

Klarna Bank AB

“Smooth payments”

Klarna.®

Skriven av:

Fannie Dennegård

Karl Eskner

Frida Jensen

Karl Thyman

Stockholm Business School

Kurs: Marknadsföring II, HT-18

Lärare: Anna Broback



Stockholms
universitet

Innehållsförteckning	
Inledning	3
Metod	3
Canvasmodellen i nuläge för Klarna	4
Nyckelpartners	4
Nyckelaktiviteter	5
Värdeerbjudande	7
Kundrelationer	8
Kundkanaler	9
Kostnadsstruktur	10
Intäktsflöden	12
SWOT-analys av Klarna	13
Styrkor	13
Svagheter	13
Möjligheter	13
Hot	14
PESTLE-analys av Klarna	15
Politiska faktorer	15
Ekonomiska faktorer	15
Sociala faktorer	15
Teknologiska faktorer	16
Juridiska faktorer	16
Miljömässiga faktorer	16
Porter femkraftsmodell på Klarna	17
Analys av en framtida Canvas-modell för Klarna	18
Nyckelpartners	18
Nyckelaktiviteter	19
Nyckelresurser	19
Värdeerbjudande	20
Kundkanaler	21
Kundsegment	22
Kostnader	22
Intäkter	23
Diskussion	24
Slutsats	25
Referenslista	26
Digitala källor	26
Böcker	29
	2

Inledning

År 2005 kom de tre dåvarande studenterna Sebastian Siemiatkowski, Victor Jacobsson och Niklas Adalberth på idén om en digital tjänst för fakturabetalningar. Idén kom från att det fanns en oro att handla på nätet då betalning skedde innan produkten levererats. Det fanns en osäkerhet om den produkt som inhandlades motsvarade kundernas förväntningar vad gäller färg eller material. Det gav idén om ett betalsätt där varor levererades först och därefter skedde betalningen, makten flyttades istället till konsumenterna. När bolaget kom i bruk började de också inse att folk använde Klarna för produktens enkelhet och konsumenterna fann en stor trygghet och säkerhet i att inte behöva ange deras kortuppgifter.¹

När idé om Klarna presenterades 2005 blev grundarna ratade av bland annat H&Ms chef Stefan Persson och investeraren Marcus Wallenberg, vilka menade att kortbetalningar var framtiden och att bankerna kunde göra det bättre själva.² Nu, några år senare, är Klarna ett av Sveriges genom tidernas största bolag och omsätter flera miljarder.³

Metod

Utifrån Canvas-modellen har Klarna brutits ner i de nio byggstenarna för att ta reda på hur de nått framgång och vinst. Inslag av SWOT-modellen används för att se företagets olika styrkor, svagheter, möjligheter och hot med ytterligare inslag av Porters femkraftsmodell. En framtidsvision kommer att analyseras fram med hjälp av “four action frameworks” i syfte att hitta nya kärnvärden baserat på Canvas-modellen.

¹ Framgångspodden, 3. Klarna Sebastian Siemiatkowski.

² Josefin Jakobsson, Dagens Industri, *Klarna från ett sågat studentprojekt till betalphenomen*, 2017.

³ Framgångspodden, 3. Klarna Sebastian Siemiatkowski.

Canvasmodellen i nuläge för Klarna



Nyckelpartners

Företag ingår partnerskap (nyckelpartners) med andra företag för att kunna optimera sin affärsmodell, minska riskerna och förvärva resurser. För Klarna är partnerskap viktigt för att minska risken för en konkurrensutsatt miljö och osäkerhet på marknaden.⁴ Bolaget inriktar sig både till kunder men även till företag och har idag över 60 miljoner konsumenter och finns tillgängliga i över 90 000 butiker i 14 länder.⁵ 2014 förvärvade Klarna betalningsleverantören SOFORT och genom det skapades Klarna Groups. SOFORT möjliggör för kunderna att snabbt och enkelt betala på nätet med sina bankuppgifter varpå försäljaren omedelbart får en överföringsorder för att därefter kunna skicka varorna eller tillåta nedladdning av exempelvis media eller program.⁶

⁴ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Business Model Generation*, Hoboken; John Wiley & Sons Inc, 2010, s s. 38-39.

⁵ Klarna AB, *om oss*, 2018.

⁶ Klarna AB, *Who or what is SOFORT GmbH*, 2018.

Idag samarbetar Klarna med butiker som exempelvis ASOS, NA-KD, IKEA och Adidas etc. Bolaget har även flertal investerare bland annat VISA, Sequoia Capital, Bestseller Group, Atomico och Permira.⁷

I början av oktober i år köpte H&M cirka en procents andel i Klarna och inledde ett samarbete med Klarnas betaltjänster.⁸ För Klarna är nyckelpartners en av de viktigaste byggstenarna i Canvas-modellen för att bolaget ska fortsätta existera på marknaden och därefter expandera.⁹ Enligt "Business Model generation" finns det fyra olika typer av partnerskap och för Klarna verkar relationen mellan köpare och leverantörer vara det lämpligaste partnerskapet. Den nya relationen med H&M tolkas som att "sova med fienden", vilken är en av fyra typer av partnerskap¹⁰. H&M kan ses som en konkurrent då de tidigare haft egna betallosningar, faktureringar och krediter men nu istället väljer att "sova med Klarna".

Nyckelaktiviteter

NYCKELAKTIVITETER

- "Smooth payments"
- Digitala system

Varje affärsmodell kräver ett antal nyckelaktiviteter för att företaget ska kunna uppnå framgång. Nyckelaktiviteter är vad företaget behöver leverera för att nå ut till sin målgrupp. Klarna har genom åren utvecklats och etablerat sig i länder runt om i världen. Tekniken utvecklas konstant, världen omkring oss förändras och därför är det viktigt för Klarna att kunna fortsätta leverera på marknaden. För Klarna är målsättningen att fortsätta göra sina betalningar så enkla, smidiga och säkra som möjligt för att kunna leverera sitt värdeerbjudande till privatkunderna.¹¹ Bolaget använder olika betalmetoder som "betala direkt", "betala sen" och "dela upp betalningen" där kunden själv kan bestämma över hantering och genomförande av sin betalning. Klarnas slogan "Smooth payments" representerar funktionerna som är till för att göra det smidigt för privatkunden, alltså "smooth payment". En del av "Smooth payments" är Klarnas köparskydd där privatkunden inte behöver betala för en produkt som är trasig, en felaktig vara eller om något annat problem uppstått. Klarna kan då pausa fakturan tills problemet är utrett. Att kunna hjälpa kunden med problemlösningar är en viktig del av Klarnas tjänster.

⁷ Klarna AB, *Press Page*, 2018.

⁸ Direkt Affärsvärlden, affärsvärlden, *HM köper andel i Klarna*, 2018.

⁹ Nystartad, *Om Business model canvas*, 2018.

¹⁰ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Business Model Generation*, Hoboken; John Wiley & Sons Inc, 2010, s. 38.

¹¹ Klarna AB, *om oss*, 2018.

