



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

**Varumärkeskriser i en digital era:
Djerf Avenues krishantering vid en kritikstorm**

Kandidatuppsats inom Marknadsföring, 15hp
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
FEK 315, VT25

Handledare:

Eva Ossiansson

Författare:

Helen Ishak

Felicia Svensson

Förord

Att ha skrivit denna kandidatuppsats har varit en lärorik och utvecklande resa, fylld med både utmaningar och nya insikter. Vi vill därför rikta ett varmt tack till vår handledare Eva Ossiansson för ditt engagemang, din stöttande vägledning och dina insiktsfulla reflektioner som på ett betydande sätt har fördjupat vårt arbete.

Ett tack riktas även till våra opponenter för konstruktiva synpunkter och givande diskussioner som har hjälpt oss att utveckla och förfinas vår studie.

Slutligen vill vi tacka varandra, för stöd, tålamod och samarbete genom hela processen:
före, under och efter.

Abstract

In an era where digital platforms shape how companies are perceived and scrutinized, brand crises have gained a new dimension. This development, where information spreads rapidly via social media channels, creates new demands on companies' crisis management capabilities and communication strategies.

This study aims to describe how digitalization impacts companies' opportunities and challenges in the context of brand crises and identifies strategies that can be employed to manage and rebuild trust after a digital storm of criticism. To achieve this, the study is conducted as a quality case study of the Swedish fashion company Djerf Avenue, analyzing the crisis's progression and how digital channels contribute to the spread and intensification of criticism.

The study demonstrates that companies in today's digital landscape must act transparently, credibly and swiftly in their crisis management. A delayed or insufficient response can quickly lead to a loss of trust that is difficult to regain. Crucial elements include rapid, credible and transparent communication, especially from leadership, as well as genuine structural changes to rebuild trust. Companies require clear crisis preparedness and established routines for crisis management, as crises can arise suddenly and spread rapidly through social media. This study contributes new insights into crisis management in digital contexts and offers practical recommendations for companies seeking to strengthen their brand in an increasingly digitalized world.

Keywords: *crisis, brand crisis, crisis communication, crisis management, crisis communication strategies, digitalization, e-WOM, brand firestorms, media scrutiny, criticism, digital storm of criticism, social media, trust, reputation, Djerf Avenue and Matilda Djerf.*

Sammanfattning

I en tid där digitala plattformar formar hur företag uppfattas och granskas har varumärkeskriser fått en ny dimension. Den digitala utvecklingen, där information sprids snabbt via kanaler som sociala medier, ställer nya krav på företags krishanteringsförmåga och kommunikationsstrategier.

Denna studie syftar till att beskriva hur digitaliseringen påverkar företags möjligheter och utmaningar vid varumärkeskriser, samt analysera vilka strategier som kan användas för att hantera och återuppbygga förtroende efter en digital kritikstorm. För att uppnå detta genomfördes en kvalitativ fallstudie av det svenska modeföretaget Djerf Avenue. Företaget har hamnat i en kris och studien analyserar krisens förlopp och företagets krishantering samt hur digitala kanaler bidrog till att sprida och förstärka kritiken.

Studien visar att företag i dagens digitala landskap måste agera proaktivt, transparent och snabbt i sin krishantering. En fördröjd eller otillräcklig respons kan snabbt leda till förlorat förtroende som är svårt att återvinna. Det är avgörande med strukturella förändringar och en tydlig krisberedskap med etablerade rutiner, då kriser kan uppstå plötsligt och spridas snabbt genom sociala medier. Denna studie bidrar med nya insikter om krishantering i digitala sammanhang och erbjuder praktiska rekommendationer för företag som vill stärka sitt varumärke i en alltmer digitaliserad värld.

Nyckelord: *kris, varumärkeskris, riskkommunikation, krishantering, riskkommunikationsstrategier, digitalisering, e-WOM, brand firestorms, granskning, kritik, kritikstorm, sociala medier, förtroende, rykte, Djerf Avenue och Matilda Djerf.*

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Inledning och problemdiskussion	1
1.2 Syfte, frågeställningar och avgränsningar	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Kris	4
2.1.1 Hur uppstår varumärkeskriser?	5
2.1.2 Digitaliseringens påverkan på varumärkeskriser	6
2.2 Kommunikation	8
2.2.1 Kriskommunikation	8
2.3 Krishantering	9
2.3.1 Kriskommunikationsstrategier	11
2.3.2 Kriskommunikation för att skydda och återuppbygga förtroende	13
2.4 Sammanfattning av teoretisk referensram	15
3. Metod	17
3.1 Vetenskaplig ansats och metodval	17
3.2 Kort om fallorganisationen	18
3.3 Datainsamling, tillvägagångssätt och avgränsningar	18
3.4 Studiens reliabilitet, reproducerbarhet och validitet	20
3.4.1 Studiens reliabilitet	20
3.4.2 Studiens reproducerbarhet	21
3.4.3 Studiens validitet	21
3.5 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning	22
3.6 Källkritik och metodologisk övervägande	23
3.7 Etisk övervägande	24
4. Resultat och analys	26
4.1 Djerf Avenue och Matilda Djerf	26
4.2 Precrisis, crisis event och postcrisis	27
4.3 Precrisis	27
4.4 Crisis event	29
4.4.1 Avslöjandet	29
4.4.2 Ursäkten från Matilda	31
4.4.3 Djerf Avenues krisåtgärder	32
4.5 Postcrisis	33
4.6 Djerf Avenues krishantering	35
4.7 Digitaliseringens roll i krisen förlopp	36
5. Diskussion och slutsatser	40
5.1 Studiens bidrag till forskningsfältet	43
5.2 Begränsningar och fortsatta forskningsmöjligheter	44
Referenslista	45

1. Inledning

1.1 Inledning och problemdiskussion

När Elon Musk kallade en brittisk grottdykare, som deltagit i räddningen av ett pojkfotbollslag i Thailand, för “pedo guy” i ett inlägg på X, möttes han av massiv kritik. Trots Musks efterföljande ursäkt ledde händelsen till en förtalsrättegång (Levin, 2016). Kendall Jenners medverkande i en reklamfilm för Pepsi, där hon, mitt i en protestliknande demonstration, räckte en läsk till en polis, vilket uppfattades som att hon löste konflikten. Reklamfilmen väckte starka reaktioner eftersom den uppfattades som att den förminskar allvaret i verkliga sociala rörelser som Black Lives Matter (Smith, 2017). Bianca Ingresso var ansiktet utåt för Gina Tricots kampanj där kunder utlovades att de skulle få en “egen skog” men efter en granskning visade det sig dock att det bara handlade om ett fåtal träd på en åker i Danmark. Detta ledde till anklagelse för vilseledande marknadsföring och en anmälan till Konsumentverket (SVT Nyheter, 2024). Dessa uppmärksammade händelser illustrerar hur snabbt ett företag eller en offentlig person kan drabbas av kritik, särskilt i dagens digitala landskap där information sprids snabbt genom sociala medier. Sårbarheten förstärks ytterligare när det gäller offentliga personer vars personliga varumärke är nära sammankopplat med ett företagsvarumärke.

En kris kan definieras som en oförutsedd händelse som hotar ett företags rykte, trovärdighet eller existens (Coombs, 2007). Varumärkeskriser avser situationer där en händelse skadar allmänhetens förtroende för varumärket och dess värderingar. Många gånger leder en varumärkeskris till en image crisis, vilket innebär att allmänheten har en uppfattning av ett företag men denna uppfattning hotas (Li & Wei, 2016). Kampanjer eller uttalanden kan misstolkas eller anses olämpliga för allmänheten. Det kan leda till ifrågasättanden av varumärkets värdegrund, autenticitet och sociala ansvarstagande (Sisson & Bowen, 2017). En kris kan plötsligt uppstå och hota både företagets rykte och relationen till dess intressenter. Forskning visar att ett strategiskt, förberett kommunikationsarbete kan spela en avgörande roll i hur en kris uppfattas och hanteras (Fearn-Banks och Kawamoto, 2024). Hur väl företag lyckas kommunicera under en sådan situation kan ha en avgörande betydelse för hur krisen utvecklas och hur företaget uppfattas i efterhand. Coombs (2007) betonar detta genom sin *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) att kommunikativa strategier bör anpassas efter krisens karaktär och den grad av ansvar som tillskrivs.

Ledarskapet inom ett företag har en central betydelse för hur företaget uppfattas externt. Inom forskningen om varumärkeskriser framhålls det många gånger att den interna styrningen har en direkt inverkan på varumärkets trovärdighet. Om företagsledningen misslyckas med att leva upp till de värden som företaget kommunicerar utåt kan det väcka starka reaktioner från konsumenter, anställda och andra intressenter (Greyser, 2009). Greyser menar vidare att bristande ledarskap många gånger fungerar som en utlösande faktor vid uppkomsten av varumärkeskriser.

Dagens digitala utveckling har i hög grad förändrat hur snabbt och brett kriser kan spridas. I en tid där sociala medier möjliggör omedelbar spridning och där varje individ med en smartphone har en potentiell publik, har både konsumenter och företag fått nya roller. Det räcker inte längre att företag granskas av journalister, idag är det i många fall konsumenterna själva som sätter agendan (Sisson & Bowen, 2017). Detta maktskifte har gett upphov till ett nytt landskap, där konsumenternas ökade inflytande genom digitala plattformar har förskjutit makten från företag till konsumenter (Hansen m.fl., 2018). Detta har medfört att företag blivit mer sårbara för varumärkeskriser.

En central del i detta nya landskap är fenomenet *electronic word-of-mouth* (eWOM), det vill säga digitalt spridda åsikter och erfarenheter mellan konsumenter. eWOM kan snabbt förstärka en berättelse om ett varumärke, särskilt i situationer där många konsumenter engagerar sig samtidigt (Alalwan m.fl., 2017). När denna dynamik eskalerar kan det leda till så kallade *brand firestorms*, en plötslig och intensiv våg av negativa kommentarer riktade mot ett varumärke i sociala medier (Hansen m.fl., 2018). Dessa kännetecknas av hög intensitet, lång varaktighet och stor spridning, vilket gör dem särskilt skadliga för varumärkes rykte och förtroende. Att negativ eWOM dessutom många gånger upplevs som mer trovärdig än företagets egen kommunikation förstärker dess potentiella påverkan (Alalwan m.fl., 2017). I detta sammanhang räcker det inte längre att företag enbart övervakar sin digitala närvaro, de måste kunna agera snabbt, transparent och strategiskt när en kris uppstår. Den digitala utvecklingen har därmed format ett nytt, mer komplext och krävande landskap för krishantering.

I takt med att digitaliseringen intensifierar krisers räckvidd och genomslagskraft, ökar kraven på företagets krishanteringsförmåga, särskilt när diskrepansen mellan externa varumärkeslöften och interna vittnesmål snabbt kan uppmärksammas och spridas i sociala medier. Ett aktuellt exempel är Djerf Avenue, ett svenskt modeföretag som länge profilerat sig med värderingar som inkludering, transparens och hållbarhet (Djerf Avenue, u.å.). I december 2024 publicerade Aftonbladet en granskning av Djerf Avenue, där tidigare och nuvarande anställda vittnade om en bristande arbetsmiljö (Emnéus, 2024). Granskningen väckte snabbt uppmärksamhet i sociala medier och ledde till omfattande kritik mot företaget. Företagets interna problem utvecklades därmed till en varumärkeskris, där konsumenternas förtroende skakades när företagets värdegrund började ifrågasättas.

I en tid där varje misstag sprids snabbt och konsumenternas röster fått större inflytande, står företag inför omfattande och komplexa utmaningar. Hur hanterar företag en kris som blir viral i sociala medier och hotar hela varumärkets existens? Vad krävs för att vända en brand firestorm till en chans för förtroendebyggande och återhämtning? I denna studie utgår vi från aktuell forskning och en fallstudie av företaget Djerf Avenue för att analysera och belysa hur företag kan hantera varumärkeskriser i dagens digitala era. För att skapa tydlighet och riktning i studien har vi formulerat ett syfte samt två centrala frågeställningar som styr analysen.

1.2 Syfte, frågeställningar och avgränsningar

Syftet med denna studie är att beskriva hur digitaliseringen påverkar företag i samband med varumärkeskriser, samt att analysera vilka krishanteringsstrategier som kan användas för att hantera kriser som uppstår. Studien avser vidare att beskriva och förklara hur företag kan agera för att skydda och bevara sitt varumärke efter en kris som utspelats i ett digitalt sammanhang. Genom en fallstudie av Djerf Avenue belyses den praktiska tillämpningen av krishanteringsstrategier i samband med digital kritikstorm. Studien bidrar med insikter om hur ett företag i dagens digitala landskap bemöter och hanterar en kris som sprids snabbt i sociala medier. För att besvara syftet har följande två frågeställningar tagits fram:

1. Hur påverkar digitaliseringens utveckling företags förmåga att hantera en varumärkeskris?
2. Vilka krishanteringsstrategier kan företag tillämpa för att bemöta och återhämta sig från en digital varumärkeskris?

Denna studie fokuserar på företags strategiska kommunikation i samband med varumärkeskris, med särskild inriktning på hur de arbetar för att återvinna allmänhetens förtroende. För att skapa en tydlig analytisk struktur har vi valt att avgränsa oss till tre centrala faser: före, under och efter krisen.

I denna studie definieras en *varumärkeskris* som en händelse som hotar varumärkets förmåga att leva upp till sina värderingar och löften, vilket i sin tur påverkar allmänhetens förtroende och relationen till konsumenterna. Studien analyserar ett företag som blivit föremål för omfattande medial granskning och konsumentreaktioner, vilket tydligt kan kopplas till en varumärkeskris. Vidare används begreppen *förtroende* och *rykte* för att beskriva hur varumärket uppfattas av allmänheten i samband med en kris i våra teorier. Med *förtroende* avses den tilliten som konsumenter upplever till att företaget agerar i linje med sina uttalande värderingar. *Rykte* syftar på den mer långsiktiga och sammantagna bild som vuxit fram över tid genom företagets agerande och kommunikation (Fearn-Banks och Kawamoto 2024; Greyser, 2009; Coombs 2007).

Studien avgränsas till att analysera ett specifikt fall, Djerf Avenue, ett svenskt modeföretag som hamnade i allmänhetens fokus till följd av medial granskning. Detta gör fallet särskilt relevant för att undersöka strategisk krishantering i en digital era.

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras det teoretiska ramverket som ligger till grund för studien. Detta avsnitt redogör för centrala begrepp och teorier som används i studien. Dessa teoretiska utgångspunkter syftar till att skapa en grund för att kunna analysera hur företag strategiskt kan hantera varumärkeskriser i ett digitalt medielandskap.

2.1 Kris

Denna studie utgår från hur Fearn-Banks och Kawamoto (2024) samt Coombs (2007) definierar begreppet kris. Enligt forskarna är en kris en allvarlig händelse som kan få långsiktiga konsekvenser för ett företag och dess intressenter. Fearn-Banks och Kawamoto (2024) definierar en kris som en större händelse med ett potentiellt negativt utfall som påverkar företag, dess produkter, tjänster och relationer till allmänheten. Vidare beskriver de att en kris är något som stör den normala verksamheten och kan i vissa fall hota själva företagets överlevnad.

Coombs (2007) definierar en kris som en plötslig och oväntad händelse som hotar att störa företagets drift och samtidigt utgör både ett finansiellt hot och ett hot mot företagets rykte. En kris kan påverka en mängd olika intressenter, såsom medarbetare, kunder och investerare där krisen riskerar att förändra deras uppfattning om företaget negativt.

Båda definitionerna lyfter fram krisens oförutsägbara karaktär och dess potentiellt skadliga effekter. Kriser kan uppstå både innanför och utanför företagets väggar (Fors-Andrée, 2014). Interna kriser kan till exempel inkludera produktionsfel, mutskandaler eller andra former av misskötsel som direkt påverkar företagets trovärdighet och interna funktion. Externa kriser däremot kan uppstå till följd av händelser som ligger utanför företagets kontroll, såsom naturkatastrofer, exempelvis jordbävningar, tsunamis och orkaner, som kan få omfattande konsekvenser för både verksamheten och omvärldsrelationer.

Dessa definitioner visar att kriser kan anta olika former beroende på deras ursprung och konsekvenser för företaget. Två vanligt förekommande former som många gånger behandlas i forskningen är varumärkeskriser och image crisis, vilka båda utgör särskilda hot mot företagets förtroende och relation till sina intressenter. En varumärkeskris representerar en betydande utmaning för ett företags välbefinnande. Det kan handla om händelser där ett varumärke ställs inför offentligt påståenden som undergräver dess centrala värdeerbjudande. Med tiden har begreppet breddats till att omfatta alla oväntade händelser som äventyrar intressenters förtroende för varumärkets förmåga att leverera det som utlovats (Li & Wei, 2016). Forskningen använder flera termer såsom produktskadekriser, varumärkesmisskötsel, varumärkesskandal och varumärkesmisslyckande för att beskriva liknande situationer. Oavsett den exakta terminologin kan varumärkeskriser orsaka både omedelbar och långvarig skada, som kan leda till minskad försäljning, försvagat kundförtroende och mindre effektiva marknadsföringsaktiviteter (Li & Wei, 2016).

Image crisis handlar om situationer där företagets image ifrågasätts, vanligen till följd av att det uppstår en diskrepans mellan de värderingar företaget kommunicerar och hur dessa uppfattas eller tolkas av allmänheten. Enligt Flieger (2013) uppstår en image crisis när företagets rykte hotas, oavsett om det beror på interna misstag eller externa omständigheter. Flieger (2013) definierar image som en uppsättning intryck och uppfattningar som människor har om ett företag. Det handlar inte om objektiv sanning, utan snarare om subjektiva tolkningar som formas i mötet med företagets kommunikation, både visuellt och icke-visuellt. Denna subjektiva karaktär gör att image crisis är möjlig att påverka, men också sårbar för förändring. När företaget uppfattas bryta mot sina egna värderingar eller agera i strid med allmänhetens förväntningar kan det leda till en plötslig försämring av dess image, en så kallad image crisis.

2.1.1 Hur uppstår varumärkeskriser?

Efter att ha definierat vad en kris innebär i denna studie, riktas nu fokus mot hur en kris kan uppstå. Enligt flera forskare så uppstår sällan kriser utan orsak (Greyser, 2009; Hansen m.fl., 2018). Det är många gånger resultatet av specifika händelser som får företagets värderingar, handlingar eller produkter att ifrågasättas av allmänheten. Forskare Greyser (2009) har bland annat identifierat återkommande mönster och utlösande faktorer som förklarar varför en varumärkeskris kan uppstå och vad som gör att den eskalerar och kategoriserat återkommande orsaker. För att förstå hur kriser uppstår, presenterar Greyser en kategorisering av olika typer av återkommande orsaker till varumärkeskriser:

1. Produktfel.
2. Bristande socialt ansvarstagande.
3. Företagsrelaterad misskötsel.
4. Misskötsel av företagsledning.
5. Dåliga affärsresultat.
6. Kontroverser kring talespersoner.
7. Dödsfall av personer starkt förknippade med varumärket.
8. Förlorat allmänhetens stöd.
9. Kontroversiella ägarförhållande.

