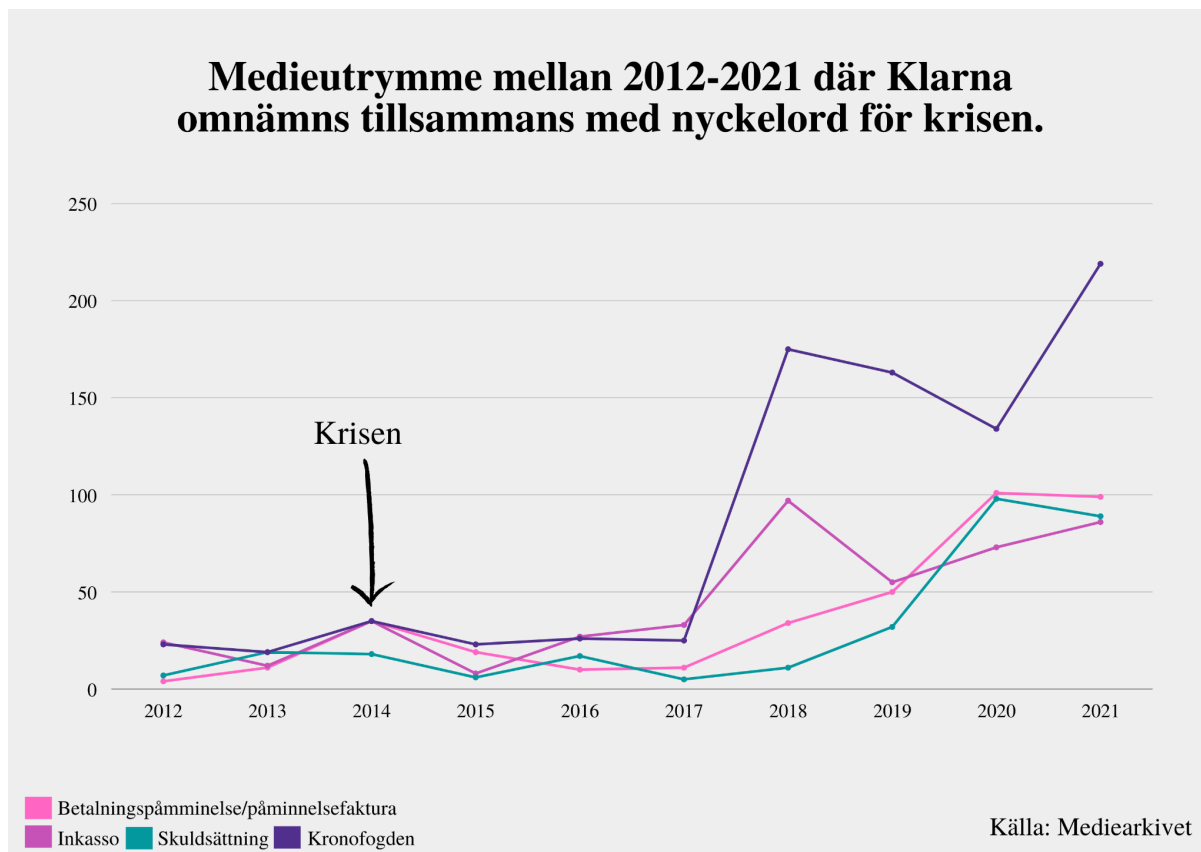
3/4: Kunder rasar, Klarna anmäls

"Hundratals upprörda läsare och Klarna anmäls till myndigheter."



Modell 4.5. Tidslinje över Klarnas kris i april år 2014.

Modell 4.6 visar när krisen utspelade sig mellan tidsperioden 2012-2021. Vi tycker att detta är viktigt att gestalta för att visa vart vi nu befinner oss, men också för att i vidare resultat och analys se vilka svallvågor som krisen verkligen skapade.



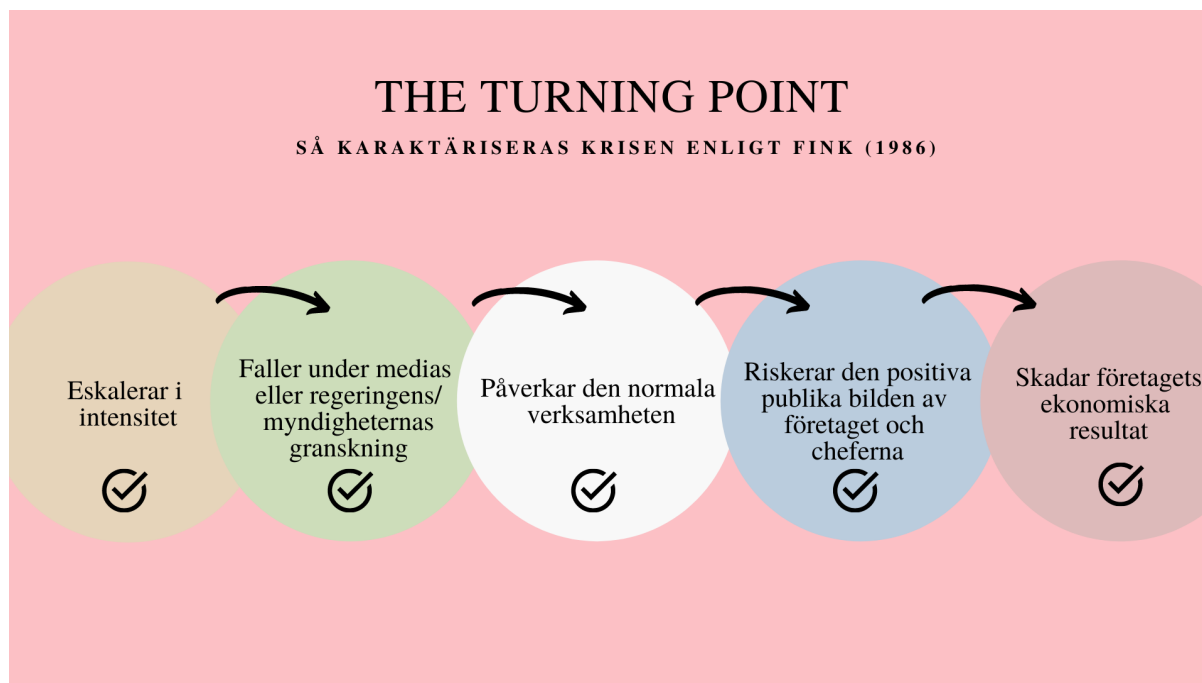
Modell 4.6. Diagrammet är uppbyggt på artiklar med fyra nyckelord som vi bl.a. identifierar i samband med Klarnas kris. Artiklarna för respektive år är hämtade från mediearkivet.

4.2.9 Fördjupad och summerande analys av krisen

Vi har tidigare konstaterat att Klarna flera år innan krisen 2014 förekom i media rörande nyckelord som “betalningspåminnelser”, “inkasso”, “kronofogden” och “skuldsättning”. Detta har vi benämnt som kontroverser som ligger i förstadiet till en kris, och som vi menar påverkar varumärket över tid. Men, vad var då de huvudsakliga anledningarna till att de första artiklarna i Neuraths granskning inte bara stannade vid att vara en kontrovers, utan faktiskt utvecklades till en kris? Enligt vår analys finns det flera anledningar.

Till att börja med, låt oss titta på hur Fink (1986) ser på “the turning point” och hur han karaktäriserar en kris utifrån ett företagsorienterat perspektiv. I modell 4.7 konstaterar vi att samtliga punkter kan checkas av: Krisen eskalerade i intensitet, den föll under såväl medias som regeringens och myndigheternas granskning och den påverkade den normala verksamheten eftersom såväl VD som kundtjänst fick jobba hårt för att möta kundernas klagomål. Vidare riskerade krisen den positiva publika bilden av både företaget och cheferna som byggts upp under lång tid och slutligen: Den riskerade att skada företagets ekonomiska

resultat genom att stora kunder bröt samarbetet och hundratals konsumenter uppgav att de slutade handla på sajter med Klarna.



Modell 4.7. Egen modell (2.1) som sammanfattar Finks (1986) fem “turning-points”, där skillnaden här är att vi visar vilka boxar som kan checkas av i Klarnas kris; alla.

För att bredda perspektivet från Finks (1986) teorier från åttiotalet till 2000-talet väger vi här in Greysers (2009) modell om vad som karakteriserar en varumärkeskris. Vi ställer oss samma fråga här: Varför förblev frågan inte en kontrovers och stannade i förstadiet? Jo, för att flera boxar i vad som kan leda till en varumärkeskris checkades av. I modell 4.7 kan vi checka av “produktfel”, “tveksamt socialt ansvar”, “företags vårdslöshet”, “kontroversiellt uttalande från talesperson” och “förlust av allmänhetens stöd”.

DÄRFÖR UPPSTÅR VARUMÄRKESKRISER

NIO ANLEDNINGAR ENLIGT GREYSER (2009)

Produktfel	<input checked="" type="checkbox"/>
Tveksamt socialt ansvar	<input checked="" type="checkbox"/>
Företags vårdslöshet	<input checked="" type="checkbox"/>
Misskötande företagsledning	<input type="checkbox"/>
Dåliga affärsresultat	<input type="checkbox"/>
Kontroversiellt uttalande från talesperson	<input checked="" type="checkbox"/>
Företagets ikon avlider	<input type="checkbox"/>
Förlust av allmänhetens stöd	<input checked="" type="checkbox"/>
Kontroversiellt ägandeskap	<input type="checkbox"/>

Modell 4.8. Egen modell (2.2) som visualiserar Greysers (2009) nio anledningar till varför varumärkeskriser uppstår, där skillnaden är att vi visar vilka boxar som kan checkas av i Klarnas kris.

Att kunder upplevt och upptäckt brister i Klarnas tjänst och kommer med klagomål kan enligt oss ses som ett “produktfel”, precis som “tveksamt socialt ansvar” och “företags vårdslöshet” ringar in det omoraliska i att medvetet skicka kunder till Inkasso och Kronofogden för att tjäna pengar. Här har Siemiatkowski varit tydlig med att det inte ligger någon medvetenhet bakom agerandet, men i detta fall - under krisen - ligger det i betraktarens ögon och hur allmänheten tillskriver ansvaret för krisen (Coombs & Holladay 2002). Därför har vi även checkat av “kontroversiellt uttalande från talesperson”, även om just “talesperson” här är en definitionsfråga; varken de tidigare medarbetarna eller ena grundaren Adalberth var utvalda talespersoner, men de hade alla insikt i verksamheten, vilket gör dem trovärdiga. Bilden i media blev därför att det var Klarnas avsikt att tjäna pengar på människors skuldsättning.

Detta blev särskilt utmanande eftersom ovan nämnda anledningar påverkar vad Greyser (2009) kallar ”the essence of the brand”, d.v.s. egenskaperna som är närmast förknippade med Klarnas betydelse och framgång. Om detta utmanas kan livsavgörande kriser uppstå och påverka företagets position på marknaden (Greyser 2009). De anledningar vi precis checkat av kom att påverka kärnan i vad Klarna var och upplevdes som innan krisen - den stora svenska start-up/entreprenörssuccén - och skapade den här andra sidan av myntet som de fortfarande i skrivande stund behöver förhålla sig till. Anledningen till att krisen också eskalerade som den gjorde, handlar enligt oss om den moraliska aspekten; Klarna upplevdes som omoraliska. Det handlar också, precis som Greyser (2009) lyfter, om att leva upp till det dem lovar, d.v.s. leverans i produkt och tjänst, vilket i Klarnas fall är en “smooth”

betalningsupplevelse. Han menar att leverans i produkt/tjänst är det främsta skyddet mot varumärkeskriser. Om det fallerar när brister uppdagas och detta inte adresseras med tillräcklig kraft före krisen utvecklas, ja då kommer företag eller organisationer med stor sannolikhet att hamna i en kris - precis som Klarna gjorde.

