

## Abstract

---

*Titel:* Issues Management i livsmedelsbranschen, en kvalitativ fallstudie om Public Relations, omvärldsbevakning och djurrättsaktivister.

*Författare:* Ola Westberg och Magnus Zakariasson

*Kurs:* Påbyggnadskurs i medie- och kommunikationsvetenskap

*Termin:* Hötterminen 1998

*Handledare:* Larsåke Larsson

*Syfte:* Syftet med uppsatsen är att ur ett Issues Management perspektiv undersöka hur livsmedelsbranschen hanterar presumtiva och befintliga opinionsfrågor relaterade till djurrättsaktivister.

*Metod:* Fallstudie med kvalitativa intervjuer, abduktiv slutledning och generalisering till det konkreta.

*Materialbeskrivning:* Livsmedelsföretag som uppmärksammats i massmedia på grund av fysiska angrepp från aktivistgrupper fann vi genom textdatabaser. De tre företag som slutligen stod för empiristudien var Arla (tillsammans med Mjölkrämjandet), Kronägg och Slakteriförbundet Scan. Tre intervjutillfällen delades upp på fyra intervjusubjekt. Alla intervjusubjekt utom Ingela Stensson, verksamhetsansvarig på Mjölkrämjandet, var informationschefer på respektive företag.

*Huvudresultat:* Utifrån befintlig teori kunde det konstateras att de undersökta organisationerna har väl utbyggda system för omvärldsbevakning i opinionssyfte. Utöver analys och kartläggning så var det bara ett av dessa företag som inlett en indirekt dialog med aktivistgrupper. Detta kan ses som ett närmande till Issues Management processen som saknades i de övriga två företagen. I dessa fall kan informationsverksamheten mer liknas vid Marketing Intelligence i syfte att antalet konsumenter inte ska minska.

# Innehållsförteckning

	Sid.
<b>1. Inledning.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Bakgrund .....</b>	<b>2</b>
2.1 <i>Definitioner och begrepp.....</i>	<i>3</i>
2.2 <i>Syfte och frågeställning .....</i>	<i>5</i>
2.3 <i>Avgränsningar.....</i>	<i>6</i>
2.4 <i>Studiesubjekt.....</i>	<i>7</i>
2.4.1 <i>Arla .....</i>	<i>7</i>
2.4.2 <i>Kronägg .....</i>	<i>7</i>
2.4.3 <i>Slakteriförbundet Scan .....</i>	<i>8</i>
2.5 <i>Tidigare forskning.....</i>	<i>8</i>
<b>3. Teori .....</b>	<b>11</b>
3.1 <i>Teoriprolog.....</i>	<i>11</i>
3.1.1 <i>Organisationen, omvärldsanalys och förändringar.....</i>	<i>12</i>
3.2 <i>Olika metoder för omvärldsanalys.....</i>	<i>15</i>
3.2.1 <i>Business Intelligence.....</i>	<i>15</i>
3.2.2 <i>Marketing Intelligence.....</i>	<i>17</i>
3.3 <i>Issues Management.....</i>	<i>18</i>
3.3.1 <i>Inledning till Issues Management.....</i>	<i>18</i>
3.3.2 <i>IM i organisationen .....</i>	<i>19</i>
3.3.3 <i>Issues Managements olika delar och syften.....</i>	<i>20</i>
3.3.4 <i>IM processens kronologi.....</i>	<i>22</i>
3.3.5 <i>En Issues cykel .....</i>	<i>24</i>
3.3.6 <i>Åtgärder och handlingsplan .....</i>	<i>27</i>
3.4 <i>Public Relations-teorier.....</i>	<i>29</i>
3.4.1 <i>Kaosteori.....</i>	<i>29</i>
3.4.2 <i>Spelteori.....</i>	<i>30</i>
<b>4. Metod och material.....</b>	<b>32</b>
4.1 <i>Uppsatsdesign .....</i>	<i>32</i>
4.2 <i>Urval.....</i>	<i>32</i>
4.3 <i>Intervjuer.....</i>	<i>35</i>
4.4 <i>Analys .....</i>	<i>36</i>
4.5 <i>Validitet .....</i>	<i>37</i>
4.5.1 <i>Operationell validitet .....</i>	<i>38</i>
4.5.2 <i>Intern validitet.....</i>	<i>38</i>
4.5.3 <i>Extern validitet.....</i>	<i>39</i>
4.5.4 <i>Reliabilitet .....</i>	<i>40</i>
4.6 <i>Metodproblem i intervjusituationerna .....</i>	<i>41</i>
<b>5. Resultat och analys .....</b>	<b>44</b>
5.1 <i>Arla.....</i>	<i>44</i>

5.2	<i>Kronägg</i> .....	49
5.3	<i>Scan</i> .....	53
<b>6.</b>	<b>Slutdiskussion</b> .....	<b>60</b>
6.1	<i>IM i livsmedelsbranschen</i> .....	60
6.2	<i>IM och marknadsföring</i> .....	62
6.3	<i>IM och organisationens ansvar</i> .....	62
<b>7.</b>	<b>Sammanfattning</b> .....	<b>64</b>
	<b>Käll- och litteraturlista</b> .....	<b>66</b>

## Bilagor

Bilaga 1 Frågemanual

## Figur- och tabellförteckning

### Figurer

Figur 1: *Intressentmodell*, Sjölund 1994

Figur 2: *Omvärldsmodell*, Sjölund 1994

Figur 3: *Business Intelligence-cykel*, Sandström 1988

Figur 4: *Relationen affärsprestationer och allmänhetens förväntningar*, Heath 1997

Figur 5: *Integrationen Issues management och strategisk planering*, Heath 1997

Figur 6: *En issues utveckling och responsprocessen*, Heath 1997

Figur 7: *Hainsworths Issues Cycle*, Banks 1995

### Tabell

Tabell 1: *Ställningstagande mot förändring*, Banks 1995

# 1. Inledning

En organisation är hela tiden i samspel med sin omgivning. Då flera aktörer delar på samma spelplan är det ofrånkomligt att det förr eller senare uppstår meningsskiljaktigheter kring vissa frågor. Om dessa frågor inte hanteras på rätt sätt finns risken för att en kris uppstår som kan få negativa konsekvenser för organisationen. På samma spelplan kan trender utvecklas som kan innebära en positiv utveckling för organisationen under förutsättning att organisationen uppmärksammat och reagerat på dessa trendutvecklingar. Utifrån konsekvensernas karaktär har man tidigare relaterat dessa trendanalyser till antingen kriskommunikation eller marknadsanalyser. De kommunikativa åtgärder och handlingsprogram som antagits efter analysen av trenderna har inrangerats under begreppet Public Relations eller marknadsföring.

Vi, författarna till denna uppsats, har tidigare tittat på hur organisationer arbetar reaktivt i opinionsfrågor, närmare bestämt vilka informationsstrategier som kan vara tillämpliga när ”drevet” i massmedierna redan är ett faktum (Westberg & Zakariasson 1997). Att undersöka och beskriva hur ett proaktivt opinionsarbete i Sverige ser ut är en naturlig fördjupning inom samma ämnesområde. Issues Management är ett begrepp som används i USA för denna verksamhet och som vi har kommit i kontakt med i en begränsad omfattning genom studierna i medie- och kommunikationsvetenskap vid Örebro universitet, och ser därför en möjlighet att fördjupa kunskaperna i ett för oss nytt perspektiv på informatörens yrkesroll.

## 2. Bakgrund

De senaste åren har Issues Management vuxit fram som en övergripande, strategisk metod att avsöka omvärlden efter olika frågor som kan påverka organisationens verksamhet, vare sig denna påverkan är positiv eller negativ för organisationen. Under samma begrepp inryms också kommunikationen med omvärlden och hur olika frågors utveckling kan påverka organisationens policy. Omvärldsbevakning av samhällsfrågor har i huvudsak vuxit fram i USA efter andra världskriget. Issues Management har de senaste åren fått ökad betydelse där som ett sätt att proaktivt arbeta för att organisationen ska existera i harmoni med sin omgivning.

Som individer i ett samhälle har olika organisationers verksamhet olika relevans för oss. Intressen, yrken och bostadsort påverkar graden av relevans. Det finns emellertid en industri i Sverige vars verksamhet har relevans för nästan alla invånare i riket - livsmedelsbranschen. Mat är en del av allas vår vardag, till skillnad från exempelvis korrugerad plåt som inte alls berör lika många. På senare tid har etiken i livsmedelsbranschens verksamhet ifrågasatts på flera sätt. Dels är det en verksamhet som hanterar liv i form av de djur vår föda till stor del består av, dels den forskning som nu verkar leda till utökad manipulering av dessa djur i form av genteknik och liknande. Detta har också fått konsekvenser i massmedialt uppmärksammade aktivistgrupper vars huvudsyssla är att på olika sätt ifrågasätta denna verksamhet. I denna industri är det sannolikt en viktig del av informationsverksamheten att delta i opinionsarbetet kring ovan nämnda ämnen. Samtidigt är det rimligtvis minst lika viktigt från livsmedelsbranschens sida att samverka med olika grupper i uppbyggnaden av den allmänna opinionen för att deras verksamhet inte ska inskränkas av lagstiftning eller andra restriktioner. Avstår en organisation från denna samverkan finns risk för att organisationen drabbas av svåra motgångar i sin verksamhet.

Dispositionen på den här uppsatsen är enligt följande: I bakgrunden presenterar vi vårt syfte och vår frågeställning, begrepp som är centrala i arbetet och tidigare forskning i detta ämne. Vi tar här även upp vilka avgränsningar som görs samt ger en kort presentation av de företag som studeras. I det följande teoriavsnittet redovisar vi huvudsakligen den teoribildning inom omvärldsbevakning, Issues Management och Public Relations som vi använder oss av. Innan själva analysen och resultatet presenteras, redovisar vi även vilken metod som använts. Avslutningsvis kommer en slutdiskussion där vi diskuterar de intressantaste rön vi kommit fram till.

## 2.1 Definitioner och begrepp

En uppsats utan begrepp är ingen uppsats. De flesta av dessa begrepp är otvetydiga och behöver inte definieras närmare. Vi kommer emellertid att definiera några av de centrala begreppen där skiljaktigheter i betydelse kan förekomma. Avsikten är att undvika missförstånd och fastställa författarnas precisering.

**Issue.** Det finns ingen översättning som på ett korrekt sätt återspeglar det engelska begreppet issue. Vi har träffat på flera mindre lyckade översättningar, exempelvis tvistefråga, ämne, och problem. Då begreppet används i sammanhanget Issues Management innebär en issue en trend, opinion, utveckling eller händelse som kan vara antingen positiv eller negativ för organisationens verksamhet. Därför finns det nackdelar med att använda en översättning som antyder en viss värdeladdning åt endera hållet. Så här definierar Heath begreppet:

”An issue is a contestable point, a difference of opinion regarding fact, value, or policy the resolution of which has consequences for the organization’s strategic plan. It is a matter of concern that results from what is thought to be true (factual), of value, or wise policy. Issues are more likely to be interactive than linear.”  
(Heath 1997, s.84)

Att använda begreppet issue utan att översätta det leder i vissa fall till grammatiska förvecklingar bortom all rimlighet. Vi har i dessa fall valt att översätta issue till det förhållandevis värdenutrala begreppet *fråga*. Vi är medvetna om att begreppet har begränsningar då en issue kan vara något som är betydligt konkretare än en fråga, men då vi hittills inte lyckats hitta något bättre alternativ kommer vi att använda begreppet issue där det är språkligt möjligt. I annat fall använder vi begreppet fråga.

**Issues Management.** Vad begreppet och verksamheten innefattar utvecklas i teoriavsnittet (kapitel 3.3). För enkelhetens skull samt av utrymmesskäl kommer vi att i möjligaste mån förkorta begreppet med bokstäverna **IM**.

**Public Relations.** Få forskare är överens om vilka delar begreppet Public Relations (PR) egentligen omfattar. Gemensamt för de flesta definitioner är följande nyckelord: kommunikation, organisation, allmänheten, management, mål och system. Organisationens samhällsansvar och

allmänhetens intressen är centrala föreställningar (Banks 1995, s.19f). Banks anser att PR innebär:

”...communicate in ways that nurture the development of positive and supportive communities, communities of which their institutions see themselves as members.”

(Banks 1995, s.21)

Grunig and Hunt definierar PR enligt följande:

”management of communication between an organization and its public.”

(Grunig 1992, s.4)

Synsättet innebär att PR är mer än specifika kommunikationsåtgärder som till exempel massmediakontakter eller publicitet. Definitionen innebär en helhetssyn på den externa och interna kommunikation som kan påverka organisationens möjlighet att nå uppsatta mål. Begreppet innebär alltså även organisationskommunikation (Grunig 1992, s.4).

**Aktivister och aktivistgrupper.** Utvecklingen av en aktivistgrupp och dess agerande kan beskrivas på följande sätt. Individer eller mindre grupper definierar ett problem samt vad de anser bör göras åt problemet, samtidigt fastställs den organisation som är ansvarig för problemet. Efter detta börjar individerna/grupperna att sluta sig samman och organisera en aktionsgrupp som kommer att framföra gruppens krav och att på olika sätt söka allmänhetens godkännande och stöd för fortsatt agerande. Provokationer inleds och så småningom kommer nyhetsmedierna att involveras i frågan (Lerbinger 1997, s.120). Heath definierar en aktivist och aktivistgrupper på följande sätt:

”When people become dissatisfied with their conditions, they join together to change them and thereby become an activist group.”

(Heath 1997, s.156).

”People who lost confidence in large institutes, such as government, media, and business, and places their confidence in activist groups to exert the collective power of individuals.”

(Heath 1997, s.2)

Med djurrättsaktivister avses alltså aktivister som kämpar för att samhället ska erkänna djurens rätt till liv samt aktivister som anser att dagens industriella, teknokratiska djurhållning på olika sätt ska betraktas som oetisk. Under de senaste åren har begreppet ”veganer” använts i massme-

dierna och i den sociala kontexten för aktivister som vänder sig mot denna industri. ”Militanta veganer” är ett begrepp som använts för de veganer som handgripligen attackerat dessa industrier. Veganer är dock ett begrepp som egentligen innebär de individer som dels är vegetarianer, dels vägrar att använda sig av produkter som tillverkats genom exploatering av djur.

## 2.2 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att ur ett Issues Management perspektiv undersöka hur livsmedelsbranschen hanterar presumtiva och befintliga opinionsfrågor relaterade till djurrättsaktivister.

- Vilken metod används för att finna och prioritera de omvärldsfrågor som kan komma att påverka verksamheten?
- På vilket sätt identifieras, analyseras och utvärderas de frågor som anses ha störst betydelse för organisationen?
- På vilket sätt utvecklas en policy för verksamheten?
- Hur läggs en strategi och handlingsplan upp med avsikten att förändra synsättet på en issue?

Vår avsikt med uppsatsen är alltså att undersöka hur företag arbetar med Issues Management processen. Aktivistgrupper och livsmedelsbranschens funktion i vår studie är att återge en konkret situation för oss att undersöka.

## 2.3 Avgränsningar

Följande avgränsningar görs med en gemensam orsak, nämligen resurser. Under ett arbete av den här arten är det lätt att få ambitionen att göra en undersökning som täcker in en större del av den aktuella processen. För att praktiskt kunna genomföra arbetet har vi dock valt att göra följande avgränsningar.

Vi har valt att inrikta studien på företag där motstånd från aktivistgrupper har fått ett massmedialt intresse de senaste åren. Närmare bestämt där djurrättsaktivister, veganer och militanta veganer kritiserar verksamheter med hantering av djur i syftet att framställa människoföda. Genom



denna avgränsning kommer vi att studera organisationer som på en vardaglig basis konfronteras med opinionsbildning mot deras verksamhet.

Vi studerar enbart informationsverksamheterna på respektive organisation och vi studerar denna verksamhet ur organisationens perspektiv. Vi kommer inte att studera vilken effekt olika IM-åtgärder faktiskt får på den allmänna opinionen då detta kräver en omfattande analys av exempelvis attitydsförändringar hos en viss population. Ett annat sätt att undersöka en opinionsinsats är att studera nyligen antagen lagstiftning kring den aktuella verksamheten men då det kräver insikter i juridik samt att det finns svårigheter att klarlägga huruvida viss lobbyverksamhet orsakat denna lagstiftning kommer vi inte att undersöka detta område. Vi kommer heller inte att analysera speciella kanaler som används för att kommunicera IM-åtgärder då det istället blir en analys av kommunikationsverktyg utifrån ett IM-perspektiv. Dessa kanaler kan dessutom vara oerhört skiftande till sin karaktär. Sålunda avgränsar vi oss till de utvalda företagens IM-process.

En mängd olika grupper kan utgöra källan, ursprunget till en viss opinionsfråga. I vår strävan att kunna se generella processer genom att studera den konkreta processen inom ett visst område har vi valt att fokusera på de frågor som kan härledas till aktivister av karaktären djurrättsaktivister eller vegetarianer/veganer.

## 2.4 *Studiesubjekten*

Anledningen till att här presentera de företag som studeras är dels att kortfattat beskriva företagens verksamhet och organisationsstruktur, dels för att förtydliga företagens relation till moderorganisationer och/eller branschorganisationer.

### 2.4.1 Arla

Arla är Sveriges största mejeriföretag och levererar omkring 64% av den svenska mjölken. Arla är en ekonomisk förening som ägs av 9000 bönder som tillsammans håller ungefär 300 000 kossor. I organisationen finns flera avdelningar och i avdelningen Arla Färskvaror, som är huvudansvarig för mjölkverksamheten, är Ingemar Albertsson informationschef ([www.arla.se](http://www.arla.se) 1998). Mjölklämmandet/Svensk mjölk är den svenska mejeriindustrins bransch- och intresseor-

organisation som bedriver forskning, rådgivning och opinionsarbete kring mejeriprodukter. Ingela Stenson är verksamhetsansvarig i denna organisation ([www.mjolkframjandet.se/](http://www.mjolkframjandet.se/) 1998). Samarbetet mellan organisationerna är väl utbyggt. Albertsson har tidigare arbetat på Mjolkfrämjandet och Stenson har tidigare arbetat på Arla (Albertsson 1998; Stenson 1998).

#### 2.4.2 Kronägg

Kronägg är en ekonomisk förening som ägs av 250 äggproducenter runt hela Sverige. Förra året levererade företaget 370 miljoner ägg till svenska butiker. Därmed är Kronägg Sveriges största äggleverantör. Kronägg är det största förpacknings- och marknadsföringsföretaget för ägg i Sverige. Företaget räknas inte som producenter eftersom produktionen ligger hos de som äger företaget Kronägg. Äggbranschen har en gemensam intresse- och branschorganisation, Föreningen Svensk Fjäderfäskötsel. Kronägg har emellertid avslutat sitt samarbete med den organisationen ([www.kronagg.se/](http://www.kronagg.se/) 1998; [www.svenskaagg.se](http://www.svenskaagg.se) 1998).

#### 2.4.3 Slakteriförbundet Scan

Slakteriförbundet Scan består av flera fristående företag, Skanek, Scan KLS, Scan Farmek, Scan Norrland samt Norrmejerier/Scan Luleå. Vad avser kött och charkförsäljning innehar Scan ungefär en tredjedel av marknaden. De är dock den på marknaden dominerande organisationen för djurslakt. Ungefär 77% av den besiktigade slakten i Sverige sker på Scanslakterier. Slakteriförbundet Scan är Scanföretagens riksorganisation och moderförening. Slakteriförbundet Scan arbetar med att bevaka företagets intressen internationellt och nationellt, FoU, samt opinionsarbete. Informationschef på Slakteriförbundet Scan är Gunilla Krantz ([www.scan.se](http://www.scan.se) 1998). I branschen finns en gemensam intresseorganisation, Svensk Köttinformation ([www.meatinfo.com](http://www.meatinfo.com) 1998). Samarbetet mellan Scan och denna branschorganisation är bara delvis utvecklat i opinionsfrågor. Svensk Köttinformation står ofta som avsändare i de studie- och informationsmaterial kring kött som skickas ut till olika instanser, exempelvis skolor. Fortsättningsvis kommer vi att benämna Slakteriförbundet Scan med enbart Scan.

