

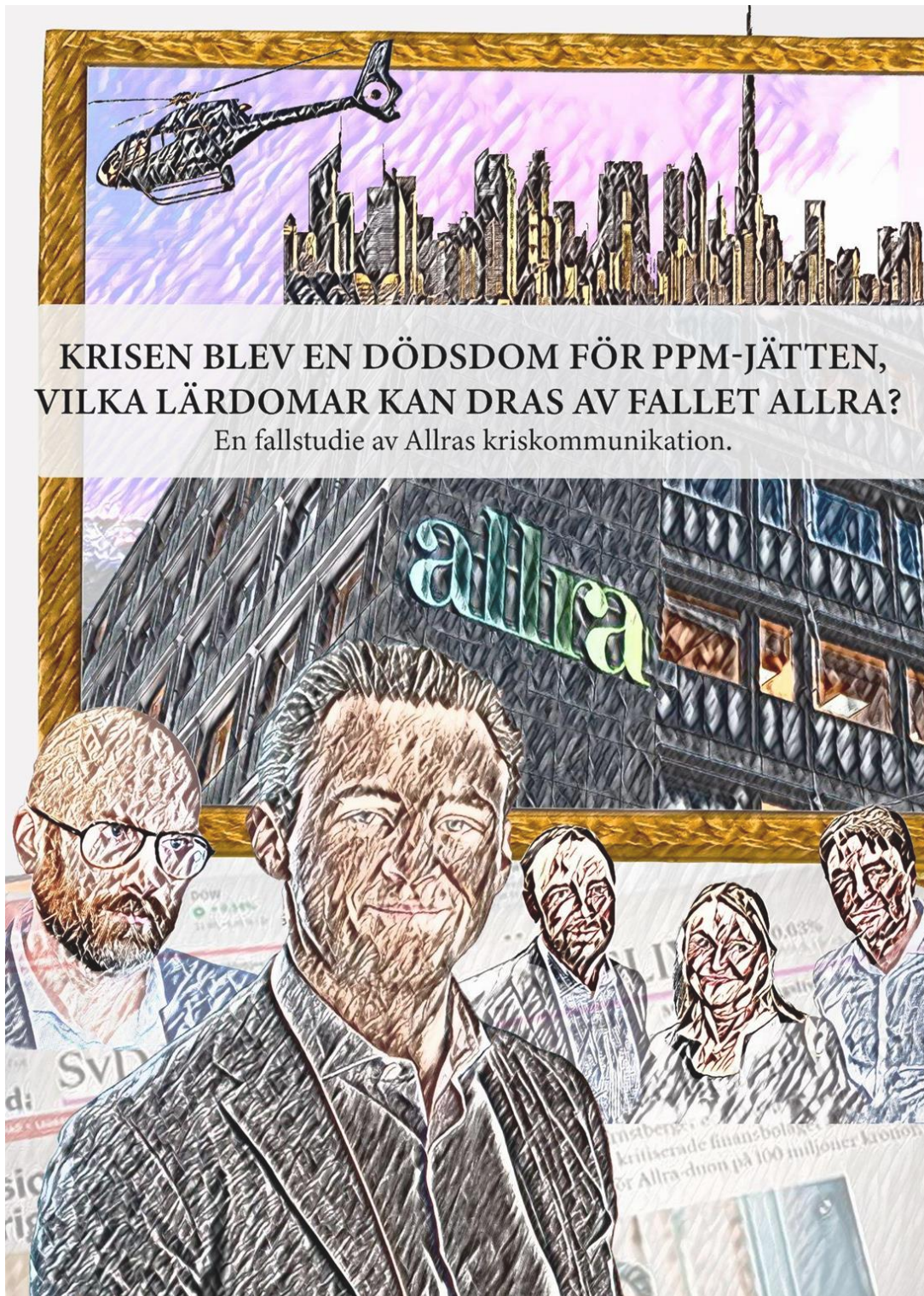


**LUNDS**  
UNIVERSITET

Lunds Universitet | Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats, 15 hp | Marknadsföring

Höstterminen 2021 | FEKH29



**Författare:**

Hedin, Alice 991229-4643

Börnesjö, Jesper 950529-0651

Lennartsson, Sebastian 960226-0557

**Handledare:**

Tarnovskaya, Veronika

**Antal Ord:** 19404

**Examensarbetets titel:** Krisen blev en dödsdom för PPM-jätten, vilka lärdomar kan dras av fallet Allra?

**Seminariedatum:** 2022-01-13.

**Ämne/kurs:** FEKH29, Examensarbete kandidatnivå i marknadsföring, 15 högskolepoäng.

**Författare:** Alice Hedin, Jesper Börnesjö, Sebastian Lennartsson

**Handledare:** Veronika Tarnovskaya

**Nyckelord:** *Kriskommunikation, Allra, Situational Crisis Communication Theory,*

*PPM-systemet, Image Repair Theory, Responsstrategi*

**Forskningsfråga:** Hur kommunicerar Allra externt i samband krisen och hur förändras kommunikationen över tid i samband med att krisen eskalerar samt vilka kritiska faktorer i Allras kriskommunikation leder till misslyckande.

**Syfte:** Studiens syfte är att definiera hur Allra kommunicerat under krisens gång samt undersöka vilka kritiska faktorer som leder till misslyckad kriskommunikation.

**Metod:** Denna kvalitativa studie analyserar uttalanden utifrån diskursanalys och relevanta teorier inom kriskommunikation, vilket medför att nyanserade och välutvecklade slutsatser kan nås. Det empiriska materialet kommer från sekundärkällor online och urvalet har utvidgats under arbetets gång utifrån bestämda kriterier. Studien antar en fallstudiedesign som behandlar ett intensivt studium av Allra-affären.

**Teoretiska perspektiv:** Genom Situational Crisis Communication Theory möjliggörs förståelse hur respondenter tolkar och uppfattar en kris. Därtill nyttjas Image Repair Theory för att analysera Allras kommunikation utifrån skada på image och legitimitet.

**Resultat:** Allras kriskommunikation kännetecknas av förnekelse och minskande av offensivitet, en inkompatibel strategi för given kristyp och ansvarsnivå. Intressenters och Allras skilda perception av krisen leder till att organisationen misslyckas med att stilla allmänhetens oro och kommunicera önskvärt. Därtill äger de inte narrativet av krisen och ett unisont budskap förmedlas inte i alla kanaler. Däremot lyckas Allra till viss del med att använda förstärkande strategier som ett supplement till andra responsstrategier.

**Slutsats:** Kriser är svåra att förutspå och en majoritet av organisationer är oförberedda. Således är arbetet kring misslyckad kriskommunikation och förståelse för hur kommunikationen leder till misslyckanden av vikt för allmänheten och för organisationer. Arbetet utgör ett underlag för att förstå och motverka misslyckad kriskommunikation, likväl ligger det till grund för vidare forskning inom området.

**Title:** The crisis that became the death-penalty for the PPM-giant, what learnings can be made from the Allra-case?

**Seminar date:** 2022-01-13

**Course:** FEKH29, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, 15 UPC/ECTS-cr

**Authors:** Alice Hedin, Jesper Börnesjö, Sebastian Lennartsson

**Advisor:** Veronika Tarnovskaya

**Keywords:** *Crisis Communication, Allra, Situation Crisis Communication Theory, PPM-system, Image Repair Theory, Response strategy*

**Research question:** How did Allra communicate externally during the crisis and how did the communication change over time as the crisis escalated. In addition, what critical factors led to the shortcomings in Allra's crisis communication.

**Purpose:** The study's purpose is to define how Allra communicated during the crisis and examine which critical factors that led to the failed crisis communication.

**Methodology:** This qualitative study analyses statements from Allra based on discourse analysis. The theoretical choices enable nuanced and well-developed conclusions. The collection of empirical data is based on secondary online sources, on the basis of criteria-driven selection which expanded during the process. The study adopts a case study design that focuses on an intensive part of the Allra affair.

**Theoretical perspectives:** Situational Crisis Communication Theory enables an essential understanding for respondents interpretation and understanding of crises, which is usable for analyzing the perceived crisis. Additionally, Image Repair Theory is used to analyze Allra's communication from a legitimacy perspective.

**Result:** Allra's crisis communication is characterized by denial and minimizing offensivity, an incompatible strategy given the crisis type and the level of responsibility. The incoherent perception between stakeholders and Allra leads to failure from the organization to calm public concern and communicate in a desirable way. Furthermore, Allra fails to take control of the narrative of the crisis and a coherent message is not communicated in all channels. Allra does however, to some extent, manage to use reinforcing strategies as a complement to other response strategies.

**Conclusions:** Crises are unpredictable and the majority of organizations are unprepared. Hence, the study of failed crisis communication and the understanding how their communication leads to failure, are of importance for the public and for organizations. The study also provides a deeper understanding of, and how to prevent, failures in crisis communication. Likewise it can be used as a foundation for deeper research within the field.

# Innehållsförteckning

1 Bakgrund och problematisering	5
1.1 Bakgrund	5
1.1.1 Premiepensionssystemet	5
1.1.2 Allra	6
1.2 Problematisering	8
1.3 Syfte och frågeställningar	11
1.3.1 Studiens syfte	11
1.3.2 Frågeställningar	11
1.4 Avgränsning	11
2 Teorier	12
2.1 Forskningsöversikt: Kriser och kriskommunikation	12
2.1.1 Kriser	12
2.1.2 Kriskommunikation	13
2.2 Situational Crisis Communication Theory	15
2.3 Image Repair Theory	18
2.4 Utformade modeller: Sammanställning av IRT och SCCT	20
2.4.1 Syntes av responsstrategier	20
2.4.2 Övergripande analysmodell	22
2.5 Viktiga faktorer för lyckad kriskommunikation	23
2.6 Sammanfattning av teori	24
3 Metod	25
3.1 Det teoretiska perspektivet	25
3.2 Fallstudiedesign	25
3.3 Fallet: Allra & nya PPM-systemet	27
3.4 Språkets funktion	27
3.5 Datainsamlingen	29
3.5.1 Det initiala urvalet	29
3.5.2 Urvalet utvidgas	31
3.6 Analysmetod	32
3.6.1 Definiera krisläget	32
3.6.2 Analysera Allras kriskommunikation	33
3.7 Metodreflektion: etiska överväganden och trovärdighet	34
3.7.1 Tillförlitlighet	35
3.7.2 Överförbarhet	35
3.7.3 Ekologisk validitet:	36
3.7.4 Pålitlighet	36
3.7.5 Konfirmering	37
4 Empiri och analys	37

4.1 Krisläge	37
4.1.1 Krishistorik och tidigare rykte	37
4.1.2 Kristyp och ansvarsnivå	38
4.2 Allras kriskommunikation	41
4.2.1 Krisen och kommunikationens utveckling	41
4.2.1.1 SvD publicerar granskning av Allra	41
4.2.1.2 Ordförande och ledamot begär utträde ur bolagstyrelsen	42
4.2.1.3 Allras fonder köpstoppas	43
4.2.1.4 Allra besvarar kritik från SvD	45
4.2.1.5 Deloitte polisanmäler Allra & fler styrelsemedlemmar avgår	45
4.2.1.6 Långt senare kommenterar Allra styrelsens avhopp	49
4.2.1.7 Allra slår ifrån sig kritiken	50
4.2.1.8 Tingsrätten friar huvudmännen i Allra	51
4.2.1.9 Hovrätten ändrar tingsättens dom och fäller huvudmännen i Allra	51
4.2.2 Nyckelfaktorer för lyckad kriskommunikation	53
4.2.2.1 I dessa avseenden misslyckades Allra	53
4.2.2.2 Strategiska val av krisrepons	56
5 Slutsats och diskussion	58
5.1 Slutsats	58
5.1.1 Allra missbedömer kristypen och misslyckas med kritiska faktorer	58
5.1.2 Kriskommunikationen över tid	59
5.2 Diskussion	59
5.2.1 Kritisk reflektion	61
5.2.2 Förslag till vidare studier	62
Källförteckning	63
Bilagor:	70

# 1 Bakgrund och problematisering

Denna studie behandlar finansföretaget Allra och dess kriskommunikation under den så kallade Allra-affären. En skandal inom PPM-systemet som saknar motsvarighet givet dess omfattning och antalet berörda svenskar. Krisen involverar flera parter utöver Allra, bland annat politiker, myndigheter och rättsväsende men även närmare 130 000 premiepensionssparare, vilket gör fallet och Allras kriskommunikation intressant att undersöka närmare. Krisen är även ett resultat av ett mycket omdiskuterat politiskt beslut kring införskaffandet av valbar premiepension som fattades för två decennier sedan av Persson-regeringen (SVT Play, 2020). Uppfattning av Allras skuld har varierat då rättsväsendets dom har skiftat från oskyldig i tingsrätten till skyldig i hovrätten. Huvudmännen som dömdes överklagade domen men den 28 december 2021 förkunnade högsta domstolen att hovrättsdomen står fast (SvD, 2021b). Genomgående har Allras kriskommunikation emellertid misslyckats då intressenters perception av krisen är negativ och Allras skuld anses omfattande eftersom Pensionsmyndigheten köpstoppade och avvecklade Allras fonder från PPM-systemet. Huruvida organisationen följt rekommendationer och kommunicerat enligt konstens alla regler för att mildra skadorna av krisen samt för rädda varumärket är däremot inte kartlagt. Således är Allras kommunikation en mycket intressant grund för djupare analys av hur misslyckad kriskommunikation kan se ut inom den finansiella sektorn.

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Premiepensionssystemet

Det svenska pensionssystemet reformerades vid millennieskiftet och består idag utav den allmänna pensionens två indelningar; inkomstpension och premiepension. Reformeringen ansågs nödvändig då det gamla ATP-systemet inte var anpassat till den samhällsekonomiska utvecklingen och den ökade medellivslängden i Sverige (Pensionsmyndigheten, 2021). Inkomstpensionen är den stora delen av den allmänna pensionen, där 16 procent av svenskarnas pensionsgrundande inkomster samt andra skattepliktiga ersättningar varje år hamnar. Denna del används i största utsträckning till att finansiera nuvarande pensionärers pensioner, men summan som individen betalar in dokumenteras och ger en årlig ränta motsvarande den allmänna pris- och löneutvecklingen. Premiepensionen utgörs av den

mindre andelen, till vilken 2,5 procent av svenskarnas pensionsgrundande inkomst och andra skattepliktiga ersättningar går. (Pensionsmyndigheten, 2021)

Det svenska premiepensionssystemet innebär att pensionsspararen själv kan välja var premiepensionen ska placeras, något som blivit refererat till som det "svenska experimentet". Vissa anser att staten har förberett en lekplats för fondbranschen genom att släppa in privata aktörer i den allmänna pensionsförvaltningen. Somliga länder har liknande system, men då karaktäriseras pensionsupplägget av färre investeringsval och högre avgifter som gör det mer omständigt att byta pensionsfond. (SVT Play, 2020) I början av 2021 reglerades premiepensionssystemet på nytt, mycket till följd av Allra-affären. Antalet fonder som får verka på fondtorget ska minska och de fonder som blir kvar ska kontrolleras hårdare. Vidare, ska en ny myndighet bildas vars uppgift blir att kontrollera fondtorget (Sveriges Radio, 2021).

### 1.1.2 Allra

Året är 2008 och Svensk Fondservice, senare Allra, har precis grundats av entreprenörerna Alexander Ernstberger och David Nilsson. När företaget får tillstånd från Finansinspektionen att bedriva värdepappersverksamhet inriktar sig Svensk Fondservice på försäljning inom premiepensionssystemet. (SVT, 2020) Affärsidén går ut på att genom telefonförsäljning tipsa sparare om premiepensionsfonder. Snart utvecklades verksamheten till att även erbjuda fondbyten och egna fonder startas upp. Svensk Fondservice får kritik från Konsumentverket för deras aggressiva försäljningsmetoder och muntliga avtal. Efter kritiken byter företaget namn till Allra. Kritiken stoppar dock inte organisationen från att växa och i början av 2017 förvaltar Allra svenska pensioner till ett värde av 19 miljarder. (SVT Play, 2020) Därtill kom även Ernstberger att bli utsedd till årets unga entreprenör 2015 och inför den stundande börsnoteringen rekryteras flertalet namnkunniga profiler till bolagsstyrelsen. (SVT Play, 2020) (SvD, 2017a)

Framgångssagan får dock ett abrupt slut när Svenska Dagbladet publicerar sin granskning 30 januari 2017 som visar att flera av Allras fonder presterat sämre än snittet. De anklagar även Allra för att ha uttryckt missledande och oriktiga uppgifter i sin marknadsföring. Detta resulterar i att flera högprofilerade styrelseledamöter lämnar sina uppdrag under den kommande tiden. Styrelseordförande i Allra, Ebba Lindsö, tidigare VD för svensk näringsliv, avgår den 9 februari 2017. Strax därefter avslöjar SvD att Allra har en okänd verksamhet i Dubai, något Ernstberger inte är intresserad av att berätta mer om. (SvD,

2017c) Den 14 februari 2017 beslutar Pensionsmyndigheten att köpstoppa Allras fonder medan en utredning påbörjas gällande om Allra ska få fortsätta verka på premiepensionens fondtorg. Sparare väljer att ta ut sina pengar ur Allra som en konsekvens av detta och en planerad börsnotering stoppas. Den före detta justitieministern Thomas Bodström, som även ingår i Allras styrelse, lämnar styrelsen den 16 februari 2017, bara en vecka efter Lindsö. Den 23 februari rapporterar SvD att Gunnar Axén, tidigare riksdagsledamot för Moderaterna, blir ny styrelseordförande. Efter Axén tillträtt sjösätter han omgående ett åtgärdsprogram och drar igång en oberoende granskning för att återupprätta förtroendet för Allra. Meg Tivéus, tidigare VD i statliga Svenska Spel, lämnar Allras styrelse månaden därpå den 13 mars 2017.

Dagen därpå avslöjar Sveriges Radio Ekot att Allra har betalat ett kraftigt överpris till en mellanhand. Under 2012 har Allra köpt värdepapper för 430 miljoner kronor av pensionsspararnas pengar. Av 430 miljoner gick 170 miljoner, nästan 40% av totalbeloppet, till Oak Capital som förmedlade affären. Vidare uppdagas att det finns personliga kopplingar mellan Oak Capital och Allra. (Sveriges Radio, 2017a) Allra misstänks att medvetet betalat för hög provision, för att vid ett senare tillfälle låta drygt 50% av provisionen hamna i ägarna Alexander Ernstberger och David Persson Rothmans privata bolag (SVT Play, 2020). Det skulle alltså innebära att Allras sparare har gått miste om mångmiljonbelopp som resultat av affären. Spiken i kistan för Allra kommer när Pensionsmyndigheten några dagar senare slänger ut bolaget från premiepensionssystemet och Allra måste avregistrera sina fyra fonder från fondtorget. Pensionsmyndigheten motiverar beslutet med att Allras upplägg:

*“inte kan tolkas på något annat sätt än att avsikten är att använda fondspararnas pengar för att berika ägarna”*

- Presskonferens Pensionsmyndigheten 2017-03-16 (SVT Play, 2020)

Detta leder till att Ekobrottsmyndigheten får in polisanmälningar mot Allra och dess huvudmän, något som resulterar i att en mycket omfattande utredning påbörjas. (SVT Play, 2020) Den 29 september 2017 beslagtar Ekobrottsmyndigheten 140 miljoner kronor från Allra, därtill begärs även ett skadestånd på 242 miljoner kronor från huvudmännen i Allra och Oak Capital. Rättegången inleds i början av 2019 och fyra personer, däribland Ernstberger, Nilsson och Persson Rothman, åtalas. Bland åtalspunkterna återfinns mutbrott, tagande av muta, trolöshet mot huvudman samt penninghäleri. Tingsrätten friar alla åtalade



på samtliga punkter, men Pensionsmyndigheten lämnar in en överklagan som leder till att fallet tas upp i hovrätten. Hovrätten gör en annan bevisvärdering än tingsrätten och dömer de fyra åtalade till fängelse för bland annat mutbrott och trolöshet mot huvudman. De dömda ska även betala 170 miljoner plus nio års ränta, eftersom affären skedde 2012, i skadestånd till Pensionsmyndigheten. Ernstberger och Nilsson får även näringsförbud i 10 år. (SVT, 2021) Domslutet överklagades till högsta domstolen, som ansåg att ärendet inte behöver vägledande dom och kommer därför inte att ta upp ärendet igen (SvD, 2021b).

## 1.2 Problematisering

Allra hade milt sagt en intensiv vår under 2017 och krisen blev inte en kortlivad företeelse. Krisens omfattning och dess eftermäle kom att innebära att företagets ordinarie verksamhet aldrig återhämtade sig. Detta belyser hur kriser, och i sin tur krishantering, blir alltmer viktiga företeelser eftersom de har stor påverkan på sociala, politiska, ekonomiska och miljömässiga event. Kriser inträffar i en ökande alarmerande frekvens och leder till förändring snabbare är något annat enskilt fenomen, vilket kan resultera i stor skada för organisationer, individer och samhällen. En stor del av att förstå fenomenet kris innebär att förstå allmänhetens uppfattningen av händelsen och därigenom kommunikationens roll i hantering av kriser. (Sellnow, Seeger, 2013)

Ingen organisation är immun mot en kris, faktum är att organisationer frekvent hamnar i krissituationer som eventuellt kan skada dess legitimitet och rykte. I dagens uppkopplade samhälle sprids information mycket snabbt och de flesta intressenter får information om en kris via nyhetsmedia. Media påverkar den offentliga uppfattningen av en händelse, vilket gör det essentiellt för organisationer att vara förberedda på att svara på kritiken för att rädda sin legitimitet. (Coombs, Holladay, 2010) Genomtänkt kommunikation till intressenter är därför ett bra verktyg för att rädda organisationens rykte i händelse av en kris. Om en organisation som befinner sig i kris väljer att inte kommunicera, vänder sig intressenter till andra källor för att få information. Därför är det viktigt för organisationer som har ryktesspridning kring sig, får kritik eller befinner sig i en krissituation att ta kontroll över informationsflödet innan intressenter vänder sig till alternativa källor.

En kris i finanssektorn är i naturen mer komplex än andra kriser och mer benägen att rannsakas av media eftersom det berör människors pengar (Slabbert, Barker, 2011). Upprepade kriser på finansmarknaden har även lett till en förstärkt allmän misstro mot

stabiliteten i finanssektorn. Detta har resulterat i en växande efterfrågan av, samt medvetenhet om, etik och moral på finansmarknaderna. (Schäfer, 2019) Således finns det ett ökat behov för företag som agerar inom finanssektorn att upprätthålla legitimitet genom att inte agera tvivelaktigt.

Studiens undersökningsobjekt Allra har i rättsinstanser både frikänts och fällts i skuldfrågan. Flertalet intressenter har berörts av fallet och det förekommer meningsskiljaktigheter i skuldfrågan mellan berörda parter. (Svt Play, 2020) Allra-affären klassas som en kris då intressenternas uppfattning om situationen hotar företagets prestanda och resultat (Coombs, 2007). Det är allmänhetens uppfattning av en situation som konstituerar en kris. Därför är det intressant att undersöka hur och vad Allra kommunicerat till utomstående intressenter för att minimera krisen och rädda organisationens legitimitet. Därmed är kommunikationen i detta fall kritiskt, varvid analys av misslyckad kriskommunikation kan leda till fördjupad förståelse för vad, och hur organisationer inte bör kommunicera i en kris.

När en krissituation inträffar så upphör organisationens normala aktiviteter och prioritet blir att hantera krisen (Coombs, 2015). När detta sker är det inte ovanligt att de inblandade upplever att deras tillvaro vänds upp och ner, vilket i regel inte är en god förutsättning för att fatta snabba och rationella beslut. Om det inte finns en etablerad krisplan så resulterar det ofta i att ledningen tar ogrundade beslut, vilket i sin tur kan leda till undermålig kommunikation. Enligt PWCs Global Crisis study 2021 har endast 35% av tillfrågade företag en krisplan som betraktas som mycket relevant. Majoriteten kan därför anses vara oförberedda på en krissituation och har därmed inte en etablerad kriskommunikationsstrategi. Det är i regel svårt för organisationer och individer som befinner sig i en krissituation som kräver en snabb offentlig respons ta tillvara på relevanta teorier om kriskommunikation. Vissa organisationer tar då in en krisexpert som vägleder och rådger företaget genoms stormen. Sådana resurser är dock inte möjligt för alla företag att tillgå, varför detta arbete är av vikt, då studien möjliggör förståelse för vilka kritiska faktorer som leder till misslyckande inom kriskommunikation.

Förekomsten av forskning som betonar vikten av kriskommunikation är god. Bland annat Coombs *Ongoing Crisis Communication* (2015), Sellnow & Seegers *Theorizing Crisis Communication* (2013) och Coombs & Holladays *The Handbook of Crisis Communication* (2010) behandlar fenomenet kriskommunikation. Litteraturen erbjuder omfattande genomgångar av teoretiska ramverk utformade för att förklara kriskommunikationens roll i

hantering av kriser. Fokus läggs på att förklara hur krishantering kan förebygga eller minska hoten från en kris och erbjuder riktlinjer för hur organisationer bäst agerar i en krissituation. I Agnes *Crisis Ready* (2020) belys vissa exempel hur organisationer bemöter kriser.

Däremot så ligger fokus på att förse organisationen med en krisberedskapskultur, inte på att bidra med guidning om krishantering. Ovanstående litteratur belyser kriskommunikation från ett teoretiskt perspektiv, emellertid appliceras inte teorin på riktiga krissituationer. Efter en vidare undersökning finner denna studie att forskningen i låg utsträckning behandlar riktiga fall av kriskommunikation, inte heller behandlas faktumet om renommerade teorier faktiskt används i praktiken.

Som ovan nämnt tar många studier upp hur organisationer bör kommunicera för att minska hotet som en kris för med sig. Däremot tar få studier upp misslyckad kriskommunikation och vilka faktorer inom kommunikationen som bidrar till ett undermåligt utfall. Vid en sökning i LubSearch på "Failed crisis communication case study" finns 193 träffar, varav flertalet träffar inte är relevanta för att vidarebygga forskningsfältet inom misslyckad kriskommunikation. Således, avser denna studie att överbrygga det kunskapsgap som råder inom kriskommunikation, där få studier av misslyckad kriskommunikation utifrån relevant teori har gjorts. De få fallstudier som belyser misslyckad kriskommunikation är exempelvis *HQ-kraschen: En fallstudie av HQ Banks och KPMG:s kriskommunikation* (Sandin, 2015). Denna studie analyserar organisationernas kriskommunikation i relation till relevanta teorier, däremot så dras inga slutsatser angående vilka faktorer som bidrog till misslyckandet. Utöver det analyserar fallstudien *Crisis communication failures: The BP Case Study* (De Wolf, Mejri, 2013) misslyckad kriskommunikation och går djupare in på vilka faktorer som bidrog till misslyckandet, däremot så görs inte en djupgående analys av BPs uttalanden. Således saknas det ett underlag för studier av misslyckad kriskommunikation, speciellt praktiska fallstudier som kan relateras till verkligheten. Denna studie har valt att analysera ett kritiskt fall, då det möjliggör en djupare analys inom området och behandlar hur teorierna används i praktiken.

Sammanfattningsvis, har organisationer intresse av att skyndsamt respondera en kris, varvid svårigheter att efterleva ramverk och struktur kan uppstå, inte minst om krisen var oförutsedd eller företaget oförberett. Därför blir denna fallstudie av Allras misslyckade kriskommunikation av bidragande vikt för forskningsområdet, men även värdefull utifrån praktisk tillämpning, då studien påtalar de kritiska faktorer i kriskommunikation som kan leda till misslyckande och i sin tur eskalering av en kris.

## 1.3 Syfte och frågeställningar

### 1.3.1 Studiens syfte

Syftet med studien är att definiera hur Allra kommunicerat under viktiga skeenden av krisens förlopp samt analysera vilka kritiska faktorer i kommunikationen som leder till misslyckanden inom organisationens kriskommunikation. Därtill demonstrerar studien vad organisationer i kris bör undvika i sina offentliga uttalanden för att således minimera krisens negativa påverkan på organisationen.

### 1.3.2 Frågeställningar

Utifrån ovan angivet syfte har studiens frågeställningar utformats. Dessa två frågeställningar redogörs för nedan:

➤ Hur kommunicerar Allra externt i samband med krisen och förändras kommunikationen över tid i samband med att krisen eskalerar?

➤ Vilka kritiska faktorer i Allras kriskommunikation leder till misslyckande?