Målet med krishantering i det här stadiet är att kontrollera så mycket som möjligt av krisen (Fink 1986), förhindra skadan att sprida sig till ej skadade delar i organisationen (Mitroff 1994) och inse att organisationen är i kris samt vidta nödvändiga åtgärder (Coombs 2014). Vårt resultat visar att det tog några dagar innan Klarna insåg att de befann sig i en kris. Det var först när Siemiatkowski ställde upp på en intervju och sedan chattade med kunderna på SvD:s Börsforum. Intensiteten under krisen eskalerade fort, något bland annat Fink (1986) menar är utmanande, vilket gjorde det svårt att kontrollera den. Slutligen kan vi konstatera att Klarna vid flera tillfällen dock vidtog åtgärder, som att t.ex. betala tillbaka pengar till kunder eller skicka sms-påminnelser. Frågan är dock om dessa var tillräckliga - detta är något som kommer vidröras i nästa steg - efter krisen. Innan dess vill vi dock kort knyta an till en viktig del av studiens teoretiska ramverk, nämligen att media är agendasättande (McCombs & Shaw 1972; Yannopoulou, Koronis & Elliot 2011; Vogler & Eisenegger 2020) och att journalister föredrar att skriva om vissa aktörer mer än andra (Raupp 2019). Precis som media älskade att skriva om entreprenörssuccén Klarna, ville de alltså också rapportera om det kritiserade företaget Klarna. Men trots granskningen har Klarna behållit högt anseende - vad beror det på? Detta är också något som vi kommer att återkomma till.

4.3 Efter krisen

Stadiet där "hela havet stormar" är över. Vi befinner oss nu i stadiet efter krisen där målet är att organisationen ska må bra igen (Fink 1986), återgå till den normala verksamheten så snart som möjligt (Mitroff 1994) och b.la. utvärdera samt göra organisationen mer förberedd inför nästa kris (Coombs 2014).

KRIS - EN PROCESS MED OLIKA STADIER



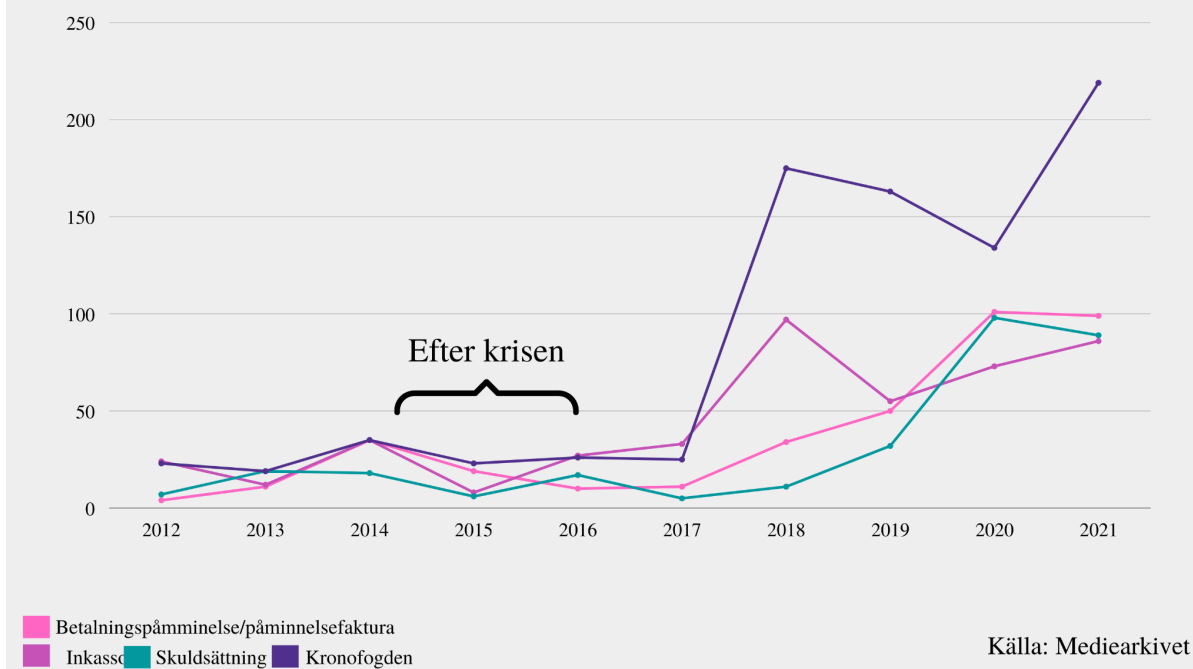
Modell 4.9. Utdrag av modell 2.3 som beskriver stadiet “efter” krisen och den teori vi har med oss i detta avsnitt.

Efter-fasen kan pågå på obestämd tid, menar Fink (1986), medan Mitroff (1994) och Coombs (2014) uttrycker sig i termer av att efter-fasen kan ha ett slutdatum, men alla är överens om att krisens process är cyklisk, vilket innebär att företaget eller organisationen går in i förstadiet till nästa kris. När vi studerat Klarna är dock vår bedömning att denna fas kan delas in i två olika delar; krisens efterfas och i en kronisk inflammation. Klarna befinner sig nämligen just nu direkt efter krisen i vad Fink (1986) kallar för en uppställningsfas - perioden av självinsikt, lärande och återhämtning. Vi kommer dock till en punkt då Klarna inte är i uppställningsfasen längre och börjar blicka framåt, men ändå måste fortsätta hantera frågan då media fortsätter att granska dem; ibland lågintensivt och ibland högintensivt. Det är den här delen som vi karaktäriserar som en kronisk inflammation. Vi återkommer om detta i del fyra och tittar nu på efterfasen.

4.3.1 Krisens efterfas 2014

Krisens efterfas tar enligt oss vid efter Siemiatkowskis debattartikel i Dagens Industri. Trycket har avtagit, men frågan fortsätter att besvära dem. I modell 4.10 syns det tydligt att krisens kärna fortsätter att återkomma i media, men något mer lågintensivt än under krisen år 2014.

Medieutrymme mellan 2012-2021 där Klarna omnämns tillsammans med nyckelord för krisen.



Modell 4.10. Diagrammet är uppbyggt på artiklar med fyra nyckelord som vi bl.a. identifierar i samband med Klarnas kris. Artiklarna för respektive år är hämtade från mediearkivet.

I september år 2014 publicerar Svenska Dagbladet återigen en artikel, fast nu med rubriken “Klagomålen mot Klarna fortsätter.” I ingressen står det: “Trots den massiva kritiken före sommaren lyckas betaltjänstbolaget Klarna inte få sina kunder nöjda. Från maj till slutet av augusti har Konsumentverket tagit emot femton klagomål mot Klarna och Klarnas inkasso bolag Segoria” (Sundkvist 2014). I artikeln är ingen från Klarna tillfrågade om att uttala sig, men den här artikeln visar att frågan fortfarande är ett problem - Klarna befinner sig fortfarande i medias strålkastarljus, vilket visar att problemet borde ha adresserats med mer kraft tidigare samtidigt som större förändringar borde ha presenterats.

I november år 2014 publicerade Internetworld en text med rubriken: “Klarna öppnar upp för autogiro”. Nu kommer alltså förändringar. I texten beskrivs hur Klarna ska lansera kundsidan “Mitt Klarna” där kundens fakturor samlas på samma ställe och att kunderna kommer kunna betala fakturorna med autogiro inom kort, detta för att slippa påminnelseavgifterna som Klarna tidigare fått kritik för. Det här ska göra det enklare för kunderna att hålla koll på sina fakturor. Det beskrivs att fakturorna antingen kommer kunna delbetalas alternativt förlängas med 10 dagar (Lindstedt 2014).

Artikeln visar att Klarna befinner sig i uppställningsfasen där Klarna visar att de har självinsikt samtidigt som de försöker återhämta sig. Vi vill också flika in att de redan i krishanteringen i underfasen påbörjade sitt uppställningsarbete, genom att Siemiatkowski kritiserade Adalberths dåliga ordval och samtidigt visade att de var villiga att betala tillbaka påminnelseavgifter. Detta fortsätter nu i efterfasen. Kommunikationschefen uttalar bland annat att de vill förbättra kundernas villkor efter granskningen (Bilaga 3, utdrag 3.1), vilket även det tyder på att bolaget gör allt de kan för att kunna gå vidare från krisen; de vill återgå till den ”normala verkligheten” som Mitroff (1994) definierar efterfasen i en kris. De försöker samtidigt lämna sina intressenter med ett positivt intryck, vilket Coombs (2014) lyfter som viktigt i efterfasen. De visar förändringsvilja och att de vill agera utifrån kundens bästa.

4.3.2 Krisens efterfas 2015

I artikeln *”Konsumentverket synar Klarna”* skriver tidningen Dagens Handel i mars 2015 att Klarna har justerat sitt upplägg efter klagomålen på bland annat uteblivna fakturor, men att de trots det fortfarande är aktuella hos Konsumentverket (Åkesson 2015). När tidningen intervjuar Siemiatkowski meddelar han att de har gjort några förändringar, en ny kundportal där samtliga kunder kan se sina fakturor samt att kunderna kan skjuta fram förfallodatumet. I artikeln säger Siemiatkowski att de inte har några planer på att förlänga deras fakturatid på 14 dagar, men att de efter skrivierna ändrat så att mindre köpbelopp, som en bussbiljett, inte behöver få påminnelseavgifter lika dyra som större köp (Åkesson 2015).

I artikeln *”Inkassobranchen vägrar redovisa för deras vinster”* publicerad av Svenska Dagbladet i december 2015 redogörs att Klarna duckar för frågor om sitt inkassobolag och hänvisar till att Klarna är ett privat bolag. Svenska Dagbladet menar att det handlar om höga lönsamhetssiffror och att detta göms för allmänheten (Neurath & Hedelius 2015). Klarnas PR-chef Jonas Köpniwsky, hänvisar till att Klarnagruppen är en privat koncern (Bilaga 3, utdrag 3.2).

I både Åkesson (2015) och Neurath och Hedelius (2015) tidningsartiklar syns även här tydliga mönster på att Klarna fortsätter vara i ”uppställningsfasen”, men att de börjar ta sig därifrån och behandlar krisen som att den borde vara löst och över. Siemiatkowski hävdar att de slutfört några förändringar, men att de inte har planer på att förlänga fakturatiden. Samtidigt visar Köpniwskys uttalande indirekt att Klarna är på väg bort från efter-fasen genom att istället för att fortsätta vara förändringsbenägna och visa på transparens försöker duka frågan om intäkterna till inkassobolaget.

Efter krisen 2014 och 2015 är det tydligt att samtliga talespersoner håller samma strategi: Att de mår om kundens bästa och visar att de är förändringsbenägna, men samtidigt försöker dölja informationen om hur mycket pengar de tjänar på påminnelseavgifter och inkasso. Denna till synes strategi – att inte vara helt transparenta med sina intressenter – kan ha

bidragit till att krisens efterfas inte avslutades efter år 2015. Det här kommer vi återkomma till under nästa avsnitt, där vi hävdar att krisens process är långt ifrån avklarad efter år 2015, även om den till synes har klarat sig igenom efterfasen.

4.4. Den kronisk inflammationen

Som nämnts i den teoretiska referensramen fokuserar den samlade forskningen om kriser och krishantering på stadierna före, under och efter krisen. Vi har nu passerat alla tre stadier, men vi har fortfarande en besvärande problematik. Klarna får fortfarande, efter “efterfasen”, stå till svars för krisen som skedde för flera år sedan. Om Fink (1986) nämner att kriser kan vara som en influensa, antingen gå över efter 24 timmar eller pågå under en längre tid, vilken sjukdom beskriver då det här stadiet? En kronisk inflammation? Låt oss nu gå igenom de kommande åren för att sedan kunna fastslå detta eventuellt nya begrepp.

4.4.1 Åren 2018 och 2019

Mellan år 2018-2019 fortsätter media skriva frekvent om kärnan i krisen från år 2014. Ett exempel på det är artikeln *”Konsumentverket kritiserar Klarna – men lägger ner utredningen”* där det framgår att Klarna stått under Konsumentverkets granskning under flera år efter klagomål om deras fakturahantering från privatpersoner (Karlsson 2018). Klarnas presskontakt Johanna Nyman säger att Klarna alltid har kunden i fokus och att deras mål är att inte ha några anmälningar alls. Hon menar vidare att Klarna arbetar fokuserat för att uppnå detta. Juristen på Konsumentverket, Anna Hult, intygar att Klarna alltid har varit villiga att föra en diskussion (Bilaga 4, utdrag 4.1).

