

# Kan den danske minkproduktion retfærdiggøres?



12. april 2013

Jin Maria Loldrup Hansen

Cand.ling.merc.: Kommunikation og fransk

Copenhagen Business School

Antal NS: 102

Tegn: 181.996

Vejleder : Jørgen Leif Stilling

Institut : IBC

## **Resumé: La production de vison : est-elle une industrie légitime ?**

Bien que l'exportation de Kopenhagen Fur en particulier vers la Chine ait apporté près de 11 milliards en 2012, des organisations de défense des animaux ont fait la critique de Kopenhagen Fur à partir de 2009. La critique de Kopenhagen Fur démontre qu'aujourd'hui, les parties prenantes demandent non seulement aux entreprises qu'elles suivent l'égislation mais aussi qu'elles suivent des valeurs éthiques. Le début de la crise a été marqué par le fait que les organisations des animaux, Anima et Dyrenes Beskyttelse, ont mis en question si la production de vison était responsable visant que les visons sont des félins solitaires. La crise de Kopenhagen Fur dépend donc, des perceptions des conditions des élevages de vison de Kopenhagen Fur et de ses parties prenantes. La cause de la crise est donc marquée par la différence entre des actions de Kopenhagen Fur et de la perception des parties prenantes des actions de Kopenhagen Fur.

A la suite de la cause de la crise, on met l'accent sur la communication de Kopenhagen Fur pendant la crise afin d'examiner si les parties prenantes de Kopenhagen Fur ont été convaincu que Kopenhagen Fur est une industrie légitime. Donc, l'eximination de la communication de Kopenhagen Fur pendant la crise concerne si Kopenhagen Fur a réussi à convaincre ses parties prenantes que l'industrie agit dans l'intérêt des parties prenantes ou si elles considèrent que des actions de Kopenhagen Fur sont incompatibles avec leurs intérêts.

Sur la base de cette examination, on peut évaluer si la réputation de Kopenhagen Fur a été menacée par la crise. Dans cet ordre d'idées, il est évalué que la réputation de l'industrie n'est pas sérieusement menacée étant donné que des hommes politiques soutiennent Kopenhagen Fur qui est dû à l'exportation de Kopenhagen Fur aussi qu'à la contribution à l'emploi. En raison de la crise, la population était à un certain degré influencée par la critique d'Anima et de Dyrenes Beskyttelse de Kopenhagen Fur. En même temps que la critique de Kopenhagen Fur a influencé l'opinion de la population il est évalué, que l'opinion de la population est aussi influencée par la stigmatisation qui est associée avec la fourrure produit par Kopenhagen Fur.

Donc, la crise de Kopenhagen Fur et la communication de Kopenhagen Fur pendant la crise peuvent affecter la réputation de l'industrie dans une manière négative à l'avenir vu que la crise a apporté une focalisation accrue sur l'industrie du vison qui donne lieu à Kopenhagen Fur de convaincre ses parties prenantes qu'elle travaille en permanence pour assurer le bien-être de vison. A cette notion, il sera recommandé que Kopenhagen Fur mis en application une stratégie qui traite de la

responsabilité sociale de l'entreprise vu que Copenhagen Fur peut devenir plus consciente des intérêts des parties prenantes. A la suite de cette stratégie, Copenhagen Fur devrait convaincre ses parties prenantes que l'industrie de vison cherche des solutions qui réunissent des intérêts des parties prenantes ainsi que des solutions qui vont au-delà de la législation. Donc, il est recommandé à Copenhagen Fur que l'industrie du vison engagera un dialogue avec Dyrenes Beskyttelse, les maisons de couture danoises et les hommes politiques danois. L'objectif est que Copenhagen Fur pourra au fil de temps accroître la demande danoise, s'engager dans des projets avec Dyrenes Beskyttelse visant à étudier les besoins de vison et en général vulgariser Copenhagen Fur au Danemark. Sur la base de ces recommandations, Copenhagen Fur pourrait mieux résister une crise à l'avenir. La raison en est que Copenhagen Fur pourra renforcer les relations avec ses parties prenantes si l'industrie de vison engage ses parties prenantes dans ses décisions ainsi qu'elle les informe ce qu'elle va faire pour assurer le bien-être des visons.

La crise de Copenhagen Fur traite d'une question éthique posée par les sociétés protectrices des animaux. L'examen de la crise de Copenhagen Fur a démontré que la crise et la communication de Copenhagen Fur pendant la crise n'ont pas influé sur la réputation de l'industrie à court terme. L'examen de la crise de Copenhagen Fur a démontré que la crise et la communication de Copenhagen Fur pourraient affecter Copenhagen Fur à long terme et ainsi menacer la réputation de l'industrie de vison si l'industrie de vison ne convainc pas ses parties prenantes qu'elle travaille d'assurer le bien-être de vison et tenir compte des intérêts des parties prenantes.

# Indholdsfortegnelse

<b>FIGUR I SPECIALET</b>	<b>6</b>
<b>1. INDLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1. PROBLEMFELT	8
1.2. AFGRÆNSNING	11
1.3. BEGREBSAFKLARING	12
1.4. SPECIALETS OPBYGNING	14
<b>2. METODE</b>	<b>16</b>
2.1. VIDENSKABSTEORETISK STÅSTED	16
2.2. UNDERSØGELSESDSIGN	17
2.3. METODE TIL ANALYSE AF EMPIRI	17
2.4. INTERVIEWGUIDE	19
2.5. TEORI SOM REDSKAB TIL AT ANALYSERE EMPIRI	20
2.6. VALIDITET, RELIABILITET OG GENERALISERBARHED	21
2.7. METODEREFLEKSION	22
<b>3. TEORI</b>	<b>23</b>
3.1. RELEVANT TEORI INDEN FOR EN KRISEKONTEKST	24
3.2. TEORI INDEN FOR ISSUES MANAGEMENT	25
3.3. TEORI INDEN FOR KRISEKOMMUNIKATION	27
3.4. ANVENDELSEN AF BEGREBERNE COMPLIANCE OG STAKEHOLDERANALYSE	32
3.5. REFLEKSION OVER DE VALGTE TEORIER	35
<b>4. ANALYSE</b>	<b>37</b>
<b>5. ANALYSEDEL 1</b>	<b>38</b>
5.1. KRISEN TAGER FORM	38
5.2. KOPENHAGEN FURS SYN PÅ DYREVELFÆRDEN PÅ MINKFARMENE	39
5.3. ÅRSAGEN TIL ANIMAS OG TV2'S KRITIK AF KOPENHAGEN FUR	40
5.4. KRITIKKENS BETYDNING OG TRUSLEN MOD KOPENHAGEN FURS OMDØMME	42
5.5. EN STAKEHOLDERANALYSE	43

5.6. KOPENHAGEN FURS BUDSKAB TIL STAKEHOLDERNE FØR KRISEN	45
<b>6. ANALYSEDEL 2</b>	<b>47</b>
6.1. ANIMAS DEFINITION AF DYREVELFÆRDEN PÅ MINKFARMENE BLIVER OFFENTLIGGJORT I MEDIERNE	47
6.2. KOPENHAGEN FUR OG DYREVÆRNSORGANISATIONERNE ANVENDER FØDEVARESTYRELSENS RESULTATER TIL AT UNDERSTØTTE DERES SYN PÅ DYREVELFÆRDEN PÅ MINKFARMENE	49
6.3. KOPENHAGEN FUR TAGER INITIATIV TIL AT FORBEDRE FORHOLDENE FOR MINK – ÆNDREDE DET SYNET PÅ BRANCHEN?	50
6.4. ANIMAS OG DYRENS BESKYTTELSES KRITIK BLIVER STYRKET AF MEDIERNES FREMSTILLING I ÅR 2010/2011	51
6.5. KOPENHAGEN FURS RESPONS PÅ MEDIERNES FREMSTILLING – HVAD BETYDER DET FOR BRANCHENS OPFATTEDE LEGITIMITET?	52
6.6. DYRENS BESKYTTELSES OPFATTELSE AF KOPENHAGEN FURS HÅNDTERING AF KRISEN PÅ BAGGRUND AF MEDIERNES FREMSTILLING	54
6.7. KOPENHAGEN FURS BUDSKAB MED KAMPAGNEN ”VERDENS BEDSTE, MEN IKKE PERFEKTE” - ET SKIFT I BRANCHENS KOMMUNIKATION?	55
6.8. DYRENS BESKYTTELSES OPFATTELSE AF KOPENHAGEN FURS KAMPAGNE – FORBEDRING ELLER FORVÆRRING AF OPFATTELSEN AF MINKBRANCHEN?	58
6.9. FORSKELLEN PÅ KOPENHAGEN FURS OG DYRENS BESKYTTELSES OPFATTELSE AF DYREVELFÆRDEN PÅ MINKFARMENE ØGES	60
<b>7. ANALYSEDEL 3</b>	<b>61</b>
7.1. SKYLDES DEN POLITISKE OPBAKNING TIL MINKPRODUKTIONEN KOPENHAGEN FURS EKSPORT TIL KINA?	61
7.2. BLEV BEFOLKNINGENS HOLDNING PÅVIRKET AF ANIMAS OG DYRENS BESKYTTELSES ELLER KOPENHAGEN FURS PRÆSENTATION AF MINKPRODUKTIONEN?	64
7.3. HVAD HAR KOPENHAGEN FUR LÆRT AF KRISEN, OG HVILKEN BETYDNING FÅR DET FREMOVER?	67
<b>8. VURDERING AF ANALYSENS RESULTATER</b>	<b>70</b>
<b>9. KONKLUSION</b>	<b>77</b>
<b>10. HANDLINGSPLAN</b>	<b>81</b>
<b>11. PERSPEKTIVERING</b>	<b>83</b>
<b>12. KILDER</b>	<b>86</b>
<b>13. LISTE OVER VEDLAGTE BILAG</b>	<b>92</b>

## **Figur i specialet**

Figur 1: Eksempel på teoriafsnittets struktur for redskabsteori.

## 1. Indledning

Kopenhagen Fur (KF) er en forening, der på en gang dækker over auktionshuset Danske Pelsauktioner og Dansk Pelsdyravlerforening. De omkring 500 pelsdyravlere samlet i Dansk Pelsdyravlerforening ejer KF og er samtidig leverandører af skind. KF er den kommercielle del af pelsbranchen<sup>1</sup> og står for salget af skind og kommunikationen med foreningens stakeholdere. Dette betyder, at KF står for den eksterne kommunikation i pressen, og KFs kommunikation repræsenterer dermed minkbranchens holdninger og interesser.

I årenes løb er pels blevet en mere og mere efterspurgt vare, og salget af pels er steget markant. I år 2011 lå salget af pels på verdensplan på omkring 15.000.000.000 \$US, hvor det primære salg foregik fra store auktionshuse heriblandt Kopenhagen Fur. Størstedelen af pels bliver produceret på pelsfarme, og Europa er den verdensdel, der producerer mest pels. Europa er tillige den verdensdel, der eksporterer den største andel af pels, hvor Kina er den hidtil største importør (International Fur Trade Federations, 2012, ¶ About the international fur trade). Minkproduktionen er ikke kun betydelig på verdensplan men også i Danmark, da det danske skind er af høj kvalitet sammenlignet med andre lande, og man producerer årligt omkring 14. mio. minksind (Landbrug og Fødevarer, 2012, ¶ Mink).

Efterspørgslen på pels stiger fortsat, og KFs omsætning gik fra at være på 4,23 milliarder i år 2006/2007 til at være på 8,1 milliarder kroner år 2010/2011, hvilket næsten er en fordobling af salg af minkskind (Bilag 2). Den næsten fordoblede omsætning skyldes primært den voksende efterspørgsel fra Kina. På nuværende tidspunkt eksporterer KF en tredjedel af sine minkskind til Kina og Hongkong. (Kopenhagen Fur, 2012, ¶ Nøgletal). Den kinesiske efterspørgsel og landets store import af minkskind fra Danmark kan forklares ud fra den voksende velhavende kinesiske middelklasse, der anser pels for at være en luksusvare. På grund af eksporten til særligt Kina er minkbranchen ikke mærket af den økonomiske krise, som andre virksomheder er. I sammenhæng med den øgede eksport og vækst bidrager KF og herunder Danske Pelsdyravlere til at skabe arbejdspladser, øge produktionen samt at bidrage til kreativitet og innovation.

---

<sup>1</sup> Minkproduktionen udgør ca. 99 % af den samlede pelsproduktion i Danmark. Der vil derfor blive refereret til minkskind og minkproduktion herefter.

På baggrund af ovenstående er det interessant at undersøge årsagerne til, at branchen alligevel endte i en mediestorm og blev genstand for kritik, der startede d. 27. oktober 2009 med udsendelsen af Operation X ”Pels på Vranken”.

### 1.1. Problemfelt

D. 8. oktober 2009 blev 34 minkavlere kontaktet af TV2, da foreningen for alle dyrs rettigheder, Anima, havde givet TV2 optagelser, der viste billeder af sårede mink, hvilket ifølge Anima var et brud på lovgivningen (se bilag 3). Optagelserne skulle bruges i TV2's program Operation X d. 27. oktober 2009 (Dansk Pelsdyravler forening, 2009; Minkavlere vil stoppe ”Operation X”, 2009). Efter henvendelsen fra TV2 havde KF godt tre uger til at påvirke befolkningens *attribution* af programmet Operation X, da TV2 ikke havde ret til at udtale sig om programmet før det blev vist. Dette betød, at KF havde tid til at definere foreningens syn på dyrevelfærden på minkfarmene, før medierne gjorde det, hvilket gav KF mulighed for at overbevise befolkningen om, at kritikken af minkproduktionen ikke var sandfærdig (Jacobsen, 2009). KF valgte i den forbindelse at offentliggøre et brev til TV2 d. 24. oktober 2009 (bilag 4), hvori foreningen skrev, at TV2 ikke kunne gøre rede for oprindelsesdokumentationen på optagelserne. Endvidere skrev KF i brevet, at Anima var blevet straffet med et år og ni måneders fængsel for bl.a. brandstiftelse på pelsdyrfarme i år 2003. KFs budskab i brevet var, at foreningens stakeholdere ikke skulle tro på det, de ville blive præsenteret for i Operation X. Årsagen var, at TV2 brugte optagelser, der viste minkbranchen ud fra én bestemt dagsorden, Animas (Kopenhagen Fur, 2009). Samtidig skrev KF, at Anima havde brudt loven ved at trænge ind på de 34 minkfarme uden tilladelse. Formålet med KFs anklager af TV2 og Anima var, at foreningen ønskede at overbevise stakeholderne om, at minkbranchen var (og er) et legitimt erhverv, og at minkavlerne ikke var (og er) dyremishandlere.

Samme dag som Operation X blev vist d. 27. oktober, fik KF trykt annoncen ”I aften bliver Klaus fremstillet som dyremishandler” (Kopenhagen Fur, 2009). Denne annonce var et led i KFs strategi, der skulle overbevise befolkningen om, at minkavlerne ikke var dyremishandlere, og at dyrevelfærden på minkfarmene overordnet var god. Om aftenen blev programmet Operation X med titlen ”Pels på vranken” offentliggjort, og danskerne kunne se billeder af skambidte mink rundt om på de danske farme (Danske Pelsdyravlere, 2009). Programmet markerede startskuddet på den mediestorm, KF havnede i samt begyndelsen på debatten om, om det var ansvarligt at have minkproduktion i Danmark på grund af minks natur som et solitært rovdyr.



Som følge af Animas optagelser og TV2's fremstilling af minkbranchen i medierne begyndte dyreværnsorganisationen Dyrenes Beskyttelse (DB) at blande sig i debatten. Ligesom Anima argumenterede organisationen for, at minkproduktionen var uacceptabel, og at det var KFs ansvar at finde en løsning, der ville forbedre dyrevelfærden for mink. Både Anima og DBs opfattelse af forholdene på minkfarmene blev understøttet af henholdsvis TV2 og DR1, der løbende viste billeder af sårede mink.

Kritikken fra Anima og DB samt mediernes fremstilling medførte, at KF i april 2012 valgte at lancere kampagnen "Verdens bedste, men ikke perfekte", der havde til formål at sætte fakta på plads om minkbranchen (Kopenhagen Fur, 2012b). I kampagnen fastslog KF, at minkavlerne ikke var dyremishandlere, og at foreningen bidrog positivt til samfundet via foreningens store eksportandel og høje omsætning. Endvidere opfordrede KF stakeholderne til at besøge en minkfarm således, at de selv kunne se, hvordan minkproduktionen foregik. Denne kampagne responderede DB på i en modannonce, hvor man gjorde det klart, at produktionsformen for mink burde laves om, og at KF skulle indrømme, at den nuværende produktionsform ikke tog tilstrækkeligt hensyn til minkenes natur som et solitært rovdyr (Dyrenes Beskyttelse, 2012a). Debatten mellem KF og Anima samt DB viser, at parterne havde forskellige opfattelser af dyrevelfærden på minkfarmene. KFs holdning var, at dyrevelfærden overordnet var god, DB ville have produktionsformen ændret, og Anima arbejdede for at indføre et forbud mod minkproduktion, da andet ifølge Anima ville være uansvarligt i forhold til minks natur.

Kritikken af minkbranchen er et eksempel på, at man fra den ene dag til den anden kan havne i en mediestorm trods økonomisk fremgang. Den øgede risiko for kritik af virksomheder kan forklares ud fra det fokus, der i dag er på virksomheders CSR - arbejde, der omhandler en virksomheds evne til både at overholde lovgivningen og handle *etisk*. Både lovgivning og etik ligger til grund for, hvorfor KF havnede i en krise, og at krisen udviklede sig.

Specialet handler dermed om, hvordan KF valgte at håndtere kritikken af minkbranchen for at overbevise stakeholderne om, at man godt kan retfærdiggøre minkproduktionen i Danmark, og om dette lykkedes for foreningen. På baggrund af ovenstående opstilles følgende hypotese:

**H:** En virksomheds valg af krisekommunikation har betydning for en krises varighed og for stakeholdernes opfattelse af en virksomheds omdømme og dermed legitimitet.

Indledning, problemfelt og hypotesen leder frem til problemstillingen:

*Hvilken betydning har København Furs stakeholdere tillagt kritikken af minkbranchen og dens efterfølgende valg af krisekommunikation, og hvad har det haft af betydning for København Furs opfattede omdømme?*

For at kunne besvare problemformuleringen må følgende underspørgsmål besvares:

- 1) Hvad var årsagen til krisen?
- 2) Hvilken krisekommunikation tilrettelagte KF?
- 3) Har KFs omdømme påvirket politikernes og befolkningens opfattelse af krisen?
- 4) Hvordan kunne KFs kommunikation have set ud under krisen, og hvordan kan KF arbejde videre med dyrevelfærden på minkfarmene?

Hypotesen og underspørgsmålene vil danne rammen for specialets struktur i forhold til teori, metode, analyse og diskussion. De tre første underspørgsmål vil blive besvaret i analysen, mens der tages stilling til det fjerde spørgsmål i vurderingen. Problemformuleringen vil blive besvaret ved hjælp af den teoretiske ramme, der relaterer sig til underspørgsmålene og dermed til analysen af KFs krise og krisekommunikation.

## 1.2. Afgrænsning

Specialet afgrænser sig ved kun at fokusere på KFs krisehåndtering i Danmark og går dermed *ikke* i dybden i forhold til at undersøge, om krisen har påvirket branchens strategiske arbejde i udlandet og særligt i Kina. Grunden til dette fravalg er dels, at de to informanter fra KF oplyste om, at krisen i Danmark ikke havde påvirket aktiviteterne i udlandet og herunder i Kina. Endvidere omhandler kritikken af KF udelukkende om, hvorvidt man kan retfærdiggøre minkproduktionen i Danmark, hvorfor der ikke foreligger empiri i form af artikler mv., der kan understøtte en undersøgelse af krisens påvirkning i Kina. På baggrund af empirien valgte jeg derfor at undersøge, hvilken betydning krisen har haft for opfattelsen af minkproduktionen i Danmark, og hvordan KFs stakeholdere har opfattet branchens krisekommunikation.

Specialet tillægger også en snæver tilgang til begrebet *CSR*, da *CSR* ses ud fra KFs efterlevelse af lovgivningen og etik i forhold til dyrevelfærden for mink, der bliver stillet til minkproduktionen. Denne afgrænsning af *CSR* – begrebet skyldes, at KFs krise, som dette speciale undersøger, ikke opstod pga. KFs etiske arbejde ift. miljø, bæredygtighed og andre *CSR-standarder*, men var alene en krise relateret til dyrevelfærd og minks natur. Det viser empirien tydeligt. Derfor er inddragelse af andre *CSR-standarder* fravalgt til fordel for et specifikt fokus på krisen angående dyrevelfærd. Fremadrettet kunne *andre* *CSR-standarder* dog være relevante at inddrage i en analyse af KFs håndtering, da krisen har medført et øget fokus på minkbranchens generelle legitimitet, hvorfor diverse stakeholdere kunne stille sig mere kritisk over for KFs efterlevelse af etik på flere områder. Dette ligger dog udover specialets afgrænsede fokus.

Inden fastlæggelse af specialets metodetilgang og valg af teori er det relevant at definere begreberne *krise* og *krisekommunikation*, da de danner rammen for specialets problemstilling og herunder for casens omdrejningspunkt. I denne sammenhæng vil begrebet *dyrevelfærd* kort blive defineret, da kritikken af KF bygger på spørgsmålet om dyrevelfærden på de danske minkfarme.

### **1.3. Begrebsafklaring**

#### **Krisen som begivenhed eller proces?**

En krise kan ifølge C. Roux-Dufort anskues ud fra en begivenheds - eller procesorienteret tilgang (Fra: Johansen & Frandsen, 2010: 107-110). Den begivenhedsorienterede tilgang går ud på, at man ser en krise som en punktuelt og isoleret begivenhed med negative konsekvenser som følge. I denne sammenhæng er den ”udløsende begivenhed” altafgørende, da en krise begynder på det tidspunkt, den bryder ud, og den kriseramte virksomhed reagerer først efter krisens udbrud.

Over for den begivenhedsorienterede tilgang står den procesorienterede tilgang. Her fokuserer man på krisens faser ”før, under og efter krisen”. Sagt med andre ord ses krisen som et dynamisk forløb, hvor det er muligt at forudsige krisen og dermed forhindre den. Inden for denne tilgang hører den systemiske tilgang, der bygger på, at det er mange begivenheder, der er årsag til krisen, og at mange aktører er med til at skabe den. Man ser ikke kun på de negative konsekvenser af krisen men også på de positive i modsætning til den begivenhedsorienterede tilgang.

#### **Specialets tilgang til krisebegrebet**

I forhold til ovennævnte ses specialets kriseperspektiv ud fra den *procesorienterede tilgang*.

Dermed defineres begrebet ”krise” ud fra perspektivet om, at en krise er et dynamisk forløb. Ved at se krisen som et dynamisk forløb fokuseres der både på de begivenheder, der ledte frem til KFs krise, krisens forløb samt, hvad KF har lært af krisen. Specialets tilgang til krisebegrebet betyder, at både konteksten og selve krisen omkring KF bliver belyst. Dette leder frem til en undersøgelse af, om krisen og KF krisekommunikation skabte et negativt eller positivt syn på minkproduktionen, og om krisen gav KF mulighed for at styrke sit omdømme og legitimitet.

I forlængelse af specialets ståsted i forhold til kriseperspektivet vil det følgende afsnit gennemgå den tilgang, specialet anlægger til begrebet krisekommunikation.

#### **Krisekommunikation - et snævert eller bredt perspektiv?**

Krisekommunikation kan inddeles efter en snæver og bred opfattelse (Johansen & Frandsen, 2010:15-16). Inden for den snævre opfattelse er fokus på afsenderen af krisekommunikationen, hvor

kommunikationen beror på information. Man ser desuden tilgangen som operationel, da man opstiller ”opskrifter” for krisekommunikation.

Inden for den brede opfattelse ses krisekommunikation som en proces, hvor man fokuserer på både afsenders og modtagers kommunikation, der tilsammen skaber kriseforløbet. Endeligt opfatter man krisekommunikation ud fra kontingenstilgangen, der betyder, at krisekommunikation afhænger af situationen, og at ”opskrifter” ikke virker (Johansen & Frandsen, 2010: 16-17).

### **Specialets tilgang til krisekommunikation**

Begrebet ”krisekommunikation” bliver i dette speciale anvendt på baggrund af den brede opfattelse, der skal ses i sammenhæng med specialets tilgang til begrebet ”krise”. Dette beror på, at det undersøges, hvordan KF kommunikerede under krisen, og hvordan stakeholderne kommunikerede. Når man både inddrager KFs kommunikation og Animas og DBs kommunikation, skaber man forståelse for, hvordan Anima, DB og KF tilsammen skabte krisen. Ved at fokusere på KFs og stakeholdernes indflydelse på opfattelsen af minkproduktionen, skaber man forståelse for, hvordan Anima og DB har påvirket KFs krisehåndtering samt, hvordan KF har påvirket Animas og DBs kommunikation. Dermed ses krisen og KFs krisehåndtering afhængigt af hinanden, da KFs krisekommunikation opstod på grund af kritikken fra Anima og DB.

Da casen om KF omhandler en krise og KFs krisekommunikation, som tager afsæt i debatten om dyrevelfærd, vil dette begreb kort blive defineret nedenfor.

### **Specialets tilgang til begrebet dyrevelfærd – lovgivning eller etik?**

I specialet bliver begrebet dyrevelfærd brugt både i forhold til at overholde *lovgivningen* inden for hold af pelsdyr for at sikre dem ordentlige forhold og til *etik*, hvor der i specialet refereres til diskussionen om, om mink er egnet til at blive holdt i bur på grund af deres natur som solitære rovdyr. Da dyrevelfærd opfattes forskelligt af de parter, der var involveret i debatten om dyrevelfærden på minkfarmene, sætter man begrebet inden for en kontekst og i sammenhæng med begreberne krise og krisekommunikation. Dette da man belyser, hvad kritikens omdrejningspunkt var og dermed, hvorfor krisen opstod, og hvordan KF og stakeholderne fortalte deres version af ”sandheden”.

## 1.4. Specialets opbygning

Specialet åbnes med metodeafsnittet, hvor der bliver gjort rede for specialets videnskabsteoretiske ståsted, undersøgelsesdesign, afgrænsning af empiri, valg af teori, metodeanalyse samt validering af den valgte empiri og teori. Metodeafsnittet bliver fulgt af teoriafsnittet, hvor de valgte teorier inden for issues management og kriseresponsstrategier bliver præsenteret. Dernæst bliver teorierne legitimeret for at opnå forståelse for sammenhængen mellem empiri og teori samt, hvordan de anvendes til at besvare undersøgelsesmålene og dermed problemstillingen. Efter fastlæggelsen af den teoretiske og metodiske ramme følger specialets analyse, der er delt op i tre hoveddele efter faserne ”før, under og efter krisen”.

I analysens første del undersøges årsagen til kritikken af KF og sætter dermed fokus på, hvorfor Anima forholdte sig kritisk til minkproduktionen, og hvordan TV2 understøtter Animas holdning. Animas syn på minkproduktionen ligger således til grund for KFs og stakeholdernes fortolkning af krisen. Analysens anden del sætter fokus på KFs respons på kritikken i fasen ”under krisen”, der giver et forståelse for, hvordan minkbranchen har identificeret krisen, og hvordan foreningen responderede på kritikken i takt med krisens udvikling. I analysens tredje og sidste del bliver det undersøgt, om KFs krisekommunikation overbeviste politikerne og befolkningen om minkbranchens legitimitet. Dermed undersøges det, om kritikken af minkbranchen har truet branchens omdømme.