De två frågeställningarna valdes för att överbrygga det kunskapsgap som finns inom forskningsområdet för misslyckad kriskommunikation. Krisens beskaffenhet kombinerat med Allras kriskommunikation analyseras för att skapa förståelse för hur och varför företaget misslyckades med kommunikationen.

## 1.4 Avgränsning

Studien avgränsas till att analysera krisens uppbyggnad genom att se till Allras krishistorik från 2012 till nutid. Därtill avgränsas analysen av kriskommunikationen till uttalanden som talespersoner hos Allra gjort under krisförloppet, från 2017 till nutid. De uttalanden som behandlas begränsas till de som är officiella och som publicerats till gagn för allmänheten och således för viktiga intressenter till företaget. De valda uttalandena är starkt kopplade till de situationer i Allra-affären som varit avgörande och/eller är vändpunkter i krisen.

Uttalande kring vem som har eller bör få rätt i Allra-affären kommer endast att behandlas i analysen av kommunikationen i sig. Ovan avgränsning görs på grund av den omfattande dokumentationen och åsiktsbildningen som finns kring fallet.

## 2 Teorier

I detta kapitel presenteras en övergripande forskningsöversikt samt teorierna som används för att analysera Allras kriskommunikation, Situational Crisis Communication Theory (SCCT) och Image Repair Theory (IRT). Situational Crisis Communication Theory (Coombs, 1995/2004/2006/2007 refererad i Coombs, Holladay, 2010) beskriver hur situationsvariabler, som intressenternas tilldelning av ansvar, fungerar som underlag för val av kommunikationsstrategi. Image Repair Theory (Benoit, 2015) beskriver däremot hur företag ska försvara sitt anseende, vid anklagelser om felaktigt handlande, genom att använda sig av fem olika kommunikationsstrategier.

### 2.1 Forskningsöversikt: Kriser och kriskommunikation

#### 2.1.1 Kriser

För att förstå forskningsfältet i kriskommunikation är det viktigt att förstå fenomenet kris i sig. Kriser är oväntade händelser som hotar högprioriteringsmål och det krävs ofta snabb respons för att begränsa skadan (Sellnow, Seeger, 2013). Kriser är nära relaterade till risker, vilka inträffar före kriser. Om risken fortskrider okontrollerat så leder det till en kris. Det finns tre övergripande orsaker som resulterar i en kris; normalt misslyckande och interaktiv komplexitet, misslyckanden att se varningar samt haveri i vaksamhet. Normalt misslyckande och interaktiv komplexitet är svårt att förutse och förbereda sig för. Det kan vara händelser som naturkatastrofer och pandemier. Misslyckande att se varningar uppstår när organisationer har kunskap om varningar, men väljer att bortse från det. När krisen väl bryter ut är det försent att agera på varningarna. Haveri i vaksamhet uppstår på grund av att organisationen levererar en dålig produkt eller tar ett dåligt beslut. Detta kan vara ett resultat av grupptänkande och dåligt omdöme. (Sellnow, Seeger, 2013)

Det finns dock vissa faktorer som påverkar hur krisen uppfattas av utomstående intressenter, till exempel organisationens historia. Om organisationen tidigare har misslyckats med att uppnå intressenternas förväntningar så kommer krisen att leda till ett stort hot mot organisationens legitimitet. Likaväl, om företag har byggt upp ett bra rykte är intressenter mer benägna att förlåta organisationen i händelse av en kris. (Coombs, 2015)

Det finns många olika definitioner av fenomenet kris men studien utgår från Coombs definition som lyder; *“uppfattningen av en oförutsägbar händelse som hotar viktiga förväntningar hos intressenter (...) och kan allvarligt påverka en organisations prestanda och generera negativa resultat”* (2015, s.19). Det är viktigt att poängtera att det är uppfattningen av situationen som fastslår om händelsen räknas som en kris eller inte. Om allmänheten uppfattar händelsen som en kris, då är det en kris, och för att komma till rätta med situationen behöver organisationer kommunicera med sina intressenter. (Coombs, 2015)

### 2.1.2 Kriskommunikation

Organisationers kommunikation är precis som kriser ett mycket omdiskuterat område. I händelse av kris kommer kommunikationen att bli än mer kritisk, då företaget skyndsamt och effektivt måste kommunicera framgångsrikt för att minimera krisen. Traditionella kommunikationsteorier betonar avsändarens roll och ser ofta mottagaren som en passiv deltagare. I samband med att forskningsfältet utvecklades växte en bredare syn på kommunikation fram. Det transaktionella synsättet utvecklades, vilket lägger fokus på att kommunikation är en komplex och oupprepbar process. Betoning läggs på att kommunikation resulterar i ett samskapande av mening genom utbyten av meddelanden som i sin tur skapar samförstånd mellan avsändaren och mottagaren. Det nya synsättet betraktar deltagarna som både mottagare samt avsändare och tillsammans skapas mening. (Sellnow, Seeger, 2013)

Vidare, betraktas kommunikation som ett verktyg som används av mottagare och avsändare för att uppnå mål. Kommunikationen kan vara mer eller mindre framgångsrik med att uppnå dessa mål beroende på hur den används, vilken publik den riktar sig åt och vilka kanaler budskapet förmedlas i. Dance och Larson (1976) föreslår tre målinriktade funktioner av kommunikation: (1) påverka beteende hos andra och sig själv, (2) länka individer med varandra och deras miljö samt (3) utveckla högre mentala processer och kapacitet (Sellnow, Seeger, 2013).

Kriskommunikation definieras, utifrån det transaktionella synsättet, som *“en pågående process för att skapa delad mening bland grupper, samhällen, individer och myndigheter under en kris, i syfte att förbereda sig på samt begränsa hot och skada”* (Sellnow, Seeger, 2013, s.13). Kriskommunikation består av processer som tillåter de inblandade att samskapa mening och ramar för förståelse under högst osäkra situationer. Kriser är chockerande,

upplösande händelser som eliminerar känslan av stabilitet och för att förstå dessa situationer krävs det kommunikation. En ny samskapad mening för det inträffade måste arbetas fram internt och kommunikationens mål därefter är att se till att intressenter har en liknande förståelse för situationen.

När organisationer förstår krissituationer är de bättre förberedda på att minimera krisens negativa påverkan och återhämtar sig snabbare. Återhämtningen bygger till stor del på organisationens förmåga att behålla sin organisatoriska legitimitet. En organisation får legitimitet när dess aktiviteter stämmer överens med de sociala värderingar som är accepterade av omgivningen inom vilken organisationen verkar. Kriser avslöjar brister hos organisationer och dess sociala värderingar, vilket minskar legitimitet och i sin tur hotar organisationens rykte. (Sellnow, Seeger, 2013)

Det är även viktigt att ta i beaktning vilka kanaler som används för att förmedla kriskommunikation. Kriser skapar ofta ett stort informationsbehov som inte fylls av att endast använda etablerade kanaler. Allmänheten är mer benägen att svara på kriskommunikation när den förmedlas via multipla kanaler. (Sellnow, Seeger, 2013) I samband med att nya teknologier utvecklas och att samhället blir mer uppkopplat så suddas gränserna mellan traditionell media och social media ut (Sellnow, Seeger, 2013). I händelse av en kris så sprider allmänheten informationen vidare främst via sociala medier som Facebook och Twitter (Liu, Fraustino, Jin, 2016). Att information snabbt sprider sig via sociala medier är något organisationer i allmänhet måste ha i beaktning, speciellt under en kris. Detta är en faktor som även Dahlen, Lange och Rosengren (2017) tar upp som väsentligt för företag i dagens uppkopplade samhälle. Dahlen, Lange och Rosengren berör även konsekvenser av negativ word-of-mouth, något som förekommer frekvent på sociala medier. Negativ word-of-mouth leder ofta till ökat publicitetsutrymme på sociala medier eftersom människor är mer uppmärksamma på negativ information än positiv.

Många kriskommunikationsteorier är specialiserade på att förklara ett specifikt fenomen. Kriser är per definition ett mycket tvärvetenskapligt fält, där olika teorier helt eller delvis kan gå in i varandra, då teorierna täcker en mängd olika perspektiv och företeelser. (Sellnow, Seeger, 2013) Det finns dock två uppdelningar inom forskningen, textorienterad krishantering samt kontextorienterad krishantering. Å ena sidan, den textorienterade indelningen som används för att förklara vad och hur organisationer ska kommunicera i krissituationer. Här undersöks hur en kris kan skada organisationens rykte och legitimitet.

Den textorienterade inledningen är inspirerad av klassisk retorik och baseras på idén om att krisen är en attack mot organisationen, och att kriskommunikation är organisationens enda verktyg för att försvara sig. Image Repair Theory, som används i studien och förklaras mer utförligt i teorikapitlet, ingår i den textorienterade indelningen.

Å andra sidan den kontextorienterade indelningen, vilken utvecklats från forskning inom marknadsföring, PR och psykologi. Kontextorientationen fokuserar på den sociala kontexten och förklarar när, var, till vem och varför en organisation i kris kommunicerar. Därtill utforskas även stadier innan och efter kris, till skillnad från den textorienterade indelningen. Situational Crisis Communication Theory är baserad på kontextorienterad krishantering och förklaras ytterligare i teorikapitlet. (Frandsen, Johanssen, 2017) IRT och SCCT är de två teorier som har dominerat forskningsfälten och studien kommer därför att bygga på dessa teorier.

## 2.2 Situational Crisis Communication Theory

Företag behöver en väl utarbetad och planerad respons till eventuella kriser. För att förstå hur företag kommunicerar effektivt inom kriskommunikation ur ett kontextuellt perspektiv, så kommer Situational Crisis Communication Theory (SCCT) tillämpas i denna studie.

Teorin är utvecklad runt premisen att alla kriser är negativa event vilka medför att intressenter oundvikligen bildar associationer till densamma. Till följd av associationerna som uppstår i krisen kommer intressenters interaktion med organisationen påverkas (Coombs 1995; Coombs, Holladay 1996; Schwarz 2008 refererad i Coombs, Holladay 2010). Genom att anpassa kommunikationen utifrån mottagaren så skall mottagarens okontrollerade responser minimeras, vilket i sin tur kan förhindra krisens eskalering. Sådan okontrollerad eskalering skulle enligt teorin leda till att människors tolkning- och responsstrategier träder i kraft, det vill säga deras ohämmade reaktion, vilken organisationer i kris antingen vill förutse och/eller undvika. Genom att anpassa kommunikationen utifrån SCCT skall den negativa responsen bli mindre förödande.

Ett av syftena med SCCT är att tolka och förstå hur människor skapar attribut och hur effekten av dessa attribut påverkar attityder och beteende. Kris är ett hot mot en organisations rykte och för att bemöta detta är kärnan i SCCT att organisationen skall ta krisansvar. Responsen kan antingen ämna att ändra perception av krisen eller perceptionen av organisationen i krisen. Om det råder delade meningar mellan intressent och företag



kring kristyp så bör företaget starkt överväga att utgå från intressenters perspektiv. (Coombs, 2004b; Coombs & Holladay, 2004 refererad i Coombs, Holladay 2010)

Effektivt bemötande och kommunikation i kriser uppnås genom anpassade trestegsbemötande. Detta bygger på att ha en kommunikativ plan i alla tre stegen av en kris, vilket är; före-krisfasen, krisfasen och efter-krisfasen. Krisresponsen grupperas och ordnas utifrån anpassade strategier. Således underlättar det för organisationen att välja rätt responstyp, givet krisens beskaffenhet samt tidigare krishistorik och rykte. SCCT nyttjar grupperingen av mål och händelsens beskaffenhet för att kunna föreskriva konkreta responser till givna situationer. (Coombs, 1995,2004,2006,2007 refererad i Coombs, Holladay 2010)

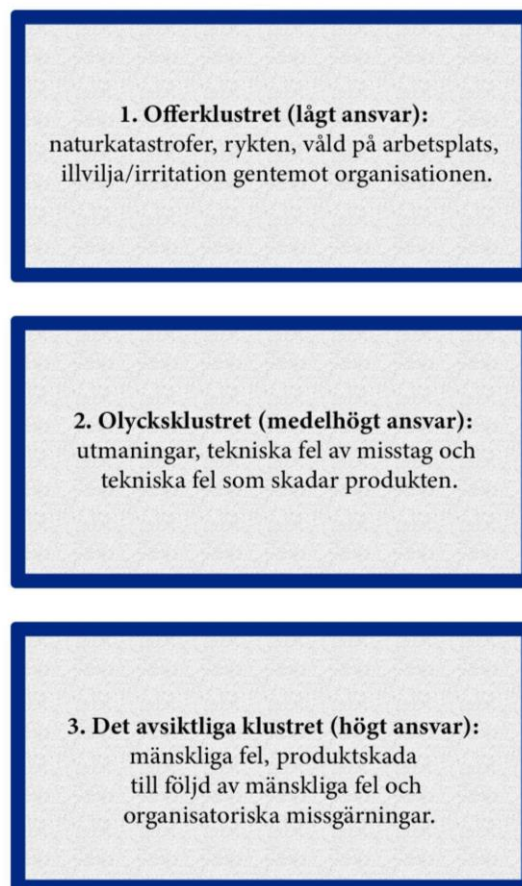
Det finns tre huvudsakliga nivåer av kristyper, vilket redogörs för i tabellen till höger. Kristyper kategoriseras utifrån den mängd ansvar som förväntas vara hänförlig till involverad organisation.

I den första nivån **offerklustret**, anses organisationen ha lågt ansvar. Sådana typer av kriser är givna i underkategorierna; naturkatastrofer, rykten, våld på arbetsplats, illvilja/irritation gentemot organisationen.

Den andra nivån, **olycksklustret**, kännetecknas av ett medelhögt ansvar från organisationen.

Underkategorierna till dessa kriser är; utmaningar, tekniska fel av misstag och tekniska fel som skadar produkten.

Den tredje nivån av kristyper är det **avsiktliga klustret**, där organisationen bär ett högt ansvar. De underkategorier som anges för det avsiktliga klustret är misstag till följd av mänskliga fel, produktskada till följd av mänskliga fel och organisatoriska missgärningar. (Coombs, 1995, 2004, 2006, 2007 refererad i Coombs, Holladay 2010).



Figur 1. Överblick kluster.

Vidare, utvärderas två faktorer för att avgöra potentiell skada en kris kan orsaka; **krishistorik och tidigare rykte**. Genom att utvärdera dessa faktorer kan attribut förutsägas kring ansvar som intressenter anknyter krisen och i sin tur till organisationen. Om organisationen har en historia av kriser eller ett negativt rykte så kommer krisen utgöra ett avsevärt större hot för legitimiteten, och krisens negativa effekter ökar. Intressenter kommer, i förekomst av tidigare krishistorik, att förskjuta sin perception av ansvarsnivå ett steg i nivå av kristyper. Det vill säga att en kris som tillhör offerklustret kommer att förskjutas till olycksklustret om organisationen besitter tidigare krishistorik. Tillika kommer en kris i olycksklustret att tolkas, och innefatta samma ansvarsnivå, som avsiktlighetsklustret vid tidigare krishistorik. (Coombs, 2004a; Coombs & Holladay, 1996, 2004 refererad i Coombs, Holladay 2010)

Därtill formulerar SCCT fyra typer av responsstrategier. Den första responsstrategin är den **förnekande strategin** (“denial strategy”), med underkategorier att attackera den anklaganden, förneka krisens existent och/eller utse en syndabock. Andra typen av responsstrategi är den **förminskande strategin** (“diminishment strategy”) vilket kategoriseras med ursäkt/bortförklaring av situationer och/eller att rättfärdiga krissituationer. Den tredje formen är den **återuppbyggande strategin** (“rebuilding strategy”), vilket ämnar bemöta krisen genom kompensation för de drabbade, erbjuda ursäkt och/eller acceptera ansvar. Den sista responsstrategin är den **förstärkande strategin** (“reinforcing/bolstering strategy”), vilken rekommenderas att nyttjas som ett supplement till övriga strategier (Sellnow, Seeger, 2013). I denna strategi ingår att påminna intressenter om tidigare goda gärningar, att smickra och/eller att anta statusen som offer.

Sammanfattningsvis, utformar SCCT ett ramverk för klassificering av krisen utifrån ansvarsnivå samt krishistorik. Därtill utformas ett flertal rekommendationer kring strategiska responsstrategier. (Coombs, 2007)

För att komplettera den kontextuella bild som SCCT möjliggör så kommer även Image Repair Theory (IRT) tillämpas. Genom analys av kriskommunikation utifrån IRT så skapas en granulär, mer textuell bild av krisen, som erbjuder ytterligare guidning gällande hur respondering bör utformas för att minimera skadorna på organisationens legitimitet. Därför utgör IRT, vilket redogörs för nedan, ett viktigt komplement till SCCT.

## 2.3 Image Repair Theory

Image Repair Theory (IRT) utgår från en situation då en individ eller organisation anklagar en annan för att ha handlat felaktigt. Således kan IRT möjliggöra för en djupare, mer textuell förståelse av kriser, där man smalnar av narrativet och endast undersöker händelsen i fråga och dess beskaffenhet. Den anklagade responderar då i försök att minimera och undvika skador på dess image. Image och rykte är något som är mycket viktigt för både individer och organisationer. Vi vill att andra ska se oss fördelaktigt och när vi tror att självbilden är hotad så är vi motiverade att vidta åtgärder för att lindra denna oro. En attack mot en individ eller en organisations rykte består huvudsakligen av två komponenter; en oönskad handling har inträffat och den anklagade är ansvarig för handlingen. Om utomstående intressenter tror att bägge dessa komponenter är sanna så kan den anklagades rykte hotas, vilket gör att den anklagade troligtvis kommer att ägna sig åt kommunikation som syftar på att återställa organisationens anseende. Intressenternas uppfattning om handlingen och vem som är skyldig är det som är viktigt, vilket i sin tur påverkar om de kommer att bli övertalade av den anklagades försök att reparera sitt anseende. (Benoit, 2015)

Det finns två nyckelantaganden som utgör grunden för image repair-strategin; kommunikation är en målinriktad aktivitet och målet för kommunikationen är att bibehålla ett fördelaktigt rykte. Image repair-strategin är indelad i fem breda kategorier, samt underkategorier, som strävar efter att förbättra individens/organisationens anseende vid anklagelser om felaktig handling. (Benoit, 2015)

Den första kategorin är **förnekande**. Den anklagade kan förneka anklagelserna genom att antingen förneka handlingen i sin helhet eller förneka den anklagades inblandning. Förnekelsen behöver dock kompletteras med förklaringar som visar på att den anklagade talar sanning. Förskjutning av skuld kan då användas för att rädda imagen. Att förskjuta skulden på någon annan kan vara mer effektivt än att bara förneka händelsen eftersom det ger dem anklagande en syndabock. Om förklaringen accepteras kommer hotet mot organisationens rykte att försvinna. (Benoit, 2015)

Den andra kategorin är **undvikande av ansvarstagande**. Denna strategi kan användas av organisationer som inte kan förneka händelsen. Det finns fyra varianter av ansvarsflykt; provokation, ogiltigförklaring, olycka och god intention (Benoit, 2015). Provokation innebär att den anklagade kan hävda att handlingen gjordes som svar på en annan felaktig handling

som provocerade organisationens agerande. Ogiltigförklaring innebär att den anklagade åberopar brist på information eller avsaknad av kontroll över viktiga faktorer i situationen. En tredje möjlighet är att den anklagande kan hävda att det inträffade var en olycka. Vi tenderar att hålla andra ansvariga endast för de faktorer som de rimligen kan förväntas kontrollera. Den sista varianten innebär att den anklagade hävdar att handlingen kan motiveras utifrån goda avsikter. Den felaktiga handlingen förnekas inte, men den anklagade ombeds att inte hållas ansvarig eftersom handlingen begicks med goda avsikter. Människor som gör något dåligt när de försöker göra något bra blir oftast inte lika skuldbelagda. (Benoit, 2015)

Den tredje kategorin är att **minska offensiviteten**. Den anklagade försöker då att minska publikens illvilja genom olika kommunikationsstrategier. Stärkande åtgärder kan användas för att stärka publikens positiva bild av den anklagade. Genom att relatera till positiva egenskaper som organisationen besitter eller tidigare har förmedlat försöker den anklagade väga upp för den negativa händelsen. Vidare, kan den anklagade använda sig av minimering av negativa känslor genom att försöka övertyga publiken att handlingen inte är så felaktig som den verkar. En tredje möjlighet för att minimera offensiviteten är att engagera sig i differentiering. Den anklagade försöker då skilja den utförda handlingen från andra liknande men mindre önskvärda handlingar. Fortsättningsvis, så kan den anklagade använda sig av överskridande genom att försöka sätta handlingen i en annan kontext. En femte möjlighet är att minimera offensiviteten genom att attackera anklagarna. På så vis kan anklagarnas trovärdighet minska och publikens uppmärksamhet leds bort från den ursprungliga anklagelsen. Slutligen, så kan den anklagade erbjuda kompensation till offret för att minska imageskadan. (Benoit, 2015)

**Korrigerande åtgärder** är den fjärde kategorin av image repair-strategier. Den anklagade lovar då att åtgärda problemet för att se till att händelsen inte upprepas framöver, men tar inte på sig ansvar för situationen.

Slutligen, den femte kategorin är **erkännande av felaktigt handlande**. Den anklagade ber då om ursäkt för det inträffade och om publiken upplever ursäkten som uppriktigt så kan de förlåta händelsen. En ursäkt kan dels reflektera ett erkännande av skuld men även ett reflekterande av sympati. Erkännande av felaktigt handlande är dock riskfyllt eftersom förlåtelse inte är en självklarhet. (Benoit, 2015)

Således kan studien, med hjälp av den textuella bilden som IRT genererar, i kombination med den kontextuella bild SCCT möjliggör, skapa en komplett verktygslåda för analys av kommunikationsstrategier som tillämpades under Allra-affären.

## 2.4 Utformade modeller: Sammanställning av IRT och SCCT

### 2.4.1 Syntes av responsstrategier

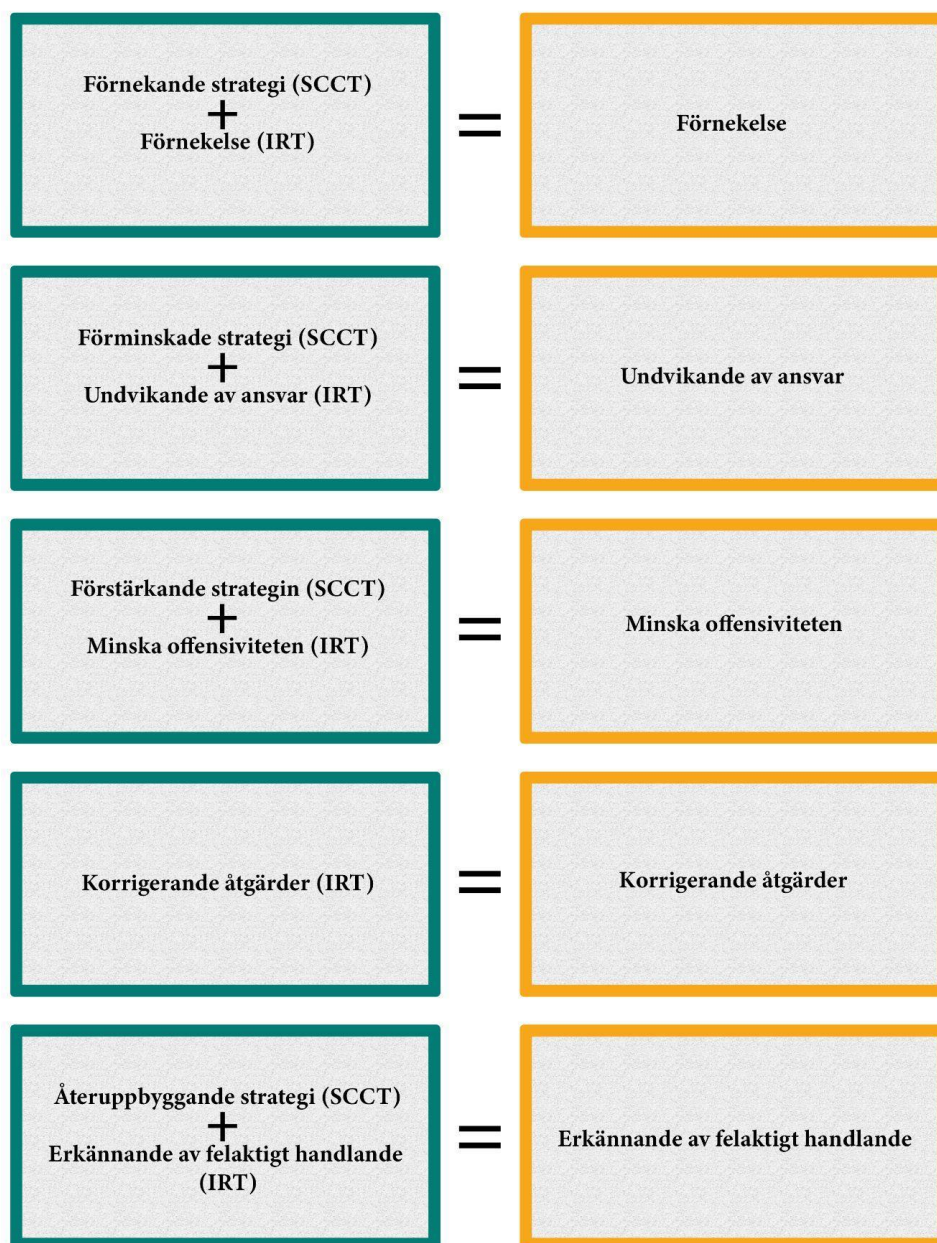
För att tydliggöra hur SCCT och IRT används som komplement till varandra görs en sammanställning av teorierna som studien vidare använder sig av. Sammanställningen redogörs nedan i figur 2. Det figuren påvisar är hur de två teorierna delar gemensamma nämnare avseende responsstrategier. De gemensamma nämnarna slås i studiens sammanställning ihop till en responsstrategi, vilket illustreras i det högra fältet av figuren nedan. Responsstrategierna som sammanflätas, från både IRT och SCCT, är följande:

- **Förnekelse** motsvarar förnekelse (IRT) och förnekande strategi (SCCT). I förnekelse ingår; attackera anklagaren och förskjutning av skuld.
- **Undvikande av ansvar** är en sammanflätning av förminskande strategi (SCCT) och undvikande av ansvar (IRT). I detta ingår; bortförklaringar, olycka, provokation, ogiltighetsförklaring och god intention.
- **Minska offensiviteten** sammanflätar den förstärkande strategin (SCCT) med minska offensiviteten (IRT). I detta ingår; stärkande åtgärder, positiva egenskaper, tidigare goda gärningar, minimering av negativa känslor, differentiering, attackera anklagaren samt att anta offerstatus.
- **Korrigerande åtgärd** är en strategi som endast återfinns i (IRT), varför sammanflätning inte blev möjlig. I denna responstyp ingår; att åtgärda problem (dock inget ansvarstagande)
- **Erkännande av felaktig handling** sammanflätar den återuppbyggande strategin (SCCT) med erkännande av felaktig handling (IRT). I detta ingår; ursäkt, acceptering av ansvar och kompensation.

Således har begreppen från IRT agerat paraplybegrepp för sammanflätningen av SCCT och IRT. Detta är dock inte en slump utan resultatet av att studien eftersträvar tydlighet för läsaren, och väljer därför att behålla de svenska termerna. Genom sammanslagningen slipper läsaren hålla två teorier i huvudet samtidigt när man tar del av empirin.

Avslutningsvis återfinns varje responstyp i den högra spalten i figur 2. Detta underlättar för läsare då de kan följa resonemangen för hur uttalandena i analysen klassificerats.

Bakgrunden till att studien behöver nyttja två teorier är på grund av att SCCT möjliggör förståelse för krissituationen samt berör intressenternas uppfattning av krisen. Medan IRT används för att reparera ett skadat rykte. Därmed behövs båda teorierna för att göra en omfattningsrik analys.