## 2.5 Tidigare forskning

1995 publicerade Martha M. Lauzen en artikel i ämnet Issues Management. Undersökningens syfte var att fastställa den formella graden av omvärldsbevakning i 16 amerikanska organisationer, dess relation till antalet issues och under vilken tidsperiod dessa bevakades. Lauzen tog också organisationens kultur och omvärldens komplexitet i beaktande. Resultatet visade att organisationer med formella rutiner för omvärldsbevakning tenderar att bevaka ett stort antal frågor under en kortare period. Därtill visade det sig att organisationskultur och omvärldens komplexitet relateras till omvärldsbevakningens struktur och intensitet, kultur är däribland mer avgörande än komplexitet.

Lauzen (1997) intervjuade i en forskningsrapport 248 PR-managers för att finna förhållandet mellan tillämpade PR åtgärder, typ av IM och resultatet av de två nämnda metoderna. Undersökningens resultat visade att tvåvägskommunikation var positivt relaterat till en tvåstegsmodell av IM (formell omvärldsavsökning och "active sense-making strategies"). Återkopplingen från tvåvägskommunikation, formell omvärldsavsökning och "active sense-making strategies" innebär att en issue upptäcktes tidigare och att en mer noggrann diagnos kunde fastställas.

Christopher Reynolds undersökte 1997 uppkomsten och nedgången av massmedias uppmärksamhet i samband med katastrofen i Tasmanien där 35 människor sköts ihjäl av en psykiskt sjuk person. Resultatet visade att både politikerna och lobbyisterna misslyckades att upptäcka signaler om kommande problem resulterade i en kris, återspeglad av massmedia. Efterspelet granskades noga och kritiskt av australiensk massmedia vilket ledde till en rad politiska avhopp och en sämre image för den i samhället annars accepterade lobbyverksamheten. Politiker blev bland annat tvungna att använda sig av utpressning för att lösa katastrofens efterverkningar. Artikelns författare fastslår vikten av att spåra issues från samhällets dagordning och förstå sambandet dem emellan. Massmedierna och den allmänna opinionen spelar en avgörande roll för en issues utveckling.

Heath har kartlagt den amerikanska sprit- och tobaksindustrins arbete med IM. Tobaksbolagens avsaknad av IM och ignorans av aktivistgrupper har medfört skadestånd i miljardklassen, juridiska restriktioner, frivilliga regleringar från detaljisternas sida och omfattande politiska åtgärder. Spritindustrin har inte drabbats lika hårt men trots stora satsade resurser anser en övervägande majoritet av det amerikanska folket att alkoholtillverkning är oansvarigt, oetiskt och att branschen på ett felaktigt sätt vänder sig till ungdomar (Heath 1997, s.73ff).

Lerbinger har undersökt hur organisationer hanterar aktivistgrupper ur ett kriskommunikationsperspektiv i vad han definierar som konfrontationskriser. De fall han redovisar är när en afro-amerikansk aktivistgrupp vände sig mot Nike, demonstrerande AIDS-aktivister i USA, när Kodak kritiserades för att inte anställa minoriteter och hur oljebolaget Shell bemötte Greenpeace inför sänkningen av en uttjänt oljerigg. I studien beskriver han hur aktivistgrupper i samhället uppstår och fungerar. De slutsatser som Lerbinger presenterar är att ett utsatt företag bör analysera och planera åtgärder, söka dialog eller förhandling med ledare för aktivistgruppen samt att sträva efter ett initiativ i mediekontakterna. Lerbinger menar också att om lagliga åtgärder ska användas, exempelvis kalla in polis eller nyttja rättsliga processer för att hindra aktivisterna, bör detta ske sparsamt (Lerbinger 1997, s.112ff).

Sofia Andersson och Kristina Basic (1995) har författat en rapport vars syftet var att jämföra omvärldsbevakningen i teorin med hur företag hanterade ämnet praktiskt. Resultatet visade att de undersökta företagen till liten del följde de system och vägledning teorin ger. De två stora skillnaderna var avsaknaden av en särskild funktion för omvärldsbevakning och en bristfällig analys av den insamlade informationen.

Annika Carlsson och Carina Dietmann (1997) har skrivit en uppsats om omvärldsanalys och krisberedskap. Syftet med arbetet var att undersöka hur omvärldsanalys bedrivs inom ett antal företag och hur det är möjligt att avstyra potentiella kriser. Resultatet visade att samtliga undersökta företag bedriver en regelbunden omvärldsanalys vilket bidrar till att anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar. Omvärldsbevakningen intensifierades när en konkurrent eller det egna företaget drabbades av en kris. Ett flertal källor användes vid informationsinsamlingen, särskilt viktigt var medierelationer och personliga kontaktnät.

Niclas Landgren m. fl.(1997) har utarbetat en litteraturöversikt i disciplinen IM. Syftet med uppsatsen var därmed att redogöra för litteraturen inom ämnesområdet. Endast IM relaterade artiklar återfunna inom Public Relations- och kommunikationspublikationer undersöktes. Författarna drog följande slutsatser: IM är ett mångtydigt begrepp med den gemensamma kärna att begreppet i alla fall omfattar omvärldsbevakning, att syftet är att upptäcka och bemöta de issues som i framtiden kan komma att påverka organisationens verksamhet, att IM är en process i flera steg där lämpliga tekniker tillämpas samt att IM är en proaktiv, symmetrisk, kommunikationsåtgärd som intervenerar i public-policy processen och upprättar en dialog med organisationens olika aktörer.

### 3. Teori

Vi har valt att inleda teoridelen med en prolog där vår avsikt är att orientera läsaren i ämnet omvärldsbevakning och analys av framtidsutsikter. Eftersom Issues Management är ett förhållandevis nytt sätt att se på omvärldsbevakning kommer vi även att diskutera de två metoder många företag utgår från vid omvärldsbevakning - Business Intelligence och Marketing Intelligence. Huvuddelen av detta kapitel kommer dock att avhandla disciplinen Issues Management. Eftersom forskare har olika syn på relationen mellan IM och Public Relations kommer vi i slutet av teoridelen även att presentera några fristående PR-teorier.

#### 3.1 *Teoriprolog*

I takt med snabbare omställningar ökar organisationers behov av analyser, planering och insatser. Förändringar påverkar i första hand organisationers planering för framtiden. Erikson menar att organisationer dagligen drabbas av obehagliga överraskningar eftersom de inte brytt sig om fakta utan alltför okritiskt litat på intuition och gamla planer. Långsiktighet måste föras samman med tydlighet och större dynamik för att snabbt kunna justera riktning och utvecklingshastighet. För att vara framgångsrik måste organisationens omvärld kontinuerligt avlyssnas och stämmas av med de aktuella riktlinjerna. Idag är det tvunget att utöka analysen av både det globala och lokala samhället för att fånga upp de trender och värderingar som utvecklas. Dessa tendenser skapar grunden för hur intressenter tänker och agerar (Erikson 1998, s.9ff).

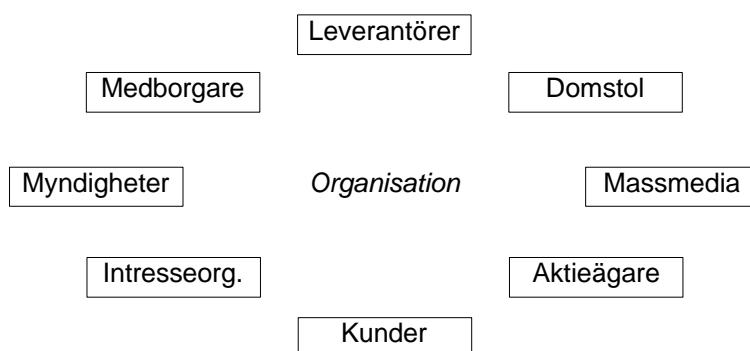
Individens förutsättning förändras också. Samtidigt som det västliga perspektivet på ekonomin erövrar världen pågår ett individuellt sökande hos varje individ efter alternativa vägvisare i livet. Intresset för andra religioner än kristendomen och nya livsstilar ökar markant. Därmed blir omvärldsbevakning utöver det traditionella metoderna, Business och Marketing, allt viktigare för framtidens företagare. Det gäller att länka samman fakta från en rad olika områden för att bli framgångsrik (Erikson 1998, s.16). Omvärldsanalys innebär att skapa sig en föreställning om hur omvärlden ser ut idag och hur den kommer att se ut i framtiden. Omgivningen förändras ständigt i olika hastigheter, det gäller att kunna förutse det oförutsedda och oväntade. Den information som samlas in måste leda till olika handlingsalternativ (Larsson 1997, s.74ff). Organisationens beslutsfattare arbetar allt mer med att anpassa organisationen till den rådande omvärldsklimatet. För att skydda sig själva från osäkerhet analyseras den rådande miljön. I mer

komplexa och åtskilda miljöer krävs en aktivare och mer omfattande bevakning. Varje del av organisationen måste också fungera flexibelt så den kan anpassa sig till just sin unika omvärld (Andrews & Herschel 1996, s.136ff).

### 3.1.1 Organisation, omvärldsanalys och förändringar

Oberoende bevakningsområde är det centrala hur omvärlden betraktas av organisationen eller företaget. Ett sätt som idag används över mycket långa tidsperioder är indelning i epoker eller perioder, exempelvis är jordbrukssamhället, industrisamhället och det efterindustriella samhället. Tanken är att samhällets struktur och människors attityder förändras i grunden när samhället byter produktionsform (Sjölund 1994, s.48ff).

Omvärlden kan också beskådas som ett system bestående av ett flertal parallella delsystem. Det är fullt möjligt att dela in samhället i, till exempel ett politiskt, kulturellt och ekonomiskt delsystem. Kommunikation och interaktion äger inte bara rum inom utan även mellan delarna. Tillsammans bildas ett system. Det systemteoretiska tänkandet kan användas vid omvärldsstudier. Omvärlden och organisationen betraktas som ett system med utbyte av information. Detta synsätt illustrerats i en intressentmodell (Sjölund 1994, s.51ff):



**Figur 1:** *Intressentmodell*, (Sjölund 1994).

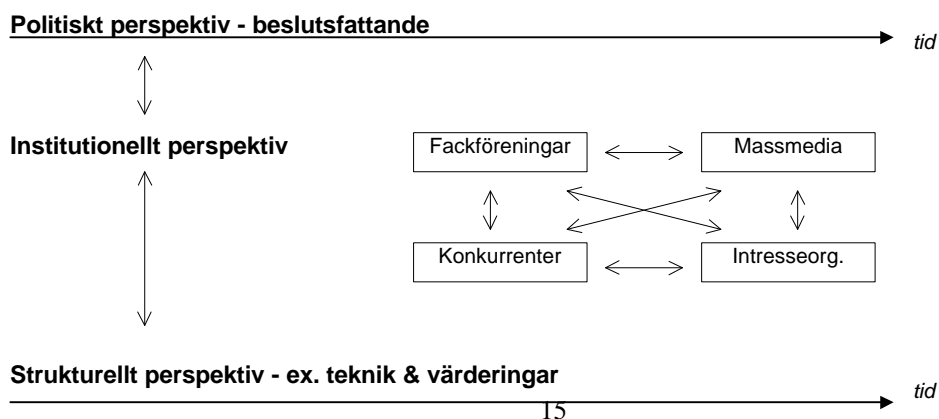
Intressentmodellen har med all rätt utsatts för kritik. När en dynamisk omvärld analyseras är modellen för statisk. Möjligheten att förklara samhällets utveckling finns inte. Teorin bygger på jämvikt och balans i systemet vilket innebär att maktförhållanden utesluts. Enligt denna modell har inte någon intressent mer värde än någon annan och inflytandet över organisationen anses

vara detsamma (Sjölund 1994, s.51ff).

Genom att kombinera systemteorin med intressentcirkeln har en ny teori utvecklats, aktörs - och strukturperspektivet. Den svarar på två frågor: I vilken grad är det aktörernas beslut och handlingar som driver samhällsutvecklingen i en viss riktning? I vilken grad påverkar strukturomvändningar samhället? Det är alltså två skilda synsätt på vad som är drivkraften för förändringar. Det första bekräftar det demokratiska synsättet där folket, politiker, domstol, massmedia och näringslivet har möjlighet att påverka omvärlden. Genom dialog dem emellan växer framtida accepterade normer, värderingar och ”verkligheter” fram. I det andra synsättet är det stora förändringar som ändrar omvärlden. Nya tekniker och ekonomiska system ger upphov till dynamiska processer. I denna situation är det svårt att upptäcka specifika aktörer, händelser eller beslut som förklarar utvecklingen. Med detta synsätt uppkommer förändringar från spontana processer igångsatta och styrda av enskilda individer. Samhället förändras inte till följd av en plan utan av en icke styrbar process där utvecklingen är självgående. Med ett aktör - och strukturperspektiv samverkar aktörer och strukturer vilket medför att samhället utvecklas. Det är interaktionen dessa emellan som avgör hur framtiden kommer att se ut (Sjölund 1994, s.54ff).

På senare år har intresset ökat för teorier kring institutionalism. Tanken bygger på att samhällets inrättningar (ex. massmedia eller fackföreningar) är den förmedlande länken mellan aktörernas förändring och samhällets strukturella förändring. Institutioner fungerar som en dämpande buffert mot allt för snabba samhällsförändringar genom sitt normsystem som innebär tröga och långsamma förändringar (Sjölund 1994, s.56).

Utifrån aktör - strukturperspektivet och institutionalism har Sjölund gjort en modell (figur 2) för hur en organisation kan betrakta omvärldsanalys (Sjölund 1994, s.56ff):



**Figur 2:** *Omvärldsmodell. Modellen visar olika institutioners relation till varandra, till de politiska beslutsfattarna och förändringar i det strukturella perspektivet (Sjölund 1994).*

Det första perspektivet är det politiska aktörperspektivet. Viktigt i omvärldsanalysen ur den här vinkeln är de politiska beslut som kommer påverka organisationen. Genom kontakter och förståelse för sakfrågorna går det att få en bra bild av framtida beslut. Det andra perspektivet är institutionsperspektivet. Här sätts den egna organisationen in i modellen och tillsammans med andra institutioner påverkas både den kontextuella framtiden och den för organisationen specifika framtiden. Samtidigt analyseras hur politiska beslut och strukturella förändringar påverkar den egna organisationen och för verksamheten viktiga aktörer. Det tredje perspektivet är strukturperspektivet. Målet är att finna större strukturella förändringar och deras betydelse för organisationen. Hit hör ekonomiska system, tekniska framsteg, demografi och värderingsförändringar. Tydliga omformningar är endast möjliga att se ur ett längre perspektiv.

Fördelen med aktör - och strukturperspektivet är att vissa dynamiska förlopp kan planläggas då det skiljer sig hur de olika perspektiven påverkar olika organisationer. Ytterligare en fördel är att olika variabler kan ges olika stor betydelse i analysen. För företag är troligen konkurrenter de viktigaste aktörerna. I ett längre perspektiv kan det kanske vara viktigare att titta på strukturperspektivet (Sjölund 1994, s.57ff).

Omvärldsanalysen är endast en beskrivande metod som så sakligt som möjligt kan beskriva hur olika utvecklingsskeden kan tänkas gestalta sig. Först när denna beskrivning är slutförd kan ett strategiskt resonemang ta vid (Sjölund 1994, s.60).

### 3.2 *Olika metoder för omvärldsanalys*

Företag och organisationer bevakar och analyserar sin omvärld på flera olika sätt, främst utifrån deras unika behov. I teoridelen kommer vi att redovisa tre olika synsätt: Business Intelligence, Marketing Intelligence och Issues Management. Den sista har vi av naturliga skäl gett mest utrymme. Skillnaden mellan de tre är främst olika utgångspunkter. Business Intelligence sätter affärer i centrum och Marketing Intelligence marknaden. Issues Management utgår däremot från



specifika samhällsfrågor av offentlig karaktär samt innefattar kommunikativa åtgärder. En sammankoppling till kris återfinns endast i denna. Med IM bevakas och analyseras således ett större område och fler antal frågor.

### 3.2.1 Business Intelligence

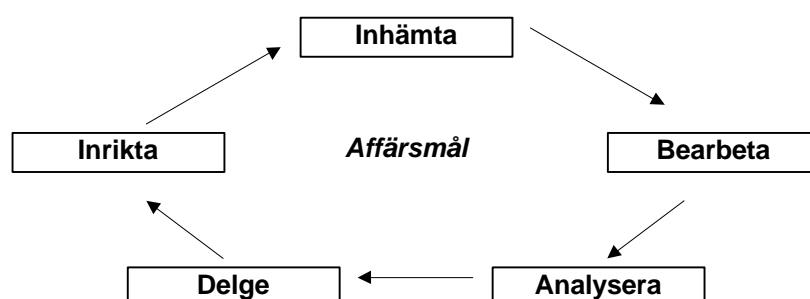
Business Intelligence (BI) är en viktig tillgång för företaget och kan i vissa situationer vara helt avgörande för verksamhetens framtid anser Sandström. Utmaningen är att samla rätt affärsinformation i rätt tid för att förädla det insamlade materialet till kunskap. Kunskapen ska användas för att påverka framtida affärer och därmed skapa möjlighet till en gynnsam konkurrensbild. BI är en tillgång när den insamlade datan stöder, utvecklar och förutser företagets typiska affärsdelar på både strategisk, taktiskt och operativ nivå (Sandström 1988, s.12ff).

Verksamhetens strategiska nivå använder BI för att skapa riktlinjer för den långsiktiga inriktningen med avsikt att skapa system för förvarning och beredskap - "early warning systems" - med ändamål att i ett tidigt skede upptäcka och åtgärda hot mot verksamheten. I den här funktionen stöder BI koncernledningen. Den taktiska nivån innebär att finna underlag för planering, taktisk anpassning och underlag för konkreta åtgärdssystem. Hela organisationen ska dra nytta av den BI som agerar på taktisk nivå. På företagets operativa nivå förverkligas åtgärdsprogram och policys. Målet är därmed hållbara beslut, rätt planering och ett framgångsrikt genomförande (Sandström 1988, s.21ff).

Konkret berörda intressenter är: leverantörer, samarbetspartners, marknad (makronivå), konkurrenter, politiska instanser, juridiska instanser och byråkratiska instanser. Grundlig informationsinsamling, specifik analys och kontroll är centralt innan materialet används för beslutsfattande. Målet är att få stabila och långsiktiga affärsbeslut som är ändamålsenliga även i framtiden. När en bild av företagets omvärld skapats är det möjligt att vidta åtgärder i tid, verksamheten kan agera aktivt och därmed styra utvecklingen istället för att parera inträffade förändringar. Professionell BI bör ske preaktivt (anpassas till organisationen) och i allra bästa fall proaktivt då företaget aktivt skapar sin egna framtid. BI är en generell och övergripande aktivitet vilket innebär att en rad ämnen omfattas och berör alla anställda inom organisationer (Sandström 1988, s.14ff).

För att agera proaktivt är det viktigt att känna till BI-cykeln (figur 3). Processen består av fem ständigt pågående funktioner: inhämtning av information (metod, källor och affärsetik), bearbetning av data (tillförlitlighet, sakriktighet), analys av informationen (rutiner, aktörer, egenska-

per), delgivande av den kunskap som framkommit (extern, intern, behov) samt inrikta informationsinsamlingen mot avgörande affärsprocesser (informationsbehov, BI-planen). All insamling ska utgå ifrån företagets affärsmål (Sandström 1988, s.31ff).