Klarnas problemlösning kräver en stark plattform av system, appar, webbplats och transaktionsplattform. Klarna Online är ett orderhanteringssystem där Klarnas e-handlare kan se ordnarna, ändra butiksinställningar och ta fram bokföringsunderlag. Plattformen möjliggör det även för privatkunder att få dygnet-runt-service via en direktchatt i appen.¹²

Under hösten 2017 ändrade Klarna sitt utseende och lanserade nya produkter. Från att vara blå, formellt och alldagligt ändrade Klarna sin logga till rosa och mer mjukare form. Detta för att skapa en mer tilltalande logga samt ändrade namn på sina betaltjänster till “Pay now”, “Pay later” och “Slice it”.¹³

Nyckelresurser

NYCKELRESURSER

- Medarbetare
- Butiker
- Varumärke
- Betalsystemet
- H&M

Nyckelresurser beskriver vilka resurser som behövs inom företaget för att affärsmodellen ska fungera¹⁴. Klarna har idag 2000 anställda personer och har sitt huvudkontor på Sveavägen i centrala Stockholm. Ungefär 90 000 butiker i Europa och USA använder sig av Klarnas betalningsmetoder¹⁵, vilket innebär att bolagets tjänster har en stor räckvidd och utgör ett starkt nätverk.

Klarna har idag ett starkt varumärke och är en snabbt växande verksamhet som kan förknippas med innovation och entreprenörskap¹⁶. Investerarare har hjälpt företaget att utvecklas från en startup till ett stort företag då de satsat kapital som gjort det möjligt för Klarna att växa. Medarbetarna är viktiga för den typ av teknikintensiva verksamhet som Klarna är, vilket gör det viktigt att rekrytera personal med rätt kompetens.

Klarnas system är till stor del fungerande och är tillgängligt till 99,98%, vilket gör företaget attraktivt för sina företagskunder då kunderna garanteras en säker produkt¹⁷. Bolaget har en stark position på marknaden och hos flera företag är Klarna den enda betalningsmetoden som används. Dessutom är de synliga i olika sammanhang, exempelvis företagskunders hemsidor samt sociala medier. Klarna har en användarvänlig tjänst, vilket exempelvis visar sig i att kortuppgifter endast behöver uppges vid ett tillfälle, därefter kan man enkelt betala med ett knapptryck.

¹² Klarna, *vad är klarna online*, 2018.

¹³ Fredrik Thambert, Resumé, *Klarna byter skepnad - så här ser nya loggan ut*, 2017.

¹⁴ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Business Model Generation*, Hoboken; John Wiley & Sons Inc, 2010, s. 34.

¹⁵ Klarna AB, *om oss*, 2018.

¹⁶ Ellen Montén, Veckans affärer, *Klarna Sveriges främsta entreprenörer*, 2015.

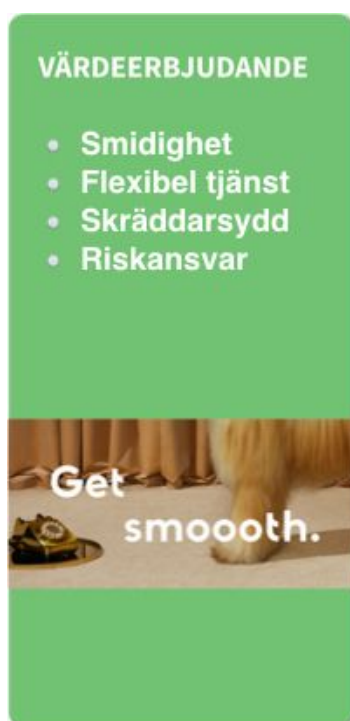
¹⁷ Klarna AB (2017), *årsredovisning 2017*, s. 1.

Om problem uppstår i leveransen eller om varan är trasig, möjliggör Klarnas tjänster att kunden enkelt kan pausa betalningen.

För att ge kunden en mer personlig upplevelse använder sig bolaget av "Marketing Automation", vilket innebär att riktad marknadsföring kan skickas till kund från deras samarbetspartners med erbjudanden baserat på tidigare köpbeteende.

Överenskommelsen som nyligen gjorts med H&M, som är ett globalt partnerskap, skapar en stark plattform för Klarna att växa ytterligare och nå ut med sina tjänster till nya marknader¹⁸.

Värdeerbjudande



Värdeerbjudandet beskriver vad företaget erbjuder för produkter och tjänster till sina olika specifika kundsegment¹⁹.

Klarna vill poängtera smidigheten i sina tjänster, vilket de förmedlar i sin marknadsföring och reklam. De marknadsför sig med en stilren och tilltalande design med mjuka färger som rosa och ljusblått²⁰. Tjänsterna innebär att kunden inte behöver uppge sina kreditkortsuppgifter mer än vid ett tillfälle när de använder sig av tjänsterna, varpå uppgifterna sedan sparas för framtida köp²¹. Erbjudandet till privatkunder innefattar även att de kan använda Klarna när och hur de vill, vilket resulterar i att det blir skräddarsytt efter kundens behov. Det finns möjlighet att betala direkt, dela upp betalningen eller få betalningen på faktura. Det blir en användarvänlig tjänst som är snabb och smidig för kund.

Klarna hanterar betalningarna från kunderna och företagskunderna får sina pengar omgående. Kontentan blir därför att Klarna tar över de finansiella risker som uppstår vid exempelvis utebliven betalning. För indrivande av skulder används bland annat ett inkassoföretag som är ett dotterbolag inom koncernen.

¹⁸ Dagens Industri, *HM startar samarbete med Klarna*, 2018.

¹⁹ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, *Business Model Generation*, Hoboken; John Wiley & Sons Inc, 2010, s 22.

²⁰ Fredrik Thambert, Resumé, *Klarna byter skepnad - så här ser nya loggan ut*, 2017.

²¹ Nationalencyklopedin, *Klarna AB*, 2018.

Under 2017 hade Klarnas tjänster en hög tillgänglighet och 99,98% av tiden var systemen aktiva²². Detta är riskreducerande för företagen och innebär en säkerhet för de. Klarna tar även över ansvaret för kundservice och administration från de företag som använder Klarna som betalningsmetod²³. Genom "outsourcing" kan företagskunderna fokusera på sin kärnverksamhet och sin produkt istället för att arbeta fram en intern betalningsmetod. Det kan även innebära att företagen sänker sina kostnader eftersom det kan kosta en del pengar att lansera en egen betalningstjänst. Alla dessa tjänster som Klarna erbjuder sina företagskunder görs mot en avgift²⁴.

Kundrelationer

KUNDRELATIONER

- Mellanhand
- Instant financing
- Privatkunden får kontroll

Klarnas roll är att vara mellanhanden mellan nätbutiker och konsumenten. De har därför huvudansvaret för kundnöjdheten gällande betalningsmöjligheterna samt ger kunden köpskydd. Deras slogan "Problem? Inga problem" står för att Klarna exempelvis kan pausa privatkundens faktura om varorna inte blivit levererade eller gått sönder.

Jordan Dooley, marknadsföringsspecialist på Klarna, menar att en nätbutiks värsta mardröm är ett påbörjat köp som inte blir genomfört. Klarna vill påverka detta fenomen genom "instant financing"²⁵, vilket gör att kunden inte behöver uppdatera sina uppgifter vid varje nytt köp eller ansöka om ny kredit. Kundens uppgifter lagras hos Klarna och kan därefter enkelt betala med ett knapptryck.