Analysen bliver fulgt af en vurdering, der samler op på analysens pointer. I dette afsnit bliver det belyst, om KF formåede at reducere krisens omfang således at branchens omdømme ikke blev alvorligt skadet. I forlængelse heraf bliver det vurderet, om KF valgte en krisekommunikation, der passede til den trussel krisen udgjorde for branchens omdømme, og hvordan det påvirkede stakeholdernes opfattelse af minkbranchen. I den forbindelse bliver der sat fokus på, hvordan KF i fremtiden kan arbejde videre med dyrevelfærden på minkfarmene ved brug af issues management og CSR og herunder etik for at reducere risikoen for en fremtidig krise. Efterfølgende bliver specialets pointer opsummeret i en konklusion, hvor der gives svar på specialets problemstilling, og hypotesen falsificeres eller verificeres. På baggrund af vurderingen og konklusionen opstilles der en handlingsplan for, hvordan KF kan arbejde videre med dyrevelfærden for mink i samarbejde med foreningens stakeholdere, og hvordan KF derudover kan skabe værdi. Tilslut følger en

perspektivering der sætter fokus på den situation, KF befinder sig i på nuværende tidspunkt, og om krisen har påvirket minkbranchens legitimitet på kort eller lang sigt.

## 2. Metode

Følgende afsnit belyser de metodiske overvejelser og valg, der ligger til grund for specialet.

Indledningsvist bliver specialets videnskabsteoretiske ståsted begrundet, og dernæst argumenteres der for valg af casestudie, undersøgelsesdesign, interviewguide og metode til analyse af empiri.

Endvidere sættes der fokus på valg af teori samt en gennemgang af specialets reliabilitet, validitet og generaliserbarhed. Denne gennemgang bliver fulgt af en metodisk refleksion, hvor det bliver gjort rede for sammenhængen mellem det videnskabsteoretiske ståsted og de andre metodiske valg. Endvidere bliver det kort gennemgået, hvilke andre CSR - standarder, man kunne have anvendt, og hvilken viden, det kunne have givet.

### 2.1. Videnskabsteoretisk ståsted

Dette speciale tager udgangspunkt i konstruktivismen, som er den videnskabsteoretiske ramme for problemformulering, valg af empiri samt for analyse og vurdering.

Konstruktivismen tager afsæt i tanken om, at det som man normalt opfatter som uafhængigt eksisterende, i virkeligheden er frembragt eller konstrueret igennem menneskers tænkning, sprog og sociale praksisser (Collin, 2003: 11). Collin inddeler konstruktivismen i to hovedretninger, den ontologiske og den erkendelsesteoretiske konstruktivisme, hvor speciale bekender sig til den erkendelsesteoretiske konstruktivisme. Dette betyder, at teorien ses som en konstrueret videnskab om virkeligheden (2003: 23).

Inden for den *erkendelsesteoretiske konstruktivisme* skelner man mellem de, der beskæftiger sig med den fysiske virkelighed og de, der beskæftiger sig med den sociale virkelighed (Collin, 2003: 23). Dette speciale bekender sig til den del af konstruktivismen, der forholder sig til den sociale virkelighed. Dette betyder, at situationer opstår på grund af menneskers konstruktion gennem bl.a. sprog. KFs krise ses dermed som skabt af stakeholderne og KFs kommunikation, der konstruerer virkeligheden omkring dyrevelfærden på minkfarmene. Den viden der bliver tilvejebragt i specialet ses som en konstruktion af virkeligheden om minkbranchen, da min egen fortolkning inddrages i belysningen af kritikken af KF på baggrund af den valgte empiri og teori.



## **2.2. Undersøgellesdesign**

Specialet bygger på et single casestudie, da formålet er at undersøge, hvorfor KF blev genstand for kritik, og hvordan KF valgte at håndtere krisen. Dermed handler det udelukkende om at undersøge årsagen til kritikken af minkbranchen og KFs krisehåndtering (Andersen, 2008: 118-119).

Casestudiet er anvendeligt, da man kan undersøge KFs kriseforløb, der er inddelt i faserne ”før krisen”, ”under krisen” og ”efter krisen”. Casestudiet er dermed anvendeligt, da man kan se på de begivenheder, der ledte frem til krisen og de begivenheder, der opstod efter krisens udbrud og undersøge sammenhængen mellem disse. Kriseforløbet og begivenhederne ligger til grund for at belyse KFs valg af krisekommunikation og stakeholderens opfattelse af denne. Man kan dermed sige, at casestudiet er relevant i forhold til at undersøge den krise, KF havnede i, da man både får sat fokus på selve krisen og konteksten for krisen (Flyvbjerg, 2011: 301). Dette kan sammenholdes med specialets tilgang til begreberne krise og krisekommunikation, da man ved at fokusere på faserne ”før krisen”, ”under krisen” og ”efter krisen” belyser, hvad der gik forud for krisen, hvad der udløste krisen, og hvad KF har lært af krisen. Casestudiet kan endvidere bidrage til at teste de holdninger, der er om kriser og krisekommunikation ved at tage udgangspunkt i den krisesituation, KF befandt sig i og undersøge, om KFs krisehåndtering stemmer overens med de eksisterende holdninger til emnet. I forlængelse heraf kan den opstillede hypotese enten verificeres eller falsificeres (Flyvbjerg, 2011: 305 & 309).

Overordnet kan det siges, at anvendelsen af et casestudie tillader læseren at danne sig sit eget billede af krisen omkring KF i stedet for, at der bliver givet endelige konklusioner om emnet. Det skal dog ikke afvises, at casestudiet om KF kan bidrage til at skabe viden, der kan bruges til udviklingen af viden på området, eller som kan bruges af andre virksomheder (Flyvbjerg, 2011: 311-313).

## **2.3. Metode til analyse af empiri**

Den valgte metode til analysen af specialets empiri beror på et dialektisk sammenspil mellem *induktiv* og *deduktiv tilgang* (Andersen, 2008: 35). Deduktion tager udgangspunkt i det generelle, hvor man ved hjælp af generelle principper slutter sig til enkelte hændelser. Induktion tager

udgangspunkt i det modsatte, hvor man med udgangspunkt i en enkelt hændelse slutter sig til noget generelt. Dette sammenspil mellem den induktive og den deduktive fremgangsmåde hjælper til at forklare og besvare specialets problemformulering.

*Den induktive metode* gør sig gældende for specialet, da specialet bygger på casestudiet om KF. Formålet med undersøgelsen af KFs krisehåndtering er ikke at slutte sig til noget generelt, da det snarere handler om at skabe holdbar viden om KFs krisehåndtering og ikke nødvendigvis at slutte sig til viden om andre virksomheders krisehåndtering (Andersen, 2008: 35). Specialet bygger også på *den deduktive tilgang*, da de anvendte teorier inden for issues management og kriseresponsstrategier anlægger et generelt syn på kriseforløb og krisekommunikation (Andersen, 2008: 35). De valgte teorier bliver i specialet anvendt som *redskaber* til at undersøge krisens udvikling og KFs krisekommunikation, der ligger til grund for at verificere eller falsificere den opstillede hypotese. Sagt med andre ord er casen om KF en ”most likely” case, da der tages udgangspunkt i, at teorien er gyldig for casestudiet om KF (Andersen, Hansen, Klemmensen, 2010: 90).

### **Afgrænsning af empiri og anvendt empiri**

Empirien der er anvendt i specialet er afgrænset til en tidsperiode på tre år, da den strækker sig fra krisens begyndelse i oktober 2009 til og med krisens afslutning i maj 2012, hvorfor der i specialets analyseafsnit ikke inddrages empiri, der går forud for år 2009 eller efter maj 2012. Dog inddrages der empiri med dato efter maj 2012 i perspektiveringen.

### **Kvalitativ empiri**

For at belyse krisen og KFs krisekommunikation bliver der primært anvendt kvalitativ empiri i form af kampagne, pressemeddelelser, artikler, Tivolis Facebook side og hjemmesider. Konkret består empirien af KFs annoncekampagne fra april til maj 2012, pressemeddelelser fra henholdsvis KF, DB og Anima. Endvidere bygger empirien på KFs, Animas og DBs hjemmesider samt artikler skrevet af KF, DB, Anima, politikere og journalister, der omhandler dyrevelfærden på minkfarmene. Derudover inddrages e-mail korrespondancer med tre valgte dyrevelfærdsordførere fra Konservative, Venstre og Socialdemokraterne samt tre meningsmålinger om befolkningens holdning til minkproduktion. Empirien giver viden om begivenhederne op til krisen, krisens udbrud, krisebegivenhederne og KFs efterfølgende krisekommunikation.

Foruden den nævnte empiri bliver der anvendt fire kvalitative interviews. De fire informanter er henholdsvis Søren Jessing Jespersen, mediechef i KF, Ditte Hejberg Sorknæs, PR & Marketing Manager i KF, Tina Engberg, Kommunikationschef i DB og Thorbjørn Schiønning, Kampagne Koordinator i Anima. Gennemførelsen af interviewene og deres relevans vil blive gennemgået nærmere i afsnittet ”Interviewguide”.

### **Kvantitativ empiri**

KFs hjemmeside er også anvendt til indsamling af kvantitative data, da det har givet viden om KFs størrelse, omsætning, antal farme, struktur, antal medarbejdere samt eksportandel. Disse data skaber viden om minkbranchens betydning i Danmark og i Kina og er medtaget, da man på den måde kan belyse, hvilken betydning KFs omdømme har haft for stakeholderne opfattelse af minkproduktionen og KFs krisekommunikation.

### **2.4. Interviewguide**

Formålet med kvalitative interviews er ifølge Steinar Kvale, *”indhentning af kvalitative beskrivelser af interviewpersonens livsverden med henblik på fortolkning af deres betydning”* (1997: 129).

De fire informanter blev valgt, da de kunne give en supplerende viden om årsagen til krisen, KFs valg af krisekommunikation samt stakeholderne opfattelse af KFs krisehåndtering. Kriteriet for udvælgelsen af de fire informanter har været, at de kunne bidrage med information om årsagen til Animas kritik, udsendelsen af Operation X og KFs og stakeholderne fortolkning af programmet. Samtidig kunne informanterne bidrage med viden om KFs krisekommunikation og Animas og DBs kommunikation. Informanterne har dermed givet mig viden om, hvordan og hvorfor KF, Anima og DB har argumenteret for deres synspunkt om minkproduktionen og dyrevelfærden for mink. Udvalget af informanter har ikke handlet om at få et så bredt udvalg af informanter som muligt men snarere om at interviewe de centrale personer, ”anklageren” og den ”anklagede”, der var involveret i krisen. På den måde kan man opnå forståelse for den konflikt, der er opstået efter krisens udbrud (Andersen et al., 2010: 161-162).

Formålet med interviewene var at erhverve viden om kritikken af KF, foreningens respons og stakeholderne opfattelse af minkproduktionens legitimitet. For at opnå denne viden lå der en række spørgsmål til grund for gennemførelsen af interviewene. Jeg forventede at få svar på disse spørgsmål

samt at opnå ny viden, der beror på interviewets *halvstrukturerede form*, da interviewet tillader en åbenhed for løbende ændringer af spørgsmålenes form og rækkefølge på grund af ny erkendelse (Kvale, 1997: 129).

Gennem interviewene opnåede jeg ny viden om konteksten for krisen, da informanterne fra KF informerede mig om foreningens syn på dyrevelfærden i faserne ”før krisen”, ”under krisen” og ”efter krisen”. Informanterne fra Anima og DB gav mig viden om, hvorfor de kritiserede KF, hvorfor krisen varede i omkring tre år, og hvordan de opfatter KF i dag. Overordnet kan det siges, at informanterne har bidraget med viden, der gør, at jeg i højere grad kan belyse krisebegivenhedernes sammenhæng, og hvad de enkelte begivenheder og kobling mellem dem fortæller om kriseforløbet, og hvad krisens forløb og eskalering har betydet for minkproduktionens opfattede legitimitet.

For at få mest muligt udbytte af interviewene blev de optaget og efterfølgende transskriberet. Det skal nævnes, at informant Thorbjørg Schiønning fra Anima ikke ønskede at interviewet blev optaget. Referencerne til hans interview er derfor ikke ligeså ordret gengivet set i sammenligning med de tre andre interviews. Transskriberingen af interviewene blev fulgt op af en meningskondensering, hvor de interviewedes udtrykte meninger blev trukket sammen til kortere formuleringer. Herefter blev hovedbetydningen i interviewene omformuleret til deskriptive udsagn, der angiver deres relevans i forhold til problemstillingen. Dernæst samledes interviewenes udsagn til centrale temaer, der relaterer sig til problemstillingen og hjælper til at belyse casestudiet om KF (Kvale, 1994: 190).

## **2.5. Teori som redskab til at analysere empiri**

For at analysere den valgte empiri anvendes Steven L. Vibberts og Richard E. Crables (Vibbert & Crable) samt Tony Jaques' (Jaques) modeller inden for issues management og William Benoit's (Benoit) og Timothy Coombs' (Coombs) kriseresponsstrategier. Modellerne inden for issues management er valgt, da de er redskaber til at belyse de begivenheder, der ledte frem til krisen, krisens udbrud, mediernes, Animas og DBs fremstilling af dyrevelfærden på minkfarmene, KFs krisehåndtering samt KFs læring efter krisen. Teorierne bliver dermed anvendt til at klarlægge konteksten for krisen og selve krisen, hvor formålet er at undersøge, hvilken betydning de forskellige stadier af krisen har haft for KF og for stakeholderne. Dermed er modellerne relevante,

da de bliver brugt til at forklare krisens forløb og eskalering samt, hvilken betydning det har haft for stakeholderne opfattelse af minkproduktionen.

Coombs' og Benoits' teorier er valgt, da man på den måde kan belyse den krisekommunikation, KF tilrettelagde. Formålet med at undersøge KFs krisekommunikation er, at man kan klarlægge, om KF byggede sin krisekommunikation på samme kriseresponsstrategi under krisens forløb. Dette danner grundlag for at undersøge, om KF valgte en krisekommunikation, der overbeviste foreningens stakeholdere om, at minkavlerne skulle have lov til at producere minkskind. Endvidere er Coombs' og Benoits teorier relevante for specialet, da man kan forklare, hvornår KF reagerede på kritikken, hvem KFs kommunikation var rettet mod, og hvilken metode KF anvendte for at få sit budskab igennem. Dette leder frem til en belysning af, om KFs krisekommunikation passede til det ansvar, stakeholderne tillagde minkbranchen, og hvilken betydning det har haft for stakeholderne opfattelse af minkbranchen.

Ovenstående teorier bliver uddybet i teori afsnittet, hvor der først vil være en kort præsentation af de teoretikere, der har inspireret Vibbert/Crable, Jaques, Benoit og Coombs. Dernæst vil de anvendte modeller inden for issues management og teorierne inden for krisekommunikation (redskabsteorier) blive præsenteret og legitimeret. Tilslut følger en diskussion af de valgte redskabsteorier.

## **2.6. Validitet, reliabilitet og generaliserbarhed**

### **Validitet**

Man kan måle kvaliteten af den udvalgte empiri ved at se på overensstemmelsen mellem teori og empiri samt vurdere empiriens relevans i forhold til at besvare specialets problemstilling, hvilket også kaldes validitet (Andersen, 2008: 83; Kvale, 1997: 233).

Det bedømmes, at der er overensstemmelse mellem teori og empiri, da den valgte teori anlægger et generelt syn på kriseforløb og krisehåndtering og er dermed relevante redskaber til at analysere den valgte empiri, der omhandler årsagen til krisen, krisens udbrud og begivenheder samt KFs krisekommunikation og stakeholderne opfattelse af minkproduktionen. Endvidere bedømmes det, at den valgte empiri er relevant til at besvare problemstillingen, da empirien giver viden om faserne ”før krisen”, ”under krisen” og ”efter krisen” og dermed om krisens kompleksitet og betydning for

minkbranchens opfattede legitimitet. Dog skal det nævnes, at den valgte empiri har mangler, når det gælder en besvarelse af problemstillingen. Dette bygger på, at de tre anvendte befolkningsmeningsmålinger kan kritiseres, da de måler på en lille del af den samlede befolkning, hvilket også gælder befolkningens holdning til minkproduktion. Dette betyder, at meningsmålingerne kan kritiseres for ikke at være repræsentative. Det samme gælder for anvendelsen af Tivolis Facebook side. Selvom meningsmålingerne og Facebook ikke repræsenterer befolkningens samlede holdning til minkproduktionen, bliver de alligevel brugt. Dette skyldes, at man kan få en ide om, om kritikken af minkbranchen og KFs krisekommunikation har påvirket befolkningens og politikernes opfattelse af minkbranchen.

### **Reliabilitet**

Reliabilitet dækker over præcisionen af målingen for det valgte emne. Man kan sige, at der hersker en usikkerhed om interviewenes præcision, da de gennemførte interviews er præget af min fortolkning. Dette skyldes, at man ikke kan undgå at inddrage subjektive holdninger under gennemførelsen af interviews og under transskribering, hvilket kan lede til, at der sker fejl under registrering (Andersen, 2008: 83-84). Det skal nævnes, at der ikke er andre personer end mig selv, der har transskriberet interviewene, hvorfor transskriberingerne ifølge Steinar Kvale kan være mere upræcise end hvis flere havde transskriberet samme interview (Kvale, 1997: 164-165).

### **Generaliserbarhed**

Et casestudies generaliserbarhed omhandler, om man kan generalisere den viden, man opnår gennem casestudiet, da man tager udgangspunkt i én virksomhed. Man kan argumentere for, at specialets generaliserbarhed ville være højere, hvis det byggede på multiple casestudier, da man sammenligner flere virksomheders krisehåndtering. Valget af et single casestudiet er alligevel relevant, da formålet som førnævnt er at skabe holdbar viden om kritikken af minkbranchen og KFs krisekommunikation (Andersen, 2008: 120).

## **2.7. Metoderefleksion**

Gennemgangen af de metodiske overvejelser og argumentationen for valget af metode leder frem til en refleksion over, hvordan det videnskabsteoretiske ståsted er styrende for de andre metodiske valg i form af problemstilling, metodetilgang, interviewguide og valg af empiri og teori.

Specialets videnskabssteoretiske ståsted *konstruktivisme* ligger dermed til grund for de andre metodiske valg. Problemformuleringen kan dermed forklares ud fra et konstruktivistisk synspunkt, da specialet søger at forklare, hvordan KFs og stakeholderne opfattelse af minkproduktionen var årsagen til krisens udbrud, krisens begivenheder og fortolkningen af minkbranchen på de forskellige krisestadier. Konstruktivismen og problemformuleringen hænger således sammen, da problemformuleringen er valgt på baggrund af konstruktivismens tanke om, at situationer og herunder kriser skabes gennem fortolkning af flere parter. Dette leder videre til metodetilgangen, der bygger på en veksling mellem en induktiv og deduktiv tilgang. Metodetilgangen tager ligeledes afsæt i det videnskabssteoretiske ståsted, da *casestudiet* om KF ses som en konstrueret virkelighed, da virkeligheden omkring kritikken af minkbranchen afhænger af, hvem der fortolker den. Dermed kan den valgte empiri ses i sammenhæng med konstruktivismen, da den viden empirien giver mig om kritikken af KF er genstand for fortolkning, da min subjektivitet har betydning for, hvordan empirien anvendes til at belyse casestudiet om KF. I forbindelse med dette ses den deduktive tilgang og hermed *teorien* også ud fra det videnskabssteoretiske ståsted. Dette skyldes, at de valgte teorier inden for issues management og krisekommunikation ses som en konstrueret viden om virkeligheden, der kan give mig viden om en krisens forløb, virksomheders krisekommunikation, og stakeholderne opfattelse af kriser.

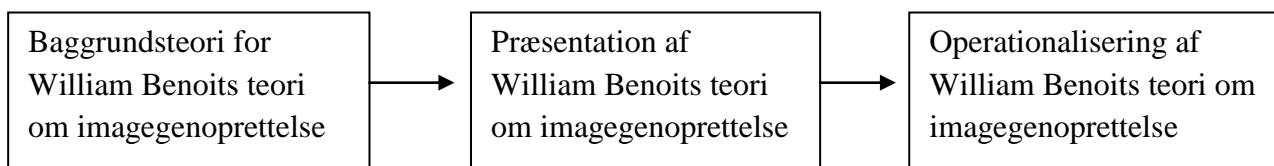
Da casestudiet om KF omhandler *etik* i forhold til dyrevelfærden for mink og spørgsmålet om, om mink er egnet til at blive holdt i bur, kunne man have inddraget andre *CSR – standarder*. Andre *CSR – standarder* kunne have givet mig viden om KFs etiske arbejde i forhold til miljø og bæredygtighed. Jeg kunne fx have undersøgt, hvad KF gør for at tage hensyn til miljø, når det bl.a. gælder ammoniakudslip. Endvidere kunne jeg have set på bæredygtighed for at undersøge om produktionen af pels, der er en naturlig del af mink kan være med til at styrke branchens legitimitet. På den måde kunne jeg have undersøgt, om minkbranchen forsøger at retfærdiggøre sit erhverv på baggrund af andre *CSR – standarder*.

### 3. Teori

#### Opbygning af teoriafsnittet

Teoriafsnittets struktur bygger på en kort præsentation af de teoretikere, der går forud for Vibberts og Crables, Jaques', Benoits og Coombs' modeller og teorier. Dernæst følger en præsentation af deres teorier, der bliver anvendt som redskaber til at analysere casen om KF. Efter præsentationen følger en legitimering af de valgte redskabsteorier, der klarlægger teoriernes relevans for specialet. Efter præsentationen og legitimeringen af redskabsteoriene vil der være en kort præsentation af disciplinen CSR, der bliver fulgt af en definition af begreberne *compliance* og *stakeholderanalyse*, der hører under CSR. Afsnittet sluttet med en diskussion af, hvilke mangler teorierne kan have i forhold til at besvare problemstillingen.

Figur 1 illustrerer et eksempel på strukturen for redskabsteoriene.



#### 3.1. Relevant teori inden for en krisekontekst

De tre redskabsteorier inden for issues management og kriseresponsstrategier er valgt, da de giver generel viden om en krises forløb, en virksomheds krisekommunikation samt, hvordan krisekommunikationen forventes at blive opfattet af stakeholdere. Man kan sige, at teorierne er anvisende for, hvad en virksomhed kan og bør gøre for at styrke sit omdømme inden en krise rammer, hvad den kan gøre for at reducere krisens omfang, og hvad virksomheden bør gøre for at undgå eller reducere risikoen for at havne i en fremtidig krise. Efter en kort præsentation af teorierne set inden for en krisekontekst, bliver de præsenteret, legitimeret og diskuteret.



### 3.2. Teori inden for issues management

#### W. Howard Chase og Barry Jones: Baggrundsteori for Vibbert, Crable og Jaques

Begrebet issues management blev første gang præsenteret af W. Howard Chase og Barry Jones i bogen *Issues Management: Origins of the Future* fra 1984. De to teoretikere definerer et issue således ”an issue is an unsettled matter which is ready for decision (Chase, 1984: 38). Denne definition bygger de videre på i deres femtrins – model, der kort bygger på en virksomheds identificering, monitorering og prioritering af relevante issues samt tilrettelæggelse af en strategi (Chase, 1984: 58-60).

#### Steven L. Vibbert og Richard E. Crable - et issues livscyklus

”Issues are not simply questions that exist. An issue is created when one or more human agents attach significance to a situation or perceived “problem”. (Crable & Vibbert, 1985: 5)

Vibbert og Crable har opstillet en model, der bygger på fem statusser, der på én gang repræsenterer et issues udvikling og stakeholdernes opfattelse af issue på de forskellige stadier. De fem statusser er *den potentielle status*, *den overhængende status*, *den verserende status*, *den afgørende status* og *den sovende status* (Vibbert & Crable, 1985: 5-7). Denne model er relevant, da man kan belyse årsagen til KFs krise, krisens forløb og stakeholdernes opfattelse af issue om dyrevelfærden på minkfarmene.

*Den potentielle status* gør sig gældende, når personer eller grupper viser interesse for issue. På dette stadiet er det ikke sikkert, at issue bliver anerkendt af mere end få personer, da stakeholderne ikke har fastlagt, hvilken betydning issue har for dem. *Den overhængende status* bygger på, at flere grupper begynder at anerkende issue og ser koblingen mellem issue og dem selv. På dette stadiet er det sikkert at issue vil dukke op ud fra én bestemt vinkel (Vibbert & Crable, 1985:5-6). *Den verserende status* defineres som stadiet, hvor et issue bliver anerkendt i offentligheden, da issue bliver defineret i medierne. Dette medfører, at en række stakeholdere blander sig i debatten eller allerede er en del af debatten om issue. *Den afgørende status* gør sig gældende, når personer eller grupper vælger ”side” i sagen og accepterer de argumenter, der støtter deres synspunkt om issue. *Den sovende status* defineres som stadiet, hvor der er fundet en løsning på issue, men at der stadig

er sandsynlighed for, at issue vil dukke op, hvis grupper eller personer begynder at tillægge det betydning på ny (Vibbert & Crable, 1985: 6-7).

### **Operationalisering af Steven L. Vibbert og Richard E. Crables model**

Vibberts og Crables model er relevant, da man ved anvendelsen af de fem statusser for et issue kan belyse årsagen til, at krisen brød ud samt, hvilken betydning krisens udvikling har haft for stakeholdernes opfattelse af minkbranchen. Anvendelsen af modellen giver viden om årsagen til KFs, Animas og DBs forskellige opfattelser af dyrevelfærden på minkfarmene. Endvidere er modellen relevant, da man kan klarlægge de begivenheder, der ledte frem til krisens udbrud og KFs respons på kritikken. Modellens fem statusser er endvidere med til at belyse, hvornår KF definerede minkbranchens syn på dyrevelfærden for mink, og om KF på det tidspunkt havde mulighed for at påvirke stakeholdernes opfattelse af minkproduktionen. I forlængelse heraf kan man ved brug af modellen undersøge, hvilken krisekommunikation KF anvendte på de forskellige stadier af krisen, og hvilken betydning det har haft for definitionen og fortolkningen af minkproduktionen.

Overordnet er modellen brugbar, da den bliver brugt til at belyse begivenhederne, der ledte frem til krisen, krisens start og de senere begivenheder, der har betydning for, om krisen har truet KFs omdømme og herunder legitimitet.

### **Tony Jaques – en holistisk tilgang til issues management**

Jaques sætter fokus på den manglende integration af issues management og krisehåndtering i virksomhedens strategiske arbejde (Jaques, 2007: 147). Ifølge ham repræsenterer tidligere livscyklus - modeller for et issue en *lineær tankegang*, da de bygger på, at en virksomhed håndterer et issue ad gangen (Jaques, 2007:148). Ifølge ham skal man se issues management som en disciplin, der kan hjælpe med at håndtere adskillige issues samtidigt. I forlængelse af synet på issues management siger Jaques, at der er et reaktivt syn på krisehåndtering, da man ser det som et taktisk værktøj til at håndtere en krise. I stedet for bør virksomheder se krisehåndtering som en proaktiv disciplin, der anvendes i faserne *før krisen, under krisen og efter krisen* (Jaques, 2007: 148-149). På baggrund af hans syn på issues management og krisehåndtering har han udviklet den *relationelle model*, der bygger på faserne kriseforberedelse, kriseforebyggelse, krisehåndtering og læring efter krisen. (Jaques, 2007: 151).