I november 2019 publicerades ett personporträtt med Siemiatkowski i Dagens Nyheter. Rubriken löd: *”Klarnas vd Sebastian Siemiatkowski: Jag kunde inte hantera alkohol”*. I personporträttet som bland annat handlar om Siemiatkowskis tidigare alkoholproblem, att bolaget är värt 54 miljarder kronor och om hans förmögenhet, måste Siemiatkowski återigen bemöta kritik för att Klarna tjänar pengar på kunder som inte betalar sin faktura i tid. Detta trots att det är en personporträtt som egentligen handlar om annat. I intervjun vänder sig Siemiatkowski mot detta och berättar om att krisen var den värsta tiden under hans år på Klarna (Larsson & Nantell 2019). Siemiatkowski medger dock att en del av kritiken var befogat och att han borde ha agerat med större kraft mot Adalberths uttalanden, men att Klarna blivit ett bättre företag efter granskningen. Vidare hävdar han att Klarna redan hade börjat ställa om deras affärsmodell när granskningen kom år 2014. Han hade redan börjat jobba på att färre skulle få påminnelser som därav skulle minska risken för att kunder skulle glömma betala. Avslutningsvis lyfter han Klarnas höga anseende som är bättre än många storbankers (Bilaga 4, utdrag 4.2). Trots detta har Klarna dock fått fortsatt kritik.

I en artikel publicerad av Di Digital i december 2019 framgår att Klarnas kunder har skulder på 250 miljoner kronor hos Kronofogden, samt att dessa skulder ökat kraftigt sedan år 2016 (Stenersen 2019). Di Digital hävdar att de granskat Klarnas affärsmodell och trots att Klarna länge valt att hålla det hemligt hur mycket pengar de tjänar på kunder som inte betalar menar Di Digital att mycket pekar på att ungefär en tredjedel av bolagets intäkter kom från just förseningsavgifter och dröjsmålsräntor för några år sedan. Klarnas presschef Magnus Törnblom berättar för tidningen att 95 procent av alla fakturor betalas i tid och att bara någon procent slutligen går till Inkasso. Han hävdar vidare att andelen fakturor som går till påminnelse halverats de senaste fem åren (Bilaga 4, utdrag 4.3).

Karlssons (2018) artikel visar att Klarna med hög sannolikhet börjar förstå att media inte kommer att släppa den här frågan, att det fortfarande finns förväntningar kring att de ska förändra sin affärsmodell. Återigen visar Klarnas kunder att de är missnöjda och Klarna visar återigen tecken på att de är förändringsvilliga och ser till sina kunders bästa. En liknande analys kan göras kring presschefen Magnus Törnbloms uttalande om att 95 procent av alla fakturor betalas i tid och bara någon procent slutligen går till inkasso. De visar att de fortfarande arbetar med frågan.

När Siemiatkowski intervjuas av Larsson & Nantell (2019) ställdes återigen frågor kring granskningen, kritiken och krisen år 2014 och även vad gäller Niklas Adalberths uttalande. Siemiatkowski erkänner att mycket av kritiken var befogad, alltså indirekt att det var en kris som behövde lösas, och erkänner att de borde hanterat situationen annorlunda. Han medger att de var fel och säger att varken han eller någon annan på Klarna resonerar som Niklas Adalberth uttryckte sig. Siemiatkowski hävdar även att de blivit bättre sedan de granskades. Att de blivit bättre under den här tiden visar att de förändrat sin tjänst, vilket visar på förändringsvilja och att de lyssnar på intressenterna, alltså kunder och myndigheter o.s.v.. Detta intygar även Anna Hult, jurist på Konsumentverket; Klarna har hela tiden varit villiga att föra en diskussion (Karlsson, 2018). I intervjun, liksom alla tidigare intervjuer med Klarnas talespersoner, försöker de inte förneka det uppenbara problemet utan står för att konsekvensen av att en kund blir sen också blir en högre intäkt för dem.

4.4.2 Åren 2020 och 2021

I artikeln *"Klarnas vd trött på snacket: "Nästan omöjligt att missa en faktura"* publicerad i april år 2020 i Dagens Industri säger Siemiatkowski att Klarna är missförstådda i Sverige och att han är trött på snacket om hur lätt det är att missa en faktura. *"Det är nästan omöjligt att missa en faktura"*, säger han och fortsätter: *"Jag vet inte riktigt vad vi ska behöva göra innan folk uppfattar oss som en bank"* (Mellqvist 2020).

I ännu en artikel med rubriken *"Klarna betalar tillbaka påminnelseavgifter – om du klarar tester"*, publicerad i december år 2020 av Di digital, kritiserar Klarna återigen för sina

påminnelseavgifter. Di digital beskriver Klarnas nya appfunktion med syftet att fler ska betala sina fakturor i tid. Klarnas användare kommer nu kunna genomföra ett test om de laddar ner Klarnas app, för att få en tidigare inbetald påminnelseavgift återbetald. I detta test ska användarna få tips på hur de kan betala sina framtida fakturor i tid. Di Digital hävdar också att klagomålen mot Klarna ökade med 40 procent i Sverige år 2019, då flera kunder bland annat upplevde att deras första faktura inte ens hunnit komma innan de fick betala påminnelseavgiften. Di Digital menar att kritik varit återkommande under flera års tid. (Nedlund 2020). David Fock, global produktchef på Klarna, säger att påminnelseavgifter är ett nödvändigt ont, att det måste finnas incitament att betala sina fakturor i tid. Vidare berättar han att de ska testa det här initiativet en period för att se om det leder till ett bra resultat (Bilaga 4, utdrag 4.4).

I ytterligare en artikel, publicerad av Ehandel.se i maj 2021, säger Siemiatkowski att Klarna är trötta på att pekars ut som det svarta fåret och de som skuldsätter Sverige (Gunnilstam 2021). Samtidigt kritiserar han den svenska kreditmarknaden och berättar att Klarna har satt upp en sida, kallad "Wikipink" (Klarna u. å. b) där alla nu b.l.a. kan ta del av deras statistik kring hur många kunder som får påminnelser och går till Inkasso. Siemiatkowski säger att oschyssta metoder har satt svenskarna i en spiral av större och större blancolån med längre och längre amorteringstider (Bilaga 4, utdrag 4.5).

I artikeln "*Halverad andel försenade fakturabetalningar efter Klarnas satsning*" publicerad i It Retail i decembe år 2021 beskrivs Klarnas nya produktförbättringar som redan efter några månader halverat andelen försenade fakturabetalningar för Klarnas kunder i Sverige. (It Retail 2021). Artikeln beskriver hur Klarna gjort fyra stora produktförändringar med syftet att konsumentskyddet ska stärkas samt att erbjuda mer hållbara krediter samt betalningar. Klarna har nu fördubblat betalningstiden på fakturor från 14 dagar till 30 dagar, de har tagit bort onödiga avgifter och infört fler påminnelser. De har nu även tagit bort krediter som inte har ett slutdatum. "*När vi säger att vi sätter kundens bästa först så menar vi det*", säger David Fock, global produktchef på Klarna, samt att målet med detta är att sätta en mer hållbar standard i kreditbranschen (Bilaga 4, utdrag 4.6). It Retail skriver även om att egna kundundersökningar som Klarna gjort visar att förändringarna påverkat Klarnas anseende positivt där kundernas uppfattning och tilltro till företaget nu har stärkts då de bland annat anser att bolaget verkar för kundens bästa, och att de är mer transparenta och ansvarstagande (It Retail 2021).

I Mellqvist (2020) artikel uttalar sig Siemiatkowski dels om att de borde uppfattas som en bank, men också att han är trött på snacket kring att de försörjer sig på att deras kunder inte betalar sina fakturor i tid. Även i Gunnilstams (2021) artikel beskriver Siemiatkowski att han är trött på att Klarna pekars ut som de som skuldsätter Sverige; Klarna är missförstådda. Det är uppenbart att de börjar tröttna på att hela tiden behöva förhålla sig till frågan, som under

såväl år 2020 som 2021 fortfarande diskuteras frekvent. Samtidigt trycker Siemiatkowski återigen på att Klarna är ett bolag som kunder kan lita på, att de borde bli betraktade som en bank och att de tagit sitt ansvar genom att göra stora förändringar som nu gör att det ”nästan helt omöjligt att missa en faktura”.

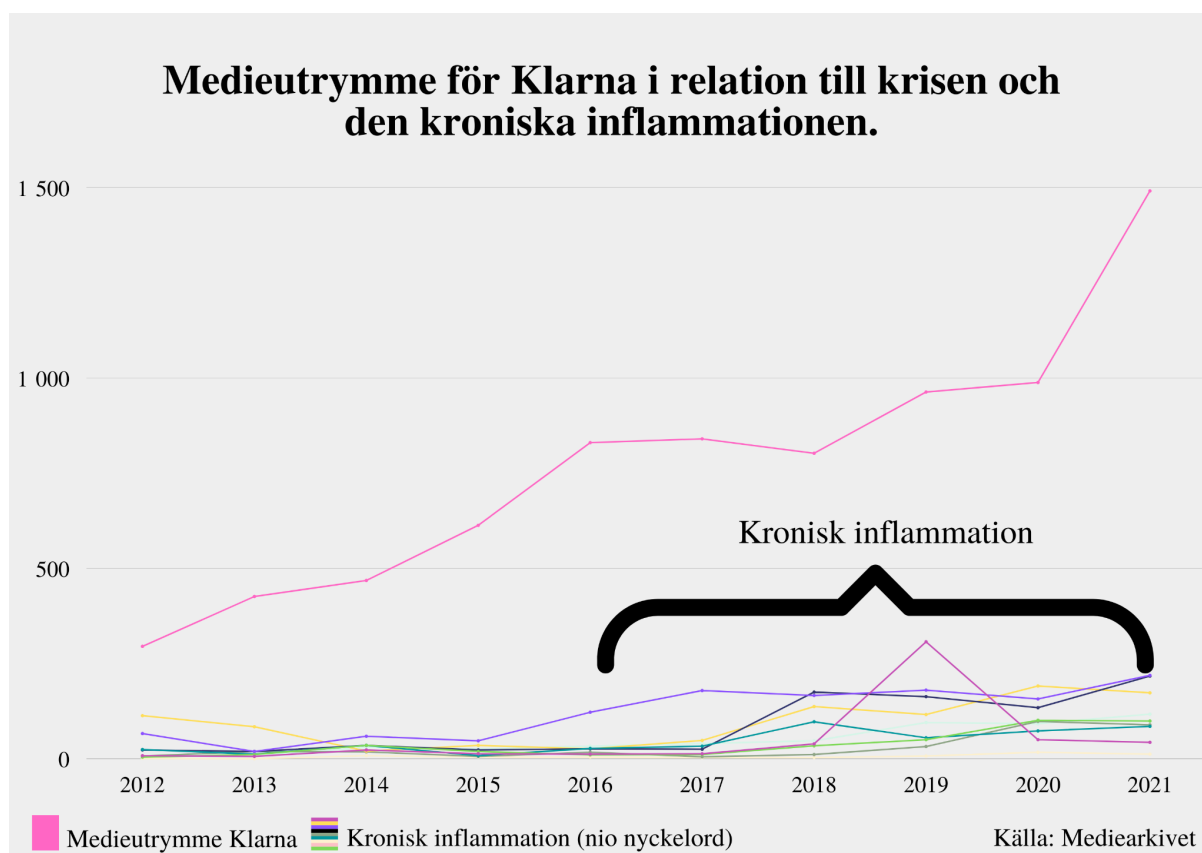
Även i Nedlunds (2020) artikel uttalar sig Klarna, i detta fall deras globala produktchef David Fock, om att de ska testa ett nytt initiativ för att hjälpa sina kunder att bli mindre benägna att glömma sina fakturor. Även här visar bolaget att de är villiga att förändra och förbättra sig samt visa att de tar ansvar och bryr sig om sin kunder. I Gunnilstam (2021) artikel tar Siemiatkowski nästa steg: Han tycker att fokus även borde riktas mot andra konsumtionslånsbolag eftersom Klarna hade lägre inkassoavgifter än dem under år 2020. Det framgår även i artikeln att Klarna nu satt upp en sida där alla kan ta del av deras statistik kring hur mycket pengar de egentligen tjänar på inkassoavgifter. Sammantaget tolkar vi de här uttalandena som att Klarna vill visa såväl kunder som media att de inte längre har något att dölja, samtidigt som de ger perspektiv på problemet; branschen har problem, vissa i branschen kanske till och med större problem än Klarna. De adresserar frågan, visar förändringsvilja och transparens.