Klarna tror starkt på att försäljningen kommer öka om privatkunden får ha kontroll över hur betalningen ska gå till väga. Därav erbjuder Klarna inte bara "Pay now" med kort, men även "Pay later" samt "Slice it", delbetalning. Kunden får i slutet av månaden en samlad faktura med månadens köp och de kan då välja att betala på valfritt sätt.

Sedan Klarna började med delbetalning har privatkunder blivit mycket mer köpstarka och flera genomför köp med högt snittordervärde, vilket har ökat med 15%²⁶. I snitt har försäljningen gått upp med 20% med Klarna delbetalning jämfört med Klarna betala direkt²⁷.

²² Klarna AB(2017), *årsredovisning 2017* s. 1.

²³ Klarna AB(2017), *årsredovisning 2017* s. 2.

²⁴ Nationalencyklopedin, *Klarna*, 2018.

²⁵ Klarna Knowledge, *Instant financing: Here's what to know*, 2018

²⁶ Wikinggruppen, *Klarna*, 2018.

²⁷ Klarna Knowledge, *Innovation in retail what does it take to be a leader*, 2018.

Kunden får friheten att få hem varan, prova produkten och enbart betala för det som kunden behåller och de kan därefter betala när det passar²⁸.

För att skapa en trygg relation med sina kunder krävs det tillgänglighet om problem uppstår. Klarnas kundtjänst via chatt är öppen 24 timmar om dygnet vilket ger kunden möjlighet att få hjälp oavsett tidpunkt.²⁹

Kundkanaler



När en privatkund ska handla på en av Klarnas samarbetspartners hemsidor finns det oftast inget annat alternativ än att genomföra köpet genom Klarna. Därför är det viktigt för Klarna att skapa en trovärdighet och trygghet kring varumärket.

Klarna har nyligen börjat använda sig av “marketing automation” vilket innebär att marknadsföringen är riktad mot den specifika kundens tidigare eller presumtiva beteende³⁰. Det gör att Klarna kan marknadsföra sina samarbetspartners efter kundens behov via exempelvis deras app eller mejlutskick.

Appen är ett viktigt verktyg för Klarna för att kunna integrera med privatkunderna på ett enkelt och effektivt sätt. Genom att använda sig av “marketing automation” kan kundernas tidigare köp granskas och därför kan specifik direktreklam nå ut till respektive kund. I appen kan privatkunden få köpförslag, betala sin faktura, kontakta kundtjänst genom mejl eller chatt samt beställa Klarnas nya kreditkort. Att allt är samlat på ett och samma ställe gör Klarna till en enkel och användarvänlig plattform. Klarna når även ut till sina privatkunder genom hemsidan vilken är mycket användarvänlig och erbjuder samma funktioner som appen.

Klarna syns på alla hemsidor de har samarbeten med, reklam på sociala medier samt på tv. De har även samarbete med Avanza Bank vilket ger ett seriöst intryck³¹.

Klarna har nyligen ingått ett partnerskap med H&M där Klarna kommer spela en stor roll i att effektivisera butiksköp.

²⁸ Klarna Knowledge, *Try before you buy online shopping*, 2018.

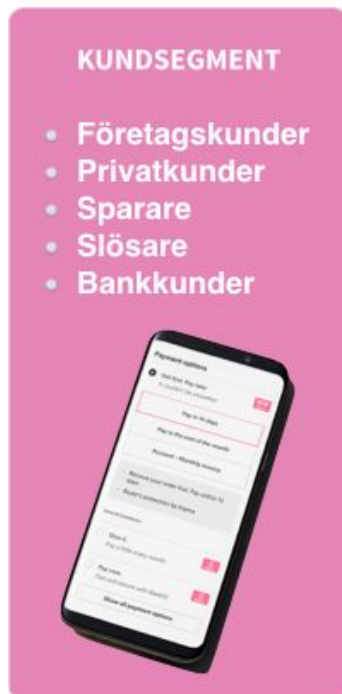
²⁹ Klarna, *Kundservice*

³⁰ Johanna Karlström, Summit and Friends, *Klarna satsar på marketing automation*.

³¹ Avanza, *Sparkonto med ränta*

H&M kommer installera betalningsmoduler i omklädningsrummen och kunderna kan betala direkt under tiden de provar kläder. Klarna kommer vara en del av denna betalningsprocess och “Pay now” och “Pay Later” kommer även vara möjligt i fysisk butik³².

Kundsegment



Eftersom Klarnas kundsegment inkluderar både företagskunder samt privatkunder är det ytterst viktigt att upprätthålla en hög kvalitet så att båda parterna är nöjda.

Genom att erbjuda sina företagskunder ett enkelt och smidigt betalsätt gentemot sina kunder, kan det möjliggöra ökad omsättning. Kan företagen erbjuda sina kunder en enkel betalösning, blir kunden nöjd och förhoppningsvis återkommer som kund. Det skapar en så kallad ”win-win” lösning både för Klarna, företagskunder samt privatkunder.

Klarnas kundsegment inom privatkunder skulle kunna delas upp i två kategorier, *sparare* och *slösare*. Klarna ger möjlighet, för de som vill spara, att öppna ett sparkonto via Avanza och därav spara med olika löptider med hög eller rörlig ränta.

Slösarna är kunderna som spenderar sina pengar genom online-shopping, och de utgör det största segmentet hos Klarna.

Klarna har nyligen valt att rikta in sig på fler segment och har blandat annat skapat investeringsmöjligheter för startups. De har även släppt ett kreditkort vilket öppnar upp för ett helt nytt kundsegment inom privatkunder.

Kostnadsstruktur



³² Klarna AB, *HM and Klarna partner to elevate the modern shopping experience for consumers*, 2018

Via de senaste finansiella rapporterna åskådas Klarnas kostnadsposter för att tillhandahålla sina betallösningar och konsumentkreditprodukter. De två största posterna är "Allmänna administrationskostnader" och "Kreditförluster, netto"³³.

Allmänna administrationskostnader är bland annat löner till anställda, styrelsen, verkställande direktör och sociala avgifter enligt lag och avtal och är antingen rörliga eller fasta. Skalfördelar uppkommer när Klarna exempelvis förhandlar avtal med sina internetleverantörer för serverlösningar. Vissa samproduktionsfördelar skulle också kunna existera men inget som är officiellt. Kreditförluster är kostnaderna för Klarna när låntagare inte betalar räntor eller amorteringar på sina lån³⁴.

Nästkommade två stora kostnadsposter är "Räntekostnader" och "Provisionskostnader". För att Klarna ska upprätthålla sin verksamhet behöver pengar lånas in vilket sker på två sätt. Dels via banklån, där bankerna i sin tur tjänar pengar, på samma sätt som Klarna tjänar pengar, på räntekostnaderna. Dels via inlåning från allmänheten endera via inlåning direkt på konto eller via utgivning av obligationer³⁵. Klarna har dessutom samarbetspartners som utgör vissa provisionskostnader, vilka de inte går ut officiellt med.