**Figur 3:** *Business Intelligence-cykel* (Sandström 1988).

Arbetet drivs av en ständig cirkulär process där alla funktioner är igång samtidigt vilket innebär att de är nära knutna till varandra. BI-cykeln är då en integrerad del av företagets beslutsprocess och affärsverksamhet. Om den inhämtade informationen stämmer överens med den inslagna riktningen uppstår inga problem och beslut faller inom de tänkta ramarna. Därmed finns fortfarande möjligheten att bibehålla initiativet. I de fall insamlade data inte stämmer överens med den rådande eller tänkta bilden måste i värsta fall beslut rivas upp. Med effektiv BI är det möjligt att felbedömningar upptäcks i så god tid att skador kan begränsas eller elimineras (Sandström 1988, s.31ff).

### 3.2.2 Marketing Intelligence

Marketing Intelligence (MI) innebär analys och bevakning av ett företags marknadsområde. Drivkraften bakom bevakningen är insikten om att marknaden och dess intressenter är föränderliga och ständigt skapar möjligheter eller hot för det enskilda företaget. Analyser måste ske för att vidta rätt åtgärder. Trender och omvärldens krafter är okontrollerbara vilket innebär att de måste bevakas och arbetas med aktivt. Förstår företagets ledning vikten av ständig omvärldsbevakning och anpassning till en föränderlig omvärld minskar risken för kritiska situationer. Det finns också stora möjligheter att dra fördelar av marknadsbevakning, att ur företagets perspektiv dra fördelar av utvecklingen runt verksamheten. Det är felaktigt att ignorera eller vänta med

reaktioner på förändringar som påverkar organisationen. Vid sådana tillfällen anpassas inte företags strategi, struktur, system och kultur till varken den rådande eller framtida omvärlden (Pride/Ferrell 1993, s.34ff).

Enligt synsättet MI bär anställda på marknadsavdelningen huvudansvaret för identifiering av potentiella förändringar i omvärlden. Åläggandet är att samla in material om trender och ständigt söka nya möjligheter. Informationsinsamlingen bör enligt detta synsätt ligga på marknadsavdelningen där det redan finns etablerade metoder och kunskap inom "Market Intelligence" och "Market Research". Även täta kontakter med kunder och kontroll över konkurrenter gör marknadsavdelningen till den naturliga omvärldsbevakaren (Kotler 1996, s.147ff).

Företag med effektiva och funktionella rutiner för omvärldsbevakning känner igen och responderar vinstgivande på otillfredsställda behov och trender. Syftet är att skapa nya lösningar på ännu ej uppfyllda behov eller värden (Kotler 1996, s.148). MI delar in omvärldsbevakning i tre olika kategorier: tillfällig trend, trend och megatrend.

**Tillfällig trend.** En oförutsedd och kortlivad trend med avsaknad från politiska, ekonomiska och sociala kännetecken. För att nå framgång med en produkt eller tjänst av det här slaget krävs tur och rätt "timing". Exempel på sådana tillfälliga produkttrender är Kuben och Donkey Kong.  
**Trend.** Trender är mer långvariga och förutsebara än tillfälliga trender. En trend påverkar samhället, förändrar framtiden och existerar ofta i olika marknadssegment. Exempel: kvinnors intåg i förvärvsarbete.

**Megatrend.** Omfattande sociala, ekonomiska och tekniska förändringar vilka skapas långsamt och influerar samhället under en längre period. Exempel: IT-samhället och marknadsekonomins spridning i Östeuropa.

Trender kan spåras genom att bevaka större dagstidningar och mäta frekvensen av trendens förekomst. När en för företaget aktuell trend hittas ska den analyseras närmare. Om det kan finnas vinstgivande möjligheter avgör en marknadsundersökning. Sju områden är extra viktiga att söka trender i: demografiska, ekonomiska, miljö, teknologiska, politiska, kulturella och sociala. Ämnena måste behandlas var för sig men också i en interaktion dem emellan. Ofta påverkar en trend flertalet ämnen (Kotler 1996, s.148ff; Pride/Ferrell 1993, s.34ff).

Naturligtvis omfattar omvärldsbevakningen i en bransch främst marknaden, produkter och kon-

kurrenter. Med dessa som utgångspunkt försöker marknadsförare förutse framtida händelser (SWOT-analys) och situationer genom att kartlägga framtida styrkor (strengths), svagheter (weaknesses), möjligheter (opportunities) och hot (threats). Hot kan mycket väl framstå som en issue, svagheter är organisationens oförmåga att hantera samma issue. I vissa lägen är det också motiverat att komplettera SWOT-analysen med en speciell studie angående organisationens sårbarhet (O'Shaughnessy 1992, s.72ff).

### **3.3 Issues Management**

#### 3.3.1 Inledning till Issues Management

Teoribildning om Issues Management och Public Relations är idéer om hur något fungerar, vilket vanligtvis innebär hur något bör utföras. Fenomen, objekt och människor styrs av föreställningar om hur olika processer fungerar och vad som förväntas av dem. Att inte använda sig av en teori i dessa sammanhang är att handla slumpartat (Banks 1995, s.24).

Issues Management är inget nytt begrepp inom den akademiska världen men har först de senaste åren förknippats med planerad kommunikation och Public Relations. När ett gammalt begrepp införlivas i ett nytt sammanhang är det mer regel än undantag att ett flertal definitioner utkristalliseras. I många fall framhålls en tolkning framför andra, mycket beroende på popularitet och status. När begreppet lämnar den vetenskapliga världen för att appliceras i verkligheten kan ännu större förändringar ske (Flodin 1998, s.9). IM är inget undantag och måste därför analyseras utifrån flera olika författares synvinkel för att återspeglas så korrekt som möjligt.

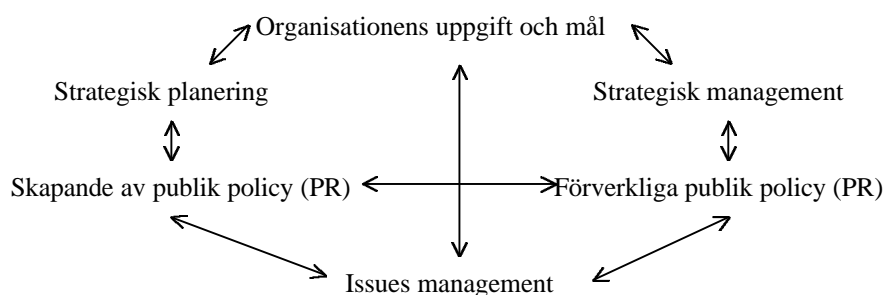
#### 3.3.2 IM i organisationen

Stephen Banks teori och syn på IM och PR är något annorlunda än Heaths. Framförallt ser Banks hela PR-verksamheten ur ett interkulturellt perspektiv vilket ställer nya krav på organisationens agerande och kommunikativa åtgärder (Banks 1995, s.89). Heath intar inte en kulturell utgångspunkt utan delar in omvärlden i olika intressenter (Heath 1997). Skillnaden innebär olika strategier för hur en fråga ska bearbetas.

Issues Management innebär att en organisation möter de förväntningar olika intressenter har på denna genom tvåvägskommunikation i syfte att nå överenskommelse och minimera konflikter. Fördelen med att använda James E Grunigs tvåvägs symmetriska modell, till skillnad från

asymmetrisk- eller envägskommunikation i någon form (Grunig 1992, s.18ff), är att kommunikation används för att nå harmonisering mellan organisationen och dess intressenter. Begreppet begränsas inte enbart till enstaka insatser eller behandling av unika frågor utan används med fördel vid strategisk planering. Fördelen är ett positivt och etiskt förhållande till omvärlden vilket gynnar organisationens möjlighet att nå uppsatta mål. Banks tankar att inte agera reaktivt mot aktivistgrupper och för den delen även övriga intressenter utan istället nå större framgång genom interaktion och dialog liknar Heaths resonemang. Om till exempel en aktivistgrupp får ett ökat stöd från allmänheten och växer krävs en utökad dialog. Målet är att söka ömsesidig förståelse och lösa problem gemensamt (Banks 1995, s.86ff; Heath 1997 s.9, 37, 79).

Som vi tidigare nämnt är det meningen att en organisation som tillämpar IM kan använda den insamlade informationen för att skapa och förändra interna policys. Det handlar alltså inte bara om att behandla det hos intressenterna vedertagna. Samtidigt kan inte IM ha full genomslagskraft om den inte ingår i organisationens strategiska affärsplanering. Att vara i god balans med intressenter är en viktig del i affärsstrategin vilket i sin tur förverkligar organisationens mål och uppgift. På detta sätt bygger IM en bro mellan Public Relations och organisationens övergripande strategiska arbete. Till skillnad från en rad andra forskare inom området ser Heath PR som en del inom IM och inför därmed PR i organisationens strategiska och styrande enheter. PR är förlängningen av organisationens policys vilket framgår av figur 5 (Heath 1997, s.19ff).



**Figur 5:** *Integrationen Issues Management och strategisk planering* (Heath 1997).

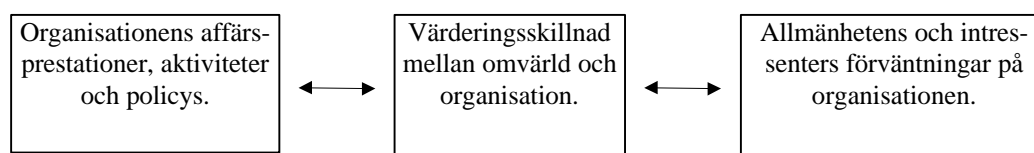
En organisation som aktivt arbetar med IM bygger upp en plattform av fakta, värden och policys utifrån vilket ageranden sedan sker. Utifrån denna bas bestäms vilka intressenter som ska få ta del av viss information och vilka organisationen bör ta upp en dialog med. Olika handlingar ska ha sin utgångspunkt i plattformen som ständigt förändras efter omvärldens krav och den dialog som förs med intressenter (Heath 1997, s.45). Issues kan påverka hur en organisation ser på sig själv, agerar och fastställer mål. En konflikt uppstår när en eller flera intressenter upplever att

problem uppstår på grund av skillnader mellan vad organisationen gör och de förväntningar intressenterna har på samma organisation. Om skillnaden dessa emellan är för stort kan offentliga institutioner agera och därmed förändra situationen (Heath 1997, s.88ff).

### 3.3.3 Issues Managements olika delar och syften

Robert L Heath är den författare och forskare många utgår ifrån när IM diskuteras i vetenskapliga skrifter och artiklar. Till följd av Heaths både djupa och breda ansats i boken *Strategic Issues Management, Organizations and Public Policy Challenges* (1997) har vi valt att strukturera teoridelen efter detta verk och inkludera kompletterande litteratur när sådan finns och är befo-gad.

För att förstå IM:s funktion i dess kontext är det viktigt att notera organisationers behov av en harmoniserad relation med sina intressenter i en flexibel och ständigt föränderlig värld (Flodin 1998, s. 5ff). Begreppet IM utvecklades från början som ett verktyg att skapa balans mellan organisationers legitima mål och omvärldens rättigheter. IM innebär därmed identifikation, kontrollinstrument och analyser av trender i de för organisationen viktiga områden som kan mogna till offentliga och vedertagna normer. Syftet och vinningen med att överhuvudtaget ägna sig åt IM är möjligheten att utveckla korrekta affärs-, marknads- och kommunikationsstrategier i syfte att harmonisera med den omvärld organisationen verkar och agerar i. Det är också möjligt att använda den insamlade informationen till andra betydelsefulla åtgärder och operationer, exempelvis skapa organisationskulturer (Heath 1997, s.5ff). Bildligt talat är målet med IM att minska ”gapet” mellan organisationens värderingar, agerande och policys, och allmänhetens förväntningar på organisationen (figur 4).



**Figur 4:** Relationen affärsprestationer och allmänhetens förväntningar (Heath 1997).

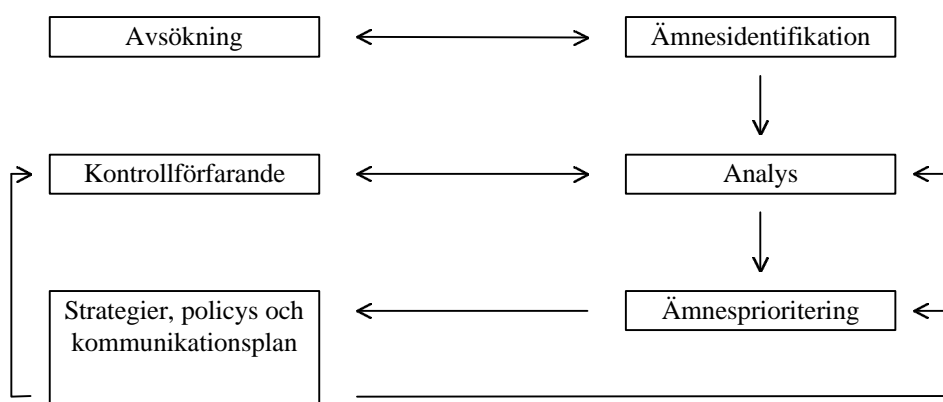
Genom IM, som också innefattar symmetrisk tvåvägskommunikation, PR, och ett faktiskt agerande ska olikheterna mellan organisationen och omvärlden minskas. När omvärldens förvänt-

ningar är de samma som organisationens prestation är förhållandet exemplariskt. En mer konkret och detaljrik beskrivning av begreppet IM innehåller följande delar (Heath 1997, s.8).

- 1 Avsöka omvärlden för att fastställa issues som kan komma att kräva en förändring i organisationens policys och kommunikationsprocess.
- 2 Identifiera de issues som kommer att ha störst betydelse för organisationens verksamhet.
- 3 Utvärdera denna issues funktionella och finansiella betydelse genom en analys.
- 4 Prioritera och utveckla en policy för organisationen.
- 5 Frambringa gensvar genom att skapa en strategi för hur synsättet på en issue ska förändras.
- 6 Fullfölja strategin genom ett handlingsprogram.

### 3.3.4 IM-processens kronologi

Issues Management innebär att i första skedet undersöka omgivningen för att i andra skedet gå över till en konkret, harmoniserande handling. Syftet med att undersöka omvärlden är att identifiera och förstå olikheter mellan synsätt – ”zones of meaning” - för att hitta metoder att söka en balanserad lösning. Heaths sätt att undvika det oväntade innebär fem steg: identifikation av en viss issue, omvärldsavsökning, kontrollförfarandet, analys samt prioritering av olika issues (figur 6) (Heath 1997, s.81ff).



**Figur 6:** En issues utveckling och responsprocessen (Heath 1997).

Identifikation av en issue innebär att avgöra om ett problem eller bekymmer existerar som på något sätt kan påverka organisationen. En issue uppstår på grund av organisationens oro för vidare negativ utveckling och påverkan på verksamheten. Identifikationen av en issue innehåller följande enheter: definiera och klargör denna issue, utforska dess olika positioner/möjligheter och vilka intressenter som har intresse i just denna issue, överväga frågans mekanism och sannolik inverkan på verksamhetens omvärld och uppmärksamma liknande issues. Om en issue är

viktig och intressant ska den införlivas i organisationens omvärldsavsökning (Heath 1997, s.91).

Omvärldsavsökning innebär att konstant söka efter de framstående issues som är under utveckling och som påverkar verksamhetens planer och handlande. Att avsöka omvärlden är en tidig punkt i IM och avser i första hand att identifiera vilka issues som kan få genomslagskraft i framtiden. Syftet är att hitta en referenspunkt och riktlinje, men inte att förglömma, även att försöka bilda sig en uppfattning om hur stor potential en viss issue har. Eftersom issues som är intressanta för organisationen uppkommer från en rad olika källor är det viktigt att kompetens från flera olika avdelningar ingår i IM-teamet. En rad olika kanaler, beroende på verksamhet, kan användas för att avläsa omvärlden. En issue bör först tas på allvar då den registrerats upprepade gånger och viktiga intressenter upplever denna issue som värdefull att diskutera offentligt. När en issue kan hota verksamheten eller när en issue kan förknippas med minst en identifierbar grupp med potential att föra upp detta på juridisk nivå måste organisationen agera. Om några av dessa kriterier uppfylls kvalificerar sig denna issue till nästa nivå, kontrollförfarandet (Heath 1997, s.92ff).

Kontrollförfarandet innebär att vissa issues kontrolleras och bevakas extra noga. Vanligen gäller detta sådana issues som kan vara ett hot eller en resurs för verksamheten. Dessa issues intar en unik position när opinionsledare och allmänna ledare för upp dem på sin agenda. En del av kontrollförfarandet innebär att känna till de faktorer som påverkar en viss issue och hur den kommer att påverka framtida situationer. Att förutse en issues framtid är alltid svårt men medför en rad fördelar när det lyckas. Att förutsäga en issues utveckling innebär att ta reda på om en trend kommer att stabiliseras eller utvecklas, fördjupas eller breddas av intressenter, påverka individer till ställningstagande, uppta opinionsledares intresse eller förutse juridiska åtgärder (Heath 1997, s.94ff). Om en eller flera av dessa tendenser föreligger måste den aktuella frågan analyseras.

Att analysera en issue innebär att leta fakta, premisser, dra slutsatser samt att rekommendera en policy samt korrekta åtgärder kring denna. För att analysera rätt krävs förståelse för: processen hur en viss issue blir något allmänt vedertaget, förstå mekanismerna för institutionella förändringar och att varje issue förespråkar objektivitet (Heath 1997, s.104ff). Efter en analys av aktuella issues måste en prioriteringsordning ställas upp.

Vilka av ett flertal issues organisationen ska prioritera avgörs i analysen och kontrollförfarandet. Utifrån prioriteringsordningen kan en eller flera issues särbehandlas vilket innebär ett eget åtgärdsprogram. Om en issue filtrerats hela vägen och nått ända fram till en hög prioritering är



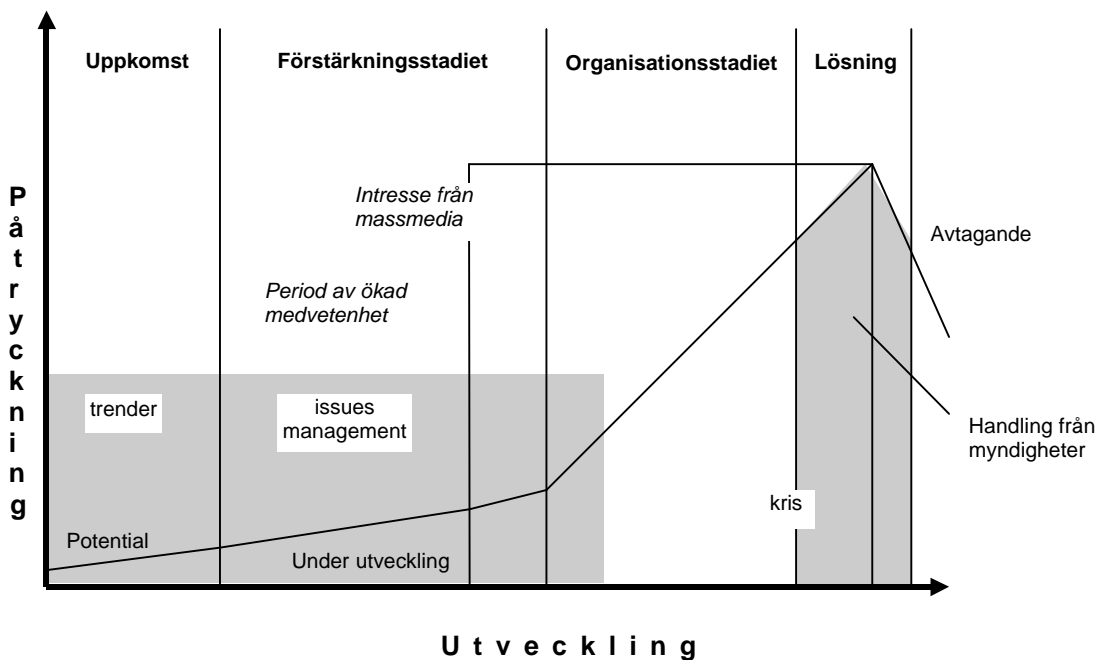
sannolikheten stor att både strategiska planer, policys och kommunikationsplanen kommer förändras (Heath 1997, s.107). Efter en hög prioritering är det nödvändigt att skapa en handlingsplan.