Låt oss sammanfatta detta. När Klarna slutfört sin ”uppstädningssfas” som Fink (1986) beskriver är en del av efter-fasen, sa Siemiatkowski att de inte kommer att förändra sina betalningstider mer, men så sent som hösten år 2021 gjorde de större förändringar i betalningstjänsten. Det visar tydligt att Klarna trodde att frågan var utagerad, men att det inte riktigt var så enkelt. Istället har de fortsatt att bli ifrågasatta i media och behövt göra fler förändringar långt efter uppstädningstiden i efterfasen. Detta kan dels förklaras av att vissa företag och organisationer blir mer granskade än andra (Raupp 2019), dels att Klarna inte städade upp efter sig tillräckligt i efterfasen, bland annat då de valde att hålla det hemligt hur mycket pengar de tjänat på att skicka folk till Inkasso. Hade de varit mer transparenta här och visat på större förändring under och efter krisen skulle det kanske inte varit lika relevant att skriva om detta för medier längre. Men tvärtom fortsatte frågan att puttra efter krisens efterfas, såväl lågintensivt som högintensivt. Detta kan, som vi inledde kapitlet med, beskrivas som en sjukdom - som en kronisk inflammation.

4.4.3 Om den kroniska inflammationsfasen

Under rubriken “2.1.3 Kris eller kontrovers?” jämför Ziek (2015) kriser och kontroverser. Vi har därefter konstaterat att vi kategoriserar kontroverser till förstadiet av en kris. I resultatet framgår dock att det även efter krisens tredje och sista fas kan, för att använda Zieks (2015) egna uttryck, “*kvarstå långvariga offentliga argument*”. Och dessa kan utifrån exemplet med Klarna vara mycket besvärande för varumärket. För Klarna kvarstår grundproblemet - kärnan i varför krisen uppstod - fortfarande närmare åtta år efter krisen. Det har kommit att bli en närmast permanent andra sida av myntet till entreprenörssuccén Klarna. Det här är ett

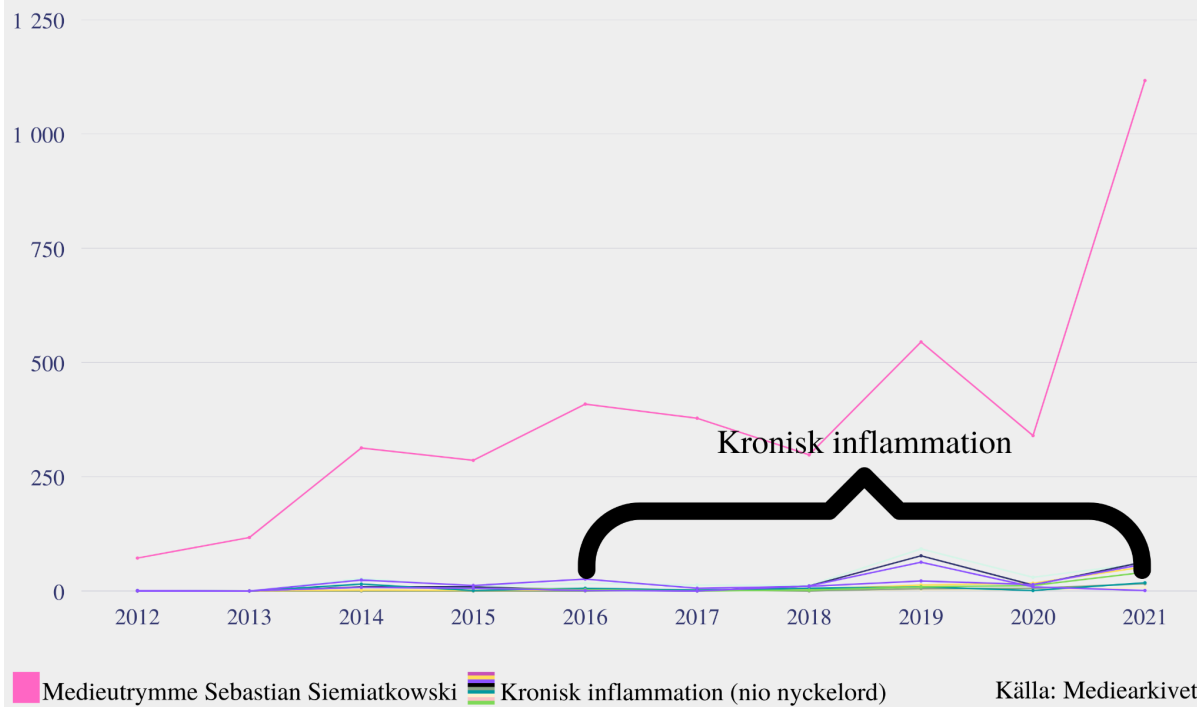
fenomen där vi anser att det saknas såväl definition som forskning. Med forskningen kring krisen som en process och de tre stadierna - före krisen, under krisen och efter krisen - har vi därför utvecklat och lagt till detta fjärde stadium: den kroniska inflammationen. Vi bedömer att Klarna har befunnit sig i en kronisk inflammationsfas sedan år 2016 fram tills idag. För att visualisera detta har vi skapat modell 4.11 över medieutrymmet för Klarna mellan åren 2012-2021 i relation till samtliga nyckelord som identifierats med krisen: “klagomål”, “fakturer”, “inkasso”/“inkassokrav”, “påminnelse”/“påminnelsefaktura”, “kronofogden”, “skulder”, “skuldsättning”, “kritik” och “kritiseras”.



Modell 4.11. Diagrammet är uppbyggt på artiklar från nio olika nyckelord som identifierats i samband med Klarnas kris. Artiklarna för respektive år är hämtade från mediearkivet.

Den kroniska inflammationen är här markerad med en klammerparentes. Vi kan här (modell 4.11) se att Klarna långt ifrån alla gånger måste förhålla sig till de här frågorna medialt, men det ligger där löpande och irriterar. Vi kan konstatera att grundproblemet, krisens kärna, fortsätter och att Klarna måste hantera frågan. Vidare ser vi nästan ett identiskt mönster när det gäller Siemiatkowski. Modell 4.12 visar hans medieutrymme under samma period och i relation till samma nyckelord:

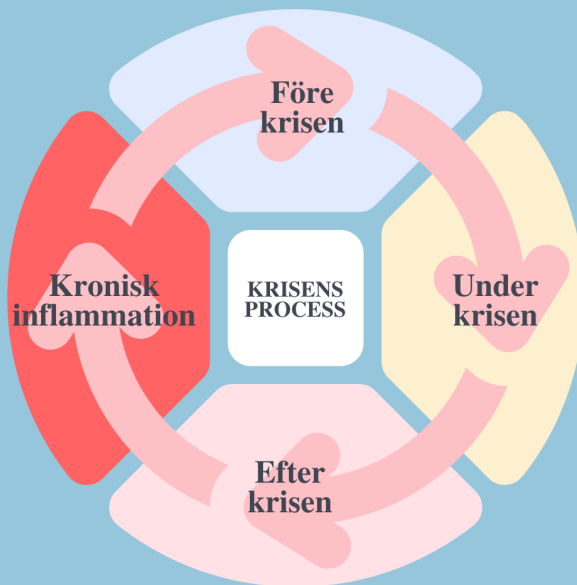
Medieutrymme för Sebastian Siemiatkowski i relation till krisen och den kroniska inflammationen.



Modell 4.12. Diagrammet är uppbyggt på artiklar från nio olika nyckelord som identifierats i samband med Klarnas kris. Här ställs dem i relation till VD:n Sebastian Siemiatkowski. Artiklarna för respektive år är hämtade från mediearkivet.

Skillnaden mellan graferna är att den kroniska inflammationen är något mer lågintensiv när det gäller Siemiatkowski. Detta beror på att han inte alltid är talespersonen för Klarna, däremot måste han i nästan alla stora intervjuer fortfarande förhålla sig till kärnan i krisen, som i exemplet med personporträttet i Dagens Nyheter (Larsson & Nantell 2019), trots att det var flera år sedan krisen slog till. Det här är ett intressant fenomen. Vår fallstudie på Klarna visar alltså att de tre stadierna som återkommer i forskningen om krisens process är otillräckliga. Det krävs ytterligare ett till stadium som väger in den här problematiken. Det är med bakgrund av detta som vi anser att ett fjärde stadium bör vägas in i forskningen om kriser och krishantering. Vi har därför utvecklat en egen modell som vi hoppas kan summera en varumärkeskris på ett fullständigt sätt och bidra med ett nytt perspektiv på krishantering; att krisens process kan fortsätta på obestämd tid även efter krisens tre faser:

Modell 4.13. Egenutvecklad modell över krisens process med fyra stadier som går i en cykel: Före krisen, under krisen, efter krisen och kronisk inflammation.



Modell 4.13. Vår egenutvecklade modell utifrån studiens teori och resultat. Modellen visar hur krisprocessen kan beskrivas utifrån fyra stadier som en cykel som hänger ihop. Dessa fyra stadier består av "före krisen", "under krisen", "efter krisen" samt "kronisk inflammation". Dessa fyra stadier cirkuleras likt en cykel runt krisprocessen.

I vår egen modell (4.13) är den kroniska inflammationen placerad mellan krisens efterfas och förefas. Precis som vid en medicinsk kronisk inflammation, kan sjukdomen förvärras och till och med bli livsavgörande om den inte behandlas med rätt medicin i tid. Vi menar alltså att den kroniska inflammationen riskerar att utvecklas till en ny kris om den inte hanteras. När den kroniska inflammationsfasen och modellen nu är presenterad går vi vidare och tittar på Klarnas anseende i relation till kontroverserna, krisen och den kroniska inflammationen.

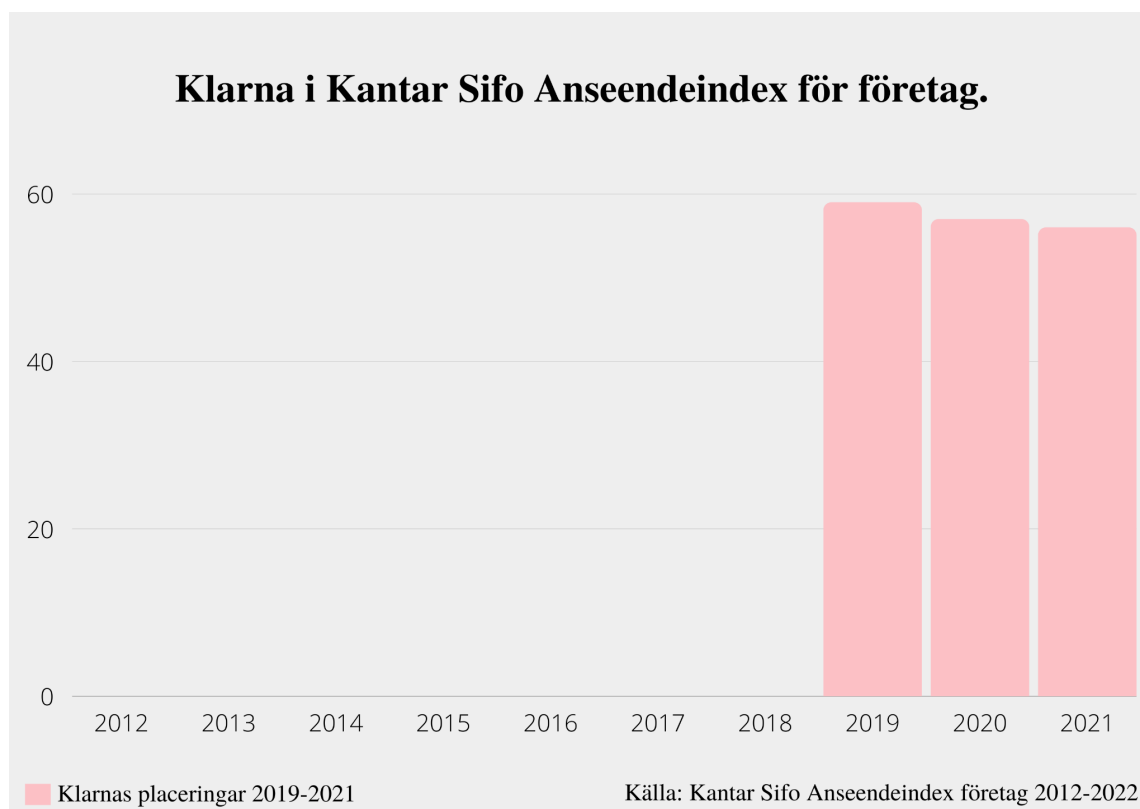
4.5 Högt anseende - trots kontroverser, kris och kronisk inflammation

Myntet om Klarna är år 2021 fortfarande tvådelat; å ena sidan är Klarna den svenska entreprenörsucceén som i skrivande stund expanderar snabbt i Europa och USA, å andra sidan är de företaget som medvetet gjort skuldsättning "smooth" för att tjäna pengar. Därför är det ett mycket intressant faktum att Klarna har ett högt anseende, trots kontroverserna innan krisen år 2014, krisen och därefter den kroniska inflammationen som fortfarande kvarstår. Det höga anseendet är något som Klarna försöker trycka på, såväl i intervjuer som på deras hemsida Wikipink (Klarna u. å. b).