"Skatt på årets resultat", "Bokslutsdispositioner" och "Av- och nedskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar" utgör därefter tre snarlikt stora kostnadsposter. Avslutningsvis finns posten "Nettoresultat av finansiella transaktioner" vilken i senaste årsredovisningen utgjorde en kostnad för Klarna.

Klarna marknadsför sig inte som ett kostnadsdrivande bolag, det vill säga att minimera sina kostnader, trots att grundaren Sebastian Siemiatkowski har dragit paralleller mellan Klarna och Ryanair³⁶. Varken låga priser eller omfattande outsourcing är något på allas läppar när Klarna nämns. Inte heller går det att utläsa i årsredovisningen att reklam och dylikt är de största kostnaderna. Det hela är inte förvånansvärt med tanke på att Klarna precis klarade av att generera ett positivt resultat år 2016. Det viktigaste i nuläget är att kostnaderna skapar intäkterna således minst ett positivt resultat. Med resultatet i en starkt uppåtående trend så syns dock Klarna mer i reklam tack vare sitt senaste rekordresultat.

³³ Klarna AB (2017), *årsredovisning 2017* s. 10.

³⁴ Ekonomifakta, *Kreditförlust*, 2008.

³⁵ Finansinspektionen, *Inlåningsföretag*, 2017.

³⁶ Breakit, *Sebastian Siemiatkowski vill bli bankernas svar på Ryanair*, 2017.

Intäktsflöden



De senaste finansiella rapporterna åskådliggör även intäktsposterna för Klarna. De två största posterna är “Ränteintäkter” och “Provisionsintäkter”. Ränteintäkterna förtjänas tack vare den utlåning som sker från Klarna till kreditinstitut och allmänhet. Provisionsintäkterna kommer från kunder som använder bolagets betallösningar.

En liten intäktspost är de leasingavtal Klarna har för vissa anläggningstillgångar. Avslutningsvis kan ett nettoresultat från finansiella transaktioner utgöra en intäkt, vilket den inte gör i senaste rapporten.

Klarna tillhandahåller produkter som genererar både transaktionsintäkter och fasta intäkter. Det förstnämnda då en kund betalar för en digital betallösning som ska implementeras på köparens e-handel-hemsida.

Det kan existera fasta intäkter för leasingavtal för anläggningstillgångar, kunder som fått erbjudandet att abonnera på betallösningar eller kreditutnyttjande med viss återbetalningsperiod.

Dynamisk prissättning existerar då Klarna offererar baserat på kundens genomsnittliga ordervärde samt beräknade årsomsättning. Vissa fasta priser finns för kunder som använder kassalösningen Klarna Checkout där varje transaktion hos företagskunden ger Klarna en intäkt på 3,50 SEK och en fast procentavgift på 2,79% på orderbeloppet.

SWOT-analys av Klarna

Inom SWOT-analysen kan Klarnas olika styrkor (strengths), svagheter (weaknesses), möjligheter (opportunities) och hot (threats) identifieras. Med ett inslag av Porters femkraftsmodell kan Klarnas konkurrensfördelar och nackdelar tydliggöras.

Styrkor

- Betaltjänsten grundar sig på att göra det smidigt och lätt för kunden att välja olika möjligheter för hur betalningen ska läggas upp.
- Från Klarnas årsredovisning hyllas det stabila systemet där Klarna klarade av trycket på Black Friday och julhandeln vilka genererade rekordhöga försäljningssiffror.³⁷
- Klarnas står för 10% av e-handeln i norra Europa³⁸
- Klarnas betaltjänster finns inte bara inom e-handel utan även i fysisk butik

Svagheter

- Förlita sig på att nätet ska fungera.
- Utgifter från utebliven betalning från privatkunder bekostas av Klarna och bolaget företagskunder.
- Kunder som inte hört talas om Klarnas betaltjänster kan bidra till en osäkerhet av att vilja använda deras betalningstjänst.
- Klarna är mellanhanden mellan företag och kunder. En nedgång i konsumtion hos företag som använder sig av Klarna berör också Klarna som har hand om betaltjänsten. Bolaget blir beroende av sina nyckelkunder och hur försäljning går.

Möjligheter

- Genom att Klarna redan har etablerat sig på marknaden har de bundit kontrakt med stora kunder/företag vilket gör att de expanderar, blir mer attraktiva och präglas som välkända samarbetspartners på marknaden.
- Klarna gynnas av högkonjunktur, högtider etc, då försäljningen ökar hos kunderna.

³⁷ Klarna AB(2017), *årsredovisning 2017* s. 1.

³⁸ Klarna, *Fakta och siffror*, 2018.

- Nya kreativa lösningar och möjligheter inom Klarna gör det enklare för både kunder och företag att etablera tjänsten. Utveckling av digitalisering bidrar till enklare och smidigare funktioner inom Klarna.
- Sociala medier, exempelvis reklam i Instagramflödet.
- E-handeln satte rekord i Sverige med en ökning på 16% förra året. Klarnas betaltjänster finns till största del inom e-handeln.³⁹

Hot

- Konkurrenter med samma typ av betalningstjänst.
- Konkurrenter som är mer innovativa, hittar lösningar och nya tjänster som tar Klarnas kunder.

³⁹ Omni, Svd, *Rekord igen för svensk handel - ökade med 16 procent*, 2018.

PESTLE-analys av Klarna

Politiska faktorer

De politiska faktorerna beskriver hur rådande lagar eller politisk situation i ett land kan påverka förutsättningarna för ett företag. Exempelvis olika skatteregler och andra offentliga styrmedel vilket kan innebära att det kan bli dyrare för Klarna att bedriva verksamhet i vissa länder jämfört med andra. När det gäller politiken kan vissa branscher påverkas mer än andra beroende på det politiska styret. För Klarna gäller det främst reglering av skatter och regler som påverkar deras möjligheter att bedriva verksamheten framgångsrikt. Den politiska situationen i ett land måste tas i beaktning eftersom att förutsättningarna snabbt kan förändras i länder som saknar politisk stabilitet⁴⁰.

I Sverige är det ofta en balansgång mellan att skapa goda möjligheter för företag att bedriva verksamhet och att skydda konsumenten. I Klarnas fall har det kommit in klagomål från många kunder att de fått inkassokrav och påminnelser innan de fått fakturan. De har nu haft ett möte med Konsumentverket, som finns till för att stärka konsumentskyddet⁴¹.

Ekonomiska faktorer

En högkonjunktur skulle gynna Klarna då omsättning och efterfrågan ökar. Vid lågkonjunktur kan bolaget dock drabbas, om än inte lika snabbt. Konsumenter kan välja att avstå de större utgifterna, såsom resa eller ny bil, istället för att sluta läsa Dagens Industri eller handla böcker på Adlibris, vilka båda är företagskunder hos Klarna.

Klarna fick banktillstånd i juni 2017⁴². Därmed expanderade de från betaltjänstbolag in i banksektorn. I ekonomiska termer medför detta stora risker. Utöver kreditrisker finns det även stora ränte- och valutarisker. Banktillståndet kommer även kräva tyngre rapporteringsansvar från Klarnas sida och tillsammans med GDPR så kan dessa faktorer generera stora ekonomiska kostnader.