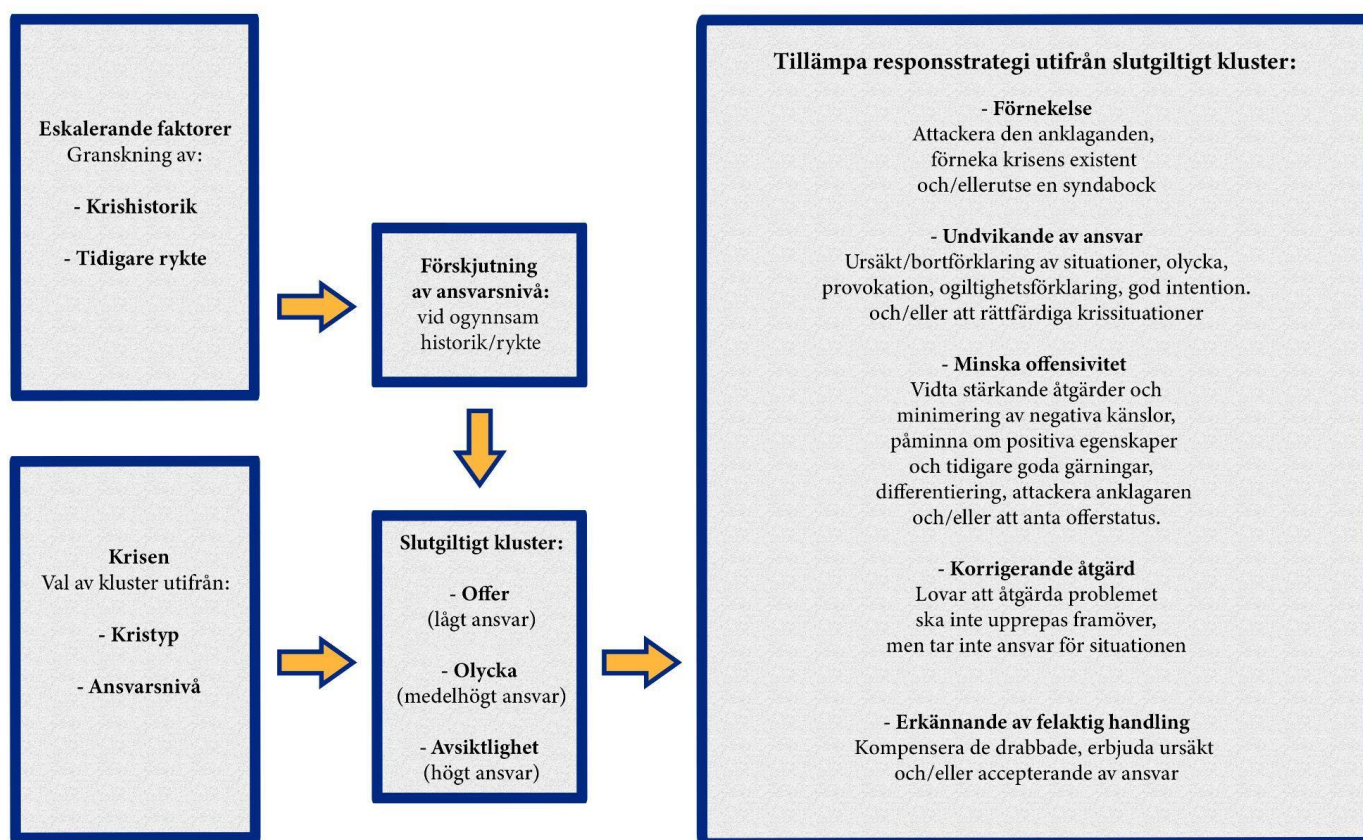


Figur 2. Symbios mellan IRT & SCCT

## 2.4.2 Övergripande analysmodell

Inom SCCT redogörs för något som kallas för kristyp och ansvarsnivå, vilket är centrala begrepp som återkommer i studien. Detta är två kritiska delar för att förstå krisens beskaffenhet, varvid responsstrategi bör baseras på vilken kristyp och ansvarsnivå organisationen i fråga har. Emellertid finns även det som benämns eskalerande faktorer, där man vid händelse av negativt tidigare rykte eller krishistorik förskjuter ansvarsnivå givet en viss kristyp. Även detta måste organisationer ha i beaktning vid val av responsstrategi.

För att ge en inblick i hur kristyp och ansvarsnivå sammankopplas med slutgiltigt kluster och sedermera responsstrategi så har figur 3 skapats. I denna figur illustreras hur eskalerande faktorer samt kristyp och ansvarsnivå påverkar det slutgiltiga krisklustret, vilket sedermera styr vilken responsstrategi som är bäst lämpad.



Figur 3. Responsstrategi utifrån eskalerande faktorer och kristyp/ansvarsnivå.

Valet att tillämpa två teorier i arbetet bygger på deras möjlighet att komplementera varandra. Först bedöms krishistoriken och tidigare rykte utifrån SCCT. Detta är faktorer

som kan eskalera krisen till en allvarligare nivå. Därefter bedöms kristyp och ansvarsnivå, även detta utifrån SCCT. Beroende på om krisen klassificeras inom offer-, olycks- eller avsiktlighetsklustret bedöms organisationens ansvarsnivå och därigenom hur stort hot krisen utgör för organisationens rykte. Slutligen används responstrategier från både IRT och SCCT för att analysera kommunikationen samt bedöma huruvida organisationen har använt rätt responsstrategi för den givna krisen.

## 2.5 Viktiga faktorer för lyckad kriskommunikation

SCCT och IRT illustrerar vad som bör kommuniceras för att skydda organisationens rykte och för att reparera organisationens image vid händelse av en kris. Dock finns det ytterligare aspekter som bör beaktas kring en organisations möjlighet att lyckas med sin kriskommunikation.

Seeger (2007) föreslår tio viktiga tumregler för en lyckad och effektiv kriskommunikation: “(1) Processmetoder och policyutveckling, (2) Planering före kris, (3) Partnerskap med allmänheten, (4) Lyssna på allmänhetens oro och förstå publiken, (5) Ärlighet, uppriktighet och öppenhet, (6) Samarbeta med trovärdiga källor, (7) Tillgodose medias behov och var tillgänglig, (8) Kommunicera med medkänsla, oro och empati, (9) Acceptera osäkerhet och tvetydighet, (10) Kommunicera meddelande om självförmåga”.

Vidare, hävdar Agnes (2020) att ytterligare fyra faktorer påverkar kriskommunikationens utfall. Dessa faktorer är: “(1) Huruvida man äger narrativet av sin egen kris, (2) Huruvida budskapet är konstant i alla kanaler, (3) Huruvida huvudintressenter får aktuell, transparent och medkännande kommunikation som förstärker organisationens engagemang till intressenter och deras värderingar, (4) Huruvida organisationen anses vara en röst av förtroende, trovärdighet och ledarskap genom krisen.”

Frågan återstår dock vilken responsstrategi organisationer bör välja beroende på hotets och riskens natur. Sellnow och Seeger (2013) redogör för ett flertal rekommendationer som organisationer bör rätta sig efter när de väljer krisrepons. Följande rekommendationer är de mest relevanta för studien:



- Tillhandahåll uppdaterad information till offer genom att uttrycka oro och tillhandahåll korrigerande åtgärder vid möjlighet.
- Använd återuppbyggande-strategier (rebuilding strategy) vid kriser som klassas som avsiktliga.
- Använd förnekande- och attackera anklagaren-strategier i rykteskriser och när krisen är obefogad.
- Använd förstärkande strategi (reinforcing strategy) som supplement till andra strategier.
- Blanda inte förnekande-strategier med förminskande- eller återuppbyggande-strategier.
- Vid kriser där organisationen har starkt krisansvar tillhandahåll compensation och/eller ursäkter.

## 2.6 Sammanfattning av teori

Det presenterade teoretiska ramverket har valts utifrån ledande forskning inom området och bedöms möta behovet av kunskap som krävs för att besvara studiens frågeställningar.

Fastslaget är att Allra-affären klassificeras som en kris och att det intressenters perception av ansvarsnivå som konstituerar vilken responsstrategi som är bäst lämplig. (Coombs 2007) För att möjliggöra en djupare förståelse av fallet vill studien fastslå vilken kristyp och ansvarsnivå företaget hade, hur intressenter tolkade kristyp och ansvarsnivå, och slutligen vilka responsstrategier som är eftersträvarvärda i krisen. För att uppnå detta används SCCT som möjliggör förståelse för hur respondenter tolkar och uppfattar en kris. (Coombs, 2004b; Coombs & Holladay, 2004 refererad i Coombs, Holladay 2010)

Vid kriser tar organisationens rykte och legitimitet skada eller löper risk att ta skada och för att analysera Allras kriskommunikation utifrån skada på image och legitimitet nyttjas därför IRT. Teorin erbjuder fem responsstrategier som bidrar till att reparera ett skadat varumärke. Med stöd i IRT skapas en förståelse hur kommunikation skall lyckas på en granulär nivå. Studien analyserar Allras uttalanden utifrån denna teori för att förstå hur Allra kommunicerat samt fastslå vilka kritiska faktorer som leder till misslyckad kommunikation. Därmed anses arbetets teoretiska utgångspunkter möjliggöra förståelse av den kommunikativa innebörden i krisen, vilka faktorer som påverkat intressenters perception och slutligen vilka faktorer i Allras kriskommunikation som leder till misslyckande.

## 3 Metod

### 3.1 Det teoretiska perspektivet

Det teoretiska perspektivet i studien utgår från vedertagna teorier inom kriskommunikation som kompletteras med viktiga slutsatser kring vad som karaktäriserar lyckad kriskommunikation. Perspektivet ger studien de nödvändiga verktygen för en djupdykning i Allra-affären och företagets misslyckade kriskommunikation. Teorier och modeller ses som verktyg för att förstå olika aspekter av kriser. Genom att följa dessa skapas det ramverk som studien analyserar inom och diskutera utifrån.

Målet med analysen av datan har varit att skapa en inblick i Allra-affärens mest intensiva delar, ge en överblick av hur Allra genomfört sin kriskommunikation över tid och vilka faktorer som leder till misslyckandet. Detta sker genom analys av den insamlade datan, vilken består av offentliga uttalanden från Allra under krisen och analyseras utifrån det teoretiska ramverket.

En kronologisk tidslinje skapades initialt utifrån SvDs sida om Allra (SvD, 2017f) och fortlöper till och med att domen från hovrätten faller (SVT, 2021). Detta för att få en bättre överblick av, och förståelse för fallet. Tidslinjen har förenklat arbetet då den gjort det överblickbart när viktiga händelser och vändpunkter inträffat, när intressenter agerat utifrån det media rapporterat samt belyst vilken kommunikation från Allra som svarat på olika anklagelser. Utöver den visuella hjälpen för ögat och den djupare förståelsen till varför och när kommunikation genomförts är tidslinjen även ett verktyg för att identifiera när och hur ställningstaganden i organisationen förändrats över tid.

### 3.2 Fallstudiedesign

Forskningsdesign är det som utgör ramen för insamlad och analyserad data i akademiska skrivelser och kan se ut på olika sätt beroende på studiens upplägg. Den här studien utgår från en fallstudiedesign, vilket beskrivs av Bryman & Bell (2017, s.86) som en ingående eller detaljerad undersökning av ett eller flera specifika fall, och behandlar oftast ett intensivt studium av situationen i fråga. Nämnda författare bekräftar även att fallet som studeras ska vara av sådan karaktär att det är vad som i huvudsak skapar intresse och att detta är vad som skiljer just fallstudien från andra tillvägagångssätt (Bryman & Bell, 2017,

s.87). Fallstudier skapar en god inblick i kontexten, alltså den upplevda verkligheten, däremot bör egna värderingar undvikas för att undersökningen inte ska påverkas. Kritik riktad mot enskilda fallstudier har ofta med svårigheten att uppnå generalisering till andra fall att göra. Istället skapar fallstudier en djupgående förståelse för fallet genom en tät beskrivning av dess komplexitet. (Bryman & Bell, 2017, s.88)

Studien har en tolkande kunskapssyn där en dialogisk process mellan teori och empiri skapar vad Bryman & Bell (2017, s.46) benämner "produktion av reflexiva narrativ". Med andra ord ett försök att beskriva händelserna, undersöka den subjektiva innebörden av handlingarna och förklara utfallen genom att se till olika intressenters agerande.

Den tolkande kunskapssynen kopplas ibland ihop med det abduktiva tänkandet, vilket arbetet i studien har karaktäriserats av. Abduktion i sig "*innebär att forskaren väljer ut den bästa förklaringen bland konkurrerande förklaringar eller tolkningar av data*" (Bryman & Bell, 2017, s.46). I studiens arbete där problemet med, och frågorna om Allra-affären analyseras, har detta blivit tydligt genom de logiska resonemang som förts kring verkligheten i det empiriska materialet. Studien har på ett liknande vis använt flertalet teorier i studiens sökande efter de bästa förklaringarna och tolkningarna av empirin. (Bryman & Bell, 2017, s.46) Tankesättet anses naturligt i studien då den strikta teoriprövningen med hypoteser som hör till det deduktiva tankesättet inte kunnat användas för att besvara problemet. Detta då ingen lämplig teori existerar för att utröna misslyckad kriskommunikation genom hypotesprövning i ett praktisk fall. Studien är alltså inte skapad för att falsifiera eller bekräfta någon specifik teori eller annan på förhand uppmålad bild av verkligheten. Det induktiva tankesättet så som Anselmsson & Knutsson (2020, s.18) beskriver det, matchar inte heller studiens tankesätt, då arbetet inte har för avsikt att generera en eller flera egna teorier. Även detta anses naturligt, då mängden data som varit möjlig att samla in och analysera inte räcker för ett sådant arbete och möjligheterna till generalisering i en enskild fallstudie inte anses tillräckliga för en sådan målsättning.

Studien utesluter däremot inte förekomsten av tänkande utifrån både deduktion och induktion i processen. Detta då teorierna används för att tolka det empiriska materialet i analysen, samt att de tolkningar som gjorts i viss mån gett upphov till egna konklusioner inom forskningsområdet. Detta är något som Bryman & Bell (2017, s.89) även konstaterar, att fallstudier kan innefatta tänkande kring både teoriprövning och teorigenerering.

### 3.3 Fallet: Allra & nya PPM-systemet

I studien är det kriskommunikationen från Allra som undersöks, ett enskilt fall som pågått under lång tid med flera rättsprocesser. Stora summor pengar tillhörande pensionssparare har varit på spel men även ryktet för såväl PPM-systemet, Allra och de inblandade individerna. PPM-systemet har hamnat i skottlinjen i samband med Allra-affären och har sedan dess reformerats till ett mer begränsat urval med större transparens och övervakning (Sveriges Radio, 2021). Fallet har en unik omfattning inom premiepensionssystemet och har refererats till som ”ett av Sveriges största ekobrottsmål i modern tid” (SvD, 2021a).

Eftersom studien uteslutande undersöker Allra-affären har mer tid spenderats på att studera fallets sammanhang och de förutsättningar som omsluter problemet. Studien ämnar att ge en djupare förståelse för misslyckad kriskommunikation samt lägga en grund för att forskningsområdet vidare ska kunna göra analytiska generaliseringar kring misslyckad kriskommunikation. Utvidgning till flera fall hade kunnat bli missvisande då Allra-affären fått mer uppmärksamhet i media. Det skulle kunnat leda till att datainsamlingen blir snedvriden och/eller att mixen gjort att studien missat viktiga detaljer, som i detta unika fall kan förklara bakomliggande faktorer inom misslyckanden i kriskommunikation.

### 3.4 Språkets funktion

I studien likt verkliga livet, inte minst internt och externt i organisationer, har språket en avgörande roll. Förhållandet mellan språk, handlingar och i slutändan organisering och struktur är därför av intresse vid analys av kriskommunikation. Det handlar om hur organisationen i fråga kommunicerar och agerar i den kris de befinner sig i, vilket blir avgörande för hur intressenterna uppfattar situationen. Studien utgår från uttalanden som gjorts av en organisation i kris och således analyseras Allras uttalanden utifrån forskningsområdets responsstrategier för kriskommunikation. Allras språk påverkas av den situation de befinner sig i och här blir återigen definitionen av en kris viktigt att ha i bakhuvudet: *“uppfattningen av en oförutsägbar händelse som hotar viktiga förväntningar hos intressenter och kan allvarligt påverka en organisations prestanda och generera negativa resultat”* (Coombs, 2015, s.19).

Inom vad som kallas det detaljfokuserade (“fine-grained”) tillvägagångssätt där språket står i fokus är de två viktigaste varianterna samtalsanalys (“conversation analysis”) och diskursanalys (“discourse analysis”). De två är på intet sätt motsatser utan har många

gemensamma nämnare. Båda är inriktade på analys av språkbruket i en specifik situation utifrån vilket man kan få svar på vilka regler och strukturer som bestämmer vad personer säger och gör i den studerade situationen. (Bryman & Bell, 2017, s.495).

Tillvägagångssätten uttrycker också kontextuell förståelse av de detaljer som omger situationen (Bryman & Bell, 2017, s.501).

Då denna fallstudie inhämtar empiri i redan existerande texter samt uttalanden och inte i samtal blir det naturliga valet diskursanalys. Detta är ett mer flexibelt synsätt än samtalsanalysen då kraven är färre och analyser av texter samt intervjuer accepteras.

Karaktärsdragen i en diskursanalys benämns antirealistisk och konstruktionistisk, där den förstnämnda betonar ett avståndstagande från den realistiska uppfattningen som säger att forskning kommer fram till en mer rättvisande verklighetsbild av den studerade texten i fallet. Det konstruktionistiska innebär att undersökningsobjektets uttalade version av verkligheten prioriteras och analyseras utifrån hur verkligheten formar deras tolkningar av just den verklighet de uttrycker. (Bryman & Bell, 2017, s.500)

Det handlar om tolkning av handlingen bakom uttalandet, vilket sällan är detsamma som det som yttrats. Detta är något man på ett mer vardagligt sätt skulle kunna benämna "att läsa mellan raderna" och på så sätt fånga bakomliggande faktorer. Diskursanalysen beskrivs i litteraturen som handlingsinriktad och riktas mot de bakomliggande strategier som används i tal och skrift. Tankesättet återspeglas i två grundläggande diskursanalytiska frågor som arbetet berör: (1.) Vad gör den här diskursen? (2.) Hur är denna diskurs konstruerad så att den kan få detta att hända? (Potter 2004, s.609, refererad i Bryman & Bell 2017, s.500)

Dessa två frågor används löpande i analysen för att bryta ner och kategorisera uttalandena med fokus på hur saker sägs. Detta genom att analysera vilka fraser som används, vilka saker som utelämnas i svaren och "*att det som sägs alltid är ett sätt att inte säga något annat*" (Gill, 1996 & Billig, 1991, refererat i Bryman & Bell, 2017, s.502). Allt detta påverkar den verklighetsbild som mottagaren skapar kring det som diskuterats. Syftet från talespersonerna är alltså att på så sätt påverka den verklighet som omger fallet. (Bryman & Bell, 2017, s.500, 502)

## 3.5 Datainsamlingen

Forskningsmetoden är den teknik som används för insamling av empirisk data och i denna kvalitativa studie har inhämtningen utgångspunkt i sekundärkällor. Detta då det redan finns en stor mängd tillförlitlig och användbar dokumentation av fallet tillgängligt online.

Däribland en mångfald av artiklar och uttalanden i olika tidskrifter samt nyhetsmedia så som SVT, SvD, Epoch Times, Sveriges Radio med flera. Även en dokumentärserie på SVT Play, utgiven 2020, finns tillgänglig samt rättsfall med domstolsbeslut både i Stockholms tingsrätt 2020 och Svea hovrätt 2021. Den kvalitativa forskningsstrategi som tillämpas utgår från tolkning av den insamlade datans innebörd. I tillägg till det kvalitativa så utförs en mindre kvantitativ sammanställning där kvantifiering av insamlad data och analys av densamma utförs (Bryman & Bell, 2017, s.58).

Målet med insamlingen av data i studien har varit att skapa en inblick i fallets mest intensiva skeenden samt en överblick av hur Allra genomfört sin kriskommunikation över tid utifrån uttalanden kopplade till fallet. Ett ändamålsstyrt urval görs oftast i kvalitativa undersökningar av den enkla anledningen att man utgår från målen med forskningen, alltså att besvara forskningsfrågorna (Bryman & Bell, 2017, s.407). En variant av ändamålsstyrt urval är kriteriestyrt urval, vilket används i studien. Kriterierna grundas i relevansen utifrån Allra-affären och talespersoner hos Allra (Bryman & Bell, 2017, s.409). Kriterierna för urvalet innebär att uttalandena ska vara relevanta utifrån den faktiska krisen, de är gjorda av talespersoner från Allra samt att talespersonerna har framträdande roller i företaget och därför kunnat antas agera utifrån organisationens bästa. Den information som uppfyllde kriterierna adderades tills dess att ingen ny eller relevant data längre kunnat bidra till att besvara forskningsfrågorna.

### 3.5.1 Det initiala urvalet

Det initiala urvalet utgick från citat och intervjuer från dokumentärserien ”Allra-affären” (SVT Play, 2020) samt Allras egna landningssida: Allra inifrån. Dessa gav en överblick av fallet och viktiga uttalanden kunde plockas ut. Vad som bör nämnas kring SVT dokumentären, då den delvis är skapad med material från de intensiva delarna av krisen och med nya intervjuer gjorda i efterhand, är att samtidskriteriet spelar in av flera anledningar. Först och främst för att intervjupersonernas minnesbilder kan förändras över tid (Lars Berggren, Lunds Universitet). Detta på så sätt att saker som varit allvarliga i stunden nu

kunde tas med ro. För det andra befinner sig intervjupersonerna i ett annat stadiet av krisen. Tingsrättens friande dom hade fallit, vilket gör att personerna som intervjuas ser på Allra-affären på ett annat sätt och kan uttala sig därefter. Därtill har ny information tillkommit i rättsprocessen kring Allra-affären sedan SVT-dokumentären spelades in, vilket gör att flera av utgångspunkterna för den sociala verklighet intervjupersonerna svarar i har förändrats. Intervjuerna i SVT-dokumentären, som gjorts efter de mest intensiva delarna av krisen och före hovrättsdomen, betraktas därmed som en senare del av kriskommunikationen.

Allra inifrån är en landningssida dedikerad till att ge svar på tal till kritiken som uppkommit. Dessa inlägg och bilagor finns publicerade på Allras egna hemsida med datum och ofta med länkar till relevanta artiklar. Därtill publicerar sidan även dokument som berör Allra-affären, i syfte att lyfta vad de anser vara relevant och essentiell information för att deras intressenter skall få en bild av händelserna som föranledde krisen.

Eftersom Allra inifrån är en landningssida som Allra själva står bakom kan den akademiska legitimiteten anses som låg. Allra har inte bedrivit sidan i syfte att utröna vad som anses rätt eller fel, snarare har syftet varit att bevisa sin egna oskuld och att minska den negativa inverkan krisen kan medföra. Det publicerade innehållet och utlåtandena anses dock som en god källa utifrån faktumen att Allra är huvudpart i fallet och väl insatta i området samt att det är just deras uttalanden som studien undersöker. Studien utgår alltså från att uttalanden och den information som återges inte är ogrundade eller bygger på en oförståelse av fallet. Däremot är källan gravt tendensiös och beaktning tas till att det är Allra själva som både publicerar och vinner på att en så god bild av organisationen som möjligt framställs. Utifrån detta antar studien att informationen från Allra inifrån har en benägenhet att vara vinklad. Medvetenheten om att källan är tendensiös tas också i beaktning när studien betraktar de dokument som går att återfinna på sidan, då dessa kan antas vara utvalda för att passa Allras agenda. De uttalanden som återfunnits och som kan kopplas till Allra-affären anses trots den vinkling som sker vara av yttersta vikt. Detta då studien inte tar i beaktning vem som har rätt eller fel och därav inte lägger vikt vid om uttalanden är sanningsenliga eller inte. Det som är viktigt är vad som sagts, hur det sagts, varför det sagts och i vilket sammanhang det sagts. Ifall utlåtandena är vinklade eller ej påverkar inte den bedömning som görs av dem.

Avslutningsvis, saknas det en tydlig återgivning kring vem som skrivit repliken eller inlägget på Allra inifrån. Det förekommer i viss utsträckning namn och titel, men i vissa fall har inläggen ingen angiven skribent. Emellertid vill denna studie undersöka kommunikation

från företaget, varvid all information från Allra inifrån blir relevant. Vidare, har inläggen en datumangivelse med datum samt månad, men ej år. Studien kan med säkerhet inte säga vilket exakt år texten publicerades, däremot kan studien med hjälp av de artiklar och händelser som inlägget ämnar ge svar på, fastslå vilket år inlägget mest sannolikt är publicerat. Inte heller står det om inlägget har redigerats. Studien kan därför inte med säkerhet säga att inlägget är det originalinlägg som publicerades på ursprungsdatum då det kan redigerats vid ett senare skede.

### 3.5.2 Urvalet utvidgas

Urvalet utvidgades efter att det initiala urvalet bearbetades samt då vissa uttalanden från Allra inifrån behövde verifieras mot andra källor. Till urvalet adderades uttalanden från den kronologiska tidslinjen (bilaga 2), citerade i Svenska Dagbladets sammanställning (SvD, 2021a) och uttalanden i intervjuerna med Ernstberger från Epoch Times Sverige del 1-3 (2017). Därtill adderades uttalanden citerade och/eller transkriberade i Dagens Industri (2017), Sveriges Radio (2017, 2021), Göteborgs-Posten (2017), Expressen (2020) samt Aftonbladet via TV4-nyheterna (2021). Detta för att ge en mer omfattande och tillförlitlig bild av uttalandena från talespersonerna hos Allra, vilket underbyggs av att källorna kan kontrolleras gentemot varandra. Insamlingen av longitudinell data visar hur uttalanden, vilka också behandlas som en form av mätpunkter under krisens förlopp, utvecklats i takt med att krisen fortlöper.

Normalt har människor större tillit till källor som skapats i samband, eller så tätt på, händelsen som möjligt. Med det sagt bedöms dock både källmaterial som producerats samtidigt som händelsen inträffat och historiskt källmaterial som producerats efter att händelsen inträffat, vid just diskursanalys av exempelvis veckotidningar, som "kvarlevor". (Lars Berggren, Lunds Universitet, s.9,12) De uttalande som inhämtats från tidningsartiklar, reportage samt sammanställningar och senare använts till analysen i studien bedöms alltså helt och hållet överensstämma i tid och rum med händelserna. Den empiriska datan antas med andra ord inte påverkats av den tid som förflutit mellan det faktiska uttalandet och publiceringen, utan dessa antas vara gjorda samtidigt.

Vidare angående källorna så tar studien i beaktning att materialets ursprung kan vara färgat och/eller vinklat av skribenter och redaktionernas inställning i fallet och den politiska



vridningen. Dessa problem kring källors tillförlitlighet anses dock överbyggas då artiklarna som helhet inte används som underlag för studien. Artiklarna används endast för att skapa inblick i sammanhanget och skapa en kronologisk ordning. De valda medierna där citerade uttalanden inhämtats betraktas i studien som välkända och erkända med ansvariga utgivare, därav anses inte det analyserade materialet vara missledande eller färgat. Tendenskriteriet blir av mindre vikt då uttalanden och citeringar inte kan antas vara uppgifter som ”*man inte kan förlita sig på (och) uppgifter som kan misstänkas vara färgade eller tillrättalagda utifrån författarens värderingar*” (Lars Berggren, Lunds universitet, s.12).

Studien använder sig av flertalet källor för att sänka osäkerhetsmarginalen i det empiriska materialet och komma närmare den sociala verkligheten som ligger närmast sanningen. I efterhand som det empiriska materialet utvidgats har den sammanställning av uttalanden som gjorts lagt tillräta i kronologisk ordning och en sammanställning av de 32 citaten som analyserats återfinns i bilaga 1. Den kronologiska tidslinjen som skapats utifrån SvDs artiklar och som beskrivs i “3.1 Det teoretiska perspektivet” återfinns som helhet i bilaga 2.

## 3.6 Analysmetod

Analysen i studien utgår från krisens mest intensiva delar och preciseras i de uttalanden som återges i bilaga 1. SCCT stödjer studien i analysen av organisationens ansvar i krisen och tillsammans med IRT har ett ramverk skapats för att analysera Allras uttalanden.

### 3.6.1 Definiera krisläget

För att förstå uttalandena ur ett mottagar- och intressentperspektiv analyseras Allras krishistorik och tidigare rykte, vilket är eskalerande faktorer som påverkade hur allvarlig krisen blev. Detta eftersom intressenters tidigare perception av organisationen påverkar hur en ny kris och tillhörande kommunikation uppfattas, vilket påverkar krisansvaret som Allra tillskrivs. Dessa två faktorer beaktas genom en analys av tidigare tillfällen då Allras har hamnat i blåsväder och behandlas separat från den analys av uttalanden som görs under krisen.

Om tidigare krishistorik förekommer eller om organisationens rykte anses vara negativt så kommer intressenters perception av krisen att förskjutas till nästa krisansvarsnivå vid en ny kris. Det innebär alltså att studien bedömer Allras utgångsläge för hanteringen av krisen

annorlunda, och andra responsstrategier ska styra kriskommunikationen än om företaget haft ett gott rykte och en fläckfri krishistorik vid krisens uppdragande.