Greyser (2009) menar att genom att systematiskt förstå vilken typ av kris företaget står inför, samt vilka intressenter som påverkas, kan företag effektivt rikta sin kommunikation och sina återhämtningsstrategier. Dessutom menar han att kriser många gånger uppstår till följd av en skillnad mellan vad ett företag utlovar och vad det faktiskt levererar, ett så kallat *performance gap*. När detta blir synligt för allmänheten, särskilt genom sociala medier, ökar risken för att en kris uppstår (Greyser, 2009). Vidare betonar han betydelsen av trovärdig krishantering, vilket innefattar att företaget omgående och tydligt erkänner problemet, kommunicerar öppet och demonstrerar konkreta åtgärder för att hantera situationen.

Greyser (2009) belyser även de potentiella konsekvenserna när en grundare eller VD är starkt sammanlänkad med företaget och utgör en central del av dess varumärkesidentitet. I dessa

fall kan personliga skandaler eller kontroverser få betydande negativa effekter på företagets rykte. Om ledarens personliga värderingar och image är djupt sammanflätade med företaget, kan en personlig skandal snabbt underminera företagets trovärdighet och påverka varumärkets rykte negativt. Detta kan i sin tur leda till förlorat konsumentförtroende, försämrade relationer med samarbetspartners och ökad uppmärksamhet från media. Företag i en sådan situation riskerar att kollektivt "straffas" av marknaden, trots att krisen initierats av en individs agerande snarare än företagets. Även om snabb, öppen och strategisk kommunikation i vissa fall kan mildra skadan, kan återuppbyggnaden av förtroende vara en långvarig och komplex process om ledarens persona är alltför integrerad i varumärket.

2.1.2 Digitaliseringens påverkan på varumärkeskriser

Den digitala eran har medfört en ökad frekvens och komplexitet i hanteringen av varumärkeskriser, främst till följd av konsumenters ökade inflytande genom sociala medier och digitala plattformar (Hansen m.fl., 2018). Denna förändring av marknadsföringslandskapet har förskjutit makten från företag till konsumenter. I artikeln introducerar Hansen m.fl., (2018) begreppet *firestorm* och definierar det som en plötslig ökning av negativa kommentarer om ett varumärke i sociala medier. De hävdar att sociala mediernas utveckling har förändrat dynamiken i varumärkeskriser jämfört med den fördigitala tiden. Medan konsumenters möjligheter att uttrycka missnöje var begränsade i den fördigitala eran och kriser många gånger styrdes av journalisternas rapportering, erbjuder dagens digitala miljö konsumenter en omedelbar plattform för att sprida kritik. Detta har resulterat i att varumärkeskriser kan eskalera betydligt snabbare och nå en avsevärt större publik.

Författarna Hansen m.fl., (2018) identifierar ett antal faktorer som bidrar till uppkomsten av varumärkeskriser i den digitala tidsåldern. De undersöker olika typer av utlösande faktorer, vilka de benämner som *trigger characteristics*. Dessa trigger characteristics som många gånger observeras i krisens inledningsskede, inkluderar:

1. Produkt eller servicefel.
2. Sociala misslyckanden.
3. Kommunikations misslyckanden.
4. Intrycksstyrka (Vividness).

Produkt eller servicefel uppstår när ett varumärke brister i att leverera grundläggande funktionella fördelar, vilket direkt påverkar konsumenterna och skapar tvivel kring varumärkets förmåga att uppfylla sina löften. Sociala misslyckanden involverar varumärkets överträdelse av sociala eller etiska normer, vilket påverkar konsumenternas uppfattning om varumärkets symboliska och psykologiska fördelar. Som exempel nämner Hansen m.fl. (2018) dåliga arbetsförhållanden. Ett sådant misslyckande kan leda till att konsumenter känner sig besvikna eller skäms över att associeras med varumärket, vilket i sin tur kan resultera i att de avslutar sin relation med det. Kommunikationen misslyckas genom olämplig eller stötande kommunikation från varumärket. Enligt Hansen m.fl. (2018) har denna typ av misslyckande generellt sett minst direkt inverkan på konsumenternas personliga liv.

Intrycksstyrka syftar till i vilken grad ett budskap engagerar mottagarens sinnen. I sociala medier uppnås vividness många gånger genom visuella inslag som bilder eller videos, vilket gör meddelandet mer levande och minnesvärt. Enligt Hansen m.fl (2018) kan en visuellt stark inledning på en kris, exempelvis ett inlägg med en bild, öka konsumenters förståelse för händelsen och förstärka deras reaktion. Författarna menar att en hög grad av vividness kan förstärka de kortsiktiga negativa effekterna på varumärkesuppfattningen, även om denna effekt tenderar att avta över tid.

Författarna identifierar även tre egenskaper hos firestorms. Dessa *firestorms characteristics* som utvecklas under krisen inkluderar krisens:

1. Strength (Styrkan/Intensiteten).
2. Length (Varaktighet).
3. Breadth (Spridning).

Styrkan/intensiteten av en firestorm handlar om kraften i de negativa kommentarer och den affektiva laddningen i dessa uttryck. En firestorm med en hög styrka/intensitet kännetecknas av en stor mängd inlägg och ett starkt negativt sentiment. Varaktigheten av firestorm handlar om hur länge krisen pågår. Vissa firestorms kan vara kortlivade och avta snabbt medan andra kan sträcka sig över flera dagar eller till och med en längre tid. Slutligen beskrivs spridningen av firestorm något som indikerar i vilken utsträckning den når olika plattformar och konsumentgrupper. En firestorm med stor spridning, sprider sig snabbt och når en bred publik, vilket ökar dess potentiella påverkan på varumärket. Dessa tre egenskaper samverkar för att forma firestorms övergripande natur och dessa konsekvenser för varumärkeskrisen.

Vidare belyser Hansen m.fl., (2018) hur sociala medier har förändrat dynamiken i *Word of Mouth* (WOM), vilket är relevant för att förstå hur varumärkeskriser uppstår. Som tidigare nämnt så drevs varumärkeskriser traditionellt sett främst av journalisters bidrag, men i dagens digitala era är de i huvudsak en samling av konsumenters digitala WOM. Denna form av digital kommunikation benämns i forskningen som *electronic Word of Mouth* (eWOM), vilket syftar på den spridning av användargenererade åsikter, recensioner och upplevelser som sker via digitala plattformar, framför allt i sociala medier (Alalwan m.fl., 2017).

Till skillnad från traditionell WOM, som når en begränsad krets, kännetecknas eWOM av sin snabba spridning, stora räckvidd och offentliga karaktär, där ett enskilt inlägg potentiellt kan nå i princip en obegränsad publik idag, många gånger omedelbart. Detta gör eWOM till ett kraftfullt verktyg för konsumenter att kollektivt uttrycka missnöje, vilket i sin tur kan eskalera till en så kallad *brand firestorm*, en plötslig och intensiv kritikstorm riktad mot ett företag. Detta skapar en dynamik där brand firestorms kan uppstå snabbt och i många fall utan att företaget hinner reagera innan krisen är i full gång.

Alalwan m.fl. (2017) lyfter särskilt hur eWOM har blivit en central del i konsumenters beslutsfattande, men också hur det påverkar företags rykte och varumärkesrelationer. När konsumenter delar negativa erfarenheter i sociala medier, kan detta skada förtroendet för

varumärket och snabbt utvecklas till en kris om företaget inte agerar proaktivt. Vidare belyser Alalwan m.fl. (2017) att eWOM upplevs som mer trovärdigt än företagets egen kommunikation, vilket gör negativ eWOM särskilt skadlig för ett varumärkes identitet. Därmed utgör eWOM inte bara ett kommunikationsmönster, utan även en ny form av konsumentmakt i det digitala landskapet.

2.2 Kommunikation

Precis som för begreppet kris har kommunikation definierats på olika sätt inom forskningen, där flera konkurrerande perspektiv har vuxit fram (Sellnow och Seeger, 2013). Definitionerna av kommunikation kan delas in i tre olika typer. Det första är fokus på effekt, det andra är fokus på överföring av information och det sista är fokus på meningsskapande (Fors-Andrée, 2014). Dessa tre kategorier är inte helt uteslutande från varandra utan de kan också vara överlappande.

Enligt Berlo (1960) är kommunikation inte en enkel överföring av information från sändare till mottagare, utan en dynamisk process där avsändaren försöker väcka en avsedd mening hos mottagaren. Denna mening påverkas av mottagarens tidigare erfarenheter, tolkningar och kontext. Kommunikation handlar därmed om mer än bara att försöka nå ut, det handlar om att skapa förståelse och mening mellan parterna.

Detta synsätt stöds även av Glory m.fl. (2021) som beskriver kommunikation som en mångfacetterad process där tankar, känslor och information utbyts genom både verbala och icke-verbala kanaler. De betonar att effektiv kommunikation bygger på ömsesidig förståelse, tillit och respekt mellan parterna. Kommunikation handlar inte enbart om att tala, utan lika mycket om att lyssna, tolka och anpassa sig efter mottagarens behov och förutsättningar. I sammanhang där varumärkets trovärdighet utmanas är dessa aspekter avgörande för att återupprätta förtroende och relationer.

Denna studie utgår från definitionen där kommunikation förstås som en meningsskapande process. Eftersom studien fokuserar på hur företag hanterar och kommunicerar i samband med en kris, betonas kommunikationens avgörande roll för att forma förståelse, skapa förtroende och återskapa varumärkets legitimitet. Vid kriser handlar det sällan enbart om att förmedla fakta, utan om att tolka händelser, skapa sammanhang och påverka hur omvärlden uppfattar företagets agerande. Därför blir det meningsskapande perspektivet särskilt relevant, då det belyser hur företag genom kommunikation aktivt bygger relationer, förmedlar värderingar och påverkar varumärkets position i ett utsatt läge.

2.2.1 Kriskommunikation

Kriskommunikation utgör en central del i denna studie och avser den strategiska kommunikationen som sker mellan ett företag och dess intressenter före, under och efter en krissituation. Forskarna Fearn-Banks och Kawamoto (2024) beskriver kriskommunikation som ett verktyg för att hantera och begränsa de skador en kris kan orsaka företagets rykte och

relationer. Det handlar inte enbart om att förmedla fakta om krisens förlopp, utan även om att återuppbygga förtroendet, minska osäkerheten och visa ansvar.

Alla val som görs i en kommunikationssituation påverkar hur budskapet uppfattas. Det handlar inte enbart om innehållet i det som sägs eller skrivs, utan även hur det uttrycks genom språk, tonläge, visuella element och personligt framträdande. Även små subtila nyanser i presentationen kan forma mottagarens tolkning och känslomässiga respons. I krissituationer, där förtroendet många gånger är skört, blir dessa val särskilt avgörande för hur kommunikationen uppfattas och om den bidrar till att mildra eller förvärra situationen (Vigsø, 2016). Coombs (2014) poängterar detta genom att betona att kriskommunikation utgör en central del av krishantering. Vidare menar han att bristande kommunikation riskerar att försvåra eller försvaga hela krishanteringsprocessen.

I samband med varumärkeskriser där företagets värderingar ifrågasätts blir kriskommunikation ett viktigt verktyg. Den används inte enbart för att bemöta kritik, utan också för att visa att företaget lyssnar, förstår och agerar, något som är centralt för att återfå förtroende och långsiktigt bevara varumärkets rykte (Fearn-Banks & Kawamoto 2024; Greyser, 2009; Coombs 2007).

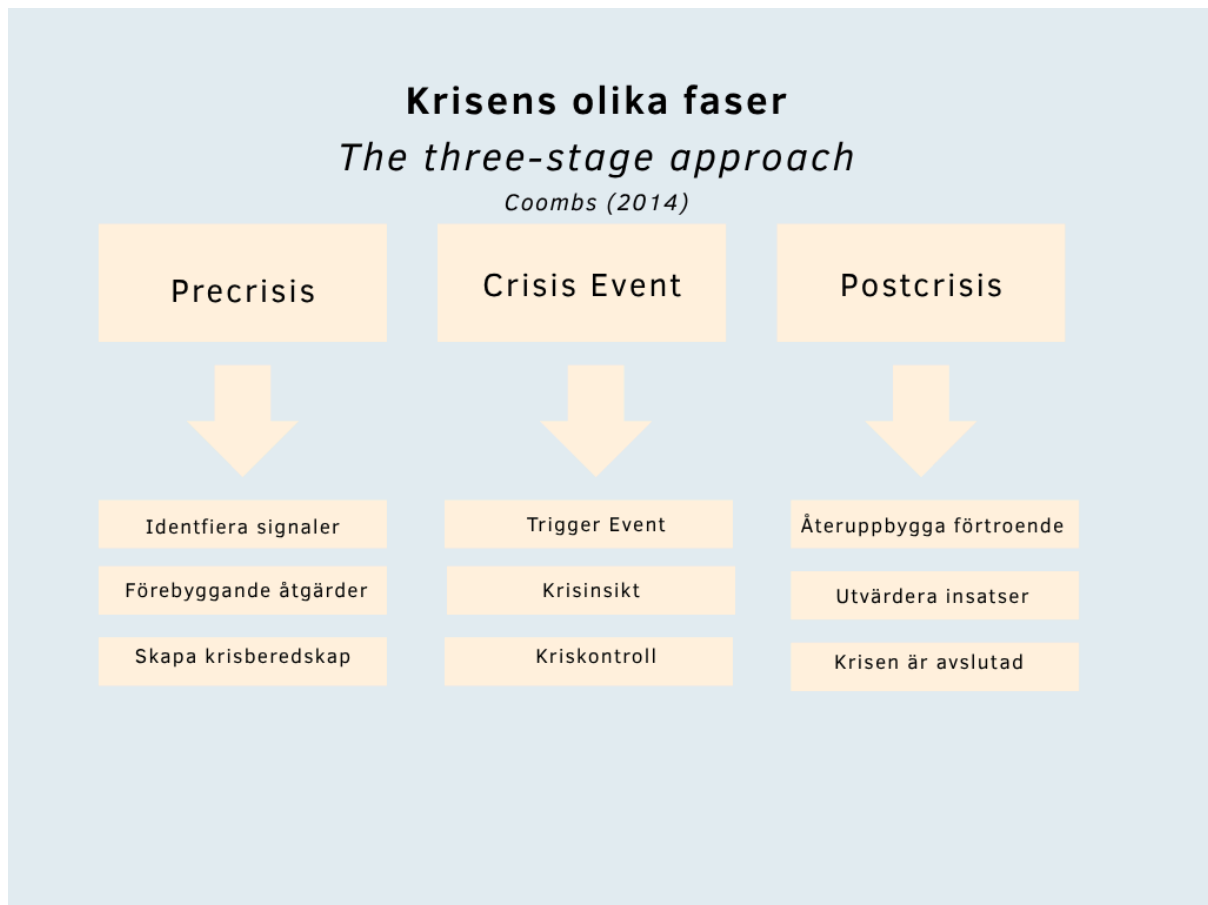
2.3 Krishantering

Krishantering är en strategisk process som syftar till att hjälpa företag att både förbereda sig för och agera vid oväntade händelser. Enligt forskarna Fearn-Banks och Kawamoto (2024) handlar krishantering om att genom planerade och proaktiva åtgärder minska osäkerheter och risker, i syfte att bevara kontroll och stabilitet i kritiska lägen. Genom att agera proaktivt och strukturerat kan företag behålla en större grad av kontroll när en kris uppstår.

Kriskommunikation utgör en viktig del inom krishantering och avser den strategiska kommunikationen som förs mellan ett företag och dess intressenter före, under och efter en kris. Denna kommunikation omfattar såväl planerade som reaktiva åtgärder med syftet att mildra skadorna på företagets rykte, verksamhet och relationer. I tider av kris är det särskilt viktigt att kommunikationen är snabb, tydlig och transparent, då den många gånger sker under pressade omständigheter där mottagarens informationsbearbetning kan vara begränsad (Coombs, 2014). Forskarna Fearn-Banks och Kawamoto (2024) betonar att kommunikationen har en avgörande funktion genom hela krisförloppet, där faktorer som förtroende, ansvarstagande och öppenhet i hög grad påverkas av hur företagets agerande uppfattas av allmänheten.

Modellen *three-stage approach*, som presenteras av Coombs (2014), utgör en teoretisk grund för att förstå hur krishantering som en process sträcker sig över tre distinkta faser: *precrisis*, *crisis event* och *postcrisis*. Modellen sammanför flera forskningsbidrag inom kriskommunikation och hantering och erbjuder ett systematiskt ramverk för att identifiera och tillämpa strategiska åtgärder före, under och efter en kris. Syftet med modellen är att

strukturera krishantering på ett sätt som möjliggör en helhetsförståelse för hur företag kan arbeta proaktivt, reaktivt och reflekterande i en krissituation.



Modell 2.1: Egen modell som sammanfattar Coombs (2014) three-stage approach som sedan används i analysen.

Precrisis - Den första fasen innefattar det förebyggande arbetet innan en kris har inträffat. Den omfattar tre moment: (1) att identifiera potentiella varningssignaler, (2) att genomföra förebyggande åtgärder, samt (3) att utveckla krisberedskap. Syftet med denna fas är att reducera sannolikheten för att en kris uppstår samt att säkerställa att företaget är väl förberedd för att hantera den om den inträffar. Även om alla kriser inte kan förhindras, kan god förberedelse mildra krisens förlopp.

Crisis event - Denna fas inleds av ett så kallat *trigger event*, vilket signalerar att en kris har brutit ut. Denna fas pågår tills krisen är under kontroll. Fasen delas in i två huvudsakliga moment: (1) *krisinsikt*: att företaget erkänner att den befinner sig i en kris och (2) *kriskontroll*: där aktiva åtgärder vidtas för att begränsa skadan. Här är kommunikationen med intressenter av avgörande betydelse. Snabb, tydlig och transparent kommunikation bidrar till att minska osäkerheten, bevara förtroende och begränsa ryktesspridningen.

Postcrisis - Denna tredje fas inträffar efter att krisen är hanterad. Här sker en utvärdering av företagets insatser och återuppbyggnad av förtroende gentemot intressenter. Det finns tre

centrala syften i denna fas: (1) att stärka företagets förmåga att hantera framtida kriser, (2) säkerställa att intressenter upplever hanteringen som tillfredsställande, och (3) att bekräfta att krisen är avslutad. Postcrisis-fasen är särskilt viktigt för att återställa företagets rykte och skapa långsiktigt förtroende.

Sammanfattningsvis ger three-stage approach en sammanhållen och praktiskt användbar modell för att förstå hur krishantering kan bedrivas som en process i tre steg. Genom att strukturera insatser före, under och efter krisen, ger modellen stöd för hur ett företag kan agera strategiskt vid varumärkeskriser, återuppbygga förtroende och långsiktigt värna om sitt rykte.

2.3.1 Kriskommunikationsstrategier

Kriskommunikation omfattar de uttalanden och handlingar ett företag vidtar efter en kris med syftet att skydda sitt rykte, återställa förtroende och dämpa negativa reaktioner från omgivningen (Coombs, 2007). För att vägleda företagets kommunikation vid olika typer av kriser utvecklade Coombs (2007) den evidensbaserade modellen *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). SCCT erbjuder ett ramverk för att förstå och anpassa kommunikativa strategier utifrån krisens karaktär, dess omständigheter och särskilt den grad av ansvar som tillskrivs företaget. En central utgångspunkt i det teoretiska ramverket är hur intressenter uppfattar ansvarsfördelningen, det vill säga i vilken utsträckning företaget anses ha orsakat eller kunnat kontrollera krisen.