Sociala faktorer

Svenska folkets konsumtionsskulder är skyhöga⁴³, Klarna kan därför främja detta sociala problem som ständigt växer i landet. Då kreditkulder är en enkel väg till att bli skuldsatt är det viktigt att Klarna tar

⁴⁰ Anders Parment, Studentlitteratur, *Marknadsföring*, Första upplagan, s. 72-73, 2015.

⁴¹ Svt, *Allt fler anmälningar mot E-betalningsföretaget Klarna*, 2018.

⁴² Frida Sundqvist, Svd, *Klarna blir riktig bank - vill vara nytt Ryanair*, 2017.

⁴³ Emmylou Tuvhag, Svd, *Rekord: Svenskarnas skulder 3 600 miljarder*, 2016.

ett socialt ansvar och är noga med att göra en ordentlig kreditkontroll. Om den sociala trenden kring online-shopping skulle minska kommer Klarnas företagskunder bli drabbade.

Teknologiska faktorer

Det är mycket viktigt för Klarna att snabbt anpassa sig efter nya tekniska innovationer för att vara konkurrenskraftiga på marknaden. De kräver en stabil plattform som klarar av köptryck vid högtider som exempelvis Black Friday. Klarna har skapat en tjänst som på många sätt är anpassad till den teknologiska utvecklingen. Många kunder använder sig av Klarna i sin smartphone och i appen och förlitar sig på att den ska fungera och vara stabil.

Juridiska faktorer

Klarna måste följa den nya EU-lagen gällande GDPR, vilken ska ersätta PUL, personuppgiftslagen. Denna lag tillsattes för att förenkla e-handeln mellan olika länder. Det är viktigt att både Klarna och Klarnas företagskunder följer lagen omgående då regelbrott kan leda till böter på upp mot 20 miljoner euro⁴⁴.

Miljömässiga faktorer

Idag shoppar vi mer online, vilket betyder att vi enkelt och bekvämt får varorna skickade till oss istället för att behöva besöka en fysisk butik. En beställning kan enkelt göras med ett knapptryck, men samtidigt har omvärlden blivit väl medvetna om vilken klimatpåverkan online-shopping innebär.

E-handel är en stor miljöbov då paket måste fraktas fram och tillbaka med hjälp av olika transportmedel. I ZeroMissions Novusundersökning uppger 70% av svenskarna att "de föredrar att köpa produkter eller tjänster från företag som tar ansvar för att minska sin klimatpåverkan"⁴⁵.

⁴⁴ Johanna Allhorn, E-handel, *Klarna riktar kritik mot ny EU-lag om personuppgifter*, 2016.

⁴⁵ Carl Lindesvärd, Zero Mission, *Klimatsamvete och online-shopping: ny studie om vårt*, 2016.

Porter femkraftsmodell på Klarna

1. *Kunders förhandlingsstyrka* - Klarna finns på många plattformar och erbjuder valmöjligheter för privatkunder. Bolaget levererar en tjänst för företagskunder som har stor påverkan på leverantörens försäljningssiffror när deras förhandlingsstyrka hög.
2. *Leverantörers förhandlingsstyrka* - De största leverantörerna som Klarna har använt sig av är IT-konsulter, bland annat från företaget Computer Sweden. Klarna strävar efter mer intern kunskap och har nu drastiskt dragit ner på sina leverantörer för att istället anställa inom företaget⁴⁶.
3. *Substitut för varan eller tjänsten* - Konkurrensen är inte speciellt hög då det enbart finns två till företag (Qliro och Collector) i Sverige som erbjuder exakt samma betalningsmetoder som Klarna.
4. *Konkurrens från nya aktörer* - Klarna är redan stora och etablerade på marknaden. Det kan göra det svårare för nya företag konkurrera.
5. *Konkurrens mellan befintliga aktörer* - Klarna konkurrerar med liknande betaltjänster som Collector, Qliro etc. Dessa betaltjänster kan vara mer kända för vissa kunder och därav vara en stark konkurrent för Klarna.

⁴⁶ Mattias Malmqvist, Computer Sweden, *Klarna växer rejält - men nu går yxan bland konsulterna*, 2018.

Analys av en framtida Canvas-modell för Klarna



Nyckelpartners



Klarna går som starkast på marknaderna i Tyskland och Sverige. Det har varit svårare att identifiera marknaden i Storbritannien och USA vilket också har genererat ett sämre resultat.⁴⁷ Här gäller det att fortsätta hitta potentiella partners för framtiden för att fortsätta expandera och konkurrera på såväl svenska som utländska marknaden.

Eftersom Klarna nu erbjuder kreditkort skulle man kunna göra det möjligt att betala med kreditkortet genom appen i fysisk butik. De skulle kunna utveckla en egen betal "blipp"-funktion via appen, eller ett eventuellt samarbete med Apple Pay. För att genomföra detta behövs bra partnerskap med NFC-tillverkare för kortmaskiner.

⁴⁷ Billing, Mimmi, DI Digital, *Så dåligt går det för Klarna i USA*, 2018.

Nyckelaktiviteter

NYCKELAKTIVITETER

- "True Friends"
- Återbärings-system

Klarna har nyligen etablerat sig på den finansteknologiska marknaden och finns nu även som bank. I syfte att generera hög lojalitet och kundlönsamhet för att skapa långsiktiga relationer, så kallade "true friends", kan man skapa olika kostnadsfria erbjudanden för att finna nya kunder och binda de till Klarna Bank.⁴⁸

Klarna jobbar med att vara marknadsdrivande men för att kunna binda nya kunder kan de gynnas av att vara att följa andra aktörer som är marknadsdrivande. Exempelvis skulle Klarna ge studenter kostnadsfria bankkort eller bidrag om de väljer att sätta in sitt studiebidrag på Klarnas bankkort för att locka kunder. Som ny i banksektorn skulle Klarna kunna vara lite marknadsdrivna och ta efter ICA-banken, som idag kan koppla sina kunders studiebidrag till ICA-kontot med vissa förmåner.⁴⁹

Ett stort problem inom e-handel gällande hållbarhet och miljö, är alla returer som görs dagligen.⁵⁰ Klarna skulle kunna använda sig av ett slags återbäringsystem för produkter konsumenterna inte returnerar. Detta för att uppmuntra konsumenter till ett mer hållbart shoppingbeteende och på så sätt minska miljöutsläppen. Trots att Klarna är mellanhanden mellan privat- och företagskunder är det viktigt att de tar ställning i hållbarhetsfrågor och försöker påverka båda parter.

Nyckelresurser

NYCKELRESURSER

- Mobil kund-service
- God arbets-miljö
- Kontor i Malmö och Göteborg

Idag har Klarna begränsade kontaktytor med sina kunder då de endast har ett fysiskt kontor i Sverige. Därför finns det stor potential att nå ut till fler kunder än de gör i dagsläget. Genom att finnas på plats med personal i köpcentrum kan Klarna marknadsföra sig själva och sina tjänster till människor som inte vet så mycket om företaget och dess tjänster. Bolaget skulle även kunna etablera kontor i exempelvis Malmö och Göteborg.