*Kriseforberedelse* handler overordnet om at ledelsen informerer om, hvad virksomheden skal gøre under en krise og teste ens krisesystem. *Kriseforebyggelse* bygger på identificering af issues,

udvikling af strategi og implementering af den. *Krisehåndtering* handler om at genkende krisen, når den opstår, at aktivere ens kriseberedskab, stakeholder relationer og respons i medierne. *Læring efter krisen* omhandler forberedelse på den næste krise, evaluering og monitorering af issues og genoprettelse af image (Jaques, 2007: 151 – 155). Jaques relationelle model er relevant, da man både undersøger de underliggende årsager til en krise, de begivenheder der udløste krisen, krisens udbrud, krisehåndtering og læring efter krisen.

### **Operationalisering af Tony Jaques' relationelle model**

Jaques relationelle model er relevant, da man får et bredt perspektiv på issues management og krisehåndtering, da man kan undersøge, om KF anvendte disciplinerne i faserne ”før, under og efter” krisen, eller om KF udelukkende brugte dem *under krisen*. Man kan dermed belyse, om KFs tilgang til de to discipliner har haft betydning for KFs krisehåndtering. Man kan ud fra dette undersøge, om tidspunktet for KFs krisekommunikation og selve kommunikationen har haft betydning for stakeholderne opfattelse af minkbranchen. Jaques' model er også relevant, når man skal undersøge, hvornår krisen opstod, og om KF var forberedt på kritik fra stakeholderne. Modellen er også relevant, når man skal undersøge, om KF havde fastlagt, hvad krisen ville få af betydning for minkbranchen og for stakeholderne. Man kan således belyse de begivenheder, der førte frem til krisen, krisens udbrud og KF læring efter krisen. Dette ligger til grund for at belyse, om KFs tilgang til issues management og krisehåndtering har påvirket minkbranchens evne til at imødekomme stakeholderne krav før, under og efter krisen. Modellen er dermed relevant til at undersøge, om KF i faserne ”før krisen” har lagt en strategi for, hvordan branchen fremover skal arbejde med dyrevelfærden for mink for at reducere risikoen for at havne i en lignende krise. Ovenstående skaber grundlag for at kunne besvare, om krisen og KFs krisekommunikation har medført, at minkbranchens legitimitet er truet.

### **3.3. Teori inden for krisekommunikation**

#### **Baggrundsteori for William Benoits teori om imagegenoprettelse**

Benoits teori har hentet inspiration fra B.L. Ware & W. A. Linkugels apologia teori (1973). Apologia teorien bygger på fire retoriske forsvarsstrategier; *benægtelse*, *forstærkelse*, *differentiering* og *transcendens*. Strategierne har overordnet til formål at formildne publikums opfattelse af den anklagede (Fra: Benoit, 1995: 11-15). Benoit har også hentet inspiration fra Kenneth Burkes renselsesstrategier (1941 & 1961). Hans teori fokuserer på begrebet skyld, hvor

årsagen til skyld er, at man bryder med de forventninger, der er til én. Ifølge Kenneth Burke kan man genoprette sit image på to måder, enten ved flytning af skyld eller ved at indrømme den fejl, man har begået (Fra: Benoit, 1995: 17-18). Benoit har yderligere hentet inspiration fra M.H. Scott og S.M. Lyman (1968), der er kendt for deres teori om forklaringer. Ifølge dem er en forklaring ”*a statement made by a social actor to explain unanticipated or untoward behavior*” (Fra: Benoit, 1995: 19). Ifølge de to teoretikere er en undskyldning en form for forklaring, da man erkender, at handlingen er forkert og benægter at have det fulde ansvar (Benoit, 1995: 34).

### **William Benoits teori om imagegenoprettelse**

Benoits teori om imagegenoprettelse hører under den retoriske tradition, da den belyser *hvad og hvordan* man kommunikerer. Teorien integrerer undskyldninger og forklaringer inden for en offentlig diskurs og samler dermed de tidligere teorier, der har inspireret ham. Tanken bag teorien er, at man regelmæssigt udsættes for anklager, og man på grund af det må vælge en responsstrategi, der kan genoprette ens image (Benoit, 1995:7-8). Benoits teori er relevant, da man kan undersøge en virksomheds budskab med sin krisekommunikation og formålet med den.

Ifølge Benoit er der to årsager til, at ens image er truet. Den ene årsag er, at en uønsket handling finder sted, og den anden årsag er, at man bliver holdt ansvarlig for en hændelse. Hvis en af disse årsager eller begge gør sig gældende er det sandsynligt, at man vælger en imagegenoprettelsesstrategi (Benoit, 1995: 71-72). Benoit opstiller fem kriseresponsstrategier, som en person eller virksomhed kan anvende, når dens image er truet. De fem strategier er *benægtelse, unddragelse af ansvar, reduktion af angrebets omfang, korrigerende handling og bøn om tilgivelse* (Benoit, 1995: 71-79). I følgende vil strategierne ”unddragelse af ansvar” og ”reduktion af angrebets omfang” blive gennemgået, da disse anvendes i analysen.

Strategien ”unddragelse af ansvar” har til formål at reducere det ansvar for handlingen, man bliver anklaget for. Denne strategi deles op i fire underemner; provokation, omstødelse, bortforklaring på grundlag af uheld og gode intentioner. Underemnet *omstødelse* bliver herefter præsenteret, da dette anvendes i analysen. *Omstødelse* gør sig gældende, når man hævder at mangle information om eller kontrol over vigtige faktorer i situationen, hvilket betyder, at den anklagede ikke kan holdes fuldt ansvarligt for den uønskede handling.

Strategien ”reduktion af angrebets omfang” har til formål at reducere graden af det ubehag, publikum oplever ved en uønsket hændelse. Dette kan virksomheden gøre ved at ændre på det

opfattede omfang af anklagen. Denne strategi inddeles i seks underemner; afstivning, minimering, differentiering, transcendens, angreb på anklager og kompensation. Underemnerne *afstivning*, *minimering* og *angreb på anklager* bliver herefter præsenteret, da de anvendes i analysen. *Afstivning* gør sig gældende, når den anklagede person forsøger at formindske de negative effekter af handlingen ved at forstærke publikums positive følelser over for denne. *Minimering* finder sted, hvis den anklagede person forsøger at overbevise publikum om, at den negative handling ikke er så slem, som man først antog den til. *Angreb på anklager* finder sted, når den anklagede person vælger at angribe den person, der anklager i forsøg på at reducere dennes troværdighed. Formålet med disse strategier er ikke at benægte den uønskede handling eller at reducere aktørens ansvar. Formålet er at reducere de negative følelser, der er forbundet med aktøren ved at øge publikums positive opfattelse af en. Fælles for de fem overordnede strategier og herunder strategierne ”unddragelse af ansvar” og ”reduktion af angrebets omfang” er, at de repræsenterer de mål, den anklagede ønsker at opnå samt den opfattelse, der finder sted hos publikum (Benoit, 1995: 81).

### **Operationalisering af William Benoits teori**

Benoits teori om imagegenoprettelse er relevant, da man kan belyse den krisekommunikation KF valgte, og hvad budskabet med kommunikation var. I sammenhæng med dette er Benoits teori relevant, da man kan klarlægge, om KF valgte én kriseresponsstrategi under krisen, eller om branchen skiftede strategi undervejs i kriseforløbet. Denne undersøgelse leder frem til, om stakeholderne forstod KFs budskab med krisekommunikationen eller, om de misforstod det. Teorien er dermed relevant, da man kan belyse, om KFs kriseresponsstrategi(er) har haft en positiv eller negativ påvirkning af stakeholdernes opfattelse af minkbranchen. Man kan ved anvendelsen af Benoits teori også undersøge, om KFs omdømme og legitimitet var truet under krisen, og hvad det har af betydning for KF efter krisen. Man kan på baggrund af Benoits responsstrategier klarlægge, om KF kunne have handlet anderledes, og om det ville have haft betydning for krisen forløb og for opfattelsen af KFs omdømme.

### **Baggrundsteori for Timothy Coombs SCCT**

Coombs' teori har hentet inspiration fra fasemodeller inden for krisehåndtering og fra retorikken. En af de teoretikere der går forud for Coombs' teori er Steven Finks fasemodel for et kriseforløb, der er baseret på et sygdomsforløb i tre faser. I første fase viser symptomerne på sygdommen sig, i anden fase bryder sygdommen ud, og i tredje fase bliver patienten enten rask eller dør. Han

definerer på baggrund af dette en krise som ”*a turning point for better or worse*” (Fra: Merkelsen, 2010: 309).

Coombs’ teori har endvidere hentet inspiration fra Christine M. Pearson og I.I. Mitroffs fem - fase krisemodel; *signal, detection, preparation and prevention, damage containment, recovery, and learning* (Mitroff & Pearson, 1993: 10). De fem faser bygger på kriseforløbets faser ”før, under og efter krisen”. De nævner, at mange stakeholdere bliver påvirket af en krise, og at virksomheden må forsøge at tage hensyn til stakeholdernes forskellige opfattelser af krisen (Mitroff & Pearson, 1993: 12). Ligesom Benoit har han yderligere hentet inspiration fra B.L. Ware & W.A. Linkugels apologia teori (1973), som blev præsenteret tidligere.

### **Timothy Coombs’ Situational Crisis Communication Theory**

Med udvidelsen af feltet inden for krisekommunikation anlægger Coombs et processuelt syn på kriseforløbet, da han både fokuserer på faserne ”før, under og efter krisen” (Coombs, 2012:10-11). Hans SCCT hører dermed til den kontekstorienterede tradition, da han i de tre faser ser på *hvor, hvornår og til hvem* man kommunikerer og på, *hvad og hvordan* man kommunikerer (Frandsen & Johansen, 2008: 1). I forbindelse med en virksomheds krisekommunikation nævner han *den neoinstitutionelle organisationsteori*, der bygger på, at en virksomhed befinder sig i et organisationelt felt, da primære og sekundære interessenter enten påvirker eller påvirkes af organisationens handlinger. I et sådant felt findes en bestemt magtdynamik, der resulterer i skabelsen af normer og regler, forventninger og krav, som organisationen presses (eller føler sig presset) til at leve op til (Johansen & Frandsen, 2007: 231).

For at kunne undersøge årsagen til at en virksomheds primære og sekundære interessenter kritiserer virksomheden, er det, ifølge Coombs, relevant at fastlægge krisesituationen, der bygger på *krisetype, kriseansvar, krisehistorik og omdømme*. Disse parametre styrer en virksomheds valg af krisekommunikation, hvor sammenhængen mellem krisesituation og krisekommunikation ligger til grund for Coombs’ *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) (Coombs, 2012: 152-153).

Krisetypen fastlægger konteksten for krisen og skaber forståelse for de fortolkninger, der finder sted under en krise. Coombs inddeler krisetypen i grupperne victim cluster, accidental crisis cluster og preventable crisis cluster (Coombs, 2012: 71-72 & 157). Til den første gruppe hører bl.a. naturkatastrofer og rygter. Under den anden gruppe hører udfordringer, der bl.a. opstår, når stakeholderne er utilfredse med virksomheden samt tekniske fejl. I den sidste gruppe hører

menneskelige fejl og organisationelle ugerninger fx lovovertrædelser. Coombs nævner, at stakeholderne vil tillægge en virksomhed størst ansvar, hvis krisetypen beror på menneskelige fejl sammenlignet med fx naturkatastrofer eller tekniske fejl.

Coombs og hans kollega Sherry J. Holladay anvender begreberne ”velcro – effekt” og ”halo – effekt” om krisehistorik og omdømme (Coombs & Holladay, 2006: 125). De to teoretikere mener, at krisehistorik kan have betydning for graden af trussel mod virksomhedens omdømme, da omdømmet i større omfang er truet, hvis virksomheden har været involveret i flere kriser. En virksomheds omdømme kan ifølge de to teoretikere have betydning for opfattelsen af en krise, da en virksomheds omdømme i højere grad er truet, hvis en virksomhed, før krisen fandt sted, havde et dårligt omdømme (Coombs & Holladay, 2006: 135). Krisehistorik og omdømme kan således forklare, om stakeholdernes opfattelse af en krise hænger sammen med de to parametre.

Dette leder frem til at krisetype, omdømme og krisehistorik, ifølge Coombs, er med til at forklare det ansvar, stakeholderne tillægger en virksomhed under en krise, hvor han i den forbindelse anvender begrebet *attribution*. Dette begreb bliver beskrevet som stakeholdernes opfattelse af en krisebegivenhed, og deres ”umiddelbare” forklaring på en krise. Stakeholderes opfattelse af en virksomheds ansvar afhænger således af tre dimensioner; *stabilitet, kontrollerbarhed og locus* (Coombs, 2012: 152-153; Johansen & Frandsen, 2007: 235). *Stabilitet* omhandler det antal gange, en aktør har været indblandet i en begivenhed, og virksomhedens ansvar er størst, hvis den flere gange har været involveret i en begivenhed. *Kontrollerbarhed* beror på, at en virksomhed bliver tilskrevet et større ansvar, hvis stakeholderne vurderer, at virksomheden har haft en høj grad af kontrol over begivenheden, og at andre parter ikke har haft kontrol over det. *Locus* beror på graden af aktørens kontrol, hvor stakeholderne tillægger virksomheden en større ansvar, hvis de opfatter aktørens personlige kontrol som høj (Johansen & Frandsen, 2007: 235).

Når en virksomhed har fastlagt krisesituationen kan virksomheden vælge den kriseresponsstrategi(er), der ”passer” til den trussel mod omdømmet, krisen udgøre for virksomheden (Coombs, 2012: 158). Coombs opstiller fire kategorier for kriseresponsstrategier; *benægtelsesstrategier, formindskelsesstrategier, genopretningsstrategier og forstærkelsesstrategier*. Den første kategori består af tre strategierne ”angreb på anklager”, ”benægtelse” og ”syndebuk”. Den anden kategori bygger på strategierne ”bortforklaring” og ”retfærdiggørelse”. Den tredje kategori består af strategierne ”kompensation” og ”undskyldning”. Den sidste kategori bygger på strategierne ”påmindelse”, ”indsmigring” og ”offer for krisen” (Coombs, 2012: 154-157).

## Operationalisering af Timothy Coombs' SCCT

Selvom Coombs' og Benoit's teorier begge bygger på kriseresponsstrategier, er det relevant at inddrage Coombs' SCCT, da man kan fastlægge krisesituationen. Teorien er valgt, da man kan undersøge hvad og hvordan KF valgte at kommunikere samt hvor og hvornår foreningen kommunikerede og hvem deres kommunikation var rettet mod. På baggrund af den *neoinstitutionelle organisationsteori* kan man undersøge, om kritikken af minkproduktionen medførte, at KF følte sig presset til at forbedre dyrevelfærden for mink, eller om KF stod fast på, at dyrevelfærden var god. I forlængelse heraf kan man ved fastlæggelsen af *krisetypen* belyse, årsagen til krisen, og hvor stort et *ansvar* stakeholderne tillagde minkbranchen og dermed KF for krisen

Coombs' SCCT er også relevant, da man kan undersøge, om stakeholdernes *attribution* af minkproduktionen blev påvirket af KFs krisekommunikation. Man kan på den måde undersøge, om KF formåede at overbevise stakeholderne om, at minkbranchen er legitim (Coombs, 2012: 156-158). SCCT kan endvidere forklare politikernes, befolkningens, Animas og DBs syn på minkbranchen, da man ved inddragelsen af begreberne "halo-effekt" og "velcro-effekt" kan klarlægge, om KFs krisehistorik og omdømme har påvirket stakeholdernes *attribution* af minkproduktionen negativt eller positivt. Begreberne er derfor relevante, når man skal undersøge, om KF stod stærkere under krisen på grund af sit omdømme og krisehistorik, eller om foreningens omdømme og krisehistorik var med til at skabe kritikken af KF (Coombs & Holladay, 2006: 125-126). Coombs' SCCT er også relevant, da man kan vurdere, om KF valgte en krisekommunikation, der "passede" til den trussel mod omdømmet, krisen udgjorde. Coombs' SCCT er dermed valgt, da det kan undersøges, om KF valgte en krisekommunikation, der overbeviste stakeholderne om minkproduktionens legitimitet. Det kan desuden vurderes, hvordan KF kan arbejde videre med dyrevelfærden for mink for at reducere eller undgå at ende i en krise.



### 3.4. Anvendelsen af begreberne compliance og stakeholderanalyse

#### **Baggrundsteori for Corporate Social Responsibility**

*Corporate Social Responsibility* (CSR) er et begreb der dækker over mange aspekter af en virksomheds strategiske arbejde. CSR omhandler bl.a. virksomhedens arbejde for bæredygtighed og virksomhedens lovmæssige og etiske arbejde.

Archie B. Carroll er én teoretiker, der har opstillet en model for Corporate Social Performance (CSP), der bygger på tre primære dimensioner for CSP; social ansvarlighed (CSR), filosofier/social respons og sociale issues. CSR - dimensionen bygger på kategorierne *økonomi, lovgivning, etik og filantropi* (Pinkston & Carroll, 1996: 200). Hans inddeling af CSR – dimensioner tegner et billede af, hvordan CSR opfattes i dag, og hvad en virksomhed skal være opmærksom på for at imødekomme stakeholderne forventninger og krav. CSR ses i specialet som førnævnt ud fra et snævert perspektiv, da der fokuseres på KFs økonomi, overholdelse af lovgivning og de etiske retningslinjer, stakeholderne forventer. Dermed undersøges CSR – dimensionen filantropi ikke, der omhandler en virksomheds velgørenhedsarbejde.

#### **Begrebet compliance**

*Compliance* bliver defineret som virksomhedens overholdelse af lovgivningen og virksomhedens opførsel i forhold til almindelige normer for etik, moral og god opførsel (Schur, Reissmann & Rosenstock, 2011: 33-34). Virksomhedens overholdelse af *lovgivningen* og efterlevelsen af *moral og etik* skal ses på baggrund af de forventninger og krav, stakeholderne har til virksomheden. En virksomhed kan enten blive presset eller føle sig presset til at overholde lovgivningen og følge etiske retningslinjer. Hvis virksomheden bliver presset til at overholde lovgivningen og følge etiske retningslinjer kan det inden for en krisekontekst være et signal om, at virksomheden kan havne i en krise, eller at virksomheden befinder sig i en krise. Begrebet *compliance* og herunder etik defineres af Schur et al. som de af virksomhedens aktiviteter, der gavner forretningen. CSR – indsatsen bliver i specialet dermed set som en del af KFs strategiske arbejde, når det gælder bl.a. værdiskabelse, produkt og vækst (Schur et al., 2011: 34).

#### **Anvendelsen af Compliance i analysen**

Begrebet *compliance* er centralt i besvarelsen af problemstillingen, da det forklarer årsagen til kritikken. Man kan således belyse, om KF og Anima samt DB opfattede krisen ud fra et

lovgivningsmæssigt eller etisk perspektiv. Ud fra dette kan man sætte fokus på de argumenter, KF, Anima og DB anvendte til at styrke deres fortælling om dyrevelfærden på minkfarmene. I forlængelse heraf kan begrebet hjælpe til at klarlægge, hvordan KFs, Animas og DBs syn på dyrevelfærden for mink har påvirket befolkningens og politikernes opfattelse af minkbranchen. Det er også muligt at undersøge, om KF har gjort tiltag af enten lovgivningsmæssig eller af etisk karakter for at overbevise stakeholderne om, at branchen arbejder på at sikre dyrevelfærden på minkfarmene. Man kan dermed nå frem til, om det lykkedes KF at overbevise stakeholderne om, at branchen efterlever lovgivningen og etiske krav og forventninger, der forventes.

### **En definition af stakeholderanalyse**

Timothy Coombs definerer stakeholder som *“any persons or groups that have an interest, right, claim, or ownership in an organization”*. (2012: 37)

En stakeholderanalyse er et redskab virksomheder kan bruge til at fastlægge de interesser, der kan påvirke virksomheden, og de interesser som virksomhedens handlinger kan påvirke (Schur et al., 2011: 47). For at virksomheden kan fastlægge, hvem der kan påvirke virksomheden enten negativt eller positiv, og hvem virksomheden kan påvirke, kan man inddele stakeholderne efter primære og sekundære interesser. *De primære interesser* har direkte økonomisk indflydelse på virksomheden bl.a. kunder, og *de sekundære interesser* har ikke direkte økonomisk indflydelse på virksomheden bl.a. interesseorganisationer og pressen (Merkelsen, 2007: kap. 14).

Efter fastlæggelsen af primære og sekundære interesser kan virksomheden tilrettelægge en strategi, der har til formål at imødekomme stakeholdernes forskellige interesser. Endvidere kan virksomheden prioritere, hvilke stakeholdere man skal gå i dialog med og involvere i beslutningsprocesser. En stakeholderanalyse er dermed relevant, da virksomheden er bevidst om, hvilken magt stakeholderne har, og hvordan virksomheden skal handle for at undgå, at stakeholderne ikke anvender deres magt, der kan true virksomhedens omdømme og herunder legitimitet.

### **Hvorfor er en stakeholderanalyse relevant for specialet?**

En stakeholderanalyse er relevant, når man skal undersøge årsagen til stakeholdernes opfattelse af minkbranchen, da man kan fastlægge, hvilke stakeholdere der påvirkede KF og herunder minkbranchen enten negativt eller positivt. På den måde bliver det klarlagt, hvilke stakeholdere KF forsøgte at påvirke gennem sin krisekommunikation. Man kan endvidere sætte fokus på de

interesser, stakeholderne har i KF, og hvad stakeholderne forventer og kræver af minkbranchen. I forlængelse heraf kan man undersøge, om KFs krisehåndtering overbeviste stakeholderne om, at branchen varetog deres interesser og søgte løsninger, der tog hensyn til stakeholdernes forskellige interesser. En fastlæggelse af dette kan hjælpe til at vurdere, om KF formåede at reducere forskellen mellem KFs handlinger og stakeholdernes opfattelse af KFs handlinger, hvilket har betydning for, om KFs omdømme og opfattede legitimitet var truet.

### **3.5. Refleksion over de valgte teorier**

#### **Kritik af William Benoit's og Timothy Coombs' teorier**

Benoit's og Coombs' teorier er *afsenderorienterede*, hvilket kan være en ulempe i forhold til specialet, da teorierne ikke fokuserer på modtagernes kommunikation bl.a. Animas og DBs kommunikation, der er med til at forklare krisens forløb og opfattelsen af krisen.

I forhold til Coombs SCCT og begrebet *attribution* kan man sige, at hans teori er for simpel, da han anskuer stakeholdere som en homogen gruppe, der attribuerer på samme måde. Dette stemmer ikke overens med specialets videnskabsteoretiske ståsted, da konstruktivismen omhandler, at stakeholdere fortolker subjektivt og at denne fortolkning ofte afhænger af deres relationer med virksomheden og deres opfattelse af virksomhedens omdømme (Frandsen & Johansen, 2007: 243-244).

Benoit's teori om imagegenoprettelse kan tillige kritiseres, da begrebet image, ifølge teoretikerne Judith Burns og Michael Bruner, kan misforstås, da Benoit ikke tager højde for, at et image dannes hos modtageren og er et dynamisk fænomen. De to teoretikere kritiserer endvidere Benoit's teori for synet på, at en virksomheds image er en fastlagt identitet, og at virksomheden på baggrund af det afsender en færdigskrevet tekst. Dette ser de to teoretikere som misvisende, da de mener, at afsenderens kommunikation skaber modtagerens tekstkonstruktion (Frandsen & Johansen, 2007: 214-216). Det kan derfor diskuteres, om Benoit's teori er mangelfuld, da der i specialet lægges vægt på, at Animas og DBs kommunikation har haft en indflydelse på opfattelsen af krisen og på KFs krisekommunikation. Endvidere anlægger specialet en dynamisk tilgang til en virksomheds omdømme, da kritikken af minkbranchen netop viser, at en virksomheds omdømme kan ændre sig over tid.

De to teorier kan endvidere diskuteres i forhold til specialets videnskabsteoretiske ståsted hos konstruktivismen. Benoits og Coombs' teorier er "opskrifter" på, hvordan en virksomhed bør handle under en krise for at genoprette sit omdømme. Dette stemmer ikke overens med den konstruktivistiske tankegang, da den bygger på, at det subjektive er afgørende for, hvordan man håndterer en krise, og hvordan man opfatter den. Dermed kan man stille sig kritisk over for, om man kan anvende præskriptive teorier, da de foreskriver at modtageren vil reagere på en særlig måde ved valg af afsenderens type af kriseresponsstrategi. Dog kan man argumentere for, at Coombs' SCCT ikke på samme måde er en "opskrift" på virksomhedens krisekommunikation, da han netop siger, at en virksomheds krisekommunikation afhænger af krisesituationen. Selvom man kan kritisere Benoits og Coombs' teorier, er de relevante, da de kan anvendes til at forstå årsagen til KFs krise og foreningens krisekommunikation.

### **Issues mangement – lineær eller holistisk?**

Man kan kritisere Vibbert og Crables livscyklus – model for et issue og Jaques relationelle model, da virksomheder ikke kan identificere samtlige issues og kan "overse" issues, der kan udvikle sig til kriser. Endvidere er kriser forskellige og kræver forskellig krisehåndtering. Derfor kan man sige, at en virksomheds brug af issues management og krisehåndtering i faserne "før, under og efter" krisen ikke garanterer, at virksomheden ikke ender i en krise og/eller, at virksomheden kommer bedre ud af en krise. Dog kan man argumentere for, at modellerne er relevante, da de kan give viden om kriseforløb, identificering af krisen, håndtering af krisen og læring efter krisen. På den måde kan man vurdere, om KFs tilgang til issues management og krisehåndtering har haft betydning for stakeholderne opfattelse af minkproduktionen.

### **Opsummering**

Teoriene inden for issues management og kriseresponsstrategier kan bruges som redskaber til at belyse faserne "før, under og efter" krisen. Man får dermed undersøgt de begivenheder, der ledte frem til krisen, årsagen til krisen og krisens forløb. Endvidere får man viden om KFs krisekommunikation og stakeholderne opfattelse af den, der ligger til grund for at vurdere, om krisen har haft en negativ eller positiv betydning for KFs opfattede legitimitet. Man kan ligeledes vurdere, hvad KF kan gøre efter krisen for at reducere risikoen for, at foreningen havner i en lignende krise. Teoriene er derfor redskaber til at belyse konteksten for krisen og selve krisen, der er nødvendigt for at forstå krisens kompleksitet, da man både fokuserer på de underliggende årsager til krisen, selve krisen og de begivenheder, der finder sted efter krisens udbrud.