Forskarna Coombs och Holladay (2002) förklarar att SCCT vilar på attributionsteorin som ett teoretiskt ramverk för att förklara människors benägenhet att söka orsaker till negativa och oväntade händelser. När en kris inträffar försöker intressenter avgöra vem som bär ansvaret, vilket påverkar deras känslomässiga reaktioner och beteende gentemot företaget. SCCT analyserar krissituationer utifrån tillskrivt ansvar för att bedöma rykteshot och ger vägledning i valet av respons strategier.

En central del i SCCT är indelningen av kriser i tre övergripande kategorier, baserad på hur stort ansvar intressenter tillskriver företaget (Coombs & Holladay, 2002). Denna indelning utgör grunden för valet av en lämplig kommunikationsstrategi, då olika typer av kriser kräver olika typer av respons. De tre huvudkategorierna är:

1. Offerkriser - Mycket låg tilldelning av krisansvar.
2. Olycks kriser - Låg tilldelning av ansvar.
3. Förhindringsbara kriser - Hög tilldelning av ansvar.

Ju högre grad av ansvar som tillskrivs av företaget, desto mer tillmötesgående och ansvarstagande bör kommunikationen vara. I dessa fall är det centralt att snabbt erkänna problemet, visa empati och vidta konkreta åtgärder för att minska skadorna och återuppbygga förtroende. Coombs och Holladay (2002) presenterar en uppsättning av åtta centrala kriskommunikationsstrategier, vilket syftar till att skydda företagets rykte och återställa förtroendet bland intressenter:

1. Attack mot anklagelserna - Företaget ifrågasätter trovärdigheten hos dem som anklagar.
2. Förnekelse - Företaget hävdar att ingen kris föreligger.
3. Syndabock - Skulden läggs på extern part.
4. Ursäktande - Betonar att krisen var oavsiktlig eller utanför företagets kontroll.
5. Rättfärdigande - Försöker tona ner krisens ansvar.
6. Inställsamhet - Lyfter fram tidigare prestationer och uttrycker uppskattning för intressenter.
7. Korrigering åtgärder - Löften om förbättringar och reparation av skada.
8. Fullständig ursäkt - Öppet erkännande av skuld och uttryckt ånger.

Tabell 2.2 Coombs & Holladay, 2002
Samband mellan krisansvar och kommunikationsstrategier

Krisnivå	Tilldelat ansvar	Lämpliga strategier
Offerkriser	Mycket låg	<ul style="list-style-type: none"> • Förnekelse • Attack mot anklagelserna • Syndabock
Olycksriser	Låg	<ul style="list-style-type: none"> • Ursäktande • Rättfärdigande • Korrigering åtgärder
Förhinderbara kriser	Hög	<ul style="list-style-type: none"> • Fullständig ursäkt • Korrigering åtgärder • Inställsamhet

Tabell 2.1 Egen tabell som illustrerar sambandet mellan krisnivå, tillskrivit ansvar och de åtta kommunikationsstrategierna för krishantering enligt Coombs & Holladay (2002).

Dessa strategier kan förstås längs ett spektrum från defensiva till mer tillmötesgående, där valet av strategi många gånger baseras på hur mycket ansvar företaget tilldelas. Valet av kriskommunikationsstrategi inom ramen för SCCT baseras på en bedömning av det upplevda krisansvaret och det potentiella rykتهotet. När företaget tillskrivs ett högt ansvar krävs ofta mer tillmötesgående åtgärder, såsom korrigering handlingar eller fullständiga ursäkter för att effektivt skydda eller återupprätta företagets rykte (Coombs & Holladay, 2002).

Sammanfattningsvis visar teorin och forskningen kring SCCT att lämplig kriskommunikation inte kan utformas utifrån enhetlig modell, utan måste anpassas efter krisens karaktär, omständigheter och graden av tillskrivit ansvar. Större ansvar ett företag tillskrivs, desto viktigare blir det att använda ansvarsfulla och förtroendeskapande strategier såsom ursäkter, åtgärdsplaner och empatiska uttalanden. Misslyckas företag med att möta intressenternas förväntningar riskerar de att ytterligare skada varumärket och långsiktigt försvaga

förtroendet. Därmed utgör SCCT ett centralt verktyg för att förstå och vägleda företagets kommunikativa agerande vid kriser.

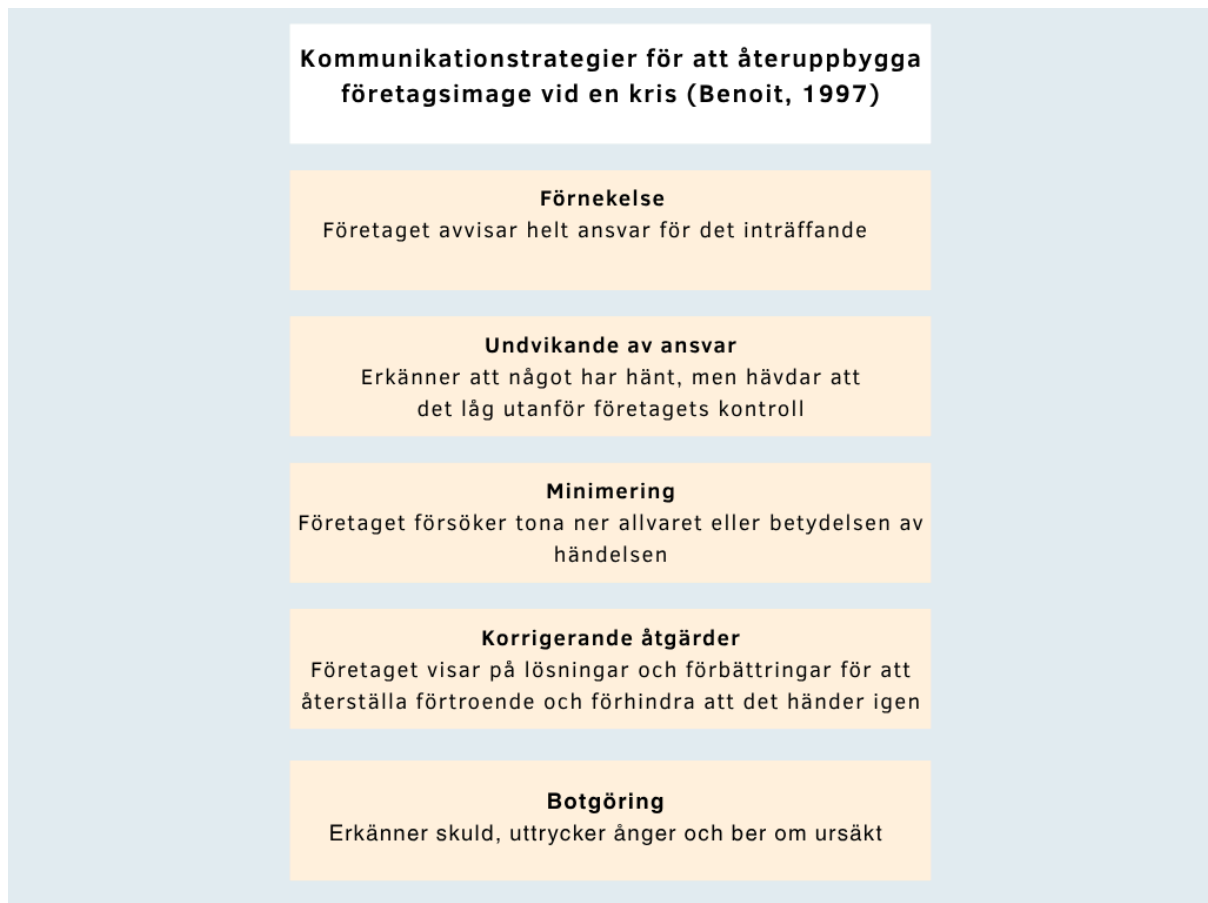
2.3.2 Kriskommunikation för att skydda och återuppbygga förtroende

Kriskommunikationen är en avgörande del av krishanteringen och i hur ett företag uppfattas både under och efter en kris (Coombs, 2015). Enligt Coombs måste kommunikationen vara strategiskt utformad för att kunna mildra krisens påverkan på företaget. Kriskommunikationen är inte enbart ett verktyg för att sprida information, utan ett strategiskt och evidensbaserat medel för påverka hur krisen uppfattas och hjälpa företag att reparera eller skydda sitt rykte. Bristfällig, försenad eller ogenomtänkt kommunikation riskerar däremot att förvärra situationen och kan leda till ytterligare skada. Enligt Coombs (2015) handlar kriskommunikation i hög grad om att hantera mening, det vill säga hur intressenter uppfattar krisen och företagets roll i den. Det är inte tillräckligt att enbart hantera information och förmedla fakta, den centrala uppgiften är att forma tolkningar och känslomässiga reaktioner hos målgrupperna.

Utifrån Coombs (2015) blir det tydligt att kommunikation måste vara strategisk och situationsanpassad för att kunna skydda och reparera företagets rykte. Samtidigt betonar forskarna Fearn-Banks och Kawamoto (2024) att kriskommunikation inte enbart är en reaktiv insats vid krisens utbrott, utan en process som sträcker sig över tid. Vidare lyfter de fram vikten av långsiktigt relationsbyggande och intern kommunikation, särskilt i det förebyggande syfte. Det handlar om att tidigt identifiera risker, etablera ansvarsfördelning och utforma budskap innan krisen inträffar.

Under den aktiva krisfasen är det centralt med snabb, tydlig och genuin kommunikation, där företaget inte bara informerar utan aktivt tar ansvar. Att undvika, förneka eller fördröja kommunikation kan i sig tolkas som ett tecken på skuld eller ointresse. Efter krisen övergår fokus till återhämtning och lärande. Här handlar det om att visa ansvar, redovisa åtgärder och kommunicera lärdomar. Fearn-Banks och Kawamoto (2024) menar att det är i denna fas som företaget verkligen har chans att återställa förtroende hos sina intressenter och förbereda sig för framtida utmaningar. Samtidigt som Coombs (2014) och Fearn-Banks och Kawamoto (2024) betonar vikten av att anpassa kommunikationsstrategier utifrån krisens olika faser, krävs även ett tydligt fokus på innehållet i det kommunikativa budskapet. För att förstå hur språkbruk och strategiska val utformas när företagets rykte hotas, erbjuder Benoit (1997) teori om *Image Repair Discourses* ett innehållsinriktat perspektiv på kriskommunikation.

Benoits ramverk fokuserar på hur företag kan skydda eller återställa sitt rykte när de uppfattas som ansvariga för krissituationer. Teorin identifierar fem övergripande strategier för att hantera upplevt ansvar.



Modell 2.2: Egen modell som visualiserar Benoits (1997) fem kommunikationsstrategier.

Dessa strategier syftar till att hantera hot mot företagets image när den uppfattas som ansvarig för en händelse. Enligt Benoit (1997) uppstår ett imageproblem när två förutsättningar är uppfyllda: (1) företaget tillskrivs ansvar för en viss handling och (2) handlingen upplevs som stötande. Det är således inte den objektiva sanningen som är avgörande, utan hur intressenter uppfattar ansvar och skada, det vill säga perceptionen väger tyngre än fakta. I detta sammanhang blir kommunikationen ett avgörande verktyg för att hantera situationen och återskapa förtroende.

Benoits teori bygger på antagandet att allmänheten tenderar att tillskriva både ansvar och skuld till ett företag i kris, vilket innebär att mottagarens tolkning av situationen får stort genomslag. Till skillnad från teorier som strukturerar krishantering utifrån tidsmässiga faser, fokuserar Benoits ramverk på innehållet i det kommunikativa budskapet. Teorin analyserar därmed vilka strategiska kommunikationsval företag kan använda när de möter offentligt kritik eller ifrågasätts av sina intressenter.

I det förebyggande perspektivet betonar såväl Benoit (1997) som Fearn-Banks och Kawamoto (2024) vikten av att utveckla kommunikativa beredskapstrategier. Detta innebär att vara proaktiv, transparent och tydlig i sitt budskap för att bygga upp ett förtroende inför potentiella kriser. Under krisens akuta skede är det nödvändigt med snabb, konsekvent och strategiskt utformad kommunikation. Benoits teori erbjuder i detta avseende ett konkret

analytiskt ramverk för att strukturera och anpassa företagets respons i syfte att skydda eller återupprätta dess image. Efter krisen intar kommunikationen en återställande funktion, där fokus ligger på att genom ansvarstagande och öppenhet reparera relationer och återvinna förtroende från berörda intressenter. Sammantaget tillhandahåller teorin ett systematiskt angreppssätt för att förstå hur kommunikativa strategier bör anpassas i relation till den upplevda ansvarsfördelningen, vilket är av särskild betydelse för analysen av olika krissituationer. Genom att tillämpa Benoits (1997) teori om image repair möjliggörs en fördjupad förståelse för hur kommunikativa åtgärder kan utformas för att återställa förtroendet.

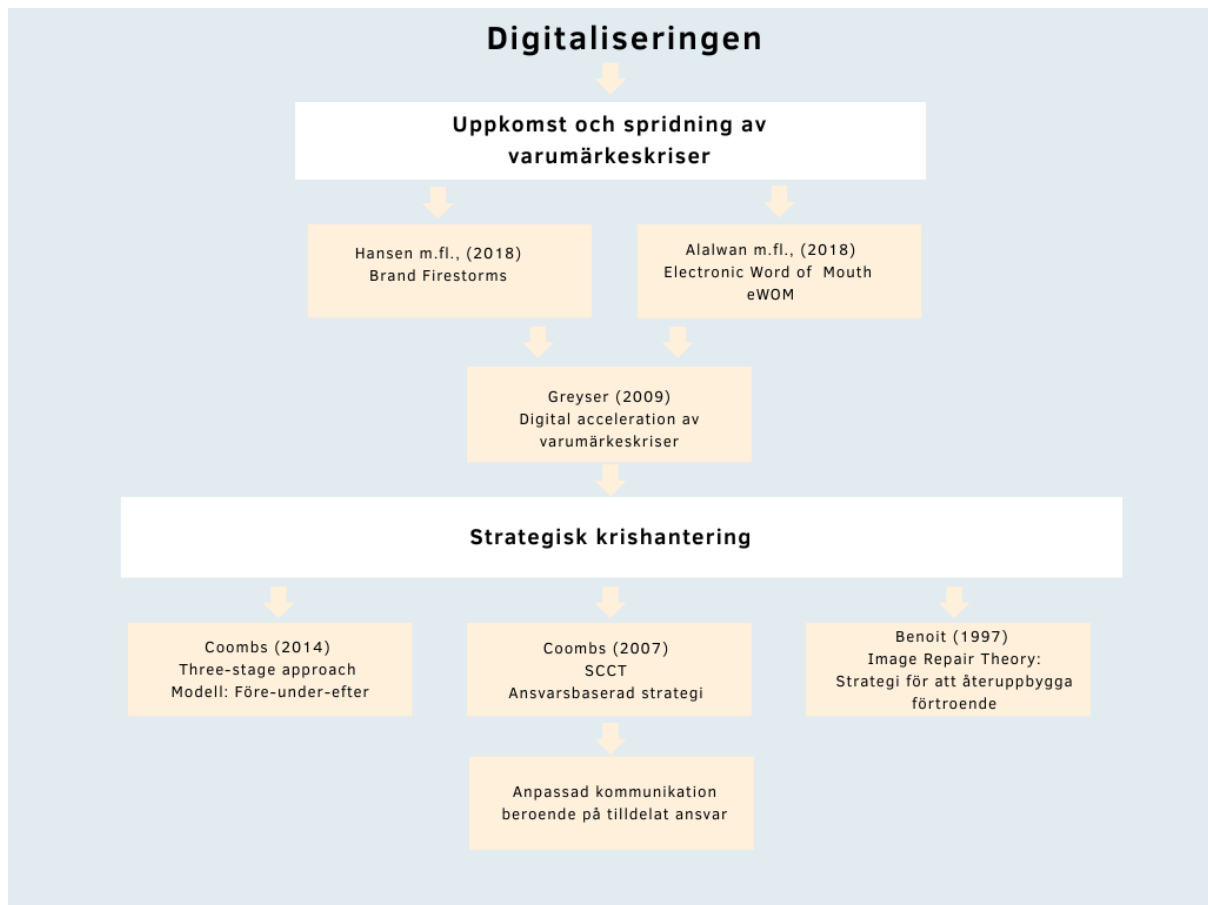
2.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Det teoretiska ramverket i vår studie syftar till att ge en fördjupad förståelse för hur digitaliseringen påverkar uppkomsten, spridningen och hanteringen av varumärkeskriser. Det utgår från etablerade teorier om kriser, kriskommunikation och strategisk krishantering och fungerar som analysgrund för att besvara studiens syfte och frågeställningar.

För att belysa hur digitaliseringen påverkar uppkomsten och spridningen av varumärkeskriser behandlas begrepp som electronic word of mouth (eWOM) och brand firestorms (Alalwan m.fl., 2017; Hansen m.fl., 2018). Dessa visar hur sociala mediers logik kan förstärka och accelerera kriser som uppstår ur missnöje, kritik och ifrågasättande av ett företags värderingar och agerande (Greyser, 2009). Digitaliseringens möjliggörande av snabba, virala spridningen av negativa narrativ innebär en ny verklighet för företag att förhålla sig till.

För att analysera vilka strategier företag kan använda för att hantera dessa kriser inkluderas teorier om kriskommunikation och krishantering särskilt Coombs (2014) three-stage approach och SCCT. Dessa teorier erbjuder verktyg för att förstå hur företag bör agera i olika faser av en kris, beroende på ansvarsfördelning och upplevt hot mot varumärket. SCCT visar exempelvis på vikten av att anpassa kommunikationen efter hur mycket ansvar som tillskrivs företaget. Benoits (1997) teori om image repair kompletterar detta genom att fokusera på innehållet i kommunikationen, hur företag kan återskapa förtroende genom olika strategier.

Det teoretiska ramverket ger en strukturerad förståelse för hur varumärkeskriser uppstår och utvecklas i det digitala landskapet samt hur företag strategiskt kan hantera dessa. Det utgör en grund för att analysera vår fallstudie, med särskilt fokus på hur krisen utvecklats över tid och hur företaget valt att kommunicera och agera i mötet med kritik i sociala medier.



Modell 2.2: Egen modell som sammanfattar det teoretiska referensramen för hur varumärkeskriser uppstår, sprids och hanteras. Modellen bygger på forskning av Hansen m.fl. (2018), Alwan m.fl. (2017), Greyser (2009), samt Coombs (2014), Benoit (1997). Den illustrerar hur eWOM och brand firestorms kan leda till virala kriser, och hur dessa kan hanteras genom strategiskt anpassad kommunikation före, under och efter krisen.

Som en sammanfattning av det teoretiska ramverket presenteras modell 2.2, vilken integrerar centrala insikter från tidigare forskning om varumärkeskriser, eWOM, firestorms och strategisk kommunikation. Modellen visar hur digitala kriser uppstår, sprids och kan hanteras genom välanpassad kommunikation i olika faser av krisförloppet. Den fungerar som en övergripande struktur för att förstå krisens dynamik i digital kontext.

3. Metod

I detta metodkapitel beskrivs hur studien genomförts, hur information har samlats in och hur det bearbetas. Inledningsvis presenteras studiens metodval, därefter redogörs för den valda fallorganisationen samt tillvägagångssätt för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Slutligen diskuteras studiens kvalitet enligt kvalitetskriterier inom kvalitativ forskning och etiska överväganden.