4.5.1. Kantar Sifos Anseendeindex

År 2019 seglade Klarna för första gången upp i Kantar Sifos Anseendeindex. Kantar Sifo mäter årligen anseendet för ett urval av stora medieintensiva företag, men också några

nischaktörer. De menar att mätningen inte bara handlar om den svenska allmänhetens tilltro till eller intryck av ett visst företag, utan att den också berättar om vilken kvalitet och framgång svenskarna tillskriver företagen (Kantar Sifo 2019). Av 48 granskade företag knep Klarna en tiondeplats. Kantar Sifo skriver när mätningen släpps år 2019 att Avanza, Klarna och Nordnet är nya på årets lista och att dessa “unga nischaktörer” ofta har en utmanares fräschör. Dessa aktörers “relativt goda” anseende skall därför analyseras i ljuset av det, menar de (Kantar Sifo 2019). I modellen 4.14 finns Klarnas placeringar år 2019-2021.

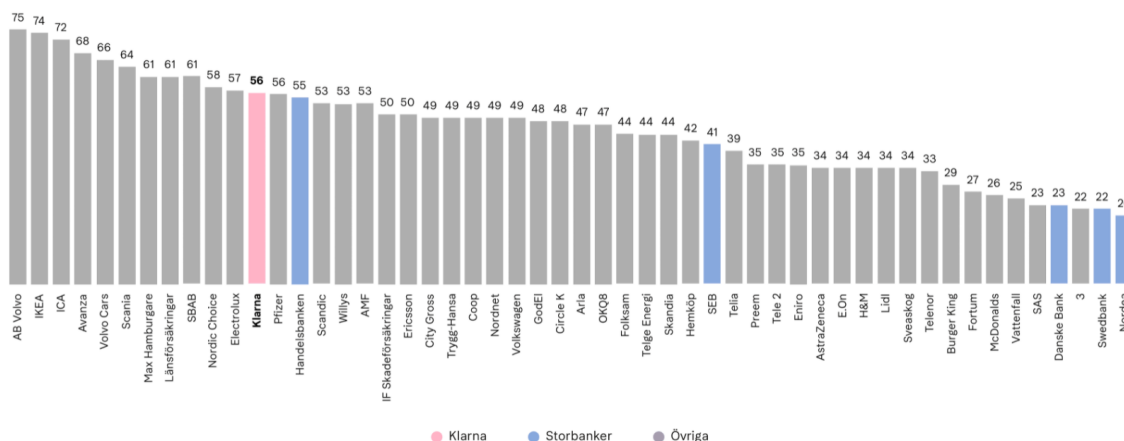


Modell 4.14. Egen modell över Klarnas placeringar år 2019, 2020 och 2021 i Kantar Sifos Anseendeindex.

År 2020 hamnade Klarna på en tolfteplats (Kantar Sifo 2020), vilken dem behöll år 2021 även om de minskade i anseende från 57 till 56 (Kantar Sifo 2021). Att Klarna första gången de placeras på listan får en tiondeplats, bland äldre och väletablerade företag som IKEA, Volvo och Scania ser vi dock som ett styrkebesked. De har också lyckats behålla högt anseende även åren efter första placeringen (trots en liten minskning). För att sätta Klarnas anseende i relation till övriga företag lyfter vi här in en bild på Sifos Anseendeindex 2021 som Klarna hänvisar till på sin hemsida Wikipink (Klarna u. å. b):

SIFOs Anseendeindex 2021.

Anseendeindexet baseras på allmänhetens tillit, uppfattning av kvaliteten av tjänster och hur framgångsrik organisationen uppfattas.



Figur 4.1. Bilden är från Klarnas hemsida Wikipink och baseras på Kantar Sifos Anseendeindex år 2021. Den rosa stapeln visualiserar Klarna och de blåa staplarna de övriga storbankerna som är med på listan (Klarna u. å. b).

Vi kan utifrån figur 4.1 konstatera att Klarna har högre anseende än storbankerna. Detta tycker vi är mycket intressant med tanke på hur kraftigt kritiserade de har varit genom åren. Det visar att de måste ha gjort något rätt. Ett annat perspektiv är också intressant att väga in här: Samma år som Klarna första gången tar plats i Kantar Sifos anseendeindex, år 2019, blir de också utsedda till det tredje mest anmälda företaget till Konsumentverket och hamnar på “Skamlistan”. Denna publiceras av tidningen Råd & Rön som ges ut av Sveriges Konsumenter. För att hamna på listan krävs det att Konsumentverkets jurister öppnat ett tillsynsärende, det kan t.ex. handla om vilseledande marknadsföring eller brister i avtalsvillkor (Carlgren 2019). I Klarnas fall handlar det om att kunder känner sig lurade efter köp i webbutiker där de har valt Klarnas betalsätt “konto” i tron att det var deras egna bankkonton, när det i själva verket var en kontokredit hos Klarna. Detta tycker vi är mycket fascinerande motpoler: Å ena sidan är Klarna det tionde mest ansedda företaget i Sverige, å andra sidan det tredje mest anmälda företaget därför att kunderna känner sig lurade. Frågan vi ställer oss är därför: Hur kommer det sig att de lyckats ta positionen som ett av de mest ansedda företagen i Sverige, trots kontroverserna, krisen och den kroniska inflammationen?

4.5.2 Krishantering behöver inte vara svart eller vitt

Vi börjar med att titta på Coombs & Holladays (2006) teori om att det finns en “halo-effekt” som skyddar mot skador på anseendet. De menar att tidigare gott anseende är som ett bankkonto: En har råd att både spendera och förlora sitt “anseendekapital”. Det innebär att

företag med ett tidigare bra rykte kan gå ur en kris med starkare anseende än de som hade lägre anseendekapital innan krisen, samt att tidigare gott anseende skapar mindre lidande och snabbare återhämtning efter krisen. Eftersom Klarna inte granskades för Kantar Sifos Anseendeindex innan år 2019 vet vi inte hur högt anseendet var innan dess. Kanske var det både på grund av och tack vare kontroverserna, krisen och den efterföljande kroniska inflammationen - i kombination med deras snabba tillväxt i Europa och världen - som de blev aktuella för listan. Vi kan bara anta detta, men kan ändå konstatera att de nog antagligen hade ett relativt gott anseende även innan de granskades för mätningen år 2019. Om det stämmer innebär det att en "halo-effekt" kan ha bidragit till att Klarna lyckats behålla högt anseende för sitt varumärke. Något som också kan vara påverkande är att individer (kunder) enligt Sing och Chahal (2015) är benägna att få tillbaka tillit igen trots att förtroendet har brutits av oärlighet, lögn och mörkläggning. Med hjälp av vårt resultat har vi dock ytterligare teorier kring varför Klarna anses ha ett högt anseende trots krisens olika faser.

Med Coombs och Holladays (2002) teori SCCT som utgångspunkt är det rimligt att anta att Klarna försökt hantera sitt rykte med hjälp av olika "nycklar". De två viktigaste nycklarna här är att de 1) genomgående står på kundernas sida och 2) gör förändringar i sin affärsmodell. Enligt SCCT är det bästa skyddet mot bolagets rykte att välja krishanteringsstrategi utifrån vilket krisansvar bolaget anser sig ha. Dessa varumärkesstrategier kan gå längs ett kontinuum som sträcker sig från defensivt till mer tillmötesgående. Kriser med lågt krisansvar kräver mer defensiva strategier medan kriser med starkt krisansvar kräver mer offensiva strategier. SCCT menar också att allmänheten lägger ett större ansvar på en organisation om de anser att krisen är avsiktlig (Coombs & Holladays 2002). Längs SCCT:s kontinuum bedömer vi att Klarnas strategi ligger någonstans mitt emellan defensiv och offensiv. Å ena sidan har de tagit på sig ett stort ansvar, visat förändringsvilja och att de står på kundernas sida samt på senare år blivit mer transparenta. Å andra sidan har de tillbakavisat vad de anser som missriktad kritik, försökt ge perspektiv på sin affärsmodell genom att rikta fokus på branschens problem och tydligt sagt att de är trötta på att vara det svarta fåret. Med Klarnas höga anseende och snabba tillväxt som bakgrund måste detta ses som en framgångsrik krishanteringsstrategi som visar att krishanteringen inte behöver vara svart eller vit. Med de fem olika delarna i resultat och analys som bakgrund kommer vi nu att presentera våra slutsatser.

5. Diskussion och slutsats

Vi är nu framme vid studiens diskussion och slutsats där vi både besvarar vad som karakteriserar en varumärkeskris och vad den bästa krishanteringen är för att överleva och stärka anseendet för ett varumärke.

Studiens syfte är att beskriva och förklara en varumärkeskris och hur ett företag har lyckats stärka anseendet för sitt varumärke och därmed bidra med kunskap kring krishantering. Vårt syfte har gett upphov till följande frågeställningar som vi nu avser att besvara: 1) Vad karakteriserar en varumärkeskris? och 2) Vad är den bästa krishanteringen för att överleva varumärkeskriser och stärka anseendet för ett varumärke?

Vi börjar med våra slutsatser kring den första frågeställningen. Fink (1986) och Coombs (2014) definierar båda en kris som en oförutsägbar händelse som allvarligt kan hota och skada verksamheten. Genom deras forskning och vår fallstudie på Klarna Bank AB är dock vår slutsats att det även kan vara en förutsägbar händelse, d.v.s. att det är möjligt men absolut väldigt svårt att förutse. Vidare är vår slutsats utifrån forskningen att en varumärkeskris karakteriseras i tre stadier: Före krisen, under krisen och efter krisen, men efter att ha studerat Klarnas kris under en tioårsperiod är vår slutsats att dessa tre stadier är otillräckliga för att karakterisera hela krisens process. Det saknas en viktig pusselbit, ett fjärde stadium, som det krävs insikt och förståelse för i krishanteringsprocessen. Vi kallar detta fjärde stadium för "den kroniska inflammationen".

Vad som definierar en kronisk inflammation är att en kris har gått över, men grundproblemet - det som var kärnan i krisen - lever fortfarande vidare och ger upphov till fortsatt medial granskning som kan vara både låg - och högintensiv. Den största skillnaden mellan en kris och en kronisk inflammation är att den inte hotar den dagliga verksamheten eller ställer resoluta krav på åtgärder eller förändring. Detta innebär att den inte försvinner över en natt - den kräver långsiktigt förändringsarbete. En annan stor skillnad är att den kroniska inflammationen pågår under ett betydligt längre tidsförlopp, under flera år och kanske till och med på obestämd tid. Därför har vi i vår modell 4.13 lagt den kroniska inflammationen mellan efter-fasen och före-fasen. Vi har nämligen anledning att tro att om en kronisk inflammation missköts, då kan den bli en svår sjukdom igen.