## 4. Analyse

### Analysens opbygning

Specialets analysedel er inddelt i tre hoveddele ”før krisen”, ”under krisen” og ”efter krisen”, der illustrerer forløbet omkring KFs krise. Analysens første del omhandler fasen ”før krisen”, hvor årsagen til krisens udbrud vil blive belyst. Dernæst vil der blive stillet skarpt på den definition, medierne, Anima og DB anvendte om issue om dyrevelfærden på minkfarmene, der danner rammen for den kontekst, krisen blev fortolket inden for. Definitionen ligger dermed til grund for at forklare, hvordan KF opfattede kritikken af deres branche, og hvordan foreningen herefter kommunikerede til stakeholderne før og efter krisens udbrud.

I anden del af analysen undersøges det, hvordan KF valgte at håndtere kritikken under krisen i forbindelse med de begivenheder, der blev skabt af mediernes fremstilling af minkbranchen. Analysens tredje del handler om, hvilken betydning KFs eksport til især Kina har haft for henholdsvis politikernes og befolkningens opfattelse af minkbranchen i fasen ”under krisen”. Derudover vil det blive undersøgt, om KF i fasen ”efter krisen” har ændret foreningens strategi i forhold til at fokusere på kriseforebyggelse og krisehåndtering på grund af det ansvar, stakeholdere tillagde branchen under krisen.

## 5. Analysedel 1

### 5.1. Krisen tager form

I dag er *issuet* dyrevelfærd et centralt emne, og der er i årenes løb kommet større og større fokus på dyrevelfærden inden for landbrugssektoren. Det stigende fokus har medført en øget kritik af landbrugsproduktioner, bl.a. når det gælder transport af svin og høns. Grundet kritikken har dyrevelfærd været genstand for diskussion, hvor man løbende forsøger at finde løsninger på, hvad man kan gøre for at forbedre dyrenes forhold. I denne sammenhæng kan det fremhæves, at dyrevelfærd er et *issue*, der bliver anerkendt af en række stakeholdere, hvorfor de løbende er opmærksomme på dyrevelfærd. Ud fra denne anskuelse kan man sige, at der i fasen ”før krisen” var risiko for, at KF kunne blive gjort til genstand for kritik, hvis foreningens stakeholdere viste utilfredshed med KFs overholdelse af lovgivningen og etiske retningslinjer.

Issuet om dyrevelfærd på minkfarmene ses dermed ud fra Vibberts og Crables issues management model i forhold til den *potentielle status*, da der var sandsynlighed for, at KFs stakeholdere ville rette deres opmærksomhed mod minkbranchen og stille sig kritisk over for dyrevelfærden på minkfarmene (Cralle & Vibbert, 1985: 5-6).

Vibberts og Crables *potentielle status* forklarer dermed, at KF i fasen ”før krisen” skulle være opmærksom på, at branchen med sandsynlighed ville blive kritiseret, hvis minkavlerne ikke overholdt lovgivningen. Sandsynligheden for at stakeholderne ville kritisere KF kan ses på baggrund af, hvad Coombs’ kalder *den neoinstitutionelle organisationsteori*. Denne teori omhandler, at virksomheder befinder sig i et samfund, hvor de skal efterleve de normer, regler og krav, som virksomheden presses til eller føler sig presset til at leve op til (Johansen & Frandsen, 2007: 231). *Den neoinstitutionelle organisationsteori* fremhæves, da det for KF er afgørende, at minkavlerne i faserne ”før krisen”, ”under krisen” og ”efter krisen” overholder lovgivningen og de etiske retningslinjer, stakeholderne forventer. KFs mål er dermed at branchen løbende arbejder på at imødekomme deres interesser og finde løsninger på issues, der skaber et fælles grundlag for stakeholdernes forskelligartede krav og forventninger. Dette er afgørende for at reducere risikoen for, at minkproduktionens legitimitet ikke betvivles.

På baggrund af *den neoinstitutionelle organisationsteori* kan man konstatere, at KFs omdømme under en krise vil være mere udsat, hvis KF i de tre krisefaser ikke informere og overbeviser sine stakeholdere om, hvad foreningen vil gøre for at sikre og/eller forbedre dyrevelfærden for mink.

I følgende afsnit vil der blive sat fokus på, hvordan KF opfattede dyrevelfærden på minkfarmene i fasen ”før krisen”, og hvordan dette hænger sammen med stakeholderes fokus på minkbranchen og Fødevarestyrelsens kontrolbesøg.

## **5.2. København Furs syn på dyrevelfærden på minkfarmene**

For at kunne forstå årsagen til kritikken af KF er det relevant at belyse, hvordan minkbranchen opfattede dyrevelfærden på minkfarmene, da dette forklarer KFs opfattelse af kritikken og foreningens valg af krisekommunikation.

KF har i fasen ”før krisen” haft indtryk af, at dyrevelfærden på minkfarmene overordnet var god, hvilket informant Ditte Hejberg Sorknæs, PR & Marketing Manager, giver udtryk for.

*Men man skal også medregne, at København Fur har eksisteret i 75 år, hvor der aldrig var nogen, der har sagt, hvad er det I går og laver, hvilket gør, at man ikke laver noget kriseberedskab. Hvis der ikke har været nogen krise, og der aldrig har været nogen, hvorfor skulle man så bekymre sig om det?. (Bilag B & B2, 22. oktober, 2012)*

Minkbranchens syn på dyrevelfærden kan forklares ud fra det fokus, der har været på minkproduktionen og Fødevarestyrelsens årlige kontrolbesøg på minkfarmene. Forholder man sig til det fokus, der har været på KF før krisen, kan det siges, at stakeholderne ikke har haft et stort fokus på minkbranchen, hvilket også gælder dyreværnsorganisationen DBs fokus på KF (Bilag A & A2, 6. september, 2012). Hvad angår Fødevarestyrelsens årlige 5 % kontroller fra år 2004 til år 2008, fremgår det, at minkavlerne har haft størst problemer med at overholde lovgivningen, når det gælder mangler i forhold til bl.a. burenes størrelse og beskæftigelsesmateriale. Af rapporterne fremgår det også, at antallet af sårede mink lå på et lavt niveau (Fødevarestyrelsen, 2004-2008).

Det lave fokus på minkbranchen og Fødevarerkontrollernes målinger har betydet, at der ifølge KF var en lav risiko for, at minkbranchen ville blive kritiseret, og at stakeholderne ville stille sig kritisk over for minkproduktionens eksistens. KFs vurdering af risikoen for, at branchen ville havne i en

krise kan belyses ud fra Jaques relationelle model set i forhold til fasen ”før krisen”. Årsagen er, at man ved brug af modellen kan antage, at KF ikke har haft fokus på de underliggende årsager, der kunne udløse en krise (Jaques, 2007: 151-152). Sagt med andre ord havde KF ikke identificeret de issues, der kunne udvikle sig til en krise. Man kan på baggrund af Jaques’ relationelle model antage, at KF før krisen ikke var bevidst om, hvad en krise ville betyde for KF og for stakeholderne, samt hvordan KF skulle håndtere en eventuel krise. Man kan ud fra dette synspunkt antage, at KF kom til at stå svagere under krisen, da foreningen ikke havde tilrettelagt en strategi for, hvordan man i tilfældet af en krise skulle overbevise stakeholderne om foreningens legitimitet.

Overordnet kan det siges, at KFs opfattelse af dyrevelfærden på minkfarmene generelt set var positiv i fasen ”før krisen”. Dette betød, at KF ikke så det nødvendigt at fokusere på kriseforbereelse og kriseforebyggelse, da foreningen ikke så signaler på, at minkbranchens legitimitet ville blive betvivlet. KFs opfattelse af dyrevelfærden på minkfarmene er med til at forklare, hvorfor krisen brød ud, hvorfor krisen eskalerede, og hvorfor KF valgte at svare på kritikken.

### **5.3. Årsagen til Animas og TV2’s kritik af København Fur**

D. 8. oktober 2009 blev 34 minkavlere kontaktet af TV2 med information om, at de havde overtrådt lovgivningen (bilag 3), da optagelser viste billeder af sårede mink (Dansk Pelsdyravler forening, 2009; Minkavlere vil stoppe Operation X, 2009). Optagelserne fra de 34 minkavleres farme skulle, som nævnt i indledningen, anvendes i programmet Operation X ”Pels på vrangen”, der skulle vises d. 27. oktober 2009. Kritikken af de 34 minkavlere var dermed en kritik af KF, da KF som førnævnt er en forening, der dækker over auktionshuset Danske Pelsauktioner og Danske Pelsavlere.

Anima og TV2’s kritik af KF kan forklares ud fra begrebet *compliance*, da kritikken gik på, at KF ikke overholdt lovgivningen, hvilket de sårede mink dokumenterede. De sårede mink var ifølge Anima et bevis på, at den nuværende produktionsform for mink ikke tog hensyn til minkenes natur som et solitært rovdyr. Dermed såede Anima tvivl om minkproduktionens legitimitet, da Anima startede debatten om, om mink var egnet til at blive holdt i bur (Schur et al., 2011: 33-34). Kritikken fra Anima og den på det tidspunkt kommende udsendelse af Operation X betød, at KF stod i en



situation, hvor det var sandsynligt at flere af foreningens stakeholdere ville forholde sig kritisk til minkproduktionen efter udsendelsen af Operation X.

Inddragelsen af begrebet *compliance* hjælper til at belyse årsagen til Animas kritik af KF, da Anima mente, at optagelserne af de sårede mink var nødvendige, da KF før krisen ikke havde erkendt, at der var problemer med dyrevelfærden på minkfarmene. KF stod dermed i en situation, hvor foreningen både blev kritiseret for ikke at overholde lovgivningen samt, at foreningen ikke tog hensyn til minkenes natur. KF fandt det således nødvendigt at tilrettelægge en krisekommunikation, der overbeviste stakeholderne om, at man kunne retfærdiggøre en fortsat produktion af minkskind i Danmark. Man kan se Animas kritik og KFs opfattelse af kritikken ud fra den *neoinstitutionelle organisationsteori*. Dette beror på, at kritikken fra Anima og den kommende udsendelse af Operation X var et udtryk for, at grupper i samfundet var utilfredse med KFs handlinger, og at KF stod i en situation, hvor foreningen skulle forsøge at reducere forskellen mellem KFs handlinger og stakeholdernes opfattelse af disse. Animas kritik af KF og TV2's varsling af Operation X betød, at KFs omdømme blev truet, da KF blev presset til at overbevise stakeholderne om minkproduktionens legitimitet.

Man kan se Animas opfattelse af minkbranchen ud fra Vibberts og Crables model i forhold til den *overhængende status*, da Animas syn på dyrevelfærden på minkfarmene med sikkerhed ville blive offentliggjort af TV2 (Crale og Vibbert, 1985: 6). Offentliggørelsen af Animas holdning til minkbranchen udgjorde således en trussel mod KFs omdømme, da det skabte sandsynlighed for, at andre grupper af stakeholdere ville forholde sig kritisk til minkproduktionen på grund af den forestående udsendelse af Operation X. Informant Søren Jessing Jespersen, mediechef i KF siger "(...) det indtryk som en uvidende seer får, er, at 87 % af minkene render rundt med sår i hovedet, og sådan er virkeligheden ikke" (Bilag C & C2, 22. oktober, 2012). Søren Jessing Jespersen bekræfter, at KF stod i en situation, hvor det var sandsynligt, at stakeholderne bl.a. befolkningen ville opfatte mediernes fremstilling som "sandheden".

Ud fra dette kan man konstatere, at KF blev bevidst om, at mediernes fremstilling af minkfarmene betød, at der blev sat en offentlig definition af, hvad konsekvenserne ved minkproduktionen var og er. KFs opfattelse af mediernes kommende fremstilling af minkfarmene medførte, at foreningen på ledelsesplan tog en beslutning om at tilrettelægge en krisekommunikation. Krisekommunikationen havde til formål at overbevise stakeholderne om, at der var en overordnet god dyrevelfærd på minkfarmene, og at minkavlerne ikke var dyremishandlere. KF fik muligheden for at fortælle

minkbranchens side af historien i ugerne op til udsendelsen af Operation X 2009. Dette betød, at KF kunne reducere de negative følelser, som KF troede, at stakeholderne ville få, når de blev præsenteret for billeder af sårede mink i Operation X.

Kritikken af KF betød, at foreningen stod i en situation, hvor de blev presset til at håndtere en krise, der kan ses som en udfordring for KF, da foreningen ikke havde fokuseret på kriseforbereelse og kriseforebyggelse førhen. På baggrund af dette kan man sige, at KFs krisehåndtering var operationel, da foreningen først fokuseret på kriseledelse, da krisen med sikkerhed ville dukke op (Coombs, 2012: 152; Jaques, 2007: 153). KFs krisehåndtering skal ses i sammenhæng med, hvad Jaques kalder for krisegenkendelse (Jaques, 2007: 153-154). KFs "krisegenkendelsen" gik på, at man skulle overbevise stakeholderne om, at minkproduktionen kunne retfærdiggøres, da dyrevelfærden overordnet var god. KFs opfattelse af krisen forklarer således foreningens valg af krisekommunikation.

KFs krisegenkendelse forklarer, hvorfor Anima og senere DB kritiserede minkbranchen, da de så de sårede mink som bevis på, at dyrevelfærden på minkfarmene var kritisk, og at KF ikke kunne retfærdiggøre minkproduktionen i sin nuværende form. Forskellen mellem KFs og Animas samt DBs identificering af krisen forklarer den længerevarende kritik af minkbranchen og krisens eskalering og betydning for minkbranchens opfattede legitimitet.

#### **5.4. Kritikkens betydning og truslen mod København Furs omdømme**

Kritikken af KF kan ses ud fra den krisetype, Coombs kalder for *organisationelle ugerninger*, der ligger inden for kategorien preventable crisis cluster. Denne krisetype er ifølge Coombs den, der udgør den største trussel mod en virksomheds omdømme, da kritikken ifølge stakeholderne skyldes menneskelige fejl (Coombs, 2012: 71-72; Frandsen & Johansen, 2007: 238). Man kan dermed sige, at Anima og senere DB tillagde KF et stort ansvar (locus), da de mente, at minkbranchen havde ansvaret for, at dyrevelfærden for mink var kritisk. Anima og DB krævede derfor, at KF tog bedre hensyn til minkenes natur, da det ville sikre dyrevelfærden på minkfarmene (Bilag D & D2, 5. september, 2012). Man kan således antage, at den krisesituation, KF stod i, udgjorde en stor trussel for minkbranchens omdømme, da der blevet sået tvivl om minkbranchens legitimitet. I forlængelse heraf kan det siges, at truslen mod KFs omdømme også afhang af, om KF var genstand for kritik flere gange under krisen (stabilitet), og om KF fik reduceret de negative følelser, stakeholderne

forbandt med billederne af de sårede mink og mink med stereotyp adfærd<sup>2</sup>. For at kunne undersøge om krisen har udgjort en stor trussel for KFs omdømme, vil der i følgende afsnit blive fastlagt de stakeholdere, der har været involveret i krisen.

## 5.5. En stakeholderanalyse

Set ud fra Coombs' beskrivelse af den *neoinstitutionelle organisationsteori* befinder KF sig i et organisatorisk felt, der består af primære og sekundære interessenter, der enten påvirker eller påvirkes af organisationens handlinger. I forlængelse heraf definerer han forholdet mellem en virksomhed og dens interessenter som *interdependent* (Coombs, 2012:36-37; Johansen & Frandsen, 2007: 231). KFs interessenter vil blive præsenteret ud fra denne opdeling hvor de, der er medtaget, er dem, der har haft indflydelse på krisen, og som er blevet påvirket af krisen.

### *Kopenhagen Furs primære interessenter*

#### Leverandører/ejere af KF

Det specielle ved KFs struktur er, at minkavlerne, samlet i Dansk Pelsdyravlerforening, på en gang er leverandører af minkskindene og ejere af andelsforeningen KF. Andelsforeningen KF er det kommercielle firma for minkbranchen og står dermed for den eksterne kommunikation.

Minkavlerne/ejerne er en primær interessent til KF, da de sikrer produktionen af minkskind og dermed omsætningen. Derfor påvirker minkavlerne KF direkte økonomisk, da de producerer skind og sikre branchens eksistensgrundlag.

#### Befolkningen

De danske forbrugere kan være med til at øge kritikken af KF ved at ytre negative holdninger om branchen på bl.a. sociale medier. Derudover kan de påvirke KF under krisen ved ikke at købe pels og boykotte de samarbejdspartnere, branchen indgår aftaler med. Omvendt kan de skabe folkelig opbakning til KF og skabe legitimitet omkring branchen og herigennem give udtryk for, at man ser organisationen som troværdig.

#### Kunder

---

<sup>2</sup> Stereotyp adfærd er, når minken løber rundt i gentagende bevægelser og foretager sig de samme ting, som ifølge dyreværnsorganisationerne strider imod minkens natur.

Kina: De kinesiske opkøbere er betydningsfulde for KF, da Danmark eksporterer omkring 99 % af sin minkproduktion til udlandet og heraf en tredje del til Kina. Dermed er de kinesiske kunder og forbrugere med til at sikre KFs eksistens, da under én procent af skindene bliver i Danmark. De kinesiske kunder kan derfor udgøre en trussel, hvis de vælger at reducere deres køb af dansk skind.

Danmark: Udover de kinesiske opkøbere er der de danske opkøbere/modehuse, der bruger minkpels i deres kollektioner. Modehusenes opbakning har betydning for KFs image, da deres brug af pels er med til at legitimere minkbranchen. De kan udgøre en trussel for foreningens image, hvis de vælger at føre en anti – pels politik, da de fremstår som ambassadører for det tøj, der er ”rigtigt” og ”forkert” at gå i.

### *Kopenhagen Furs sekundære interessenter*

#### Pressen

KF skal, som enhver virksomhed, forholde sig til pressen, der både kan udgøre en mulighed eller en trussel for branchens image. KF har mulighed for at bruge pressen som et middel til at informere om minkbranchen og overbevise stakeholderne om, at man gør det godt. Samtidig kan pressen udgøre en trussel for KF, hvis pressen bringer negative historier, der kan sætte KFs omdømme i fare.

#### Dyreværnsorganisationer

Dyreværnsorganisationen DB og foreningen Anima kæmper for dyrs rettigheder, og kan dermed være en trussel for KFs image, hvis de vælger at kritisere minkbranchen og så tvivl om dens legitimitet. Samtidig har KF mulighed for at indgå samarbejde med dem, hvis der er grundlag for det og i fællesskab finde frem til løsninger, der kan forbedre forholdene på minkfarmene.

#### Politikere

Politikerne er en vigtig interessent for KF, da de vedtager lovgivningen og fastsætter de minimumskrav, minkavlerne skal overholde. Da lovgivningen er minimumskrav har minkbranchen mulighed for at øve indflydelse på den politiske dagsorden ved at sætte forslag til ændringer af den nuværende lovgivning for mink. Derfor er det vigtigt, at KF har politisk opbakning til det de gør, da branchen ellers risikerer, at der på sigt kommer et forbud mod minkproduktion i Danmark enten ved national lovgivning, som man har set i andre lande, eller ved EU - lovgivning.

## 5.6. København Furs budskab til stakeholderne før krisen

Fremstillingen af dyrevelfærden på minkfarmene fik KF til at reagere, da foreningen ikke ville acceptere, at minkavlerne blev fremstillet som dyremishandlere, hvorfor branchen ønskede at fortælle sandheden om minkbranchen. For KF handlede kritikken dermed ikke om at retfærdiggøre minkproduktionen i udlandet, da der ikke blev set kritisk på minkbranchen i bl.a. Kina. Det handlede udelukkende om, at KF skulle overbevise stakeholderne om, at minkproduktionen var og er legitim, og at minkavlerne forsat skulle have lov til at producere minkskind i Danmark.

KF havde godt tre uger til at påvirke befolkningens *attribution* af minkproduktionen (Jacobsen, 2009). For at overbevise stakeholderne om dette, offentliggjorde KF et brev til TV2 i de landsdækkende aviser d. 24. oktober 2009 og lancerede hjemmesiden ”den2side”. Budskabet i KFs åbne brev til TV2 ”Må TV2 bevidst manipulere?” var, at TV2 ikke kunne give KF oprindelsesdokumentation på de optagelser, der skulle anvendes i Operation X. Endvidere skrev KF i brevet, at personer i Anima, der stod bag optagelserne til Operation X, var blevet straffet med op til et år og ni måneders fængsel for bl.a. brandstiftelse på pelsdyrfarme i år 2003 (Dansk pelsdyravlerforening, 2009).

KF har i brevet til TV2 anvendt responsstrategierne ”reduktion af angrebets omfang” og ”unddragelse af ansvar” (Benoit, 1995: 77-78). Strategien ”reduktion af angrebets omfang” og underemnet *angreb på anklager* gør sig gældende, da KF forsøgte at så tvivl om Animas og TV2’s troværdighed for på den måde at reducere de negative følelser, stakeholderne forbandt med sårede mink.

Foruden KFs anvendelse af strategien ”reduktion af angrebets omfang”, anvendte KF strategien ”unddragelse af ansvar” og underemnet *omstødelse*. Dette gør sig gældende, da KF bl.a. skrev, at TV2 ikke kunne gøre rede for, om optagelserne var konstrueret, og om det var ansvarligt af TV2 at anvende Animas optagelser, der kun dokumenterede en side af sagen. KF udtrykte således, at man manglede vigtig information i sagen, og at branchen derfor ikke kunne blive holdt fuldt ansvarlig for de sårede mink.

KFs budskab med det åbne brev til TV2 kan ses som et udtryk for, at KF forsøgte at reducere det ansvar, man blev tillagt for de sårede mink. Dette gjorde KF ved at fortælle, at TV2 og Anima brugte tvivlsomme metoder til at fremstille minkbranchen på, og at man derfor ikke vidste, om

Anima havde konstrueret minkenes forhold på farmene. KF forsøgte også at reducere de negative følelser stakeholderne forbandt med de sårede mink, da der stod i brevet, at Fødevarestyrelsen kontrolbesøg, der blev foretaget på grund af Animas kritik, ikke gav anledning til sige, at dyrevelfærden på minkfarmene var kritisk.

Man kan konstatere, at KF i brevet til TV2 opfordrede stakeholderne til at forholde sig kritisk til programmet Operation X, da TV2 og Anima skabte et forvrænget billede af dyrevelfærden på minkfarmene. Dette skal ses i lyset af, at KFs mål var at overbevise stakeholderne om, at minkbranchen var legitim, da dyrevelfærden overordnet lå på et godt niveau.

For at tydeliggøre dette budskab lancerede KF hjemmesiden ”den2side”, hvor en række minkavlere fortalte om deres arbejde på minkfarmene. KFs formål med hjemmesiden var at personificere minkavlerne og vække sympati. Hjemmesiden bygger på Benoits responsstrategi ”reduktion af angrebets omfang” og underemnet *afstivning* (Benoit, 1995:77). Dette beror på, at KF forsøgte at formindske de negative følelser, foreningen troede, stakeholderne ville forbinde med Operation X, da minkavlernes historier skulle vise, at minkavlerne havde interesse i at passe deres mink ordentligt (Bilag C, 22. oktober, 2012).

Man kan sige, at KFs åbne brev til TV2 og ”den2side” er et udtryk for, at KF ikke direkte benægtede, at der var mink, der kom til skade men erkendte heller ikke, at kritikken var retfærdig. KF så det således ikke nødvendigt at forbedre dyrevelfærden på minkfarmene, da der ifølge KF ikke var bevis på, at dyrevelfærden var dårlig. Man kan i stedet se minkbranchens kommunikation som et forsøg på at reducere stakeholdernes negative *attribution* af kritikken ved at så tvivl om Animas og TV2’s troværdighed og skabe sympati for minkavlerne. KFs kommunikation kan have haft en positiv effekt, da den skabte sandsynlighed for, at stakeholderne ikke ville opfatte billederne af de sårede mink i Operation X som repræsentativt for dyrevelfærden på minkfarmene. I forlængelse heraf kan det siges, at KFs hurtige respons på kritikken kan have haft en positiv effekt på stakeholdernes opfattelse af Operation X. Dette skyldes, at KF definerede minkbranchens syn på dyrevelfærden på minkfarmene i offentligheden, før Operation X blev vist, og KF kunne på den måde præge stakeholdernes syn på minkbranchen i en positiv retning. Stakeholderne ville på den måde være bevidst om KFs syn på dyrevelfærden på minkfarmene, hvilket kunne skabe et nuanceret billede og medføre, at branchen ikke blev ”dømt” ligeså hårdt.

KFs hurtige respons på kritikken kan forklares ud fra branchens struktur, da leverandørerne af minkskind er de samme som ejerne af andelsforeningen. Denne struktur skaber en tættere dialog mellem de to enheder, hvilket kan være en fordel under en krise, da det er lettere for ledelsen effektivt og hurtigt at kommunikere til minkavlerne, hvad de skal gøre for at håndtere kritikken (e-mail, 23. januar, 2013).

## **Opsummering**

Analysens første del besvarer specialets første underspørgsmål, der omhandler årsagen til krisen. Dette da det er blevet klarlagt, at kritikken fra Anima skyldtes, at de sårede mink var bevis på, at det var uansvarligt at holde mink i bur. Dette blev understøttet af TV2's program Operation X "Pels på vrangen". Dermed er rammen for fortolkningen af krisen blevet fastlagt, og den danner grundlag for at undersøge, hvorfor KF valgte at reagere, og hvordan foreningen kommunikerede til stakeholderne i fasen "før krisen" og "under krisen". Det blev belyst, at KFs reaktion på kritikken skyldtes, at foreningen ville overbevise stakeholderne om, at minkavlerne ikke er dyremishandlere, da det ifølge KF er bevis på, at minkproduktionen kan retfærdiggøres i Danmark.

Følgende afsnit sætter fokus på udsendelsen af programmet "Pels på vrangen" 2009, der markerede starten på krisen. Operation X skaber forståelse for, hvorfor stakeholderne og KF opfattede krisen, som de gjorde. Dermed skaber krisens udbrud forståelse for KFs krisekommunikation.

## **6. Analysedel 2**

### **6.1. Animas definition af dyrevelfærden på minkfarmene bliver offentliggjort i medierne**

Animas kritik af KF og TV2's fremstilling af minkbranchen er med til at forklare, om stakeholderne så minkproduktionen som et legitimt erhverv, hvorfor der bliver sat fokus på TV2's udsendelse af Operation X.

KF fik trykt annoncen "I aften bliver Klaus fremstillet som dyremishandler" d. 27. oktober 2009 (Kopenhagen Fur, 2009). Annoncen skal ses i sammenhæng med KFs åbne brev til TV2 og hjemmesiden "den2side", da KFs budskab var, at de sårede mink, der blev vist i Operation X ikke skildrede de sande forhold på minkfarmene. Man kan se KFs kommunikation i annoncen ud fra

Benoits responsstrategi ”reduktion af angrebets omfang” og underemnet *afstivning*, da KF forsøgte at reducere de negative følelser, foreningen troede, at stakeholderne ville forbinde med billederne af sårede mink (Benoit, 1995: 76; Bilag C, d. 22. oktober, 2012). Annoncen var KFs sidste mulighed i fasen ”før krisen” for at ændre på anklagens opfattede omfang. Dette forsøgte KF at gøre ved at udtrykke, at dyrevelfærden på minkfarmene overordnet var god, og at stakeholderne ikke skulle tro på, at billederne af de sårede mink viste ”sandheden” om minkproduktionen.