3.1 Vetenskaplig ansats och metodval

Vår studie har en kvalitativ ansats och bygger på en kombination av induktiva och deduktiva inslag, där teori och empiri samverkar i analysprocessen. Detta samspel utgör grunden för ett abduktivt angreppssätt (Patel & Davidsson, 2019), vilket möjliggjorde att studiens resultat successivt kunde växa fram.

Studien bygger vidare på en fallstudiedesign som tillämpats, vilket möjliggör bland annat en fördjupad förståelse av en enskild organisation. Fallstudier syftar till att ge insikter om ett avgränsat fall genom att koppla empiriska observationer till teoretiska sammanhang (Bryman m.fl., 2024). Kvalitativa fallstudier lämpar sig särskilt väl när syftet är att skapa en djupare förståelse för hur specifika processer och praktiker fungerar inom en viss kontext, samt varför de har utvecklats på ett visst sätt. Denna metod är därför väl anpassad till vår studie, där vi vill analysera hur ett företag hanterat en specifik typ av kris (Eksell & Thelander, 2014). Bryman m.fl., (2024) identifierar fyra typer av fallstudier:

1. En enskild organisation.
2. En specifik plats.
3. En individ.
4. En särskild händelse.

I vår studie använder vi begreppet *företag*. Detta val speglar kontexten för vårt fall men ligger fortfarande inom ramen för den typ av enskild organisation som Bryman m.fl., (2024) beskriver. Vår studie fokuserar därmed på ett enskilt företag som fall, vilket möjliggör en djupgående analys av kommunikativa strategier, organisatoriska processer och relationer. Genom denna analys kan vi få en ökad förståelse för de dynamiker som påverkar företagets krishantering.

I denna studie har vi tillämpat en kvalitativ innehållsanalys, vilket är en metod som lämpar sig för att tolka och skapa djupare förståelse för komplexa fenomen (Bryman m.fl., 2024). Analysen utgick från en systematisk granskning av textmaterialet med syfte att identifiera återkommande teman och begrepp som är relevanta i relation till studiens syfte och frågeställningar. Innehållsanalys är därmed en flexibel metod och möjliggör analys av olika typer av material, såsom dokument och texter i både elektronisk, visuell, tryckt eller handskriven form.

Kodning inom kvalitativ forskning syftar till att skapa struktur i det empiriska materialet och möjliggör en djupare förståelse för underliggande mönster, begrepp eller betydelser som är relevanta i relation till studiens syfte och forskningsfrågor (Bryman m.fl., 2024). Kodning sker i flera steg, där varje text först läses igenom i sin helhet för att kunna skapa en överblick, följt av en mer detaljerad genomgång. Enligt Bryman m.fl., (2024) är denna typ av kodning central i kvalitativa analyser då den underlättar analytiskt bearbetad komplex information till analytiskt hanterbara delar utan att förlora det övergripande sammanhanget. Detta är något som Eksell och Thelander (2014) också betonar.

Vidare är det centralt inom kvalitativ innehållsanalys att forskare identifierar vilka begrepp, formuleringar eller nyckelord som är relevanta att söka efter (Eksell & Thelander, 2014). Detta kräver noggrann genomläsning av texterna fler gånger, där viktiga delar markeras och anteckningar förs i relation till studiens syfte och frågeställningar. Vid användning av fallbeskrivningar utgår forskaren från att det finns en verklighet utanför själva texten, vilket innebär att analysen bör visa hur materialet tolkats och hur slutsatser har formats utifrån det insamlade empiriska underlaget. Det empiriska innehållet kan exempelvis illustreras genom citat eller beskrivningar av visuella inslag. I analysprocessen används kodning för att identifiera återkommande mönster och teman i materialet. Genom att relatera dessa till varandra strävar forskaren efter att skapa en övergripande förståelse för innehållet och dess koppling till studiens syfte (Eksell & Thelander, 2014).

3.2 Kort om fallorganisationen

Vårt val av Djerf Avenue som fallstudie motiverades av att företaget under en kort tidsperiod blivit föremål för medial granskning och omfattande kritik, särskilt rörande arbetsmiljön med anklagelser om bland annat mobbning, favorisering och bristande ledarskap (Emnéus, 2024). Kritiken spreds snabbt via sociala medier, vilket innebar att den nådde en bred publik på kort tid och därigenom förstärkte krisens genomslag. Att företaget dessutom drabbades av en ny kritikstorm kort efter en tidigare gör det särskilt intressant att studera, då det förlänger den pågående krisen (Boman, 2025).

Djerf Avenue är dessutom ett relativt ungt företag, grundat 2019 i Borås av Matilda Djerf tillsammans med Rasmus Johansson (Västsvenska Handelskammaren, 2022). Sedan starten har företaget vuxit snabbt och etablerat en stark närvaro, särskilt i sociala medier, där det profilerat sig med värderingar som inkludering, transparens och hållbarhet. Under 2024 uppstod en kris för företaget när tidigare och nuvarande anställda trädde fram med kritik mot arbetsmiljön (Emnéus, 2024). Detta blottade en tydlig diskrepans mellan det kommunicerade varumärket och den interna arbetskulturen. Fallet är därmed både aktuellt och relevant och ger möjlighet att studera hur ett företag med stark digital närvaro hanterar kriser som riskerar att underminera dess rykte och förtroende.

3.3 Datainsamling, tillvägagångssätt och avgränsningar

När studiens syfte och frågeställningar formulerats inleddes arbetet med att identifiera relevanta teorier genom en systematisk litteratursökning. Sökningarna genomfördes i

Göteborgs Universitet databaser, specifikt använde vi supersök och mediearkivet. De nyckelord som använts är: *crisis, brand crisis, crisis communication, crisis management, social media och e-WOM*. Genom att dessa begrepp förekom i både rubriker och innehåll kunde ett urval av vetenskapliga artiklar, rapporter och facklitteratur behandla ämnet från olika perspektiv. Det insamlade materialet granskades noggrant för att säkerställa att centrala begrepp kopplade till krishantering och kriskommunikation var representerade. Artiklar och texter som inte ansågs tillräckligt relevanta i relation till studiens syfte exkluderades.

Vårt teoretiska ramverk bygger huvudsakligen på sekundära källor, det vill säga redan insamlat och analyserat material såsom vetenskapliga artiklar och tidigare forskning. Enligt Bryman m.fl., (2024) erbjuder sekundäranalys både tidsbesparing och tillgång till omfattande och många gånger representativa data. Denna ansats möjliggjorde en bred förståelse för forskningsområdet och utgjorde en stabil grund för vår analys. I utformningen av vårt ramverk lade vi särskilt fokus på forskning som behandlar, hur kriser uppstår, uppkomsten av varumärkeskriser, digitaliseringens påverkan samt kriskommunikation och krishantering. Därför inleds det teoretiska ramverket med en definition av begreppen kris och kommunikation, med särskilt fokus på varumärkeskriser och dess uppkomst. Därefter behandlas digitaliseringens påverkan på varumärkeskriser, företags kommunikationsstrategier under krisens olika faser och tilldelat ansvar och slutligen strategier för att bevara, skydda och återuppbygga förtroende.

För att analysera Djerf Avenues krishantering samlades empiriskt material in i form av texter från nyhetsmedier, webbsidor och sociala medier som publicerades under perioden december 2024 till maj 2025. Materialet hämtades från dagstidningar via mediearkivet och Googles sökmotor samt från plattformen Instagram. Sökstrategier utformades för att samla in undersökningsmaterial till den kritik som riktades mot Djerf Avenue, särskilt med avseende på arbetsmiljö, ledarskap och kommunikationen kopplat till krisen. Kodning av materialet genomfördes med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställningar. Kodningsprocessen inleddes med en genomläsning av all material för att skapa en övergripande bild, följt av en mer noggrann och detaljerad genomgång där relevanta begrepp, teman och mönster identifierades och kategoriserades. Centrala formuleringar och återkommande uttryck markerades och sorterades utifrån teman såsom ledarskap, ansvarstagande och publik reaktion. Genom denna tematiska kodning kunde vi strukturera materialet på ett sätt som möjliggjorde en fördjupad analys av hur varumärkeskrisen utvecklades och hanterades i digitala kanaler.

Eftersom företaget Djerf Avenue är starkt förknippat med sin medgrundare Matilda Djerf inkluderades även hennes namn i flera sökningar. Det är dock viktigt att poängtera att studiens syfte fokuserar på Djerf Avenue som företag och dess agerande i krisen och inte på Matilda Djerf som privatperson eller influencer. I de fall hennes namn förekommer i det empiriska materialet analyseras detta inom ramen för hennes roll som företagsledare. Material där Matilda Djerf omnämns i egenskap av offentlig person utan koppling till företagets krishantering exkluderades från analysen.

För att systematiskt identifiera relevant material användes olika sökord. Denna strukturerade sökstrategi möjliggjorde ett urval av material som frågade de centrala teman vi avsåg att undersöka och främst företagets hantering av kritik kring arbetsmiljö och företagskultur samt hur detta kommuniceras externt.

Exempel på sökord som användes i kombination med Matilda Djerf var:

1. ”Matilda Djerf” och ”kritik”
2. ”Matilda Djerf” och ”arbetsmiljö”
3. ”Matilda Djerf” och ”anställda”
4. ”Matilda Djerf” och ”ledarskap”
5. ”Matilda Djerf” och ”företagskultur”
6. ”Matilda Djerf” och ”mobbing”
7. ”Matilda Djerf” och ”Djerf Avenue”

Sökord kopplade till företaget Djerf Avenue inkluderade:

1. ”Djerf Avenue” och ”kritik”
2. ”Djerf Avenue” och ”bolag” och ”kritik”
3. ”Djerf Avenue” och ”arbetsmiljö”
4. ”Djerf Avenue” och ”företag” och ”arbetsmiljö”
5. ”Djerf Avenue” och ”anställda”
6. ”Djerf Avenue” och ”företagskultur”
7. ”Djerf Avenue” och ”arbetsplats”

Dessa sökord möjliggjorde en systematisk avgränsning och insamling av ett omfattande och relevant empiriskt material, vilket utgör en central grund för den analys som följer i studiens kommande avsnitt.

3.4 Studiens reliabilitet, reproducerbarhet och validitet

Kvalitetskriterierna reliabilitet, reproducerbarhet och validitet är centrala för att bedöma forskningens trovärdighet och vetenskapliga styrka. Inom forskning i företagsekonomi används dessa kriterier många gånger för att utvärdera studiers kvalitet (Bryman m.fl., 2024) och de har även legat till grund för hur vi har genomfört och bedömt vår egen studie.

3.4.1 Studiens reliabilitet

Enligt Bryman m.fl. (2024) avser reliabilitet om huruvida resultaten från en studie kan upprepas med samma utfall. Begreppet används för att bedöma om de mätmetoder som använts i en studie ger konsekventa resultat över tid eller mellan olika mätningar, det vill säga handlar det om metodernas inre konsistens och stabilitet. Eftersom studien bygger på en kvalitativ ansats finns en risk för subjektivitet, då undersökningen i hög grad grundar sig på forskarnas egna tolkningar av vad som bedöms vara betydelsefullt (Bryman m.fl., 2024). I vårt fall kan vi fastställa att vår studie är tillförlitlig då vi har tillämpat ett konsekvent, opartiskt och källkritiskt förhållningssätt när vi granskat företaget Djerf Avenue utifrån det

material som finns publicerat i digitala medier. Då vårt empiriska underlag utgörs av sekundärdata, snarare än intervjuer, har vi i möjligaste mån distanserat oss från egna värderingar och istället låtit undersökningsmaterialet styra analysen. Dessutom valdes innehållsanalys av den anledningen och inte intervjuer som kvalitativ metod. Strukturerade intervjuer med ledningen på Djerf Avenue förmodligen hade lett till en partisk tolkning av deras krishantering. Vidare bedömer vi att studiens resultat kan vara relevanta även i andra liknande sammanhang, då fokus ligger på krishantering utifrån ett företagsperspektiv med Djerf Avenue som utgångspunkt.

3.4.2 Studiens reproducerbarhet

Reproducerbarhet handlar om att en studie ska kunna upprepas av andra forskare med samma metoder och få liknande resultat (Bryman m.fl. 2024). Reproducerbarhet är nära sammanflätat till reliabilitet inom forskning och kräver att forskaren tydligt redogör för hur studien har genomförts. Om inte detta görs så blir replikeringen omöjlig. Vi bedömer att vår studie uppvisar hög reproducerbarhet, då de metodologiska stegen har dokumenterats på ett transparent och detaljerat sätt, vilket enligt Bryman m.fl., (2024) är en förutsättning för att andra forskare ska kunna upprepa studien under liknande förutsättningar.

3.4.3 Studiens validitet

Validitet handlar om i vilken utsträckning en studie verkligen mäter det som avses att mätas (Bryman m.fl., 2024). Det avser graden av relevans och träffsäkerhet i studiens slutsatser. En studie med hög validitet kännetecknas av en tydlig koppling mellan forskningsfrågor, valda metoder och det insamlade materialet, vilket stärker trovärdigheten i resultaten. Två vanliga typer av validitet är:

1. Intern validitet
2. Extern validitet

Intern validitet handlar om i vilken grad slutsatser om ett eventuellt orsakssamband är berättigade och inte påverkas av andra faktorer. Extern validitet handlar om i vilken grad resultaten kan generaliseras till andra populationer, kontexter eller situationer.

För att öka studiens validitet har vi noggrant valt en metod som är väl anpassad till våra frågeställningar. Genom att koppla analysen direkt till vårt syfte och de teman som identifierats i tidigare forskning strävar vi efter att vår studie i hög grad mäter det den avser att undersöka, vilket stärker den interna validiteten. Trots att vår studie baseras på ett enskilt fall, ett enda företag, anser vi att resultaten har en viss överförbarhet till andra kontexter. Djerf Avenue har en tydlig och värderingsdriven varumärkesprofil, men de utmaningar som uppstod under krisen, däribland eWOM, kritik mot arbetsmiljön samt svårigheter att påverka det offentliga narrativet, är relevanta för många företag som verkar i en digital miljö. Därmed finns det teoretisk generaliserbarhet i våra resultat, vilket stärker studiens externa validitet.

Trots att studien utgår från en svensk kontext, behandlar vi mekanismer och fenomen som i hög grad påverkar företag globalt. Vår analys av eWOM, brand firestorms och kriskommunikationsstrategier, kan därför erbjuda värdefulla insikter för företag som verkar i liknande miljöer, där varumärkets rykte snabbt kan påverkas av digitala narrativ och konsumenters reaktioner.

3.5 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

För att ytterligare stärka studiens vetenskapliga kvalitet har vi beaktat de kvalitetskriterier som Lincoln och Guba föreslår, vilka är särskilt utformade för att passa kvalitativ forskning. Dessa kriterier fungerar som ett komplement till de etablerade begreppen, tillförlitlighet, replikerbarhet och validitet (Bryman m.fl., 2024). Forskarna Lincoln och Guba menar att begreppet trovärdighet fungerar som ett kriterium, inom vilket fyra centrala aspekter identifieras: *kredibilitet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *bekräftelsebarhet*. Dessa aspekter utgör tillsammans en kvalitetsram som är särskilt lämpad för att bedöma kvalitativ forskning (Bryman m.fl., 2024).

Kredibilitet handlar om i vilken grad studiens resultat speglar deltagarnas upplevelser eller det fenomen som studeras. För att stärka kredibiliteten har vi varit transparenta med vårt analysförfarande och kritiskt granskat våra källor. Genom att ha använt flera typer av material och analyserat dem utifrån ett källkritiskt perspektiv, har vi eftersträvat triangulering, vilket enligt Lincoln och Guba innebär att flera datakällor används för att stärka tolkningarnas pålitlighet. Även om vi inte haft direkt kontakt med respondenter har vi genom återkommande analys och reflektion säkerställt en djupare förståelse för kontexten.

Överförbarhet avser i vilken grad resultaten kan vara relevanta i andra sammanhang. Eftersom kvalitativ forskning inte syftar till statistisk generalisering, krävs istället rika och detaljerade beskrivningar av kontext, metoder och analys. Genom att noggrant redogöra för Djerf Avenues kontext, valda teorier och metodologiska angreppssätt möjliggör vi för läsaren att själv avgöra om resultaten är tillämpbara i andra kontexter.

Pålitlighet används som en parallell till reliabilitet men anpassat för kvalitativa studier. Det handlar om att forskningsprocessen ska vara spårbar, logisk och väldokumenterad. Vi har säkerställt detta genom att systematiskt beskriva varje steg i vår process, från urval av källor till analysmetod, vilket gör det möjligt för andra forskare att följa och förstå hur vi kommit fram till våra slutsatser.

Bekräftelsebarhet syftar till att resultaten grundas i empirin snarare än forskarens förförståelse eller värderingar. För att uppnå detta har vi tillämpat ett reflexivt förhållningssätt genom hela forskningsprocessen, vilket inneburit att vi kontinuerligt ifrågasatt våra tolkningar och varit medvetna om vår roll i analysarbetet. Genom att noggrant dokumentera hur vi dragit slutsatser från det empiriska materialet och tillämpa triangulering, har vi eftersträvat att göra vår analys så oberoende och transparent som möjligt.

3.6 Källkritik och metodologisk övervägande

För att kunna analysera källor har det utvecklats en metod som ligger till grund för dagens vetenskapliga granskning av källor, *källkritiken*, en systematisk metod för att återskapa en verklighetstrogen redogörelse för det som hänt (Eksell & Thelander, 2014). Eftersom något som redan har hänt inte kan upplevas direkt, så krävs det en systematisk analys av olika typer av utsagor, som exempelvis ögonvittnesberättelser, muntliga och skriftliga utsagor. Denna systematiska analys är till för att närma sig en så nyanserad och verklighetstrogen bild som möjligt av en händelse. Detta gör att det man behöver samla in många olika typer källor för att skapa sig en bred uppfattning av det undersökta fenomenet och även kunna identifiera möjliga snedvridningar. Genom att källkritisk och ställa källorna mot varandra så kan man stärka sin analys och tolkning. Detta stärker analysens kvalitet och öppnar upp för alternativa tolkningar, det som benämns som "sidledstänkande", där det kritiska tänkandet utmanar det som annars tas för givet.

Internets framväxt har inneburit både nya möjligheter och utmaningar. Digitala källor är lättillgängliga men kan vara föränderliga eller bristfälliga i upphov och trovärdighet samt kan flyttas eller tas bort (Eksell & Thelander, 2014). Därför krävs det att man är särskilt medveten och noggrann i sitt val av källor. Frågor som kan ställas vid val av källa är bland annat, varför denna källa? Finns det andra källor som hade varit bättre för att uppnå syftet? En annan viktig sak är att säkerställa att de källor som används är äkta. Att bedöma en källas *äkthet* innebär att man behöver undersöka de omständigheter under vilka källan har uppkommit, exempelvis när och var den skapades samt vem som står bakom innehållet. Det innebär att varje vald källa måste granskas utifrån bland annat när och var den tillkommit, vem som skapat den, samt om den verkligen är vad den utger sig för att vara. Genom att analysera dessa faktorer kan man bedöma källans relevans och tillförlitlighet i relation till undersökningens syfte.