Vår analys av Klarna kan inte fastslå om det finns ett slutdatum för den kroniska inflammationen och detta är vad som gör den så lurig; den riskerar att vara väldigt varumärkespåverkande under en lång tid. Vår slutsats är dock att ett slutdatum kan komma att kunna fastställas de närmsta tio åren med tanke på de stora förändringar som Klarna har gjort

av sin affärsmodell och tjänst. Det finns dock en överhängande risk för att Klarna kommer att behöva leva med den här frågan på ett eller annat sätt under betydligt längre tid än så. Detta skapar sammantaget ett nytt perspektiv på krishantering; den faktiska krisen är kanske inte det allra största hotet eftersom den ofta möts med åtgärder och förändringar, utan det långsiktiga hotet riskerar att bli den kroniska inflammationen i krisens kölvatten. Hur krisen hanteras avgör alltså om det skapas en kronisk inflammation och påverkar hur lindrig eller svår den blir för varumärket.

Utöver att addera detta fjärde stadium till hur krisen karaktäriseras har vi med hjälp av Finks (1986) "turning-point" men också Greysers (2009) nio olika anledningar kommit till en viktig slutsats varför varumärkeskriser uppstår: Ju fler boxar ett företag checkar av - exempelvis att hamna under regeringens eller myndigheternas granskning, ett allvarligt produktfel eller att upplevas som vårdslösa - desto värre blir krisen. Vi har dock identifierat var det finns störst risk och det handlar om moraliska aspekter, vilket Scholz och Smith (2018) lyfter. Här kan vi dra en tydlig parallell till Klarna; det är uppenbart att de har uppfattats som omoraliska när bilden blivit att de medvetet skickar påminnelseavgifter och människor till Inkasso för att tjäna pengar. Vi är övertygade om att den här moraliska aspekten är en av de största bidragande orsakerna till att den kroniska inflammationen blivit så pass allvarlig och långvarig för Klarna. Detta då det är konsumenternas uppfattning om krisens som räknas, inte företagets (Singh & Chahal 2015).

Vi fortsätter nu med vår andra frågeställning. Vår tydliga uppfattning efter att ha studerat Klarna i fasen "under krisen" är att det hade kunnat gå väldigt illa år 2014, men det gjorde det inte. Med väldigt illa menar vi att exempelvis VD:n eller någon av grundarna behövde avgå eller att företaget hade tappat ännu fler kunder, såväl handlarna på nätet som kunderna som använder deras betalningslösningar. Vad som inte gjorde att det gick snett var att såväl Klarna som företag, Siemiatkowski som VD och talespersonerna visade på en strategi någonstans mellan offensiv och defensiv i enlighet med SCCT (Coombs & Holladay 2002), en strategi vi bedömer varit framgångsrik givet deras höga anseende. Enligt Greyser (2009) krävs det verkligen innehåll bakom kommunikationen för att framgångsrikt möta ryktesproblem. Att Klarna inte bara pratat om förändringar, utan även gjort förändringar som kunderna uppfattat, kan vara en anledning till att anseendet är högt. Vår samlade slutsats är att Klarna i hela krisprocessen har stått på kundernas sida, även om slutsatsen också är att större förändringar borde ha gjorts tidigare för att undvika att den kroniska inflammationen skulle bita sig fast så som den nu har gjort.

Siemiatkowski beskriver i en podcast år 2021 att det har varit en lång förändringsresa med att ta fram en ny affärsmodell där avgifter för påminnelser och Inkasso inte är bärande del av intäkterna. Även om denna förändring tog många år, från år 2014 till år 2021, är den en bidragande faktor till Klarnas framgångsrika expansion i både Storbritannien som USA

(Digitalpodden 2021). Vår slutsats är därför att krisen och även den efterföljande kroniska inflammationen kan vara anledningen till att de fortsatt att växa. Hade de inte gjort dessa förändringar i sin affärsmodell eller tjänst är det sannolikt att de skulle möta på liknande problem utomlands.

Vi började med att besvara vår första frågeställning och sedan den andra, men egentligen hänger båda frågorna ihop. Vad som karakteriserar varumärkeskrisen, både beroende på vilket stadie krisen befinner sig i och anledningen till varför den har uppstått, avgör vilken krishantering som lämpar sig bäst. Utifrån tidigare forskning och fallstudien på Klarna har vi identifierat de tre viktigaste nycklarna för att överleva varumärkeskriser och stärka anseendet för varumärket. Dessa tre nycklar kan användas i alla faser under krisen, men bör användas med kraft så tidigt som möjligt för bäst effekt. Dessa är följande:

1) *People pleaser - stå på kundernas sida.*

Såväl Fink (1986) som Mitroff (1994) och Coombs (2014) trycker på vikten av att adressera problem innan de blir akuta. Den bästa krishanteringen är att lyckas med detta före krisen utvecklats (Mitroff 1994), men också att hela tiden säkerställa leverans av produkt och tjänst (Greyser 2009). Att adressera problem i tid och säkerställa leverans av produkt och tjänst är alltså en viktig förmåga som enligt oss handlar om en enda sak: Att stå på kundernas sida. För att ta detta ytterligare ett steg vidare handlar det om att i alla företagets delar, inte bara på marknadsavdelningen, säkerställa leverans till kunderna. Låt oss ta Klarna som exempel: Om kunderna ska vilja använda deras tjänster långsiktigt, då måste bolaget vara vad vi kallar "people pleaser". Detta har Klarna visat att de är genom att återkommande uttala att den bästa kunden är den som betalar (med undantag från Adalberth och några tidigare medarbetare) och att göra stora förändringar i sin tjänst och affärsmodell. Denna förmåga är avgörande, eftersom vi lever i en snabbvärdig och digital tid där såväl media som kunder har stor insyn och påverkan. Att kunden har rätt har därför nog aldrig varit mer sant. Detta innebär dock inte att företag inte ska påtala om kritik är missvisande eller felaktig, som Klarna gjort vid några tillfällen. Sammanfattningsvis handlar det om att ställa sig på rätt sida av problemet och fylla luckorna (Singh & Chahal 2015) innan någon annan gör det.

2) *Förändra dig eller stryk med.*

Som vi lyfter i punkt ett gäller det att försöka stå på rätt sida av problemet. Men det räcker inte. Varumärken måste försöka vara en del av lösningen, istället för att bli problemet. I grunden handlar det här om förändringsvilja, något som vi verkligen har identifierat hos Klarna - förändringar har gjorts löpande - och det tror vi har varit avgörande för att Klarna lyckades överleva. Vad vi dock har kunnat se, som vi anser är en viktig slutsats, är att de borde ha agerat och adresserat problemen med större

kraft i fasen under och efter krisen genom att presentera större förändringar. De borde ha försökt att tidigare bli en del av lösningen, men istället har de blivit problemet, det svarta fåret som alla skyller på, trots att andra i kanske branschen är värre än dem. Hanteringen av krisen 2014 är vad som avgjort varför Klarna fortfarande har en kronisk inflammation, men en viktig faktor är också att media rapporterar mer om vissa än andra (Raupp 2019) och att media är agendasättande (McCombs & Shaw, 1972; Yannopoulou & Kronos 2011; Vogler & Eisenegger 2020). Vi har även gjort en annan reflektion som vi tror kan spela in här: Att tyngre medier, som Svenska Dagbladet som drivit krisen, inte är särskilt intresserade av att rapportera om större förändringar. I resultat och analys under delarna "efter krisen" och "kronisk inflammation" kan vi tydligt se att Klarnas större förändringar av affärsmodell och tjänst är publicerade i medier som Ehandel.se och It-retail.se. Vad vi menar är att etablerade nyhetsmedier som Svenska Dagbladet, som i fallet med Klarna drivit granskningen, hellre skriver om kritik än att ge Klarna stora tidningsuppslag om deras banbrytande förändringar i tjänst och affärsmodell. Detta gör utmaningen att visa förändringsvilja efter krisen betydligt större. Vi menar därför att varumärken så tidigt som möjligt under krisen, när möjligheten till ett större medieutrymme finns, borde försöka vara en del av lösningen och visa sig mycket förändringsvilliga. Gör man inte detta riskerar företaget att inte bli långvarigt eller att tvingas tampas med en kronisk inflammation. En annan strategi kan vara att redan i förstadiet, när varumärket befinner sig i löpande kontroverser, ta i lite mer än vad företaget tror behövs för att det inte ska finnas anledning till att en kris ska utvecklas.

3) *Transparens livsavgörande för anseendet.*

Genom att vi tagit ut nyckelord, begrepp som använts frekvent under analysen, är vår slutsats att det är livsavgörande att vara transparent och ärlig under hela krisens process, inklusive den kroniska inflammationen, för att stärka sitt anseende. Greyser (2009) menar att ärlighet är huvudnyckeln i en kris, här vill vi addera transparens som en andra huvudnyckel. Klarna valde att inte vara transparenta i början när media efterfrågade bland annat intäkterna till deras inkassobolag. Det var först efter närmare åtta år, år 2021, som de valde att dela med sig av hur mycket de tjänar på kunder som inte betalar i tid (Klarna u. å. b). Klarnas egna mätningar över sitt anseende visar att det påverkats positivt sedan de valde att vara mer transparenta med sina siffror (It Retail 2021), kunderna upplever att Klarna är mer ansvarstagande, mer transparenta och att de verkar för kundernas bästa. Det är lätt att i efterhand säga att transparens borde varit en del av strategin tidigare - det har nämligen stor effekt på anseende - men det borde ha varit en del av strategin mycket tidigare. Slutligen vill vi addera ytterligare en viktig faktor, som Coombs (2014) lyfter: Att lämna intressenter med ett

positivt intryck, vilket han dock kategoriserar till fasen “efter krisen”. Vår slutsats är att denna del går att applicera på alla faser - varför vänta tills efter krisen?

Sammanfattningsvis är våra slutsats följande: För att stärka anseendet för ett varumärke krävs det att företag och organisationer vågar vara people pleaser, har förändringsvilja och visar på transparens - så tidigt som möjligt under krisens process. Att Klarna tydligt visat på de här avgörande delarna är enligt oss den största anledningen till att de inte strök med eller påverkades än mer kraftigt under krisen. De blev dock fast med en mycket besvärande kronisk inflammation på obestämd tid. Hade de använt sig av de här tre strategierna med större kraft tidigare, hade krisen möjligtvis kunnat undvikas alternativt att den kroniska inflammationen hade kunnat lindras.

Trots mediestormarna och bl.a. bråk med regeringen och myndigheter har Klarna behållit högt anseende och fortsatt växa. I skrivande stund finns Klarna i 17 länder. De har 90 miljoner aktiva konsumenter, avtal med 250 000 handlare och varje dag genomför de två miljoner transaktioner (Klarna u. å. a). Det går uppenbarligen att både vara kritiserade och att ha högt anseende. Vår avslutande slutsats är dock att detta kräver mycket hårt arbete och vilja, något som chefer och medarbetare måste vara villiga att lägga ned. Vi hoppas att vårt bidrag i denna studie om varumärkeskriser och krishantering kan hjälpa - snarare än stjälpa - många företag och organisationer längs krisens väg.

5.1 Studiens bidrag till forskningsfältet

Forskningen från de senaste 40 åren ser på krisen som en process med olika stadier där huvudfokus är att undvika den akuta krisen (Fink 1986; Mitroff 1994; Coombs 2014). I den här studien sammanfattas forskningen om krisens process utifrån tre faser: före, under och efter krisen. Studien bidrar med ett nytt perspektiv på krishantering: kärnan i krisen kan fortsätta under en lång tid även efter krisens tre faser. Det kan kvarstå en kronisk inflammation som kan vara låg- eller högintensiv och vara såväl besvärande som varumärkespåverkande på obestämd tid. Hur krisen hanteras och hur villiga företag och organisationer är till förändring påverkar om de överlever krisen och hur svår den kroniska inflammationen blir.