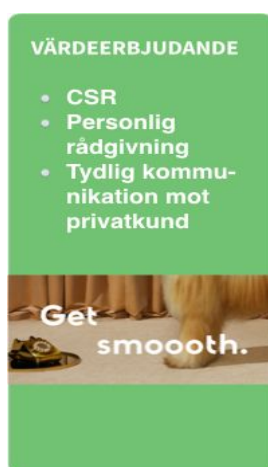
⁴⁸ Laurell, Christofer och Parment, Anders, *Marketing Beyond The Textbook*, Första upplagan, 2015, s.123.

⁴⁹ ICA Banken, *Ansök om ICA Student*.

⁵⁰ Dzhabrailov, Khalid & Zhang, Xiaoxiao, Göteborgs universitet, *Returorsaker inom e-handel*, 2016

Medarbetarna hos Klarna är i allra högsta grad en nyckelresurs inom företaget och då är det viktigt att de trivs. Om personalen är missnöjd med sin arbetsmiljö kommer det snart märkas utanför företaget och på kundernas upplevelse av Klarnas tjänster. Det kan även spridas dåligt rykte att medarbetarna är missnöjda via så kallad gräsrotsdriven information, där kritiska konsumenter skapar och managerar informationsflödet. Det blir därför viktigt för Klarna att arbeta för att stärka *employer branding*, en arbetsplats attraktivitet på arbetsmarknaden, som gör att personalen uppskattar sitt arbete och gör ett bra jobb. Detta kommer utveckla Klarnas tjänster och leda till positivt gensvar från medarbetare och kunder.

Värdeerbjudande



I erbjudandet till kund kan Klarna utveckla sitt arbete med corporate social responsibility när det gäller att undvika att människor hamnar i skuld och hos inkasso i för stor utsträckning. Människor riskerar att hamna i en skuldfälla där de inte har möjlighet att betala alla sina skulder. Eftersom många svenskar skuldsätts skulle Klarna kunna erbjuda personlig rådgivning när det gäller privatekonomi. Många som tar krediter idag läser inte villkoren och tänker inte framåt när det kommer till deras betalningsmöjligheter.

Här skulle Klarna kunna erbjuda exempelvis två betalningsfria månader eller en räntefri månad för att underlätta för ekonomin under en kort period.

Klarna och konkurrenten Qliro ansökte 2017 om 13 000 betalningsförelägganden hos Kronofogden, 2018 var den siffran 20 000⁵¹.

Klarna har fått många klagomål då kunder menar att de fått påminnelseavgifter innan de fått originalfakturan, vilket också kan bero på att många av Klarnas fakturor är digitala. Klarna kan bättra sig genom att bli tydligare i sin kommunikation om var kunden hittar information om betalningen. Lyckas detta kan Klarna även blir mer attraktivt för sina företagskunder då företaget visar att de tar ett socialt ansvar även för privatpersoner. Då skulle man kunna säga att Klarna har ett proaktivt förhållningssätt.

⁵¹ TT, Svd, *Många missar digitala fakturor*, 2018.

Kundrelationer

KUNDRELATIONER

- Sustainable relationship
- Event med nyckelpartners
- Start-up tävling

För att kunna utveckla relationerna med sina kunder, både privat och för företag, är “sustainable relationship” viktigt.⁵² Eftersom Klarna förmedlar sina tjänster online får kunden inte samma typ av personligt bemötande som stora banker kan erbjuda. Därav hade events på Stockholmskontoret varit en möjlighet för Klarna. På eventen har Klarnas företagskunder möjlighet att visa upp vad de säljer, och privatkunderna kan få en bild om vilka e-handlare Klarna samarbetar med. Klarna har även möjligheten att förtydliga ytterligare angående sina betalningsmöjligheter, samt ge mer information om sitt nya kreditkort. Att skapa en tätare relation i syfte att hjälpa kunder skulle kunna minska det “attitude-behaviour gap”⁵³ som finns hos människor när det handlar om att sätta sig i skuld. Viljan finns säkert att betala tillbaka med många skjuter upp det, glömmar eller prioriterar att betala annat.

Ett företags bakgrundshistoria kan med fördel användas i sin marknadsföring. Detta bör Klarna dra nytta av via så kallad “history marketing”⁵⁴. Företagets tre grundare presenterade sin idé under Handelshögskolans årliga entreprenörstävling, men idén sågades av näringslivsjury som bland annat bestod av Marcus Wallenberg och H&Ms ordförande Stefan Persson.⁵⁵ Därav hade en startuptävling för nya företag varit en stor möjlighet för Klarna att visa sitt samhällsengagemang för unga entreprenörer samt använda sin företagshistoria till ett gott ändamål. De skulle kunna hålla en årlig tävling med en investeringssumma i potten för att sätta det nya företaget i rullning. Det hade stärkt Klarnas varumärke och bidragit till ökat förtroende från deras privatkunder.

Kundkanaler

DISTRIBUTION

- Utveckla appen
- Kundtjänsten till en ny nivå
- Personlig bankman

För att Klarna ska fortsätta nå ut till sina kunder på ett effektivt och enkelt sätt krävs det att de konstant följer med i teknikutvecklingen och utvecklar sin digitala företagsstrategi. De behöver därför fortsätta utveckla sin app för att anpassa sig till sina nya tjänster. Till skillnad från övriga banker, som har flertalet kontor och mindre tillgänglighet digital via app eller hemsida, har Klarna möjligheten att förändra marknaden med sin innovation inom finansteknologi.

⁵² Varon, Elena, digitalistmag.com, “How to build a more sustainable relationship between companies and employees”, 2015.

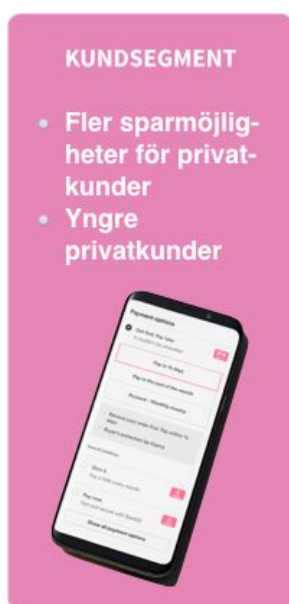
⁵³ Ottosson, Mikael & Parment, Anders, *Sustainable Marketing*, 2015, s. 52.

⁵⁴ Huseby, Alexander, naringslivshistoria.se, “Alla företag har en historia. Använd den!”, 2015.

⁵⁵ Jakobsson, Josefin, *Klarna: Från sågat studentprojekt till betalphenomen*, 2017.

Idag är Klarnas kundtjänst konstant tillgänglig för kunderna, oavsett tid på dygnet. Med tanke på att de nu utökar sina tjänster öppnar det upp dörrar för att ta kundtjänst till en ny nivå. För att utöka sina banktjänster skulle en personlig bankman via den befintliga chatten ge privatkunden större förtroende för Klarna. Detta ger även Klarna möjlighet att konkurrera med storbankerna. “Moment of truth”⁵⁶ handlar om hur viktigt det korta mötet mellan kund och tjänsteutförande upplevs, och om kundens förväntningar av företaget möts. För att lyckas med “moment of truth” krävs empatisk, lyssnande och kompetent personal samt ett stabilt system i appen eller per telefon.