Samme dag som KF fik tryk sin annonce blev Operation X ”Pels på vrangen” vist, og befolkningen kunne, som ventet af KF, se billeder af skambidte mink og mink, der viste tegn på stereotyp adfærd. Formålet med optagelserne var, ifølge informant Thorbjørn Schiønning, kampagne koordinator i Anima, at vise konsekvenserne ved at holde mink og skaffe dokumentation, så det blev sværere for branchen at lukke ned for kritik (Bilag D & D2, 5. september, 2012).

Man kan forklare mediernes fremstilling af dyrevelfærden på minkfarmene på baggrund af Vibberts og Crables model for issues management i forhold til den *verserende status*, da Animas kritik blev offentliggjort af TV2 for KFs andre stakeholdere (Vibbert & Crable, 1985: 6). På grund af mediernes fremstilling af minkbranchen kan man antage, at truslen mod KFs omdømme steg, da udsendelsen af ”Pels på vrangen” øgede sandsynligheden for, at flere af KFs stakeholdere ville støtte Animas holdning til minkbranchen. Hvis stakeholderne støttede Animas holdning ville det give et indtryk af, at flere stakeholdere ikke ville stå inde for minkproduktionen. Derfor var det vigtigt for KF at retfærdiggøre minkproduktionen i Danmark.

TV2’s fremstilling af minkbranchen der viste minkproduktionen ud fra et kritisk perspektiv betød, at det blev sværere for KF at ændre på stakeholdernes *attribution* af minkbranchen, da der blev givet en offentlig definition på issue om dyrevelfærden på minkfarmene. Det handlede for KF dermed om at overbevise stakeholderne om, at minkbranchen efterlevede lovgivningen og de etiske retningslinjer, som stakeholderne forventede.

Der vil i følgende afsnit blive sat fokus på resultaterne af den ekstrakontrol, Fødevarestyrelsen foretog af minkfarmene i år 2010 som følge af Operation X’s udsendelse. Denne ekstrakontrol er relevant, da resultaterne understøtter de argumenter, KF og DB brugte i debatten om dyrevelfærden i 2012. Denne debat bliver gennemgået i afsnit 6.7., 6.8. og 6.9.



## 6.2. København Fur og Dyreværnsorganisationerne anvender Fødevestyrelsens resultater til at understøtte deres syn på dyrevelfærden på minkfarmene

Fødevestyrelsen gennemførte en 100 % velfærdskontrol<sup>3</sup> i år 2010, hvor der blev fundet lovovertrædelser på 50 % af *pelsdyrfarmene*. Af kontrollen fremgik det, at lovovertrædelserne primært omhandlede minks manglende permanente adgang til halm eller hylde/rør, redekassernes størrelse og manglende dokumentation for medicinsk behandling og for antallet af døde dyr (Fødevestyrelsen, 2011: 53-54).

Resultaterne fra Fødevestyrelsens 100 % velfærdskontrol er med til at forklare krisens udvikling og eskalering, da Anima og DB så resultaterne som bevis på, at dyrevelfærden på minkfarmene var kritisabel, og at minkenes natur ikke blev tilgodeset under den nuværende produktionsform. Animas og DBs holdning til minkproduktion kan som førnævnt ses ud fra begrebet *compliance*, da kritikken gik på minkavlernes manglende overholdelse af lovgivningen samt KFs manglende hensyn til minkenes natur (Schur et al., 2011: 34; Bilag A, 6. september, 2012; Bilag D, 5. september, 2012).

Årsagen til krisens udvikling var, at KF så lovovertrædelserne som en langt række mere *teknisk prægede forhold*, hvor KF eksempelvis refererede til minkenes manglende adgang til halm. Dette er et udtryk for, at KF fandt den overordnede dyrevelfærd på minkfarmene god, og at der ikke var behov for at ændre på produktionsformen (Kristensen, 3. juni, 2010). KFs argument om, at lovovertrædelserne var af teknisk karakter kan anskues ud fra Benoits responsstrategi ”reduktion af angrebets omfang” og underemnet *minimering* samt ud fra Coombs’ responsstrategi ”retfærdiggørelse”. Dette kan forklares ved, at minkbranchen forsøgte at minimere stakeholdernes negative følelser, de forbandt med sårede mink, da KF påpegede, at der var få skadede mink. KF forsøgte dermed at ændre på anklagens omfang, da branchen påpegede, at der ikke var et stort problem med sårede mink, som det så ud i medierne (Benoit, 1995: 77; Coombs, 2012: 154). Ifølge informant Tina Engberg, kommunikationschef, erkendte KF ikke krisens reelle årsag ”København Furs kommunikation har langt hen af vejen gået på benægtelse i forhold til, at der ikke er nogen problemer” (Bilag A, 6. september, 2012). Fødevestyrelsens 100 % velfærdskontrol 2010 er

---

<sup>3</sup> I 100 % velfærdskontrollen indgik de 78 minkfarme fra ekstrakontrollen i 2010 ikke.  
Kilde: Fødevestyrelsen ”Dyrevelfærd i Danmark 2010”

derfor med til at belyse årsagen til krisens eskalering, da Anima og DB så lovovertrædelserne som bevis på, at den nuværende produktionsform ikke tog hensyn til minkenes natur. Dermed gav Anima og DB ikke KF ret i, at minkproduktionen kunne retfærdiggøres.

Man kan dermed konstatere, at debatten om dyrevelfærden på minkfarmene både omhandler lovgivning og etik, da Animas og DBs kritik i høj grad byggede på en diskussion om, om mink var egnet til at blive holdt i bur. Dermed udtrykte Anima og DB, at lovovertrædelserne var bevis på, at dyrevelfærden for mink var uacceptabel, hvor KF så Fødevarestyrelsens kontrol som bevis på, at der var en overordnet god dyrevelfærd, da KF målte dyrevelfærden på antallet af sårede mink.

Overordnet kan man fastslå, at KFs og Animas samt DBs fortolkning af 100 % velfærdskontrollen 2010 er med til at forklare udviklingen af krisen, da man ikke opfattede dyrevelfærden på minkfarmene ud fra samme parametre.

### **6.3. København Fur tager initiativ til at forbedre forholdene for mink – ændrede det synet på branchen?**

Selvom KF ikke så Fødevarestyrelsens 100 % velfærdskontrol som bevis på, at dyrevelfærden på minkfarmene var kritisabel, iværksatte branchen initiativer, der skulle rette op på, hvad de kaldte *teknisk prægede forhold*.

Et af de initiativer KF iværksatte var kampagnen ”tjek på farmen” der blev lanceret i efteråret 2009, som havde (og stadig har) til formål at sikre, at minkavlerne overholder den gældende lovgivning. Kampagnen indebar bl.a., at samtlige 1.500 farme blev kontaktet af Dansk Pelsdyravlerforening med henblik på at undersøge, hvordan minkavlerne efterlevede lovgivningen. I forlængelse af kampagnen ”tjek på farmen” udviklede KF it systemet ”farm-cockpit”, hvor alle minkavlere fik adgang til de it – systemer, der er drevet af KF. Det nye it - system byggede på et branchekodeks<sup>4</sup>, hvor hver avler dagligt skulle modtage en liste over aktuelle gøremål, der var og er fastsat i lovgivningen samt over farmrutiner, der skulle sikre dyrevelfærd og gode produktionsresultater (Arbejdsgrupperapport, 2009/2010).

---

<sup>4</sup> Branchekodekset blev godkendt af Fødevarestyrelsen d. 30. juni 2011  
Kilde: Branchekodeks for god farmpraksis

Man kan se KFs initiativer på baggrund af begrebet *compliance*, da KF implementerede retningslinjer, der skulle sikre minkavlernes overholdelse af lovgivningen (Schur et al., 2011: 33-34; Arbejdsgrupperapport, 2009/2010). Man kan antage, at KFs initiativer kunne øge stakeholdernes positive syn på branchen, da KF tog initiativ til at reducere antallet af lovovertrædelser. Informant Tina Engberg udtrykker i forbindelse med KFs initiativer *”så længe at forholdene er de samme på minkfarmene, så tror man ikke i Dyrenes Beskyttelse, at det vil forbedre situationen. Det ændrer ikke grundlæggende på, at produktionsformen skal laves om”* (Bilag A & A2, 6. september, 2012). Opfattelsen i DB viser, at dyreværnsorganisationen ikke fandt, at KF imødekom DBs interesser, da KF ikke viste tegn på, at branchen reelt ønskede at forbedre dyrevelfærden for mink. Hvis man ser KFs initiativer ud fra en politisk vinkel, kan man antage, at initiativerne havde en positiv effekt på politikernes holdning, da KF viste, at minkbranchen ønskede at reducere antallet af lovovertrædelser. Man kan i forlængelse heraf antage, at initiativerne gik på, at KF var bevidst om, at der skulle rettes op på problemerne således, at politikerne ikke på sigt ville sætte spørgsmålstegn ved minkbranchens legitimitet.

Overordnet kan det siges, at initiativerne ikke ændrede på DBs og Animas holdning til minkproduktionen, da KF ifølge DB og Anima ikke viste vilje til at forbedre dyrevelfærden for mink. Dette forklarer, hvorfor krisen eskalerede, og det vil i følgende afsnit blive sat fokus på mediernes fremstilling af minkbranchen.

#### **6.4. Animas og Dyrenes Beskyttelses kritik bliver styrket af mediernes fremstilling i år 2010/2011**

For at undersøge den opfattelse KFs stakeholdere havde af minkproduktionen og dermed i hvor høj grad, branchens omdømme var truet, vil det nedenfor blive belyst, hvordan mediernes fremstilling i årene 2010 og 2011 styrkede Animas og DBs holdning til minkproduktionen.

TV2 valgte d. 30. august at vise billeder af sårede mink i Operation X med titlen *”hvad skete der så?”* (Pelsdyravlere kritiserer TV2 – igen, 2010). Denne udsendelse dokumenterede ifølge DB og Anima, at der i året efter krisens udbrud stadig var problemer med dyrevelfærden på de danske minkfarme. Krisesituationen blev forstærket af, at TV Avisen d. 24. februar og d. 14. oktober 2011 viste billede af sårede mink (Ritzaus bureau, 2012a; Dyrenes Beskyttelse, 2011e). Ifølge Britta Riis, Direktør i DB, viste optagelserne fra Operation X 2009 og 2010 samt TV Avisens udsendelser i

2011 de reelle forhold på minkfarmene. Dette betød for DB, at KF ikke kunne fortsætte med at ignorere problemernes omfang.

Mediernes fremstilling af branchen kan således ses som en bekræftelse på, at Anima og DB fortalte sandheden om minkbranchen. Den kritiske fremstilling af KF betød, at KF stod i en situation, hvor det løbende blev sværere at fastholde, at der var god dyrevelfærd på minkfarmene. Man kan i den forbindelse inddrage Coombs' begreb *attribution*, da han nævner, at en virksomhed tillægges et større ansvar, hvis virksomheden har været genstand for kritik flere gange (stabilitet) (Coombs, 2012: 152-153). TV2's og TV Avisens fremstilling af minkbranchen i 2010 og 2011 betød dermed, at minkbranchen blev præsenteret kritisk i medierne flere gange, og det stillede KF i en situation, hvor det var svært at overbevise stakeholderne om, at minkproduktionen kunne retfærdiggøres.

Krisen udvikling medførte, at der løbende blev sået tvivl om KFs troværdighed og minkbranchens legitimitet. I forlængelse heraf vil der i følgende afsnit blive set nærmere på KFs respons på mediernes fremstilling af minkbranchen for at undersøge, om KF fastholdte, at der var en overordnet god dyrevelfærd på minkfarmene.

### **6.5. København Furs respons på mediernes fremstilling – hvad betyder det for branchens opfattede legitimitet?**

På grund af udsendelserne Operation X 2009 og 2010 valgte KF at høre TV2 i Pressenævnet, da KF manglede oprindelsesdokumentation på optagelserne. KF skrev i den forbindelse i en pressemeddelelse, at TV2 vildledte og løj over for befolkningen gennem optagelserne, da antallet af sårede mink lå på et lavt niveau (Ritzaus Bureau, 2010; Danske Pelsdyravlere, 2009).

Stakeholdernes negative følelser, der var forbundet med billederne af sårede mink kan være blevet forstærket af, at KF tabte sagen til TV2 i Pressenævnet i december 2010 (Vangkilde, 2011, d. 10. december). Denne kendelse kan ses som en forstærkelse af Animas og DBs argumenter om at produktionsformen skal ændres. Dette kan man forklare ved, at Pressenævnets dom kunne blive opfattet som en bekræftelse på, at mediernes, Animas og DBs fremstilling var sandfærdig. Foruden KFs svar på udsendelsen af Operation X 2010 skrev KF to pressemeddelelser med overskrifterne ”TV Avisen jagter pelsdyravlere med materiale uden ophavsmand” og ”TV Avisen ønsker konfrontation over saglighed” (København Fur, 2011a; København Fur, 2011b).

I artiklen ”TV Avisen jagter pelsdyravlere med materiale uden ophavsmand” udtalte KF, at foreningen ikke havde kontrol over, hvad man kunne se i TV Avisen, da TV Avisens souschef Kwon Henriksen ifølge KF ikke kunne gøre rede for, om optagelserne viste de omtalte 34 minkfarme, og hvem der stod bag optagelserne. Ifølge KF betød dette, at TV2 ikke kunne garantere, at der ikke var rykket rundt på dyr, og om der var blevet anbragt sårede mink på farmene (Kopenhagen Fur, 2011a). I pressemeddelelsen ”TV Avisen ønsker konfrontation over saglighed” udtalte KF, at man ikke ønskede at stille op i TV Avisens debatprogram. Grunden var, at man ikke ville indgå i debat med en ”forbryder” som, ifølge KF, var Anima og specifikt kampagne koordinator Thorbjørn Schiønning. Tidligere formand for Dansk Pelsdyravlerforening, Kaj Kristensen, begrundede dette med, at han ikke ønskede at møde den person, der havde skabt usikkerhed blandt minkavlere ved at trænge ind på de 34 minkfarme (Kopenhagen Fur, 2011b).

Man kan anskue KFs respons på Operation X og på TV Avisen ud fra Benoits responsstrategi ”unddragelse af ansvar” og underemnet *omstødelse*, da KF udtalte, at foreningen ikke kunne blive beskyldt for noget, hvor der ikke forelå bevis på, at det var KFs minkfarme, man så på optagelserne. Dette er et udtryk for, at KF forsøgte at reducere det ansvar, man blev tillagt for de sårede mink (Benoit, 1995:77). KFs kommunikation kan samtidig ses ud fra strategien ”reduktion af angrebets omfang” og underemnet *angreb på anklager*, da foreningen anklagede Anima for at være en ”forbryder”, der ulovligt trængte ind på de 34 omtalte minkfarme (Benoit, 1995: 77). KFs kommunikation kan tilmed ses ud fra Coombs’ strategi ”offer for krisen”, da KF udtrykte, at minkbranchen var offer for en kritik, der blev iscenesat af ”forbryderen” Anima (Coombs, 2012: 154-155). Dette var, ifølge KF udtryk for, at man ikke kunne stole på det, man så i medierne, da KF ikke kunne få udleveret bevis på, at optagelserne i Operation X og TV Avisen stammede fra KFs minkfarme. KFs respons på mediernes fremstilling af minkbranchen viser, at KF fastholdt, at der var god dyrevelfærd på minkfarmene, og at kritikken ikke var retfærdig.

I forbindelse med dette kan man antage, at KFs kommunikation kunne ændre på de negative følelser, stakeholderne fik i forbindelse med mediernes fremstilling af dyrevelfærden på minkfarmene. Dette bygger på, at KF fremstillede sig selv som den ”gode” part og Anima som den ”onde part”, der kan have vækket sympati hos stakeholderne og dermed reducere det ansvar, stakeholderne tillagde KF i forbindelse med TV2’s og TV Avisens udsendelser. Samtidig kan man sige, at KFs kommunikation kunne øge det ansvar, stakeholderne tillagde minkbranchen for de sårede mink. Dette skyldes, at KF gav udtryk for, at minkbranchen var offer for hetz, hvilket kunne

have en negativ effekt, da KF ikke tog fat om problemet vedr. de sårede mink og erkendte, at der skulle gøres noget for at rette op på situationen.

Man kan konstatere, at KF anvendte samme krisekommunikation fra krisens start i 2009 til og med år 2011, hvor Anima, DB og medierne i perioden gentagne gange havde fremstillet minkproduktionen ud fra en kritisk vinkel. KFs budskab om at dyrevelfærden for mink generelt var god er med til at forklare, hvorfor den negative opfattelse af KF blev forstærket. Dette skyldes, at Anima og DB opfattede KF som en forening, der lukkede øjnene for de reelle problemer, og at man skjulte de sande forhold på minkfarmene.

### **6.6. Dyrenes Beskyttelses opfattelse af København Furs håndtering af krisen på baggrund af mediernes fremstilling**

TV Avisens udsendelser om minkproduktionen 2011 fik DB til at skrive pressemeddelelserne ”Mink-afsløring kræver handling nu” og ”Chokerende billeder fra minkfarm” d. 24. og d. 25. februar.

I artiklerne gav DB udtryk for, at billederne i medierne dokumenterede, at der stadig efter udsendelsen af Operation X, var store problemer med dyrevelfærden, da minkene levede under kritisable forhold. Derfor krævede DB, at KF skulle handle for at forbedre minkenes velfærd (Dyrenes Beskyttelse, 2011a; Dyrenes Beskyttelse, 2011d). Pressemeddelelserne fra DB var et budskab til KF og politikerne om, at KF benægtede problemerne, og at foreningen ikke kunne blive ved med at ignorere, at dyrevelfærden for mink var uacceptabel. I denne sammenhæng siger informant Tina Engberg *”velvilje fra Dyrenes Beskyttelse handler om, at man er interesseret i at gå ind i forhandlinger og forskningsprojekter, der forbedre dyrenes vilkår og reelt går ind og laver forbedringer”* (Bilag A & A2, 6. september, 2012).

DB udtrykte dermed, at KF ikke ønskede at gøre noget ved problemerne på minkfarmene, og at KF ikke forstod, hvilke konsekvenser produktionsformen havde for minkenes velfærd. KFs kommunikation blev opfattet som benægtende af DB, og DBs opfattelse blev forstærket af, at politiet d. 25. februar 2011 mødte op på tidligere formand for Dansk Pelsdyravlerforening, Erik Ugilts, farm, der endte med at Erik Ugilt blev sigtet for grov overtrædelse af loven (Kendt minkavler sigtet for grov vanrøgt, 2011).

Man kan forklare årsagen til Animas og DBs kritik ud fra en artikel af Roy Langer, der er kommunikationsrådgiver (Langer, 2011). Han siger i forbindelse med imagekampagner, at begreberne ”selvfølelse” og ”fiktionalisering” gør sig gældende. Det første begreb definerer han som afstanden mellem kampagnens positive fokus og de basale problemer med produkt og virksomhed. Det andet begreb definerer han på baggrund af, at virksomheden anvender opfundne historier til at styrke sit brand (Langer, 2011).

Ifølge ham bygger KFs kommunikation på en høj grad af selvfølelse, da KF fremstiller minkavlerne som ofre for hetz. Samtidig har KF ifølge Roy Langer bygget foreningens kommunikation på fiktion, da KFs opfattelse af, at dyrevelfærden på minkfarmene er god ikke stemmer overens med de afsløringer, der har været af minkbranchen i årenes løb (Langer, 2011). Man kan derfor antage, at KFs kommunikation øgede den negative opfattelse af minkproduktionen, da KF fastholdt, at der ikke var problemer med dyrevelfærden trods mediernes fremstilling. Dette kan have bidraget til, at DB og Anima kom til at fremstå mere troværdigt, som krisen udviklede sig, da der løbende kom dokumentation på, at dyrevelfærden ikke var god. Debatten om minkbranchens legitimitet fortsatte dermed, da KF, Anima og DB ikke kunne nå til enighed om, hvad der skulle til for at tage hensyn til minkenes behov og natur. Diskussionen byggede dermed på, at DB og KF målte dyrevelfærden ud fra forskellige parametre, hvilket medførte, at DB ikke mente, at KF tog hensyn minks natur.

### **6.7. København Furs budskab med kampagnen ”Verdens bedste, men ikke perfekte” - et skift i branchens kommunikation?**

For at finde frem til om det lykkedes KF at overbevise stakeholderne om, at minkproduktionen er legitim, bliver KFs kampagne ”Verdens bedste, men ikke perfekte” 2012 belyst (København Fur, 2012b; Bilag 5).

Formålet med kampagnen ”Verdens bedste, men ikke perfekte” var ifølge informant Søren Jessing Jespersen fra KF

*Hovedårsagen var, at vi tænkte, nu var tiden til det, og vi havde behov for at sætte nogle ting faktisk på plads. Vi ville gerne vise, at der ikke er et massivt problem omkring sårede mink, hvilket vi synes, at vi lykkedes ganske fornuftigt med. (Bilag C & C2, 22. oktober, 2012)*

Formålet med kampagnen skal ses på baggrund af KFs forsøg på at overbevise befolkningen om, at minkproduktionen var baseret på ordentlige forhold, og at der ikke var alvorlige

dyrevelfærdsproblemer på minkfarmene. KF opfordrede i kampagnen befolkningen, politikerne og andre interesserede til at besøge en minkfarm og med egne øjne se, hvordan forholdene på minkfarmene var og er (Jørgensen & Højgaard, 2012). KFs invitation til stakeholderne om at besøge en minkfarm kan ses som en fordel, da KF kunne reducere danskernes fordomme og de negative følelser, stakeholderne forbandt med minkbranchen. KFs ”åben farm” kan således ses ud fra en positiv vinkel, da branchen udtrykte, at man ikke lagde skjul på noget, og at branchen førte en åben kommunikation.

KF valgte i kampagnen også at slå på foreningen positive bidrag til samfundet og fortælle, at det ikke kan undgås, at mink kommer til skade, men at det var få mink det drejede sig om (Kopenhagen Fur, 2012b).

Kampagnen ”Verdens bedste, men ikke perfekte” bestod af en række annoncer, hvor KF i fire af annoncerne fremhævede de positive sider af minkproduktionen. KF slog bl.a. på bidrag til økonomien, skabelsen af arbejdspladser og KFs høje eksport til særligt Kina. I en af annoncerne skrev KF, at foreningen eksporterede for omkring 8 mia. kr. i år 2011 (Kopenhagen Fur, 2012a; se bilag 2). Informant Ditte Hejberg Sorknæs begrundede eksportudviklingen med, at det danske skind er af højere kvalitet end i andre lande, hvorfor den danske minkproduktion skiller sig ud (Bilag B, 22. oktober, 2012).

KFs budskab om foreningens positive bidrag kan ses ud fra Benoits responsstrategi ”reduktion af angrebets omfang” og underkategorien *afstivning*. Dette skyldes, at KF forsøgte at forstærke stakeholdernes positive følelser over for minkproduktionen (Benoit, 1995: 77). KFs kommunikation kan også ses ud fra Coombs’ strategier ”påmindelse” og ”indsmigring” (Coombs, 2012:154-156; Frandsen & Johansen, 2007:237). Dette kan man forklare ved, at KF mindede stakeholderne om, at branchen har gjort gode gerninger førhen, når det gælder eksport og skabelsen af arbejdspladser, og at man gør gode gerninger for dem i dag.

Kampagnen gav dermed KF mulighed for at informere stakeholderne om branchens positive værdier. KF kunne på den måde udbrede kendskabet til minkproduktionen og reducere de negative følelser, stakeholderne forbandt med minkproduktionen. Dette bygger på, at KF fremlagde fakta om minkproduktionen, der kunne styrke stakeholdernes positive opfattelse af minkbranchen. Dermed kunne kampagnen styrke opfattelsen af minkproduktionens legitimitet, da KF informerede bredt om forholdene på minkfarmene.



I kampagnen valgte KF også at bringe et billede af en sårede mink i annoncen ”Her er vores svaghed” (Kopenhagen Fur, 2012b). Budskabet med annoncen var at fortælle, at der var få mink, der kom til skade og at det ikke kan undgås, når man arbejder med dyr. I den forbindelse stillede KF spørgsmålstegn til stakeholderne om, om der var plads til denne svaghed i samfundet. Spørgsmålet skal i lyset af, at KF mener, at vi lever i et nul - tolerance samfund, hvor der ikke er plads til at begå fejl (Thomsen, 2012).

Man kan sammenholde denne form for kommunikation med Benoits responsstrategi ”reduktion af angrebets omfang” og underemnet *minimering*, da KF forsøgte at reducere de negative følelser, stakeholderne forbandt med billederne af sårede mink (Benoit, 1995:77). KFs kommunikation kan tillige ses ud fra Coombs’ responsstrategi ”bortforklaring”, da KF forsøgte at minimere branchens ansvar for de sårede mink ved at udtale, at minkavlernes ikke har interesse i at passe deres mink dårligt (Coombs, 2012:154-156; Frandsen & Johansen, 2007: 237). Minkavlernes interesse i at passe deres dyr godt kan både ses ud fra et menneskeligt perspektiv og et forretningsperspektiv, da det for KF er alfa omega at passe minkene godt. Årsagen er ud fra et menneskeligt perspektiv, at minkavlernes ikke ønsker, at minkene lider. I forhold til forretningsperspektivet siger informant Ditte Hejberg Sorknæs ”der må man jo bare sige ud fra et business perspektiv, at der ikke er andre muligheder end at behandle dyrene godt, da man ellers ikke får særligt gode priser” (Bilag B & B2, 22. oktober, 2012).

Kampagnen ”Verdens bedste, men ikke perfekte” og herunder annoncen ”Her er vores svaghed” viser, at KF gik kritikken i møde, da branchen tog fat om problemet med sårede mink. Dette bliver støttet af leder af Institut for Marketing og Management på Syddansk Universitet, Simon Torp, der i en artikel udtaler, at kampagnen kan være en styrke i forhold til at ”overraske” befolkningen, da den tager fat i den kritik, som minkbranchen har oplevet i de senere år (Olesen, 2012b). KFs spørgsmål om, hvorvidt man kan leve med minkavlernes ”svaghed” i annoncen ”Her er vores svaghed” kan ses som en direkte opfordring fra minkbranchen om, at virksomheder og herunder minkbranchen bør kunne ses som et legitimt erhverv trods fejl.

Man kan antage, at stakeholderne både blev påvirket positivt og negativt af KFs kampagne, når det gælder deres opfattelse af minkproduktionen. Positivt da KF tog fat om problemer, branchen blev kritiseret for, hvorfor KF kunne bryde med opfattelsen af, at foreningen benægtede problemerne. Negativt da KFs annonce ”Her er vores svaghed” med billedet af en sårede mink kunne ses som en indrømmelse af, at der var problemer med dyrevelfærden på minkfarmene, og at KF ikke udtalte, at

det var nødvendigt at forbedre forholdene for mink. Ifølge Simon Torp var det vigtigt, at KF informerede om, at foreningen ville rette op på situationen, da branchen viste et billede af en sårede mink (Olesen, 2012b). Da KF ikke informerede om, at branchen ville gøre noget for at rette op på situationen kan det have øget kritikken, da stakeholderne ikke så bevis på velvilje fra minkbranchens side. På baggrund af dette kan det siges, at den negative opfattelse af minkbranchen også skyldes, at stakeholderne som DB ikke blev overbevist om, at KF var villig til at imødekomme deres interesser.