För att korrigera en olägenhet (exempelvis ett gap mellan verksamhet och opinion) med omvärlden krävs en plan där strategier, policys och kommunikationsplan förändras. En kampanj med fastställda mål, målgrupp, meddelande, kanal och uppföljning fastställs på samma sätt som i all PR- och informationsplanering. Att förhandla och nå konsensus med intressenterna är ofta att föredra. Åtgärderna kan vara många och skilda, allt ifrån att förändra den egna organisationskulturen till att påverka beslutsfattare på nationell och internationell nivå (Heath 1997, s.107ff). En eller flera åtgärder kan vara motiverade för att minska skillnaden mellan organisationen och olika intressenter, att kommunicera en issue med omgivningen eller helt enkelt handla i en viss riktning kan varar tillräckligt för att skapa en förtroendefull situation. Kommunikation fungerar bäst när den leder till ömsesidig förståelse som i sin tur leder till tilltro. För att uppnå samarbete kring en issue krävs öppenhet, hederlighet och att båda parter förfogar över jämlika resurser (Heath 1997, s.149).

En syn på omvärldsbevakning som inte tar hänsyn till allmänhetens makt och aktivisters retoriska makt är naiv och bristfällig. Samtidigt går det inte att begränsa förhandlingar och strävan efter konsensus till en intressent utan måste i många fall gälla många intressenter samtidigt. Många issues blir aktuella just på grund av intresse från flera av omvärldens institutioner (Heath 1997, s.156).

### 3.3.5 En issues cykel

Banks definierar issues som kontroverser vilka har potential att förändra organisationens allmänna policy. En specifik issue blir till en kris när organisationen inte kan handla själv och står inför en kritisk punkt, ofta efter en förändring i omvärlden. En issue genomgår vissa stadier (figur 7), enligt Hainsworth. En issue kan upphöra att existera vid alla dessa stadier (Banks 1995, s.92).



Figur 7: Hainsworths Issues Cycle (Banks 1995).

**Uppkomst.** Första stadiet utvecklas när allmänheten eller en organisation ger vikt eller betydelse till ett problem. Ofta har en issue sitt ursprung i politiska, ekonomiska eller sociala trender. En issue blir identifierbart för allmänheten först när en auktoritet har agerat aktivt.

**Förstärkningsstadiet.** Innebär att en allmän opinion bildas, vilket innebär att individer och grupper som påverkar på likartat sätt går samman. Vid andra stadiet har också massmedia uppmärksammat denna issue.

**Organisationsstadiet.** I tredje stadiet organiserar sig grupper med gemensamma intressen för att försöka nå en lösning på konflikten. Auktoriteter kommer återigen in på arenan för att påverka utgången.

**Lösning.** Vid sista stadiet har frågan nått politisk nivå, organisationen har i stort sett ingen som helst möjlighet att påverka utgången. Alla inblandade parter väntar på beslut från det beslutsfattande organet.

Det är viktigt för en organisation att ha system som känner av trender och potentiella issues i just deras unika miljö. En issue bildas när flera grupper samlar sig kring ett gemensamt perspektiv. När medierna intresserar sig för en issue nås samtidigt den allmänna opinionen, i den situationen övergår frågan ur organisationens synvinkel från att vara ett problem till att innebära en policyförändring eller kris. När krisen är ett faktum kan det vara försent att rätta till olägenheterna. Myndigheter skapar i värsta fall system för att reglera eller lagstifta kring en viss issue. Att finna vad som i framtiden kommer bli issues kräver omvärldsbevakning och lyhördhet (Banks 1995, s.91ff).

Processen som skapar en issue beror på en omvärldsförändring. Om organisationen blir involverad i ett tidigt skede ökar chanserna att definiera och påverka i denna issue. Samtidigt skapas en långsiktig relation som om den används rätt kan stödja organisationen (Banks 1995, s.92).

I arbetet med IM upptäcks issues som med hjälp av kommunikation försvarar organisationen eller ger den möjlighet att utföra en smart offensiv. Likväl kan en issue vara positiv för organisationen och utvecklas till en resurs. Syftet med kommunikation i en viss fråga är att nå en speciell målgrupp med vital information, huvudantaganden och slutledningar som är relevanta för mottagaren. Målet för alla inblandade parter i en issue är att skapa en dialog där var och en kämpar för sin ståndpunkt samtidigt som alla deltagare och intressenter måste bli nöjda med det slutliga resultatet. En rad kanaler är öppna för alla deltagare, ofta avgör dock resurserna hur varje part klarar av att knyta människor till sin syn på en issue. Men det är inte alltid de med stor finansiell potential är mest framgångsrika (Heath 1997, s.190).

När en viss issue ska diskuteras i en offentlig miljö är tvåvägskommunikation nödvändig. Att använda enbart envägskommunikation är uteslutet då andra parter kan bemöta påståenden med en annan åsikt – parallella åsikter exponeras då utan förhandling mellan parterna. Om enighet någon gång ska uppnås måste ett utbyte av budskap och anpassning till andras kommunikationsinsatser ske. Diskussionen kan bara utvecklas om parterna kommunicerar budskap som de andra är intresserade av och inte enbart sin egen syn på en issue. Det är ofta en kamp mellan de olika grupperna att få utrymme i massmedierna och den offentliga debatten. Det är inte konstigt då det ofta är i massmedierna som allmän mening skapas (McQuail 1987, s.332). Även opinionsbildare och maktinstanser är centrala för alla deltagare i diskussionen. Att kommunicera en speciell issue fungerar bäst om budskapet är informativt, hederligt, icke hotande och direkt. Det är vanligt att använda budskap som för alla grupper närmare varandra och som grupperna även kan enas kring. Vissa organisationer väljer att enbart eller samtidigt med kommunikation arbeta

med lobbyverksamhet för att lösa konflikten (Heath 1997, s.191ff). Banks betonar att framgångsrik kommunikation med aktivister måste föregås av en noggrann kartläggning av de olika parterna. Det är vanligt att aktivisterna tar initiativet och pressar organisationen. Ett framgångsrikt utbyte innebär ett interaktivt kommunikation - reaktivitet och proaktivitet är inte att föredra, se tabell 1 (Banks 1995, s.88).

	Reaktiv	Proaktiv	Interaktiv
<i>"Den andres" roll</i>	fiende	måltavla	samarbetspartner
<i>Relation</i>	noll summa	noll summa	ingen noll summa
<i>Kommunikationsmodell</i>	publicitet	tvåvägs asymmetrisk	dialog

**Tabell 1:** *Ställningstagande mot förändring*, (Banks 1995, s.88).

### 3.3.6 Åtgärder och handlingsplan

Annonser, reklam och kommunikation när ett visst issue diskuteras har en nyans av "image reklam". Ambitionen är inte i första hand att skapa en positiv bild av organisationen utan att få allmänheten positiv till sändarens inställning. Vidare försöker organisationen få allmänheten att ta ställning till eventuella legaliseringsförslag, meddela policys som underbygger eller motverkar visst beteende eller diskuterar allmänna normer och värderingar. Syftet med dessa åtgärder är att allmänheten och intressenter ska tänka igenom frågan och ta ställning (Heath 1997, s.201ff).

När en organisation hamnar i en diskussion där deras situation hotas av krav från omvärlden är det alltid en fördel om allmänhetens uppfattning om verksamheten är positiv. En god image innebär att organisationen intresserat sig och arbetat aktivt med en issue tidigare samt att organisationen kopplas positivt till den aktuella frågan av allmänheten. Organisationen identifierar sig med frågan i allmänhetens ögon vilket innebär en bra relation till samhället och offentliga instanser. Tidigare handling och kommunikation kan bli avgörande för kampen om allmänhetens åsikt, den hjälper organisationen att i svåra situationer behålla sitt anseende (Heath 1997, s.202ff).

Som vi nämnt tidigare anser Heath att en diskussion med de olika parterna i en fråga ofta sker i massmedierna och därmed offentligt. I många fall är en lösning parterna emellan att föredra men då krävs det att de olika intressenterna förhandlar om en lösning. Resultatet blir att inblan-

dade parter måste ge upp något samtidigt som alla kan känna sig som vinnare. Centralt i detta system är att organisationens policys, planer och strategier måste förändras. Detta är huvudaspekten på argumenterande verksamhet, påverkan av en opinion, förändring och förhandlingar (Heath 1997, s.216ff).

Även i situationer där en viss issue diskuteras krävs en kampanj med mål och uppföljning. Vissa organisationer tränar och planerar för eventuella negativa scenarier. Rätt meddelande ska sändas till rätt målgrupp vid rätt tillfälle för maximal genomslagskraft. Samtidigt som en organisation kan alliera sig med andra är det viktigt att lyssna på allas åsikter och genomföra en seriös och öppen dialog för att förbättra relationen till allmänheten och därmed förändra allmänhetens åsikt. Idag pekar trenden mot öppen dialog med mer intima möjligheter för att lösa en skiljaktighet. Alla parter upplever det som en fördel att lära känna de personer som de har motsatt åsikt med. Det är ett stort steg närmare beslut och konsensus. Det ultimata resultatet av kommunikation i den här situationen är att skapa harmoni och att skapa ömsesidigt fördelaktiga relationer med alla huvudintressenter och allmänheten. I en situation där ingen part kan styra en issue helt och hållet är förhandlingar den bästa metoden att lösa åsiktsskillnaderna. Det är alla parter skyldighet att presentera sin åsikt i en issue och bidra med lösningar. Bland allmänheten diskuteras allas positioner vilket innebär att den allmänna uppfattningen hela tiden förändras (Heath 1997, s.224ff).

En central del i IM och efterföljande åtgärder är den orättvisa fördelningen av resurser mellan en organisation och exempelvis en aktivistgrupp. Oftast har organisationen betydligt större ekonomiska resurser att föra ut sitt budskap till allmänheten. Det är bra om det finns en utjämnande funktion parterna emellan, till exempel kan organisationen begränsa sina kommunikativa insatser och endast arbeta med objektiva och sakliga budskap (Heath 1997, s.237). Organisationer har oftast större möjlighet att kommunicera med allmänheten än en aktivistgrupp medan en liten grupp har möjlighet att få mer utrymme i massmedia. Till saken hör att den nya informationsteknologin till viss del har utjämnat skillnaden mellan parterna (Flodin 1998, s.5ff; Heath 1997, s.236ff, 281).

### 3.4 *Public Relations-teorier*

Teorier kring PR är uppbyggda kring en rad allmänna samhällsteorier. Vissa PR-teorier bygger till exempel på den symbolisk interaktionismen, konfliktteori eller förhandlingsteori. De allmänna teorier är alltså grunden för de PR-teorier som diskuteras i den akademiska sfären och

som även används i arbetslivet. Nivån under, den som behandlar teorier kring relationer med allmänheten kallas för middle-rangnivån, ett belysande exempel är James Grunigs fyra inställningar till PR (publicitet, information, asymmetrisk kommunikation och symmetrisk kommunikation). Nedan beskriver vi två allmänna PR-teorier som nyligen börjat intressera forskare, dessa är centrala i omvärldsbevakningens åtgärdsdel.

### 3.4.1 Kaosteori

Att hantera opinions- och PR-frågor med hjälp av kommunikationsmodeller har kritiserats. Modellerna som används baseras till stor del på linjära utvecklingar i stabila system. Denna klassiska syn på utveckling menar att all verksamhet följer linjära flöden, att man med noggrann analys kan förutse vad som kommer att hända. Men det finns få fenomen som är mer instabila än den allmänna opinionen och det är här som kaosteori får stor relevans. Kaosteorin menar att det mesta i vår värld bryter mot denna linjära regel och att små skeenden kan förstärkas och utvecklas på ett oförutsägbart sätt. Man kan bara göra förutsägelser i väldigt korta perspektiv. Traditionell syn på processer menar att systemet är utformat så att harmoni eftersträvas och att det är disharmoni som utlöser reaktioner för återställning. Men med kaosteorin som perspektiv kan istället en liten förändring i systemet leda till att systemet omformas på ett sätt som inte nödvändigtvis påminner om det gamla systemet, en ny ordning kommer då gälla (Murphy 1996, s 95ff).

Hur olika signaler mottas och hur intressenter grupperas kring fenomen kan alltså inte belysas på ett bra sätt med linjära modeller och kvantitativa metoder enligt kaosteori. Istället kräver detta att organisationen vänder sig till kvalitativa metoder och försöker erhålla förståelse kring det aktuella fenomenet. Genom att göra detta på ett tidigt stadium kan organisationen agera innan det uppstår kaos. Ett kaosperspektiv hjälper också organisationen att vara öppen inför flera olika utvecklingar på en issue. Detta kan emellertid leda till en känsla av osäkerhet inför det föreliggande problemet.

Kaosteori fungerar enligt Murphy också bra i syfte att förstå opinionsbildande grupper. Issues uppstår kring enskilda individer och förstärks när dessa individer lokaliserar varandra. Även aktivistgruppens organisation kan studeras utifrån ett kaosperspektiv då dessa ofta består av flera skilda grupper istället för en organisation med en hierarkisk uppbyggnad. Kaosteori ifrågasätter dock möjligheten till professionalism inom PR och IM. Detta med tanke på att yrket som strategisk informatör till stor del inriktar sig på att förutse framtiden, att föreslå långsiktiga

strategier och att anpassa verksamheten till den enligt kaosteorin ovissa och oförutsägbara framtiden (Murphy 1996, s.95ff).

### 3.4.2 Spelteori

En användbar teori i samband med IM och de PR-åtgärder som kan följa är spelteori. Teorin appliceras på konflikter och innebär en gemensam samverkan för att lösa motsättningarna. Centralt är att båda parter måste fokusera på konfliktens väsentliga element i tvisten och försöka finna bästa lösning för båda eller alla parter. Shirley Harrison delar in teorin i fyra typer av spel (Harrison 1995, s.35ff).

- 1 **Nollsummespel.** Innebär att det alltid måste finnas en förlorare, om en part gör bra ifrån sig innebär det att motparten förlorar i lika stor utsträckning . Det går aldrig att uppnå en vinn-vinn situation. Metoden används sällan inom PR och är över huvud taget ett misstag att tillämpa.
- 2 **Icke nollsummespel.** Innebär att alla parter har möjligheten att avsluta förhandlingen med en positiv utgång. Ömsesidig förståelse och nöjda parter är central i detta element. Det är ett etiskt riktigt sätt att sköta PR, en situation uppstår där alla parter belönas på något sätt, vanligen något olika.
- 3 **Timingspel.** Innebär att ta hänsyn till när ett agerande ska äga rum. Vilket inte minst är viktigt i en process där flera parter ska informeras i en fråga så ska alla få samma information samtidigt utan att någon förfördelas.
- 4 **Förhandlingsspel.** Innebär att parterna förhandlar med varandra med målsättningen att uppnå bästa möjliga utgång för alla parter. En vinn-vinn situation uppstår.

Teorin kritiseras dock för att vara alltför steril och innebära ett väldigt tekniskt tillvägagångssätt. Till fördelarna hör att situationen stabiliseras genom ett logiskt och metodiskt förfarande. Med hjälp av teorin kan också resultat från PR-situationer förespås. I kriskommunikation och IM kan spelteorin ge kursen för bästa möjliga resultat (Harrison 1995, s.35ff).

## 4. Metod och material

Om det i ett vetenskapligt arbete bör användas en kvantitativ eller kvalitativ ansats i metodvalet, beror på forskningsobjektets karaktär och på frågorna som forskaren söker svar på (Ekström 1998). Vårt syfte är inte att generalisera. Vi söker inga lagbundenheter och vi försöker heller inte att jämföra eller att rangordna företagens verksamhet. Hade detta varit fallet skulle en kvantitativ ansats lämpat sig väl. En metod med kvantitativ karaktär skulle kunna ge logiska slutsatser med möjlighet till generaliseringar till en större population. Nackdelen är dock att man genom kvantitativa studier, exempelvis surveys eller enkäter, enbart kommer åt att mäta ett fåtal variabler som noggrant måste fastställas i förväg (Merriam 1994, s.22). Detta lämpar sig bäst när man söker information, resultat eller mätbarhet och inte när syftet är att förstå betydelse, processer och erfarenheter (Jensen & Jankowski 1991, s 4).

### 4.1 *Uppsatsdesign*

En kvalitativ fallstudie är att föredra när en syfteframställning ställer frågorna varför och hur och när en process studeras. Fallstudien som uppsatsdesign anses också vara användbar när relationer mellan en organisation och dess omvärld studeras. Vårt syfte betonar just på vilket sätt eller hur något utförs och livsmedelsbranschens relation till sin omvärld. Under dessa kriterier har vi valt en uppsatsdesign av typen fallstudie. Vad som också stärker vårt val av design är att vi saknar kontroll över undersökningssubjektet, vi studerar en fråga som rör vår samtid och att undersökningen fokuserar mot ett inte bara komplext utan även holistiskt fenomen inom allmänhetens kontext, i båda dessa fall rekommenderas kvalitativa fallstudier. Mer konkret är vår uppsats en förklarande, kvalitativ fallstudie (Yin 1989, s.13ff; Merriam, 1994, s.178).

### 4.2 *Urval*

För att undersöka hur djurrättsaktivister påverkar livsmedelsindustrins informationsverksamhet ska ett visst antal företag väljas ut för att studeras med någon form av urval. Att använda ett sannolikhetsurval, exempelvis obundet, slumpmässigt urval (OSU) i en population som innefattar samtliga livsmedelsföretag i Sverige, är ej lämpligt i den här studien. För att undersökningen ska bli fruktsam krävs det att företagen som studeras har en verksamhet som faktiskt



kritiserats av djurrättsaktivister. Detta är relevantare än att kunna beräkna sannolikheten för alla enheter i populationen tas med i undersökningen. För att hitta dessa organisationer har vi valt ett kriterierelaterat, idealtypiskt urval:

”Denna form av urval kräver att man beskriver kriterierna, basen eller normerna som krävs för att en enhet ska inkluderas i undersökningen... Forskaren utarbetar så att säga ett recept över de attribut som är väsentliga för en utvald enhet och fortsätter sedan med att leta reda på en enhet som motsvarar receptet.”

(Merriam 1994, s.62f).

De företag som vi vill studera ska uppfylla följande kriterier:

- Det ska vara ett företag vars verksamhet är tillverkning eller försäljning av livsmedel och som inbegriper djurhållning i någon form som central del i verksamheten.
- Det ska ha en verksamhet som kritiserats eller angripits av aktivistgrupper och även uppmärksamats massmedialt i dessa frågor.
- Företaget ska ha en informationsavdelning eller en informationsansvarig som arbetar med opinionsfrågor.
- Dess huvudkontor ska vara geografiskt beläget inom området Stockholm, Mälardalen, Värmland eller Dalarna. Detta för att vi som studenter med begränsad ekonomi ska ha råd med resorna dit för intervjuer.

För att hitta rätt undersökningssubjekt valde vi att göra databassökningar i Sveriges två största mediearkiv (Mediearkivet och Presstext). Tillsammans täcker dessa Sveriges elva största tidningar, Sveriges Radios Eko utsändningar och TT:s material. Söktermen som användes var ”militanta veganer”. Militanta veganer valde vi som sökalternativ framför djurrättsaktivister då detta är benämningen i massmedierna och den allmänna opinionen. Vår bedömning är att dessa åtgärder var tillräckliga för att hitta de organisationer inom livsmedelsbranschen som drabbats av djurrättsaktivister. Fördelen med att söka i tidningsartiklar och radioutsändningar är flera. Syftet med djurrättsaktivisternas aktioner är att få massmedial uppmärksamhet vilket innebär att deras motståndare pekats ut i massmedia och i den offentliga debatten. Massmedia är den arena där skillnaden mellan organisationers och allmänhetens åsikter diskuteras, det är alltså här en central del av IM-arbetet utspelar sig. Opinionsbildning sker till stor del i massmedierna vilket innebär att det är där en organisations profil och image skapas. I sammanhanget är opinionsbildning och allmänhetens åsikt två centrala begrepp, dessa återfinns i massmedierna. Vi anser att det som publiceras i massmedierna är så starkt relaterat till opinionsbildning att vi kan söka i massmedierna för att förstå den allmänna opinionen (McQuail 1987, s.332).