När krishistorik och tidigare rykte bedömts ska istället krisen ”Allra-affären” som är studiens faktiska undersökningsobjekt bedömas utifrån kristyp och ansvarsnivå. Allras ansvarsnivå bedöms genom att se till hur krisen uppstått, hur de agerat och ifall utfallet kunnat undvikits om Allra agerat annorlunda. Bedömningen utgår från det insamlade materialet kring fallet samt utifrån hur kunniga personer inom området uttalat sig. På så sätt ska Allras ansvarsnivå i krisen konkluderas utifrån kristyperna offer-, olycks- eller avsiktlighetsklustret beroende på vilken roll organisationen haft i krisens uppkomst.

Genom att bedöma Allras ansvarsnivå i krisen kan organisationen placeras i ett av de tre klustren. Därefter justeras val av kluster efter eventuell krishistorik och tidigare rykte, vilket kan förskjuta intressenternas perception av krisen till ett nytt, mer allvarligt kluster. När det slutgiltiga klustret är fastställt och organisationens ansvarsnivå bedömd går det att utläsa hur stort hot krisen utgör för organisationens rykte. Det är här studien lämnar SCCT som enskild modell för att utvidga till den sammanflätning av SCCT och IRT, vilket presenterats i figur 2. Sammanslagningen görs för att korta ner antalet begrepp som används i empirin. Detta eftersom responsstrategierna från IRT och SCCT är jämförbara, har liknande innebörder och kan således likställas under gemensamma benämningar.

Analysens förlopp återges i figur 3 där de eskalerande faktorerna vid sidan om valet av Allras ansvarsnivå i krisen påverkar det slutgiltiga valet av kluster. Detta leder i sin tur till de responsstrategier organisationen kan använda i kriskommunikationen. De responsstrategier som återfinns i modellen återspeglar den sammanflätning som gjorts i figur 2 av de fyra responsstrategierna från SCCT och de fem responsstrategierna från IRT för att stärka studien. Studiens version av modellen är ett försök till förenkling och förstärkning av IRT samt SCCT.

### 3.6.2 Analysera Allras kriskommunikation

Modellen i figur 3 som skapats från de två teorierna möjliggör identifiering av den bakomliggande responsstrategin i varje uttalande som analyseras. Detta genom den tidigare beskrivna diskursanalysen där varje uttalande tolkas för sig själv, bryts ner och klassificeras med den responsstrategi som bäst matchar uttalandet. På detta vis analyseras uttalandena

samtidigt som de markeras med åtminstone en responsstrategi. Markeringen går ut på att alla uttalanden ska bli tilldelade responsstrategier, vilket i sin tur möjliggör mätning av antalet responsstrategier som Allra använt. Att mäta antalet uttalanden på detta vis ger studien den data som behövs för att se vilken eller vilka responsstrategier som används mest och när dessa använts. Detta blir tydligt när de faktiska uttalandena sammanställs och markeras med en eller flera responsstrategier, vilket sker i figur 5 i analysen. Allras avkodade uttalanden kan på så sätt jämföras med rekommenderade responsstrategier från forskningsfältet. På så vis kan kritiska faktorer som leder till misslyckanden i kriskommunikationen identifieras.

Det analyserade antalet uttalanden ger alltså en bild av hur responsstrategierna förändrats över tid, vilka responsstrategier som används mest och hur det förhåller sig till forskningsfältets rekommendationer. Analysen ger på så vis en övergripande bild av Allras kriskommunikation, en utgångspunkt för både bedömning av huruvida organisationen har använt rätt responsstrategi för den givna krisen och således även för slutsatser kring var, hur och när misslyckanden sker.

Den kompletterade forskningen som används ”viktiga faktorer för lyckad kriskommunikation”, har försett studien med ett antal regler och rekommendationer för en djupare analys av fallet. Även här används de uttalanden som klassificerats med responsstrategier till en analys av huruvida organisationen har använt rätt strategi för den givna krisen. Således kan slutsatser kring var, hur och när misslyckanden i Allras kommunikationen skett konkluderas. Både teorierna och det kompletterande materialet framhåller vikten av att ta intressenternas perspektiv genom att bemöta deras oro på ett så trovärdigt sätt som möjligt.

### 3.7 Metodreflektion: etiska överväganden och trovärdighet

Inom företagsekonomisk forskning finns det alternativa kriterier för bedömning och värdering av kvalitativa- och kvantitativa forskningsmetoder (Bryman & Bell, 2017, s. 378). Kriterierna som hör samman med den kvalitativa forskning som drivs i studien, ingår i det grundläggande kriteriet trovärdighet (“trustworthiness”) och benämns: tillförlitlighet (“credibility”), överförbarhet (“transferability”), pålitlighet (“dependability”) och

konfirmering eller bekräftelse (“confirmability”). Med dessa kommer även den ekologiska validiteten att kortfattat diskuteras. (Bryman & Bell, 2017, s.380)

### 3.7.1 Tillförlitlighet

Kriteriet tillförlitlighet är motsvarigheten till den kvantitativa forskningens interna validitet och bedömer hur acceptabel den sociala verklighet som beskrivs i arbetet är i omvärldens ögon. Tillförlitligheten handlar alltså om att forskningen utförts på ett korrekt vis och att inblandade personer kan sägas acceptera den verklighet som speglas i studien. Eftersom analysen utgår från sekundärkällor har dessa valts efter de specifika kriterier och därefter individuellt bedömts i likhet med vad som presenteras i “3.5 Datainsamling”. Som angreppssätt för att kontrollera insamlad data, vilket är en viktig del i resultatet, har triangulering använts. Varje uttalande som finns med i det empiriska materialet har på så sätt vägts och kontrollerats genom jämförelse med andra välkända och tillförlitliga källor. Genom trianguleringen har också dubletter av uttalanden som återfunnits i fler medier kunnat sorteras bort. Angående valda teorier är det nödvändigt för studiens forskningsmässiga tillförlitlighet att använda två teorier eftersom både våra tankar och tankesättet i SCCT kan verifieras mot logiken i IRT. (Bryman & Bell, 2017, s.381)

### 3.7.2 Överförbarhet

I likhet med den här studien kring Allra-affären innebär kvalitativ forskning oftast en djupare analys av ett intensivt studium för en mindre grupp människor med gemensamma egenskaper. Överförbarheten, vilket är motsvarigheten till extern validitet inom kvantitativ forskning, bedömer hur väl resultaten av den kvalitativa forskningen kan göras gällande för andra grupper med liknande egenskaper eller samma grupp vid ett senare tillfälle. De vill säga om och hur resultatet från forskningen kan generaliseras. Precis som nämnt i 3.2, kring designen på studien, så är generaliseringar mellan kvalitativa fallstudier och andra fall kritiserat. Detta då unika fall i sin natur inte är identiska med andra fall, vilket gör jämförelserna och den potentiella generaliseringen mycket svår.

Det tillvägagångssätt som föreslås och accepteras för att skapa ett underlag som andra personer kan dra nytta av, är att i studien producera så kallat täta redogörelser (“thick descriptions”). Detta kan på så sätt ge både inspiration och viktig information kring det unika fallet som läsaren får bedöma generaliserbarheten av, till nytta för sin egna forskning eller uppfattning av ett liknande fall. (Bryman & Bell, 2017, s.382)

### 3.7.3 Ekologisk validitet:

Utöver tillförlitlighet och överförbarhet som motsvarar intern och extern validitet finns även ekologisk validitet där man ser till allmännyttan av den kunskapsgenerering studien medför. Studien i sig behandlar den mycket omdiskuterade Allra-affären, vilket i sig utgör ett intresse för människor som i någon form följer medierapportering. Den breda bakgrunden kring premiepensionssystemet ger en tydlig berättelse att följa och som sedermera konkretiseras ner i just Allra-affären och det teoretiska perspektivet som gör det möjligt att analysera just kriskommunikationen.

För någon som aldrig funderat över kriser, dess innebörd för organisationer och alla de intressenter som påverkas kan studien ge en god inblick i den komplexitet som gör genomtänkt kriskommunikation nödvändig. Resultatet och framförallt de faktorer som leder till misslyckande i kriskommunikation är på intet sätt att se som vardagsmat eller något alla kan ha intresse av att läsa om. Oavsett intresse, kan studien ge en mer nyanserad bild av hur kriskommunikation bör och inte bör utföras. Att försöka överföra resultaten i identisk form till andra kontexter är inte optimalt. Men den djupare bild av kriskommunikation som personer kan ta del av i studiens täta beskrivning ger bättre förståelse av hur, vad och varför privatpersoner och organisation kommunicerar med sin omvärld i kriser. (Bryman & Bell, 2017, s.69-71)

### 3.7.4 Pålitlighet

Det som inom kvantitativ forskning benämns reliabilitet och ställer frågan om resultaten blivit detsamma ifall studien gjorts om på nytt, benämns istället pålitlighet inom kvalitativ forskning. Pålitligheten i studien bedöms utifrån ett granskande synsätt ("auditing") på så sätt att forskningsprocessen som helhet återspeglas i största möjliga utsträckning i materialet för att ge den transparens som behövs till utvärderingen av arbetets delmoment. Studien innehåller en stor mängd empirisk data i form av uttalanden och valen av uttalanden kunde givetvis blivit annorlunda om någon annan genomfört studien. Motpol för datainsamlingen bör dock bli det som diskuterats i 3.5 där valet av empiri utgår från de kriterier som bör uppfyllas oavsett vem som utför studien. Dessutom har studien samlat in och använt all den data som kan tänkas viktig för resultatet som presenteras. På så vis blir slutsatsen att den största faktorn till att en ny studie fått ett annat resultat hade varit om forskarna satt andra kriterium för urvalet, eller inte fortsatt sin datainsamling så långt som möjligt och på så vis uteslutit avgörande uttalanden. (Bryman & Bell, 2017, s.382)

### 3.7.5 Konfirmering

Det sista kriteriet inom det grundläggande kriteriet trovärdighet handlar om den objektivitet forskare ska ha i sitt arbete och i slutsatserna. Man konfirmerar alltså att forskningen i största möjliga mån är opåverkad av egna värderingar och den teoretiska inriktningen även om fullständig objektivitet inte kan uppnås. I den här kvalitativa studien har undersökningen uteslutande analyserat uttalanden direkt från företaget samt citat i artiklar av relevans. Diskursen i uttalandena har tolkats utifrån vad som beskrivs i “3.4 Språkets funktion” och sedermera kategoriserats för vidare analys utifrån sammanställningen av SCCT och IRT. Den lilla subjektivitet detta angreppssätt lämnar utrymme för bör inte vara avgörande eller påverka undersökningen eller de slutsatser som dras. Inte heller kan slutsatserna antas ha blivit annorlunda om en annan forskare gjort om analysen från samma material. (Bryman & Bell, 2017, s.382-383)

## 4 Empiri och analys

### 4.1 Krisläge

För att undersöka Allras kriskommunikation måste först krishistorik, ansvarsnivå och kristyp fastställas. Detta utförs genom användning av analysmodellen SCCT, specifik teori om krisansvar och de tre olika klusertyperna; offer-, olycks- eller avsiktlighetsklustret.

#### 4.1.1 Krishistorik och tidigare rykte

Genom att analysera Allras krishistorik och tidigare rykte så går det att förutsäga intressenternas upplevda krisansvar som de anknyter till organisationen vid en ny kris. Kritik som förekom innan Allra-affären kommer att belysas. Om tidigare krishistorik förekommer eller om organisationens rykte anses vara negativt så kommer perceptionen av krisen att förskjutas till nästa krisansvarsnivå. Det innebär att en kris utgör ett större hot för organisationer som redan har en historia av kriser. (Coombs, 2004a; Coombs & Holladay, 1996, 2004 refererad i Coombs, Holladay 2010)

Allra, som då hette Svensk Fondservice, fick under 2013 kritik för deras aggressiva försäljningsmetoder och muntliga avtal. Konsumenter som önskat mer information om tjänsten har blivit bundna till avtal som därefter har förlängts utan förvarning. Som svar på detta skickar konsumentverket förbuds föreläggande till Allra, vilket resulterar i att de upphör med telefonförsäljning av premiepensionstjänsten. (Aftonbladet, 2013) (Realtid, 2014)

Vidare, så varnar Pensionsmyndigheten, i en rapport från 2014 som Allra finns med i, pensionssparare för bolag som tar över förvaltningen av premiepensionen. Pensionsmyndigheten menar att dessa företag förknippas med komplicerade avtal och höga avgifter som är mycket dyrare än genomsnittsfonden. (Pensionsmyndigheten, 2014)

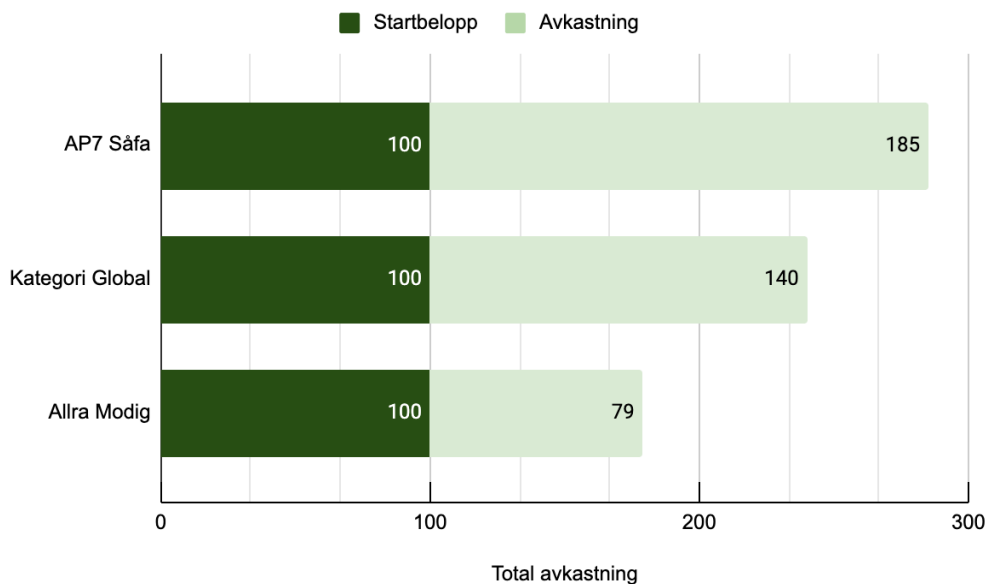
Affärsvärlden publicerar 2017 en artikel om att Allras VD, Alexander Ernstberger, stod för årets dyraste villaköp på 50 miljoner kronor. I sig är detta inte en kris, men det är en känslig fråga för intressenter. Frågan som många ställer sig är om det är det rimligt att man ska kunna bli så rik på att förvalta andra människors pension. När det sedan framkommer att villan har sålts för ett misstänkt överpris på 18 miljoner kronor samt att säljaren, Klas Hellman, är en person som har haft gemensamma affärsintressen med Allra, ökar spekulationerna ytterligare (Småspararguiden, 2017).

Det är svårt att dra slutsatser hur dessa händelser har påverkat allmänhetens uppfattning och ryktesbild om Allra. Däremot så är det inte en positiv krishistorik Allra besitter, vilket enligt analysmodellen SCCT, innebär att intressenternas perception av krisansvaret ökar ett steg ytterligare.

#### 4.1.2 Kristyp och ansvarsnivå

Allra-affären uppdagades när SvD (2017h) publicerade en artikel gällande att Allras fonder presterat sämre än marknadsnittet, trots att Allra har marknadsfört sina fonder som gynnsamma i relation till snittet. Underprestationen i sig skulle kunna klassificeras i olycksklustret om de händelser som föranledde den sämre prestationen inte var avsiktliga. (Coombs, 1995,2004,2006,2007 refererad i Coombs, Holladay 2010). Detta är rimligt att anta eftersom det är svårt att förutspå vilka fonder som kommer att vara mest lönsamma. Det skulle alltså kunna vara en olycklig händelse att Allra placerade spararnas pengar i fel fond. Allras mest framgångsrika fond är Allra Modig. Från 2011 tills dess att fonden slängs ut har pensionsspararnas pengar gått upp med 79%. För jämförelse så ökar snittet för PPM-

fonder i samma kategori med 140% och icke-vals alternativet AP7 Såfa stiger med 185% (SVT Play, 2020). I nedanstående figur illustreras hur 100 kronor i diverse fond har växt från 2011 till mitten av 2017.



Figur 4. Jämförelse, avkastning. Källa: SvT Play (2020)

Fortsättningsvis, går kommunikationen som Allra har förmedlat till pensionsspararna inte i hand med verkligheten. På Allras hemsida finns det uttalanden som påstår att *“Allras fonder är de mest populära i PPM-systemet”*, *“Allras egna PPM-fonder är långsiktiga vinnare”* och att *“Allras erfarna förvaltare ska maximera avkastningen”*. Denna verklighetsfrånvända kommunikation bör inte ses som en olycklig händelse då denna studie bedömer att det är rimligt att förvänta sig att Allra har kompetensen och resurserna att värdera fondernas utveckling korrekt. Kommunikationen kan därmed inte ses som något annat än avsiktligt med syftet att förbättra Allras image och därmed locka flera sparare. När SvD avslöjade att Allras fonder underpresterade i jämförelse med snittet fick företaget ta tillbaka sina påståenden och tillsätta åtgärder. (SvD, 2017h)

Vidare, är den huvudsakliga delen i krisen avslöjandet att Allra, under år 2012, betalat ett kraftigt överpris på 170 miljoner av pensionsspararnas pengar till mellanhanden Oak Capital som förmedlar ett köp av värdepapper (Sveriges Radio, 2017a). Senare uppdragas det att ungefär hälften av provisionen förs tillbaka till Allra-grundarna, då det finns privata kopplingar mellan Allra och mellanhanden (SVT Play, 2020).



Allras VD, Alexander Ernstberger, hävdar att provisionen måste sättas i relation till det nominella belopp som värdepapperna har exponering mot. Ernstberger motiverar affärens legitimitet med argumentet *“eftersom värdepapperna som Allra har köpt har en exponering mot tillgångar på ett betydligt högre värde (5,4 miljarder) så ska provisionen jämföras med det nominella beloppet. Då blir provisionen drygt 3%.”* (SVT Play, 2020)

Dock menar Per Strömberg, professor på Handelshögskolan Stockholm, att så räknar man inte inom den finansiella forskningsvärlden. Strömberg menar att det nominella beloppet inte har någon riktigt ekonomisk innebörd, utan provisionen måste sättas i förhållande till marknadspriset, de vill säga i relation till hur mycket pengar Allra investerade. När man sätter 170 miljoner i förhållande till 430 miljoner, så blir det en provision på nästan 40%. En provision på 3-4% anses vara mycket hög, en provision på 40% är helt absurt, menar Strömberg. (SVT Play, 2020)

Denna akt kan inte klassas som en olycka eftersom affären är ett resultat av Allras medvetna gärningar. Utifrån analysmodellen så klassificeras denna kris inom avsiktlighetsklustret, därmed bär Allra ett högt ansvar och hotet mot organisationen anses vara betydande.

I nästa steg av Allra-affären, köper Oak Capitals ägare aktier i Allra genom ett bolag som kontrolleras av huvudfigurerna Ernstberger och Persson Rothman. På så vis återförs 100 miljoner av de 170 miljoner som Oak Capital fått i provision tillbaka till Allra-grundarna. (SVT Play, 2020)

Ernstberger hävdar att Allra inte hade insyn i Oak Capitals affärer och att Oak Capitals beslut att vid ett senare tillfälle köpa aktier i Allra får stå för dem, det var inget som Allra kände till vid tillfället för affären. Däremot kunde åklagaren visa, genom flera mejltrådar mellan Oak Capital och Allra, att Ernstberger var involverad i Oak Capitals interna diskussioner kring affären. Trots detta fortsätter Ernstberger att hävda att inga fel har begåtts och att affärerna har gett spararna en vinst. (SVT Play, 2020) Det stämmer att Allras fonder har genererat en vinst i relation till startbeloppet, men då en utebliven vinst/avkastning ska ses som en indirekt förlust är det tvivelaktigt om detta uttalande kan anses korrekt (KöpL, 67§, 2 st, första punkten).

Sammanfattningsvis, har Allra begått flera gärningar som kan klassificeras inom både olycks- och avsiktlighetsklustret. Vid händelse av tidigare krishistorik förskjuts intressenters perception av Allras ansvarsnivå i krisen ett steg. Utifrån analysmodellen SCCT resulterar

detta i att Allra-affären slutligen klassificeras inom avsiktlighetsklustret. Kristyper som klassas som avsiktliga för med sig en hög ansvarsnivå för organisationen. Därmed anses krisen utgöra ett stort hot för Allras rykte. Även krisens negativa effekter ökar eftersom Allras ansvarsnivå anses, utifrån intressenters perspektiv, vara högt. Därtill bör Allra formulera sin kriskommunikation utifrån given kristyp och ansvarsnivå. I följande kapitel analyserar denna studie om Allra har lyckats med det.

## 4.2 Allras kriskommunikation

I detta kapitel följer en analys av Allras kriskommunikation utifrån den sammanslagna analysmodellen av SCCT och IRT. Genom att analysera Allras kriskommunikation sökes förståelse för vilken kommunikationsstrategi som främst använts samt huruvida Allra lyckats följa relevanta teoretiska ramverk. Sammanslagningen av SCCT och IRT möjliggör identifiering av responsstrategi samt huruvida rätt responsstrategi använts givet krisens beskaffenhet. Därtill görs en analys av Allras kriskommunikation utifrån kritiska faktorer för lyckad kriskommunikation med syftet att identifiera hur och varför misslyckandet uppstod. Utgångspunkt i analysen är att Allras mål med kriskommunikationen är att rädda organisationens legitimitet.

### 4.2.1 Krisen och kommunikationens utveckling

#### 4.2.1.1 SvD publicerar granskning av Allra

*”Våra fonder är bland de mest populära i premiepensionssystemet - över 130 000 personer har valt fonderna. Vi utsågs även till Rekommenderat företag 2016”. - Anton Abele, f.d  
Kommunikationschef Allra (SvD, 2017-01-30)*

*”80 procent av våra kunder har valt fonderna Modig och Lagom vilket inneburit att de fått en årlig avkastning om cirka 8 procent sedan start. En genomsnittlig avkastning vi är nöjda med och som överstiger den av Pensionsmyndigheten antagna prognostiserade avkastningen för aktier om 6,5 procent per år.” - Anton Abele, f.d Kommunikationschef Allra (SvD, 2017-01-30)*

När SvD publicerar sin granskning den 30 januari 2017 så har de kontakt med Allras kommunikationschef, Anton Abele. Via mejl besvarar Allra kritiken som granskningen kommit fram till. Genom citaten ovan ser vi att Allra vill påminna om företagets ranking som Rekommenderat företag 2016, vilket fungerar som en påminnelse om företagets

tidigare goda gärningar. Därtill lyfter Allra att deras avkastning på deras två största fonder haft en genomsnittlig årlig avkastning som överträffar Pensionsmyndighetens prognostiserade avkastning. I dessa två citat kan uttalandena från Allra knytas till responsstrategin *minska offensiviteten*. Detta görs genom att påtala stärkande åtgärder för att på så vis upprätthålla organisationens legitimitet.

*”Fonden har inte något jämförelseindex (...). Beträffande meningen på hemsidan som du refererar till var det ett rent misstag att skrivningen stod där och med anledning av detta är texten nu uppdaterad”* - Anton Abele, f.d Kommunikationschef Allra (SvD, 2017-01-30)

Citatet ovan är ett uttalande från Allra, per mejl till SvD, på frågan varför man på företagets hemsida angett att fonden “Strategi Modig förväntas slå index”. Reportern har i sin frågeställning till Allra ifrågasatt formuleringen då få aktivt förvaltade fonder lyckats slå jämförelseindex - varvid grunden till påståendet ifrågasätts av reportern. För att besvara kritiken kring att “slå index” så nyttjar Allra den form av responsstrategi som benämns *undvikande av ansvar*. Strategin bygger på att rättfärdiga eller bortförklara situationen. Ansvaret åligger Allra att förmedla information på ett otvivelaktigt och korrekt vis. Uttalandet visar att Allra har formulerat sig på ett tvivelaktigt sätt, varvid de undviker ansvarstagande genom att påtala ett misstag. Detta kan potentiellt förmildra den negativa perceptionen av krisen om intressenter uppfattar det som en olycka, då vi tenderar att endast hålla andra ansvariga för faktorer som de kan förväntas kontrollera. Däremot bör Allra hållas ansvariga för deras kommunikation och intressenter måste kunna utgå ifrån att uttalanden från Allra innehåller korrekt information. Vidare, påvisar uttalandet ovan även *korrigering åtgärder* då Allra väljer att uppdatera uttalandet så att det inte längre hävdar att fonden har något jämförelseindex.

#### 4.2.1.2 Ordförande och ledamot begär utträde ur bolagstyrelsen

*“Med anledning av de senaste veckornas kritik mot bolaget och den negativa mediala exponeringen har jag valt att avböja omval till styrelsen och istället lämna plats för en ny styrelseordförande”*

- Ebba Lindsö, f.d Ordförande Allra (SvD, 2017-02-09)

Med anledning av Lindsös avböjande till omval ställer SvD Näringsliv frågan om övriga styrelseledamöter gett några signaler att de inte vill ställa upp för omval, till vilket VD Alexander Ernstberger svarar via mejl:

*”Nej det har vi inte”* - Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (SvD, 2017-02-09).

Senare, den 11 februari berättar Lindsö att hon begärt utträde ur styrelsen. Tisdagen den 14 februari 2017 meddelas köpstopp för samtliga av Allras fyra fonder inom premiepensionen (SvD, 2017b). Fem dagar efter Lindsö gjort sin avgång offentlig, den 16 februari, kan SvD Näringsliv (2017) rapportera att tidigare justitieminister Thomas Bodström också lämnar Allras styrelse. Bodströms ansökan till bolagsverket om utträde ur styrelsen, sker alltså två dagar efter det att Pensionsmyndigheten köpstoppat Allras fonder.

Situationen är i detta skede mycket kritisk. Fallet bedöms ha börjat eskalera från att vara en risk på grund av ökad mediegranskning, till att närma sig den mest intensiva delen av krisen. Kriskommunikationen är i detta skede bristfällig, potentiellt en följd av att Allra ännu inte hunnit greppa hur allvarlig situationen är. Alternativt att deras passiva taktik är ett försök att stoppa snöbollseffekten som nu tar fart.

*“Vi är ett modernt, transparent finansbolag och arbetar nu intensivt för att omgivningen ska förstå detta. I det ljuset är det naturligtvis beklagligt att två styrelseledamöter valt att lämna styrelsen mitt i den mediala granskning som bolaget nu genomgår.”* - Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (SvD, 2017-02-16).

Detta uttalande följer efter att styrelseledamot, Thomas Bodström, begärt utträde ur styrelsen. Bodström hävdar att beslutet var en följd av att Lindsö begärt utträde. I Allras respons åskådliggörs ett försök till att *minska offensiviteten*. Allra försöker knyta an till positiva egenskaper som de vill associeras med. Egenskaperna, vilket är modernt och transparent, skall väga upp för den negativa händelsen som föranlett att två styrelsemedlemmar avgått.

#### 4.2.1.3 Allras fonder köpstoppas

*“Som mediekonsument kan jag förstå Pensionsmyndighetens agerande i ljuset av den mediegranskning som har pågått. Men som VD för en verksamhet jag känner utan och innan kan jag känna viss förvåning – framförallt då delar av de uppgifter som framkommit är felaktiga. Men icke desto mindre, vi har en god relation och avser även fortsatt att ha en transparent och öppen dialog med Pensionsmyndigheten”* - Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (Allra inifrån, 2017-02-19)

Ovanstående uttalande visar att Allra vill förmedla att de till viss del förstår Pensionsmyndighetens agerande i ljuset av mediagranskningen, men samtidigt är de tydliga med att påtala att myndighetens granskning baseras på felaktiga uppgifter. Genom att uttrycka sig på detta vis används responsstrategin *förnekande*, mer specifikt förskjutning av skuld. Allra hävdar att på grund av utomstående faktorer, som den pågående

mediegranskningen, så har pensionsmyndigheten fått felaktiga uppgifter, något som inte kan anses vara inom Allras kontroll. Allra försöker därmed förneka krisen existens genom att hänvisa till felaktiga uppgifter.