Overordnet kan de siges, at KFs kampagne havde til formål at retfærdiggøre minkproduktionen i Danmark, da Animas og DBs kritik lagde op til, at minkproduktionen ikke skulle og ikke kunne legitimeres i sin nuværende form. I afsnit 7.1. og 7.2. vil det blive belyst, om politikerne og befolkningen støttede KF eller Anima og DB.

### **6.8. Dyrenes Beskyttelses opfattelse af København Furs kampagne – forbedring eller forværring af opfattelsen af minkbranchen?**

For at kunne forstå politikernes og befolkningens holdning til dyrevelfærden på minkfarmene er det relevant at inddrage den modannonce, DB fik trykt som respons på KFs annonce ”Her er vores svaghed”. På den måde kan man nå frem til, om KFs og DBs offentlige debat gav KF bedre mulighed for at overbevise stakholderne om minkbranchens legitimitet.

KFs kampagne og herunder annoncen ”Her er vores svaghed” fik DB til at indrykke modannoncen ”Her er deres svaghed” i de landsdækkende aviser d. 19. april 2012 (Dyrenes Beskyttelse, 2012a; Bilag 6). DB havde i deres annonce streget i KFs annonce og indsat sætninger, der fremmede dyreværnsorganisationens budskab. Formålet med modannoncen var ifølge informant Tina Engberg ”I Dyrenes Beskyttelse ville man gerne lave en kampagne, som gjorde op med København Furs kampagne om, at det er ok, at mink kommer til skade, så længe der kommer penge i kassen” (Bilag A & A2, 6. september, 2012).

For at fremme deres budskab valgte DB at ændre på sætningen ”(...) under en procent af dyrene, der lider skade” til ”50 % af minkfarmene fik i 2010 kritik, påbud og politianmeldelser”. De 50 % DB refererede til var resultatet fra 100 % velfærdskontrollen 2010. I annoncen var KFs sætning ”Verdens bedste, men ikke perfekte” ændrede til ”måske verdens bedste, langt fra perfekte”.

Endeligt var KFs sætning ”men tilbage står spørgsmålet, om vi har plads til denne svaghed i det danske samfund?” ændret til ”*men tilbage står spørgsmålet, om danske minkavlere ønsker at rette op på deres svaghed?*” (Dyrenes Beskyttelse, 2012a). Informant Tina Engberg nævner i forbindelse med annoncen ”*Man kan altid vælge, hvilke tal man medtager, hvor Dyrenes Beskyttelse medtager de tal, der viser, hvor store problemerne er, og København Fur anvender tal, der ignorerer problemerne*” (Bilag A & A2, 6. september, 2012).

DBs budskab med annoncen var, at KF ikke kunne retfærdiggøre minkproduktionen i sin nuværende form, og at KF ikke ønskede at forbedre situationen og sikre dyrevelfærden for mink. Dermed så DB ikke kampagnen ”Verdens bedste, men ikke perfekte” ud fra et positivt synspunkt da KFs indrømmelse af at der var sårede mink ikke ville give minkene bedre vilkår. DB udtrykker dermed, at KF ikke var interesseret i at efterleve de krav og forventninger, der blev stillet til minkbranchen. DBs attribution af KFs krisekommunikation bakkes op af informant Thorbjørn Schiønning i Anima, der udtaler, at minkbranchens holdning er, at man må leve med de syge og døde dyr, som kommer af minkproduktionen (Schiønning, 2012). Endvidere udtaler han om KFs kampagne ”*vi så det som en påtaget åbenhed fra København Furs side*” (Bilag D & D2, 5. september, 2012). Anima mener dermed også, at KF ikke er villig til at forbedre minks velfærd.

Man kan konstatere, at modannoncen fra DB var med til at skabe et øget fokus på minkbranchen, da det kan antages, at medieopmærksomheden steg på grund af den offentlige debat mellem KF og DB. Medieopmærksomheden på debatten kan anskues ud fra et negativt synspunkt, da KF viste billeder af sårede mink, der kunne medføre en øget kritik og skabe en større tvivl om legitimiteten ved minkproduktionen. Dette skal ses på baggrund af, at kampagnen kunne blive opfattet som, at KF ikke handlede etisk ansvarligt i forhold til minks velfærd. Omvendt kan det siges, at debatten kan have medført en positiv eksponering af minkbranchen, da det gav KF mulighed for at informere bredt om minkbranchens positive bidrag til det danske samfund samt budskabet om, at dyrevelfærden lå på et godt niveau også set i sammenligning med andre landbrugsproduktioner.

I følgende afsnit vil KFs åbne brev til DB og DBs åbne svar på KFs brev blive undersøgt, da de viser den forskel, der er på KFs og DBs opfattelse af, hvordan dyrevelfærden for mink kan bestemmes.

## **6.9. Forskellen på København Furs og Dyrenes Beskyttelses opfattelse af dyrevelfærden på minkfarmene øges**

Som følge af DBs modannonce valgte KF at offentliggøre et brev til DB i de landsdækkende aviser d. 20. april 2012 for at fastlægge fakta i sagen. I brevet fremhævede KF, at DB forsøgte at tegne et billede af, at halvdelen af minkene går rundt med sår i hovedet. Dette viste ifølge KF, at DB ikke havde fanget minkbranchens budskab om, at der var få mink, der led skade (København Fur, 2012c). KFs kommunikation i det åbne brev bygger på strategien ”reduktion af angrebets omfang” og underemnet *minimering*. KFs kommunikation i brevet kan også ses ud fra Coombs’ strategi ”retfærdiggørelse” (Benoit, 1995: 78; Coombs, 2012: 154 - 156). Dette kan forklares med, at KF fremmede budskabet om, at dyrevelfærden på minkfarmene ikke var så kritisk, som det blev præsenteret af Anima, DB og medierne.

KFs kommunikation viser, at foreningen fastholdt efter kritik i år 2009, 2010 og 2011, at minkproduktionen byggede på ordentlige forhold, der skyldtes det lave antal af sårede mink. Man kan antage, at KFs budskab i brevet har reduceret en del af de negative følelser, stakeholderne forbandt med billederne af sårede mink. Dette bygger på fakta om, at under én procent af minkene lider skade, hvilket ifølge KF beviser, at minkproduktionen kan retfærdiggøres, da situationen ikke er så slem, som hverken Anima, DB og medierne fremstiller.

DB skrev som svar et åbent brev til KF d. 4. maj 2012, hvori det fremgik, at man ikke anerkendte, at KF anvendte tallet om, at under én procent af dyrene kom til skade. Begrundelsen var ifølge dyreværnsorganisationen, at KF fjernede fokus fra minkenes leveforhold (Dyrenes Beskyttelse, 2012b). DBs svar på KFs åbne brev viser, at dyreværnsorganisationen tillagde KF et stort ansvar (locus) for, at dyrevelfærden på minkfarmene var kritisk, da branchen ifølge DB ikke handlede ansvarligt under krisen og tog hensyn til minks natur (Coombs, 2012:152-153; Johansen & Frandsen, 2007: 235).

KFs åbne brev samt DBs svar på KFs åbne brev var kulminationen på krisen. Krisens udvikling er også et udtryk for, at forskellen mellem KFs og DBs holdning om minkproduktionen ikke blev mindre. Dette skyldes, at de to parter bedømte graden af dyrevelfærd efter forskellige målestoksforhold, selvom begge anvendte tal fra Fødevarestyrelsens 100 % velfærdskontrol fra 2010. Dette medførte, at KF ikke fik reduceret forskellen på KFs handlinger og Animas og DBs

opfattelse af disse. Eskaleringen af kritikken af KF gjorde det således sværere for KF at overbevise stakeholderne om, at dyrevelfærden på minkfarmene overordnet var god. Krisens forløb kan dermed ses som en ”magtkamp” mellem KF og DB, da det handlede om at overbevise befolkningen og politikerne om, at man repræsenterede de sande forhold på minkfarmene.

## **Opsummering**

Analysens anden del besvarer underspørgsmål to vedr. KFs krisehåndtering og dermed foreningens krisekommunikation. Dette da det blev belyst, hvordan KF kommunikerede til stakeholderne under krisen for at overbevise dem om, at dyrevelfærden på minkfarmene ikke var kritisk, og at stakeholderne derfor ikke skulle tro på, at minkbranchen ikke var et legitimt erhverv. Der blev ligeledes sat fokus på debatten mellem KF og DB, da det illustrerer krisens eskalering og giver indtryk af den situation, KF befandt sig i. Det blev således klarlagt, hvad KF, Anima og DB mente, der var nødvendigt for at sikre dyrevelfærden for mink. Dette ledte frem til en belysning af, om kritikken og debatten mellem KF og DB stillede KF positivt eller negativt i forhold til at overbevise politikerne og befolkningen om minkbranchens legitimitet.

For at kunne nå frem til om KFs omdømme blev svækket på grund af krisen vil der i følgende afsnit blive sat fokus på, om krisen og KFs krisekommunikation har haft en negativ eller positiv betydning for politikernes opfattelse af minkbranchen.

## **7. Analysedel 3**

### **7.1. Skyldes den politiske opbakning til minkproduktionen København Furs eksport til Kina?**

Krisens udvikling og debatten om dyrevelfærden på minkfarmene kan ses ud fra Vibberts og Crables *afgørende status* (Vibbert & Crable, 1985: 6). Dette skyldes, at den offentlige debat om dyrevelfærden på minkfarmene, der fandt sted mellem Anima, DB og KF medførte, at politikerne og befolkningen gav udtryk for, om de støttede KF eller Anima og DB.

På grund af Animas og DBs fortsatte kritik af minkbranchen og mediernes fremstilling valgte Enhedslisten at fremsætte et lovforslag til Folketinget om forbud mod pelsdyravl i marts 2011. Dette lovforslag skal ses i lyset af kritikken fra Anima og DB samt på baggrund af

Fødevarestyrelsens kontroller år 2009/2010, der viste, at en stor del af minkavlerne havde overtrådt lovgivningen (Enhedslisten, 2011).

Enhedslistens attribution af dyrevelfærden på minkfarmene blev ikke støttet op om af andre politiske partier. Dette bliver bl.a. dokumenteret af Venstres dyrevelfærdsordfører Erling Bonnesen *”Eksportværdien af minkskind er meget stor og branchen bidrager væsentlig til beskæftigelse og samfundsøkonomien i Danmark”* (e-mail, 1. oktober, 2012). Venstres syn på minkbranchen støttes også af Socialdemokraternes dyrevelfærdsordfører Orla Hav *”Vi støtter, at Danmark kan have minkproduktion”* (e-mail, 22. januar, 2013). Holdningen fra Venstre og Socialdemokraterne blev ligeledes bakket op af Dansk Folkeparti og af de Konservative, der har udtalt, at branchen medfører en høj eksport, omsætning og arbejdspladser (e-mail, 24. september, 2012; Skibby, 2012).

Man kan forklare den generelle politiske opbakning til minkproduktionen ud fra begrebet ”halo – effekt”, da KFs omdømme, skabt af den høje eksport til særligt Kina og skabelsen af arbejdspladser, har haft betydning for politikernes holdning til minkproduktionen under krisen (Coombs & Holladay, 2006: 125 - 126). Set ud fra et EU – perspektiv kan man antage, at kritikken af minkbranchen i Danmark kunne have ført til en politisk diskussion om minkproduktionens legitimitet. Dette ses i lyset af, at andre europæiske lande senest Holland<sup>5</sup> har indført et forbud mod minkproduktionen, og at andre europæiske landes holdning til minkbranchen kunne skabe et pres på den danske minkproduktion (WSPA, 2012; Ernst, 2011). Trods kritikken af minkbranchen i Danmark, blev det af de danske politikere ikke diskuteret, om man skulle indføre et forbud mod minkbranchen. Den generelle politiske opbakning kan dermed forklares på baggrund af KFs omdømme, da det reducerede sandsynligheden for, at politikerne ville sætte spørgsmålstegn ved minkbranchens legitimitet. Sagt med andre ord kunne Animas og DBs kritik af minkbranchen have udgjort en større trussel for KFs eksistens, hvis minkbranchen ikke havde været et betydeligt erhverv i Danmark.

For KF handlede det således ikke om at overbevise politikerne om, at minkbranchen bidrog til økonomien, hvilket formand for Dansk Pelsdyravlerforening, Tage Pedersen, giver udtryk for i en artikel, da han siger, at KF ikke ønsker at ”leve på tålt ophold”(Thomsen, 2012). Formålet med KFs krisekommunikation og herunder kampagne var i forhold til politikerne at overbevise dem om, at de også skulle støtte minkproduktionen, selvom KFs omsætning og eksport faldt, da minkproduktionen

---

<sup>5</sup> Holland er verdens tredje største producent af minkskind kun overgået af Danmark og Kina.  
Kilde: LandbrugsAvisen d. 19. december 2012

bygger på ordentlige forhold. Det handlede dermed for KF om at overbevise politikerne om, at foreningen handlede ansvarligt i forhold til sikre en god dyrevelfærd på minkfarmene.

KFs argumenter om at minkproduktionen bør retfærdiggøres ud fra målestokken om, at minkene har det godt, viser, at KF er bevidst om, at minkbranchen ikke alene kan ”overleve” på sit omdømme. KF sætter dermed spørgsmålstegn ved, om politikerne ville have slået hårdere ned på KF under krisen, hvis minkbranchens omsætning havde været markant mindre. Sandsynligheden for at politikerne havde stillet sig mere kritisk over for minkbranchen på grund af kritikken, hvis KFs eksportandel var betydeligt mindre kan ses på baggrund af, at politikerne i 2009 indførte et forbud mod ræveproduktionen (Landbrugs Avisen, 2009). Dette beror på, at ræveproduktionen kun udgjorde omkring én procent af den samlede danske pelsproduktion og var derfor et langt mindre betydeligt erhverv i Danmark. Derfor kunne politikerne retfærdiggøre et forbud mod ræveproduktionen, da det ikke ville få stor betydning for samfundsøkonomien. Den indflydelse som KFs omdømme har på den politiske holdning til minkbranchen, kan også forklare, hvorfor Animas og DBs kritik stod på så længe, da Anima og DB vidste, at der ikke foreløbigt ville komme et forbud mod minkproduktionen, og at de derfor arbejdede på at ændre produktionsformen.

Politikernes opbakning kan også ud fra begrebet velcro – effekten, da det kan antages, at det ville være sværere for de politiske partier at støtte op om minkproduktionen, hvis KF havde været involveret i flere kriser (Coombs & Holladay, 2006: 125). Dette beror på, at det for politikerne havde været sværere at retfærdiggøre minkproduktionen, hvis der flere gange havde været rettet kritik af denne, da politikerne ville føle sig mere presset til at stramme lovgivningen for at sikre minks velfærd.

Selvom der under krisen var en generel politisk opbakning til minkbranchen, har Animas, DBs og mediernes fremstilling af minkbranchen alligevel påvirket de politiske partier. Dette kan man bl.a. se, da politikerne har støttet op om flere kontrolbesøg, stillet krav til efteruddannelse af minkavlere og indgået et samarbejde med Fødevarestyrelsen om en ordning med aftaler om sundhedsrådgivning (Sundhedsrådgivning i minkfarme, 2011; Ritzaus Bureau, 2011). De politiske tiltag viser, at KFs omdømme i et vist omfang kan ”beskytte” branchens eksistensgrundlag, men at det for KF er vigtigt, at minkbranchen også legitimeres på andet end branchens eksport. Dette skyldes, at politikerne på sigt kan true minkbranchens legitimitet, hvis minkbranchen ikke reducerer lovovertrædelserne. Det var derfor vigtigt for KF at vise politikerne, at branchen gjorde noget for at reducere problemerne, hvis kritikken af minkbranchen ikke på sigt skulle medføre, at politikerne

ville starte en politisk diskussion om, hvorvidt man skulle indføre et forbud mod minkbranchen. KFs bevidsthed om, at branchens omdømme kun ”beskyttede” minkbranchen i et vist omfang forklarer som tidligere nævnt KFs krisekommunikation.

Dermed kan man konstatere, at politikernes *attribution* af kritikken af minkbranchen til en vis grad har været præget af KFs eksport til Kina, da eksportandelen gør, at politikerne i et større omfang støtter minkproduktionen. Dette betyder, at truslen mod minkbranchens omdømme, som krisen udgjorde, sandsynligvis havde været større, hvis KFs eksport til Kina faldt markant, da det på den måde ville være lettere for politikerne at retfærdiggøre et forbud mod minkbranchen.

## **7.2. Blev befolkningens holdning påvirket af Animas og Dyrenes Beskyttelses eller København Furs præsentation af minkproduktionen?**

Efter en belysning af politikernes *attribution* af minkproduktionen vil det i dette afsnit blive belyst, om befolkningen støttede minkbranchen, eller om man forholdt sig kritisk til produktionen af minkskind. For at kunne undersøge, om befolkningen støttede minkbranchen og dermed så branchen som et legitimt erhverv, bliver der set nærmere på tre befolkningsundersøgelser fra 2009, 2011 og 2012.

I 2009 gennemførte Megafon en undersøgelse for TV2 efter udsendelsen af Operation X’s program ”Pels på vrangen”. Formålet med undersøgelsen var at klarlægge, om befolkningen støttede et forbud mod minkproduktionen, eller om de gerne ville bevare den. Resultatet af undersøgelsen var, at 41 % støttede et forbud mod minkbranchen og 36 % var imod et sådan forbud. Resten var enten i tvivl eller hverken for eller i mod (Andersen, 2009). I 2011 blev der gennemført en meningsmåling kort tid efter TV Avisens udsendelser, der havde til formål at undersøge befolkningens holdning til den nuværende produktionsform for mink. Resultatet var, at 76 % mente, at mink skulle have bedre forhold i form af fx mere plads. Målingerne viste også, at kun 5 % af de adspurgte ville anskaffe tøj med minkpels (Dyrenes Beskyttelse, 2011b). Foruden meningsmålingerne gav omkring 1.500 danskere deres mening til kende på Tivolis Facebook side i forbindelse med, at KF skal være sponsor for jul i Tivoli i tre år (Ritzau, 2012b). Holdningerne var primært negative og gik på, at man ville boykotte Tivoli, da de indgik et samarbejde med en branche, hvor dyrevelfærden for mink var uacceptabel (Lange, 2012; Kristensen, 2012).



Undersøgelserne fra 2009 og 2011 samt Tivolis facebook side viser, at befolkningen i et vist omfang blev påvirket af KFs, Animas, DBs og mediernes fremstilling af minkproduktionen, da en stor del af befolkningen støttede et forbud mod minkbranchen samt en ændring i produktionsformen. Befolkningens relativt kritiske syn på minkbranchen kan forklares på baggrund af de fordomme og følelser, der er forbundet med pels, da Animas og DBs kritik var med til at forstærke disse fordomme om pels. Man kan dermed forestille sig, at der var lettere at skabe folkelig opbakning til at lukke minkproduktionen ned end det ville være at skabe opbakning til at forbyde andre landbrugsproduktioner. Dette kan ses i lyset af, at danskerne ser pels som en luksusvare, hvor andre landbrugsproduktioner anses for nødvendige, da de producerer fødevarer.

Foruden undersøgelserne i 2009 og 2011 blev der i 2012 foretaget en undersøgelse af bureauet Carat for Landbrug og Fødevarer. Undersøgelsen viste, at forbrugernes holdning var forbedret fra 3,95 til 4,45 på en skala fra et til ti fra januar 2011 til maj 2012. Trods forbedringen viste målingerne, at minkproduktionen på det tidspunkt var den mindst populære blandt landbrugsproduktioner (Hall, 2012). Forbedringen i befolkningens holdning kan tillægges KFs kampagne, da en del af befolkningen besøgte en minkfarm, som KF opfordrede til i sin kampagne (Kopenhagen Fur, 2012b). Dette medførte, at flere med egne øjne så, hvordan minkproduktionen foregår, hvilket kan have reduceret de negative følelser befolkningen fik i forbindelse med billederne af sårede mink. Samtidig har befolkningen på grund af KFs kampagne fået et øget kendskab til minkproduktionen, der kan styrke befolkningens positive følelser over for erhvervet. Danskernes besøg på minkfarmene og kampagnen kan have ændret på befolkningens opfattelse af krisens omfang, da de forinden fik tegnet et billede af, at mange mink lider, hvor en del af dem efterfølgende har fået et andet syn på minkbranchen.

Meningsmålingerne og befolkningens holdning på Tivolis facebook side viser, at befolkningen i et vist omfang gav udtryk for, at man ikke ville retfærdiggøre minkproduktionen. Årsagen til at nogle danskere blev påvirket af Animas, DBs og mediernes fremstilling kan forklares ud fra to parametre; 1) KFs *omdømme* i forhold til eksporten til Kina og i forhold til branchens lave information til befolkningen om minkproduktionen før krisen 2) Den *stigmatisering* der eksisterer omkring pels.

KFs *omdømme* er som førnævnt skabt af branchens eksportværdi til Kina, og KF informerede befolkningen om branchens positive sider i kampagnen ”Verdens bedste, men ikke perfekte” 2012 samtidig med, at KF viste et billede af en sårede mink (Kopenhagen Fur, 2012b). KFs budskab i kampagnen om, at minkbranchen er et legitimt erhverv kan være blevet misforstået, da kampagnen

skabte sandsynlighed for, at befolkningen ville se produktionen af minkskind på bekostning af mink, der led (Olesen, 2012b). Man kan antage, at befolkningens negative holdning til minkbranchen beror på, at KF ikke havde informeret befolkningen om minkproduktionen før krisen”. Dette giver informant Ditte Hejberg Sorknæs fra KF udtryk for ”*De aner ikke, hvad det er vi står for, hvilket også bærer meget af kritikken, da de ikke ved, hvad det er, de kritiserer*” (Bilag B, 22. oktober, 2012). På baggrund af dette kan man sige at de fordomme og følelser befolkningen havde omkring minkbranchen blev forstærket, da danskerne ikke kendte til branchen. Dette gjorde det lettere for Anima og DB at overbevise danskerne om, at minkbranchen ikke kunne accepteres.

Befolkningens opbakning til enten at ændre på produktionsforholdene eller at indføre et forbud mod minkbranchen kan tilmed forklares ud fra den *stigmatisering*, der, ifølge informant Ditte Hejberg Sorknæs, er omkring pels. Hun definerer stigmatisering ud fra danskernes fordomme omkring pels, der ofte bygger på, at det udelukkende er ældre mennesker, der køber pels (Bilag B, 22. oktober, 2012). Denne stigmatisering kan forklare befolkningens opfattelse af dyrevelfærden på minkfarmene, da befolkningens tilbøjelighed til at støtte et forbud mod minkproduktionen var større, da danskerne generelt ikke tillægger pels en høj personlig værdi. Man kan antage, at det havde været sværere for Anima og DB at overbevise danskerne om det negative ved andre materialer til tøj fx læder. Dette beror på, at danskerne ikke har samme fordomme mod fx læder, som de har mod pels. Befolkningens negative holdning til minkproduktionen kan også skyldes, at befolkningen ikke i samme grad har en økonomisk interesse i at bevare minkproduktionen som politikerne har. Den *stigmatisering* der er omkring pels kan være blevet forstærket af Anima, da det fremgår på foreningens hjemmeside, at flere modehuse har en anti-pels politik bl.a. Magasin og IC Companys (Hall, 2012; Bilag D, 5. september, 2012; Anima, 2013, ¶ Den pelsfri liste). Informant Ditte Hejberg Sorknæs fra KF udtaler herom:

*Men jeg synes, at udlægningen er problematisk, for hvis det forbrugerne får at vide er, at alle mine yndlingsmærker har fravalgt at bruge pels, fordi det er grimt og forfærdeligt, så er det en grim udvikling. Det gør, at der er ambassadører, der fremstår som, at det er rigtigt, hvad Anima siger, og der er en kæmpe forskel på det, end hvis det blot er aktivister, der står og snakker for sagen.* (Bilag B, 22. oktober, 2012)

På baggrund af Animas præsentation af fakta kan man sige, at krisen handler om fortolkning, da befolkningens holdning bliver påvirket af, om de finder KF eller Anima og DB mest troværdig. I en artikel i Landbrugs Avisen står der, at de anførte modehuse på Animas liste ikke har en decideret

anti-pels politik. I denne forbindelse udtaler bl.a. direktør Nicolai Nielsen for ”Won hundred”, at man ikke har en anti - pels politik, og at årsagen til fravalget af pels er, at pels ikke passer i kollektionerne (Kristoffersen, 2012). Animas udlægning af modehusenes holdning til pels viser, at både Anima, DB og KF anvender de argumenter, der kan underbygge deres holdning om dyrevelfærden på minkfarmene. Man kan således se krisen som en konstruktion, da KF, Anima og DB skabte krisen og påvirket befolkningen gennem deres kommunikation.

Kritikken af KF kan også have medført positiv opmærksomhed på minkbranchen, da kritikken og debatten om dyrevelfærden for mink gav KF mulighed for at sætte fokus på de positive sider af branchen, når det gælder det lave antal af sårede mink og eksport og omsætning. Dette kan forklare, hvorfor en del af danskerne i meningsmålingerne svarede, at de støttede minkproduktionen. Krisen har således udbredt kendskabet til minkbranchen, der kan have reduceret nogle af de fordomme, der er mod pels.

Man kan sige, at mediernes, Animas og DBs fremstilling har haft en vis indflydelse på befolkningens opfattelse minkproduktionen. Deres påvirkning af danskernes holdning til minkproduktionen skal primært anskues ud fra de fordomme, der er omkring pels bl.a. at pels er et unødvendigt luksusprodukt. Danskernes fordomme handler således ikke nødvendigvis om minks velfærd. Man kan derfor antage, at Animas, DBs og mediernes fremstilling af minkbranchen var med til at øge de fordomme, danskerne havde om pels før kritikken af branchen. Samtidig kan det siges, at kritikken har medført en positiv eksponering af minkbranchen, da KF har udbredt kendskabet til minkbranches positive sider og fortalt at dyrevelfærden overordnet er god.