Sökningen utfördes den 31 oktober 1998 och gav 94 träffar i Mediearkivet respektive 67 i Presstext. Följande organisationer inom livsmedelsindustrin nämndes i sökresultatet: Arla, Scan, Kronägg, Nestors korv, Kött och fläskprodukter AB och Erikssons kött AB. De tre första organisationerna nämndes i betydligt större utsträckning än de sista tre. Nestors korv är numera nedlagt eftersom företaget inte kunde trygga anställdas säkerhet på grund av upprepade veggattacker. Varken Kött och fläskprodukter AB eller Erikssons kött AB har någon informationsavdelning och faller därför utanför vår kriterieram. Våra undersökningssubjekt är alltså Arla, Scan och Kronägg. Vi kommer undersöka de tre företag som nämnts flest gånger i samband med angrepp av militanta veganer, råkat ut för de allvarligaste övergreppen och står för en stor del av produktionen inom sin bransch (Mediearkivet 1998).

I våra inledande kontakter med Scans huvudkontor i Stockholm blev vi hänvisade till informationschefen Gunilla Krantz på Slakteriförbundet Scan som är moder- och riksorganisation. Slakteriförbundet Scan sköter opinionsverksamheten för samtliga organisationer inom Scankoncernen och är därvidlag ett lämpligt subjekt för vår undersökning. Gunilla Krantz tackade ja till vår förfrågan om medverkan i vår undersökning.

På Arla färskvaror kontaktade vi informationschefen Ingemar Albertsson. Arlas informationsavdelning arbetar med opinionsfrågor och Albertsson ställde sig positiv till att intervjuas i dessa frågor. Han föreslog även att vi skulle prata med Ingela Stenson, verksamhetsansvarig på Mjolkfrämjandet (mejeriernas branschorganisation), därför att en stor del av Arlas opinionsarbete sker genom eller i samarbete med denna organisation. Även om företaget Arla ensam uppfyllde våra kriterier fanns det stor anledning till att inkludera Mjolkfrämjandet då de är så nära förknippade med Arlas opinionsverksamhet. Vi valde därför att även kontakta Mjolkfrämjandet för att få bättre insikt i Arlas opinionsarbete. Ingela Stenson tackade också ja till att medverka i undersökningen.

På Kronägg ställde informationschefen Mary Ann Sorensen upp för en intervju kring våra frågor. Hon bekräftade att Kronägg arbetar proaktivt med opinionsarbete kring djurrättsaktivister och därför var även detta företag lämpligt för vår undersökning. Mary Ann Sorensen arbetar även som informationschef (deltid) på LRF (lantbrukarnas riksförbund).

Den inledande förhoppningen var att ett, möjligtvis två företag skulle tacka ja till vår förfrågan. Då de tre företag vi valt ut i första skedet tackade ja på vår förfrågan samt att även Mjolkfrämjandet deltog, fanns det ingen anledning att söka vidare efter fler företag. Genom att studera

dessa företags verksamhet inom opinionsarbete anser vi att giltigheten ökar i vårt resultat jämfört med om vi enbart skulle undersöka ett eller två av dem.

### 4.3 *Intervjuer*

I vårt fall är objektet vi ska undersöka en process i informationsverksamheten. Vår frågeställning söker svar på hur IM-processens struktur ser ut i de utvalda företagen och hur processen fungerar. För att uppnå detta kommer vi att genomföra intervjuer med personer som befinner sig i en position i organisationerna där de har full insikt i och även kontroll över den process som vi vill granska, nämligen informationscheferna på de företag som angrips fysiskt genom attacker på anläggningar, butiker och fordon, och även angrips opinionsmässigt av djurrättsaktivisterna. Genom en kvalitativ djupintervju får vi inte bara tillgång till de faktiska händelserna, utan även till de berörda personernas tolkning till händelsen samt deras perspektiv på varför ett beslut är bättre än ett annat. I vår studie kommer informationscheferna att intervjuas av den anledningen att de besitter central information kring den fråga vi valt att undersöka.

När väl urvalet av respondenter är klart är nästa steg att titta på själva intervjun. Enligt Kvale (1997) kan en intervju genomföras på flera olika sätt. Intervjun kan exempelvis vara helt strukturerad med fasta frågor som har vissa bestämda svarsalternativ. En intervju kan även vara den raka motsatsen, det vill säga en helt öppen intervju där respondenten i princip kan styra utvecklingen av samtalet efter eget tycke kring den aktuella frågan. Det alternativ vi finner lämpligast är en variant som finns mellan de tidigare nämnda, nämligen den semistrukturerade intervjun, vilken enligt Kvale ger bäst resultat vid kvalitativa djupintervjuer. Intervjuns struktur ska alltså inte tvinga respondenterna till att anamma vår kategorisering av världen, utan syftar till att komma åt deras sätt att se på de ämnen som behandlas i vårt arbete. Frågorna ska vara vida till sin karaktär för att ge respondenterna möjlighet att berätta om sin verksamhet utan att vi tvingar dem till vår kategorisering. Intervjuerna får då karaktären av "samtal med ett syfte" (Lindlof 1995, s.163ff). I den kvalitativa intervjun är det sålunda viktigt med flexibilitet. Oftast har forskaren en mall för sina frågor, men den ska inte jämföras med ett frågeschema i en surveyundersökning som då ska följas slaviskt. Mallen är istället en minneslista så att alla ämnesområden täcks vid intervjutillfället. Det är även en fördel om intervjuaren är stickordsmässig utan detaljerade frågor. På detta sätt får intervjun mer en prägel av ett naturligt samtal. Den kvalitativa intervjun ska vara helhetsorienterad men samtidigt målinriktad. En bra intervju kräver dock god planering för att samtalet inte ska drunkna i irrelevant pratande. Enligt Repstad är det även andra saker som bör beaktas i en intervjusituation. Intervjuaren ska bland annat ge ett intryck av att

vara intresserad, intervjuaren ska inte heller uppfattas som ett hot. Repstad menar också att spontana samtal är att föredra, men den metoden var dock omöjlig i vårt arbete eftersom det var nödvändigt att boka in tider för intervjuerna för att få tillgång till respondenterna (Repstad 1993, s.65ff).

För att kunna koncentrera sig på själva intervjun rekommenderas det att forskaren använder sig av en bandspelare. Bandspelaren tar upp vad som sägs och hur det sägs (tonfall), men gester och ansiktsuttryck kommer inte med. Ägnar sig forskaren åt ett febrilt antecknande (om bandspelare inte används) löper denne stor risk att missa dessa viktiga nyanser av hur något sägs. Platsen där intervjun äger rum bör vara en ostörd, neutral plats där respondenten kan känna sig hemma. Vid retrospektiva intervjuer finns det några felkällor som forskaren måste vara uppmärksam på. När det gäller vad respondenten minns är det så att konkreta händelser minns man bättre än tankar och känslor. Därför bör intervjun kopplas till konkreta händelser istället för personliga uppfattningar. I den mån forskaren misstänker att respondenten idealiserar, överdramatiserar eller helt enkelt minns fel, bör forskaren försöka reda ut detta redan under själva intervjun (Repstad 1993, s.58ff).

#### 4.4 *Analys*

Hur undersökningens resultat analyseras beror mycket på undersökarnas sätt att tänka och deras erfarenhet från tidigare forskningsinsatser. Hur vana uppsatsskrivarna än är bör någon sorts strategi och ett tillvägagångssätt användas vid informationsanalysen. Ett beprövat förfarande är viktigt för att inte manipulera eller feltolka informationen (Yin 1989, s.105).

Yin nämner två strategier i syfte att analysera den insamlade datan korrekt, dessa två är speciellt användbara på fallstudier. Den första, *Relying on theoretical propositions*, innebär att analysarbetet följer den process som fastställts i teorin och frågeställningen. Den andra, *Developing a case description*, utvecklar forskarna en ram där resultatet beskrivs inom. Utifrån denna ram görs sedan analysen. Denna metod används främst när någon teori inte finns eller när frågeställningen är ostrukturerad. I vårt arbete väljer vi att anamma den första strategin eftersom den ger oss möjlighet att fokusera på den väsentliga informationen och filtrera bort den irrelevanta. Detta tillvägagångssätt beaktar de viktiga delarna kring frågeställningarna. Strategin hjälper oss också att organisera datan vilket samtidigt möjliggör alternativa förklaringar till skillnader mellan empiri och teori. Eftersom våra frågeställningar söker en förklaring på hur en process går till

är detta ett lämpligt tillvägagångssätt. Vår strategi innebär ett förfarande där vi kommer jämföra det mönster som framgår av empirin med det mönster som framgår av IM-teorin. Om dessa stämmer överens stärks den interna validiteten (Yin 1989, s.105ff).

Hänsyn måste tas till att en beskrivande fallstudie aldrig kan vara precis, därför är det alltid bättre att återkoppla resultatet av undersökningen till en eller flera teorier. Fördelen med denna insikt är att nya upptäckter från det insamlade materialet blir möjliga. Tillvägagångssättet för att göra en korrekt koppling mellan empiri och teori är följande: fastställa en grundteori, jämföra det empiriska resultatet med teorin, revidera den syn forskarna tidigare hade på teorin för att till sist jämföra resultatet med sin nya teorisyn. (Yin 1989, s.113).

## 4.5 Validitet

Eftersom en fallstudie helst bör leda fram till en rad slutledningar är det viktigt att ha kontroll över kvalitén och sakligheten i hela undersökningen. Om datan inte stämmer överens med verkligheten kommer naturligtvis också återkopplingen bli felaktig. Ett vanligt och beprövat sätt att säkra kvalitén i en fallstudie är indelat i fyra steg: operationell validitet, intern validitet, extern validitet och reliabilitet (Yin 1989, s.40). Oberoende forskningstyp är validitet och reliabilitet frågor som alltid går att åtgärda genom noggrann uppmärksamhet på grundläggande begrepp i undersökningen, hur datainsamlingen gått till, hur forskarna analyserat och tolkat informationen (Merriam 1994, s.175).

### 4.5.1 Operationell validitet

Operationell validitet är speciellt kritiskt i fallstudier. Det är ofta svårt att utveckla relevanta mått och göra subjektiva bedömningar på det som undersöks med en kvalitativ ansats. Operationell validitet behandlar frågan om ett givet fenomen faller under de definierade begreppen. Vi har vidtagit tre åtgärder för att förbättra den operationella validiteten. Uppsatsen bygger inte på en enstaka källa utan på tre olika källor. Eftersom vi undersöker en process kommer vi att samla in så mycket data från subjekten att informationen om processen är komplett. Vi kommer hela tiden kräva bevis av den person vi intervjuar så att kedjan är komplett och att ingen del fattas. Till sist har vi studerat andra rapporter och reflekterat kring deras tillvägagångssätt. Endast primärkällor intervjuades vilket förbättrar bedömningarna ytterligare (Yin 1989, s.41f).

#### 4.5.2 Intern validitet

Intern validitet är vanligtvis inte så aktuellt i fallstudier utan berör mer forskning kring orsak - verkan förhållanden. Vårt fall är dock ett av de få tillfällen då det är högst aktuellt. Eftersom vi studerar en process vill vi undersöka hur det ena leder till det andra, hur kedjan byggs på och leder vidare till nya åtgärder och ställningstaganden. Vi garderar oss emot att tappa denna linje genom att vara väl insatta i IM-teori och redovisa detta i en omfattande teoridel samt att vi följer en heltäckande frågemanual. Samtidigt blir det problem varje gång ett objekt inte kan observeras direkt, det finns risk för efterkonstruktioner. Detta försöker vi undvika genom att klargöra för intervjuobjekten att vi endast vill redovisa IM-förloppet och inte kritisera verksamheten men väl granska den insamlade informationen kritiskt. Ytterligare ett sätt att undvika efterkonstruktioner är att kontrollera att den återberättade processen är fullständig och inte är motsägende. I dessa fall är det vår uppgift som forskare att ställa följdfrågor så att strukturen blir hel. Ett sunt förnuft och god bakgrundskunskap i ämnet ökar den interna validiteten (Yin 1989, s.42f).

Merriam definierar intern validitet lite annorlunda utan att betydelsen skiljer sig från Yins. Merriam beskriver intern validitet som den grad undersökningens resultat stämmer överens med verkligheten. Studeras det som avses att studeras eller är det något annat? Det är viktigt att förstå vilka synsätt de människor har som är inblandade i företeelsen som undersöks. Det är viktigt att beakta ett komplext beteende i den diskurs subjekten agerar i och tolka det som sker holistiskt. Med tanke på ovanstående problem har vi valt att låta intervjusubjekten kategorisera ämnet själva och skapa en mer konkret diskussion än abstrakt. Att vi är två personer som skriver uppsatsen innebär att undersökningen diskuteras efter hand vilket i vårt fall resulterar i ett kontinuerligt ifrågasättande och en rad omvärderingar. Vidare förbättrar vi den inre validiteten på följande sätt: horisontell granskning, kritik genom vår handledare och klargörande av begrepp och ståndpunkter från undersökarnas sida vid varje intervjutillfälle (Merriam 1994, s.178ff).

#### 4.5.3 Extern validitet

Extern validitet behandlar frågan om resultaten är generaliserbara bortom den unika fallstudien. Problemet är att fallstudier bygger på analytiska generaliseringar (teoriförändringar som resultat av nya upptäckter) medan kvantitativa undersökningar består av statistiska generaliseringar. Vi kan snabbt fastslå att det skulle vara direkt felaktigt att i vår rapport dra slutsatser till alla livsmedelsföretag eller ens producenter av köttprodukter (Yin 1989, s.43ff).

Ett ofta återkommande problem med fallstudier är den svaga förutsättningen för generaliseringar. Forskare världen över diskuterar om enstaka fallstudier kan leda till generaliseringar och därmed benämnas som vetenskaplig forskning. Svaret enligt Yin är att enstaka fallstudier inte kan kopplas tillbaka till en population utan kan endast användas för att utveckla befintliga teorier. Vidare säger Yin att enstaka fallstudier endast kan påvisa mönster som kan jämföras med redan etablerade teorier. I de fall två eller fler fallstudier stöder samma mönster kan förändringar i rådande teorier vara befogade (Yin 1989, s.21ff). Merriam har ännu större krav och säger att flera resultat måste visa på nyanser av motsägelser för att en teori ska kunna förändras helt eller delvis. Forskare som väljer fallstudie som designmodell vill undersöka något djupare istället för att generalisera till många. Är syftet förståelse och vidgade erfarenheter är det naturligt att välja fallstudien som modell och då måste forskarna finna sig i att en och samma undersökning inte både kan generalisera och fördjupa kunskaperna (Merriam 1994, s.183ff).

Merriam presenterar i sin bok fyra sätt att skapa något som liknar generaliseringar. Dessa är: **arbetshypotes**, **universell generaliserbarhet beträffande läsaren**, **naturalistisk generalisering** och **generalisering till det konkreta**. **Arbetshypotesen** tillhandahåller ett perspektiv snarare än en sanning, empiriska bedömningar av handlingsteorier snarare än generaliseringar. Vi väljer bort arbetshypotesen för att ha möjlighet att återge flera synsätt i vår diskussionsdel. **Universell generaliserbarhet** beträffande läsaren innebär att uppsatsen utformas så detaljrikt att läsaren själv kan dra slutsatser till sin egna situation. Detta används endast inom juridisk- och medicinsk forskning vilket innebär att den inte är applicerbar i vår uppsats. **Naturalistisk generalisering** innebär att leta efter de mönster som kan förklara såväl erfarenhet som den omvärld mönstren existerar i. För att dra slutsatser ur det här perspektivet krävs lång erfarenhet och omfattande kunskap i ämnet. Vi kommer även att förkasta detta alternativ till generalisering då flera olika kontext måste behandlas vilket inte är fallet i vår uppsats samt att vi som forskare saknar erfarenhet i ämnet. **Generalisering till det konkreta** är däremot den metod vi kommer använda oss av för att ersätta en regelrätt generalisering. Den innebär först och främst att studera ett specifikt fenomen för att sedan i detalj studera fler specifika fall. Det generella kommer återfinnas i det specifika. Denna ersättning för generalisering överensstämmer med vårt val av slutledning, nämligen abduktionen, att utifrån en ny teoretisk ram rekontextualisera ett visst fenomen (Merriam 1994, s.185ff; Kvale 1997, s.210; Danermark 1997, s.132ff)

Vi kommer inte dra några regelrätta generella slutsatser över huvud taget och endast uttala oss om de företag vi studerat, detta efter den abduktiva slutledningsmodellen och metoden att generalisera till det konkreta, dra slutsatser från det specifika till det generella. Med utgångspunkt i

vårt syfte ska en teori framarbetas som gör upp regler och bas för fenomenet IM, utifrån syfte och frågeställning är vår ambition att studera enskilda fall i detalj. Undersökningens resultat ska jämföras med IM-teorin i avsikt att fastställa hur de företag vi undersökt vanligtvis arbetar med IM. Vårt mål är inte att ändra i några teorier vilket skulle vara möjligt enligt Yins synsätt utan att svara på hur företagen arbetar med IM i allmänhet. Målet är att generalisera det som är och det som kanske kommer att finnas (Kvale 1997, s.212). Det är naturligtvis upp till varje läsare att dra slutsatser utöver våra begränsningar.

#### 4.5.4 Reliabilitet

Reliabilitet innebär att minimera felaktigheter och systematiska avvikelser och hör egentligen hemma i den kvantitativa skolan där statistiska data utgör uppsatsgrunden. Åtgärder för att öka reliabiliteten är att dokumentera tillvägagångssätt och åtgärder som vidtas under rapportskrivandet. Det är viktigt att ha god kunskap i ämnet som undersöks och i hur en vetenskaplig uppsats genomförs. Forskarkollegor och handledare kommer väl till pass. I vår uppsats förbättras reliabiliteten genom en omfattande teoridel och en detaljerad dokumentation av vårt tillvägagångssätt. Ytterligare en fördel är att vi är två personer som skriver uppsatsen vilket innebär att vi kan kontrollera varandra och inte minst resonera kring svåra ställningstaganden. Det är även en fördel att vara två vid intervjutillfällena då vi kunde komplettera varandra och på så sätt täcka hela fältet av frågeställningar. En fördel med intervjumetoden är just att forskarna kan ställa frågor tills de förstår eller tycker frågan är tillräckligt belyst utifrån deras frågeställning och syfte. Centrala begrepp diskuterades tillsammans med intervjust subjektet innan själva intervjun för att säkerställa att vi menade samma sak med dessa begrepp. Att intervjuerna kännetecknades av subjektivitet går emellertid inte att bortse ifrån (Yin 1989, s.45).

Reliabilitet handlar i huvudsak om hur tillförlitlig den data som framkommit ur den empiriska studien är och i vilken utsträckning undersökningens resultat kan upprepas. Reliabilitet är speciellt problematisk i kommunikationsforskning då människans beteende förändras beroende av en rad variabler vilket innebär att reliabilitet egentligen är inbillning och en omöjlighet. Kvalitativ forskning försöker därmed beskriva hur människor uppfattar olika situationer och händelser. Det är därför viktigt med en stabil inre validitet för att få en hög reliabilitet. Reliabiliteten ökar precis som Yin säger av utbildning och erfarenhet från forskning. För att förbättra reliabiliteten så långt som möjligt är det viktigt att resultatet av undersökningen är konsekvent och beroende. Vi har vidtagit följande åtgärder för detta. Forskarens position till ämnet måste förklaras och förtydligas i den situation då informationen samlas in. Som vi tidigare nämnt undersöks också tre



subjekt istället för ett och att vårt tillvägagångssätt vid informationsinsamlingen beskrivs i detalj (Merriam 1994, s.180ff).