*”Den kritik som riktats mot bolagets avkastningsnivå har varit rättmätig.”*

- Gunnar Axén, Ordförande Allra (DI, 2017-02-23)

*”Vi ser över placeringsstrategier, avgiftsstruktur och ska se över den organisation som sköter fondförvaltningen.”*- Gunnar Axén, Ordförande Allra (SvD, 2017-02-23)

I ovanstående uttalanden ändrar Allra sitt budskap och erkänner till viss del organisationens skuld i hänsyn till fondernas undermåliga prestation. Eftersom Axén rättfärdigar kritiken som Allra har fått ses uttalandena som ett accepterande av ansvar, vilket klassificeras inom responsstrategin som *erkännande av felaktig handling*. Därtill säger Axén att fondverksamheten kommer att ses över för att ge bättre resultat framöver. Detta är en *korrigering åtgärd*, men inte en ursäkt.

*”Det var enkelt att formulera ett mål. Min uppgift är att återupprätta spararnas och pensionsmyndighetens förtroende”*- Gunnar Axén, Ordförande Allra (DI, 2017-02-23)

*”Situationen är allvarlig eftersom företaget har skadats och man kan fråga sig om inte Pensionsmyndighetens beslut om köpstopp var förhastat.”* - Gunnar Axén, Ordförande Allra (Sveriges Radio, 2017-02-23)

I dessa två uttalanden ser vi ett exempel på kriskommunikation där Allra bygger sin responsstrategi kring att återuppbygga organisationens anseende och förtroende. Att uttryckligen säga att man avser återupprätta förtroende, tyder på att företaget i detta stadiet accepterar sitt ansvar, varför annars skulle de mena att förtroende mellan Allra och gentemot intressenter är i sådant läge att de behöver återupprättas från Allras håll. Utifrån detta fastslås att Gunnar Axén, i egenskap av styrelseordförande, kommunicerar för Allras räkning genom att *erkänna felaktig handling*. Därmed försöker Axén återuppbygga organisationens förtroende. Denna strategi bygger på att man bemöter krisen genom att acceptera ansvar. Enligt SCCT skall detta nyttjas i fall där krisen är inom avsiktlighetsklustret, vilket överensstämmer med analysen av krisens beskaffenhet. Emellertid skall inte *erkännande av felaktig handling* eller *undvikande av ansvar* blandas

med *förnekelse*. I det andra uttalandet hävdar Axén att Pensionsmyndighetens beslut eventuellt var förhastat. Detta är ett exempel på *förnekelse*, tillika *undvikande av ansvar* då det syftar på att myndigheten har agerat felaktigt, inte Allra.

#### 4.2.1.4 Allra besvarar kritik från SvD

*“Till att börja med, beträffande anmälningar kan vi konstatera att Svenska Dagbladet har totalt 29 anmälningar hos Konsumentverket under de senaste tre åren. Detta får anses vara lite pikant när SvD kritiserar Allra, som de påstår hade 25 anmälningar under samma tidsperiod, för att ”dra på sig anmälningar hos Konsumentverket”. Med detta sagt är det rätt oseriöst av Svenska Dagbladet att i en rubrik försöka insinuera att Allra är att jämföra med ”Rena luredrejerierna”, särskilt när de verkar ha lite större problem med anmälningar hos Konsumentverket själva.”*

- Undertecknad saknas, (Allra inifrån, 2017-02-28)

Ovanstående utdrag är taget från Allra inifrån och är ett ytterligare exempel på att Allra attackerar anklagaren. Uttalandet klassificeras som ett försök till att *minska offensiviteten*. Allra, som i detta fall fått kritik av Svenska Dagbladet för sina anmälningar hos konsumentverket, försöker i dessa uttalanden att anklaga den anklagande, då de (Svenska Dagbladet) har fått fler anmälningar hos konsumentverket än Allra. På så vis kan Allra minska Svenska Dagbladets trovärdighet och publikens uppmärksamhet leds bort från den ursprungliga anklagelsen.

#### 4.2.1.5 Deloitte polisanmäler Allra & fler styrelsemedlemmar avgår

Den 10 mars lämnar styrelseledamöterna Meg Tivéus, Karin Moberg och Marcus Tobiasson besked om att de lämnar Allra (SvD, 2017e). På organisationens sida “Allra inifrån” bemöter Ernstberger de tre avhoppen från Tivéus, Moberg och Tobiasson på följande vis:

*“Det är givetvis väldigt tråkigt att de väljer att lämna styrelsen vid denna tidpunkt. Samtidigt kan jag inte förneka att förutsättningarna för styrelsearbetet har förändrats radikalt sedan de tillträdde”*

- Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (Allra inifrån, 2017-03-13).

I uttalandet erkänner Ernstberger i viss mån hur påtaglig krisen blivit och hur detta lett till förändrade förutsättningarna för organisationens ledning. Utifrån analysmodellen kan uttalandet kopplas till *undvikande av ansvar* då Ernstberger i sitt uttalande trycker på hur tråkigt det är att de lämnar styrelsen vid just den här tidpunkten. Han skiftar fokuset från att krisen är anledningen till styrelsemedlemmarna lämnar, till att de lämnar på grund av ändrade förutsättning. Genom att förmedla att förändringar av förutsättningar är anledningen

till avhoppet så bortförklaras Allras skuld. På så sätt försöker Allra förminska deras ansvar genom att skifta fokus avseende avhoppet, från att styrelsen lämnar till följd av krisen, till att handla om att styrelsen lämnar till följd av förändrade förutsättningar för styrelsearbetet.

*“Vi förstår att Deloittes agerande kan väcka frågor – men sanningen är att även vi har svårt att förklara att en revisor, i samma sekund som medier skriver kritiskt om dennes kund, avsäger sig uppdraget och dessutom polisanmäler de personer han nyss förordnat ansvarsfrihet för.”*

- Undertecknad saknas, (Allra inifrån, 2017-03-27)

Ovanstående uttalande är även detta taget från Allra inifrån och hänvisar till Allras revisor, Deloittes, uppsägning från sitt uppdrag. I samband med uppsägningen gjordes även en polisanmälan från Deloittes sida då de misstänkte Allra för att ha tagit ut osedvanligt höga transaktionsavgifter (SvD, 2017d). Ovanstående uttalande ifrågasätter timingen av Deloittes agerande och betonar att ansvarsfrihet nyligen förordnats för VD och styrelse, något som inte borde ha skett om Deloitte anade felaktigheter i Allras revisionsberättelse. Uttalandet underminerar Deloittes agerande och syftar på att förstärka bilden av att media felaktigt påverkar Allras intressenter, och i detta fall även deras revisorer. Genom att ifrågasätta Deloittes agerande försöker Allra *minska offensiviteten* som riktas mot organisationen. Ifrågasättandet kan ses som en attack mot Deloittes trovärdighet och syftar på att leda publikens uppmärksamhet mot Deloittes anmärkningsvärda agerande, istället för anklagelsen mot Allra.

*“När man verkligen frångår sanningen så mycket och drar så stora växlar på informationen, då märker man att de dels gör det för att skapa ett nyhetsvärde, och så peggat man upp för nästa avslöjande”*- Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (Epoch Times, 2017-03-30)

*“När det hela tiden bara är det negativa, att man vinklar till och med ett positivt, transparent beslut där det påvisas vad myndigheten begått för fel, till att ”nu gör Allra fel igen”, vad ska vi då kunna göra för att rentvå oss?”* - Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (Epoch Times, 2017-03-30)

Genom att trycka på att media frångår sanningen och ständigt vinklar nyheter till Allras nackdel, bygger dessa uttalanden på *förnekande* men även på att *minska offensiviteten*. Ernstberger attackerar den anklagande, vilket i detta fall är media. Uttalandena trycker på att media frångår sanningen och därtill felaktigt ställer Allra i dålig dager. Genom att attackera den anklagande förnekar Allra indirekt anklagelserna och utser media till syndabock, vilket både ingår i responsstrategierna *förnekelse* och *minskning av offensivitet*.

*“Tittar man i anmälan [till Ekobrottsmyndigheten] så finns inget konkret att anmäla emot.”*

- Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (Epoch Times, 2017-03-31)

*“Vad vi råkat ut för är en myndighetsutövning där tjänstemän på Pensionsmyndigheten tycker att våra fonder inte är lämpliga, utifrån egna subjektiva värderingar, att man inte tycker att det är okej att bolaget har en viss lönsamhet, man tycker att varje krona borde gå till pensionsspararna.”*

- Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (Epoch Times, 2017-03-31)

*“All respekt för myndigheter, men de är ju tjänstemannaorganisationer och de är inte proffs på det de gör, de är oftast generalister. Och när det då kommer till sådana här komplicerade frågor, med mycket media omkring och mycket politik, då är det lätt att någon på en myndighet som inte är sakkunnig, och inte har till uppgift att vara sakkunnig, uttalar sig eller gör på något visst sätt”*

- Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (Epoch Times, 2017-03-31)

I ovanstående uttalanden är det märkbart att krisens existens förnekas genom att underminera Pensionsmyndigheten. Uttalandena syftar på att attackera den anklagande och på så vis göra Pensionsmyndigheten till syndabock. Detta görs genom att bland annat påtala att tjänstemän har gjort egna subjektiva värderingar. Ernstberger hävdar även att myndigheten inte sitter på sakkunskap och att de “inte är proffs på det de gör”. Genom att använda sig av responsstrategierna *förnekelse* samt *minska offensiviteten* som bägge råder om att bland annat attackera den anklagande, förnekas Allras felaktiga handlande genom att argumentera för att Pensionsmyndigheten har fel.

*“Det är en sakfråga som diskuteras här nere i botten, och sedan byggs det på med påståenden i media, och till slut är man här uppe och pratar om kriminella brottslingar som snott folks pensionspengar. Men det är bara luft här emellan!”*

- Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (Epoch Times, 2017-04-01)

Även i detta uttalande trycker Ernstberger på att media ger ut felaktiga uppgifter, vilket sätter Allra i dålig dager. Krisen *förnekas* genom att attackera samt förskjuta skulden på media.

*“Till sist blir mediebilderna att vi tillsammans med Falcon stulit pengar från pensionärer. Det är helt fel, och det är fruktansvärt egentligen, för ingenting har stulits ur våra fonder. Tittar man bara på i år har spararna tjänat 6 procent i avkastning, så jag förstår inte hur Pensionsmyndigheten kan säga att de förlorar på det”* - Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (Epoch Times, 2017-04-01)

Ernstberger får frågan: “Hur känns då tanken på att Allra skulle kunna gå till historien som en synonym till skandal?”

*“Det skulle betyda att jag har misslyckats. Jag ska försöka vända det innan dess. Det är hård*



*motvind nu. Vi kämpar mot både media, myndigheter och allmän opinion, så vi får se var det landar, men skam den som ger sig. Bättre att försöka få rättvisa i det här.” - Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (Epoch Times, 2017-04-01)*

I dessa uttalanden trycker Ernstberger på att spararna har tjänat pengar, vilket går emot Pensionsmyndighetens uttalande att sparare förlorar på Allras fonder. Detta uttalande är dock motsägelsefullt. Det stämmer att Allras fonder har växt och därmed har spararna tjänat pengar. Däremot, om spararna hade valt att behålla icke-vals alternativet AP7 Såfa så hade de gjort en större vinst. Eftersom en utebliven vinst ska ses som en indirekt förlust, så är Ernstbergers uttalande felaktigt. Emellertid är det dock vilken responsstrategi uttalandet kan klassificeras inom som är intressant för denna studie. Uttalandena klassas som en blandning av *förnekelse*, mer specifikt attackera den anklagande, samt *undvikande av ansvar*. I det första uttalande förnekar Allra att pengar har stulits ur fonderna och misskrediterar Pensionsmyndighetens uttalande. I det andra uttalandet läggs fokus på att attackera de anklagande men även på att åberopa avsaknad av kontroll. Det är media och myndigheter som felaktigt har påverkat den allmänna opinionen och nu måste Allra kämpa mot dessa makthavare för att få rättvisa.

Ernstberger intervjuas av SvD i april 2017 och får då frågan om Thomas Bodström avgått utan meddela ledningen om detta. På detta svarar Ernstberger:

*”Ingen kommentar” - Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (SvD, 2017-04-19).*

Uttalandet ovan går emot uppmaningen om att man ska kommunicera det man vet, även om man inte har all information. Enligt Agnes (2020) finns det ingen ursäkt till att säga “ingen kommentar”. Däremot exemplifierar dessa citat att Allra misslyckades med att ta kommandot över kommunikationen. Således låter man informationen komma ut i ett senare tillfälle, i ännu ett ”avslöjande” från medierna. Detta är motsatsen till vad som rekommenderas för att lyckas med kriskommunikation. Allra kommunicerar knappt i samband med avhoppet och organisationen hade ingen tydlig respons för att besvara påståendena som medierna gick ut med. Utan direkt kommunikation från organisationen som står i centrum kommer intressenter att inhämta information från andra kanaler som organisationen inte själv kan styra och påverka. Därför är ovanstående uttalande mycket undermåligt utifrån relevanta kriskommunikationsteorier.

#### 4.2.1.6 Långt senare kommenterar Allra styrelsens avhopp

Det är först den 19 april 2017, när krisen fortsatt eskalera, som Ernstberger väljer att uttala sig kring styrelseavhopp. Angående Lindsö och övriga styrelseavhopp säger han:

*”Inget behov av sådana profiler”*

*”Det hade varit roligt om alla hade kunnat vara med och ta bolaget till börsen, men nu ändrades förutsättningarna. Det får man respektera.”* - Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (SvD, 2017-04-

19)

Långt senare, när Ernstberger släppts från häktet kommenterar han återigen avhopp från styrelsen, i en intervju med Dagens industri, citerat av Göteborgs-posten:

*”Som utomstående tror man ju att det ligger en hund begravnen när ordföranden skjuter ut sig det första hon gör när det skrivs lite artiklar”* - Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (GP, 2017-12-21)

Uttalandena skiljer sig i hur Ebba Lindsö utmålas som en förrädare medan övriga styrelsemedlemmar snarare får förståelse för sina avhopp. Ernstberger anspelar på att krisen eventuellt inte blivit densamma om Lindsö ej lämnat i ett så tidigt skede. Utifrån responsstrategierna kategoriseras uttalandet som *förnekelse*, där Lindsö utses till en syndabock som svikit företaget i ett tidigt stadium. Även krisens existens vid tidpunkten förnekas, då Ernstberger menar att krisen endast handlar om “lite artiklar”, vilket syftar till att förringa krisens betydelse. Det går även att uppfatta uttalandena om Lindsö som ett sätt för Allra att *minska offensiviteten*. Ernstberger menar att Lindsö överger företaget innan det är nödvändigt, de vill säga att incidenten inte är så allvarlig som den verkar. På så vis försöker Ernstberger minimera de negativa känslorna som intressenter kan ha anknutit till organisationen.

Gällande uttalandet som nämner börsintroduktionen (SvD, 2017-04-19) blir det tydligt att Allra försöker *minska offensiviteten*. Detta genom att påminna intressenter om de goda tider när organisationen hade andra målsättningar utöver att hantera krisen. Ernstberger påtalar att förutsättningarna förändrades, vilket kopplas samman med att syndabocken Lindsö avgick. Vidare, använder Allra *undvikande av ansvar* i ett försök till att förmedla förändringen av förutsättningar grundar sig i något utomstående som har skett, vilket ligger bortom Allras ansvar.

#### 4.2.1.7 Allra slår ifrån sig kritiken

*“Jag kan konstatera att det förekommer en stor mängd faktafel vid sidan av påpekanden att vi varit kriminella, trots att inget prövats rättsligt eller någon dom avkunnats.”* - Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (Allra inifrån, 2018-01-03)

*“Pensionsmyndigheten har vidare utövat ad hoc-mässiga och rättsstridiga påtryckningar mot Allra att återkalla överklaganden i rättsprocess mot Pensionsmyndigheten. Vid begäran om utfående av allmänna handlingar har Pensionsmyndigheten konsekvent, systematiskt och flagrant överträtt sina skyldigheter, uppenbarligen just därför att det varit Allra eller dess ombud som begärt utfående av handlingar. Exempelvis har myndighetens handläggningstider varit exceptionellt långa och myndigheten har systematiskt försvårat det praktiska utövandet av den grundlagsfästa rättigheten och brustit i sin serviceskyldighet.”* - Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (Allra inifrån, 2018-03-19)

Även i dessa uttalanden *förnekar* Allra krisen genom att konstatera faktafel och anklaga Pensionsmyndigheten för att systematiskt förlänga handläggningstiden och försvåra processen. Skulden förskjuts på Pensionsmyndigheten, med mål att rädda Allras image och bibehålla den organisatoriska legitimiteten. Även konstaterandet av faktafel och avsaknaden av en dom syftar på att förneka krisen och i sin tur minimera intressenternas perception av Allras skuld i frågan.

*“Det första jag vill säga är att ingen har blivit lurad, spararna har haft en positiv avkastning efter avgifter. Sedan säger åklagaren att det har förekommit ”onödiga avgifter”. Om det finns ett sådant begrepp så har hela finansbranschen i så fall ett problem”* - Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (SvD, 2018-10-01)

Detta uttalande från Allra exemplifierar ytterligare användning av responsstrategin *förnekelse*. Ernstberger menar att krisen saknar grund och att de anklagelser som gjorts mot Allra är felaktiga. Ernstberger avslutar uttalandet med tillämpning av responsstrategin *undvikande av ansvar*, då han menar att de avgifter som Allra tog ut inte var onödiga, utan kan jämföras med branschstandard. För att ytterligare undvika ansvar hävdar Ernstberger att om Allra har problem med “onödiga avgifter” så har hela finansbranschen det. Således är den avslutande meningen i citatet ett försök att rättfärdiga de avgifter som gav upphov till krisen. Allra nyttjar än en gång responsstrategin *förnekelse*, anmärkningsvärt är att detta sker 610 dagar efter den initiala artikeln från SvD som kom att bli startskottet till krisen. Förvisso är en viktig faktor inom lyckad kriskommunikation att ha ett konstant budskap men kommunikationen faller då Allra blandar förnekande responsstrategier med andra strategier.

#### 4.1.2.8 Tingsrätten friar huvudmännen i Allra

*“Utgången var väntad, en frikännande dom baserad på fakta och juridik. Jag har inte begått något brott, tvärtom.”* - Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (SvD, 2020-01-31)

*”Det har varit stor uppmärksamhet kring mig och Allra men tyvärr har rykten och spekulationer gått före fakta i den mediala folkdomstolen”. “Det känns bra att äntligen få upprättelse.”*  
- Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (SvD, 2020-01-31)

*“Vi har bevisat att PPM-spararna tjänat över 120 miljoner i det som i medier har beskrivits som en härva.”*- Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (Expressen, 2020-01-31)

Fredagen den 31 januari 2020, tre år efter att SvD publicerat sin granskning, friar tingsrätten de fyra åtalade i Allra-affären. Domstolen ogillar åtalet, då det saknas bevis för att Allra betalat överpriser i affären med Oak Capital. Uttalandena ovan publiceras samma dag och i samtliga citat tillrättavisar Ernstberger tidigare anklagelser mot honom och organisationen. De två första uttalandena handlar huvudsakligen om att förneka Allras ansvar, vilket faller in under *förnekelse*. Man kan även se att Allra utmålar kritiken de fått från media som oriktig, vilket innebär att de även försöker *minska offensiviteten* genom stärkande åtgärder som att anta offerstatus. Det finns flertalet likheter i dessa två citat med tidigare uttalanden. Fokus är den juridiska skuldfrågan, således förskjuts fokus bort från Allras påstådda missgärning.

Det tredje uttalandet handlar om en annan typ av tillrättavisning, Ernstberger framhåller den vinsten som spararna gjort och ställer mot medias anklagelser av Allra. En affär som medierna kallat en härva men där Ernstberger vill framhäva en vinst för pensionsspararna, vilket kan ses som en förskjutning av fokus bort från faktumet att tingsrätten ogillar åtalet på grund av bristfällig bevisföring, gällande huruvida spararna förlorat pengar.

#### 4.1.2.9 Hovrätten ändrar tingsättens dom och fäller huvudmännen i Allra

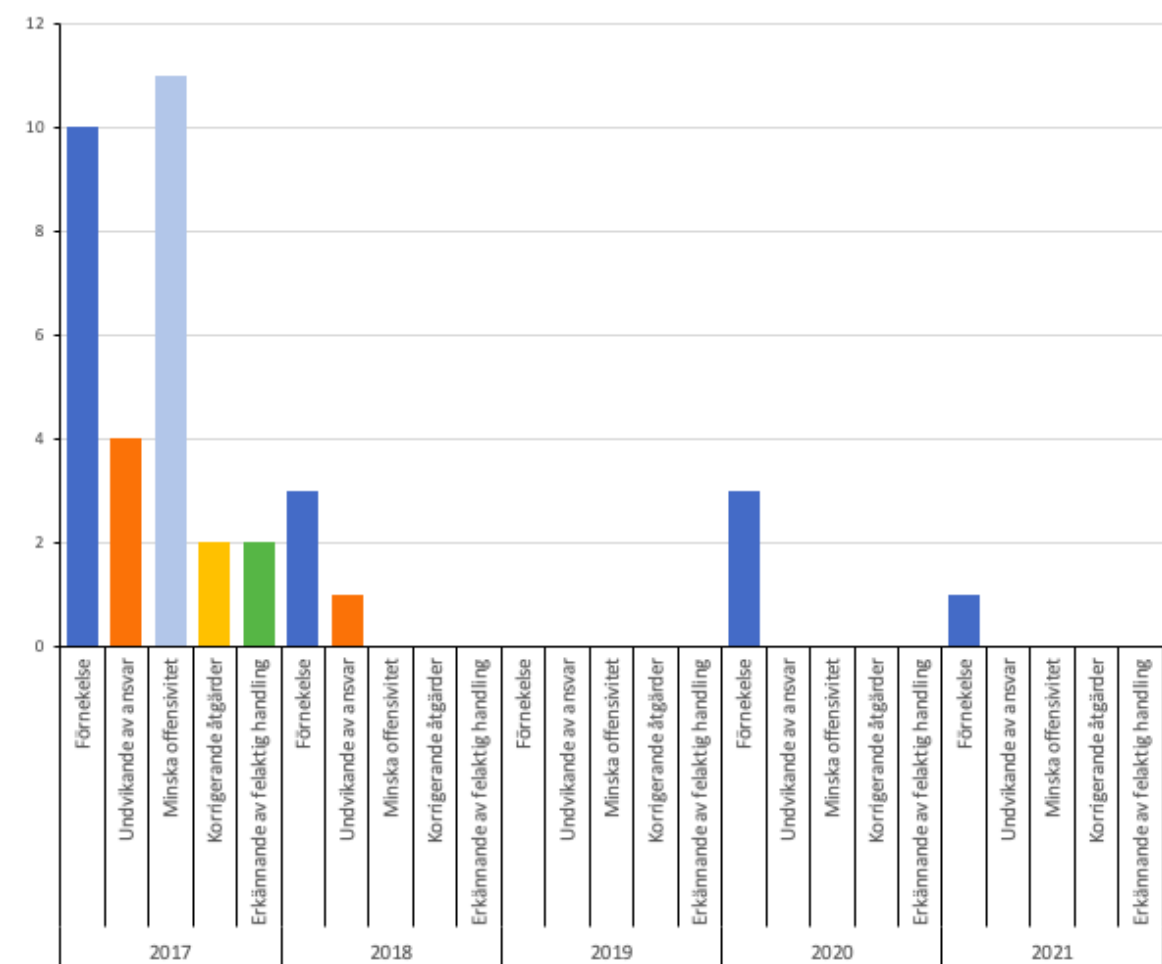
*“Det är såklart ett chockerande beslut som inte på något sätt var väntat. Varken jag eller något av mina ombud hade väntat oss detta, särskilt inte med tanke på att tingsrätten hade en så tydligt friande dom”. “I min värld finns ingenting att ångra. Hade inte de här affärerna skett så hade det*

varit 120 miljoner kronor mindre på fondspararnas konton. Det vi diskuterar är om affärerna hade kunnat göras på något annat sätt som hade kunnat ge mer vinst. I min värld har vi gjort allt rätt.”

- Alexander Ernstberger, f.d VD Allra (Aftonbladet, Källa: TV4-nyheterna, 2021-07-23)

Ovanstående uttalande publiceras efter att hovrätten ändrat tingsrätten friande dom och dömt huvudmännen i Allra till bland annat mutbrott och trolöshet mot huvudman.

Ernstbergers uttalanden förmedlar chock gällande att hovrätten har omvärderat tingsrättens beslut. Ernstberger fortsätter dock att *förneka* att Allra har gjort något fel och hävdar att affären har genererat en stor vinst till fondspararna, trots att rättsväsendet har gjort en annan bedömning.



Figur 5. Responsstrategier som Allra använt under perioden 2017-2021.

I figur 5 illustreras de responsstrategier som ovanstående uttalanden klassificerats inom. Figuren visar uttalanden under perioden 2017-2021. Markant är att de flesta uttalanden har sitt ursprung från 2017. Detta är inte så överraskande eftersom det var då krisen uppkom och

hotet mot Allras legitimitet utvecklades. Därefter avtar mängden uttalande från Allra. Det ska dock tilläggas att det finns ytterligare uttalande under perioden 2017-2021 som denna studie inte tar upp och som därmed inte illustreras i figuren. De mest använda responsstrategierna är *förnekelse* och *minimering av offensivitet*. Båda strategierna använder sig av en underkategori som går ut på att attackera den anklagande, vilket Allra gör gång på gång. Från figuren går det även att urskilja att Allra har använt sig av alla möjliga responsstrategier under år 2017.

## 4.2.2 Nyckelfaktorer för lyckad kriskommunikation

I föregående avsnitt åskådliggörs Allras kriskommunikation samt vilka responsstrategier organisationen har använt sig av. Trots användandet av dessa strategier konstateras att Allra inte lyckats rädda sin legitimitet och att allmänhetens perception av organisationen är ogynnsam. Frågan återstår dock vilka kritiska faktorer som resulterade i att Allra misslyckades med sin kriskommunikation.

### 4.2.2.1 I dessa avseenden misslyckades Allra

Som tidigare nämnt är det viktigt med planering för att uppnå en lyckad och effektiv kriskommunikation. Om Allra har haft en tidigare etablerad krisplan eller inte, är något som denna studie inte tar i beaktning. Däremot görs en djupare analys av Seegers (2007) och Agnes (2020) tumregler för lyckad kriskommunikation som sammanfattas till följande punkter: (1) Lyssna på allmänhetens oro och förstå publiken, (2) Förmedla ärlighet, uppriktighet och öppenhet, (3) Samarbeta med trovärdiga källor, (4) Tillgodose medias behov men äg narrativet av krisen, (5) Kommunicera aktuell och transparent kommunikation med medkänsla, oro och empati, (6) Acceptera osäkerhet och tvetydighet, (7) Kommunicera meddelande om självförmåga, förtroende och ledarskap, (8) Förmedla ett konstant budskap i alla kanaler.

- (1) För det första, eftersom Allra under majoriteten av krisens gång försöker underminera media, Pensionsmyndigheten och andra aktörer istället för att tala till allmänheten är det säkert att säga att Allra misslyckats med att förstå publiken och lyssna på allmänhetens oro. Det är de 130 000 pensionssparare som har gått miste om avkastning som bör vara den primära huvudmottagaren för Allras kriskommunikation, istället fokuserar Allra på att beskylla media och myndigheter.