### **7.3. Hvad har Kopenhagen Fur lært af krisen, og hvilken betydning får det fremover?**

KF og dermed minkbranchen er ifølge informant Ditte Hejberg Sorknæs i dag mere bevidst om behovet for krisekommunikation, og man er blevet mere opmærksom på de issues, der kan udvikle sig til kriser. Dette betyder, at man bl.a. er begyndt at informere kineserne om dyrevelfærden i Danmark, så KF er på forkant med den viden, der kan blive efterspurgt i fremtiden (Bilag B, 22. oktober, 2012). Man kan sige, at KF har lært af krisen i den fase Jaques og Coombs kalder for ”efter krisen” (Coombs, 2012: 10-11; Jaques, 2007: 148-149). KFs øgede fokus på kriseforebyggelse og kriseforbereelse har ikke ført til, at foreningen har indført et kriseberebdskab. Man kan på baggrund

af dette sige, at KF er blevet mere fokuseret på issues management i fasen ”efter krisen”, da foreningen er begyndt at monitorere de issues, der kan udvikle sig til kritik fra stakeholderne i forbindelse med dyrevelfærden på minkfarmene. KFs fravalg af et kriseberedskab kan betyde, at de ikke står lige så stærkt, hvis en krise skulle ramme, da KF ikke har tilrettelagt en strategi for, hvordan minkbranchen vil handle, hvis de blev mødt af kritik. Man kan forklare KFs fravalg af et kriseberedskab på baggrund af, at krisen ikke påvirker KFs eksport og salg til Kina, da krisen som førnævnt udelukkende udgjorde en trussel for minkbranchens legitimitet i Danmark (Bilag B & B2, 22. oktober, 2012). Endvidere kan det ifølge informant Søren Jessing Jespersen skyldes, at KF ikke ser befolkningsmeningsmålingerne som repræsentative for den generelle holdning til branchen. Dette begrundes han med, at branchen stadig tjener penge, og at der er mange, der har givet positiv respons på KFs krisekommunikation og har været positive, når de har besøgt en minkfarm (Bilag C, 22. oktober, 2012; Bilag B, 22. oktober, 2012). KFs fravalg af et kriseberedskab beror også på, at der er en generel politisk opbakning til minkbranchen. I forlængelse heraf kan man antage, at KF ikke har implementeret et kriseberedskab, da foreningen mener, at man ikke kunne have håndteret krisen anderledes, og at et kriseberedskab dermed ikke havde gjort et forskel (Bilag C, 22. oktober, 2012). Dette skyldes, at krisen for KF udelukkende handlede om at fortælle, at antallet af mink med sår lå på et lavt niveau, og at minkbranchen er et legitimt erhverv.

### **Konklusion på analysens resultater**

I analysens første del blev det klarlagt, at Anima rettede kritik mod KF og herunder minkproduktionen, da Anima stillede sig kritisk over for, om mink var og er egnet til at blive holdt i bur. Kritikken af KF bygger dermed på begrebet *compliance*, da krisen opstod på grund af minkavlernes manglende overholdelse af lovgivningen samt diskussionen om, hvorvidt man kunne retfærdiggøre minkproduktionen i Danmark. Dette klarlægger krisens kontekst og forklarer både KFs budskab med foreningens krisekommunikation og politikernes og befolkningens efterfølgende holdning til minkproduktionen. Det blev således belyst, at KFs omdømme blev truet, da Anima startede en offentlig debat om, om man kunne stå inde for minkproduktionen i Danmark eller om man skulle indføre et forbud mod produktionen af minkskind.

I analysens anden del blev der sat fokus på KFs krisekommunikation i ugerne op til Operation X og i tiden efter Operation X. KFs krisekommunikation viser, at KF opfattede, at kritikken af

minkproduktionen udgjorde en trussel for foreningen, da KF blev presset til at overbevise stakeholderne om, at dyrevelfærden på minkfarmene var og er god. For at fremme sit budskab anvendte KF både benægtelsesstrategier og formindskelses- og forstærkelsesstrategier. KF argumenterede for minkbranchens syn på dyrevelfærden for mink og forsøgte at reducere de negative følelser, stakeholderne fik i forbindelse med de sårede mink. Samtidig blev det belyst, at KF udtrykte, at branchen ikke kunne holdes fuldt ansvarlig for kritikken, da medierne ikke kunne give svar på, hvor optagelserne var fra m.v. Det blev klarlagt, at KFs krisekommunikation både har haft en positiv og negativ effekt på stakeholdernes opfattelse af minkproduktionen.

I analysens tredje del blev det undersøgt, om politikernes og befolkningens holdning til minkproduktionen blev påvirket af KFs omdømme i form af eksporten til Kina og foreningens grad af information om minkbranchen før krisen. På baggrund af dette blev det klarlagt, at politikernes holdning til minkproduktionen i høj grad kan tilskrives KFs bidrag til eksport og økonomi, men at KFs omdømme kun kan "beskytte" minkbranchen i et vist omfang. Dette blev begrundet med, at KF skal overbevise politikerne om, at minkavlerne bliver bedre til at overholde lovgivningen således, at politikerne fortsat kan og vil stå inde for minkbranchen. Foruden en undersøgelse af politikernes holdning blev der sat fokus på befolkningens opfattelse af minkproduktionen ved brug af tre meningsmålinger. På baggrund af meningsmålingerne blev det klarlagt, at befolkningen i et vist omfang blev påvirket af Animas, DBs og mediernes fremstilling, hvilket blev forklaret ud fra to parametre, som er KFs omdømme og den stigmatisering, der er omkring pels. I forlængelse heraf blev det belyst, at befolkningens holdning til minkproduktionen i høj grad bygger på de fordomme, der er om pels, og at befolkningens holdning ikke nødvendigvis afspejler en negativ holdning til dyrevelfærden på minkfarmene. Tilslut blev det belyst, at KF er blevet mere bevidst om issues, der kan udvikle sig til kriser, og at KF er begyndt at informerer kineserne om dyrevelfærden i Danmark. I den forbindelse blev det klarlagt, at KF ikke har implementeret et kriseberedskab. Det blev antaget, at KFs fravalg af et kriseberedskab bygger på, at den kinesiske efterspørgsel ikke er faldet, at politikerne bakker op om minkbranchen, og at befolkningsundersøgelserne ikke er repræsentative. Endeligt blev det forklaret, at KF ikke mener, at foreningen kunne have handlet anderledes under krisen, og at et kriseberedskab derfor ikke havde ændret på KFs krisekommunikation.

## **8. Vurdering af analysens resultater**

Der bliver i følgende taget udgangspunkt i analysens resultater, hvor den viden der er opnået om kritikken af KF og foreningens krisekommunikation vil blive vurderet og diskuteret.

### **Årsag til krisen**

I analysen blev det klarlagt, at KF stod i en situation, hvor minkavlerne blev kritiseret for at overtræde lovgivningen. Kritikken bundede i en diskussion om, om man kunne retfærdiggøre at bevare minkproduktionen i Danmark, da mink ifølge Anima og DB er et solitært rovdyr. Jeg vurderer, at krisen ikke har påvirket KFs aktiviteter i udlandet og særligt i Kina, da de kinesiske kunder ikke har ændret syn på den danske minkproduktion på grund af krisen herhjemme. Dette kan skyldes, at kineserne ikke i samme grad fokuserer på dyrevelfærden for mink. Kritikken af minkbranchen skal dermed ses på et nationalt niveau og omhandler som førnævnt lovgivning og etik. Jeg vurderer således, at kritikken af KF betød, at foreningen skulle overbevise stakeholderne i Danmark om, at minkproduktion er et legitimt erhverv.

### **Kopenhagen Furs hurtige respons på kritikken**

I analysen blev det belyst, at KF valgte at reagere hurtigt på henvendelsen fra TV2 og dermed på kritikken fra Anima. KFs hurtige respons kan ud fra Coombs' SCCT siges at styrke minkbranchens omdømme under krisen. Dette skyldes, at KFs åbne kommunikation om, hvad minkbranchen blev anklaget for kan ses som en styrke, da KF giver udtryk for, at minkbranchen ikke har noget at skjule (Coombs, 2012: 160-161). KF handlede dermed proaktivt, da foreningen ikke lod medierne vinkle sagen om dyrevelfærden på minkfarmene først, som kan have reduceret stakeholdernes negative følelser i forbindelse med billederne af sårede mink, som de efterfølgende så i Operation X. På baggrund af dette vurderer jeg, at KFs hurtige respons var fordelagtigt, da KF tog kontrol over situationen og viste stakeholderne, at foreningen ikke var enig i, at dyrevelfærden på minkfarmene var kritisk. KFs hurtige respons i ugerne op til Operation X ses derfor som en fordel, da det øgede sandsynligheden for, at stakeholderne ville se minkbranchen som legitimt erhverv trods Animas og mediernes fremstilling.

## **Kopenhagen Furs krisekommunikation**

KFs krisekommunikation før krisen bygger på benægtelsesstrategier samt forstærkelses – og formindskelsesstrategier (Coombs, 2012: 154-156). Ud fra Coombs' teori kan man diskutere om KF valgte en krisekommunikation, der passede til den trussel mod omdømmet, krisen udgjorde (Coombs, 2012: 158). På den ene side vurderer jeg, at KFs brug af formindskelsesstrategier ”passede” til krisesituationen, da foreningen styrkede minkproduktionens legitimitet ved at informere stakeholderne om, at få mink kom til skade, og at interesserede blev opfordrede til at besøge en minkfarm. Derudover ”passede” KFs anvendelse af forstærkelsesstrategier til krisesituationen. Dette begrundes med, at KFs information om, at minkbranchen stod for en høj eksport og omsætning samt skabelsen af arbejdspladser kunne styrke stakeholdernes positive følelser over for branchen. KFs krisekommunikation kan således ses som en styrkelse af minkbranchens omdømme, da krisen medførte en positiv eksponering af minkbranchen, hvilket skyldes, at stakeholderne fik et øget kendskab til forholdene indenfor branchen.

På den anden side vurderer jeg, at KFs krisekommunikation ikke ”passede” til den trussel mod omdømmet, krisen udgjorde. Dette bygger på KFs brug af benægtelsesstrategier, da KFs beskyldninger af Anima, DB, TV2 og DR1 kan opfattes som en benægtelse af de reelle problemer, og at minkbranchen derfor ikke fortalte sandheden om dyrevelfærden på minkfarmene. I forbindelse heraf kan KFs beskyldninger af ”anklageren” være negativt, da KF i kampagnen ”Verdens bedste, men ikke perfekte” indrømmede, at der var mink, der kom til skade samtidig. KF informerede også om branchens omsætning og eksport. Kampagnen kan på den måde have medført en eskalering af kritikken af minkproduktionen, da kampagnen kunne blive opfattet som en bekræftelse på, at kritikken fra Anima og DB var sandfærdig, og at minkbranchen tjente penge på bekostning af mink, der led. KFs anvendelse af benægtelsesstrategier kan dermed have forværret stakeholdernes syn på minkbranchen, da KF brugte tid på at beskyldte andre og ikke fortælle, at foreningen ville forbedre situationen. Jeg vurderer, at kritikken af KF og foreningens krisekommunikation har været med til at øge kritikken og forlænge krisen, da Anima og DB ikke fandt KFs krisekommunikation overbevisende i forhold til at sikre minks velfærd. KF øgede på den måde forskellen mellem KFs handlinger og Animas og DBs opfattelse af branchens handlinger.

Man kan også se på tidspunktet for KFs lancering af kampagnen ”Verdens bedste, men ikke perfekte” maj 2012, da kampagnen kom omkring to et halvt år efter krisens udbrud i oktober 2009. På den ene side vurderer jeg, at kampagnen var kommet bedre til sin ret, hvis KF havde lanceret den

tidligere i krisens forløb, da det ansvar stakeholderne tillagde KF steg i takt med krisens udvikling. En tidlig lancering af kampagnen kunne have været bedre, da stakeholderne ikke havde dannet sig en ligeså stærk holdning til minkbranchen, som de gjorde senere i krisens forløb. På den anden side vurderer jeg, at det var strategisk af KF at vente med at lancere kampagnen, da billederne af de sårede mink i Operation X frembragte følelser og fordomme om minkbranchen. Dette kan betyde, at kampagnen ikke havde været ligeså virkningsfuld, da danskerne ikke i samme grad havde været modtagelige for fakta fra KF.

På baggrund af vurderingen af KFs krisekommunikation verificeres hypotesen: *En virksomheds valg af krisekommunikation har betydning for en krisens varighed og for stakeholdernes opfattelse af en virksomheds omdømme på kort og lang sigt.*

### **København Furs omdømme**

I analysen blev det videre klarlagt, at KFs *krisehistorik* og *omdømme* i form af eksport og omsætning samt KFs information om minkbranchen før krisen har haft betydning for politikernes og befolkningens opfattelse af minkproduktionen. På baggrund af dette vurderer jeg, at minkbranchens omdømme og herunder legitimitet ikke for alvor blev truet af krisen, men at kritikken kan få betydning på sigt. Dette beror på, at politikernes holdning til minkproduktionen ikke kun omhandler eksport og omsætning, da minkbranchen også skal bevise, at minkavlerne bliver bedre til at overholde lovgivningen. Dermed kan minkbranchens eksistens blive truet, hvis KF ikke løbende tilpasser sig de krav, stakeholderne har, da KFs omdømme kun kan ”beskytte” KF i et vist omfang, hvilket KF er bevidst om. KFs bevidsthed om, at foreningens omdømme ikke kan ”beskytte” minkbranchen fuldt ud kom netop til udtryk i KFs krisekommunikation.

Det blev også belyst i analysen, at KFs *krisehistorik* kan have betydning for politikernes opbakning, da det er lettere for politikerne at retfærdiggøre minkproduktionen, da minkbranchen ikke før har været genstand for kritik. Man kan således antage, at KFs *krisehistorik* og især *omdømme* har ”beskyttet” KF under krisen, da det er sandsynligt, at truslen mod KFs omdømme havde været større, hvis minkbranchen havde været involveret i flere kriser og ikke stod for en høj eksport og omsætning.

I analysen blev det også belyst, at befolkningens holdning blev påvirket af KFs omdømme både positivt og negativt, når det gælder minkbranchens indtjening og KFs information til befolkningen om minkbranchen før krisen. Befolkningens fordomme om pels under krisen er blevet forstærket,



da fremstillingen af minkbranchen kan have medført, at danskerne ser pels som en unødvendig luksusvare, der ikke kan retfærdiggøres. Samtidig vurderer jeg, at krisen har reduceret befolkningens negative følelser omkring minkproduktionen, da det har givet KF mulighed for aktivt at fortælle befolkningen om forholdene på minkfarmene og de positive værdier, der forbindes med minkproduktionen. Endvidere har en del af danskerne besøgt en minkfarm, hvilket ifølge KF har udryddet nogle af fordommene mod minkbranchen, da folk har været positivt overrasket over, hvordan minkproduktionen i virkeligheden foregår (Bilag B & Bilag C, 22. oktober, 2012). På baggrund af befolkningens holdning til minkbranchen under krisen og efter vurderes det, at danskernes holdning til minkproduktionen ikke har truet KFs omdømme alvorligt. Dette skyldes, at under én procent af minkskindene bliver i Danmark, og at danskernes køb af pels på nuværende tidspunkt ikke har betydning for KFs aktiviteter. For KF handlede det derfor snarere om, at reducerer de negative følelser, danskerne har om pels, da minkbranchen på den måde kan opbygge et stærkere omdømme over tid på hjemmemarkedet.

Jeg vurderer samlet, at KFs omdømme i et vist omfang har påvirket politikernes opfattelse af minkproduktionen. KFs omdømme har også betydet, at danskernes fordomme mod pels enten er blevet forstærket eller reduceret. I forlængelse heraf vurderer jeg, at kritikken af minkproduktionen ikke har truet KFs opfattede legitimitet alvorligt på nuværende tidspunkt, og at KF derfor skal gøre sig bevidst om, hvilken betydning kritikken af minkbranchen kan få på sigt.

### **Hvordan kan Kopenhagen Fur arbejde videre med dyrevelfærden på minkfarmene, og hvad betyder det for minkproduktionen på sigt?**

For at vurdere hvordan KF kan arbejde videre med dyrevelfærden på minkfarmene bliver begreberne *CSR* og herunder *stakeholders interesser*, *compliance* og herunder *etik* samt *issues management* inddraget.

*CSR* er ud fra et konservativt økonomisk synspunkt udelukkende et middel til at øge virksomhedens profit (Heath & Palenchar, 2009:130-131). Kritikken af KF viser, at det i dag ikke er tilstrækkeligt, at en virksomhed udelukkende skaber profit. Dette bygger på, at kritikken af KF ikke handlede om økonomi, og at det for KF handler om det etiske aspekt af *compliance* i forhold til at imødekomme de forskellige interesser, stakeholderne har i minkbranchen. På grund af krisen opstod der et ”legitimacy gap”, da der var en forskel på KFs, Animas og DBs syn på dyrevelfærden på minkfarmene, som medførte uenighed om, hvordan man skulle løse issueet.

Som følge af krisen bør KF fokusere på, hvordan foreningen kan arbejde videre med dyrevelfærden for mink for at reducere forskellen mellem KFs handlinger og stakeholdernes forventninger (Heath & Palenchar, 2009: 130). Det handler for KF således om at styrke sin *brand equity*, da KFs formål er at øge de positive associationer, der bliver forbundet med minkproduktionen (Heath & Palenchar, 2009: 357). KF kan på den måde forbedre stakeholdernes opfattelse af branchens legitimitet og sikre minkbranchens eksistens.

Det vurderes at KF kan reducere risikoen for kritik og skabe værdi for stakeholderne, hvis foreningen implementerer *issues management* i sin samlede strategi. KF kan ved brug af *issues management* fastlægge, hvilke stakeholdere der er relevante, når det gælder et fremtidigt arbejde med dyrevelfærden for mink. KF kan ligeledes klarlægge, hvilke stakeholdere der arbejder sammen, hvilke interesser de har i minkbranchen, og hvilken magt de har. En fastlæggelse af dette ville give KF viden om, hvad stakeholderne forventer i forhold til KFs etiske ansvarlighed, når det omhandler dyrevelfærden for mink. I forlængelse heraf kan KF gøre sig bevidst om de stakeholdere, der er kritiske og kan stille sig kritisk over for minkbranchen (Heath & Palenchar, 2009: 360; Weiss, 1998: 41-43). I sammenhæng med dette kan KF begynde at identificere og monitorere potentielle issues, hvilket kan hjælpe KF til at skabe viden om de stakeholdere, det er relevant at gå i dialog med om minkproduktionen og herunder dyrevelfærden på minkfarmene for at reducere risikoen for kritik.

I sammenhæng med issues management vurderes det, at et *CSR – program* kan styrke KFs relationer med stakeholderne og reducere de negative følelser, stakeholderne forbinder med minkproduktionen. Et *CSR – program* kan på den måde styrke branchens opfattede legitimitet. For at forklare dette bliver der taget udgangspunkt i Heaths og Palenchars figur om *CSR* (Heath & Palenchar, 2009: 141-150). De to teoretikere opstiller fire faktorer for et *CSR – program*; *Politisk/økonomiske opgaver, ledelsesopgaver, stakeholder motivation og virksomhedens ansvar*.

De fire faktorer for et *CSR – program* har til formål at hjælpe virksomheder til på én gang at overholde lovgivningen og gøre mere end lovgivningen foreskriver for at skabe værdier for stakeholderne. Det antages at et *CSR – program* kan hjælpe KF til at arbejde videre med dyrevelfærden for mink og på den måde sikre, at stakeholderne bl.a. politikerne fortsat står inde for minkproduktionen. KFs ledelse har ansvaret for at implementere *CSR – standarder*, der bygger på etisk ledelse, teknisk ledelse, funktionel ledelse, operationel ledelse og konceptuel ledelse. Disse *CSR – standarder* skal ifølge Heath og Palenchar dække issues, der omhandler, hvad Carroll kalder

for økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske issues (Heath & Palenchar, 2009: 143). En implementering af et CSR – program kan overordnet hjælpe KF til at se ud over lovgivningen og involvere relevante stakeholdere bl.a. DB i beslutninger, der har til formål at sikre dyrevelfærden for mink. På den måde giver KF udtryk for, at foreningen arbejder på at finde løsninger, der imødekommer flest mulige af de interesser, stakeholderne har. Sagt med andre ord kan CSR – programmet medføre, at KFs aktiviteter i højere grad viser, at foreningen er lydhør over for det samfund, minkbranchen opererer inden for.

Overordnet kan det siges, at *issues management* og CSR er tæt forbundet, da begge værktøjer har til formål at hjælpe en virksomhed til at imødekomme stakeholderes krav og forventninger, der løbende bliver stillet til virksomheden. I forhold til KF kan *issues management* og CSR og herunder det etiske aspekt af *compliance* hjælpe KF med at overbevise stakeholderne om, at man arbejder for at sikre dyrevelfærden. Samtidig kan KF vise stakeholderne, at foreningens etiske arbejde strækker sig længere end dyrevelfærden for mink. Hvis KF øger deres etiske arbejde, kan det gavne stakeholderne lokalt, nationalt og internationalt. KF kan eksempelvis imødekomme politikernes interesser ved at udvide produktionen i takt med en stigende efterspørgsel.

Selvom et CSR – program og *issues management* kan hjælpe KF med foreningens videre arbejde med dyrevelfærden for mink for at sikre, at stakeholderne på sigt kan stå inde for minkproduktionen kan man diskutere effekten af dem. På baggrund af dette kan man diskutere, om KFs anvendelse af de to værktøjer kan øge branchens legitimitet på sigt, og om det vil få foreningen til at stå stærkere under en fremtidig krise. For det første findes der ikke *universelle CSR – standarder*, der kan anvendes til at gøre samtlige stakeholdere tilfredse. For det andet bliver en virksomheds CSR – standarder løbende vurderet af stakeholdere og forbindes med en virksomheds legitimitet.

Set i forhold til KF kan man derfor stille sig kritisk over for, om KFs brug af *issues management* og et CSR – program ville medføre en højere efterlevelse af stakeholdernes krav. Dette kan eksemplificeres ved, at KF ved brug af de to værktøjer i højere grad skulle imødekomme stakeholdernes modsatrettede interesser. Man kan på den ene side sige, at en implementering af de to værktøjer ville stille KF bedre i deres arbejde med dyrevelfærden for mink, da man i højere grad inddrager stakeholderne i beslutninger og er mere bevidst om, hvordan man kan samarbejde for at imødekomme deres forskellige interesser. På den anden side vil et sådan implementering ikke sikre, at KF reducerer risikoen for kritik, da der ikke er garanti for, at KF i højere grad ville imødekomme stakeholdernes interesser. Effekterne af KFs anvendelse af *issues mangament* og CSR afhænger af,

om KFs ledelse ser det nødvendigt at ændre branchens strategi og implementere værktøjerne ud i sidste led af branchen. Derfor kan man antage, at DB og Anima vil forholde sig ligeså kritisk til minkbranchen, selvom KF anvender *CSR* og *issues management* i et større omfang. Derudover kan der også peges på, at DB og Anima lever af at være kritiske over for virksomheder som KF, da de også har et kontingentbetalende bagland at tage politisk hensyn til. Uagtet dette er det min vurdering, at KF kunne stå stærkere fremover, hvilket også gælder under en krise, hvis foreningen implementerer de to værktøjer i sin samlede strategi. Dette skyldes, at KF på den måde ville være mere bevidst om fremtidige udfordringer, når det gælder arbejdet med dyrevelfærden for mink og andre etiske aspekter.

## 9. Konklusion

Dette speciale tog udgangspunkt i at undersøge, hvordan stakeholderne opfattede krisen og KFs krisekommunikation, og det danner grundlag for at kunne besvare, om krisen har haft en negativ eller positiv betydning for KFs omdømme. På baggrund af dette blev der i specialets indledning opstillet følgende problemstilling:

*Hvilken betydning har København Furs stakeholdere tillagt kritikken af minkbranchen og dens efterfølgende valg af krisekommunikation, og hvad har det haft af betydning for København Furs omdømme?*

For at besvare specialets problemstilling har udgangspunktet været et kvalitativt casestudie af årsagen til krisen omkring KF og branchens krisekommunikation. Casestudiet blev baseret på kvalitativ empiri, der består af interviews, pressemeddelelser og artikler, der bl.a. giver information om Animas og DBs syn på dyrevelfærden på minkfarmene. Analysen er blevet struktureret efter Coombs' og Jaques' inddeling af et kriseforløb i faserne "før krisen", "under krisen" og "efter krisen" for at skabe en forståelse for kriseforløbet og stakeholdernes opfattelse af krisen i de forskellige faser. Ved anvendelsen af teorier inden for issues management og krisekommunikation har specialet søgt at forklare årsagen til krisen og KFs valg af krisekommunikation. Specialets konklusion samler op på problemformuleringen og hypotesen på baggrund af den samlede besvarelse.

Besvarelsen af problemformuleringen tog afsæt i analysens første del, hvor årsagen til krisen blev belyst ved brug af begrebet *compliance*. Kriseforløbet blev ligeledes klarlagt ved brug af Vibberts og Crables livscyklusmodel samt Jaques' relationelle model inden for issues management. På baggrund af analysens første del kan det siges, at KF havnede i en krise, da Anima og senere DB, politikerne og befolkningen blev opmærksomme på, at KF havde problemer med at overholde lovgivningen samt at følge etiske retningslinjer. Dermed opstod krisen, da der var en forskel på KFs, Animas og DBs opfattelse af dyrevelfærden på minkfarmene, da de målte dyrevelfærden ud fra forskellige parametre. Det konkluderes dermed at krisen har haft betydning for stakeholdernes opfattelse af minkbranchen, da den stillede branchen i et dårligt lys, hvilket medførte, at der blev sået tvivl om KFs legitimitet. I denne sammenhæng kan det nævnes, at krisen på kort sigt ikke har

truet branchens omdømme alvorligt, da der overordnet er en politisk opbakning til KF. Derudover kan man se en potentiel støtte til KF i modehusene og befolkningen, da det blev vist i analysen, at det primært er andre parametre end en anti-pels holdning, der gør sig gældende, når befolkningen og modehusene fravælger pels. På baggrund af dette konkluderes det at krisen og KFs krisekommunikation, trods Animas og DBs kritiske fremstilling, ikke har haft en alvorlig negativ betydning for branchens omdømme. Dog kan krisen og KFs krisekommunikation komme til at få betydning for opfattelsen af KFs omdømme. Dette skyldes, at krisen antageligt har skabt et øget fokus på minkbranchen, og at KF derfor skal sætte ekstra ind for at overbevise stakeholderne om, at branchen arbejder for at sikre dyrevelfærden på minkfarmene.

Dette leder frem til analysens anden del, hvor der blev taget udgangspunkt i at belyse KFs krisekommunikation. På baggrund af analysens anden del kan det konstateres, at KF responderede hurtigt på Anima og TV2's kritik og senere på TV Avisens og DBs kritik. KF anvendte under krisen Benoits og Coombs' benægtelsesstrategier, formindskelsesstrategier og forstærkelsesstrategier. Det konkluderes, at KFs krisekommunikation i et vist omfang har skabt et øget negativt fokus på minkbranchen. Dette skyldes, at KFs brug af både benægtelsesstrategier, forstærkelsesstrategier samt formindskelsesstrategier blev opfattet af Anima og DB og til dels befolkningen som, at KF indrømmede og benægtede problemerne om minks velfærd. Dette blev forklaret ud fra, at KF i kampagnen "Verdens bedste, men ikke perfekte" for første gang under krisen tog fat om problemet med sårede mink, men at branchen ikke indrømmede, at der skulle gøres noget ved problemerne. Det konkluderes, at KFs krisekommunikation i et vist omfang har haft en negativ betydning for branchens omdømme. Dette begrundes med, at Anima, DB og en del af befolkningen opfattede KFs krisekommunikation som et udtryk for, at KF ikke var villig til at omstille sig for at sikre dyrevelfærden på minkfarmene. KFs krisekommunikation kan dermed få en negativ betydning for stakeholdernes opfattelse af branchen på sigt, hvis KF ikke overbeviser dem om, at branchen arbejder for at sikre dyrevelfærden for mink og imødekomme deres krav.