I vår studie har vi tillämpat ett källkritiskt förhållningssätt i enlighet med den metod som presenterades av Eksell & Thelander (2014) men styrkt det med hjälp av Alexanderson (2016) presentation av hur digitala källor ska granskas. Alexanderson (2016) menar att internet saknar en central auktoritet som kontrollerar information, därav är det särskilt viktigt att kritiskt granska digitala källor. Vem som helst kan publicera material online, vilket ökar risken för felaktig, vinklad eller vilseledande information. För att säkerställa trovärdigheten i de källor vi använt har vi därför tillämpat den traditionella källkritiska metoden, där fyra centrala kriterier väglett vår granskning: äkthet, tid, beroende och tendens. Vi har bland annat kontrollerat att källorna är vad de utger sig för att vara (*äkthet*), bedömt hur nära i tid informationen ligger till de händelser som beskrivs (*tid*), analyserat huruvida källorna är förstahands- eller andrahandsuppgifter (*beroende*), samt identifierat eventuella partiska syften (*tendens*). Genom att systematiskt ställa dessa frågor har vi kunnat göra välgrundade bedömningar av vilka källor som är tillförlitliga att använda i vår analys.

Utöver vetenskapliga källor har vi även använt journalistiska artiklar, exempelvis Aftonbladets granskning av Djerf Avenue, för att fånga hur företaget har framställt sitt agerande i det offentliga rummet. Vi har varit medvetna om att denna typ av källa inte

uppfyller vetenskapliga kriterier avseende granskning och objektivitet, men vi har ändå tillämpat ett källkritiskt förhållningssätt även här. Källorna har granskats utifrån relevans, avsändare, syfte, samt eventuella tendenser eller beroendeförhållanden, i syfte att minimera risken för snedvridna eller vilseledande uppgifter. Genom att triangulera informationen mot andra källor har vi ytterligare stärkt trovärdigheten i vår analys.

Vidare har valet av metodologisk ansats haft betydelse för studiens tillförlitlighet. Fallstudiedesignen har möjliggjort en fördjupad och kontextspecifik förståelse av Djerf Avenues krishantering. Denna metod är särskilt lämpad för att undersöka komplexa fenomen i deras naturliga sammanhang. Innehållsanalysen har använts för att systematiskt tolka det empiriska materialet, vilket medfört fördelar såsom struktur, transparens och möjligheten att identifiera återkommande teman. Samtidigt är innehållsanalysen beroende av forskarens tolkningar, vilket kan introducera en viss grad av subjektivitet. Som vi nämnt tidigare så har vi opartiskt och kritiskt granskat allt undersökningsmaterial. Genom att tydligt redogöra för våra metodval och analysätt har vi eftersträvat att uppnå hög validitet och transparens i studiens genomförande och resultat.

3.7 Etisk övervägande

För att säkerställa att studier utförs på ett korrekt sätt bör forskare vara medvetna om de etiska frågeställningar som kan uppstå (Bryman m.fl., 2024). Forskningsetik är relevant i alla sammanhang där moraliska överväganden krävs för att bedöma studiens lämplighet, rättvisa och rimlighet. Forskningsetik är en central aspekt i alla delar av forskningsprocessen, särskilt vid insamling och analys av data. Den blir särskilt betydelsefull när studien involverar individer som forskningsdeltagare. För att säkerställa att etiska principer efterlevs, förväntas forskare noggrant överväga potentiella etiska frågor redan i planeringsstadiet och utforma studien på ett sätt som minimerar eventuella risker. Etiska principer fungerar därmed som ett stöd för att identifiera och hantera risker på ett ansvarsfullt sätt (Bryman m.fl., 2024).

Inom företagsekonomisk forskning har etiska diskussioner, och särskilt granskningar av etiska överträdelser, många gånger kretsat kring ett antal återkommande frågeställningar. Diener och Crandall sammanfattar dessa i fyra huvudsakliga kategorier: *risken för att deltagare kan ta skada, avsaknad av informerat samtycke, risken för intrång i deltagarnas integritet* samt *risken för vilseledande information eller att deltagare blir förledda*. Dessa kategorier utgör en grundläggande utgångspunkt för forskare att reflektera över och hantera etiska utmaningar i sina studier (Bryman m.fl., 2024). I vår studie är forskningsetiska överväganden särskilt viktiga, då vi analyserar material som berör både ett företag och individer kopplade till det. För att strukturera vårt etiska resonemang utgick vi från de fyra huvudprinciper som Diener och Crandall lyfter fram:

Risken för att deltagare kan ta skada av forskningen har varit en central etisk aspekt i vår studie eftersom vi har undersökt ett konkret fall där företaget Djerf Avenue varit föremål för medial granskning och offentlig kritik. Det har därför varit viktigt för oss att analysera företagets krishantering på ett sakligt och respektfullt sätt, utan att förstärka negativ publicitet

i onödan. Vi har undvikit språkbruk som kan uppfattas som partiskt eller spekulativt och har konsekvent hållit oss till trovärdiga källor. Vi har även beaktat hur vår analys kan påverka uppfattningen om både företaget och dess grundare, då varumärket i hög grad är förknippat med Matilda Djerf som offentlig person.

Avsaknad av informerats samtycke har inte utgjort ett problem i vår studie, eftersom vi inte har haft någon direktkontakt med varken representanter från Djerf Avenue eller andra personer i form av intervjuer eller enkäter. Därmed har inget informerats samtycke krävts. Vi har dock förhållit oss etiskt till det material vi analyserat genom att endast använda offentligt tillgänglig information och avstå från att inkludera känsliga uppgifter som kan ha spridits utan samtycke från berörda parter.

Risken för intrång i individens integritet har också beaktats, trots att det empiriska materialet utgörs av offentliga källor. Vi har varit medvetna om att personer som förekommer i mediala sammanhang, såsom Matilda Djerf, kan utsättas för oönskad granskning. Vi har därför varit noga med hur vi formulerat oss kring individer och säkerställt att analysen hållits på en strukturell och företagsrelaterad nivå.

Risken för vilseledande information eller att deltagare blir förledda har vi aktivt försökt minimera genom ett konsekvent källkritiskt förhållningssätt. Vi har noggrant granskat och jämfört information från olika typer av källor, journalistiska artiklar, sociala medier och officiella uttalanden, i syfte att få en balanserad bild som möjligt av händelseförloppet. Dessutom har vi varit tydliga med varifrån informationen hämtats och markerats när det handlar om egna tolkningar snarare än etablerade fakta.

4. Resultat och analys

I detta avsnitt presenterar vi studiens huvudsakliga resultat tillsammans med en analys av hur Djerf Avenue har hanterat den arbetsmiljörelaterade krisen som uppmärksammades i december 2024. Analysen utgår från det empiriska materialet som samlats in från digitala källor och tolkas i relation till relevant teori om krishantering och kommunikation. Resultatet har strukturerats tematiskt utifrån de mönster som identifierats i materialet, med syfte att belysa hur krisen utvecklats och hanterats över tid.

4.1 Djerf Avenue och Matilda Djerf

Djerf Avenue är ett snabbväxande företag inom modeindustrin, grundat 2019 av Matilda Djerf tillsammans med sin partner Rasmus Johansson. Företaget har snabbt etablerat sig på den globala marknaden och säljer idag sina kläder i över 80 länder, där USA utgör den största marknaden (Sharespine, 2021). Företaget utmärker sig genom att ha kontroll över hela värdekedjan, från designbordet till den slutliga produktionen. Företaget betonar vikten av transparens i fråga om både materialval och tillverkningsprocesser. Djerf Avenue profilerar sig genom ett starkt fokus på hållbarhet och etik. Plaggen produceras i Europa under hållbara och etiskt ansvarsfulla arbetsförhållanden och företaget är helt veganskt och använder endast naturliga, ekologiska eller återvunnet material i sina kollektioner (Djerf Avenue, u.å).

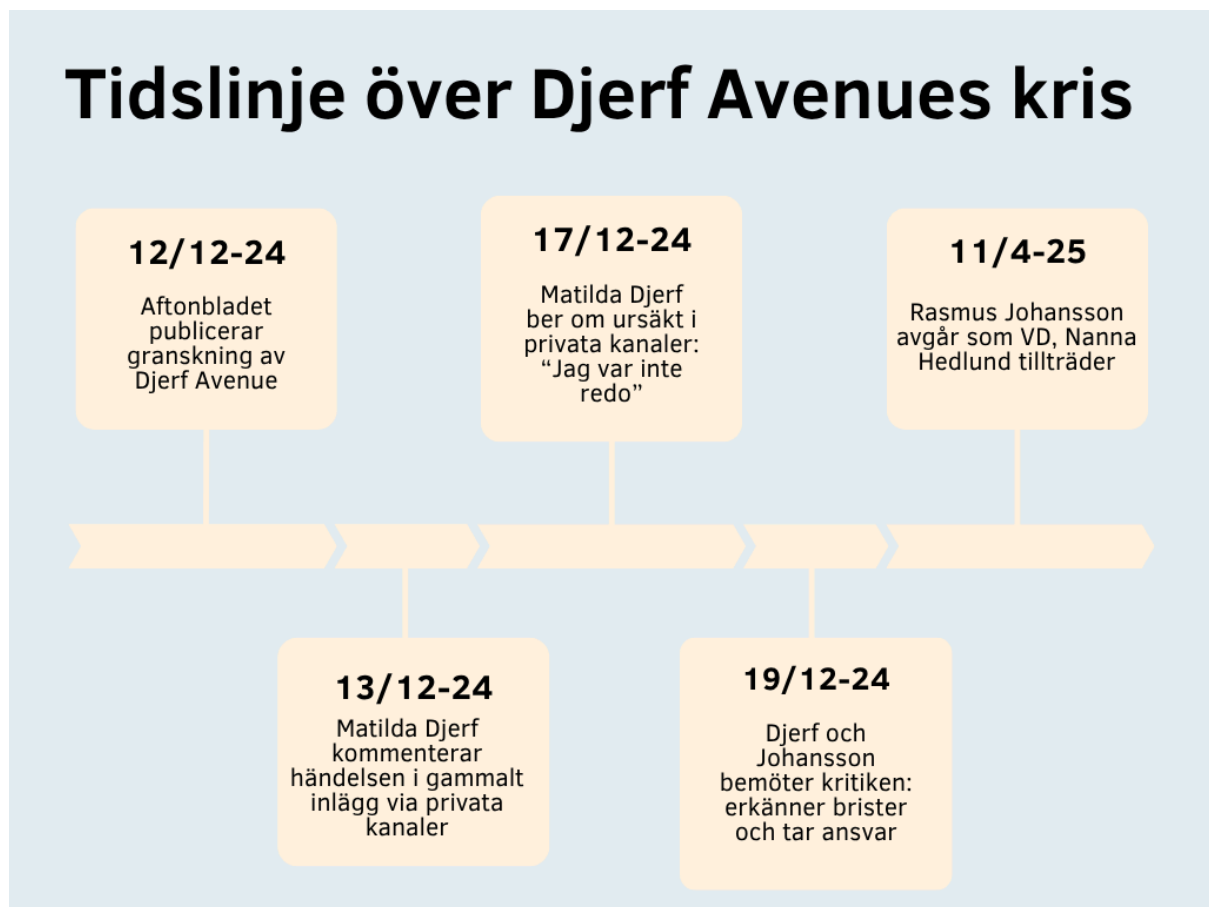
Under räkenskapsåret 2022 omsatte Djerf Avenue cirka 370 miljoner kronor, resultat efter skatt låg på 124 miljoner kronor (Ehandel, 2023a). År 2023 minskade dock omsättningen på den svenska marknaden till cirka 270 miljoner kronor, samtidigt som resultat efter skatt låg på 17,3 miljoner kronor (Ehandel, 2023b). Trots den tillfälliga nedgången fortsätter bolaget att expandera globalt genom bland annat pop-up-butiker i både Sverige och USA. Därtill har företaget investerat i plattformen Angels Avenue, ett digitalt forum skapat för att stärka relationen med varumärkets följare och främja känslan av tillhörighet, ett *community*.

Medgrundaren Matilda Djerf är en svensk entreprenör och influencer (Toresson, 2022). Genom sin starka närvaro på sociala medier har hon fram till 2024 byggt upp ett engagerat community med över 3 miljoner följare på Instagram och 1.4 miljoner på TikTok. Hon har lyckats skapa en inkluderande plattform där följare känner sig sedda och representerade, vilket hon själv beskriver som ett "Safe Space" (McInerney, 2024; Djerf Avenue u.å).

Den skandinaviska minimalistiska stil som genomsyrar Djerf Avenues kollektioner är tydligt kopplad till Matildas personliga stil och värderingar. Stilen kännetecknas av rena linjer, tidlösa plagg och ett fokus på hållbarhet, vilket tilltalar en publik som värdesätter både enkelhet och kvalitet (Djerf Avenue, u.å). Genom att undvika retuschering och aktivt visa olika kroppstyper i marknadsföringen, vill Matilda och företaget förstärka sin vision om transparens och inkludering (McInerney, 2024).

4.2 Precrisis, crisis event och postcrisis

Vår resultat och analysdel är strukturerad utifrån Coombs (2014) three-stage approach för krishantering, som delar in en kris i tre distinkta faser: *precrisis*, *crisis event* och *postcrisis*. I denna studie används modellen för att systematiskt analysera Djerf Avenues hantering av den aktuella krisen kopplad till kritik mot arbetsmiljön. Genom att undersöka företagets agerande i varje fas skapas en helhetsbild av krishanteringen och de valda tillvägagångssätten. Denna struktur möjliggör en djupare förståelse för hur Djerf Avenue har hanterat krisen och skapar en tydlig koppling mellan teoretiska perspektiv och empiriska observationer. I modell 4.1 visualiseras krisens förlopp som fångar upp de centrala händelserna i Djerf Avenue-krisen.



Modell 4.1: Tidslinje över Djerf Avenues krisförlopp

4.3 Precrisis

Att vara förberedd inför potentiell kris är centralt i den modell som Coombs (2014) beskriver som three-stage approach. Den första fasen *precrisis*, handlar om att fånga upp signaler, vidta förebyggande åtgärder och förbereda företaget inför potentiella kriser. Precrisis-fasen består av tre delmoment: (1) identifiera tidiga varningssignaler, (2) att arbeta förebyggande genom att åtgärda identifierade svagheter och (3) att utforma krishanteringsplaner (Coombs, 2024).

I enlighet med Coombs (2014) utgör precrisis-fasen ett centralt analysmoment, då den belyser möjligheterna för ett företag att identifiera och hantera potentiella risker innan en kris uppstår.

I Djerf Avenues fall blir denna fas särskilt relevant eftersom företaget, trots Matilda Djerfs och företagets återkommande budskap om att skapa en trygg och inkluderande arbetsmiljö (Toresson, 2022; McInerney, 2024), verkar ha brustit i att identifiera och agera på tidiga varningssignaler. Detta tyder på att förebyggande åtgärder saknades eller var otillräckliga. Fanns det varningssignaler på arbetsmiljöproblem i Djerfs fall? Och om det fanns, gjorde ledningen något åt detta?

I Aftonbladets granskning som gjorts av reportern Johanna Emnéus Ekström så visade det sig att varningssignaler fanns och var kända bland både HR och ledningen (Emnéus, 2024). Däremot tyder vittnesmål på att dessa inte hanterades med tillräcklig handlingsberedskap eller prioritet, vilket bidrog till att arbetsmiljöproblemen förvärrades och i förlängningen ledde till den efterföljande krisen. Följande två vittnesmål i granskningen belyser att varningssignaler om arbetsmiljöproblem förekom redan innan krisen blev offentlig.

Vittnesmål 1, "Tove" Tidigare anställd:

"När jag pratade med HR och med vd:n om hur Matilda har behandlat mig så sa de att det alltid varit så och det är egentligen bara är så. "Vad vill att vi ska göra? Vi kan ju inte sparka Matilda."

Vittnesmål 2, "Stina" Anställd nu:

"Jag har liksom lyft den här problematiken i hopp om förändring men det har bara resulterat i att hon inte tilltalar mig längre. Hon hälsar inte på mig ens. Det känns helt fruktansvärt."

Trots att dessa två vittnesmål visar på att HR och ledningen var medvetna om den bristande arbetsmiljön så verkar inte de ha hanterat de med tillräcklig handlingsberedskap. I granskningen visar reportern Johanna Emnéus Ekström upp det svar, som gavs av Djerf Avenues chief operating officer i ett mail till henne, att Djerf Avenue under våren och sommaren 2024 inlett flera interna åtgärder för att förbättra arbetsmiljön. Vidare visas det även skriftligt i mailet att Djerf Avenue bland annat infört åtgärder som månatliga anonyma medarbetarundersökningar, införandet av en extern visselblåsarfunktion samt en arbetsmiljöundersökning genomförd av en extern organisationspsykolog (Emnéus, 2024). Dessa initiativ kan förstås som reaktiva snarare än proaktiva, då de vidtogs först efter att problem redan eskalerat. Samtidigt tyder vittnesmål från anställda och tidigare anställda på att dessa åtgärder inte upplevts som tillräckliga eller att de inte fått genomslag i den dagliga arbetsmiljön. I relation till Combs (2014) precrisis-fasen kan detta tolkas som att företaget identifierade risker men saknade den interna beredskap eller det ledarskap som krävdes för att agera i tid. Här blir det även relevant att koppla till Greyser (2009) som identifierar misskötsel av företagsledning som en av de vanligaste orsakerna till uppkomsten av varumärkeskriser. I Djerf Avenues fall tyder såväl vittnesmål som företagets sena agerande på en ledning som inte förmådde hantera arbetsmiljöproblemen innan dessa utvecklades till en fullskalig kris.

Greyser (2009) menar vidare att kriser många gånger uppstår när det finns ett glapp mellan vad ett företag utlovar och vad det faktiskt levererar, ett så kallat performance gap. Djerf

Avenue har kommunicerat starka värderingar kring trygghet, öppenhet och inkludering, men de interna vittnesmålen visar att detta inte överensstämmer med anställdas upplevelser. När detta gap blev synligt för allmänheten, genom Aftonbladets granskning och mediala uppmärksamhet, ökade risken för en allvarlig varumärkeskris.

En ytterligare försvårande faktor är Matilda Djerfs starka personliga koppling till varumärket. Greyser (2009) poängterar att om en grundare eller VD är starkt förknippad med företagets identitet, kan deras personliga agerande snabbt påverka hela varumärkets trovärdighet. I Djerf Avenues fall har Matilda Djerf varit företagets ansikte utåt och kritik mot hennes ledarskap har därmed blivit kritik mot hela företaget. Detta har sannolikt förstärkt krisens genomslag och förmodligen försvårat återuppbyggnaden av förtroendet. Detta illustrerar vikten av att inte bara ha rutiner för riskidentifiering, utan också ett ledarskap som är villigt att agera tidigt och transparent. Både Coombs (2014) och Greyser (2009) understryker att bristande agerande i ett tidigt skede, särskilt kopplade till ledarskap, kan ligga till grund för att en varumärkeskris utvecklas.

4.4 Crisis event

I andra fasen i Coombs (2014) three-stage approach benämns crisis event och behandlar själva krisens utbrott, *trigger event*, och de åtgärder företaget vidtar för att hantera situationen. Crisis event består av två delmoment, där första delmomentet är *krisinsikt* och andra delmomentet är *kriskontroll*, där syftet är att minimera skadan och stabilisera situationen. Under denna fas står kommunikation i fokus och det är avgörande att företaget snabbt erkänner krisens existens, agerar transparent och tar ansvar. Enligt Coombs (2014) handlar denna fas om att implementera kriskommunikationsstrategier som kan minska skador på varumärket och återställa förtroendet hos intressenter.