Kvale hänför reliabilitet under intervjun till forskningsresultatens konsekvens, speciellt kretsar diskussionen kring hur ledande frågor oavsiktligt kan inverka på resultatet. Ytterligare ett problem är kategoriseringen av intervjupersonernas svar (Kvale 1997, s.213).

#### 4.6 *Metodproblem i intervjusituationerna*

Innan våra intervjuer blev samtliga intervjuobjekt tillfrågade om de godkände att intervjun spelades in på band. Samtliga godkände detta. Vi hade i förväg informerat respondenterna vilka ämnen vi var intresserade att prata om, omvärldsbevakning och opinionsarbete i relation till djurrättsaktivister. Av våra intervjuobjekt arbetar tre som informationschefer och en som verksamhetsansvarig (Ingela Stenson på mejeribranschens gemensamma informations/opinionsorganisation), alla hade mångårig yrkeserfarenhet inom olika kommunikationsområden. De var därför inte ovana vid intervjuer. Intervjuerna skedde på deras arbetsplatser och behandlade områden som ingick i deras arbetsuppgifter. Dessa faktorer borgade tillsammans för att vi uppnått en trygg intervjusituation med goda förutsättningar.

Intervjun med informationschefen på Scan, Gunilla Krantz, ägde rum måndagen den 23/11 på dennes kontor i Stockholm. Intervjun fungerade väl och gav inga indikationer på att något i förfarandet behövde förändras till kommande intervjuer. På förmiddagen den 24/11 intervjuade vi Mary Ann Sorensen, Kronäggs informationschef, i LRF:s lokaler i Stockholm. I det fallet upplevde vi dock viss nervositet och osäkerhet från respondenten. Det var även vissa frågor kring företagets verksamhet som hon inte ville svara på då hon ansåg dessa vara av en sådan karaktär att företaget inte kunde avslöja dessa. Senare samma dag genomfördes intervjun med Ingemar Albertsson, Arla och Ingela Stenson, Mjolkfrämjandet. Då dessa samarbetade i de aktuella frågorna och dessutom hade sin arbetsplats i samma hus, hade Ingela Stenson föreslagit att vi intervjuade båda respondenterna samtidigt på Albertssons kontor. Av praktiska skäl accepterade vi detta förslag. Då samarbetet mellan dessa pågår kontinuerligt fick vi dessutom vid samma tillfälle tillgång till bådars uppfattning om vissa centrala delar i verksamheten i dialogen som stundtals fördes mellan Albertsson och Stenson. Tillsammans kompletterade respondenterna varandras svar och gav därför mycket uttömmande svar utan att en mängd följdfrågor behövde ställas från oss. Sammantaget fungerade samtliga intervjuer ungefär som vi önskat, i synnerhet den första med informationschefen på Scan. En av intervjuerna fick dock en ”fråga och

svar” karaktär som inte var så givande. Den intervju där två respondenter deltog samtidigt blev istället väldigt lik ett ”vanligt” samtal där det utan en frågemanual istället kunde ha uppstått svårigheter att hålla samtalet inom det önskade området.

I samband med intervjuerna tillfrågades respondenterna om de ville ta del av intervjuutskriften för att kontrollera eventuella feltolkningar eller felsägningar. Två av respondenterna accepterade vårt erbjudande medan de andra två sade att de var nöjda med att få ta del av det färdiga resultatet. Att de respondenter som tog del av utskrifterna skulle ha åsikter kring utskrifterna var vi medvetna om. När en intervju skrivs ut i talspråklig form visualiseras alltid en del märkliga språkbyggnader som emellertid är fullt naturliga i ett samtal. En av respondenterna hade enbart dessa språkliga invändningar, medan den andra i efterhand skickade tillbaka en kopia av intervjuutskriften till oss där även ett uttalande ändrats till sitt innehåll. Förändringen spelade viss roll i hur företagets omvärldsanalys beskrevs. Att en respondent i efterhand ändrar på ett uttalande kan bero på flera saker. Det kan vara ett uttalande som är en ren felsägning eller att respondenten i efterhand konstaterat att det var felaktiga fakta som beskrivits under intervjun. Men det kan också röra sig om ett uttalande som denne i efterhand tycker är olämpligt eller har svårt att stå för. I detta fall rörde det sig om ett av oss felaktigt uppfattat uttalande som därför inte leder till några speciella konsekvenser utöver en rättelse i intervjuutskriften. Orsaken till att just denna intervju var svår att uppfatta korrekt berodde på bristfällig kvalitet på bandupptagningen samt att respondentens språk präglades av viss dansk brytning.

## 5. Resultat och analys

### 5.1 Arla

Arla och mejeriindustrins branschorganisation Mjölkrämjandet har ett nära samarbete när det gäller opinionsfrågor. Samarbetet sker på flera olika sätt. Är det fråga om specifika produkter eller frågor som direkt knyter an till företaget är det informationsavdelningen på Arla som ansvarar för detta, men rör det mjölk i allmänhet blir det representanter för Mjölkrämjandet eller Svensk Mjölk (vilket är samma organisation men som använder sig av olika namn beroende på om det rör sig om kost och näring eller om djur, hälsa och avel) som får huvudansvaret:

”...principen här är att Arla ska vara välbefinnande och god mat. Är det något helvete ska vi ta hand om det som branschförening, så att säga, för det ska ju inte drabba varumärket.”  
(Stenson 1998)

Men kommunikation sker kontinuerligt mellan informationsavdelningarna även om huvudansvaret är uppdelat. Själva omvärldsbevakningen kan delas in i två olika områden. Det första området är vad som kallas för skandalsäkring när exempelvis bönder missköter sina djur eller när produkter utsätts för kritik. Skandalsäkring innebär att Arla tillsammans Mjölkrämjandet tar initiativet och för debatten kring den aktuella frågan. Denna del av omvärldsbevakningen sker genom mediebevakning där det även bevakas vilka olika frågor som debatteras. Nätverk ute i samhället är också en central del av omvärldsbevakningen. Arla och Mjölkrämjandet bevakar speciellt näringsdebatten och försöker utifrån den förutse vilka näringsämnen som kommer bli aktuella i den framtida debatten.

Det andra området av omvärldsbevakningen är en mer långsiktig attitydsbevakning som sker genom opinionsundersökningar där Arla och Mjölkrämjandet undersöker vilka ”myter” svenska folket har kring mjölk, de undersöker också vad dietister och experter på näringslära har för attityder gentemot mjölk, samt att man gör regelbundna attityds- och kunskapsmätningar inom skola och barnomsorg. I den långsiktiga omvärldsbevakningen arbetar organisationerna också tillsammans med forskare som har olika kompetens:

”Vi jobbar med ett antal olika framtidsforskare som på olika sätt tittar på det här ... och då tittar vi på allt, både vad gäller mode och vad gäller minoriteter, eftersom minoriteter ofta blir något stort.”

(Stenson 1998)

Analys, identifiering och prioritering sker på samma systematiska sätt som omvärldsbevakningen. Vad avser betydelsen av den aktuella frågan analyseras denna utifrån de attityder som kommit fram i opinions- och kunskapsmätningar. Ingemar Albertsson visade vid detta tillfälle upp en modell som gick ut på två olika levnadsregler som han menade att vi människor lever efter: princip och praktik. Enligt denna Albertssonska modell finns det ett antal principer som vi säger oss inneha, men som vi uppenbarligen inte lever efter. På ”princip”-sidan finns etiska termer och begrepp och på ”praktik”-sidan de begrepp som faktiskt styr människans beteende:

”...nyttigt är väl en bra princip? Och så ska det vara etiskt och ej genmanipulerat. Det ska vara miljövänligt och det ska inte vara djurplågeri. Gemenskap är väl ett fint ord. Men vad står det i praktik? ... Gott! Billigt och så vidare. Hade det varit kläder skulle det också ha varit snyggt.”

(Albertsson 1998)

Albertsson tar upp några exempel för att styrka sin modell, bland annat H&M och IKEA och anklagelserna för att dessa organisationer använde sig av barnarbetare och att detta knappast påverkade företagens verksamhet. Utifrån detta fortsatte Albertsson med en tes om att trots att ungefär trettio procent av svenska befolkningen menar att djur har samma värde som människor så är det bara en bråkdel av dessa som är vegetarianer eller veganer. Regeln att ”praktiken styr principen” är därför en ledstjärna i Arlas analys och prioriteringsarbete.

Djurrättsaktivisternas verksamhet i Sverige uppmärksammades av Arla först när massmedierna började att rapportera om dessas aktiviteter. I kartläggningsarbetet som påbörjades då involverades en rad yrkesverksamma personer med hög kompetens inom dessa områden. Utöver detta reste Ingela Stenson för två år sedan upp till Umeå för att personligen prata med några av aktivisterna:

”... hur diskuterar dom? Vad är det dom tycker och tänker och så.”

(Stenson 1998)

I analyserna av olika frågor samarbetar alltså de informationsansvariga från Mjölfrämjandet och Arla, men givetvis också informationsansvariga från andra mejeriföretag. Är det frågor som rör en vidare verksamhet utanför mejeriindustrin kan även samarbete med Scan eller LRF också ske. I analysen och kartläggningen är det den breda kompetensen och kunskapen som är en avgörande tillgång. I dessa grupper kan det utöver informatörer även ingå exempelvis experter på

näringslära, dietister, livsåskådningsdocenter, etnologer eller teologer. Vilka kompetenser som involveras i analysen är beroende på frågans karaktär:

”Det viktigaste vi har, det är naturligtvis vår kunskap.”  
(Stenson 1998.)

Vad som har kunnat konstaterats i Arlas och Mjölkrämjandets analys av djurrättsaktivister och veganer är att detta fenomenet inte har uppmärksammats i den utsträckning som kanske varit möjligt:

”Vad är det för frågor som vi inte har haft i debatten eftersom det här har kunnat komma fram så? Jo vi har inte skött djurskyddet ordentligt... Och det är dom här frågorna bakom veganismen som inte är upptäckta av oss i tid.”  
(Stenson 1998)

Informationscheferna anser också att detta fenomen med djurrättsaktivister är en större företeelse som till stor del beror på samhällsförändringar:

”Men det här är ju en fråga som är långt utanför möjligt att påverka för enbart en bransch eller ett företag,... Vi håller på att fjärma oss från naturen,... Jag brukar säga att Gud dog inte, han ersattes av de små tingens gud. Några blir veganer, för andra blir det Amelias horoskop, för några blir det den åttonde insikten eller skraplotter på TV4.”  
(Albertsson 1998)

Attitydförändringarna som visat sig i opinionsundersökningarna har lett till vissa ställningstaganden i Arla och därigenom även i Mjölkrämjandet. Detta är att försvara livsmedel i allmänhet och mejeriprodukter i synnerhet. Målet är att framtidens beslutsfattare och inköpare ska ha växt upp med mjölk och andra mejeriprodukter som en del av vardagen. Detta ska åstadkommas på flera olika sätt.

- På det mer konkreta planet besvaras alla massmediala angrepp på produkterna. Inget angrepp mot mjölk lämnas obesvarat och Mjölkrämjandet har ett kontinuerligt arbete med att hitta passande avsändare för dessa budskap. Ofta används livsmedelsverkets rekommendationer i försvarsåtgärderna. Istället för att själva stå som avsändare för dessa budskap använder sig Arla och Mjölkrämjandet av ett nätverk av experter med kompetens inom området som får uttala sig. I nätverket finns professorer, kontakter i massmedierna, myndigheter samt andra opinionsbildare. Mjölkrämjandet samlar ihop argument runt de angripna ämne-

na och skickar ut dem till vissa av målgrupperna, till exempel dietister, hushållslärare och kostrådgivare. Organisationen jobbar med skraddarsydd kommunikation vilket innebär att kunskapen om deras olika målgrupper är en viktig tillgång. Det är viktigt att kontakta de experter som uttalat sig i frågan för att diskutera hur saken framställts i massmedierna.

- Arbete med skolor och barnomsorg. Skolbarn får besöka mjölkproducenter och får studiemateriel kring mejeriprodukter.

”...det är ett sätt att bygga det här förtroendet redan från när man är liten.”

(Albertsson 1998)

Men framförallt arbetar Arla med att stärka tillgängligheten av produkterna. Konsumenterna står i centrum.

- En viktig del av arbetet är att framhålla mat som något positivt, att mat är en möjlighet och inte ett hot. Detta sker genom seminarier, utbildning samt involverandet av nyckelpersoner till produkterna och verksamheten. Till Arla har exempelvis flera av Sveriges mest kända och etablerade kockar knutits via det så kallade ”kock-SM”.

Enligt Ingemar Albertsson och Ingela Stenson så är det bästa sättet att påverka attityder inte opinionsarbete i traditionell mening. Enligt dem så är det bästa sättet att påverka en attityd att finnas tillgängliga för konsumenterna:

”Om det kommer professorer om tjugofem år som aldrig har druckit ett glas mjölk, och dom har blivit långa och raska män. Då kommer dom naturligtvis att säga att det där, det behöver man inte. Av det enkla skälet att dom inte behövde det. Och då är frågan, vad är opinionsbildning då? Det är att se till att folk kommer åt våra produkter, för kommer de åt dem så tycker de om dem./// Folk gillar det dom gör, inte gör det dom gillar... det starkaste man kan göra är att se till att finnas.”

(Albertsson 1998)

”Fixa beteendet!”

(Stenson 1998)

Detta resonemang bottnar i Albertssons en aning pessimistiska resonemang kring opinionsarbete och dess möjligheter att påverka samhället. Enligt honom visar samhällsutvecklingen på att opinionsarbete inte fungerar bra med tanke på hur massiv propaganda det varit kring slankhet, bantning och andra angrepp på fetthaltig kost. Trots detta så menar Albertsson att genomsnittsvikten ökar hos den svenska befolkningen.

I frågan kring djurrättsaktivister, veganer och vegetarianer är målet sålunda att förhindra att dessa grupper ökar till antal. Detta arbete sker inom ovan nämnda handlingsplan. Dialog med grupperna sker inte utöver att man har viktiga opinionsbildare som målgrupp.

Den systematiska omvärldsanalysen stämmer till viss del in på de IM-delar som redovisas i teorin. Breda områden täcks in genom de två olika bevakningsområdena produktrelaterade frågor och attityder kring mjölk. Massmediebevakningen och nätverken kan täcka en större del av organisationens intresseområden. Men det saknas dock en systematiserad sökning av relevanta frågor innan de uppstår i massmedier och därmed redan är involverade i opinionsbildningen. Dessa framtida frågor och trender kan möjligtvis täckas in i de opinionsundersökningar som görs samt genom de kompetensgrupper där bland annat framtidsforskare ingår. Enligt IM-teorin bör dock en mer systematisk scanning ske utanför de ordinära massmedierna för att hitta dessa framtida frågor.

Det sätt som frågor kartläggs via dessa kompetensgrupper som beskrivits visar också på systematiserad analys och prioritering av aktuella frågor. Analysresultatet av djurrättsaktivisternas aktiviteter har i Arlas fall införlivats i en större helhetsanalys och kartläggning av samhällstrender. Denna större analys och kartläggning har i sin tur lett till en policy för koncernens verksamhet vars syfte är att skapa framtidens mjölkkonsumenter. På grund av detta ställningstagande är den strategiska planeringen i fråga om djurrättsaktivister indelad i antingen den rent säkerhetsmässiga planeringen mot attentat eller också i den större övergripande strategin kring en positiv attityd till mejeriprodukter i skolor, massmedier och hos beslutsfattare och opinionsbildare. Enligt IM-teorin är liknande dialoger med dessa målgrupper relevant men att det i Arlas fall saknas den avgörande dialogen med själva opinionsskapande aktivistgruppen.

## **5.2 Kronägg**

Informationschefen på Kronägg bevakar intresseområden genom att övervaka vad som händer i omvärlden. Omgivningen kring själva verksamheten är speciellt viktig, där är bevakningen extra intensiv vilket är viktigt för att hitta frågor som är aktuella för det specifika företaget eller den bransch företaget verkar i. Internet ingår som en värdefull källa i olika frågor vilket innebär att ”obskyra” publikationer studeras och beaktas som viktiga källor för att hitta väsentliga frågor. Företaget arbetar huvudsakligen med massmediebevakning och nätverk, båda dessa källor sträcker sig utomlands.

”Vi lyssnar på radio, tittar på TV, läser tidningar och håller kontakt med människor i omgivningen.”

(Sorensen 1998)

För att hinna med bevakningen av massmedia anlitas massmediebevakningsföretag. Internationella kontakter är oerhört värdefullt för att finna kommande frågor på ett tidigt stadium. Att nätverket så naturligt sträcker sig utomlands beror på branschens begränsade storlek. En större inhemsk bransch skulle innebära fler nationella kontakter. De internationella kontakterna är viktiga:

”Det är viktigt med internationella kontakter för mycket initieras i andra nationer. När det gäller djurrättsaktivister, tänk på allt som hänt i England vilket vi kunde lära oss mycket av här hemma.”

(Sorensen 1998)

De militanta djurrättsaktivisterna upptäcktes först när massmedia började rapportera att de ställde till skada för andra företag inom livsmedelsbranschen. Det innebär att Kronägg reagerade på en händelse som drabbade ett annat nationellt företag. Det är ofta genom publicitet i massmedia företaget upptäcker liknande typer av frågor.

”...hoppas, det här kan drabba oss också.”

(Sorensen 1998)

När livsmedelsbranschen angreps av djurrättsaktivisterna inleddes diskussioner inom företaget och det gjordes riskbedömningar, kunde det här drabba även Kronägg? Riskbedömningens påföljd var att denna fråga måste behandlas högst seriöst. Nästa steg innebar att identifiera sin målgrupp i just denna unika fråga, ta reda på vem som stod bakom, vad som styr dessa handlingar och vad gruppen är ute efter. Företaget analyserade hela fenomenet. Det var informationschefen som var ansvarig för den utåtriktade verksamheten, som satte igång analysarbetet. Frågan diskuterades i en större krets bland annat i ledningen och styrelsegruppen vilket anses viktigt när ett beslut om företagets förhållningssätt ska fattas. Att bedöma och prioritera olika frågor är en svår del av omvärldsbevakningen, informationschefen på Kronägg litar mycket till sin intuition:

”...det är något man har i ryggmärgen. Det är inte något man kan lära sig. Man kan läsa sig till det mesta men här krävs det vana och lite känsla för det man sysslar med. Jag kan inte



säga vad det är som avgör, om det är ordval eller något som sticker en i näsan...”

(Sorensen 1998)

För att analysera omvärlden använder sig Kronägg i begränsad omfattning av opinionsundersökningar. De används i första hand för att kontrollera den allmänna opinionens inställning till branschen men även för att kontrollera om företaget är rätt ute. Det handlar i slutändan mycket om att använda sitt sunda förnuft. Mary Ann Sorensen menar att erfarenheterna från tidigare opinionsundersökningar visat att undersökningarna ibland har svårt att fånga det som företaget anser vara viktigt.

Kronäggs tillvägagångssätt innebar att först se om sitt hus och vidtaga åtgärder så att ingenting skadas rent fysiskt. Nästa steg var att analysera vad som hade hänt och försöka arbeta proaktivt för att undvika att människor beter sig på liknande sätt i framtiden. I just den akuta situationen förbisågs företagets policys till fördel för konkret handlande:

”...är det verkligheten som tar överhand över teorin och då är vi tillbaka där att vi handlar först och skriver om policyn sedan. Då är det klart att man anpassar policyn till verkligheten”

(Sorensen 1998)

Just frågan militanta djurrättsaktivister har inte medfört någon policyförändring. Anledningen är i första hand att Kronägg inte anser våld och angrepp är berättigat mot deras företag. Det är viktigt att klara ut vem eller vilka som har rätt. Avgörandet om vem som har rätt eller fel, om företagets verksamhet är acceptabel eller inte, fattas inom företaget.