Utifrån en fallstudie på företaget Klarna bidrar studien till krishanteringens viktigaste nycklar för att lyckas stärka varumärkets anseende. Detta görs genom att så tidigt som möjligt under krisens process våga använda tre strategier: Att vara people pleaser d.v.s att stå på kundernas sida, visa tydlig förändringsvilja och vara transparent. Slutligen bidrar studien med ett nytt perspektiv på begreppet “kontrovers” som lyfts i tidigare forskning men ej definierats vidare (Ziek 2015). Vi bedömer att kontroverser är en löpande del av förstadiet till krisen och om dessa kontroverser inte adresseras i tid riskerar krisen att utvecklas. Med den här studien i

ryggsäcken är vi dock övertygade om att det finns mer att undersöka för att bidra till framtidens forskning kring kriser och krishantering, däribland att fastslå att den kroniska inflammation existerar i fler fall.

5.2 Förslag till framtida forskning

I vår studie har vi genom en fallstudie på Klarna Bank AB breddat perspektivet på kriser och krishantering. Detta genom att följa hur kontroverser leder till en kris som utvecklas till en kronisk inflammation. Vi vågar nu påstå att detta fenomen existerar för fler; det måste vara många fler företag och organisationer än Klarna - kanske t.o.m. medieexponerade individer såsom politiker - som tampas med kroniska inflammationer under lång tid efter en eller flera kriser. Framtida forskning bör därför titta på flera fall där känsliga frågor följt efter varumärken under längre tid, för att 1) fastslå att detta fenomen existerar bredare och 2) bidra med ännu mer kunskap och underlag till den här typen av inflammatoriska kriser. Detta vore värdefullt för många och särskilt för företag som oftare än andra blir medialt granskade.

Källförteckning

Axelsson, A. (2013). Inkassohot efter CD-köp. *Skövde Nyheter*, 31 oktober. Tryckt tidning

Barganowski, A. (2013). E-handeln en lyxfälla. *Dagens Industri*, 9 oktober.

<https://www.di.se/artiklar/2013/10/9/e-handeln-en-lyxfalla/>

Beck-Friis, U. (2012). Unga kvinnor klickar sig in i skuldfällan. *Hallandsposten*, 31 mars. Tryckt tidning.

Bengtsson, O. (2021). Eneroth får fortsatt förtroende – misstänks för sexuellt ofredande. *Svt nyheter*, 30 november.

<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/efter-anklagelserna-eneroth-far-fortsatt-fortroende>

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3., Stockholm: Liber.

Carlgren, M. (2019). Årets mest anmälda företag – Skamlistan 2019. *Råd & Rön*, 26 november. <https://www.radron.se/koprad-och-varningar/skamlistan-2019/>

Coombs, W.T. (2014). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Fourth edition., Thousand Oaks, California: SAGE.

Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets. *Management communication quarterly*, 16(2), pp.165–186.

Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of communication management (London, England)*, 10(2), pp.123–137.

Denscombe, M. & Larson, P. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Upplaga 4., Lund: Studentlitteratur.

Digitalpodden (2021). Sebastian Siemiatkowski: Jag blev utfrusen [podcast], 21 november.

<https://play.acast.com/s/digitalpodden/sebastian-siemiatkowski-jag-blev-utfrusen>

[2021-12-15]

Eksell, J. & Thelander, Å. (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Upplaga 2., Lund: Studentlitteratur.

Fink, S. (1986). *Crisis management: planning for the inevitable*. Upplaga 1., New York, NY: American Management Association.

Greyser, S.A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management decision*, 47(4), pp.590–602.

Gunnilstam, J. (2021). Klarna är trötta på att pekas ut som svarta fåret – slår tillbaka. *Ehandel*, 27 maj.

<https://www.ehandel.se/klarna-ar-trotta-pa-att-pek-as-ut-som-svarta-faret-slar-tillbaka>

Ham, C.-D. & Kim, J.(2017). The Role of CSR in Crises: Integration of Situational Crisis Communication Theory and the Persuasion Knowledge Model. *Journal of business ethics*, 158(2), pp.353–372.

Hellekant, J. (2021). Serneke - en risktagare dold under pseudonym. *Svenska Dagbladet*, 4 februari. <https://www.svd.se/serneke--en-risktagare-dold-bakom-pseudonym>

It-retail. (2021). *Halverad andel försenade fakturabetalningar efter Klarnas satsning*. <https://it-retail.se/halverad-andel-forsenade-fakturabetalningar-efter-klarnas-satsning/> [2021-12-02]

Kantar Sifo. (2019). *Anseendeindex företag 2019*.

<https://www.kantarsifo.se/rapporter-undersokningar/anseendeindex-foretag-2019> [2021-12-14]

Kantar Sifo. (2020). *Anseendeindex företag 2020*.

<https://www.kantarsifo.se/rapporter-undersokningar/anseendeindex-foretag-2020> [2021-12-14]

Kantar Sifo. (2017). *Förtroende eller anseende – vad är skillnaden?*.

<https://www.kantarsifo.se/blogg/fortroende-eller-anseende-vad-ar-egentligen-skillnaden> [2022-01-02]

Kantar Sifo. (2021). *Sifo anseendeindex organisationer 2021*.

<https://www.kantarsifo.se/rapporter-undersokningar/sifo-anseendeindex-organisationer-2021> [2021-12-14]

Karlsson, J. (2018). Konsumentverket kritiserar Klarna – men lägger ner utredning. *Di digital*, 20 mars.

<https://www.di.se/digital/konsumentverket-kritiserar-klarna-men-lagger-ner-utredning/>

Karlsson, J. (2021). Siemiatkowski talar ut om kritiken: “Jag blev utfrusen”. *DI Digital*, 23 november. <https://www.di.se/digital/siemiatkowski-talar-ut-om-kritiken-jag-blev-utfrusen/>

- Klarna. (u. å. a). *Om oss*. <https://www.klarna.com/se/om-oss/> [2021-12-15]
- Klarna. (u. å. b). *Wikipink*. <https://www.klarna.com/se/wikipink/> [2021-12-20]
- Lachlan, K.A. et al. (2016). Social media and crisis management: CERC, search strategies, and Twitter content. *Computers in human behavior*, 54, pp.647–652.
- Larsson, L. & Nantell, A. Klarnas vd Sebastian Siemiatkowski: Jag kunde inte hantera alkoholen. *Dagens nyheter*, 29 november.
<https://www.dn.se/ekonomi/klarnas-vd-sebastian-siemiatkowski-jag-kunde-inte-hantera-alkoholen/>
- Lindstedt, U. (2014). Klarna öppnar för autogiro. *Internetworld*, 18 november.
<https://internetworld.idg.se/2.1006/1.594626/klarna-oppnar-for-autogiro>
- Lundqvist, A. (2021). Knarkgömmor hittade inne i Avanzas lokaler. *Expressen*, 20 oktober.
<https://www.expressen.se/nyheter/knarkgommor-hittade--inne-i-avanzas-lokaler/>
- Mazza, C. & Alvarez, J.L. (2000). Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices. *Organization studies*, 21(3), pp.567–588.
- Mccombs, M., & Shaw, D.L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public opinion quarterly*, 36(2), pp.176–187.
- Meiton André, L. & Stäpel, M. (2012) Delbetalning på nätet - en växande skuldfälla. *Sveriges radio*, 24 oktober. <https://sverigesradio.se/artikel/5321129>
- Mellqvist, G. (2020). Klarnas vd trött på snacket: ”Nästan omöjligt att missa en faktura”. *Dagens industri*, 9 april.
<https://www.di.se/nyheter/klarnas-vd-trott-pa-snacket-nastan-omojligt-att-missa-en-faktura>
- Mitroff, I.I. (1994). Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *California management review*, 36(2), pp.101–113.
- Nedlund, E. (2020). Klarna betalar tillbaka påminnelseavgifter – om du klarar testet. *Di digital*, 3 december.
<https://www.di.se/digital/klarna-betalar-tillbaka-paminnelseavgifter-om-du-klarar-testet/>
- Neurath, C. (2014a). CDON på väg att sparka ut Klarna. *Svenska Dagbladet*, 15 april.
<https://www.svd.se/cdon-pa-vag-att-sparka-ut-klarna>

- Neurath, C. (2014b). Klarna-grundare: Den bästa kunden är den som inte betalar direkt. *Svenska Dagbladet*, 11 april. <https://blog.svd.se/neurathsbors/2014/04/07/klarna-backar-betalar-tillbaka-avgifter-till-kunder>
- Neurath, C. (2014c). Klarnas strategi väcker starka reaktioner. *Svenska Dagbladet*, 8 april. <https://www.svd.se/klarnas-strategi-vacker-starka-reaktioner>
- Neurath, C. (2014d). Klarna tjänar på att skicka kunder till Kronofogden. *Svenska Dagbladet*, 2 april. <https://www.svd.se/klarna-tjanar-pa-att-skicka-kunder-till-kronofogden>
- Neurath, C. (2014e). Kritiken mot Klarna. *Svenska Dagbladet*, 2 april. <https://www.svd.se/kritiken-mot-klarna--las-svds-tidigare-artiklar-har> Neurath, C. (2014d).
- Neurath, C. (2014f). Läsare: Vi undviker bolag som använder Klarna. *Svenska Dagbladet*, 3 april. <https://www.svd.se/lasare-vi-undviker-bolag-som-anvander-klarna>
- Neurath, C. (2014g). Mängder av klagomål mot Klarnas fakturor. *Svenska Dagbladet*, 1 april. <https://www.svd.se/mangder-av-klagomal-mot-klarnas-fakturor>
- Neurath, C. (2014h). Ordvalet är inte väldigt bra - men jag är väldigt stolt. *Svenska Dagbladet*, 14 april. <https://www.svd.se/ordvalet-ar-inte-valdigt-bra--men-jag-ar-valdigt-stolt>
- Neurath, C. (2014i). Peter Norman: Fi bör granska Klarna. *Svenska Dagbladet*, 11 april. <https://www.svd.se/peter-norman-fi-bor-granska-klarna/>
- Neurath, C. (2014j). Skatteverket upptaxerar Klarna-grundare. *Svenska Dagbladet*, 15 april. <https://www.svd.se/skatteverket-upptaxerar-klarna-grundare>
- Neurath, C. (2014k). Tidigare medarbetare avslöjar Klarnas strategi. *Svenska Dagbladet*, 5 april. <https://www.svd.se/tidigare-medarbetare-avslojar-klarnas-strategi>
- Neurath, C. & Bränström L, S. (2014). Anmälningarna ramlar in mot Klarna. *Svenska Dagbladet*, 3 april. <https://www.svd.se/anmalningar-ramlar-in-mot-klarna>
- Neurath, C. & Hedelius, P. (2015). Inkassobranchen vägrar redovisa sina vinster. *Svenska dagbladet*, 27 november. <https://www.svd.se/inkassobranchen-vagrar-redogora-sina-vinster>
- Raupp, J. (2019). Crisis communication in the rhetorical arena. *Public relations review*, 45(4), p.101768.
- Scholz, J. & Smith, A.N. (2019). Branding in the age of social media firestorms: how to create brand value by fighting back online. *Journal of marketing management*, 35(11-12), pp.1100–1134.

Siemiatkowski, S. (2014). Bankerna gör precis som vi. *Dagens Industri*, 17 april.
<https://www.di.se/artiklar/2014/4/17/debatt-bankerna-gor-precis-som-vi/>

Singh, P. P. & Chahal, H. S. (2015). Reactive Crisis Management Model. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 4(1), 249-255.

Stenersen, J. (2019). Klarnas kunder har obetalda skulder på 250 miljoner hos kronofogden. *Di digital*, 18 december.
<https://www.di.se/digital/klarnas-kunder-har-obetalda-skulder-pa-250-miljoner-hos-kronofogden/>

Sundkvist, F. (2014). Klagomålen mot Klarna fortsätter. *Svenska Dagbladet*, 3 september.
<https://www.svd.se/klagomalen-mot-klarna-fortsatter>

Vogler, D. & Eisenegger, M. (2021). CSR Communication, Corporate Reputation, and the Role of the News Media as an Agenda-Setter in the Digital Age. *Business & society*, 60(8), pp.1957–1986.