- (2) För det andra, förmedlas inte ärlighet, uppriktighet och öppenhet. Detta är givetvis en tolkningsfråga och uppfattningen kan anses skifta från person till person. Däremot, så kan studien konstatera att Allra inte förmedlar ärlighet, uppriktighet och öppenhet i sina uttalande som berör populariteten av deras fonder. Inte heller förmedlas detta i uttalandena som berör vad en rimlig transaktionskostnad till en mellanhand är då Allra uppger felaktiga uppgifter.
- (3) För det tredje, är det säkert att konstatera att Allra väljer att inte samarbetar med trovärdiga källor. Allra ställer sig till och med emot trovärdiga källor som Ekobrottsmyndigheten, Pensionsmyndigheten samt Svenska Dagbladet och hävdar att dessa media "*vinklar (...) transparenta beslut där det påvisas vad myndigheten begått för fel, till att "nu gör Allra fel igen"*" (Ernstberger, Epoch Times, 2017-03-30).
- (4) För det fjärde, gällande om Allra tillgodoser medias behov så fastställer denna studie att Allra bidrar med löpande kommunikation från Allra inifrån, en landningssida där organisationen "kommenterar de påstående som görs om (Allra) i media". Alexander Ernstberger ställer även upp i flertalet intervjuer med SVT, Epoch Times och SvD. Däremot ger Allra inte mycket information angående styrelseavhoppen som sker i början av 2017. Ernstberger svarar till exempel "ingen kommentar" på vissa frågor, vilket inte anses tillgodose medias behov. Som tidigare fastslagits kommer majoriteten av Allras uttalande från Allra inifrån, vilken ämnar att svara på artiklar som publiceras i media. Andra uttalanden kommer från Allra via media som SvD, SVT, Epoch Times alternativt från oberoende myndigheter som granskar Allra, men ytterst få uttalande kommer direkt från Allra utan att ha en anknytning till en tidigare publikation från externa aktörer. Därför kan det konstateras att Allra inte äger, eller försöker äga narrativet av sig egen kris. Detta eftersom det är utomstående aktörer såsom media, Pensionsmyndigheten samt Ekobrottsmyndigheten som främst offentliggör ny information om Allra-affären.
- (5) För det femte, använder Allra inte sig mycket av responsstrategin *erkännande av felaktig handling*, vilket kan återuppbygga förtroende. Erkännande av felaktig handling är den strategin som förmedlar empati och medkänsla genom att erbjuda en ursäkt. Huruvida huvudintressenter får aktuell och transparent kommunikation är en diskutabel fråga. Studien konstaterar att Allra ytterst sällan förmedlar medkännande kommunikation då de istället fokuserar på att använda responsstrategier som förnekar krisen. Eftersom kommunikation ofta syftar på att ifrågasätta media eller

pensionsmyndigheten så förstärker inte kommunikationen intressenternas bild av organisationens värderingar, utan försöker underminera anklagelserna som organisationen ställs emot.

- (6) För det sjätte, att acceptera osäkerhet är en rekommendation som Seeger föreslår som Allra till viss del lyckas med. Det är tydligt att Ernstberger accepterar osäkerhet i krissituationen när han gör uttalanden som följande *“Vi kämpar mot både media, myndigheter och allmän opinion, så vi får se var det landar, men skam den som ger sig. Bättre att försöka få rättvisa i det här”*(Epoch Times, 2017-04-1).
- (7) För det sjunde, är det mindre tydligt att Allra kommunicerar gällande organisationens självförmåga, förtroende och ledarskap. Eftersom många av uttalandena syftar på att attackera anklagaren läggs mer fokus på vad en utomstående aktör har gjort för fel, än vad Allra har gjort och ska göra för att lösa krisen. Det är redan konstaterat att Allra förmedlar olika budskap samt att de inte äger narrativet av sin kris, aspekter som varken skapar trovärdighet eller förmedlar ledarskap. När en organisation ifrågasätter förtroendet hos en statlig myndighet, som exempelvis Pensionsmyndigheten, ställs myndigheten och organisationen emot varandra och intressenterna måste då avgöra vilken aktör de litar mest på. Svenska folket har ett högt förtroende för myndigheter (Seegerberg, Göteborgs universitet, 2020), vilket gör att Allras uttalande gällande Pensionsmyndighetens kompetensbrist eventuellt drabbar intressenternas förtroende för Allra mer än förtroendet till myndigheten i sig. Vidare, är det även svårt att få förtroende för en organisation som konstant anklagar utomstående aktörer trots att krisen klassas som avsiktlig från Allas sida.
- (8) Slutligen, gällande frågan huruvida budskapet är konstant i alla kanaler så kommer denna studie fram till att Allra inte kommunicerar samma budskap i enstaka kanaler, som exempelvis Allra inifrån. Bland annat finns det uttalanden som förmedlar förnekelse och accepterande av ansvar rörande fondernas avkastningsnivå. Gunnar Axén, Styrelseordförande i Allra säger till DI att den *“kritik som riktats mot bolagets avkastningsnivå har varit rättmätig”* (2017-02-23) medan Anton Abele, f.d Kommunikationschef i Allra säger till SvD (2017-01-30) att *“kunder(na) har fått en årlig avkastning om cirka 8 procent sedan start. En genomsnittlig avkastning vi är nöjda med (...)”*. I dessa uttalanden skiftar budskapet från att avkastningen är ansevärd till att avkastningsnivån förtjänar kritik. Detta är ett exempel på att Allra inte förmedlar samma budskap i sina kanaler.



#### 4.2.2.2 Strategiska val av krisrepons

Vid en analys av Sellnow och Seegers (2013) rekommendationer som organisationer bör rätta sig efter när de väljer krisrespons är det tydligt att Allra inte följt dessa punkter. Återigen är det viktigt att belysa att Allras perception av det inträffade skiljer sig från allmänhetens perception av krisen, men eftersom det är allmänhetens perception som konstituerar en kris så är det den man bör anpassa kommunikationen till (Coombs, 2004b; Coombs & Holladay, 2004 refererad i Coombs, Holladay, 2010). Nedan följer en analys gällande huruvida Allra har följt Sellnow och Seegers rekommendationer.

- Tillhandahåll uppdaterad information till offer genom att uttrycka oro och tillhandahåll korrigerande åtgärder vid möjlighet.
- Vid kriser där organisationen har starkt krisansvar tillhandahåll kompensation och/eller ursäkter.
- Använd återuppbyggande strategier (erkännande av felaktig handling) vid kriser som klassas som avsiktliga.

Som tidigare nämnt använder Allra *korrigerande åtgärder* ett fåtal gånger och *erkänner ytterst sällan felaktig handling*. Eftersom dessa responsstrategier används mycket sällan så förmedlas inte heller någon empati eller känsla för oro från organisationen. Däremot känner pensionsspararna oro eftersom de gått miste om miljonbelopp i förlorad intäkt. Detta är dock något som Allra inte väljer att bemöta och organisationen håller sig till sin ståndpunkt att affären de gjorde var legitim och genererade vinst. Därmed tar Allra inte på sig ansvar för situationen, något som inte är förenligt med intressenternas perception av krisen. Det är inte heller förenligt med kristypen Allra har satt sig i. Tidigare fastställdes det att Allras kris klassas inom avsiktlighetsklustret på grund av organisationens krishistorik och krisens karaktärsdrag. Detta för med sig en hög ansvarsnivå för Allra, vilket i sin tur utgör ett stort hot för Allras rykte. Vid kriser med starkt krisansvar ska kompensation eller ursäkter tillhandahållas, något som Allra inte gör. Utöver det klassas Allras kris som avsiktlig men trots det använder organisationen endast erkännande av felaktig handling två gånger. Därmed, kan det fastställas att Allra har misslyckats med att följa de tre ovanstående rekommendationerna då de inte tillhandahåller kommunikation som talar till intressenternas oro, inte bidrar med korrigerande handlingar eller använder återuppbyggande strategier.

- Använd förnekande- och attackera anklagaren strategier i rykteskriser och när krisen är obefogad.

- Blanda inte förnekande strategier med undvikande av ansvar- eller erkännande av felaktighet strategier.

Vidare, använder Allra främst *förnekande-* och *attackera anklagaren* responsstrategier även fast krisen inte klassificeras som en rykteskris. Eftersom krisen är befogad i intressenternas perception så misslyckas kommunikationsstrategerna som syftar på att förskjuta skuld. Allra använder ett fåtal gånger undvikande av ansvar- och/eller erkännande av felaktig handling. Däremot görs detta i samband med andra uttalanden som syftar på att förneka krisen, vilket förmedlar ett mycket oklart budskap. Studien kan därmed konstatera att Allra negligerar ovanstående punkter.

- Använd förstärkande strategi (reinforcing-strategy) som supplement till andra strategier.

Slutligen används en del förstärkande responsstrategier, i Allras fall vissa typer av *minimering av offensivitet*. Förstärkande strategier syftar på att påminna intressenterna om tidigare goda gärningar, smickra och/eller anta offerstatus. Allra gör många försök till att minimera offensiviteten men alla dessa klassificeras inte som förstärkande uttalanden. Till exempel klassas uttalandet *"Som utomstående tror man ju att det ligger en hund begravnen när ordföranden skjuter ut sig det första hon gör när det skrivs lite artiklar"* - Ernstberger (GP 2017-12-21), som minimering av offensivitet eftersom han försöker tona ner krisens befattnings genom att referera till incidenten som "lite artiklar". Detta uttalande påminner dock inte intressenter om tidigare goda gärningar, smickrar eller antar offerstatus, därför räknas det inte som en förstärkande respons. Däremot uttalandet *"Det har varit stor uppmärksamhet kring mig och Allra men tyvärr har rykten och spekulationer gått före fakta i den mediala folkdomstolen"*. *"Det känns bra att äntligen få upprättelse."* - Ernstberger (SvD 2020-01-31), klassificeras, till skillnad från föregående uttalande, som en förstärkande åtgärd eftersom Allra tar på sig offerrollen. Även detta uttalande klassas inom minska offensiviteten-kategorin. Därav dras slutsatsen att Allra till viss del lyckas med att använda förstärkande responsstrategier som supplement till andra responsstrategier.

## 5 Slutsats och diskussion

### 5.1 Slutsats

#### 5.1.1 Allra missbedömer kristypen och misslyckas med kritiska faktorer

Den första slutsatsen som dras är att Allra misslyckas med ett flertal kritiska faktorer som leder till misslyckad kriskommunikation. Dessa faktorer är följande; Allra förmedlar inte samma budskap i sina kanaler, de äger inte narrativet av krisen och de misslyckas med att lyssna på allmänhetens oro samt kommunicera transparenta meddelande som karaktäriseras av medkänsla då de konstant väljer att attackera anklagarna istället för att tala till pensionsspararna. Däremot lyckas Allra till viss del med att använda förstärkande responser som supplement till andra responsstrategier.

Vidare, använder Allra responsstrategier som inte matchar kristypen. Med tidigare krishistorik i beaktning så klassificeras Allra-affären inom avsiktligheklustret eftersom krisen är en påföljd av organisatoriska missgärningar. Det innebär att organisationen bär ett högt ansvar för krisen och att intressenters perception av krisen är att organisationen har gjort fel. Således, bör *erkännande av felaktig handling* vara Allras främsta responsstrategin. Däremot karaktäriseras Allras kommunikation av konstant *förnekande* och försök till att *minska offensivitet*. Eftersom dessa responsstrategier inte överensstämmer med kristyp och ansvarsnivå var kriskommunikationen dömd till att misslyckas redan från början. Således har försöken att stimulera intressenter med kriskommunikation inte fått den avsedda effekten eftersom intressenters perception av Allras ansvarsnivå samt kristyp differentierar sig från Allras perspektiv och uttalade kriskommunikation. Om det råder meningsskiljaktigheter mellan intressent och organisation kring kristyp så bör företaget utgå från intressenters perspektiv. Detta har Allra misslyckats med och till följd därav har Allra utformat sin kriskommunikationsstrategi på felaktig basis, således resulterat i en bristande

kriskommunikation. Resultatet av detta är att Allra misslyckades med att reducera hotet mot deras legitimitet.

### 5.1.2 Kriskommunikationen över tid

Den andra slutsatsen som dras är att Allra inte anpassar sin kriskommunikation under krisens gång. Detta i sig behöver inte vara ofördelaktigt, då det är viktigt att organisationer som befinner sig i kris förmedlar ett och samma budskap. Som tidigare nämnt så är ett konsekvent budskap ofta fördelaktigt, men i denna kris kan vi se att eskaleringen av krisen är så pass omfattande för organisationen att förutsättningarna förändrades och Allra misslyckas med att vara responsiva. Vidare behöver organisationens budskap stämma överens med intressenas perception av krisen. Det är evident att krisen eskalerar, från att ha varit en artikel om PPM-förvaltaren med hög avgift och låg avkastning, till att pensionsmyndigheten köpstoppa Allras fonder och senare döms i hovrätten. Trots upptrappningen så vidhåller Allra sin förnekande hållning av deras skuld i krisen.

Sammanfattningsvis, kan slutsatsen dras att Allra inte förändrar sin kommunikation under krisens gång utan genomgående använder sig av responsstrategierna *förnekelse* samt *minimering av offensivitet*. Allra borde således varit mer alerta på intressenternas perception av krisen och hur den förändras i samband med att ny information publiceras som förvärrar krissituationen. Allra borde följaktligen anpassat kriskommunikationen efter det förändrade läget.

## 5.2 Diskussion

Om en hotad organisation bedömer den initiala krisnivån och ansvarsnivån korrekt samt bemöter utomstående intressenter med anpassad kommunikation kan en kris försvinna lika snabbt som den uppstod. På så vis kan organisationer rädda sin legitimitet och förhindra skador på dess rykte. Men för att detta ska ske måste organisationer ha kunskap om kriskommunikation och samtidigt agera snabbt då det är viktigt att äga narrativet av krisen innan media börjar påverka den offentliga uppfattningen av krisen. Detta är en komplicerad uppgift för företag som inte har tillräckligt med resurser att anställa en professionell kriskommunikatör. Därför är det viktigt att ha enkla förhållningssätt att följa i dessa pressade situationer och för organisationer att förstå vikten av deras uttalanden. I denna

studie dras slutsatserna att Allra kommunicerat felaktigt utifrån deras kristyp och krishistorik samt inte följt kritiska tumregler för lyckad kommunikation, vilket i sin tur resulterar i ett undermåligt utfall. Det är uppenbart att huvudpersoner i Allra upplever att organisationen är oskyldig samt att de inte har agerat felaktigt. Däremot går Allra miste om att det är intressenternas perception av händelsen som konstituerar en kris. I en hypotetisk värld hade Allra rättat sin kriskommunikation efter hur intressenterna tolkar kristypen, inte efter hur organisationen upplever din skuld. Eventuellt hade krisen resulterat i ett mer gynnsamt utfall om detta skett.

Dagens uppkopplade samhälle, i synnerhet sociala medier, bidrar till en mer svårnavigerad omgivning för organisationer i kris eftersom alla har tillgång till materialet och informationsflödet inte går att stoppa. Då allmänheten är mer benägen att svara på en kris när den förmedlas via multipla plattformar är det av stor vikt att snabbt minimera krisens spridning. Detta speciellt för organisationer som agerar på finansmarknaden eftersom det finns större misstro mot dessa företag. (Sellnow, Seeger, 2013) (Schäfer, 2019)

Denna studie har berikat forskningen om misslyckad kriskommunikation genom en fallstudie av Allras kriskommunikation och en undersökning av vilka kritiska faktorer som leder till misslyckande kriskommunikation. Studien kan användas som en guide för organisationer i kris då analys görs av vilka faktorer Allra misslyckats med, något som i sin tur konstituerar en grund för vad andra organisationer bör undvika. Följaktligen, är studiens anvisningar till organisationer i kris att följa nedanstående punkter för att således nå framgång med sin kriskommunikation:

- Bedöm kristyp och ansvarsnivå utifrån intressenters perception av händelsen, inte utifrån organisationens. Kom ihåg att tidigare krishistorik förskjuter intressenters perception av ansvarsnivå!
- Matcha kristyp med rätt responsstrategi, samt använd förstärkande uttalanden som ett supplement till kommunikationen.
- Lyssna på allmänhetens oro och kommunicera transparenta meddelanden, först och främst till de som personligen berörs av krisen.
- Kommunicera samma budskap i samtliga kanaler.
- Blanda inte responsstrategierna förnekande, undvikande av ansvar och erkännande av felaktig handling. Det förmedlar ett splittrat budskap och förvirrar mottagaren.

- Tillgodose medias behov men äg narrativet av krisen.

Slutligen, den bästa krishantering är den som gör att en kris aldrig utvecklas och på så vis avblåser hotet mot organisationens legitimitet innan det har fått fäste. Därför är den främsta kriskommunikationsstrategin att vara förberedd och att ha en kriskommunikationsplan på plats. Men majoriteten av företag har inte en krisplan trots de faktum att ingen organisation är immun mot en kris. Likväl, som man förbereder ett fartyg med livbåtar, även om man inte räknar med att förlisa, så måste man förbereda en organisation med rätt verktyg för att bemöta en kris på korrekt sätt. Därmed är denna studie, företrädesvis i kombination med en kriskommunikationsplan, ett bra redskap för organisationer att navigera rätt i de isbergstäta vatten som kriskommunikation kan liknas vid.

### 5.2.1 Kritisk reflektion

Studien har utgått ifrån ett abduktivt tankesätt och en tolkande kunskapssyn. Detta har speglats i sökandet efter de bästa förklaringarna utifrån valet av två befintliga teorier som skapat det teoretiska ramverket och det inhämtade empiriska materialet som bidragit till resultatet. Angående de två teorierna, SCCT och IRT, som används genomgående i studien är dessa representativa för forskningsområdets ståndpunkter kring exempelvis vilken responsstrategi som lämpar sig för typiska krissituationer.

Att arbetet i stora drag använder två teorier inom kristeori grundar sig i den önskan om fördjupad förståelsen som studien hoppas lämna läsaren med. Huruvida studien verkligen behövt bägge teorierna för att komma fram till resultatet hur Allra använt responsstrategier kan däremot ifrågasättas. Följaktligen, ifall sammanflätningen av de nio responsstrategierna i figur 2 inte gjorts, och studien genomförts utifrån endast en modell hade resultat ändå kunnat bli detsamma, men analysens täta beskrivning hade glesnat. Användningen av endast SCCT kan ifrågasättas då teorin lägger stort fokus vid kristyp och ansvarsnivå medan responsstragier inte beskrivs lika utförligt. IRT är, i motsats till SCCT, ett verktyg som inte analyserar organisationens historik. IRT fokuserar endast på hur kommunikationen används för att undvika skador på organisationens image. Därför bör även IRT ifrågasättas som enskilt tillvägagångssätt. Vad som vidare kan diskuteras är den sammanflätning som görs av teorierna till en mer anpassad modell. Det är självfallet så att den framtagna modellens utformning skiljer sig gentemot de två ursprungliga modellerna och att andra forskare skulle kunna utforma en likvärdig modell utseendemässigt annorlunda. Studien lämnar det öppet

huruvida en alternativ modell skulle nå andra slutsatser, emellertid förändrar inte en variant av sammanslagningen den teoretiska bedömningen av Allras uttalande eller själva uttalandena i sig.

Den stora mängden dokumentation som finns kring fallet, samt att krisens mest intensiva period utspelade sig under 2017, gjorde det naturligt att datainsamlingens utgångspunkt blev sekundärkällor. Den omfattande rapporteringen från medier kring fallet har bidragit till det intresse som finns för fallstudien men också gjort att inte allt som skrivits och alla uttalanden som gjorts från talespersonerna hos Allra kunnat analyseras. Ett skifte av de uttalanden som analyserats hade därför kunnat ge ett annorlunda resultat. Detta kunde i sin tur lett till andra slutsatser kring hur Allra skött sin kriskommunikation och möjligen vilka faktorer som lett till deras misslyckade. På ett liknande vis kunde studien givetvis blivit annorlunda om någon annan genomfört studien och satt upp andra kriterier för de uttalanden som analyserats.

### 5.2.2 Förslag till vidare studier

Vidare studier kan utgå ifrån applicering av samma metod och sammanställning av SCCT och IRT på andra kriser för att således dra generaliserande slutsatser. Till exempel så skulle en liknande fallstudie kunna göras på krisdrabbade organisationer som Kronfågeln, Wirecard, Attendo, Skandia, Volkswagen med flera. De kritiska faktorerna för att lyckas med kriskommunikation kan även utvecklas vid ytterligare fallstudier och sammanställas för att skapa en bredare förståelse och ökad användbarhet i praktiken. En ytterligare fördjupning av studien hade kunnat vara att dyka djupare i intressenters verkliga uppfattning av Allras kriskommunikation. En kvantitativ studie där intressenter får betygsätta Allras uttalanden och bidra med sina egna åsikter kan understödja en djupare analys av Allra-affären. Även en expertpanels åsikter om Allras uttalanden hade kunnat vidareutveckla studien och underbygga resultatet ytterligare.

# Källförteckning

Aftonbladet. 2013. *KO ingriper mot pensionsrådgivare*. Publicerad 2013-03-30. Tillgänglig online: <https://www.aftonbladet.se/minekonomi/a/zL6n54/ko-ingriper-mot-pensionsradgivare> [Hämtad 2021-11-26]

Aftonbladet. 2021. *Alexander Ernstberger: Finns inget att ångra*. Publicerad 2021-07-21. Tillgänglig online: <https://www.aftonbladet.se/minekonomi/a/qRrAn1/alexander-ernstberger-finns-inget-att-angra> [Hämtad 2021-12-04]

Affärsvärlden. 2017. *Allras vd Alexander Ernstberger köpte dyraste villan 2016*. Publicerad 2017-01-10. Tillgänglig online: <https://www.affarsvarlden.se/artikel/allras-vd-alexander-ernstberger-kopte-dyraste-villan-2016-6817070> [Hämtad 2021-11-26]

Agnes, M. 2020. *Crisis Ready: Building an invincible brand in an uncertain world*. Mascot Books Inc

Allra inifrån. 2017. *Deloitte och Allra: 5 års samarbete utan invändningar*. Publicerad 2017-03-27. Tillgänglig online: <http://allrainifran.se/nyheter/5-ars-samarbete-utan-invandningar-med-deloitte/> [Hämtad 2021-12-02]

Allra inifrån. 2018. *Felaktigheter i bevakningen om Allra*. Publicerad 2018-01-03. Tillgänglig online: <http://allrainifran.se/nyheter/felaktigheter-bevakningen-om-allra/> [Hämtad 2021-12-12]

Allra inifrån. 2017. *Förändringar i Allras styrelse*. Publicerad 2017-03-13. Tillgänglig online: <http://allrainifran.se/nyheter/forandringar-i-allras-styrelse/> [Hämtad 2021-12-02]

Allra inifrån. 2018. *1,9 miljarder kronor är Statens skadeståndsansvar till Allra*. Publicerade 2018-03-19. Tillgänglig online: <http://allrainifran.se/nyheter/19-miljarder-kronor-ar-statens-skadestandsansvar-till-allra/> [Hämtad 2021-12-17]

Allra inifrån. 2017. *Så ligger det till, anmälningar hos Konsumentverket och sms från Allra*. Publicerad 2017-02-28. Tillgänglig online: <http://allrainifran.se/nyheter/sa-ligger-det-till-anmalningar-hos-konsumentverket-och-sms-fran-allra/> [Hämtad 2021-11-22]



Allra inifrån. 2017. *VD Alexander Ernstberger svarar*. Publicerad 2017-02-19. Tillgänglig online: <http://allrainifran.se/fragor-och-svar/> [Hämtad 2021-11-20]

Anselmsson, J. Knutsson, H. 2020. *Viktigt att tänka på när du skriver en uppsats eller rapport inom företagsekonomi*. Företagsekonomiska institutionen. Lunds Universitet.

Benoit, W. 2015. *Accounts, Excuses, and Apologies: Image repair theory and research*. 2:nd edition. Albany: State University of New York Press, Albany.

Berggren, L. (n.d) *Källkritik, Historiska institutionen, Lunds universitet*. Publicerad N/A. Tillgänglig online: [http://eresources.lub.lu.se/files/public/docs/pdf/kaellkritik/kallkritik\\_lars\\_berggren.pdf](http://eresources.lub.lu.se/files/public/docs/pdf/kaellkritik/kallkritik_lars_berggren.pdf) [Hämtad 2021-11-26]

Bryman, A. Bell, E. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Tredje upplagan. Stockholm, Liber AB.

Coombs, W. T. 2007. *Attribution theory as a guide for post-crisis communication research*. Public Relations Review

Coombs, W. T. 2015. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Fourth edition. Sage Publications, Inc.

Coombs, W. T. Holladay, S. 2010. *The handbook of crisis communication*. Blackwell Publishing Ltd.

Dagens industri. 2017. *Gunnar Axén ny styrelseordförande för Allra*, Publicerad 2017-02-23. Tillgänglig online: <https://www.di.se/nyheter/gunnar-axen-ny-styrelseordforande-for-allra/> [Hämtad 2021-12-10]

Dahlen, M. Lange, F. Rosengren, S. (2017) *Optimal marknadskommunikation*. Upplaga 3. Liber.

De Wolf, D. Mejri, M. (2013) *Crisis communication failures: The BP Case Study*. International Journal of Advances in Management and Economics. Tillgänglig online: <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/256> [Hämtad 2021-12-15]

Epoch Times. 2017. *Inuti ett drev: Exklusiv intervju med Allras koncernchef Alexander Ernstberger, del 1*. Publicerad 2017-03-30. Tillgänglig online: <https://www.epochtimes.se/Inuti-ett-drev-Exklusiv-intervju-med-Allras-koncernchef-Alexander-Ernstberger> [Hämtad 2021-12-15]

Epoch Times. 2017. *Inuti ett drev: Exklusiv intervju med Allras koncernchef Alexander Ernstberger, del 2*. Publicerad 2017-03-31. Tillgänglig online: <https://www.epochtimes.se/Inuti-ett-drev-Exklusiv-intervju-med-Allras-koncernchef-Alexander-Ernstberger-684187> [Hämtad 2021-12-15]

Epoch Times. 2017. *Inuti ett drev: Exklusiv intervju med Allras koncernchef Alexander Ernstberger, del 3*. Publicerad 2017-04-01. Tillgänglig online: [Epoch Times | Inuti ett drev: Exklusiv intervju med Allras Koncernchef Alexander Ernstberger](#) [Hämtad 2021-12-15]

Expressen. 2020. *Jättefiasko för åklagaren – alla fyra frias i Allra-härvan*. Publicerad 2020-01-31. Tillgänglig online: <https://www.expressen.se/dinapengar/pension/just-nu-domarna-faller-mot-de-fyra-i-allra-harvan/> [Hämtad 2021-12-14]

Frandsen, F. Johansen, W. 2017. *Organizational crisis communication*. Sage Publications Ltd.

Göteborgs-Posten. 2017. *Allra-vd:n; Borde ha sparkat avhopparna*. Publicerad 2017-12-21. Tillgänglig online: <https://www.gp.se/ekonomi/allra-vd-n-borde-ha-sparkat-avhopparna-1.4959670> [Hämtad 2021-12-17]

Liu, B, F. Fraustino, J, D. Jin, Y. 2016. *Social media use during disasters: How information form and source influence intended behavioral responses*. Communication Research, Vol. 43(5), 626-646.

Köplag. 1990:931. 67§. Andra stycket. Första punkten. “(...) Som indirekt förlust anses: 1. förlust till följd av minskning eller bortfall av produktion eller omsättning (...)”

Pensionsmyndigheten. 2014-06-27. *Förvaltningstjänster*. Publicerad N/A. Tillgänglig online: <https://www.pensionsmyndigheten.se/statistik-och-rapporter/rapporter/rapporter> [Hämtad 2021-11-26]

Pensionsmyndigheten. 2021. *Mer om pensionssystemet*. Publicerad N/A. Tillgänglig online: <https://www.pensionsmyndigheten.se/forsta-din-pension/om-pensionssystemet/mer-om-pensionssystemet> [Hämtad 2021-11-26]

PWC. 2021. *Global Crisis Survey 2021*. Publicerad N/A. Tillgänglig online: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html> [Hämtad 2021-11-24]

Realtid. 2014. *Allra slutar sälja premiepension via telefon*. Publicerad 2014-04-15. Tillgänglig online: <https://www.realtid.se/allra-slutar-salja-premiepension-telefon> [Hämtad 2021-11-26]

Sandin, L. 2015. *HQ-kraschen: En fallstudie av HQ Banks och KPMG:s kriskommunikation..* Högskolan i Borås.

Schäfer, H. 2019. *On Values in Finance and Ethics: Forgotten Trails and Promising Pathways*. Institute of Business Administration University of Stuttgart. Springer, Cham.

Sellnow, T. Seeger, M. 2013. *Theorizing Crisis Communication*. Blackwell Publishing Ltd.

Seeger, M. 2007. *Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process*. Publicerad 2007-02-17. Tillgänglig online: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00909880600769944> [Hämtad 2021-11-26]

Segeberg, T. 2020, Göteborgs Universitet. *Ny studie visar på tidigare stabilt samhällsförtroende bland svenskar*. Publicerad 2020-04-08. Tillgänglig online: <https://www.gu.se/nyheter/ny-studie-visar-pa-tidigare-stabilt-samhallsfortroende-bland-svenskar> [Hämtad 2021-12-17] [Hämtad 2021-12-17]

Slabbert, Y. Barker, R. 2011. *An integrated crisis communication framework for strategic crisis communication with the media: A case study on a financial services provider*. *Communication*, vol. 37, no. 3, pp. 443-465.