”Är de fel ute eller är vi fel ute. Det får man också fråga sig, är det så att man anser att man har rätt i sak att jag är i ett företag där det inte finns någon anledning för djurrättsaktivister att ge sig på oss tycker jag faktiskt inte att man ska ändra varken sitt beteende eller policy.”

(Sorensen 1998)

Avgörande för policyförändringar är vem som har rätt - Kronägg eller aktivistgruppen? I de fall företaget anser att de har fel är den enda lösningen att ändra beteendet och policyn. Det är viktigt att fatta ett beslut, ska det vara som det är eller bör ett beslut fattas som förändrar hela synsättet. Kronägg har fattat beslutet att deras verksamhet är acceptabel, trots det är ett aktivt arbete med opinionen viktigt:

”...det finns något gehör för det, annars hade de aldrig fortsatt att göra det. Det finns till-

räckligt många som tycker det här är bra...Ju mer pressen skriver om det ju häftigare blir det.”

(Sorensen 1998)

Strategin i arbetet mot de militanta djurrättsaktivisterna innebar att göra en plan för hur företaget skulle agera i olika situationer, helst skulle den inte behövas ta i bruk. Syftet med planen var att hela tiden ligga steget före. Tyvärr ville inte informationschefen på Kronägg avslöja vilka strategier och planer företaget använde sig av men att en unik plan för just den här frågan finns är betydelsefullt.

”Jag kan inte gå in på några konkreta saker som jag gjort för det är företagets egna sak.”

(Sorensen 1998)

Den del av Kronäggs strategi som vi fick tillgång till innebär att militanta djurrättsaktivister ska behandlas inom ramen för den normala informationshanteringen. Kronäggs gällande informationshantering innebär att agera aktivt för att inte antalet äggkonsumenter minskar och att inställningen till mat och i synnerhet ägg är positiv. Den långsiktiga informationsstrategin innebär att skapa en positiv attityd kring djurhållning utan att göra det ”gulligt”.

”Det är i skolorna man måste ta tag i det här. Det är inte bara för att gruppen ska växa men också för att skapa positivitet kring djurhållning.”

(Sorensen 1998)

Om gruppen militanta djurrättsaktivister skulle öka och få gehör i samhället kan det i förlängningen medföra lagförslag som kan drabba Kronägg på ett negativt sätt. Därför är det viktigt att ha goda relationer till politiker. För att förverkliga fastställda strategier är kontaktnätet det viktigaste verktyget. Det gäller att kunna utnyttja de utarbetade, positiva kanaler företaget har.

”Vi använder de kontakter vi har, de journalister man har relation till och förmår dem att skriva positivt om företaget och branschen. I alla fall försöka få dem att skriva sanning.”

(Sorensen 1998)

Vid användningen av massmedier är det inte själva mediet som är avgörande för hur lyckad insatsen blir enligt Sorensen. Istället är det kontakterna med enskilda journalister som spelar störst roll i hur bra budskapen kommer att föras vidare. Det är emellertid inte bara journalister som används för att föra ut företagets budskap utan även politiker, lobbyister och opinionsbildare.

re exempelvis Marit Paulsen. Dialogen med politikerna är mycket viktig. Informationschefen på Kronägg skulle föredra en direkt dialog med militanta djurrättsaktivister men enligt henne är gruppen svåridentifierbar:

”Militanta djurrättsaktivister vet vi inte riktigt vilka det är. Det är en väldigt diffus grupp. Annars hade vi gärna tagit ett snack med dem.”  
(Sorensen 1998)

Kronägg använder sig av massmediebevakning och nätverk för att identifiera och bevaka frågor, enligt teorin kan det behövas andra kanaler för att upptäcka en fråga för första gången. När frågan väl diskuterats i massmedia kan det vara försent att ta initiativet i debatten. Det är viktigt att upptäcka frågan ännu tidigare i dess utvecklingsfas än vad Kronägg gör, för detta krävs kanaler som företaget inte använder sig utav. Kronägg utforskar vad och vilka som ligger bakom en viktig fråga vilket är ett korrekt tillvägagångssätt enligt teorin om IM. Kronägg har förstått vikten av analysering för att utveckla en framgångsrik strategi och handlingsplan. Att känna till hur en liknande fråga utvecklats är till fördel när en fråga ska prioriteras, bedömas och analyseras. Denna kunskap kan vara en värdefull komplettering till informationschefens intuition. De opinionsundersökningar företaget använder sig av kan vara ett bra sätt att både finna och analysera kommande och nuvarande frågor. Speciellt värdefullt är att få reda på allmänhetens ställningstagande i en fråga, denna är av betydelse för beslutsfattande i den unika situationen. Kronägg prioriterade till viss del frågor med en egen handlingsplan men införlivar dem samtidigt i det vardagliga informationsarbetet. Kronägg använder i stor utsträckning sin allmänna informationsstrategi i arbetet med prioriterade frågor. Företagets konkreta handlingsplan innebär ett aktivt informationsarbete mot representanter för massmedierna och den allmänna opinionen, men teorin befäster också vikten av att företaget på ett tidigt stadium tar initiativet till debatt. Den situation Kronägg befinner sig i innebär enligt IM-processen en strävan mot en gemensam lösning tillsammans med aktivistgruppen och intressenter som driver eller påverkas av frågan.

### **5.3 Scan**

Informationschefen, Gunilla Krantz, på Scan anser inte att företagets system för omvärldsbevakning är speciellt sofistikerat men att de håller sig väl framme. Vanligtvis kontrolleras omvärlden genom organiserad mediabevakning. Mediabevakningsföretaget Observer övervakar en rad ämnesområden (däribland djurrättsaktivister) för Scans räkning. Press, radio och TV är prio-

riterade kanaler. Det finns inga resurser för bevakning av Internet. Genom bevakning av internationella medier får Scan en tidig varning på trender som eventuellt kan skada företaget. En förutsättning är naturligtvis att trenden över huvud taget etableras i Sverige. Ett nätverk av personliga kontakter kompletterar mediabevakningssystemet vilket innebär att signaler om viktiga företeelser kommer till Scans kännedom:

”Mediabevakning och nätverk är de två stora.”

(Krantz 1998)

I den specifika veganfrågan fungerar nätverket bäst och då för ”early warnings”; det var också så frågan upptäcktes första gången. Samtidigt upptäcker andra delar av Scans organisation också nya trender. Köttforskningsinstitutet till exempel deltar ofta i internationella kongresser vilket ger dem möjlighet att skaffa kunskap om trender inom köttbranschen som inte nått Sverige än. Ytterligare en åtgärd Scan vidtar i sitt arbete att finna framtida orosområden är seminarier där en rad människor från olika branscher diskuterar samtiden och på så sätt försöka urskilja kommande trender. Frågor som har stor betydelse för Scan identifieras genom ett flertal ”early warnings” från en eller flera bevakningskanaler. Det är informationschefens ansvar att rätt fråga prioriteras och att åtgärder vidtas med snabbhet och omdöme. Samtidigt är det viktigt att

beakta ursprungskällan, frågor från källor som brukar hota organisationen eller näringen bevakas mer noggrant. Tillvägagångssättet i arbetet att identifiera en framtida fråga handlar mycket om omdöme:

”Det är ganska mycket intuitivt men intuitionen i sin tur är baserad på en rätt hyfsad yrkeserfarenhet som gör att man vet mellan tummen och pekfingret vad det kan bli något utav. Ibland kan det vara positiva saker men mest är det ju ”warning”, det kan bli problem.”

(Krantz 1998)

Just veganfrågan upplevs som lite problematisk att identifiera, just den aktivistgruppen är förhållandevis diffus. Medlemmarnas attityd skiljer sig åt samtidigt som ganska många individer kan definieras just som veganer. Viktiga frågor uppdagas också genom diskussion inom organisationen, till exempel med ägarna. LRF, som också sysslar med opinionsfrågor, är en viktig diskussionspartner. Tillsammans med dem identifieras en del problemområden. Som regel är det informationschefen på Scan som analyserar och utvärderar de frågor som når deras kännedom och kan skada organisationens verksamhet. Samtidigt måste hänsyn tas till ämnets substans. Beroende på frågans art utvärderas den olika, vissa större frågor behandlas centralt av informationschefen medan andra åtgärdas på de lokala enheterna:

”Det ingår också att ha det omdöme att man konsulterar den som man i så fall vill göra det ifrån saksynpunkt eller från andra synpunkt sätt, nu är det så här, ska vi göra så här? Verkligheten fungerar inte så att jag har fullständig maktkontroll men det är mitt uppdrag att se till att det blir gjort med omdöme och snabbhet.”

(Krantz 1998)

Problemen med militanta djurrättsaktivister har medfört en rad undersökningar. Bland annat vet Scan precis hur stor andel av svenska folket som accepterar den här sortens handlande. Det är inte bara människors attityd som undersöks utan också beteende. Vilken fråga som än är aktuell är det viktigt att kontrollera köttkonsumtionen, företagets yttersta näring. De personer som inte äter kött analyseras ytterligare, bl.a. är det viktigt att veta hur stor del av dessa som kan tänka sig begå kriminella handlingar för att påverka sin omgivning. Varje gång en fråga diskuteras med andra personer, t.ex. ägare, LRF eller olika seminarier, analyseras och utvärderas den:

”En viktig del av informationsfrågan är att vi diskuterat det här oerhört mycket, gått igenom det, filosoferat och från den grundläggande filosofin, vi företräder... Jag tycker vi har diskuterat, har filosoferat och känner att det här är ett ämnesområde där vi tänker utveckla ännu mer framöver.”

(Krantz 1998)

Djurrättsaktivister är som tidigare nämnts en diffus grupp vilket gör den svår att analysera, speciellt de som ägnar sig åt kriminell verksamhet. Erfarenhet och intuition är central även i utvärderingsstadiet. Bevakningen av en viss fråga sköts av alla inom nätverket, ett resonemang förs inom nätverket hur frågan ska behandlas. Inom ramen för en frågeanalys ingår också en organisationsanalys. Hur drabbas det egna företaget av frågan och dess eventuella utveckling:

”Men allra först såg vi igenom hur det var. Vad var berättigad kritik? Vad vi kunde ändra på och hur vi ville ha det. ”

(Krantz 1998)

I just veganfrågan har Scan policys på olika nivåer, om en attentatsvarning kommer till företags kännedom sker följande praktiska åtgärder:

”...måste det budskapet innebära att ansvariga på varje enhet snabbt sätter fart på säkerhetssystemet, SÄPO informeras också.”

(Krantz 1998)

Just veganfrågan upplevs inte som något stort problem, samtidigt betonar informationschefen på Scan att den är viktigt för den långsiktiga konsumtionen. Det centrala är den långsiktiga opinionsbildningen och acceptansen av kött och köttkonsumtion. Rena vinstsyften är anledningen till att Scan arbetar med veganfrågan, det är företagets policy i frågan. I opinioner och attityder är det viktigt att ha allmänhetens stöd. Samtidigt finns det enligt informationschefen ingen anledning att bekämpa de personer som valt en annan livsstil:

”...de har sina värderingar, man måste visa respekt för människors fria individuella val. Det präglar oss, vi vill informera om de fördelar, de världen vi står för när det gäller kött...Jag personligen ser det inte som vår roll att stå på barrikaderna och klubba ner folk med våra argument utan vi måste arbeta på ett mjukare sätt.”

(Krantz 1998)

Om en fråga får konsekvenser för hela företaget beror oerhört mycket på situationen och frågans karaktär, i Scans fall har det skett minst en gång. I början av 80-talet kritiserades den teknokratiska djurhållningen vilket resulterade i en total vändning i det svenska synsättet på djurens omsorg. Just den här frågan hade sitt ursprung i Scans kommunikation med omvärlden. Signalen kom från en rad kända opinionsbildare och ledde till att Scan tog tag i frågan och tog initiativet. Det var inte myndigheterna som drev på frågan utan det var Scan med stöd av de svenska bönderna. I just det här fallet var policyförändringen ett resultat av opinionsbildare:

”Det var ingen aktivistgrupp utan snarare pådrivare i form utav individer, till exempel Marit Paulsen som en stor kritiker i det sammanhanget. Även djurskyddsaktivister, typ Nordiska samfundet, tydliga opinionsbildare och även opinionsbildare inom massmedia var mycket aktiva. Det grävs fram på det sättet.”

(Krantz 1998)

Just den här situationen ledde alltså till en policyförändring för hela Scan som företag. Målet var att införa vad informationschefen kallar för ”omsorg” i djurhållningen för att undvika utökad kritik och även att använda i marknadsföringen av produkterna. Gunilla Krantz poängterar:

”Det var ett väldigt proaktivt handlande.”

(Krantz 1998)

Strategin omfattar detta arbete i det generella opinionsarbetet vilket innebär att ha en positiv syn

till kött. Målet är att antalet köttkonsumenter inte ska minska:

”...vi jobbar på de generella positiva attityderna , vi har inte så oerhört mycket att vinna på att använda våra resurser för att övertyga den som redan har bestämt sig för något annat.”

(Krantz 1998)

Ett annat hot mot köttkonsumtionen som Scan uppmärksammat och prioriterar högre än veganfrågan är de mattrender som initierats utomlands. I synnerhet det asiatiska kökets intågande där ”less meat” -trenden har ett starkt fotfäste kan få stora konsekvenser för den framtida svenska köttkonsumtionen. När en strategi för vissa frågor ska planeras resonerar Scans kontaktpersoner gemensamt i ett redan etablerat nätverk. Hur företaget bör gå till väga bestäms gemensamt:

”Det gällde först och främst att se till hur vi ville ha det för att ha något att prata om.”

(Krantz 1998)

I det fall situationer är av kommunikativ karaktär, då fysiska åtgärder inte krävs, används följande strategi:

”Är det mer diskussion som krävs så jobbar vi med att bearbeta frågan, ge kontaktmännen information så alla har tillgång till likvärdiga fakta och argument i just den fråga det gäller.”

(Krantz 1998)

Scan har delvis kritiserats för att de valt bort alternativet att föra en debatt med aktivistgrupperna utanför massmediernas ram. I vissa frågor finns ett samarbete med Nordiska samfundet men i många frågor går åsikterna isär. Det finns respekt för Nordiska samfundets ledning men andra fraktioner har företaget inte haft någon diskussion med. Scan använder sig av den ordinära informationsstrategin när åtgärder vidtas mot militanta djurrättsaktivister. Den konkreta handlingsplanen innebär att informationschefen informerar sina kollegor runt om i landet, detta gäller både när ett ny fråga identifierats och när ny information finns tillgänglig i en fråga som bevakas. De strategier företaget beslutat om för extern kommunikation förs ut inom det normala informations- och marknadsföringsarbetet. Inom just informationsarbetet letar företaget även upp användbara opinionsbildare:

”...vi identifierade viktiga opinionsbildare i det sammanhanget, vi etablerade kontakter.”

(Krantz 1998)

Scan vänder sig både till de opinionsbildare som är positiva till djurhållningen men framförallt till dem som är kritiska. Företagets budskap kommuniceras också generellt. Det största problemet med att sprida ett budskap generellt är den komplexa verklighet människor lever i, opinionsbildare har oftare en bättre uppfattning i ämnet vilket innebär att de kan ta ett tydligare ställningstagande:

”Sedan sökte vi upp och har haft en bra kontakt med de här organisationerna och individerna. Det gällde media, opinionsbildare, djurskyddet, oerhört viktigt var ju veterinärerna som jag arbetade offensivt med information till dem.”

(Krantz 1998)

Det här tillvägagångssättet är grunden i Scans kommunikationsverksamhet sedan uppgörelsen 1980. Företagets huvudbudskap är det samma i alla situationer, en omsorgsfull djurhantering. Detta ställningstagande kommuniceras också i frågor kring djurrättsaktivister:

”...den är helt grundläggande för vår kommunikation utåt, vad vi står för. Den är hela tiden i botten. Det här budskapet är också viktigast för marknadsförarna. Unikt för det svenska köttet.”

(Krantz 1998)

En prioriterad målgrupp i sammanhanget är skolor och skolbarn. Positiva budskap når mellanstadieelever genom skolmaterial direkt riktade till barnen men även genom information direkt till lärarna. Köttinformation har i uppdrag att jobba specifikt med skolorna som målgrupp och att föra fram märkesneutral information. Scan jobbar även med eget material på skolorna:

”Skolan är väldigt avgörande i det långsiktiga arbetet och en oerhört viktig målgrupp i kommunikationen, både när det gäller barnens och lärarnas attityder men även den mat som serveras i skolorna.”

(Krantz 1998)

Scans resurser möjliggör inte ett aktivt deltagande i vegandebatten, bland annat krävs en genomarbetad filosofi och en förnuftig presentation av denna vilket är omöjligt med tanke på personalresurserna. Informationschefen är också kluven till om ett deltagande alltid är positivt:



”Men det är inte heller alltid önskvärt, det har ju någon självgenererande prägel det här med offentliga debatter. Ju fler aktioner aktivisterna har ju mer utrymme i massmedierna och ju mer kommer snöbollen i rullning. Här är det ju inte alltid önskvärt att vara på barrikaderna.”

(Krantz 1998)

Det finns en person från Köttforskningsinstitutet som brukar delta i TV-sända debatter. Samtidigt försöker en person från Köttinformation att besvara frågor som debatteras i pressen:

”...visst förekommer det men vi befolkar inte insändarspalterna precis. Det finns medarbetare som är väl kunniga i dessa frågor.”

(Krantz 1998)

Ytterligare åtgärder för att kommunicera sitt budskap är att framställa en speciell årsredovisning i syfte att beskriva hur arbetet med djurskydd hela tiden förbättras. Det här gör Scan för att skapa trovärdighet. Denna kommunikation är riktad inte bara externt utan även internt då motivationen måste hållas igång så att moralen i företaget inte ska påverkas negativt av den offentliga debatten kring djurhållningens etik. Skol- och läromaterial är en stor del i strävandet att fullfölja företagets strategier. Vanligtvis är Köttinformation avsändare och Scan fungerar som remissinstans. Materialet till lärarna är stödmaterial i frågor som rör köttproduktionen.

”Det här är läromaterial som vi låter Köttinformation göra och vi tycker det är bra att de går ut. Lärare har många gånger problem när de möter elever som tar avstånd från kött att klara diskussionerna och debatten i den här frågan. Lärarna har behov av hjälp.”

(Krantz 1998)

Scans omvärldsbevakning kan betecknas som omfattande trots att det saknas kanaler för att systematiskt bevaka ”obskyra” publikationer vilket är en nackdel då detta enligt IM-teorin är en källa för att på ett tidigt stadium finna viktiga issues. En fördel är att företaget inte enbart förlitar sig på kontakter och massmediabevakning utan delar bevakningsansvaret med andra delar av organisationen, samarbetar med andra företag inom branschen och deltar i framtidsseminarier. Precis som IM-processen föreskriver använder Scan en rad metoder för att bevaka omvärlden. Företaget prioriterar genom att ställa frågan i relation till deras egna verksamhet, deras funktion i samhället och opinionens åsikt vilket är flera viktiga åtgärder. Det är tydligt att Scan har svårt att identifiera individerna bakom aktivistgrupper vilket är en viktig del i IM-processen och en förutsättning för en lösning genom förhandling. Scans bearbetning av frågan innebär analyser

och diskussion både inom och utanför företaget. Att företaget filosoferar och drar upp riktlinjer i olika frågor överensstämmer ur teorisynpunkt. Någon unik strategi utarbetas inte utan frågor införlivas under det allmänna informationsarbetet. Arbetet med opinionsbildare stämmer väl överens med IM-teorin men sker i senaste laget. Företaget ska ta initiativet och vara drivande i de aktuella frågorna. Genom skolmaterial i form av skolböcker och lärarstöd strävar Scan efter att delta i debatten kring mat och djurhållning. Informationschefens resonemang om massmediedebatten kan liknas vid den kaosteori vi presenterar i teoridelen vilket innebär att utgången för ett aktivt arbete i massmediedebatten är oviss. Precis som Scans informationschef påstår var omläggningen mot ett mindre teknokratisk jordbruk 1980 en proaktiv handling, ett föredömligt exempel enligt IM-teorin vilket skapade den långsiktiga strategin mot just djurrättsaktivister och veganer.