Wisterberg, E. (2020). De två sidorna av miljardmyntet Klarna. *Svenska Dagbladet*, 18 september. Tryckt tidning

Yannopoulou, N., Koronis, E. & Elliott, R. (2011). Media amplification of a brand crisis and its affect on brand trust. *Journal of marketing management*, 27(5-6), pp.530–546.

Ziek, P. (2015). Crisis vs. Controversy. *Journal of contingencies and crisis management*, 23(1), pp.36–41.

Åkerblom, T., Isacson, T. & Lönnroth, V. (2021). Nätkonto skrev hundratals inlägg om Serneke Group - registrerat på Ola Serneke själv. *Göteborgs-Posten*, 29 januari.
<https://www.gp.se/ekonomi/n%C3%A4tkonto-skrev-hundratals-inl%C3%A4gg-om-serneke-group-registrerat-p%C3%A5-ola-serneke-sj%C3%A4lv-1.40641282>

Åkesson, Y. (2015). Konsumentverket synar Klarna. *Dagens handel*, 16 mars.
https://www.dagenshandel.se/article/view/337009/konsumentverket_synar_klarna

Bilagor

Här sammanfattas utdrag från studiens insamlade empiri utifrån krisens fyra delar: Före krisen, under krisen, efter kriser och den kroniska inflammationen.

Bilaga 1: Före krisen

Utdrag 1.1

Klarna erbjuder möjligheten att delbetala en skuld med så lite som 50 kronor i månaden. Fast varje ny räkning som skickas kostar 29 kronor i fakturaavgift och så tillkommer ränta.

Så är det då rimligt att erbjuda delbetalning med så små belopp?

– Vi försöker tillhandahålla en tjänst som är så enkel och tydlig som möjligt. Det är klart att det inte alltid är optimalt att delbetala ett väldigt litet belopp, tanken är att delbetala ett större belopp, säger Klarnas vd Sebastian Siemiatkowski.

Så det finns ingen risk att människor lockas att skuldsätta sig?

– Återigen, en nöjd kund som kan betala är en bra kund. Och är det inte en nöjd kund så är de inte en bra kund till Klarna.

Källa: Meiton Andrén och Stäpel (2012).

Bilaga 2: Under krisen

Utdrag 2.1

– Exempelvis att man har glömt bort den, inte sett att man har fått mejl från oss, att mejlet har hamnat i spamfiltret eller att man har missat att fakturan sitter på paketet som man har beställt. Oavsett orsak jobbar vi för att minimera risken för att man som konsument ska drabbas av det.

Att det är så många kunder som upplevt problemet kan ha att göra med det stora antalet transaktioner Klarna hanterar, menar Erik Engellau-Nilsson.

– Det är givetvis så att vi inte på något sätt satt detta i system. Det är otroligt beklagligt varje gång en konsument inte upplever att de får perfekt service från oss, och vi tar omedelbart bort avgiften om man kontaktar oss.

Källa: Neurath (2014g).

Utdrag 2.2

– Om man sätter 34 000 i relation till hur stora vi är tycker vi inte att det är mycket. Vi hanterar en tredjedel av alla köp på nätet, säger Erik Engellau-Nilsson, pressansvarig på Klarna.

Källa: Neurath (2014d).

Utdrag 2.3

– Vi kan bara beklaga att kunder haft en dålig service och vi gör allt för att förbättra våra processer kring detta, exempelvis genom att skicka sms-påminnelser till de som fått epostfaktura. Vi vill vara så tillgängliga som möjligt och uppmanar kunder att höra av sig till oss om de upplever att något inte är rätt, säger han.

Källa: Neurath och Bränström (2014).

Utdrag 2.4

– Vi har senaste året lanserat gratis SMS-påminnelser till alla med e-postfaktura, kortbetalningar och direktbanksbetalningar och mer saker är på gång, allt detta gör vi för att göra köp på nätet ännu enklare och tryggare.

Stämmer det att en tredjedel av Klarnas intäkter kommer från olika avgifter och dröjsmålsräntor?

– Klarna är som vilken bank som helst, samtliga våra intäkter är i grunden räntor och avgifter från företag och konsumenter. Den andelen som kommer från förseningar av olika slag är väsentligt mycket lägre än vad som anges här.

En tidigare anställd påstår att avgifterna i era delbetalningskonton inte är helt lagenliga alltid?

– Det är inte vår bedömning, säger Sebastian Siemiatkowski.

Hur ser du på att Konsumentverket nu granskar det?

– Konsumentverket har efterfrågat information om hur vi har beräknat våra uppläggningsavgifter på vissa delbetalningserbjudanden. Vi har försett dem med dessa uppgifter och väntar på svar.

Källa: Neurath (2014h).

Utdrag 2.5

– Det är en av våra intäktskällor. Den bästa kunden är den som inte betalar direkt, men som får en påminnelse och sedan inkassokrav. För vi har rätt att ta ut avgifter.

– Så ja, vi är vår egen inkassofirma också, men vi gör det under ett annat varumärke, som kallas Segoria, för att inte förstöra vårt eget varumärke.

Källa: Neurath (2014k).

Utdrag 2.6

-Jag ställde frågan till Klarnas vd Sebastian Siemiatkowski, om det krävs uppmärksamhet i tidningen för att man ska ge kunderna rätt. Svaret blev att man alltid utvecklar sina ”tjänster och produkter baserat på våra kunders kommentarer.”

– Flera av förändringarna som förbättrar kundupplevelsen införde vi också för flera månader sedan, men vi tar till oss av de senaste dagarnas uppmärksamhet och alla på Klarna jobbar stenhårt på att ytterligare förbättra våra rutiner.

Källa: Neurath (2014k).

Utdrag 2.7

– Det är hårresande att det finns sådan brist på affärsmoral, och sådan brist på ansvar gentemot kunderna och samhället i övrigt, säger Jan Bertoft, generalsekreterare på Sveriges Konsumenter.

– Om det här är en affärsidé som systematiskt utnyttjar utsatta konsumenter, vilket det här tyder på, så är det oacceptabelt. Det här bidrar till överskuldssättning och slår hårt mot konsumenter.

Källa: Neurath (2014c).

Bilaga 3: Efter krisen

Utdrag 3.1

– Vi vill göra det så enkelt som möjligt för kunderna. Tidigare har vi fokuserat på själva köpet, nu förbättrar vi för kunderna efter köpet. Mitt Klarna har vi arbetat med en längre tid, men det är klart att granskningen skyndade på processen att göra allt tydligare för kunderna, säger Erik Engellau-Nilsson, kommunikationschef på Klarna.

När Internetworld ställer frågan om Klarna tappar en viktig intäktskälla när autogiro bidrar med att minska påminnelseavgifterna svarar Erik:

– Vi vill främst att kunderna ska vara nöjda. Dessutom så tjänar vi mer pengar på avgifter från handlarna än på påminnelseavgifter.

Källa: Lindstedt (2014).

Utdrag 3.2

– Eftersom Klarnagruppen är en privat koncern kommunicerar vi bara gruppens totala resultat och inte intäkt eller vinst för enskilda delar av verksamheten”, säger Jonas Köpniwsky, pr-chef på Klarna.

Källa: Neurath & Hedelius (2015).

Bilaga 4: Den kroniska inflammationen

Utdrag 4.1

– Vi kan bekräfta att vi har uppdaterat våra fakturor för att göra dem ännu tydligare för våra kunder och ärendet är nu stängt. Kunden är alltid i fokus hos oss och vi vill att deras upplevelse ska vara så enkel, smidig och säker som möjligt”, säger Johanna Nyman, presskontakt på Klarna.

Anna Hult, jurist på Konsumentverket svarar:

– Klarna har hela tiden varit villiga att föra en diskussion.

– Numera handlar anmälningarna ofta om att konsumenterna får ett påminnelsebrev eller krav från inkasso innan de upplever att de har tagit del av första fakturan. I vår analys kan vi i en del fall koppla det till att den första fakturan skickas till en inaktiv mejladress, som konsumenten själv har anmält, och att den därmed missas, fortsätter Anna Hult, jurist på konsumentverket.

Johanna Nyman, presskontakt på Klarna svarar:

– På Klarna anser vi att varje anmälan är en anmälan för mycket. Målet är självklart att inte ha några anmälningar alls och vi arbetar fokuserat för att uppnå detta.

Källa: Karlsson (2018).

Utdrag 4.2

– En del av kritiken var befogad. Eller... Mycket av den var befogad. Vad gäller Niklas Adalberths sätt att tala om ”den bästa kunden” tänker jag idag att jag borde ha agerat med mer kraft, trots att Niklas var en barndomsvän: Nu i efterhand känner jag: Han borde ha avgått när han sa det där. Jag resonerar ju inte som han uttryckte det. Ingen jag känner på Klarna resonerar så, säger Sebastian Siemiatkowski.

På frågan om de blev bättre efter granskningen svarar Siemiatkowski:

– Absolut! Alla gånger.

Källa: Larsson & Nantell (2019).

Fortsättning utdrag 4.2

– Det var väl vad han försökte säga: Att den ekonomiska konsekvensen av att en kund blir sen blir en högre intäkt för oss. Men samtidigt, även om man säger en sådan sak måste man fundera på hur man säger det. ”Bra kund” är ett väldigt dåligt uttryck. Man kan inte bara se till det enda tillfället. En kund som får påminnelser kanske aldrig använder Klarna igen, då förlorar vi pengar. Som alla betaltjänster får vi betalt av handlaren varje gång någon använder Klarna. Därför tjänar vi mer på någon som kommer tillbaka många gånger”.

Sebastian Siemiatkowski fortsätter intervjun med att tala om Klarnas höga anseende:

– När Sifo mäter företags anseende så ser det riktigt bra ut. Klarna hamnar bland de tio bästa, i sällskap med företag som Ikea, Volvo och Scania. Långt före de flesta storbanker.

Källa: Larsson och Nantell (2019).

Utdrag 4.3

– 95% av alla fakturor betalas i tid, bara någon procent slutligen går till inkasso, säger Magnus Törnblom, presschef på Klarna.

– Under de här fem åren har andelen fakturor som går till påminnelse faktiskt mer än halverats i Sverige, och andelen fakturor som går till inkasso har minskat med hela två tredjedelar, fortsätter Magnus Törnblom, presschef på Klarna.

Källa: Stenersen (2019).

Utdrag 4.4

– Påminnelseavgifter är ett nödvändigt ont, det måste finnas ett incitament att betala sina fakturor i tid. Men när vi skickar en påminnelseavgift leder det ofta till irritation hos kunden och riskerar att skada vår relation, det är därför vi kallar det negativa intäkter, säger David Fock, global produktchef på Klarna.

– Det är mer ovanligt med påminnelseavgifter bland app-användarna jämfört med de som enbart får fakturorna i mailkorgerna, säger David Fock.

– Nu ska vi testa det här initiativet under en period och se om det leder till bra

resultat, det vill säga att man de facto blir mindre benägen att glömma nästa faktura, säger han.

Källa: Nedlund (2020).

Utdrag 4.5

– Oschyssta metoder har satt svenskarna i en spiral av större och större blancolån med längre och längre amorteringstider. Klarna är en av få banker konsumenter har förtroende för, och det förtroendet ska vi tacka för genom att driva på en positiv förändring och synliggöra vad som driver volymer av dyra konsumtionslån.

– Enligt Finansinspektionens årliga rapport om konsumtionslån från 2020 fick 20 procent av konsumtionslånen påminnelseavgifter och 4,5 procent gick till inkasso. För Klarna var siffrorna under samma period väsentligt lägre, 5 procent av Klarna-köpen fick påminnelseavgift och 0,6 procent gick till inkasso.

Källa: Gunnilstam (2021).

Utdrag 4.6

– När vi säger att vi sätter kundens bästa först så menar vi det. En undersökning vi gjorde tillsammans med YouGov tidigt i höstas vittnade om att de vanligaste orsakerna till en obetald faktura är korta betalningsfrister och ren glömska. Mot bakgrund av det mer än dubblade vi betaltiden och införde fler påminnelser innan förfalldatum. Målet med våra produktförbättringar var att sätta en ny, mer hållbar standard i kreditbranschen och de här första resultaten vittnar om att vi är på god väg, säger David Fock, global produktchef på Klarna.

Källa: It Retail (2021).