Kundsegment



Klarnas kundsegment inom privatkunder kommer fortsätta vara *sparare* och *slösare*, men Klarna bör sikta in sig mer på *sparare* då Klarnas *slösare* ökar företagets kreditförluster för varje år när inbetalningar inte görs. Genom att öppna upp fler sparmöjligheter, och även här erbjuda mer personlig rådgivning, kommer det öka Klarnas privatkundssegment. Intressentperspektivet⁵⁷ omfattar samtliga intressenter med hållbarhet i fokus där ansvarstagande spelar en stor roll. Klarna bör alltså sikta på att leverera värde till alla intressenter.

Klarna samarbetar idag med flertal influencers och kan därav nå ut med sitt varumärke genom exempelvis Podcasts, Instagram etc.

Sociala medier är en bransch som växer mer och mer för varje dag och det är av stor vikt att Klarna är tillgänglig och aktiv i syfte att nå ut till yngre privatkunder.

Kostnader



Med stora investeringar och nytt fokus på både monetärt och humant kapital så ämnar Klarna minska “Kreditförluster, netto”-kostnaderna för framtiden. Med tiden blir bolaget mindre beroende av de

⁵⁶ Laurell, Christofer & Parment, Anders, *Marketing Beyond The Textbook*, 2015, s. 252

⁵⁷ Ottosson, Mikael & Parment, Anders, *Sustainable Marketing*, 2015, s. 65

ekonomiska resurserna som krävs för att tillhandahålla konsumentkreditprodukter vilket gör att även “Räntekostnader” kan minska något.

Den förbättrade personliga servicen kommer dock medföra ökade “Allmänna administrationskostnader” på grund av nyanställningar eller outsourcing. Även tillhandahållandet av återbäringssystemet eller en AI-robot i chatten kommer också kosta företaget, men på lång sikt skapa ökad kundlojalitet.

Intäkter



På lång sikt, med målet att skapa medvetenhet om konsumenters privat- eller företagsekonomi, kan “Ränteintäkter” minska. Strategin är ändå att få flera lojala privat- och företagskunder vilket istället kan generera ökade “Ränteintäkter”. Fortsatt arbete med att öka synligheten hos nyckelpartners kan ge indirekt reklam vilket kan medföra ökade “Ränteintäkter” och “Provisionsintäkter”.

Diskussion

Vi anser att *Slösarna* är Klarnas största intäktskälla. De som betalar sina skulder ger företaget ränteintäkter, och de som inte betalar ger positiv utdelning till företaget då påminnelseavgifter samt deras eget inkassoföretag genererar intäkter. Enbart när en privatkund hamnar hos Kronofogden blir det en förlust för Klarna. Antalet fall hos Kronofogden i Sverige, från Klarna och Qliro, låg på 20 000 fall första halvåret av 2018, vilket är en ökning på 50 % från samma period förra året⁵⁸. Genom detta kan vi avläsa att betala på faktura är en växande trend och samtidigt ett växande samhällsproblem.

Grundaren, Sebastian Siemiatkowski, har uttalat sig om att "Den bästa kunden är den som inte betalar direkt, men som får en påminnelse och sedan inkassokrav. För vi har rätt att ta ut avgifter."⁵⁹ Det ligger troligen i Klarnas intresse att kommunicera till kunden att det finns möjlighet att delbetala vid bristande betalningsmöjligheter. Det problematiska i detta är att Klarnas strategi går ut på att inte ta sitt sociala ansvar och slussar vidare de ekonomiska problem som uppstår hos deras privatkunder. Istället för att erbjuda någon form av ekonomisk support utnyttjar de privatkundens svaghet. Här skulle vår framtida plan om personlig bankman ta det sociala ansvaret på allvar.

En viktig aspekt som bör prioriteras hos Klarna är kundens kredittak. När en kund köper en vara på kredit får de automatiskt en kreditgräns som är avsevärt mycket högre än kostnaden på köpt vara. En tv för 7000 kr skulle kunna ge kunden ett kredittak på 30000 kr. Klarna bör göra en mer ingående kreditkontroll samt inte ge sina kunder för stor kreditsumma. En ung person med låg inkomst men med ett högt kredittak kan snabbt sätta sig i ekonomisk knipa. Samtidigt ligger ett stort ansvar på privatpersonerna för att själva inte konsumera över sina egna resurser. Cirka 48% av svenskarna gör aldrig någon budget för sin privatekonomi och risken för att leva över sina tillgångar är stor. Samtidigt är unga mellan 18-29 år bäst på att göra budget⁶⁰. Att ha koll på sin ekonomi på lång sikt är en utmaning då hjärnan föredrar belöningar här och nu än i framtiden⁶¹.

Privatpersoner kan inte helt fransäga sig ansvaret för sin situation och kräva att Klarna ska kunna förhindra att människor hamnar i skuld. Här skulle återigen skraddarsydd ekonomisk hjälp generera ökad lojalitet och stärka Klarnas sociala ansvar.

⁵⁸ Allhorn, Johanna, E-handel.se, *Kraftig ökning hos Kronofogden när kunderna väljer faktura*, 2018

⁵⁹ Neurath, Carolina, SvD, *Klarna-grundare: "bästa kunden är den som inte betalar direkt"*, 2014

⁶⁰ Högländsnytt, *OTROLIGT: Hälften av svenskarna har ingen koll på sin ekonomi*, 2017

⁶¹ Helander, Elin, Modern Psykologi, *Få hjärnkoll på pengarna i 6 steg*, 2018

Den kritik som skulle kunna riktas mot Klarnas etablering i fysisk butik är om det kommer påverka köparens ekonomiska situation negativt. Skulle H&Ms personal börja använda Klarnas delbetalning som säljargument, skulle fler personer riskera att hamna i konsumtionsfällan. Klarna lägger härmed även över det sociala ansvaret på H&M och kritik kan då riktas mot Klarna, att de inte tar ett socialt ansvar. Frågan är i slutändan, hur stora krav Klarna kan sätta på en nyckelpartner som H&M.

Slutsats

Klarna Bank AB är ett bolag som erbjuder betalningstjänster för företags- och privatkunder. De tillhandahåller betallösningar och konsumentkreditprodukter i syfte att göra det smidigt, enkelt och tryggt för konsumenter att handla på nätet. I rapporten har vi analyserat, och utgått från Canvas-modellens nio byggstenar, hur företaget nått framgång och vinst. Med hjälp av SWOT-analys, Porters femkraftsmodell och “four action frameworks” vi kommit fram till en framtidsplan för Klarna. Klarna är mellanhanden mellan företagen och konsumenterna och därav blir det enkelt för Klarna att lägga hållbarhetsansvaret på sina kunder. Vi anser att Klarna har lika stort ansvar att jobba för hållbarhet som sina kunder. Genom deras stora demografiska etablering är det därför viktigt att Klarna tar sitt ansvar för hållbarhet och miljö. Klarna kan även ta ett större socialt ansvar för sina privatkunder för att minimera antalet kunder att inte hamna i en skuldsituation där de inte har möjlighet att betala tillbaka. Ett socialt ansvarstagande kan på så sätt bli uppskattat av både privatkunder och av företagskunder. Det är dock svårt att säga hur stora krav Klarna kan ställa på att deras partners tar ett socialt ansvar, exempelvis på ett företag som H&M, som är en större aktör än Klarna. Vem som bär ansvaret i slutändan, Klarna eller kunden, är ett etiskt dilemma och mycket omdiskuterat. Det är viktigt att se problemet från båda aspekterna för att finna en hållbar lösning.