I Djerf Avenues fall inleddes crisis event-fasen av Aftonbladets granskning i december 2024, där nuvarande och tidigare medarbetare trädde fram med vittnesmål som en bristfällig arbetsmiljö. Den mediala uppmärksamheten intensifierades snabbt och spreds vidare i sociala medier, vilket utlöste vad Hansen m.fl. (2018) skulle kalla en brand firestorm. Matilda Djerf publicerade sedan en offentlig ursäkt på Instagram, vilket kan ses som ett försök att hantera situationen och dämpa krisens påverkan.

Detta avsnitt analyserar hur Djerf Avenue agerade under själva krisförloppet, med särskilt fokus på företagets respons, den digitala krisens förlopp och hur kommunikationen togs emot av allmänheten. En central fråga här blir: Hur agerade Djerf Avenue i stunden och var det tillräckligt för att hantera krisens omfattning?

4.4.1 Avslöjandet

12 december 2024

Krisens trigger event för Djerf Avenue kan tydligt kopplas till Aftonbladets granskning som publicerades i december 2024 (Emnéus, 2024). I granskningen lyftes allvarliga vittnesmål från både tidigare anställda och anställda på företaget om en bristande arbetsmiljö, med

anklagelser om mobbning, favorisering och psykisk stress. Granskningen synliggjorde också hur företagets kommunicerade bild av inkluderande och trygg arbetsplats, som många gånger kommunicerats av Matilda Djerf i media och sociala medier, stod i kontrast till de interna upplevelserna som lyftes fram av de anställda.

Utifrån Coombs (2014) kan Aftonbladets publicering av granskningen förstås som övergången från precrisis-fasen till crisis event-fasen. Det första delmomentet handlar om krisinsikt, vilket innebär att företaget erkänner att de befinner sig i en kris. Efter Aftonbladets avslöjande kännetecknades Djerf Avenues initiala kommunikation av tystnad och fördröjning (Winberg, 2024). Det dröjde innan Matilda Djerf och företaget bemötte kritiken offentligt, vilket förlängde allmänhetens osäkerhet om hur omfattande och allvarlig krisen var. Den fördröjda reaktionen tyder på att krisinsikten, företagets medvetenhet om att en kris pågick, inte infann sig omedelbart. Enligt Coombs (2014) är en snabb och tydlig insikt avgörande i denna fas för att kunna begränsa skadorna och förhindra att krisen eskalerar. Fördröjningen kan ha bidragit till att kritiska uppfattningar och spekulationer fick fäste i medier och på sociala plattformar, vilket försvårade företagets möjligheter att styra narrativet och kontrollera situationen. Detta understryker vikten av att ha välutvecklade krishanteringsrutiner med tydliga strategier för tidig identifiering och snabb hantering av varningssignaler. I Djerf Avenues fall visade sig sådana förebyggande åtgärder och planer vara otillräckliga.

Vidare är det andra delmomentet i en crisis event kriskontroll. När denna typ av medial uppmärksamhet når allmänheten innebär det många gånger att företag förlorar kontrollen över informationsflödet. I detta fall blev det inte längre möjligt för företaget att kontrollera berättelsen kring varumärket, utan den började istället formas av andra aktörer, i detta fall journalister, tidigare anställda och konsumenterna. Publiceringen av granskningen markerade en tydlig vändpunkt, från ett potentiellt internt problem till att bli ett offentligt krisläge.

Aftonbladet publicerar en artikel med rubriken: *“Anställda larmar om “psykisk terror” på Djerf Avenue”* (Emnéus, 2024). I artikeln skrivs det att anställda på Djerf Avenue vittnar om en bristande arbetsmiljö med offentliga utskällningar, mobbning och kontroll där grundaren Matilda Djerfs humör har styrt dagordningen på kontoret. Vidare i artikeln skrivs det att företaget bemöter kritiken genom att erkänna brister i arbetsmiljön. Matilda Djerf uttrycker en offentlig ursäkt för sitt agerande och förbinder sig att förbättra sitt ledarskap framöver.

Företagets erkännande av bristerna och Matilda Djerfs offentliga ursäkt kan ses som ett försök att hantera krisen i enlighet med Coombs (2014) three-stage approach, där tidiga och tydliga åtgärder i krisens initiala skede är viktiga för att begränsa skadan och återupprätta förtroendet. Enligt Coombs är det centralt att visa ansvarstagande och kommunicera en vilja att åtgärda problemen för att mildra krisens negativa effekter. Trots detta var Djerf Avenues första reaktion för att stoppa krisens utveckling otillräcklig. Kritiken fortsatte att eskalera och allt fler medier, började granska denna händelse närmare genom artiklar och intervjuer kring detta (Lindholm, 2024a; Resume, 2024; Wikström, 2024).

4.4.2 Ursäkten från Matilda

13 december 2024

Efter Aftonbladets granskning i december 2024, där tidigare anställda vittnade om en bristande arbetsmiljö på Djerf Avenue, valde Matilda Djerf att uttala sig offentligt. En dag efter granskningens publicering skrev hon en kommentar under ett redan existerande Instagram-inlägg där hon bad om ursäkt till de som känt sig illa behandlade. Hon betonade att hon tog anklagelserna på största allvar och att hon värnade om en trygg och inkluderande arbetsmiljö. Vidare berättade hon att hon inte kände igen sig i alla påståenden men såg situationen som en möjlighet till lärande och förbättring. Denna ursäkt möttes dock av kritik. En före detta anställd uttryckte att det var "fegt" att gömma en sådan ursäkt i kommentarsfältet istället för att ta tydligt och offentligt ansvar. Personen ifråga menade att en genuin ursäkt kräver mer än ord, den kräver modet att erkänna sitt eget ansvar och att agera därefter (Silva & Emnéus, 2024).

Utifrån Situational Crisis Communication Theory (SCCT) kan Matilda Djerfs initiala respons att skriva en ursäkt i ett redan existerande kommentarsfält tolkas som en otillräcklig och delvis defensiv strategi. Med tanke på att Djerf Avenue befann sig i en förhinderingsbar kris där företaget tilldelades hög grad av ansvar (Coombs & Holladay, 2002). Även om uttalandet uttryckte viss ånger och en vilja till förbättring, framstod det kommunikativa valet som defensivt. Hennes delvis ifrågasättande av vissa anklagelser kan tolkas som ett försök till *rättfärdigande* eller *ursäktande/minimering*, vilket inom SCCT ofta uppfattas som otillräckligt i kriser med hög ansvarsnivå. Samtidigt uteblev en tydlig fullständig ursäkt, vilket förstärkte upplevelsen av att företaget inte tog fullt ansvar, något som även bekräftades av den efterföljande kritiken från en före detta anställd.

17 december 2024

Tre dagar efter Aftonbladets granskning valde Matilda Djerf att offentligt bemöta kritiken via en video och ett längre inlägg på sin privata instagram. I sitt uttalande uttryckte hon stor sorg och bad om ursäkt till de som upplevt sig illa behandlade inom företaget. Hon erkände att det funnits brister i arbetsmiljön och betonade vikten av att ta ansvar för dessa problem. Samtidigt öppnade hon upp om sin personliga upplevelse av att ha varit oerfaren som företagsledare, att hon aldrig tidigare lett ett företag och att den snabba tillväxten och den höga pressen lett till betydande stress. Hon erkände att hon inte känt sig redo för ledarrollen och att hon inte levt upp till sina egna förväntningar som ledare (Månsson, 2024).

Utifrån Coombs och Holladay (2002) SCCT kan denna typ av öppenhet och självutlämnande ses som ett sätt att använda *fullständig ursäkt* i kombination med en viss *ursäktande* strategi, där hon mildrar krisansvaret genom att förklara de omständigheterna som påverkat hennes agerande. Att erkänna sin bristande erfarenhet kan öka empatin hos intressenter, men samtidigt kan det signalera organisatorisk svaghet och bidra till en ökad uppfattning av tillskrivet ansvar om det inte balanseras med trovärdiga korrigerande åtgärder.

Samtidigt innehåller även hennes kommunikation flera drag som Benoit (1997) identifierar som strategier för image repair. Framförallt används *korrigering* och *botgöring*, då Matilda Djerf uttrycker ånger, ber om ursäkt till tidigare medarbetare och beskriver konkreta steg för förändring. Dessa inslag signalerar ansvarstagande och en vilja till reparation, vilket är avgörande för att återvinna förtroendet. Dock förekommer även element av *minimering* och *undvikande av ansvar*. Matilda Djerf förklarar att hon aldrig tidigare lett ett företag och att hon upplevt stor press och att hon inte var redo för det ansvar ledarskapet krävde. Detta kan uppfattas som en strategi för att delvis omdirigera det ansvar som både Matilda Djerf och företaget tillskrivits, genom att lyfta deras snabba expansion och ledningens begränsade erfarenhet som förmildrande omständigheter.

4.4.3 Djerf Avenues krisåtgärder

19 december 2024

Efter den omfattande kritiken som riktades mot Djerf Avenue efter Aftonbladets granskning, har företagets medgrundare Matilda Djerf och VD Rasmus Johansson valt att bemöta anklagelserna offentligt i en intervju med Dagens Industri (Lindholm, 2024b). I intervjun erkänner Rasmus Johansson att företaget har vuxit snabbt och det skett brister i hanteringen av arbetsmiljöfrågor, vilket han öppet tar ansvar för: *“Det är uppenbart att det inte varit tillräckligt och där har jag brustit.”* Han uttrycker även en vilja att lära sig av situationen och understryker att värderingar som kommuniceras extern också ska genomsyra företaget internt.

I intervjun förklarar Rasmus Johansson också vilka konkreta steg Djerf Avenue har tagit för att hantera arbetsmiljöproblem. Han nämner att företaget har infört anonyma medarbetarundersökningar och en visselblåsarfunktion. Vidare har företaget anlitat en organisationspsykolog som genomfört intervjuer med hela personalstyrkan, vilket är en åtgärd som syftar till att få en djupare förståelse för arbetsmiljöproblemen och identifiera problemområden (Lindholm, 2024b).

Vidare berättar Johansson även att de stärkt ledningsgruppen med seniora personer som besitter erfarenhet att stötta både honom och Matilda Djerf. Han själv planerar att fokusera mer på den strategiska delen i sin VD-roll, medan Matilda fortsätter som creative director. Samtidigt kommer det även en operativ chef som har fullt mandat för det dagliga arbetet inom företaget. Johansson ger också sin syn på varför kritiken mot Matilda Djerf har blivit särskilt stark. Han menar att mycket av företagets framgång har byggts på en känsla av community och gemenskap där Matilda har varit en centralfigur. Enligt Johansson förklarar detta varför kritiken väckt sådana känslor hos både kunder och medarbetare.

VD Rasmus Johanssons offentliga erkännande av brister i arbetsmiljön och ansvarstagande kan ses som en tydlig användning av den tillmötesgående strategin *fullständig ursäkt* kombinerat med *korrigering* enligt SCCT (Coombs & Holladay, 2002). Genom att öppet ta på sig ansvaret för misslyckande i arbetsmiljöhanteringen och beskriva konkreta steg som införande av anonyma medarbetarundersökningar, visselblåsarfunktion och insatser från

en organisationspsykolog, adresserar företaget krisen och signalerar ett åtagande till förbättring. Detta är i linje med SCCT:s rekommendationer att företag med högt tillskrivt ansvar bör agera med transparens och visa att de vidtar konkreta åtgärder för att reparera skadan och återställa förtroendet.

Rasmus Johansson beskrivning av förstärkning av ledningsgruppen kan även ses som ett led att etablera trovärdighet och stabilitet, vilket enligt Benoit (1997) image repair theory faller under strategin *korrigering av åtgärder*. Att tydliggöra nya ledarskapsroller kan minska osäkerheten hos intressenter och återuppbygga företagets image genom att visa att företaget aktivt tar itu med problemen på ett strukturellt plan. Samtidigt ger han även förklaring till varför kritiken mot Matilda Djerf blivit särskilt stark, genom att lyfta hennes centrala roll i företagets *community* och framgång. Detta kan tolkas som en form av *minimering* enligt Benoit (1997) där företaget försöker sätta kritiken emotionella laddning i perspektiv genom att visa på de sociala banden och positiva värden Matilda Djerf representerar. En sådan strategi kan uppfattas som *undvikande av fullt ansvar* om den inte vägs upp med *korrigering av åtgärder*.

Sammanfattningsvis framstår Rasmus Johanssons uttalanden som en väl avvägd kriskommunikationsstrategi enligt både SCCT och Benoits ramverk, där öppet ansvarstagande och konkreta förändringar kombineras med en förklaring som syftar till att mildra den emotionella reaktionen från allmänheten.

11 april 2025

Rasmus Johansson, medgrundare och tidigare VD, meddelade i ett uttalande via LinkedIn att han lämnar sin position och istället övergår till rollen som tillförordnad marknadschef (CMO) för att fokusera på företagets expansion och marknad. Samtidigt tillträder Nanna Hedlund som interim-VD. Hedlund har lång och gedigen erfarenhet av ledarskap inom detaljhandel och e-handel, med tidigare uppdrag i ledande positioner på företag som Royal Design, Casall Sport, Polarn O. Pyret, kicks och Mio (Karlsson, 2025).

När ett företag tillskrivs ett högt ansvar för en kris förväntas de vidta mer tillmötesgående och ansvarstagande åtgärder. Att företaget byter VD kan ses som en form av korrigering av åtgärd vilket enligt Coombs och Holladay (2002) utgör en av de centrala krisresponsstrategierna som syftar till att skydda företagets rykte och återställa förtroende bland intressenter genom att visa handlingskraft och vilja till förbättring. I linje med Coombs och Holladay (2002) kan Djerf Avenues beslut att ersätta Rasmus Johansson som VD med Nanna Hedlund tolkas som ett uttryck för en *korrigering av åtgärd*. I situationer där företaget bär ett högt ansvar för krisen förväntas mer ansvarstagande och konkreta åtgärder.

4.5 Postcrisis

Efter att crisis event-fasen har passerat övergår företaget till ett *postcrisis* stadie, där fokus skiftar från omedelbar skademinimering till långsiktig återhämtning och lärande. Denna fas spelar en avgörande roll för att återställa förtroendet bland intressenter och för att stärka

företagets framtida beredskap (Coombs och Holladay, 2002). I detta skede blir interna reformer och strategisk kommunikation centrala verktyg för att visa på förändringsvilja och långsiktig stabilitet. Djerf Avenue senaste åtgärder, inklusive ledarskapsförändringar och organisatoriska omstruktureringar tyder på att företaget har inlett denna övergång mot ett mer stabilt efterkrisläge, men att det fortfarande finns utmaningar kvar att hantera innan den anses vara helt avslutad och i en postcrisis-fas (Coombs, 2014).

3 april 2025

I april 2025 uppstod ytterligare en kritikstorm mot Djerf Avenue, denna gång kopplat till anklagelser om plagiat. Den australiska stylisten Ashley Marcos gick ut offentligt med kritik mot Matilda Djerf efter att Djerf Avenue publicerat kampanjbilder där Matilda poserade i ett stort, rosa snäckformat objekt. Ashley menade att detta var slående likt en tidigare kampanj hon själv skapade. Ashley anklagade då Matilda Djerf för att ha kopierat utan att ge någon form av erkännande eller tillåtelse, skriver Boman (2025). Händelsen spreds snabbt på sociala medier, där många påpekade slående likheter mellan de två kampanjerna. Som svar på kritiken publicerade Matilda Djerf en instagram-story där hon erkände att kampanjen var inspirerad av Ashleys arbete och taggade på stylisten och fotografen. Detta erkännande kom dock efter att kritiken fått stor spridning (Boman, 2025).

Enligt Coombs och Holladay (2002) kan Matilda Djerfs svar tolkas som en kombination av *ursäktande* och *inställsamhet*. Genom att erkänna att kampanjen varit inspirerad av en annan kreatörs arbete och ge henne erkännande försöker Matilda Djerf mildra det tillskriva ansvaret, dels visa uppskattning för den ursprungliga designen. Enligt Benoit (1997) kan det ses som ett försök till *minimering* där företaget erkänner att händelsen inträffat men försöker tona ner allvaret. Denna nya kritikstorm, med anklagelser om plagiat riktade mot Djerf Avenue, har förlängt krisens varaktighet. Detta gör att fokus inte bara ligger på skademinimering utan även på att hantera negativ publicitet och återuppbyggnad av trovärdighet under en förlängd tid (Coombs, 2014).

12 maj 2025

Den 12 maj 2025 rapporterade Aftonbladet att Djerf Avenue, efter den omfattande kritik som riktades kring arbetsmiljöproblem, genomfört personalnedskärningar. Enligt Aftonbladet uttalade sig den nya tillförordnad vd:n, Nanna Hedlund och förklarade: "*Som en del av detta arbete har vi initierat begränsade organisatoriska förändringar, varav vissa kan påverka teamstrukturen i det svenska bolaget. Dessa beslut har fattats med stor eftertanke och omsorg, med fokus på att bygga en stabil grund för nästa kapitel i Djerf Avenues resa*". Hon betonar vidare vikten av att besluten tagits med stor eftertanke och omsorg, i syfte att bygga en stabil grund för framtiden. Hedlundh lyfter också fram betydelsen av transparens och respekt gentemot teamet under denna omställning (Elmervik & Melin, 2025).

Utifrån Coombs och Holladay (2002) kan Djerf Avenues agerande efter den omfattande kritiken ses som en strategisk anpassning i postcrisis-fasen med fokus på återuppbyggnad av förtroende. Genom att kommunicera interna reformer och visa på handlingskraft i detta fall personalnedskärningar försöker företaget visa att det tar problemen på allvar. Detta ligger i

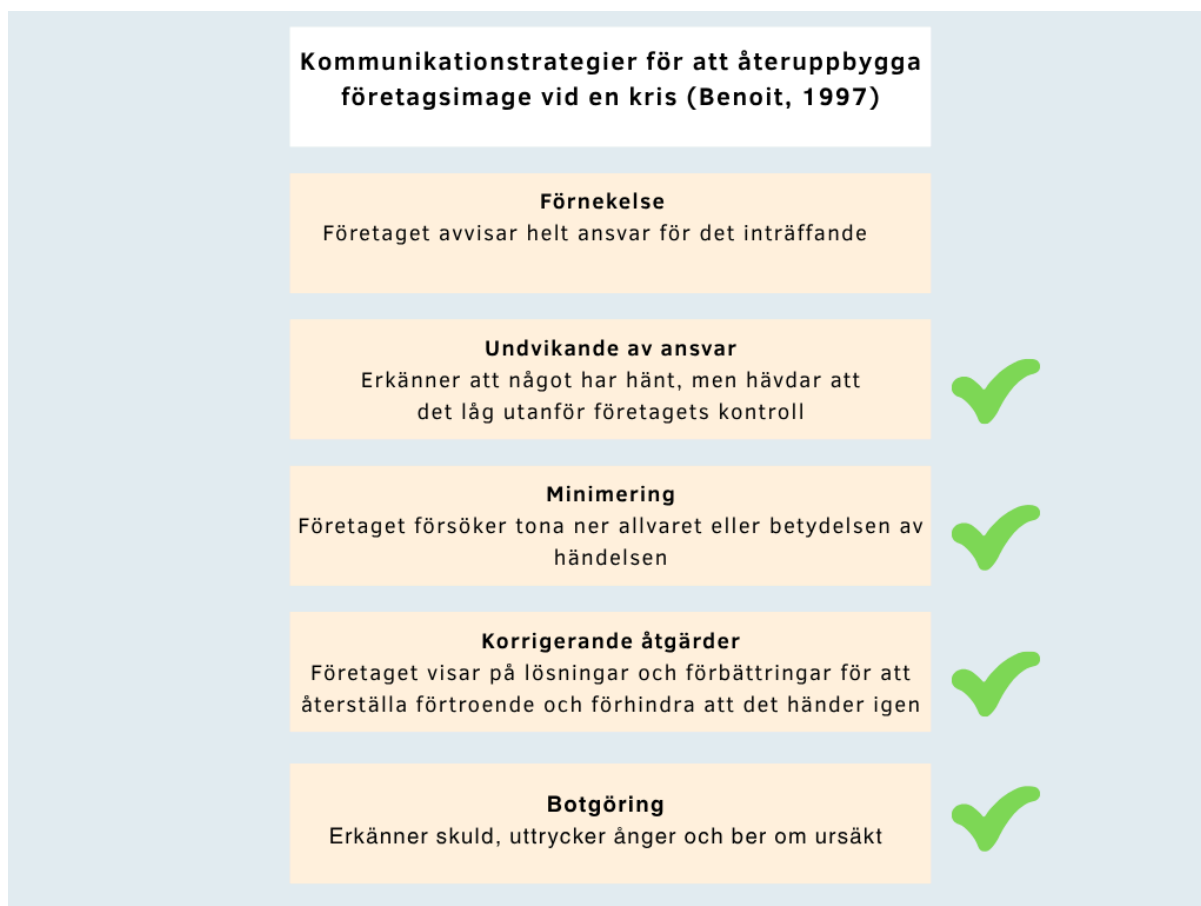
linje med det Coombs beskriver som *korrigerande åtgärd*, där företaget implementerar konkreta förändringar för att förebygga framtida incidenter och visa förbättringsvilja. Djerf Avenues val att genomföra organisatoriska förändringar kan ses som en *korrigerande åtgärd*, vilket enligt Benoit är en av de mest centrala strategierna för att reparera skada när företaget erkänner att ett problem existerar och aktivt försöker åtgärda det.