Småspararguiden. 2017. *Sveriges dyraste villaköp 2016, en skum uppgörelse mellan pensionsgamar*. Publicerad 2017-03-02. Tillgänglig online: <https://www.smaspararguiden.se/blogg/sveriges-dyraste-villakop-2016-en-skum-uppgorelse-mellan-pensionsgamar/> [Hämtad 2021-11-26]

Stockholms tingsrätt. 2020. *Tingsrätten ogillar åtalen i Allramålet*. Publicerad 2020-01-31. Tillgänglig online: <https://www.domstol.se/nyheter/2020/01/tingsratten-ogillar-atalen-i-allramalet/> [Hämtad: 2021-11-12]

SvD. 2021a. *Har Allras grundare Ernstberger en chans i HD?* Publicerad 2021-11-28. Tillgänglig online <https://www.svd.se/ung-blyg-och-stormrik--allras-vd-star-mitt-i-stormen> [Hämtad: 2021-12-06]

SvD. 2017. *Allras vd om Lindsö: "inget behov av sådana profiler"* Publicerad 2017-04-19. Tillgänglig online: <https://www.svd.se/allras-vd-om-lindso-inget-behov-av-sadana-profiler>. [Hämtad: 2021-12-15]

SvD. 2017a. *Ung, blyg och stormrik - Allras vd står mitt i stormen*. Publicerad 2017-02-17. Tillgänglig online <https://www.svd.se/ung-blyg-och-stormrik--allras-vd-star-mitt-i-stormen> [Hämtad: 2021-12-06]

SvD. 2017. *Avslöjar: Även Bodström lämnar Allras styrelse*. Publicerad 2017-02-16. Tillgänglig online: <https://www.svd.se/just-nu-aven-thomas-bodstrom-lamnar-allra/om/allra> [Hämtad: 2021-12-08]

SvD. 2021b. *Allra-domar slås fast - HD nekar prövning*. Publicerad 2021-12-28. Tillgänglig online: <https://www.svd.se/allra-domar-slas-fast--hd-nekar-provning> [Hämtad: 2021-12-28]

SvD. 2017b. *Omedelbart köpstopp för pensionsjättens fonder*. Publicerad 2017-02-14. Tillgänglig online: <https://www.svd.se/kopstopp-for-allras-ppm-fonder> [Hämtad: 2021-12-07]

SvD. 2017c. *PPM-bjässens hemliga bolag i skatteparadis*. Publicerad 2017-02-11. Tillgänglig online: <https://www.svd.se/ppm-bjassens-hemliga-bolag-i-skatteparadis> [Hämtad: 2021-12-08]

SvD. 2017d. *Revisorns polisanmälan – här är misstankarna mot Allra*. Publicerad 2017-03-20. Tillgänglig online: <https://www.svd.se/revisorns-polisanmalan--har-ar-misstankarna-mot-allra/om/allra> [Hämtad: 2021-12-03]

SvD. 2017. *Efter SvD-granskning - Ebba Lindsö lämnar Allra*. Publicerad 2017-02-09. Tillgänglig online: <https://www.svd.se/ebba-lindso-lamnar-allra> [Hämtad: 2021-12-05]

SvD. 2020. *Ernstberger: "Jag har inte begått något brott"*. Publicerad 2020-01-31. Tillgänglig online: <https://www.svd.se/ernstbergers-forsta-ord-vantat> [Hämtad 2021-12-14]

SvD. 2018. *Ernstberger slår tillbaka: "Ingen har blivit lurad"*. Publicerad 2018-10-01. Tillgänglig online: <https://www.svd.se/ernstberger-slar-tillbaka-ingen-har-blivit-lurad> [Hämtad 2021-11-24]

SvD. 2017e. *Styrelseproffset Meg Tiveus flyr krisbolaget Allra*. Publicerad 2017-03-13. Tillgänglig online: <https://www.svd.se/fler-styrelseledamoter-flyr-allra> [Hämtad: 2021-12-05]

SvD. 2017f. *Om Allra*. Publicerad N/A. Tillgänglig online: <https://www.svd.se/om/allra> [Hämtad: 2021-11-20]

SvD. 2017g. *Sparare bortdribblade i kändistätt pensionsbolag*. Publicerad 2017-01-30. Tillgänglig online: <https://www.svd.se/sparare-bortdribblade-i-det-kandistata-pensionsbolaget/om/allra> [Hämtad: 2021-12-06]

SvD. 2017h. *Ny ordförande i Allra tillsätter granskning*. Publicerad 2017-02-23. Tillgänglig online: <https://www.svd.se/forre-m-politikern-ny-ordforande-i-allra--tillsatter-granskning/om/allras-usla-avkastning> [Hämtad: 2021-11-30]

Svea Hovrätt. Sveriges Domstolar. 2021. *Fällande dom i Allramålet*. Pressmeddelande publicerad 2021-07-22. Tillgänglig online: <https://www.domstol.se/nyheter/2021/07/fallande-dom-i-allramalet/> [Hämtad 2021-11-12]

Sveriges Radio. 2017a. *100 miljoner till huvudägarnas fickor*. Publicerad 2017-03-15. Tillgänglig online: <https://sverigesradio.se/artikel/6652845> [Hämtad: 2021-12-10]

Sveriges Radio. 2017. *Tidigare östgötsk M-topp tar över kritiserat pensionsbolag*. Publicerad 2017-02-23. Tillgänglig online: <https://sverigesradio.se/artikel/6638451> [Hämtad: 2021-12-15]

Sveriges radio. 2021. *Klart: Premiensionerna görs om*. Publicerad 2021-02-17. Tillgänglig online: <https://sverigesradio.se/artikel/klart-premieensionerna-gors-om> [Hämtad 2021-11-15]

SVT Play. 2020. *Allra-affären*. Publicerad 2020-03-19. Tillgänglig online:  
<https://www.svtplay.se/video/26052628/allra-affaren/allra-affaren-sasong-1-frias-eller-fallas?info=visa> [Hämtad 2021-11-04]

SVT. 2020. *Allrahärvan - detta har hänt*. Publicerad 2017-03-21. Tillgänglig online:  
<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/allra-skandalen-detta-har-hant> [Hämtad 2021-11-04]

SVT. 2021. *Allras VD döms till sex års fängelse*. Publicerad 2021-07-23. Tillgänglig online:  
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/allradom> [Hämtad 2021-11-04]

# Bilagor:

## Bilaga 1: Sammanställning av analyserade uttalanden s. 1/3

Nummer	Källa	Rubrik	Citat	Publicerat	Hämtat
1	SvD	Sparare bortdribblade i kändistätt pensionsbolag	<i>Våra fonder är bland de mest populära i premiepensionssystemet - över 130 000 personer har valt fonderna. Vi utsågs även till Rekommenderat företag 2016". - Anton Abele</i>	2017-01-30	2021-11-15
2	SvD	Sparare bortdribblade i kändistätt pensionsbolag	<i>"80 procent av våra kunder har valt fonderna Modig och Lagom vilket inneburit att de fått en årlig avkastning om cirka 8 procent sedan start. En genomsnittlig avkastning vi är nöjda med och som överstiger den av Pensionsmyndigheten antagna prognostiserade avkastningen för aktier om 6,5 procent per år." - Anton Abele</i>	2017-01-30	2021-11-15
3	SvD, mail-korrespondens med Allra	Sparare bortdribblade i kändistätt pensionsbolag	<i>"Fonden har inte något jämförelseindex (...). Beträffande meningen på hemsidan som du refererar till var det ett rent misstag att skrivningen stod där och med anledning av detta är texten nu uppdaterad" - Anton Abele</i>	2017-01-30	2021-11-15
4	SvD	Ordförande och ledamot begär utträde ur bolagstyrelsen	<i>"Med anledning av de senaste veckornas kritik mot bolaget och den negativa mediala exponeringen har jag valt att avböja omval till styrelsen och istället lämna plats för en ny styrelseordförande" - Ebba Lindsö, f.d Ordförande Allra</i>	2017-02-09	2021-12-05
5	SvD, från Intervju med Dagens Industri	Efter SvD-granskning - Ebba Lindsö lämnar Allra	<i>"Nej det har vi inte" - Alexander Ernstberger, f.d VD Allra</i>	2017-02-09	2021-12-05
6	SvD	Avslöjar: Även Bodström lämnar Allras styrelse	<i>"Vi är ett modernt, transparent finansbolag och arbetar nu intensivt för att omgivningen ska förstå detta. I det ljuset är det naturligtvis beklagligt att två styrelseledamöter valt att lämna styrelsen mitt i den mediala granskning som bolaget nu genomgår." - Alexander Ernstberger</i>	2017-02-16	2021-12-08
7	Allra inifrån	VD Alexander Ernstberger svarar	<i>"Som mediekonsument kan jag förstå Pensionsmyndighetens agerande i ljuset av den mediegranskning som har pågått. Men som VD för en verksamhet jag känner utan och innan kan jag känna viss förvåning - framförallt då delar av de uppgifter som framkommit är felaktiga. Men icke desto mindre, vi har en god relation och avser även fortsatt att ha en transparent och öppen dialog med Pensionsmyndigheten" - Alexander Ernstberger</i>	2017-02-19	2021-11-20
8	Dagens Industri	Gunnar Axén ny styrelseord-förande för Allra	<i>"Den kritik som riktats mot bolagets avkastningsnivå har varit rättmätig." - Gunnar Axén, Ordförande Allra</i>	2017-02-23	2021-12-10
9	SvD	Ny ordförande i Allra tillsätter granskning	<i>"Vi ser över placeringsstrategier, avgiftsstruktur och ska se över den organisation som sköter fondförvaltningen." - Gunnar Axén</i>	2017-02-23	2021-12-10
10	Dagens Industri	Gunnar Axén ny styrelseord-förande för Allra	<i>"Det var enkelt att formulera ett mål. Min uppgift är att återupprätta spararnas och pensionsmyndighetens förtroende" - Gunnar Axén, Ordförande Allra</i>	2017-02-23	2021-12-10
11	Sveriges Radio	Tidigare östgötsk M-topp tar över kritiserat pensionsbolag	<i>"Situationen är allvarlig eftersom företaget har skadats och man kan fråga sig om inte Pensionsmyndighetens beslut om köpstopp var förhastat." - Gunnar Axén</i>	2017-02-23	2021-12-15
12	Allra inifrån	Så ligger det till, anmälningar hos Konsumentverket och sms från Allra	<i>"Till att börja med, beträffande anmälningar kan vi konstatera att Svenska Dagbladet har totalt 29 anmälningar hos Konsumentverket under de senaste tre åren. Detta får anses vara lite pikant när SvD kritiserar Allra, som de påstår hade 25 anmälningar under samma tidsperiod, för att "dra på sig anmälningar hos Konsumentverket". Med detta sagt är det rätt oseriöst av Svenska Dagbladet att i en rubrik försöka insinuera att Allra är att jämföra med "Rena lurenrejerierna", särskilt när de verkar ha lite större problem med anmälningar hos Konsumentverket själva."</i>	2017-02-28	2021-11-22
13	Allra inifrån	Förändringar i Allras styrelse	<i>"Det är givetvis väldigt tråkigt att de väljer att lämna styrelsen vid denna tidpunkt. Samtidigt kan jag inte förneka att förutsättningarna för styrelsearbetet har förändrats radikalt sedan de tillträdde" - Alexander Ernstberger</i>	2017-03-13	2021-12-02

Bilaga 1: Sammanställning av analyserade uttalanden s. 2/3

Nummer	Källa	Rubrik	Citat	Publicerat	Hämtat
14	Allra inifrån	Deloitte och Allra: 5 års samarbete utan invändningar.	<i>"Vi förstår att Deloitte's agerande kan väcka frågor – men sanningen är att även vi har svårt att förklara att en revisor, i samma sekund som medier skriver kritiskt om dennes kund, avsäger sig uppdraget och dessutom polisanmäler de personer han nyss förordat ansvarsfrihet för."</i>	2017-03-27	2021-12-02
15	Epoch Times	Inuti ett drev: Exklusiv intervju med Allras koncernchef Alexander Ernstberger, del 1	<i>"När man verkligen frångår sanningen så mycket och drar så stora växlar på informationen, då märker man att de dels gör det för att skapa ett nyhetsvärde, och så peggar man upp för nästa avslöjande" - Alexander Ernstberger</i>	2017-03-30	2021-12-15
16	Epoch Times	Inuti ett drev: Exklusiv intervju med Allras koncernchef Alexander Ernstberger, del 1	<i>"När det hela tiden bara är det negativa, att man vinklar till och med ett positivt, transparent beslut där det påvisas vad myndigheten begått för fel, till att "nu gör Allra fel igen", vad ska vi då kunna göra för att rentvä oss?" - Alexander Ernstberger</i>	2017-03-30	2021-12-15
17	Epoch Times	Inuti ett drev: Exklusiv intervju med Allras koncernchef Alexander Ernstberger, del 2	<i>"Tittar man i anmälan [till Ekobrottsmyndigheten] så finns inget konkret att anmäla emot." - Alexander Ernstberger</i>	2017-03-31	2021-12-15
18	Epoch Times	Inuti ett drev: Exklusiv intervju med Allras koncernchef Alexander Ernstberger, del 2	<i>"Vad vi råkat ut för är en myndighetsutövning där tjänstemän på Pensionsmyndigheten tycker att våra fonder inte är lämpliga, utifrån egna subjektiva värderingar, att man inte tycker att det är okej att bolaget har en viss lönsamhet, man tycker att varje krona borde gå till pensionsspararna." - Alexander Ernstberger</i>	2017-03-31	2021-12-15
19	Epoch Times	Inuti ett drev: Exklusiv intervju med Allras koncernchef Alexander Ernstberger, del 2	<i>"All respekt för myndigheter, men de är ju tjänstemannaorganisationer och de är inte proffs på det de gör, de är oftast generalister. Och när det då kommer till sådana här komplicerade frågor, med mycket media omkring och mycket politik, då är det lätt att någon på en myndighet som inte är sakkunnig, och inte har till uppgift att vara sakkunnig, uttalar sig eller gör på något visst sätt" - Alexander Ernstberger</i>	2017-03-31	2021-12-15
20	Epoch Times	Inuti ett drev: Exklusiv intervju med Allras koncernchef Alexander Ernstberger, del 3	<i>"Det är en sakfråga som diskuteras här nere i botten, och sedan byggs det på med påståenden i media, och till slut är man här uppe och pratar om kriminella brottslingar som snott folks pensionspengar. Men det är bara luft här emellan! - Alexander Ernstberger</i>	2017-04-01	2021-12-15
21	Epoch Times	Inuti ett drev: Exklusiv intervju med Allras koncernchef Alexander Ernstberger, del 3	<i>"Till sist blir mediebilden att vi tillsammans med Falcon stulit pengar från pensionärer. Det är helt fel, och det är fruktansvärt egentligen, för ingenting har stulits ur våra fonder. Tittar man bara på i år har spararna tjänat 6 procent i avkastning, så jag förstår inte hur Pensionsmyndigheten kan säga att de förlorar på det" - Alexander Ernstberger</i>	2017-04-01	2021-12-15
22	Epoch Times	Inuti ett drev: Exklusiv intervju med Allras koncernchef Alexander Ernstberger, del 3	<i>"Det skulle betyda att jag har misslyckats. Jag ska försöka vända det innan dess. Det är hård motvind nu. Vi kämpar mot både media, myndigheter och allmän opinion, så vi får se var det landar, men skam den som ger sig. Bättre att försöka få rättvisa i det här." - Alexander Ernstberger</i>	2017-04-01	2021-12-15
23	SvD	Allras vd om Lindsö: "Inget behov av sådana profiler"	<i>"Ingen kommentar"</i> <i>"Inget behov av sådana profiler"</i> <i>"Det hade varit roligt om alla hade kunnat vara med och ta bolaget till börsen, men nu ändrades förutsättningarna. Det får man respektera." - Alexander Ernstberger</i>	2017-04-19	2021-12-15
24	Dagens industri, via Göteborgs Posten	Allra-vd:n; Borde ha sparkat avhopparna	<i>"Som utomstående tror man ju att det ligger en hund begraven när ordföranden skjuter ut sig det första hon gör när det skrivs lite artiklar" - Alexander Ernstberger</i>	2017-12-21	2021-12-17



Bilaga 1: Sammanställning av analyserade uttalanden s. 3/3

Nummer	Källa	Rubrik	Citat	Publicerat	Hämtat
25	Allra inifrån	Felaktigheter i bevakningen om Allra	<i>"Jag kan konstatera att det förekommer en stor mängd faktafel vid sidan av påpekanden att vi varit kriminella, trots att inget prövats rättsligt eller någon dom avkunnats." - Alexander Ernstberger</i>	2018-01-03	2021-12-12
26	Allra inifrån	1,9 miljarder kronor är Statens skadeståndsansvar till Allra	<i>"Pensionsmyndigheten har vidare utövat ad hoc-mässiga och rättsstridiga påtryckningar mot Allra att återkalla överklaganden i rättsprocess mot Pensionsmyndigheten. Vid begäran om utfående av allmänna handlingar har Pensionsmyndigheten konsekvent, systematiskt och flagrant överträtt sina skyldigheter, uppenbarligen just därför att det varit Allra eller dess ombud som begärt utfående av handlingar. Exempelvis har myndighetens handläggningstider varit exceptionellt långa och myndigheten har systematiskt försvärat det praktiska utövandet av den grundlagsfästa rättigheten och brustit i sin serviceskyldighet." - Alexander Ernstberger</i>	2018-03-19	2021-12-17
27	SvD	Ernstberger slår tillbaka: "Ingen har blivit lurad"	<i>"Det första jag vill säga är att ingen har blivit lurad, spararna har haft en positiv avkastning efter avgifter. Sedan säger åklagaren att det har förekommit "onödiga avgifter". Om det finns ett sådant begrepp så har hela finansbranschen i så fall ett problem" - Alexander Ernstberger</i>	2018-10-01	2021-11-24
28	SvD	Ernstberger: "Jag har inte begått något brott"	<i>"Utgången var väntad, en frikännande dom baserad på fakta och juridik. Jag har inte begått något brott, tvärtom" - Alexander Ernstberger</i>	2020-01-31	2021-12-14
29	SvD	Ernstberger: "Jag har inte begått något brott"	<i>"Det har varit stor uppmärksamhet kring mig och Allra men tyvärr har rykten och spekulationer gått före fakta i den mediala folkomstolen" "Det känns bra att äntligen få upprättelse" - Alexander Ernstberger</i>	2020-01-31	2021-12-14
30	Expressen	Jättefiasko för åklagaren – alla fyra frias i Allra-härvan.	<i>"Vi har bevisat att PPM-spararna tjänat över 120 miljoner i det som i medier har beskrivits som en härva." - Alexander Ernstberger</i>	2020-01-31	2021-12-14
31	Aftonbladet, Källa TV4-nyheterna	Alexander Ernstberger: Finns inget att ångra	<i>"Det är såklart ett chockerande beslut som inte på något sätt var väntat. Varken jag eller något av mina ombud hade väntat oss detta, särskilt inte med tanke på att tingsrätten hade en så tydligt friande dom". - Alexander Ernstberger</i>	2021-07-23	2021-12-04
32	Aftonbladet, Källa TV4-nyheterna	Alexander Ernstberger: Finns inget att ångra	<i>"I min värld finns ingenting att ångra. Hade inte de här affärerna skett så hade det varit 120 miljoner kronor mindre på fondspararnas konton. Det vi diskuterar är om affärerna hade kunnat göras på något annat sätt som hade kunnat ge mer vinst. I min värld har vi gjort allt rätt." - Alexander Ernstberger</i>	2021-07-23	2021-12-04

## Bilaga 2: Tidslinje utifrån SvD artiklar 1/7

Datum:	Rubrik
30 jan 2017:	SvD publicerar: "sparare bortdribblad i kändistätt pensionsbolag"
9 feb 2017:	"Efter SvD-granskning - Ebba Lindsö lämnar Allra"
10 feb 2017:	- "tre PPM-toppar inblandade i norsk finansskandal", tre av Allras toppdirektörer
	- "Bolund om Allra: "det är bra att granskning görs", övriga tänker inte lämna
	- "Allra för tankarna till finansgamarna från 1980-talet"
	- "Tror Lindsö avgår på grund av opublicerade avslöjanden"
	- "Pengaregn över Ebba Lindsö i kritiserad pensionsjätte"
11 feb 2017:	"PPM-bjässens hemliga bolag i skatteparadis", Allra har en verksamhet i Dubai.
13 feb 2017:	"Ebba Lindsö kallad till möte på Pensionsmyndigheten", Ebba och Alexander kallade.
14 feb 2017:	"Omedelbart köpstopp för pensionsjättens fonder", pensionsmyndigheten beslutar.
15 feb 2017:	- "efter kritiken mot Allra: Bolund kallar upp Lindsö",
	- "Pensionsbasen om Allra: "läget är allvarligt"
	- "Kunderna rasar mot PPM-jätten Allra"
	- "Frågorna Ebba Lindsö vägrar besvara", "När det stormar som bäst, gömmer hon sig som mest"
	- "Ebba Lindsö: "har redan lämnat min post i Allra"
16 feb 2017:	Den före detta justitieministern Thomas Bodström gör sitt avhopp.
	- "Svd förklarar: detta har hänt i Allra", miljarder kr förlorad avkastning, ordförande avgår, VD
	- "Allras planerade börsnotering - stoppas efter granskning"
	- Aktiespararna kritiserar Lindsö: "anmärkningsvärt"
	- "Avslöjar: Även Bodström lämnar Allras styrelse"
	- "PPM-systemet får svenskarna att se rött"
17 feb 2017:	- "Sparare har lagt miljoner på fonder med "osäkert värde"
	- "Ett tydligt symptom på att något är sjukt"
	- "Så upptäcker du oseriösa pensionsfonder", Flera fondbolag misstänks för att ha vilselett och lurat pensionssparare.
18 feb 2017:	"Ung, blyg och stormrik – Allras vd står mitt i stormen"
21 feb 2017:	- "Allras vd: Inget osäkert värde i fonderna"
	Allras vd Alexander Ernstberger tillbakavisar SvD:s uppgifter från förra veckan att värdet på de så kallade warranterna som bolagets fonder investerat i skulle ha ett osäkert värde.
22 feb 2017:	- "Konkurrerande PPM-jättar kopplas till bolag på Malta", Det kritiserade fondbolaget Allra har tydliga affärskopplingar till de två konkurrerande PPM-jättarna Solidar och Granit Fonder, kan SvD Näringsliv avslöja.
	- "Flera pensionsbolag dumpar Allras fonder", Pensionsbolaget Movestiv har släckt ner Allras fonder och flyttat spararnas kapital till egna fonder, till följd av de många oklarheterna kring PPM-bolaget.
	- "Experterna: Så ska du tänka kring pensionen Vilka fonder ska man välja i PPM?"
	- "SvD:s pensionsexperter chattade med läsarna", Hur vet du att du inte betalar för mycket för din pension?
23 feb 2017:	- "Nye ordföranden sjösätter åtgärdsprogram i Allra", Gunnar Axén, tidigare riksdagsledamot för Moderaterna, blir ny ordförande i det kritiserade pensionsbolaget Allra.
	- "Pensionsbolag flyttar Allra-sparare – till dyrare fonder" Movestic har släckt ned Allras fonder och flyttat spararnas pengar till pensionsbolagets egna fonder – där avgiften är ännu högre än i Allras fonder.

## Bilaga 2: Tidslinje utifrån SvD artiklar 2/7

	- "Axén på pressträffen: "Allra i ett allvarligt läge", Kritiserade PPM-bolaget Allra tillsätter Gunnar Axén som ny styrelseordförande efter Ebba Lindsö, som valde att lämna sin post efter SvD Näringslivs granskning.
<b>24 feb 2017:</b>	- Experter om flytten av spararnas pengar: "Girigt", Att Movestic har beslutat att tvångsflytta kundernas kapital till de dyra fonderna får experter att rasa.
	- "Personerna bakom Allra verkar sakna omdöme" Carolina Neurath: Från toppskikt till säljavelning.
	- Skandia ratar AllraDet kritiserade pensionsbolaget Allra drabbas av ännu en motgång.
<b>25 feb 2017:</b>	- "Så enkelt byter du PPM-fond utan att bli lurad", Så här enkelt kan den som känner sig osäker vaccinera sitt sparande mot PPM-trixarna.
<b>28 feb 2017:</b>	- "Ingrid, 72 om Allras sms: "Rena lurendrejerierna", Bristande rutiner i samband med uppköp kan ha bidragit till att fel personer har fått påtryckningar från Allra.
<b>1 mars 2017:</b>	- "Här är Allras hemliga svar till Pensionsmyndigheten" Pensionsmyndigheten har lagt locket på när det gäller utredningen av det kritiserade PPM-bolaget Allra.
	- "Politisk strid om PPM: "Löfven ska inte lägga sig i", Skandalerna inom premiepensionen skapar slitningar i riksdagens inflytelserika pensionsgrupp.
	- "HQ-topp kopplas till PPM-upplägg på Malta", Den kraschade banken HQ:s tidigare vd Mikael König kopplas till PPM-jättarnas mäklarfirma på Malta.
	- "Akut behov förändra PPM-systemet – pengarna rinner iväg"
	- "Efter skandalerna: S redo överge premiepensionen" – Ingen ska riskera att bli lurad, säger statsminister Stefan Löfven.
<b>2 mars 2017:</b>	- "Kändisar och politiker i styrelsen en tveksam strategi", Torbjörn Isacson: Den kritiserade pensionsförvaltaren Allra fortsätter med ex-politiker när den före detta toppmoderaten Gunnar Axén ska försöka skapa förtroende som ny ordförande i det kritiserade bolaget.
	- "Dråpslag för PPM-jätten – 2 miljarder har tagits ut", PPM-spararnas uttag ur Allras fonder har ökat lavinartat.
<b>3 mars 2017:</b>	- "Ännu en PPM-bjässe i blåsväder: Solidar utreds av FI", Finansinspektionen bedriver sedan våren 2016 en omfattande granskning av PPM-bjässen Solidar.
<b>9 mars 2017:</b>	- "Bolund om PPM: "Oacceptabla brister", Finansmarknadsminister Per Bolund reagerar nu på hur PPM-bjässarna Allra och Solidar mörkar central information om interna transaktioner med PPM-spararnas pengar.
<b>13 mars 2017:</b>	Meg Tivéus, tidigare vd i statliga Svenska Spel lämnar.
	- "Ordföranden: Allra-chefer kan sparkas ut", Höga chefer i pensionsförvaltaren Allra kan få sparken till följd av den oberoende granskning som bolaget just nu genomför.
	- "Styrelseproffset Meg Tivéus flyr krisbolaget Allra", Strömvahoppen från styrelsen i pensionsförvaltaren Allra fortsätter.
<b>14 mars 2017:</b>	- "Okända skälet avslöjat – därför överger de Allra", Allras styrelse beslutade att anlita den värenommerade finanskonsulten Catharina Lagerstam som granskare.
	- Allrakrisen: "Det här är väldigt graverande uppgifter" Pensionsbolaget Allra har betalat ett kraftigt överpris för köp av värdepapper, enligt ett avslöjande från Ekot.
	- Allra betalade kraftigt överpris: "Väldigt konstigt", Pensionsfundsbolaget Allra har betalat ett kraftigt överpris till Oak Capital som hjälpte till att köpa värdepapper, rapporterar Ekot i Sveriges Radio.
<b>15 mars 2017:</b>	- "Allra-duo plockade ut 100 miljoner", Allras två huvudägare Alexander Ernstberger och David Persson gjorde 2012 en privat affär med huvudägaren i det kritiserade finansbolaget Oak Capital, kan SvD avslöja.
	- "Lindsö bryter tystnaden: Därför lämnade jag Allra", Krisbolaget Allras tidigare ordförande Ebba Lindsö avgick när hon fick reda på de kritiserade affärerna mellan Oak Capital och Svensk Fondservice, numera Allra.
	- "Professor om Allra: Affärerna borde brottsutredas", Affärerna mellan Oak Capital och Svensk Fondservice, numera Allra, borde brottsutredas, säger Per Strömberg, professor i finansiell ekonomi vid Handelshögskolan.
<b>16 mars 2017:</b>	- "Bolund: "Lindsös uppdrag i Sjätte AP-fonden ses över", "Finansmarknadsminister Per Bolund (MP) ser väldigt allvarligt på det som har skett i Allra.
	- "Allra kastas ut ur PPM – och polisanmäls" Det skandalomsusade pensionsbolaget Allra slängs ut från PPM-systemet av Pensionsmyndigheten.
	- "Allras ägare polisanmälda – här är hela skandalen", En polisanmälan, höjdare som hoppar av och fonder som slängs ut ur pensionssystemet.
	- "Pensionsskojarna är fler – agera, Bolund", Sara L Bränström: Fyra utkastade fondbolag och hissande hundratals miljoner kronor som är bortblåsta.
	- 22 000 sparare har lämnat Allra – miljarder flödar ut Sedan Pensionsmyndigheten köpstoppade Allras fonder har spararna flytt från bolaget.
	- "Börsnotering nästan jackpot – värderades till 2 miljarder", Skandalbolaget Allra värderades till 2 miljarder kronor inför börsnoteringen.
<b>17 mars 2017:</b>	- "Egna revisorn misstänker brott i Allra", Den polisanmälan som lämnats in mot Allra av bolagets revisor Deloitte bottnar i att Allra inte har tillvaratagit sina kunders intressen i affärerna mellan bolagen i Luxemburg och Dubai.
	- "Pensionspararnas hopp när Allra vägrar: Luxemburg", Allra slängs ut ur pensionssystemet, men ingen vet när spararna får sina pengar.