Referenslista

Digitala källor

Direkt Affärsvärlden, affärsvärlden, *HM köper andel i Klarna*, hämtad 2018-10-17 från <https://www.affarsvarlden.se/bors-ekonominyheter/h-m-koper-andel-i-klarna-6934156>

Avanza, *Sparkonto med ränta*, hämtad 2018-10-23 från <https://www.avanza.se/sparkonto.html>

Malmkvist, Mattias, Computer Sweden, *Klarna växer rejält - men nu går yxan bland konsulterna*, hämtad 2018-10-17 från <https://computersweden.idg.se/2.2683/1.708493/klarna-konsult-neddragning>

Jakobsson, Josefin, DI Digital, *Klarna: Från sågat studentprojekt till betalfenomen*, hämtad 2018-10-22 från <https://digital.di.se/artikel/klarna-fran-sagat-studentprojekt-till-betalfenomen>

Billing, Mimmi, DI Digital, *Så dåligt går det för Klarna i USA*, hämtad 2018-10-22 från <https://digital.di.se/artikel/sa-gar-det-for-klarna-i-usa-och-storbritannien>

Varon, Elena, Digitalist Magazine, *“How to build a more sustainable relationship between companies and employees”*, hämtad 2018-10-23 från <https://www.digitalistmag.com/executive-research/build-sustainable-relationship-companies-employees>

Allhorn, Johanna, Ehandel.se, *Klarna riktar kritik mot ny EU-lag om personuppgifter*, hämtad 2018-10-18 från <http://www.ehandel.se/Klarna-riktar-kritik-mot-ny-EU-lag-om-personuppgifter,7037.html>

Allhorn, Johanna, E-handel.se, *Kraftig ökning hos Kronofogden när kunderna väljer faktura*, hämtad 2018-10-25 från <http://www.ehandel.se/Kraftig-okning-hos-Kronofogden-nar-kunderna-valjer-faktura,13402.html>

Framgångspodden, SoundCloud, 3. *Klarna - Sebastian Siemiatkowski (Long version)* hämtad 2018-10-17 från <https://soundcloud.com/framgangspodden/3-klarna-sebastian-siemiatkowski-long-version>

Höglandsnytt, *OTROLIGT: Hälften av svenskarna har ingen koll på sin ekonomi*, hämtad 2018-10-25 från <http://www.hoglandsnytt.se/otroligt-halften-av-svenskarna-har-ingen-koll-pa-sin-ekonomi/>

ICA Banken, *Ansök om ICA Student*, hämtad 2018-10-22 från <https://www.icabanken.se/kort-och-konto/vara-kort/ansok-student/>

Klarna, *H&M and Klarna partner to elevate the modern shopping experience for consumers*, hämtad 2018-10-17 från <https://mb.cision.com/Main/769/2636318/922064.pdf>

Dooley, Jordan, Klarna Knowledge Hub, *Instant financing: Here's what to know*, hämtad 2018-10-17 från <https://knowledge.klarna.com/article/instant-financing-what-to-know/>

Wright, Sam, Klarna Knowledge Hub, *What does it take to be a leader?*, hämtad 2018-10-17 från <https://knowledge.klarna.com/article/innovation-in-retail-what-does-it-take-to-be-a-leader/>

Klarna, *Kundservice*, hämtad 2018-10-17 från <https://www.klarna.com/se/kundservice/>

Klarna, *Årsredovisning 2017*, hämtad 2018-10-17 från <https://www.klarna.com/international/wp-content/uploads/sites/5/2018/04/Klarna-Holding-AB-Annual-Report-2017-SV.pdf>

Helander, Elin, Modern Psykologi, *Få hjärnkoll på pengarna i 6 steg*, hämtad 2018-10-25 från <https://modernpsykologi.se/2018/01/30/fa-hjarnkoll-pa-pengarna-i-6-steg/>

NE, *Klarna AB*, hämtad 2018-10-17 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/klarna-ab>

Nystartad, *Om Business model canvas*, hämtad 2018-10-17 från <https://www.nystartad.se/om-business-model-canvas/>

Huseby, Alexander, Näringslivshistoria, *“Alla företag har en historia. Använd den!”*, hämtad 2018-10-23 från <https://naringslivshistoria.se/bizstories-nyheter/history-marketing/alla-foretag-har-en-historia-anvand-den/>

Thambert, Fredrik, Resumé, *Klarna byter skepnad - så här ser nya loggan ut*, hämtad 2018-10-17 från <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2017/08/15/klarna-byter-skepnad--sa-har-ser-nya-loggan-ut/>

Karlström, Johanna, Summit and Friends, *Klarna satsar på marketing automation*, hämtad 2018-10-17 från <https://www.summitandfriends.se/klarna-satsar-pa-marketing-automation>

Sundkvist, Frida, Svd, *Klarna blir riktig bank - vill vara nytt "Ryanair"*, hämtad 2018-10-17 från <https://www.svd.se/betalbolaget-klarna-far-banktillstand-av-fi>

Neurath, Carolina, Svd, *Klarna-grundare: "bästa kunden är den som inte betalar direkt"*, hämtad 2018-10-25 från <http://blog.svd.se/neurathsbors/2014/04/07/klarna-backar-betalar-tillbaka-avgifter-till-kunder/>

TT, Svd, *Många missar digitala fakturor*, hämtad 2018-10-23 från <https://www.svd.se/manga-missar-digitala-fakturor>

Omni, Svd, *Rekord igen för svensk e-handel - ökade 16 procent*, hämtad 2018-10-17 från <https://www.svd.se/rekord-igen-for-svensk-e-handel--okade-med-16-procent>

Tuvhag, Emmylou, Svd, *Rekord: Svenskarnas skulder 3 600 miljarder*, hämtad 2018-10-17 från <https://www.svd.se/ny-rapport-svenskarnas-skulder-rekordstora>

Svt, *Allt fler anmälningar mot E-betalningsföretaget Klarna*, hämtad 2018-10-17 från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/manga-1>

Montén, Ella, Veckans Affärer, *Historien om Sverige främsta entreprenörer - som är redo att ta över världen*, hämtad 2018-10-17 från <https://www.va.se/nyheter/2015/06/05/klarna-sveriges-framsta-entreprenorer/>

Wikinggruppen, *Klarna faktura*, hämtad 2018-10-22 från <https://wikinggruppen.se/e-handel/partners-och-kopplingar/klarna-faktura/>

Lindesvärd, Carl, Zeromission, *Klimatsamvete och online-shopping: ny studie om vårt beteende på nätet*, hämtad 2018-10-17 från

<https://zeromission.se/nyheter/klimatsamvete-och-online-shopping-ny-studie-om-vart-beteende-pa-nat-et/>

Böcker

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves, *Business Model Generation*, 2010

Parment, Anders, *Marknadsföring*, Första upplagan, 2015

Laurell, Christofer och Parment, Anders, *Marketing Beyond The Textbook*, Första upplagan, 2015

Ottosson, Mikael & Parment, Anders, *Sustainable Marketing*, 2015