Detta visar att Djerf Avenue inte befinner helt i en postcrisis-fas, då krisen fortfarande inte är helt hanterad eller avslutad. Företaget är snarare i en övergångsfas där fokus ligger på att hantera kvarstående problem samtidigt som de aktivt försöker återuppbygga förtroende bland intressenter. Genom att genomföra organisatoriska förändringar och kommunicera dessa som korrigerande åtgärder signalerar Djerf Avenue en vilja att lära av krisen, vilket är centralt för att kunna etablera och komma in i en fas av ett stabilt efterkrisläge (Coombs, 2014).

4.6 Djerf Avenues krishantering

Med SCCT som teoretisk grund kan Djerf Avenues krishantering förstås som en kombination av korrigerande åtgärder och försök till imageåterställning (Coombs & Holladay, 2002; Benoit, 1997). Både SCCT och image repair discourse betonar vikten av att anpassa kommunikativa responsstrategier utifrån det upplevda krisansvarig, desto högre ansvar ett företag tillskrivs, desto mer tillmötesgående bör responsen vara.

I Djerf Avenues fall har företaget blivit starkt förknippad med brister i arbetsmiljön, vilket har skapat högt ansvar bland allmänheten. Detta förklarar varför företaget tillämpat flera responsstrategier som tyder på en vilja till förändring och förbättring: de har offentligt erkänt sina brister, inför konkreta åtgärder för att förbättra arbetsmiljön, nytt ledarskap, samt kommunicerat dessa förändringar via medier. Djerf Avenue har försökt att förklara sin situation genom att hänvisa till snabb tillväxt och brist på senior personal, vilket kan tolkas som ett sätt att mildra skuldbördan, en strategi som SCCT benämner som "ursäktande". Även enligt Benoit's (1997) teori om image repair discourse utgör detta ett exempel på strategin "minimering", där företaget försöker framställa händelsen som mindre allvarlig. På så sätt rör sig företaget respons längs ett kontinuum mellan ta ansvar och att delvis vilja förklara omständigheterna.



Modell 4.2. Egen modell (baserad på modell 2.2) som visualiserar Benoits (1997) fem olika kommunikationsstrategier som ett företag kan använda vid en kris. Till skillnad från ursprungliga illustrerar denna version vilka strategier som Djerf Avenue tillämpat, genom att markera de relevanta strategierna till det aktuella fallet.

4.7 Digitaliseringens roll i krisen förlopp

Den digitala erans framväxt har, i enlighet med Hansen m.fl. (2018), fundamentalt förändrat dynamiken i varumärkeskriser. Den ökade tillgängligheten till digitala plattformar och sociala medier har skapat en miljö där konsumenters inflytande över krisens utveckling har intensifierats markant. I denna del analyseras hur digitaliseringens närvaro konkret har påverkat de aktuella krisförloppet i Djerf Avenue fallet. Det kommer att vara särskilt fokus på de faktorer som utlöst en firestorm, dess karakteristiska egenskaper i form av, styrka, varaktighet och spridning samt den rollen som digital WOM spelat i att accelerera och förstärka krisens omfattning.

Djerf Avenue-krisen illustrerar tydligt hur digitaliseringens framväxt har förändrat förutsättningar för varumärkeskrisers uppkomst, spridning och utveckling. I linje med Hansen m.fl. (2018) kategorisering av trigger characteristics framstår sociala misslyckanden som en central faktor i initieringen av krisen kring Djerf Avenue. Vittnesmål från anställda och tidigare anställda om "psykisk terror" på arbetsplatsen, som Aftonbladets granskning belyste (Emnéus, 2024) kan tolkas som ett allvarligt socialt misslyckande. Dessa anklagelser om

dåliga arbetsförhållanden och kränkande behandling signalerade en tydlig överträdelse av grundläggande sociala och etiska normer inom arbetslivet. Detta underminerade konsumenternas uppfattning om varumärkets symboliska och psykologiska värden, då många som följt Matilda Djerfs personliga varumärke och företagets image byggt på transparens och inkludering, kände sig svikna. Hansen m.fl (2018) framhåller hur sådana misslyckanden kan leda till att konsumenter känner sig besvikna och distanserar sig från varumärket. Detta blir särskilt tydligt i det faktum att Matilda Djerfs personliga Instagramkonto hade 3.1 miljoner följare innan kritikstormen till att ha 2.7 miljoner idag år 2025 (Instagram, 2025; Månsson, 2024b). Detta tapp kan tolkas som ett konkret uttryck för hur konsumenternas besvikelse lett till att många valt att ta avstånd från varumärket och dess grundare.

Göteborgs-Posten publicerar en artikel med rubriken: *“Anställda hos Djerf Avenue larmar om “psykisk terror”*” (Adin, 2024). I artikeln återges flera av de kritiska kommentarer som har publicerats på Matilda Djerfs egen Instagram i samband med avslöjandet, vilket tydliggör hur snabbt och kraftfullt opinionen kan mobiliseras i digitala kanaler. Exempelvis uttrycker en användare: *“Hoppas på en rejäl cancelling från både “konsumenter”, följare och sponsorer. Vi måste agera”*. En annan skriver: *“Man trodde så mycket bättre om er som företag men framför allt om hur ni behandlar era anställda!”*. Ytterligare kommenterar uppmanar till bojkott, som: *“Dags att bojkotta människor som utnyttjar och mobbar andra för att bli rika och berömda!”* och *“Och där ställde jag in årets stora julshopping hos Djerf Avenue”*. Artikeln nämner också att influencern Andrea Hedenstedt kommenterat: *“Jag har själv älskat kläder från Djerf Avenue och följt Matilda länge men det här är fan inte okej på långa vägar. Att det finns så många fler som farit illa än de som valt att ställa upp i Aftonbladets reportage är riktigt skrämmande”* (Adin, 2024). Dessa digitala reaktioner är ett tydligt exempel på vad Hansen m.fl (2018) beskriver som en firestorm, en plötslig ökning av negativa kommentarer om ett varumärke i sociala medier. I detta fall som triggats av ett uppfattat socialt misslyckande. Företagets påstådda brister i personalhantering väcker starka känslor eftersom det strider mot konsumenternas förväntningar på etiskt agerande. Sociala medier fungerar som en förstärkande kanal där användare snabbt kan samlas, dela missnöje och pressa företag till ansvarstagande.

De kraftfulla och emotionellt laddade kommentarerna som riktades mot Djerf Avenue och Matilda Djerf i samband med att anklagelserna om “psykisk terror” på arbetsplatsen offentliggjordes, utgör ett tydligt exempel på vad Hansen m.fl (2018) beskriver som styrkan eller intensiteten i en firestorm. Krisens intensitet var särskilt påtaglig, då kritiken spreds snabbt och i stor omfattning över flera plattformar, både på Djerf Avenues officiella konton och Matilda Djerfs personliga kanaler, vilket ytterligare förstärkte krisens genomslag och allvar. Enligt Hansen m.fl. (2018) kännetecknas hög intensitet av omfattande, moraliserande och många gånger personligt riktad kritik, vilket i detta fall riktades både mot företaget och Matilda Djerf som person.

Nästa egenskap av en firestorm som Hansen m.fl. (2018) lyfter fram är varaktighet. Med detta avses hur länge en kris håller sig levande i det offentliga samtalet, särskilt i digitala medier. I fallet med Djerf Avenue har krisens varaktighet visat sig vara betydande. Trots att

Matilda Djerfs gick ut med ett offentligt uttalande där hon bad om ursäkt och adresserade situationen, fortsatte kritiken att cirkulera och förstärkas genom nya inlägg, kommentarer och delningar under en längre period. Flera personer reagerade negativt på uttalandet och beskrev det som “fegt” och otillräckligt (Silva & Emnéus, 2024). I artikeln med rubriken “*Ex-anställd rasar mot Matilda Djerfs ursäkt: ”Fegt”*” så uttrycker sig en tidigare anställd om att ursakten snarare handlade om att skydda varumärket än att ta verkligt ansvar. Detta väckte ytterligare frustration bland följare vilket ledde till en förnyad våg av kritik som i sin tur bidrog till att hålla kritiken vid liv och förlänga krisens varaktighet.

Ett annat särskilt tydligt exempel på hur enskilda händelser bidrog till krisens varaktighet är anklagelserna gällande att Matilda Djerfs hade en privat toalett som var reserverad enbart för henne själv och hennes “favoriter”. Denna detalj kom snabbt att få symbolisk betydelse i debatten och upprepas frekvent som ett exempel på de bristande arbetsvillkoren inom företaget. Genom att vissa anklagelser återkom i både kommentarer och artiklar bidrog de till att hålla krisen levande över tid, vilket är ett kännetecken för den typ av långvariga firestorms som Hansen m.fl. (2018) beskriver. Krisens varaktighet förlängdes ytterligare när någon placerade en toalett utanför Djerf Avenues kontor. Denna handling som snabbt fick spridning i sociala medier och ytterligare förstärkte uppmärksamheten kring arbetsmiljöanklagelserna.

Den tredje egenskapen som Hansen m.fl., (2018) lyfter fram i en digital firestorm är dess spridning, hur snabbt och brett kritiken sprids över olika plattformar och sammanhang. Denna symboliskt laddade händelse med toaletten bidrog tydligt till att förstärka och visualisera kritik mot företaget. Genom att manifesteras missnöjet fysiskt skapades en bild som snabbt fick viral spridning på sociala medier. Toaletten blev därmed inte bara en symbol för bristande arbetsmiljö utan också ett exempel på hur visuella uttryck kan förstärka och accelerera spridningen av en kris i den digitala eran.

Aftonbladets granskning i sig initierade en bred mediebevakning, där andra journalister kommenterade händelsen och stora headlines skapades på många olika digitala plattformar. Kort därefter uppmärksammades händelsen även av internationella medier, vilket markerade att krisen tagit steget utanför Sveriges gränser (Wikström, 2024). Spridningen förstärktes ytterligare när reaktioner från influencers publicerades (Adin, 2024), vilket breddade räckvidden till en ännu bredare publik. Denna omfattande och gränsöverskridande spridning är kännetecknande för digitala firestorms, där nyheter och symboliska uttryck snabbt sprider sig bortom det ursprungliga sammanhanget och förflyttar sig mellan plattformar och publik, vilket i sin tur intensifierar pressen på det drabbade varumärket.

En central aspekt av digitaliseringens betydelse i Djerf Avenue krisen är det sätt på vilket WOM omvandlats i den digitala eran. Hansen m.fl. (2018) beskriver hur WOM gått från att vara en personlig och begränsad kommunikationsform till att, genom digitala plattformar, bli ett kraftfullt verktyg för massspridning av kritik. EWOM utgör en avgörande drivkraft i moderna varumärkeskriser, där flera personer kan delta i ett kollektivt ifrågasättande av ett företag. I fallet med Djerf Avenue började krisen med anonyma vittnesmål från tidigare och nuvarande anställda, men fick snabbt genomslag bland en publik online när Aftonbladets

granskning delades och kommenterades i medier.. Kritiken spreds inte enbart genom delningar av granskade artiklar, utan även genom virala toalett-bilden, besvikande kommentarer och uppmaningar till bojkott samt personliga vittnesmål vilket sammantaget förstärker den negativa bilden av företaget som arbetsgivare.

Sammanfattningsvis visar Djerf Avenue-krisen hur digitaliseringens dynamik, i enlighet med Hansen m.fl. (2018), skapar ett klimat där varumärkeskriser snabbt kan växa till omfattande firestorms. Den bakomliggande faktorn, i detta fall, ett socialt misslyckande, blev särskilt kraftfull eftersom det upplevdes stå i direkt kontrast till varumärkets värderingar. Krisens styrka, varaktighet och spridning förstärktes av den digitala WOM-dynamiken, vilket försvårade Djerf Avenues möjligheter att kontrollera narrativet.

5. Diskussion och slutsatser

I detta avslutande avsnitt diskuterar vi studiens huvudsakliga resultat i relation till det teoretiska ramverket vi har i vår uppsats. Syftet är fördjupa förståelsen för hur varumärkeskriser kan krishanteras av företag, samt att besvara studiens frågeställningar. Avsnittet avslutas med övergripande slutsatser, metodreflektioner och förslag på framtida forskning.

Syftet med denna studie var att beskriva hur digitaliseringen påverkar företag i samband med varumärkeskriser, samt att analysera vilka krishanteringsstrategier som kan användas för att hantera kriser som uppstår. Vidare avser vår studie även att beskriva och förklara hur företag kan agera för att skydda och bevara sitt varumärke efter en kris som utspelats i ett digitalt sammanhang. Vårt syfte ledde till två frågeställningar: 1) Hur påverkar digitaliseringens utveckling företags förmåga att hantera en varumärkeskris? 2) Vilka krishanteringsstrategier kan företag tillämpa för att bemöta och återhämta sig från en digital varumärkeskris? Genom en kvalitativ fallstudie av Djerf Avenue har vi analyserat hur företaget bemötte arbetsmiljörelaterad kritik, identifierat vilka strategier som användes samt undersökt hur digitaliseringen påverkat krisens förlopp.

Vi inleder detta avsnitt med att dra slutsatsen att den kritik som riktades mot Djerf Avenue under 2024, gällande arbetsmiljön, kan definieras som en kris. Detta i enlighet med både Fearn-Banks och Kawamoto (2024) samt Coombs (2007) för hur en kris definieras. Vi anser att händelsen uppfyller kriterierna för att utgöra en allvarlig störning i den ordinarie verksamheten och har haft potentiellt negativa konsekvenser för företagets relation till omvärlden. Det handlar därmed inte enbart om en intern arbetsmiljöfråga utan om en situation som utvecklats till att hota företagets trovärdighet och uppfattning till det negativa. Krisen har karaktären av en varumärkeskris, vilket innebär en händelse som äventyrar intressenters förtroende för varumärkets förmåga att leva upp till sina centrala värdeerbjudande (Li & Wei, 2016). I detta fall är det företagets kommunicerade värderingar, såsom inkludering, transparens och "safe space", som inte överensstämmer med den verklighetsbild som målats upp. Här ser vi en tydlig diskrepans mellan vad företaget kommunicerar och vad det faktiskt levererar, det som Greyser (2009) kallar ett "performance gap". Denna typ av gap tenderar att snabbt visas i dagens digitala landskap, vilket i sin tur ökar risken för att en kris uppstår.

Vår analys visar att den utlösande faktorn till krisen kan härledas till misskötsel av företagsledning, en av de orsaker till varför varumärkeskris uppstår som Greyser (2009) identifierat. Trots upprepade varningssignaler från anställda valde ledningen att inte agera tillräckligt handlingskraftigt eller i tid, vilket kan tolkas som ett uttryck för bristande ansvarstagande och ledarskap. När företagets bristande agerande uppmärksammades på sociala plattformar eskalerade situationen snabbt, vilket ledde till att krisen intensifierades och ifrågasättanden av företagets trovärdighet fick ökad spridning. Detta illustrerar hur interna brister kan få allvarliga konsekvenser för varumärkets trovärdighet, särskilt när

företagsledningen är starkt sammankopplad med varumärkets identitet (Greysen, 2009), som Matilda Djerf är till företaget Djerf Avenue.

Den första frågeställningen syftade till att förstå vilken påverkan digitaliseringen har vid varumärkeskriser. Vår studie visar att digitaliseringen, i synnerhet sociala plattformar, har spelat en avgörande roll i hur Djerf Avenues kris utvecklats och uppmärksammas. Genom att tidigare och nuvarande anställdas röster användes som vittnesmål för Aftonbladets granskning, för att sedan att granskningen publicerats så skapades ett intensivt flöde av kritik riktad mot företaget, det fenomen som kan förstås genom Hansen m.fl. (2018) begrepp, brand firestorm. I linje med teorin kännetecknades denna kris av en stark affektiv laddning (styrka/intensitet), lång livslängd (varaktighet) och bred spridning över olika plattformar (spridning). Dessa tre egenskaper förstärkte varandra och bidrog till att krisen snabbt eskalerade, vilket i sin tur försvårade företagets möjligheter att kontrollera narrativet.

Krisens uppkomst kan även kopplas till vad Hansen m.fl. (2018) benämner som ett socialt misslyckande, ett brott mot sociala och etiska normer, vilket i detta fall avsåg bristande arbetsmiljö och ledarskap. Det väckte starka reaktioner bland allmänheten som uppfattade en diskrepans mellan varumärkets kommunicerade värderingar och dess faktiska agerande. Digitaliseringen har därmed möjliggjort att denna typ av diskrepans synliggörs snabbt och över en bred publik, vilket skapar förutsättningar för ett snabbt förlorat förtroende.

Vidare visar vår studie hur electronic word of mouth (eWOM) varit en central drivkraft i krisens förlopp. Den användargenererade kritiken som spreds via sociala medier skapade ett tryck på företaget som inte kan jämföras med traditionell mediebevakning. I detta sammanhang blev inte bara innehållet i kritiken betydelsefullt utan även volymen, räckvidden och hastigheten i hur budskapen spreds. Med volym, räckvidd och hastighet menar vi på intensiteten, hur långt kritiken nådde allmänheten globalt samt hur snabbt kritiken spred sig i sociala medier. Detta understryker det maktskifte som skett från företag till konsument i den digitala eran, där varumärken inte längre fullt ut kan kontrollera sitt rykte på samma sätt som tidigare, utan tvingas agera proaktivt, transparent och snabbt i realtid.