## Bilaga 2: Tidslinje utifrån SvD artiklar 3/7

	- "Ebba Lindsö: "Utgår från att jag inte är polisanmäld", Situationen för det polisanmälda pensionsbolaget Allra är "väldigt allvarlig".
	- "Spararnas pengar i Allra blir låsta under rättslig process", Sparare i Allra tvingas nu se hur deras pensionspengar är låsta medan den rättsliga processen pågår mot bolaget.
	- "Så gick granskningen av pensionsbolaget Allra till", Efter Joel Dahlbergs granskning av pensionsbolaget Allra har nu Pensionsmyndigheten slängt ut bolaget ur PPM-systemet.
	- "Allra ser spararnas pengar som sina egna", Frida Bratt: Om Allra överklagar Pensionsmyndighetens beslut tar man spararnas pengar som gisslan.
<b>20 mars 2017:</b>	- Bolund om dyra och dåliga fonder: "De ska bort"Finansinspektionen kommer att få större muskler för stoppa fondbolag som tar ut höga provisioner för dyra och dåliga fonder.
	- "Allra överklagar nej till att få överklaga", Det skandalomsusade pensionsbolaget Allra som i fredags slängdes ut från Pensionsmyndighetens fondtorg har överklagat förvaltningsrättens beslut om att bolaget inte får överklaga myndighetsbeslutet.
	- "Domstolen säger nej till Allra", PPM-förvaltaren Allra har åkt på ytterligare ett bakslag.
	- "Hyrde ni ut er heder, Lindsö och Bodström?", Andreas Cervenka: Styrelseproffset Ebba Lindsö och förre justitieministern Thomas Bodströms inblandning i Allra-haveriet väcker många frågor.
	- "Försäkringsjättars kunder delas in i A- och B-lag", Frida Bratt: Ett helt eget torg med bara dyra och dåliga fonder som försäkringsbolagen gömmer undan.
	- "Försäkringsbolagen tjänar storkovan på dyra fonder", Försäkringsjättarna Länsförsäkringar och Skandia har ett dolt specialutbud med dyra fonder, som enbart är till för externa förmedlare och rådgivare.
<b>20 mars 2017:</b>	- "Revisorns polisanmälan – här är misstankarna mot Allra", Bedrägeri och trolöshet mot huvudman.
<b>21 mars 2017:</b>	- "Förundersökning inledd om Allra", Fem personer i pensionsbolaget Allra polisanmäls av Pensionsmyndigheten, och en förundersökning är inledd.
	- "Fem personer polisanmäls för Allra-skandalen", Fem personer i Allras ledning, inklusive de två huvudägarna Alexander Ernstberger och David Persson, nämns som misstänkta gärningsmän i Pensionsmyndighetens polisanmälan till Ekobrottsmyndigheten.
<b>22 mars 2017:</b>	- "Allra planerade att starta bank före krisen", Det polisanmälda fondbolaget Allra ansökte under förra året hos Finansinspektionen om att få bli bank.
	- "Tingsrätten nobbar Allra", Fondbolaget Allra får inte gehör hos Stockholms tingsrätt.
<b>23 mars 2017:</b>	Anton Abele lämnar koncernen
	- "Stefan Löfven kräver chockbantning av PPM", Skandalerna inom PPM kommer leda till en drastisk bantning av systemet, säger statsminister Stefan Löfven till SvD.
	- "Kommunikationschefen Anton Abele lämnar Allra", Pensionsförvaltaren Allras kommunikationschef Anton Abele har lämnat koncernen, enligt uppgifter till SvD.
	- "Allra stämmer Pensionsmyndigheten", Allra har fått kalla handen i alla instanser som hittills provat fondbolagets krav på att tillsvidare stoppa Pensionsmyndighetens inlösen av fonderna.
<b>24 mars 2017:</b>	- "Inga pengar återbetalade – Allra kan riskera skadestånd", Skadestånd kan bli Pensionsmyndighetens åtgärd om Allra inte betalar ut spararnas pengar.
	- "Rådgivaren: "Blir egentligen förtvivlad", Provisionen förstör för branschen och ställer rådgivaren inför en svår intressekonflikt vid mötet med kund.
	- "Sämlre fonder ger högre ersättning till rådgivaren", De dyra försäljarfonderna ger klirr i kassan hos rådgivaren – som får större provision ju dyrare fonden är.
<b>25 mars 2017:</b>	- "Framgång för Allra – dråpslaget stoppas tills vidare", Fondbolaget Allras vd Alexander Ernstberger välkomnar beskedet att kammarrätten tillfälligt stoppar Pensionsmyndigheten från att slänga ut bolaget från fondtorget.
	- "Sparare kan förlora pengar – utan att veta om det", Frida Bratt: För Allra handlar kammarrättens beslut om en chans till överlevnad.
<b>27 mars 2017:</b>	- "Pensionsmyndigheten överklagar Allrabeslut", Pensionsmyndigheten accepterar inte kammarrättens stopp för avregistreringen av Allras pensionsfonder.
	- "Stats tjänsteman kopplas till Allraskandal", En högt uppsatt tjänsteman inom finansdepartementet spelade en viktig roll när pensionsbolaget Allra gjorde ett par av sina ifrågasatta affärer, uppger Sveriges Radio Ekot.
<b>30 mars 2017:</b>	- Anklagelser mot Allra – bakslag för Pensionsmyndigheten Det kritiserade fondbolaget Allra har fört över 150 miljoner kronor av spararnas pengar till ett dotterbolag i Dubai, hävdar Pensionsmyndigheten i ett yttrande till tingsrätten.
	- "Allra jagar ny revisor – vidtar ovanlig åtgärd", Den krisande PPM-förvaltaren Allra lyckas inte hitta någon ny revisor efter att den förra, Deloitte, hoppade av.
<b>3 april 2017:</b>	- "Allra kan dra med sig hela PPM", Rättsprocesserna mellan Pensionsmyndigheten och PPM-förvaltaren gäller inte bara Allras framtid utan hela premiepensionen.
<b>4 april 2017:</b>	- "Allras ordförande: Ta inte ut era pengar", På torsdag väntas de tusentals PPM-sparare som står i kö för att ta ut sina pengar ur Allras fonder kunna få igenom sina affärer.
<b>6 april 2017:</b>	- "10 000 sparare har lämnat Allra på två dagar", Kapitalet fortsätter att strömma ur PPM-förvaltaren Allras fonder.
<b>18 april 2017:</b>	- "Allras vd: Vi kommer stänga bolaget i Dubai", Sedan oktober 2015 har Allra ett så kallat kapitalmarknadsbolag i Dubai, Allra Capital Markets.

## Bilaga 2: Tidslinje utifrån SvD artiklar 4/7

	- "Efter kundflykten – 100 kan förlora jobbet på Allra", PPM-förvaltaren Allra kommer att lägga ned sin uppmärksammade verksamhet i Dubai, berättar vd Alexander Ernstberger i en intervju med SvD.
<b>19 april 2017:</b>	"Allras vd om Lindsö: "Inget behov av sådana profiler"", Snart efter att de första artiklarna om Allra publicerades bestämde sig Ebba Lindsö för att hoppa av som ordförande.
<b>5 maj 2017:</b>	- "Pensionsmyndigheten välkomnar nya affären", Allras sparare hamnar nu hos Ålandsbanken. - Allras vd efter fondaffären: "Jättetråkigt", Allras verksamhet inom försäkring och lån kommer att fortsätta och bolaget kommer att även att behålla sitt namn, säger vd Alexander Ernstberger.
	- "Ålandsbanken tar över Allras fonder", Ålandsbanken tar över Allras fyra premiepensionsfonder.
<b>8 maj 2017:</b>	- "Bra att Allra försvinner från PPM-systemet", PPM-systemet har fallerat, men det är bra att en ifrågasatt aktör som Allra inte längre kommer finnas kvar i premiepensionen.
<b>11 maj 2017:</b>	- "Allra och Falcon toppar varningslista", Aggressiva försäljningsmetoder och dålig förvaltning.
<b>18 maj 2017:</b>	- "Person i Allra-härvan delges misstanke om brott", Ekobrottsmyndighetens utredning kring personerna i Allra-härvan sväller.
<b>20 juni 2017:</b>	- "Allrafärens revisor anlitas av AP-fonderna", Flera bolag i kretsen runt skandalbolaget Allra har i många år anlitat samma revisor.
<b>26 juni 2017:</b>	- "Allra-skandalen: Detta är vad som hände", PPM-förvaltaren Allras haveri är den mest omfattande skandalen inom premiepensionen hittills. - "Brottsutredningen kring Allra växer – fler misstänkta", Åklagarens utredning kring PPM-förvaltaren Allra blir allt större.
<b>27 juni 2017:</b>	- "Det är dags att ifrågasätta revisionsjättarna", Frida Bratt: I spåren efter Allra-skandalen är det främst premiepensionen som hamnat i skottlinjen. - Alexander Ernstberger: "Jag ska rentvå Allra", Antalet anställda har mer än halverats.
<b>28 juni 2017:</b>	- "Allra anmäler revisionsbyrå Deloitte", Skandalbolaget Allra anmäler revisionsbyrå Deloitte till statliga Revisorsinspektionen (RI) enligt sajten Revisionsvärlden.
<b>22 aug 2017:</b>	- "Allras utdelning till ägarna kan vara olaglig", Det hårt kritiserade pensionsbolaget Allra har nyligen beslutat om utdelning på 70 miljoner kronor till ägarna.
<b>2 okt 2017:</b>	- "Allras ägare har tagit ut 155 miljoner på två år", Den tidigare PPM-förvaltaren Allras ägare har sedan mars förra året tagit ut 155 miljoner kronor i extra utdelning, varav 70 miljoner för bara två veckor sedan. - "Myndigheten kräver Allra på miljonskadedeckning", Pensionsmyndigheten kommer kräva minst en kvarts miljard i skadedeckning i Allra-härvan och åklagaren har samtidigt tagit tillgångar på 140 miljoner kronor i beslag.
<b>11 okt 2017:</b>	- "Husrannsakan och nya anhållna i Allra-härvan", Två personer har anhållits i Allrahärvan.
<b>12 okt 2017:</b>	- Allras vd har begärts häktad: "Misstankarna har stärkts", Pensionsbolaget Allras huvudägare Alexander Ernstberger är begärd häktad i brottsutredningen kring bolaget.
<b>13 okt 2017:</b>	- "Tidigare fond-vd i Allra häktad", Tingsrätten har beslutat att häkta ytterligare en chef i Allra-härvan. - "Händelserna gör det svårare för Thomas Bodström" EKONOMISTUDION   Flera toppchefer på pensionsbolaget Allra är i häktningsförhandlingar idag.
	- PR-konsulternas kritik: "Illa skött av Bodström" Att Stockholms blivande landshövding gör reklam för Allra, i en film som ligger på Allras hemsida får kommunikationskonsulter att gå i taket. - "Ernstbergerfallet mycket ovanligt", Birgitta Forsberg: Häktningen av huvudägare Alexander Ernstberger är en mycket ovanlig händelse.
<b>15 okt 2017:</b>	- "Opositionen: "Nu talar vi regeringsoduglighet"", Regeringen agerade rätt när den på lördagen beslutade att dra tillbaka utnämningen av Thomas Bodström som ny landshövding i Stockholms län.
<b>17 okt 2017:</b>	- "Ernstberger ersätts som vd – tyst om Dubai-utdelning", Allras grundare och vd Alexander Ernstberger har hoppat av från vd-posten till följd av den juridiska processen kring honom och bolaget, uppger bolagets ordförande Gunnar Axén till SvD. - "Razzia i häktade Ernstbergers hem", Kronofogden har inlett en razzia mot före detta Allra-vd:n Alexander Ernstbergers hem på Lidingö.
	- "Allra får böta för sena redovisningar", Bolagen inom Allra har inte skickat in sina årsredovisningar för 2016 till Bolagsverket och har fått betala flera förseningsavgifter, rapporterar SVT.
<b>18 okt 2017:</b>	- "Ernstbergers helikopter beslagtagnen av Kronofogden", Allragrundaren Alexander Ernstbergers helikopter har beslagtagnits av Kronofogden, skriver Expressen.
<b>19 okt 2017:</b>	- Ännu en brottsmisstänkt i Allrahärvan Ytterligare en misstänkt har dykt upp i brottsutredningen kring skandalbolaget Allra.
<b>18 okt 2017:</b>	- "Allra-vd nekad två försvarare", Fondbolagets Allras häktade före detta vd Alexander Ernstberger vill ha två offentliga försvarare. - "Ernstbergers försvarare begär förstärkning", Alexander Ernstbergers försvarare, Slobodan Jovicic, begär att hans klient ska få ytterligare en offentlig försvarare.
<b>23 okt 2017:</b>	- Ytterligare en person begärs häktad i Allra-härvan En fjärde person begärdes på måndagen häktad i Allra-härvan, misstänkt för grov trolöshet mot huvudman.

## Bilaga 2: Tidslinje utifrån SvD artiklar 5/7

<b>25 okt 2017:</b>	- Häktad direktör plockade ut 47 miljoner i somrasEn av de Allra-direktörer som nu sitter häktad plockade i somras ut 47 miljoner kronor i aktieutdelning, kan SvD Näringsliv avslöja.
<b>26 okt 2017:</b>	- "Allra-vinst kan ha investerats i bitcoin", Allra-grundaren David Persson Rothman kan ha investerat delar av sin förmögenhet i bitcoin, visar uppgifter som SvD tagit del av. - Pengar plockas ur fler bolag med Allra-kopplingSvD har tidigare berättat att 47 miljoner ska ha betalats ut från Firstmile Asset Holding, där två av de personer som häktats i Allra-härvan är delägare.
<b>27 okt 2017:</b>	- Åklagarens krav: Ernstberger inläst ytterligare två veckorPPM-bolaget Allras vd Alexander Ernstberger och hans tidigare chefskollega kommer att sitta häktade i ytterligare två veckor om åklagare Thomas Hertz får som han vill.
<b>30 okt 2017:</b>	- Granskade Allra-affär 2014 – gav inga anmärkningarFinansinspektionen, FI, granskade Allras affärer med bolaget Oak Capital redan för tre år sedan utan att ge några anmärkningar, skriver DI.
<b>31 okt 2017:</b>	- "Minst elva personer är inblandade i Allrahärvan", Minst elva personer är direkt inblandade i den utredning som åklagare Thomas Hertz driver kring Oak Capital och Allras föregångare Svensk Fondservice, enligt SvD:s beräkning.
<b>1 nov 2017:</b>	- "Gunilla Herlitz ersatte Ernstberger i styrelse", Gunilla Herlitz, tidigare vd för Bonnier News, är styrelsesuppleant i sin sons bolag Akanalke.
<b>6 nov 2017:</b>	- Ännu en person begärd häktad i AllrahärvanÄnnu en person i Allrahärvan begärs häktad i sin frånvaro.
<b>9 nov 2017:</b>	- Åklagare vill behålla Ernstberger inlästAllras vd Alexander Ernstberger och hans chefskollega riskerar att få sitta ytterligare två veckor i häkte.
<b>10 nov 2017:</b>	- "Allra-vd kvar i häkte två veckor", Pensionsbolaget Allras före detta vd Alexander Ernstberger har gått med på att sitta häktad i ytterligare två veckor, enligt Stockholms tingsrätt. - "Beslut om Ernstbergers häktning: "Mer att vänta"", Åklagaren har begärt att Allras före vd Alexander Ernstberger sitter kvar ytterligare två veckor i häktet, på fredagen fattar tingsrätten beslut.
<b>23 nov 2017:</b>	- "Allra-direktör släpps ur häktet", En av de två häktade Allra-direktörerna har släppts, uppger åklagare Thomas Hertz för SvD.
<b>24 nov 2017:</b>	- Tidigare Allra-vd kvar i häkteFondbolaget Allras tidigare vd Alexander Ernstberger går med på att sitta fortsatt häktad.
<b>30 nov 2017:</b>	- "Ernstberger har släppts ur häktet", Allras vd Alexander Ernstberger har släppts ur häktet. - "Allra-skandalen – detta har hänt", PPM-förvaltaren Allras haveri är den mest omfattande skandalen inom premiepensionen hittills.
<b>5 dec 2017:</b>	- "Allras årsredovisning saknade namnteckning", Försäkringsbolaget Allra lämnade in en ofullständig årsredovisning för 2016 till Bolagsverket.
<b>7 dec 2017:</b>	- "Allra-aktier i stället för pengar – smäll väntar", Aktier med tveksamt värde i stället för kontanter – fodringsägare kan åka på en rejäl smäll efter Allra-skandalen.
<b>14 dec 2017:</b>	- Utbudet renas: Uppåt 300 pensionsfonder försvinnerUpp till 300 fonder ryker från Pensionsmyndighetens fondtorg redan om ett halvår.
<b>17 dec 2017:</b>	- "Allra kräver miljarder av revisor – planerar stämning"Den krisdrabbade före detta PPM-förvaltaren Allra planerar att kräva revisionskoncernen Deloitte på ett skadestånd på 1,9 miljarder kronor.
<b>18 dec 2017:</b>	- "Allra slår tillbaka", Pensionsbolaget Allra slår tillbaka mot anklagelserna om att bolaget lurat svenska sparare genom komplicerade interna affärer.
<b>21 dec 2017:</b>	- "Allras vd: Vi har inte gjort något fel", Skandalomsusade Allras brottsmisstänkte vd Alexander Ernstberger har släppts ur häktet och insisterar: Bolaget har inte gjort något fel.
<b>28 dec 2017:</b>	- Ernstberger: Styrelsen har fått ansvarsfrihetFondbolaget Allras nya revisorer avstyrkte ansvarsfriheten för såväl Thomas Bodström som Ebba Lindsö och Alexander Ernstberger.
<b>2 jan 2018:</b>	- "Allra-misstänkt kan gömma sig tillsammans", De två misstänkta personerna i Allra-härvan som eftersöks av åklagare kan befinna sig på samma plats, säger åklagare Thomas Hertz.
<b>22 jan 2018:</b>	- "Pensionsmyndigheten anmälde – granskas av JO", Justitieombudsmannen, JO, ska granska Pensionsmyndighetens uttalanden om Allra i samband med att Allras fonder kastades ut ur PPM-systemet i våras.
<b>9 feb 2018:</b>	- "Förtroendet för PPM i botten: "Svårt sjunka lägre"", Inte ens två av tio svenskar har förtroende för premiepensionssystemet, visar en ny undersökning.
<b>18 mars 2018:</b>	- "Allra planerar att stämma staten på 1,9 miljarder", Skandalomsusade PPM-bolaget Allra planerar att stämma Pensionsmyndigheten på 1,9 miljarder kronor.
<b>18 mars 2018:</b>	- "Efter Allraskandalen – ny lagstiftning månader bort", Skandalerna i Allra och Falcon Funds sätter spår i premiepensionssystemet, som nu får nya regler.
<b>18 mars 2018:</b>	- "Ernstbergers version motsägs i nya dokument", Nya dokument om en av Allras storaffärer visar att uttalanden från bolagets vd Alexander Ernstberger inte stämmer.
<b>14 juni 2018:</b>	- Kronofogden beslagtogs Allra-toppas lyxvillaKronofogden har lagt beslag på en av de skandalomsusade Allra-direktörernas lyxvilla med pool och sjöutsikt.
<b>27 juni 2018:</b>	- "Åklagaren: Allra-misstänkt gripen i Dubai", En av de huvudmisstänkta i Allra-härvan har gripits i Dubai, uppger åklagare Thomas Hertz för SvD.
<b>3 juli 2018:</b>	- "Allras ordförande känner inte till förundersökningen", Allras ordförande, före moderate riksdagsledamoten Gunnar Axén, uppger att han inte känner till åklagarens nyligen offentliggjorda brottsutredning.
<b>16 aug 2018:</b>	- Två brottsmisstankar mot Allra-profilen stryksKammaråklagare Thomas Hertz har beslutat att stryka två av brottsmisstankarna mot Allras vd Alexander Ernstberger.
<b>5 sept 2018:</b>	- "Åtal i Allra-härvan dröjer", Åtalsbeslut mot de huvudmisstänkta i pensionsbolaget Allra dröjer.

## Bilaga 2: Tidslinje utifrån SvD artiklar 6/7

<b>1 okt 2018:</b>	- "Ernstberger slår tillbaka: "Ingen har blivit lurad"", Allras vd Alexander Ernstberger håller fast vid sin oskuld.
	- "Allratoppar åtalas för muta: "Härresande belopp"", Fyra personer åtalas i Allra-härvan, meddelar Ekobrottsmyndigheten.
<b>2 okt 2018:</b>	- Åklagaren: "Jag har alla pusselbitar i målet", Fyra personer åtalas i härvan kring pensionsbolaget Allra, däribland vd:n Alexander Ernstberger.
<b>15 okt 2018:</b>	- "Visselblåsare larmade om Allra tre år före köpstoppet", Över tre år innan Allrahärvan briserade och bolagets fonder köpstoppades av Pensionsmyndigheten, slog en visselblåsare larm till Finansinspektionen om affärens mellan Allra och Oak Capital.
<b>23 nov 2018:</b>	- "Inga åtgärder mot Allra i Luxemburg", Finansinspektionen i Luxemburg vidtar inga skarpa åtgärder mot pensionsbolaget Allra.
<b>15 jan 2018:</b>	- "630 000 sparare tvingas byta fond", Omkring 630 000 pensionssparare får under våren ett brev från Pensionsmyndigheten.
<b>7 Aug 2019:</b>	- "Han jagar försvunnen miljard i Allra", En miljard kronor av pensionsspararnas pengar har försvunnit i Allra, enligt Pensionsmyndighetens beräkningar.
<b>20 sept 2019:</b>	- "Misstänkt dataintrång hos reporter som granskat Allra", Polisen utreder ett misstänkt dataintrång mot en reporter som granskat fondbolaget Allra, rapporterar SVT.
<b>24 sept 2019:</b>	- "Allra-toppar åtalas för grovt skattebrott", Tre personer knutna till Allra-härvan åtalades på tisdagen för grovt skattebrott samt grovt bokföringsbrott.
<b>14 okt 2019:</b>	- "Expert: Förstår att det finns tvivel på nämndemännen", Ett stort ansvar hamnar på domaren när rättegången mot fyra höjdare i pensionsbolaget Allra inleds.
<b>15 okt 2019:</b>	- "Ernstberger i rätten – riskerar långt fängelsestraff", De fyra åtalade, en mindre armé av advokater, åklagare, och rättsens sju ledamöter.
<b>21 okt 2019:</b>	- Allra-åklagaren vill ha telefon beslagtagnaEn mobiltelefon som i hemlighet spelade in vad som sades i rättsalen under en paus i Allra-rättegången har fått åklagare Thomas Hertz att agera.
<b>22 okt 2019:</b>	- "Fondspararna har inte snuvats på pengar"Åklagarens grundpåstående är inte bara fel i sak utan också ologiskt.
<b>30 oktober 2019:</b>	- "Ernstberger i rätten: "Jag ska ge min egen bild"", Alexander Ernstberger heter jag, är 33 år gammal och född och uppvuxen i Stockholm.
<b>12 nov 2019:</b>	- "Allra-vittnet i rätten: "Det är ju ren bullshit"", Det var en känslös dag i Allra-rättegången när åklagaren påbörjade vittnesförhören.
<b>26 nov 2019:</b>	- Nyckelvitnet underkänner Allras miljardvärderingTemperaturen höjdes i Allrarättegången på tisdagen när åklagarsidan kallade sitt expertvittne Patrik Tillman.
<b>3 dec 2019:</b>	- "Allra-vitne hårt ansatt av åklagaren", Försvarets huvudvittne i Allrarättegången, en finansanalytiker influgnen från USA, blev hårt ansatt av åklagare Thomas Hertz mot slutet av förhöret.
<b>10 dec 2019:</b>	- "Storbråk i tingsrätten: Allra-vitne hoppade av", Ett vittne som i sista stund hoppade av Allra-rättegången har skapat ett storbråk.
<b>11 dec 2019:</b>	- "Försvaret: Brist på bevis i Allra-rättegången", Brist på bevis.
<b>27 jan 2020:</b>	- "Ernstbergers sms i rätten efter "brute force"-attack", Mångåriga fängelsestraff kan bli utfallet – snart faller domen i Allramålet.
<b>31 jan 2020:</b>	"Alla fyra åtalade i Allrarättegången frias"
	- "Alla fyra åtalade i Allrarättegången frias", De fyra åtalade i Allrarättegången frias av tingsrätten på samtliga punkter.
	- "Ernstbergers lyxbåt togs – men inte helikoptern", Så hamnade den extravaganta entreprenören i tidernas största ekobrottsmål.
	- "Shekarabi om Allra: "Ett misslyckande för staten"", Alla fyra åtalade i Allrarättegången frias.
	- "Ernstberger: "Jag har inte begått något brott"", Allra-vd:n Alexander Ernstberger och hans tre kompanjoner friades på fredagen av en enig tingsrätt.
	- "Osäkert för pensionssparare om Allra-pengarna", Den friade domen i Allra-målet innebär att pensionsspararna snuvats på pengarna som Pensionsmyndigheten krävt i skadestånd.
<b>12 feb 2020:</b>	- "Ernstberger: Myndigheten har tappat fotfästet", Sågar Ekobrottsmyndigheten efter åtalet mot Allra.
<b>14 feb 2020:</b>	- "Åklagaren överklagar domen – kräver fängelse", Åklagaren i det uppmärksammade Allramålet överklagar tingsrättens friade dom.
<b>21 feb 2020:</b>	- Allradomen överklagas: "Orimligt" Pensionsmyndigheten överklagar den den friade domen i Allramålet.
<b>26 feb 2020:</b>	- "Tillgångar i Allra-målet fryses inte", Svea hovrätt avvisar Pensionsmyndighetens önskemål om att frysa de åtalade Allra-profilernas tillgångar inför en domstolsprövning, skriver Expressen.
<b>15 feb 2020:</b>	- "Skadeståndsmål mot Allra går vidare", Pensionsmyndighetens talan i tvistemålet mellan myndigheten och Luxemburg-bolaget Allra Asset Management ska inte ogillas, enligt en så kallad mellandom i Stockholms tingsrätt.
<b>20 april 2020:</b>	- "Kapade dator – döms till fängelse", En person som granskat pensionshärvan kring Allra fick sin dator kapad.
<b>26 maj 2021:</b>	- "Åklagaren vill att Ernstberger häktas", Allra-målet: "Finns en flyktfara – pengar finns på otillgängliga ställen."

## Bilaga 2: Tidslinje utifrån SvD artiklar 7/7

<b>27 maj 2021:</b>	- "Processen styrs av en politisk vilja", Alexander Ernstbergers advokat kritisk till uttalanden från ministrar.
<b>21 juli 2021:</b>	- Allra-försvaret: "Som vi vet saknas bevis", Mycket på spel när dom i ekobrottsmålet väntar.
<b>22 juli 2021:</b>	"döms till sex års fängelse"
	- "Shekarabi: Går inte att ursäkta eller rättfärdiga", Rättegången är en påminnelse om att det behövs ett skifte i systemet.
	- "Efterlyst Ernstberger: Jag ska infinna mig", På semester med familjen.
	- "Nöjd åklagare rasar mot tingsrätten", Oroväckande att det kan bli så uppenbara fel som i det här fallet.
	- "Ernstberger: Kommer att överlämna mig till polisen", Grundaren av pensionsbolaget Allra döms till sex års fängelse.
<b>23 juli 2021:</b>	- "Kul att de får några års semester inne på anstalt" Han drabbades av Allras kriminella upplägg – lättad över domen.
	- "Ernstberger i förvar: "Känns fruktansvärt"", Tre av fyra Allra-toppar har nu överlämnat sig till polisen.
	- "Ernstberger lovar överlämna sig", Två av de tre redan frihetsberövade.
	- "Då kan Allra-topparna börja avtjäna sina straff", Ett mångårigt liv på anstalt väntas för topparna, som har varit kända för sitt lyxiga levande.