## 6. Slutdiskussion

### 6.1 *IM i livsmedelsbranschen*

De tre företag vi undersökt jobbar mer eller mindre med de steg som IM omfattar. Ett genomarbetat analysförfarande och en handlingsplan inom ramen för den ordinarie informationsverksamheten återfinns hos alla företagen. Omvärldsbevakning ur en affärsmässig utgångspunkt, Business Intelligence, återfinns inte i de undersökta företagen utan liknar ett IM eller Marketing Intelligence perspektiv.

Graden av omvärldsbevakning i syfte att finna, bevaka och prioritera frågor är olika beroende på vilket av de tre företagen som beaktas. Det hör emellertid till ovanligheten att någon fråga leder till en policyanpassning inom företaget eller ens i kommunikationsarbetet, vilket är det som mest avviker från den i teorin redovisade IM-processen. De strategier och handlingsplaner som används vid olika frågor ryms inom ramen för företagets vedertagna informationsverksamhet. Konsumenter och vinstgivande intressen är centrala i de åtgärder som vidtas. Endast Arlas systematiska omvärldsanalys täcker både det politiska, institutionella och långsiktiga perspektivet på omvärlden. Övriga företag täcker endast de två första perspektiven.

Egentligen har de företag vi undersökt misslyckats med sin omvärldsbevakning eftersom de uppenbarligen har fått publicitet i massmedierna och upprepade gånger utsatts för fysiska angrepp från militanta djurrättsaktivister. Om publiciteten i massmedierna varit företagen till godo

eller ondo är emellertid svårt att uttala sig om – förbättringar i den inhemska djurhållningen kan ha lett till ett bättre utgångsläge gentemot utländska konkurrenter till följd av djurrättsaktivisternas opinionsbildning.

Ur ett IM perspektiv går det att finna två avgörande brister i de undersökta företagens omvärldsbevakning. Det verkar för det första som om företagen upptäckt frågorna för sent i utvecklingsprocessen eller inte bedömt deras genomslagskraft korrekt. Detta har inneburit att företagen hela tiden hamnat ett steg efter och har varit tvungna att agera reaktivt. Den andra bristen är den kritiska punkten där företaget måste välja mellan att behandla frågan inom ramarna för det ordinarie informationsarbetet eller planera en unik strategi för just den här frågan. De undersökta företagen väljer att införliva frågor inom det vardagliga informationsarbetet och missar möjligheten att lösa skiljaktigheterna på ett typiskt IM sätt, det vill säga genom förhandling, dialog och strävan efter konsensus. Avgörande för vilket alternativ som ska råda är bland annat frågans potentiella genomslagskraft, allmänna opinionens åsikt och framförallt konsumenternas inställning. Att införliva den aktuella frågan i det ”allmänna” informationsarbetet kan vara naturligt i de situationer där individerna bakom frågan är diffusa, genomför kriminella aktioner eller inte har något riktigt gehör hos allmänhet och konsumenter. Två av de företag vi undersökt vänder sig i sitt opinionsarbete till skolpersonal och skolbarn. Den debatt som finns i skolan kring veganism kan liknas med den diskussion IM-teorin förespråkar. Arenan är inte den allmänna opinionen utan elevernas klassrum. I denna för företaget okontrollerbara situation finns det emellertid en risk för att dialogen uteblir eller att den istället övergår till framförandet av parallella budskap från parterna.

Scan står för flera undantag i det här resonemanget. Dels agerade företaget föredömligt 1980 då de förändrade företagets policy och förespråkade en mindre teknokratisk djurhållning. Trots denna förändring har de nu nästan 20 år senare drabbats svårt av djurrättsaktivisternas verksamhet. Beror detta på internationella djurhållningstrender, en för dålig utveckling av djurens omsorg, ett svagt opinionsarbete eller skulle Scan råkat än mer illa ut om den förändring som genomfördes 1980 inte hade blivit av? Eller är det så enkelt att Scan angrips för att de är en ikon för djurhållning och köttproduktion?

Ytterligare ett centralt resonemang som motsätter IM-perspektivet är att företagen resonerar och agerar efter vad företaget anser vara det rätta synsättet. Människor har som bekant olika attityder och förhållningssätt till en fråga beroende på social kontext. I ett framgångsrikt IM-arbete ingår det att sträva efter förståelse för en issues existens. Det förefaller emellertid inte aktuellt för företagen att ta någon hänsyn till andras åsikt för att hindra att en fråga får ökat allmänt stöd

och på det sättet förbereda sig inför framtida krav. Ur detta perspektiv upplevs till exempel inte militanta djurrättsaktivister som något problem vilket kan vara en riskfylld inställning. I England gör motsvarande organisationer stora framsteg, deras krav diskuteras på högsta politiska nivå. I Sverige har motsvarande grupp lyckats få miljömyndigheterna att utöka granskningen mot minkuppfödare vilket kan leda till fler juridiska sanktioner för minkuppfödning.

## **6.2 IM och marknadsföring**

Informationscheferna präglar informationsverksamheten. Samtliga intervjuade informationschefer har reklam och/eller marknadsföringsutbildning vilket till viss del kan förklara den marknadsinriktade opinionsverksamheten i företagen. Kronäggs informationschef, Mary Ann Sorensen, menade att individens erfarenheter har relevans i det dagliga arbetet:

”Man är ju inte bara informatör utan människa också man lever sitt egna liv vid sidan om, man har andra intressen som gör att man kommer i kontakt med det här, allting hänger ihop.”

(Sorensen 1998)

Hur informationsarbetet bedrivs beror mycket på tidigare erfarenhet och skolning, även när viktiga samhällsfrågor ska behandlas. Detta syns tydligt i Arla och Mjölkrämjandet där den marknadsinriktade informationsverksamheten fått en mer utvecklad karaktär i jämförelse med de andra två undersökta företagen. Detta i synnerhet i analys och kartläggning. Båda informationscheferna, Ingemar Albertsson och Ingela Stenson, har utbildning inom reklam eller marknadsföring. I verksamheten arbetar dessa mycket med kompetensgrupper och med tydliga målgrupper där dietister och skola är prioriterade. I detta sammanhang var det därför intressant att konstatera att Ingemar Albertsson är utbildad teolog och att Ingela Stenson är hushållslärare i grunden och även har en journalistisk bakgrund.

## **6.3 IM och organisationens ansvar**

Eventuellt är inte ett IM-förfarande ändamålsenligt när en issue ifrågasätter organisationens själva grundidé utan endast när en grupp eller samhället kräver ökat ansvar av en organisation. Först då kan en situation uppstå där en dialog kan genomföras och konsensus skapas. När aktivistgruppen istället angriper företagets grund för verksamheten, själva affärsidén, är det sanno-

likt att det är ett alltför stort värderingsgap för att en fruktsam dialog ska kunna genomföras parterna emellan. Samma sak när aktivistgruppen ägnar sig åt kriminell verksamhet som medfört att gruppmedlemmarna strävar efter anonymitet för att inte bli gripna. I dessa fall finns det uppenbart stora svårigheter att uppnå dialog. Vad organisationen kan göra i dessa fall är att hitta grupper som är nära relaterade till aktivistgruppen men som har en mer nyanserad syn på organisationens verksamhet, en grupp som kräver just ökat ansvar. Organisationens kan också vänta tills aktivistgruppen organiserat sig och ställer krav som är möjliga att utgå ifrån vid förhandling eller diskussion.

Den information vi erhållit i de empiriska studierna visar att företagens konkreta kommunikationsåtgärder vid hantering av en fråga innefattas i det ordinarie informationsarbetet. När personerna eller grupperna bakom frågan inte går att identifiera, vilket omöjliggör en dialog, kan det vara så att enda möjligheten att påverka frågan är just genom det ordinarie arbetet. Detta ställer inte minst stora krav på företagens interna och externa kommunikationssystem. Återigen verkar människors beteende vara viktigare än attityderna, en bibehållen konsumtion sätts framför en positiv inställning till verksamheten i dessa företag. Vad är det egentligen som styr hur en fråga ska behandlas, det kortsiktiga vinstintresset där konsumenten sätts i centrum eller ett långsiktigt förtroende från hela allmänheten? Just det faktum att konsumenter och framtida konsumenter sätts i centrum i dessa företags informationsverksamhet kan förklaras av företagets verksamhetsområden. Dessa konsumenter är ju samma individer som ingår i den offentliga arenan där opinionsfrågor diskuteras eftersom vi alla behöver och konsumerar mat. Accepterar konsumenterna företagen och deras verksamhet finns det därför inga stora opinionsproblem! En annan förklaring till den konsumtionsinriktade opinionsverksamheten kan givetvis också finnas i att IM-verksamheten införlivats i ett övergripande konsumtionsmål – en issue och därtill tillhörande attityder anses relevant eller kritiskt först när det leder till minskad konsumtion. Denna syn på opinionsarbete liknar mer det konsumentinriktade Marketing Intelligence.

Under arbetets gång har vi upptäckt flera områden där fortsatt forskning skulle utveckla begreppet IM ytterligare. Exempelvis skulle detta kunna ske i en studie där hela kommunikationscykeln undersöks, även de opinionsförändringar som i sin tur påverkar de villkor organisationen lever under. I en sådan studie skulle förutom företagets IM-process också massmedierna, opinionsbildningen och allmänhetens respons vara aktuella studieobjekt. Vad som också skulle vara intressant att studera är hur IM-processen fungerar i andra svenska branscher där konsumenterna inte är detsamma som allmänheten? Våren 1998 rapporterade massmedierna om att Bofors inlett en dialog med Svenska Freds, utan att låta massmedierna granska eller återge samtalen mellan parterna. Hur såg denna process ut och var den fruktsam? Företag som kan sägas ha en miljö-

eller hälsovådlig verksamhet, till exempel kemi, energi och tobaksindustrin skulle också vara lämpliga studieobjekt. Eller varför inte den svenska läkemedelsindustrin som årligen tjänar miljarder på människors ohälsa...

## 7. Sammanfattning

Syftet med uppsatsen var att undersöka hur företag inom livsmedelsbranschen hanterar tänkbara och befintliga opinionsfrågor. Undersökningen utgick från ett Issues Management perspektiv där frågor relaterade till djurrätsaktivister studerades. Frågeställningarna omfattade metoder för hur omvärldsfrågor identifieras och upptäcks, hur en fråga analyseras och utvärderas, hur en policy utvecklas för verksamheten, hur en strategi fastställs i syfte att förändra synen på en fråga och undersöka hur strategin förverkligas genom en handlingsplan.

I teoriavsnittet beskrev vi förutom Issues Management två andra teorier för omvärldsbevakning, Business Intelligence och Marketing Intelligence. Issues Management innebär att bevaka omvärlden och på det sättet kunna agera proaktivt. Teorin innefattar också en åtgärdsdel där frågans upplösning genom förlikning är central. Till skillnad från Business Intelligence och Marketing Intelligence som främst koncentrerar sig på omvärldsbevakning av affärsfrågor kontra marknadsfrågor omfattar Issues Management även samhällsfrågor och en teori att framgångsrikt harmonisera organisationen med omvärlden genom förhandling och konsensusskapande.

För att få svar på frågeställningen valde vi fallstudie som uppsatsdesign. Detta tillvägagångssätt är användbar när en relation ska studeras och när ett fenomen ska förklaras, hur något går till. Kvalitativa intervjuer användes för att samla in informationen. Detta för att nå förståelse om den aktuella processen samt för att förstå vilken utgångspunkt och vilket synsätt de ansvariga informationscheferna hade vid sina beslut. Urvalet skedde genom ett kriterierelaterat urval där företagen Arla, Kronägg och Scan valdes ut då de utsatts för massmedialt uppmärksammas angrepp av aktivistgrupper samt att de är företag som har en aktiv informationsavdelning. De slutsatser och generaliseringar som görs är enbart till de aktuella företagens verksamhet genom abduktiv slutledning och ej till någon större population.

Undersökningen visade att företagen har utbyggda system för omvärldsbevakning i opinions syfte. Det fanns vissa skillnader mellan företagen som då spänner från traditionell mediebevakning och kontakter i nätverk till analysgrupper där exempelvis framtidsforskare ingick. Utöver

analys och kartläggning så var det bara ett av dessa företag som inlett en dialog, dock en indirekt sådan, med aktivistgrupper. Detta kan ses som ett närmande till IM-processen som saknades i de övriga två företagen. I de övriga fallen kan verksamheten mer liknas vid Marketing Intelligence med syftet att bevara en vinstgivande marknad. Business Intelligence återfanns inte i de undersökta företagen. Policyförändringar utifrån enstaka aktivistgrupper förekom endast i ett av företagen och i det fallet rörde det sig om en policyförändring som skett för ett tjugotal år sedan. I samtliga fall införlivades analysresultat och därmed påföljande strategival och handlingsplaner i de generella strategierna för informationsverksamheten.

# Käll- och litteraturförteckning

## *Tryckta källor*

### Litteratur

Andrews, Patricia & Herschel, Richard (1996), *Organizational Communication, Empowerment in a technological society*. Houghton Mifflin Company, Boston.

Banks, P. Stephen (1995), *Multicultural Public Relations, A Social-interpretive Approach*. Sage, California.

Danermark, B (1997), *Att förklara samhället*. Studentlitteratur, Lund.

Erikson, Peter (1998), *Planerad kommunikation*. Liber Ekonomi, Malmö.

Flodin, Bertil (1998), *Professionell kommunikation*. Styrelsen för psykologiskt försvar, Stockholm.

Grunig, James E (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates inc. New Jersey.

Harrison, Shirley (1995), *Public relations, an introduction*. Routledge, London.

Heath, L. Robert (1997), *Strategic Issues Management, Organizations and Public Policy Challenges*. Sage, California.

Jensen, Klaus Bruhn & Jankowski, Nicholas W (1991), *A handbook of qualitative methodologies for masscommunication research*. Routledge, New York.

Kotler, Philip (1996), *Marketing Management, analysis, planning, implementation and control*. Prentice Hall International, Inc., New Jersey.



- Kvale, Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Larsson, Larsåke (1997), *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund.
- Lerbinger, Otto (1997), *The Crisis Manager, facing risk and responsibility*. Lawrence Erlbaum associates inc. New Jersey.
- Lindlof, Thomas R (1995), *Qualitative communication research methods*. Sage, London, UK.
- McQuail, Denis (1987), *Mass Communication Theory an introduction*. Sage publications, London, UK.
- Merriam, Sharan (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.
- Repstad, Pål, (1993). *Närhet och distans, kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund.
- Sandström, Björn (1988), *Business Intelligence*. Liber, Malmö.
- O'Shaughnessy, John (1992), *Competitive Marketing*. Routledge, London.
- Sjölund, Maivor (1994), *Att analysera omvärlden och framtiden - om idéer, kritik och praktik*. Civildepartementet, Stockholm.
- Pride, M. William & Ferrell, O.C. (1993), *Marketing, Concepts and Strategies*. Houghton, Boston.
- Yin, Robert K (1989), *Case Study Research, design and methods*. Sage publications, London.

#### Artiklar

- Lauzen, M.M. (1997), *Understanding the Relation Between Public Relations and Issues Management*. Journal of Public Relations Research, 9(1), 65-82.

Lauzen, M.M. (1995), *Toward a Model of Environmental Scanning*. Journal of Public Relations Research, 7(3), 187-203.

Murphy, Priscilla (1996), *Chaos Theory as a Model for Managing Issues an Crises*. Public Relations Review 22(2): 95-113

Reynolds, Christopher (1997), *Issues Management and Australian Gun Debate*. Public Relations Review, 23(4), 343-360.

## Uppsatser

Andersson, Sofia & Busic, Kristina (1995), *Omvärldsbevakning - en jämförelse mellan teori och praktik*. C-uppsats 1995, Göteborgs universitet, Institutionen för journalistik och masskommunikation

Carlsson, Annika & Dietmann, Carina (1997), *Svaga signaler & starka system - om omvärldsanalys och krisberedskap*. C-uppsats 1997, Göteborgs universitet, Institutionen för journalistik och masskommunikation

Landgren, Niclas m. fl. (1997), *Issues Management - litteraturöversikt*. C-uppsats 1997, Göteborgs universitet, Institutionen för journalistik och masskommunikation.

Westberg, Ola & Zakariasson, Magnus (1997), *Vi förstod att det skulle bli ett jävla liv*. B-uppsats 1997, Högskolan i Örebro, Humanistiska Institutionen.

## Otryckta källor

Ekström, Mats 1998. *Anteckningar från föreläsning* vid Högskolan i Örebro i forskningsmetodologi 10 september 1998.

## Databaser

*Mediearkivet*, sökord: "militanta veganer", sökdatum 1998-10-31

*Presstext*, sökord: "militanta veganer", sökdatum 1998-10-31

## World Wide Web

<http://www.arla.se>. Information kring Arla. Webplatsen besökt regelbundet från 1998-11-17

<http://www.kronagg.se/> Kronägg. Webplatsen besökt regelbundet från 1998-11-17.

<http://www.meatinfo.com/> Köttinformation, den svenska branschorganisationen för köttindustrin. Webplatsen besökt regelbundet från 1998-11-17.

<http://www.mjolkframjandet.se/> ... Branschorganisation för svensk mejeriindustri. Webplatsen besökt regelbundet från 1998-11-17

[http://www.scan.se/scansite/sl\\_forbund.html](http://www.scan.se/scansite/sl_forbund.html). Slakteriförbundet. Webplatsen besökt regelbundet från 1998-11-17.

[http://www.scan.se/www\\_scan\\_se.html](http://www.scan.se/www_scan_se.html). Om Scankoncernen. Webplatsen besökt regelbundet från 1998-11-17

<http://www.svenskaagg.se>. Äggbranschens gemensamma intresseorganisation. Webplatsen besökt regelbundet från 1998-11-17.

## Intervjuer

Albertsson, Ingemar, Informationschef på Arla färskvaror, genomförd 1998-11-25, Arlas huvudkontor i Stockholm

Krantz, Gunilla, Informationschef på Slakteriförbundet Scan, genomförd 1998-11-24, Slakteriförbundet Scans huvudkontor i Stockholm

Sorensen, Mary Ann, Informationschef på Kronägg, genomförd 1998-11-25, LRFs huvudkontor i Stockholm

Stenson, Ingela, Verksamhetsansvarig på Mjölkrämjandet, genomförd 1998-11-25, Arlas huvudkontor i Stockholm

## Frågemanual

### **Hur fungerar företagets omvärldsbevakning?**

Hur hittades och identifierades djurrättsaktivisterna?

Vilka metoder och kanaler används för att bevaka omvärlden i opinionsfrågor?

Sker detta systematiskt?

Vilken del av omvärldsbevakningen upplevs som viktigast?

### **Hur analyseras och prioriteras upptäckta opinionsfrågor?**

Hur ser processen ut där en opinionsfråga analyseras?

Hur analyserades djurrättsaktivisterna?

Vem/vilka analyserar och prioriterar?

Vad avgör hur en fråga prioriteras?

Vad avgjorde prioriteringen i fallet med djurrättsaktivisterna?

### **Hur utformas policy, strategi och handlingsplan?**

Hur kan opinionsfrågor påverka företagets policy?

Påverkade djurrättsaktivisterna företagets policy?

Hur arbetar företaget strategiskt i opinionsfrågor?

Vilken strategi användes i fallet med djurrättsaktivisterna?

Hur utformades handlingsplanen?

### **Responentens egna kommentarer kring frågan.**

Har ni några kommentarer kring detta eller något att tillägga?

Är det något som vi har glömt?