Alalwan m.fl. (2017) betonar att eWOM har potential att både bygga och rasera varumärken, beroende på hur snabbt och trovärdigt företag svarar. De menar också att konsument i allt högre grad förlitar sig på andras digitala omdömen snarare än på företagens budskap, vilket ytterligare förstärker vikten av att bemöta kritik i rätt tid och med ett tydligt och trovärdigt budskap i sin kommunikation. Kommunikationens innehåll och trovärdighet blir därmed avgörande för hur företaget uppfattas av omvärlden. Djerf Avenue-krisen illustrerar på ett tydligt sätt den påverkan eWOM kan ha i praktiken. När kritiken om bristande arbetsmiljö började spridas i sociala medier uppstod snabbt ett kollektivt missnöje, där vittnesmål från tidigare och nuvarande anställda förstärktes av konsumenters egna reaktioner och kommentarer. Detta skapade ett digitalt tryck som byggde på vad Alalwan m.fl. (2017) beskriver som en hög trovärdighet i användargenererade omdömen, särskilt när de upplevs autentiska och kommer från personer med insyn i företaget.

När Matilda Djerf senare publicerade ett offentligt inlägg för att bemöta kritiken, möttes det av delade reaktioner. Trots hennes försök till transparens och ursäkt, ifrågasattes både budskapets äkthet och dess tidpunkt av många användare. Det visar hur svårt det kan vara att återvinna förtroende när eWOM har skapat en stark negativ bild som snabbt fått spridning. Även om företaget försöker bemöta kritiken, kan narrativet redan ha formats av konsumenterna själva och därmed bli svårare att förändra. Detta stödjer Alalwan m.fl (2017) slutsats att företags möjlighet att påverka sin varumärkesimage i hög grad beror på hur tidigt och trovärdigt de agerar i relation till den eWOM som uppstår.

Den andra frågeställning syftar till att förstå vilka krishanteringsstrategier företag kan tillämpa för att bemöta och återhämta sig från en varumärkeskris i en digital era. Vår analys av Djerf Avenues krishantering och kriskommunikation under den pågående krisen visar att företaget befann sig i ett mycket utsatt läge, både internt och externt. Med detta menar vi att företaget möttes av stark kritik från allmänheten efter att Aftonbladets granskning (2024a) publicerades, särskilt i media och på sociala plattformar där varumärkets trovärdighet och Matilda Djerf ifrågasattes. Den sammantagna effekten av denna externa kritik och interna problem skapade ett påtagligt tryck på ledningen att agera och kommunicera på ett sätt som krävde konkreta och synliga förändringar, inte bara ord.

Djerf Avenues krishantering kommer nu att diskuteras med utgångspunkt i Coombs (2014) three-stage approach, som omfattar faserna precrisis, crisis event och postcrisis. Vår bedömning är att företaget brast redan i den första fasen, där fokus ligger på att förebygga kriser genom att identifiera potentiella risker och etablera rutiner för att hantera dem innan de eskalerar. Vi ser det som särskilt allvarligt att arbetsmiljöproblem fanns dokumenterade enligt Aftonbladets granskning (Emnéus, 2024), samtidigt som ledningen inte agerade med tillräcklig beredskap. Flera vittnesmål från nuvarande och tidigare anställda från granskningen pekar på att signaler om bristande ledarskap och en bristande arbetsmiljö inte togs på allvar. I vår tolkning visar detta på en tydlig brist på intern lyhördhet. När åtgärderna väl vidtogs bedömer vi dem som reaktiva snarare än en del av ett proaktivt riskhanteringsarbete. Det framstår för oss som att företaget hade möjlighet att agera tidigare, men att denna möjlighet inte togs tillvara. Vi menar att Djerf Avenue, medvetet eller omedvetet, valde att inte lyssna på sina medarbetare, något som i efterhand kan tolkas som en form av tyst acceptans av en destruktiv företagskultur. Denna passivitet underminerade varumärkets trovärdighet långt innan den externa krisen bröt ut.

När krisen väl blev offentlig, inträdde företaget i det Coombs (2007) benämner crisis event-fasen, där valet av kommunikationsstrategi är avgörande. Här är SCCT-modellen central eftersom den tar hänsyn till allmänhetens uppfattning om ansvar. I fall där företaget själv bedöms ha orsakat krisen, som i Djerf Avenues fall, föreslår SCCT ansvarstagande strategier som att uttrycka skuld, be om ursäkt och tydligt visa vilka åtgärder som vidtas för att förändra företagets beteende. Detta står i kontrast till Djerf Avenues initiala agerande.

Vi ser det som en viktig insikt att företag behöver agera i tid när interna problem uppmärksammas, särskilt sådana som rör arbetsmiljö och medarbetarnas välmående. I vår

analys av Djerf Avenue anser vi att företaget visade en viss passivitet i hanteringen av den kritik som riktades mot arbetsmiljön. Vittnesmål från tidigare och nuvarande anställda tyder på att upplevelser av brister bemöttes med undvikande eller otillräcklig respons från HR och ledning. När uttalanden som “*Vi kan inte sparka Matilda*” förekommer från HR och ledning, tolkar vi det som en indikation på att lojalitet mot varumärkets grundare har vägt tyngre än att åtgärda upplevda problem internt. Vi menar att åtgärder som infördes kom först efter att krisen fått medialt genomslag, vilket gör att de snarare kan ses som reaktiva än proaktiva, vilket också kan ses utifrån Benoit (1997) *image repair theory*. I det skedet upplevde vi att företaget inte längre hade full kontroll över narrativet, utan att media och allmänheten i stor utsträckning formade berättelsen.

Sammanfattningsvis kan vi, utifrån vår analys av Djerf Avenues krishantering, dra flera slutsatser om hur digitaliseringen påverkar varumärkeskriser och vilka strategier företag kan använda. Digitaliseringen, särskilt genom sociala medier, har förändrat förutsättningarna för hur varumärkeskriser uppstår, utvecklas och hanteras. EWOM och fenomen som brand firestorms visar att konsumenterna idag har en betydande makt att påverka varumärkets rykte. Företag har inte längre samma kontroll över narrativet och måste därför agera proaktivt, transparent och snabbt i realtid. Vår studie visar att en fördröjd eller otillräcklig respons kan leda till ett snabbt förlorat förtroende som är svårt att återvinna. Djerf Avenue-fallet illustrerar hur bristande krisberedskap och en otillräcklig respons i precrisis-fasen kan förvärra krisen avsevärt. Samtidigt tydliggörs vikten av snabb, trovärdig och transparent kommunikation, särskilt från ledningen, samt av strukturella förändringar för att återuppbygga förtroende. Studien visar också att företag i dagens digitala landskap behöver ha en tydlig krisberedskap och etablerade rutiner för krishantering, eftersom kriser kan uppstå plötsligt och spridas snabbt genom sociala medier.

5.1 Studiens bidrag till forskningsfältet

Denna studie bidrar till forskningsfältet genom att öka förståelsen för hur digitaliseringen har förändrat förutsättningarna för att hantera varumärkeskriser. Genom att analysera ett aktuellt fall där interna problem i ett företag uppmärksammades efter att en granskning publicerats och spreds via sociala medier, belyser vi hur företag idag behöver anpassa sina krishanteringsstrategier till en miljö där informationsflödet är snabbt, offentligt och konsumentstyrt. Studien visar att digitala plattformar inte enbart påverkar hur snabbt en kris kan eskalera, utan också vilka krav som ställs på företagets kommunikativa ansvarstagande och trovärdighet.

Genom att tillämpa etablerade teorier såsom bland annat Coombs SCCT (2007) och Hansen m.fl. (2018) begrepp firestorms i analysen av ett relevant och aktuellt fall, tillför vi en fördjupad förståelse för kriskommunikationens komplexitet i sociala medier. Studien visar hur snabbt ett företags värderingar kan ifrågasättas när interna problem offentliggörs och sprids genom digitala plattformar, samt vilka kommunikativa utmaningar som uppstår när konsumenterna idag ges större makt över hur företaget uppfattas. Detta blir särskilt tydligt i fall där företag som, likt Djerf Avenue, bygger sitt varumärke på värderingar som inkludering,

transparens och trygghet, där förtroendet snabbt kan påverkas om den interna verkligheten inte speglar den externa kommunikationen.

Till skillnad från tidigare studier som många gånger analyserat kriser ur ett bredare eller mer generellt perspektiv fokuserar vår studie på hur digitaliseringen påverkar uppkomsten och hanteringen av varumärkeskriser i dagens medielandskap. Vi tror att med denna studie kunna bidra till ökad förståelse för hur digitala mekanismer som eWOM och firestorms formar varumärkeskriser i dagens digitala era och samtidigt inspirera till fortsatt forskning kring hur företag strategiskt kan hantera utmaningar i en tid där varje röst har räckvidd.

5.2 Begränsningar och fortsatta forskningsmöjligheter

En begränsning i denna studie är att den bygger på ett enskilt fall, vilket innebär att resultaten främst är kontextbundna men anses ändå vara överförbara till liknande situationer i andra företag. Avsaknaden av jämförelser mellan olika företag begränsar dock möjligheten att identifiera bredare mönster i krishantering. En ytterligare begränsning är att det studerade företaget i denna studie fortfarande befinner sig i ett pågående krisförlopp, vilket innebär att analysen inte omfattar hela krisens utveckling och efterspel.

Mot denna bakgrund skulle framtida forskning med fördel kunna jämföra hur varumärkeskriser hanteras i olika typer av företag och branscher. Genom att inkludera fler fallstudier skulle man kunna identifiera gemensamma mönster samt branschspecifika skillnader i hur företag kommunicerar under kriser i digitala miljöer. Vidare vore det intressant att undersöka hur olika sociala medieplattformar, som bland annat TikTok, X eller Instagram, påverkar spridningen och mottagandet av eWOM, då varje plattform har sin egen algoritm, spridningssätt och användardynamik.

Slutligen kan framtida studier bredda perspektivet genom att inkludera olika intressentgruppers upplevelser, exempelvis konsumenters eller anställdas reaktioner på kriskommunikation. Det skulle ge en mer mångsidig bild av krisens genomslag och hur kommunikationen faktiskt uppfattas av mottagarna. Framtida forskning kan därmed vidareutveckla den etablerade forskningen inom krishantering, exempelvis Coombs SCCT ramverk, genom att specifikt adressera de nya utmaningar som uppstår i den digitala eran.

Referenslista

- Adin, R. (2024). Anställda hos Matilda Djerf larmar om "psykisk terror". *Göteborgs-Posten*, 2024-12-13.
<https://www.gp.se/ekonomi/anstallda-hos-matilda-djerf-larmar-om-psykisk-terror.5e1177ec-9368-4ef1-8c99-34d484926e86> [Hämtad: 2025-05-10]
- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(2017), s.1177-1190.
- Alexanderson, K. (2016). *Källkritik på internet*. Internetstiftelsen.
<https://internetstiftelsen.se/app/uploads/2021/01/kallkritik-pa-internet.pdf> [Hämtad: 2025-05-15]
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), s. 177-186.
- Berlo, D.K., 1960. *The Process of Communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Boman, H. (2025). Matilda Djerf i blåsväder igen - svarar på kritiken. *Aftonbladet*, 2025-05-12.
<https://www.aftonbladet.se/nojesbladet/a/pPkGWX/matilda-djerf-anlagas-for-plagiat-svarar-pa-kritiken> [Hämtad: 2025-05-10]
- Bryman, A., Bell, E. & Harley, B. (2024) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Coombs, W.T. (2014). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. 4 uppl. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), s.163-176.
- Coombs, W.T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58, s. 141-148.
- Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets. *Management communication quarterly*, 16(2), s.165-186.
- Djerf Avenue. (u.å) *Djerf Avenue*. <https://djerfavenue.com/sv-se/>. [Hämtad: 2025-04-26]
- Ehandel. (2023a). *Svart på vitt – Djerf Avenue slog prognosen: omsatte nära 370 miljoner*.

<https://www.ehandel.se/svart-pa-vitt-djerf-avenue-slog-prognosen-omsatte-nara-370-miljoner>
[Hämtad: 2025-05-15]

Ehandel. (2023b). *Djerf Avenue backar i Sverige – vinsten sjunker med 100 miljoner*.
<https://www.ehandel.se/djerf-avenue-backar-i-sverige-vinsten-sjunker-med-100-miljoner>
[Hämtad: 2025-05-15]

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

Elmervik, L. & Melin, Q., M. (2025). Djerf Avenue säger upp personal. *Aftonbladet*, 2025-05-12.
<https://www.aftonbladet.se/nojesbladet/a/kwrga6/djerf-avenue-sager-upp-personal> [Hämtad: 2025-05-17]

Emnéus, E., J. (2024). Anställda larmar om “psykisk terror” på Djerf Avenue. *Aftonbladet*, 2024-12-19.
<https://www.aftonbladet.se/nojesbladet/a/qPeo6w/anstallda-larmar-om-psykisk-terror-pa-djerf-avenue>. [Hämtad: 2025-04-20]

Fearn-Banks, K. & Kawamoto, K. (2024). *Crisis communication: A casebook approach*. 6 uppl. New York: NY Routledge.

Flieger, M. (2013). Image crisis management. *Journal of Science of the Military University Academy of Land Forces*, 170(4), s.101-113.

Fors-Andrée. (2014). *Praktisk kriskommunikation*. 2 uppl. Stockholm: Liber.

Gervide, C. (2024). Kommentaren om Matilda Djerf förminskar visselblåsarna. *Expressen*, 2024-12-12.
<https://www.expressen.se/noje/kronikor/camilla-gervide/kommentaren-om-matilda-djerf-forminskar-visselblasarna/> [Hämtad: 2025-05-20]

Glory, D.M., Kirubakar, S.G. & Kumutha, N. (2010). *Communication skills: A cognitive-behavioural approach to enhance relationship skills in young sport coaches*. *British Journal of Sports Medicine*. 44(1), s.49-50.

Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), s. 590-602.

Hansen, N., Kupfer, A. K., & Hennig-Thurau, T. (2018). Brand crises in the digital age: The short- and long-term effects of social media firestorms on consumers and brands. *International Journal of Research in Marketing*, 35(4), s.557-574.

Instagram. (u.å). *Matilda Djerf*. <https://www.instagram.com/matildadjerf/?hl=sv> [Hämtad: 2025-05-20]

Karlsson, J. (2025). Efter kritikstormen: Vd:n slutar på Djerf Avenue. *Dagens industri*, 2025-04-11. <https://www.di.se/digital/efter-kritikstormen-vd-n-slutar-pa-djerf-avenue/> [Hämtad: 2025-05-15]

Levin, S. (2018). Elon Musk calls British diver in Thai cave rescue a “pedo guy”. *The Guardian*, 2018-07-16. <https://www.theguardian.com/technology/2018/jul/15/elon-musk-british-diver-thai-cave-rescue-pedo-twitter> [Hämtad: 2025-04-26]

Lindberg, L. (2021). Snabbväxande Djerf Avenue säljer i över 80 länder med USA som största marknad. *Sharespine*, 2021-09-15. <https://www.sharespine.com/sv/nyheter/snabbvaxande-djerf-avenue-saljer-i-over-80-lander-med-usa-som-storsta-marknad/> [Hämtad: 2025-05-20]

Lindholm, M. (2024a). Matilda Djerf efter kritikstormen: “Jättejobbigt”. *Dagens industri*, 2024-12-19. <https://www.di.se/nyheter/matilda-djerf-efter-kritikstormen-jatte-jattejobbigt/> [Hämtad: 2025-05-10]

Lindholm, M. (2024b). Exclusive: Matilda Djerf and CEO Respond to Criticism. *Dagens industri*, 2024-12-20. <https://www.di.se/nyheter/exclusive-matilda-djerf-and-ceo-respond-to-criticism/> [Hämtad: 2025-05-10]

Li, M. & Wei, H. (2016). How to Save Brand after Crises? A Literature Review on Brand Crisis Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, s.89-96.

McInerney, C. (2024). Digital Cover: Mad about Matilda Djerf. *Vogue Scandinavia*, 2024-03-15. <https://www.voguescandinavia.com/articles/digital-cover-mad-about-matilda-djerf> [Hämtad: 2025-05-10]

Månsson, A. (2024a). Matilda Djerf ber om ursäkt: “Så, så, så ledsen”. *Aftonbladet*, 2024-12-18. <https://www.aftonbladet.se/nojesbladet/a/rPGdyR/matilda-djerf-ber-om-ursakt> [Hämtad: 2025-05-10]

Månsson, A. (2024b). Matilda Djerf förlorar följare efter anställdas vittnesmål. *Aftonbladet*, 2024-12-29. <https://www.aftonbladet.se/nojesbladet/a/Ppe7BR/matilda-djerf-har-tappat-over-180-000-folj>

[are-efter-skandalen](#) [Hämtad 2025-05-10]

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 5 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Resumé. (u.å). Djerf Avenue. <https://www.resume.se/om/djerf-avenue/> [Hämtad 2025-05-20]

Sellnow, T.L. & Seeger, M.W. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Silva, E. & Emnéus, E., J. (2024). Ex-anställd rasar mot Matilda Djerfs ursäkt: "Fegt". *Aftonbladet*, 2024-12-14.

<https://www.aftonbladet.se/nojesbladet/a/eMyPMM/ex-anstalld-rasar-mot-matilda-djerfs-ursakt-fegt> [Hämtad 2025-05-20]

Sisson, D. C., Bowen, S. A. (2017). Reputation management and authenticity: A case study of Starbucks' UK tax crisis and "#SpreadTheCheer" campaign. *Journal of Communication Management*, 21(3), s.287-302.

Smith, A. (2017). Pepsi pulls ad accused of trivializing Black lives Matter. *NBC News*, 2017-04-06.

<https://www.nbcnews.com/news/nbcblk/pepsi-ad-kendall-jenner-echoes-black-lives-matter-sparks-anger-n742811> [Hämtad 2025-04-26]

SVT Nyheter. (2024). *Konsumentverket: Krävs mer transparens vid gröna löften*. *SVT Nyheter*, 2024-06-13.

<https://www.svt.se/nyheter/lokalt/vast/konsumentverket-kravs-mer-transparens-vid-grona-loften> [Hämtad: 2025-04-26]

Toresson, L., G. (2022). Matilda Djerf On Starting As A Creator, And Building An Inclusive Fashion Brand. *Forbes*, 2022-12-12.

<https://www.forbes.com/sites/gustavlundbergtoresson/2022/12/12/matilda-djerf-on-starting-as-a-creator-mental-health-and-building-an-inclusive-fashion-brand/> [Hämtad: 2025-05-10]

Vigsø, O. (2016). *Kriskommunikation*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Västsvenska handelskammaren. (2022). *Så skapade de modesuccén Djerf Avenue*.

Västsvenska Handelskammaren.

<https://www.vastsvenskahandelskammaren.se/artiklar/sa-skapade-de-modesuccen-djerf-avenue/> [Hämtad: 2025-05-10]

Wikström, M. (2024). Reaktionerna i världen efter Djerf-skandalen. *Expressen*, 2024-12-13.

<https://www.expressen.se/noje/reaktionerna-varlden-over-om-matilda-djerf/> [Hämtad: 2025-05-15]

Winberg, Y. (2024). Djerf bryter tystnaden i sociala medier: “Inkludering är viktigt för mig”. *Resumé*, 2024-12-13.

<https://www.resume.se/kommunikation/varumärke/djerf-bryter-tystnaden-i-sociala-medier-inkludering-ar-viktigt-for-mig/> [Hämtad: 2025-05-10]