Dette leder frem til analysens tredje del, hvor udgangspunktet var at besvare, hvilken betydning KFs omdømme har haft for politikernes og befolkningens opfattelse af krisen og dermed af KF. For at besvare dette blev Coombs' og Holladays begreber "halo-effekt" og "velcro-effekt" inddraget. På baggrund af analysens tredje del konkluderes det, at KFs omdømme har haft betydning for den politiske opfattelse af krisen, da KFs eksport og omsætning stillede branchen stærkere. Politikernes retfærdiggørelse af minkbranchen blev dermed set i sammenhæng med KFs positive bidrag til

samfundsøkonomien. Det konkluderes også, at KF's krisehistorik har haft betydning for politikernes opbakning til minkbranchen, da det blev antaget, at politikerne ville have følt sig mere presset til at slå ned på minkbranchen, hvis KF tidligere havde været udsat for kritik. KFs omdømme forklarer ligeledes, hvorfor en del af befolkningen støttede et forbud mod minkproduktionen. Danskernes støtte skal ses på baggrund af stigmatiseringen omkring pels og det lave kendskab, der var til branchen før krisen, hvorfor befolkningens opbakning til et forbud mod minkproduktion ikke nødvendigvis bygger på minks velfærd. Samtidig blev det klarlagt, at KFs omdømme har medført, at en del af danskerne har forholdt sig positivt til minkbranchen, da deres kendskab til branchen har reduceret nogle af fordommene mod pels. Det konkluderes hermed, at KFs omdømme har haft betydning for stakeholderne opfattelse af krisen, men at det ikke nødvendigvis har afgørende betydning for opfattelsen af minkbranchens legitimitet, da også andre parametre gør sig gældende. Animas og DBs kritik har skabt et øget fokus på minkbranchen men har ikke truet branchens omdømme alvorligt.

Analysens tre dele ledte frem til en verificering af hypotesen.

En virksomheds valg af krisekommunikation har betydning for en krisens varighed og for stakeholderne opfattelse af en virksomheds omdømme på kort og lang sigt.

Verificeringen af hypotesen begrundes med, at Anima og DB og en del af befolkningen opfattede KFs krisekommunikation utroværdig, da KF ifølge dem benægtede dyrevelfærdsproblemerne på minkfarmene og manglede således forståelse for, at branchen var ansvarlig for at forbedre minks velfærd. På grund af denne opfattelse blev krisen optrappet, hvorfor der efter Operation X var en række hændelser, der øgede truslen af KFs omdømme. Man kan derfor konkludere, at KFs krisekommunikation har haft betydning for krisens varighed og for stakeholderne opfattelse af branchen, da KFs krisekommunikation i et vist omfang ikke fik overbevist stakeholderne om branchens legitimitet. Omvendt kan det konkluderes, at krisekommunikationen ikke har haft alt afgørende betydning for stakeholderne opfattelse af minkbranchen, da andre parametre såsom stigmatisering omkring pels også forklarer bl.a. danskernes holdning. Trods krisens varighed og Animas og DBs kritik kan det konkluderes, at KFs omdømme på nuværende tidspunkt ikke er alvorligt truet, hvilket i høj grad tillægges branchens politiske opbakning.

På baggrund af dette kan det konkluderes, at krisen og KFs krisekommunikation snarere kan få betydning for branchen i fremtiden. Dette bygger på, at stakeholderne formentlig vil være mere kritiske over for KFs aktiviteter fremover, og at KF skal arbejde yderligere for at overbevise stakeholderne om, at branchen handler ansvarligt. Det blev vurderet, at KF kan arbejde videre med dyrevelfærden på minkfarmene ved at integrere et *CSR - program* og herunder etik i branchens samlede strategi. Vurderingen skete på baggrund af, at KF kan tilrettelægge en strategi, der bygger på stakeholdernes modsatrettede interesser for at reducere sandsynligheden for, at stakeholderne fremover kritiserer branchen for at handle uansvarligt, når det gælder minks velfærd.



## 10. Handlingsplan

På baggrund af min vurdering vil jeg give følgende anbefalinger til, hvordan KF kan arbejde videre med dyrevelfærden på minkfarmene med formålet om at legitimere minkproduktionen over for sine stakeholdere.

- 1) I forhold til KFs krisekommunikation anbefales det KF fortsat at anvende forstærkelses – og formindskelsesstrategier samtidig med en *imødekommende strategi* (Coombs, 2012: 159). KF bør derfor ikke anvende benægtelsesstrategier, da det som førnævnt kan øge de negative følelser, stakeholderne forbinder med minkproduktionen.
- 2) DBs interesse går på arbejdet for dyrs rettigheder, så de ikke lider unødvendig skade, og at man tager hensyn til deres natur. KF bør som følge af krisen gå i dialog med DB for at vise, at KF er villig til at indgå i langsigtede projekter, der har til formål at undersøge, om man kan skabe bedre dyrevelfærd for mink. Skal man fx implementere den tyske model? I forhold til aktivistgruppen Anima er der ikke grundlag for dialog om en fælles løsning, da Anima arbejder for at indføre et forbud mod minkproduktionen. Dette polariserer ”legitimacy gap” mellem dem.
- 3) Politikernes interesse bygger på, at virksomheden klarer det godt, øger efterspørgslen og dermed har en positiv effekt på samfundsøkonomien. Det anbefales KF at handle proaktivt over for politikerne og igangsætte en dialog om, hvordan man bl.a. kan forkort processen for miljøgodkendelser, da disse står i vejen for en yderligere vækst i sektoren. KF bør samtidig fortsat arbejde på, at minkavlerne bliver bedre til at overholde lovgivningen, som KF bl.a. gjorde med kampagnen ”Tjek på farmen”.
- 4) Modehusene har interesse i at sælge tøj, skabe modetendenser og øge efterspørgslen. Som følge af det fokus, der kom på KF under krisen anbefales det foreningen at gå i aktiv dialog med modehusene. KF bør fortælle designere, hvordan de kan bruge pels i danske kollektioner, der både passer til deres budget og segment. På den måde kan KF ”bruge” modehusene som ambassadører for pels.

- 5) Pressen har interesse i at bringe historier og informere befolkningen om det seneste nye. KF anbefales som følge af krisen at bruge medierne mere aktivt og informere befolkningen om, hvad minkproduktionen bidrager med, og hvad det betyder for befolkningen.
  
- 6) De kinesiske kunder har interesse i at købe pels og stiller ikke spørgsmålstejn ved dyrevelfærden på de danske minkfarme. Da kineserne i fremtiden kan efterspørge information om forholdene på minkfarmene, er KF som følge af krisen begyndt at informere kineserne om dyrevelfærden for mink. Det anbefales KF at fortsætte informationsstrømmen, da man handler proaktivt og forudser kinesernes behov. KF bør fortsat arbejde på at opretholde den høje skindkvalitet, da det giver foreningen en høj konkurrenceevne.

## 11. Perspektivering

Vurderingen har vist, at kritikken af KF ikke har påvirket salget til udlandet og særligt Kina, hvorfor der er tale om en økonomisk krise men en imagekrise.

KFs situation er efter krisen, at foreningen oplever et økonomisk boom, og KF eksporterede i år 2012 for omkring 10,5 mia.kr. Den stigende interesse for det danske minkskind gælder også kinesiske investorer, der er begyndt at investere i de danske minkfarme, og denne udvikling ser ud til at fortsætte. Ifølge Ole B. Larsen, Group Financial Supervisor hos KF vil investeringerne på sigt sikre de danske minkfarmes fortsatte drift og dermed levering af minkskind (Ankersen, 2013; Olesen, 2012a). Den stigende efterspørgsel af minkskind er positivt for KF, da det øger skindpriserne og dermed omsætningen. Samtidig medfører den stigende efterspørgsel særligt fra Kina, at produktionen skal følge med, hvorfor danske minkavlere ønsker at udvide deres produktion for at genere mest muligt profit.

For KF handlede krisen dermed ikke om at legitimere minkproduktionen i udlandet i bl.a. Kina. Krisen var dermed speciel, da kritikken gik på spørgsmålet om, om man kunne retfærdiggøre minkproduktionen i Danmark trods, at under én procent af minkproduktionen bliver i Danmark (Bilag B, 22. oktober, 2012). KF står efter krisen i en situation, hvor de bør fokusere på foreningens *etiske arbejde*, der omhandler dyrevelfærden for mink men også andet etisk arbejde. Dette skal ses i lyset af, at krisen har medført et øget fokus på minkbranchen, der betyder, at der kan komme et øget fokus på minkbranchens *CSR – arbejde* fremover.

KF kan gennem CSR - arbejdet forstærke *stakeholdernes motivation*, da KF viser dem, at branchen arbejder for at imødekomme stakeholdernes interesser på et højere plan end det, lovgivningen foreskriver. På baggrund af handlingsplanen diskuteres og vurderes det, hvordan KF kan skabe værdi for stakeholderne på sigt, der kan øge den opfattede legitimitet af minkbranchen.

Hvis KF ikke anvender benægtelsesstrategier fremover og i stedet for anvender *en imødekommende strategi*, kan det øge stakeholdernes positive opfattelse af minkbranchen, da KF informerer om, at branchen påtager sig ansvaret for de sårede dyr, og at der løbende arbejdes på at tage hensyn til minks natur. Dette betyder ikke nødvendigvis, at KF bør ændre på produktionsformen men snarere, at KF viser stakeholderne, at branchen imødekommer de skiftende interesser, stakeholderne har. I forlængelse heraf kan et samarbejde med *DB* styrke minkbranchens omdømme i Danmark, da

branchen tager hånd om problemet og søger en løsning, der tilgodeser dyreværnsorganisationens interesser. KF kan også øge værdiskabelsen for *politikere*, hvis branchen i fremtiden får forkortet processen for miljøgodkendelse. Dette skyldes, at minkavlerne øger produktionen og skaber vækst. Man kan også sige, at en sådan initiativ ville vise, at KF tænkte langsigtet, da en udvidelse af produktionen reducerer sandsynligheden for, at minkproduktionen flytter til Polen, hvilket kan betyde, at dyrevelfærden for mink forringes, hvis det ikke er danske regler, der bliver fulgt. Dyrevelfærden for mink ville kun blive forringet, hvis produktionen ikke blev varetaget af danske minkavlere men blev givet over til eksempelvis polske minkavlere, da den polske lovgivning for minkproduktion er mindre reguleret.

Et samarbejde mellem KF og *modehusene* kan også medføre værdi for danske designere, da KF informerer dem om, hvordan de kan bruge pels i deres kollektioner, der passer til designernes prisniveau og kundesegment. Et sådan initiativ kan på sigt øge den danske efterspørgsel på tøj med pels, da *danskerne* forbinder kendte brands fx Malene Birger med højere personlig værdi i forhold til fx Stampe, der udelukkende sælger pelsfrakker. Dette kan øge danskernes positive følelser omkring pels og reducere den *stigmatisering*, der i dag er omkring pels. Trods sandsynligheden for at KF kan øge efterspørgslen i Danmark, hvis foreningen går i dialog med modehusene ses det som et usikkert projekt. Dette da det er svært at bryde med fordommene omkring pels, og at det danske marked udgøre en minimal del af KFs marked, hvorfor det rent økonomisk ikke ville have markant betydning. KFs samarbejde ses alligevel som en fordel, da KF kan skabe værdi for den danske mode, der kan skabe inspiration og modetendenser i andre lande.

KFs videre arbejde med dyrevelfærden for mink og andet etisk arbejde fx over for modehusene kan på sigt styrke minkproduktionens opfattede legitimitet i Danmark. Dette betyder også, at KF står stærkere, hvis en krise skulle ramme branchen, da KF har vist stakeholderne, at man arbejder for at imødekomme deres forskellige interesser. KF viser således, at foreningen handler proaktivt, da branchen tager initiativ til at gå i dialog med stakeholderne og finde løsninger, der skaber værdi for dem. En større værdiskabelse for stakeholderne øger kendskabet til minkbranchen i positiv forstand og reducerer risikoen for, at stakeholderne dømmer minkbranchen hårdt, hvis en krise skulle ramme igen. Sagt med andre ord betyder det, at KF kan undgå, at der i fremtiden vil komme et så stort pres på minkbranchens eksistens, at det ender med, at politikere indføre et forbud mod minkproduktionen.

KFs CSR – arbejde kan over tid reducere forskellen mellem foreningens og stakeholdernes særligt DBs interesser. KF kan således reducere risikoen for, at stakeholderne anvender deres ”magt”, der kan ende med at true minkbranchens legitimitet (Weiss, 1998:41-43). KF kan bl.a. reducere risikoen for, at DB kritiserer KF på ny, der på sigt kan betyde, at politikerne pålægger minkbranchen strammere lovgivning eller igangsætter en diskussion om, om det er ansvarligt at fortsætte minkproduktionen.

Ud fra ovenstående kan det siges, at KFs eksistens ikke er truet set ud fra et *økonomisk perspektiv*, da det tegner på, at efterspørgslen på minkskind fortsat vil stige, og at omsætningen stiger som følge af efterspørgslen. Ud fra et *etisk perspektiv* kan det antages, at krisen har skabt et øget fokus på minkbranchen, der stiller højere krav til KFs efterlevelse af lovgivning såvel som etiske retningslinjer. Dette betyder, at KF må se fremad, da kritikken på sigt kan betyde, at stakeholderne øger deres fokus på branchens *CSR – arbejde*.

Overordnede har kritikken af KF og herunder minkproduktionen ikke påvirket minkbranchens opfattede legitimitet alvorligt, der i høj grad skyldes den politiske opbakning til erhvervet. Det vurderes dog, at kritikken kan få en signifikant betydning på sigt, hvis KF ikke løbende imødekommer stakeholdernes forskellige interesser. Det øgede fokus på minkbranchen betyder, at der fremover bliver stillet større krav til minkbranchens arbejde, når det omhandler minks velfærd, hvilket kan betyde, at stakeholderne også får flere forventninger til branchens andet etiske arbejde i forhold til eksempelvis miljø.

## 12. Kilder

Andersen, David (2009). *Danskerne vil have forbud mod minkavl*. Artikel fra Berlingske Tidende, sektion Business.

Andersen, Ib (2008). *Den skinbarlige virkelighed*. Frederiksberg. Samfundslitteratur.

Andersen, Lotte Bøgh, Hansen, Kasper Møller, Klemmensen, Robert (2010). *Metoder i statskundskab*. København K: Hans Reitzels Forlag.

Anima (2013). *Den pelsfri liste*. Hentet fra Animas hjemmeside. Lokaliseret d. 4. februar 2013 på: <http://anima.dk/kampagner/vores-resultater/den-pelsfri-liste>

Ankersen, John (2013). *Investorer viser interesse for danske minkfarme*. Artikel fra Effektivt Landbrug side 5.

Arbejdsgrupperapport (2009/2010). *Arbejdsgruppe til udarbejdelse af initiativer til øget kontrol af dyresundhed og dyrevelfærd hos pelsdyravlere*. Lokaliseret d. 24. august 2012 på: [http://www.foedevarestyrelsen.dk/SiteCollectionDocuments/25\\_PDF\\_word\\_filer%20til%20download/05kontor/Arbejdsgrupperapport\\_-\\_endelig\\_udgave\\_pelsdyrfarme.pdf](http://www.foedevarestyrelsen.dk/SiteCollectionDocuments/25_PDF_word_filer%20til%20download/05kontor/Arbejdsgrupperapport_-_endelig_udgave_pelsdyrfarme.pdf)

Benoit, William L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies, A theory of image restoration strategies*. Albany, NY: State University of New York Press.

Chase, W. Howard (1984). *Issue Management. Origins of the Future*. USA: Issue Action Publications, Inc.

Collin, Finn (2003). *Konstruktivisme*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Coombs, Timothy W. (2012). *Ongoing Crisis Communication – planning, managing, and responding*. (3. udg.). California, USA: SAGE Publications, Inc.

Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J. (2006). *Unpacking the halo effect: reputation and crisis management*. Vol. 10 no. 2 pp. 123-137. Illinois, USA: Emerald Group Publishing Limited.

Dansk Pelsdyravlerforening (2009). *Må TV2 bevidst manipulere?*. Berlingske Tidende, uge 43 nr. 293.

Dyrenes Beskyttelse (2011a). *Chokerende billeder fra minkfarm*. Lokaliseret d. 6. september 2012 på: <http://www.dyrenesbeskyttelse.dk/nyheder/chokerende-billeder-fra-minkfarm>

Dyrenes Beskyttelse (2011b). *Danskerne: Mink skal have bedre forhold*. Lokaliseret d. 6. september 2012 på: <http://www.dyrenesbeskyttelse.dk/nyheder/danskerne-mink-skal-have-bedre-forhold>

Dyrenes Beskyttelse (2012a). *Her er deres svaghed*. Artikel i Berlingske Tidende uge 16 nr. 107.

Dyrenes Beskyttelse (2011c). *Høringssvar sikrer minkene mere plads nu*. Lokaliseret d. 6. september 2012 på:

<http://www.dyrenesbeskyttelse.dk/nyheder/horingssvar-sikrer-minkene-mere-plads-nu>

Dyrenes Beskyttelse (2011d). *Mink – afsløringer kræver handling nu*. Lokaliseret d. 6. september 2012 på:

<http://www.dyrenesbeskyttelse.dk/nyheder/mink-afsloringer-kraver-handling-nu>

Dyrenes Beskyttelse (2011e). *Produktionsforhold skyld i syge og sårede mink*. Lokaliseret d. 6. september 2012 på:

<http://www.dyrenesbeskyttelse.dk/nyheder/produktionsforhold-skyl-i-syge-og-sarede-mink>

Dyrenes Beskyttelse (2012b). *Svar til København Fur på åbent brev til Dyrenes Beskyttelse*.

Pressemeddelelse fra Dyrenes Beskyttelses hjemmeside. Lokaliseret d. 3. oktober 2012 på:

<http://www.dyrenes-beskyttelse.dk/sites/default/files/m%C3%A5rdir/Svar-paa-aabent-brev.pdf>

Enhedslisten (2011, 15. marts). *Forslag til folketingsbeslutning om forbud mod pelsdyravl*.

Lokaliseret d. 18. oktober 2012 på:

<http://www.retsinformation.dk/print.aspx?id=136244>

Ernst, Anders Ejbye (2011). *Norge vil forbyde minkavl*. Artikel i Ekstra Bladet. Lokaliseret d. 8. september 2012 på:

<http://apps.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/Ms3E/PdfViewer.aspx>

Flyvbjerg, Bent (2011). *Case Study*. Kap. 17 pp. 301-316. In Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln eds. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4<sup>th</sup> Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Finn Frandsen & Johansen, Winni (2007). *Krisekommunikation – når virksomheders image og omdømme er truet* (2. udg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Fødevarestyrelsen (2005, august). *Kontrol af dyrevelfærd 2004*. Lokaliseret d. 16. juli 2012 på:

<https://www.foedevarestyrelsen.dk/Dyr/Dyrevelfaerd/Velfaerdkontrol/Velfaerdsrapport/Sider/forside.aspx>

Fødevarestyrelsen (2006, august). *Kontrol af dyrevelfærd 2005*. Lokaliseret d. 16. juli 2012 på:

<https://www.foedevarestyrelsen.dk/Dyr/Dyrevelfaerd/Velfaerdkontrol/Velfaerdsrapport/Sider/forside.aspx>

Fødevarestyrelsen (2007, august). *Kontrol af dyrevelfærd 2006*. Lokaliseret d. 16. juli 2012 på:

<https://www.foedevarestyrelsen.dk/Dyr/Dyrevelfaerd/Velfaerdkontrol/Velfaerdsrapport/Sider/forside.aspx>

Fødevarestyrelsen (2008, august). *Kontrol af dyrevelfærd 2007*. Lokaliseret d. 16. juli 2012 på:

<https://www.foedevarestyrelsen.dk/Dyr/Dyrevelfaerd/Velfaerdkontrol/Velfaerdsrapport/Sider/forside.aspx>

Fødevarestyrelsen (2010, august). *Kontrol af dyrevelfærd 2008/2009*. Lokaliseret d. 16. juli 2012 på:  
<https://www.foedevarestyrelsen.dk/Dyr/Dyrevelfaerd/Velfaerdkontrol/Velfaerdsrapport/Sider/forside.aspx>

Fødevarestyrelsen (2011, august). *Dyrevelfærd i Danmark 2010*. Lokaliseret d. 16. juli 2012 på:  
<https://www.foedevarestyrelsen.dk/Dyr/Dyrevelfaerd/Velfaerdkontrol/Velfaerdsrapport/Sider/forside.aspx>

Fødevarestyrelsen (2012, august). *Dyrevelfærd i Danmark 2011*. Lokaliseret d. 14. december 2012 på:  
<https://www.foedevarestyrelsen.dk/Dyr/Dyrevelfaerd/Velfaerdkontrol/Velfaerdsrapport/Sider/forside.aspx>

Hall, Ole (2012). *Mink – og rævepels mister opbakning*. Artikel fra Berlingske Tidende, sektion Business.

Heath, Robert L. & Palenchar, Michael J. (2009). *Strategic Issues Management – organizations and Public Policy Challenges* (2. udg.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.

International Fur Trade Federations (2012). *About the international fur trade*. Lokaliseret d. 20. september 2012 på:  
<http://www.wearefur.com/our-trade/about-the-fur-trade>

Jacobsen, Sander (2009). *Mink i en mediekrig*. Artikel fra Kommunikationsforum. Lokaliseret d. 6. september 2012 på:  
<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/midt-i-en-mediekrig>

Jaques, Tony (2007). *Issues management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct*. PP. 147-157. Australia: Elsevier Inc.

Jørgensen, Heine & Højgaard, Anne (2012). *Halløj på minkfarmen*. Artikel fra Ekstrabladet. Lokaliseret d. 8. september 2012 på:  
<http://apps.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/Ms3E/PdfViewer.aspx>

Kendt minkavler sigtet for grov vanrøgt (2011). Artikel fra Ekstrabladet. Lokaliseret d. 10. oktober 2012 på:  
<http://www.bt.dk/krimi/kendt-minkavler-sigtet-for-grov-vanroegt>

Kforum (2012). *Pelsklædt kommunikationsstrategi*. Artikel fra Kommunikationsforum. Lokaliseret d. 24. september 2012 på:  
<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/k-strategi-hos-danske-minkavlere/>

Kopenhagen Fur (2012a). *8.000.000.000*. Artikel fra Berlingske Tidende uge 19 nr. 125

Kopenhagen Fur (2012b). *Her er vores svaghed*. Artikel fra Berlingske Tidende uge 16 nr. 106.



Kopenhagen Fur (2009). *I aften bliver Klaus fremstillet som dyremishandler*. Berlingske Tidende, uge 44 nr. 296.

Kopenhagen Fur (2012d). *Nøgletal*. Fra Kopenhagen Furs hjemmeside. Lokaliseret d. 12. september 2012 på:

<http://www.kopenhagenfur.com/da/om-os/fakta/>

Kopenhagen Fur (2011a). *TV Avisen jagter pelsdyravlere med materiale uden ophavsmand*. Lokaliseret d. 15. oktober på:

<http://www.kopenhagenfur.com/da/presse/pressemeddelelser/>

Kopenhagen Fur (2011b). *TV Avisen ønsker konfrontation over saglighed*. Lokaliseret d. 15. oktober på:

<http://www.kopenhagenfur.com/da/presse/pressemeddelelser/>

Kopenhagen Fur (2012c). *Åbent svar til Dyrenes Beskyttelse – men vi håber at alle vil læse med*. Artikel fra Berlingske Tidende uge 16 nr. 108.

Kristensen, Kaj (2010). *Ny rapport: Ros til minkproduktionen for sunde dyr*. Pressemeddelelse fra Kopenhagen Furs hjemmeside. Lokaliseret d. 6. september 2012 på:

[http://www.kopenhagenfur.com/media/48199/minkrapport\\_030610.pdf](http://www.kopenhagenfur.com/media/48199/minkrapport_030610.pdf)

Kristensen, Trine –Maria (2012). *Tivoli klædt af til skindet*. Artikel fra Kommunikationsforum. Lokaliseret d. 18. februar 2013 på:

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/tivoli-og-kopenhagen-fur-i-kommunikationskrise-paa-sociale-medier>

Kristoffersen, Frank (2012). *Pelsaktivister chikanerer virksomheder*. Artikel i Landbrugs Avisen. Lokaliseret d. 17. oktober 2012 på:

<http://apps.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/Ms3E/ShowArticle.aspx?outputFormat=Full&Duid=e37949f8>

Kvale, Steinar (1997). *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels forlag a/s.

Landbrugs Avisen (2012). *Holland forbyder minkfarme*. Lokaliseret d. 14. februar 2013 på:

<http://www.landbrugsavisen.dk/Nyheder/Netnyheder/2012/12/19/Hollandforbyderminkfarme.htm>

Landbrugs Avisen (2009). *Ræveforbud vedtaget af Folketinget*. Lokaliseret d. 7. januar 2013 på:

<http://www.landbrugsavisen.dk/CmsRoot/Modules/PageTemplates/LandbrugsAvisen/LandbrugsAvisenStandard.aspx?>

Landbrug og Fødevarer (2012). *Mink*. Lokaliseret d. 4. september 2012 på:

[http://www.lf.dk/Viden\\_om/Landbrugsproduktion/Husdyr/Mink.aspx#.UUb33Rdg-6U](http://www.lf.dk/Viden_om/Landbrugsproduktion/Husdyr/Mink.aspx#.UUb33Rdg-6U)

Lange, Maria Hesselvig (2012). *Vrede danskere pelsker Tivoli*. Artikel fra Jyllands Posten. Lokaliseret d. 18. februar 2013 på:

<http://jyllands-posten.dk/indland/article4848709.ece>

Langer, Roy (2011). *Irriterende irrelevante indbildske imagekampagner*. Artikel fra Kforum. Lokaliseret d. 7. september 2012 på:  
<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/irriterende-irrelevante-indbildske-imagekampagner>

Minkavlere vil stoppe "Operation X" (2009, 16. oktober). Lokaliseret d. 10. september 2010 på:  
<http://tv2tid.tv2.dk/nytomtv/article.php/id-25800280:minkavlere-vil-stoppe-operation-x.html>

Mitroff, Ian I & Pearson, Christine M. (1993). *Crisis Management – A diagnostic guide for improving your organization's crisis preparedness*. San Francisco, California: Copyright by Jossey-Bass Inc.

Olesen, Jesper (2012a). *Kinesere opkøber minkfarme i Danmark*. Artikel fra Jyllands Posten. Lokaliseret d. 24. september 2012 på:  
<http://apps.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/Ms3E/PdfViewer.aspx>

Olesen, Jesper (2012b). *Pelsavlere udstiller syge dyr*. Artikel fra Jyllands Posten. Lokaliseret d. 12. september 2012 på:  
<http://apps.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/Ms3E/PdfViewer.aspx>

Pelsdyravlere kritiserer TV2 – igen (2010, 1. september). Lokaliseret d. 10. september 2012 på:  
<http://tv2tid.tv2.dk/nytomtv/article.php/id-33270799:pelsdyravlere-kritiserer-tv-2--igen.html>

Pinkston, Tammie S. & Carroll, Archie B. (1996). *A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed?* Journal of Business Ethics 15 pp.199-206. Holland: Kluwer Academic Publishers.

Retsinformation (2006, d. 30. december). *Bekendtgørelse om beskyttelse af pelsdyr* (BEK nr.1734). Lokaliseret d. 24. juli 2012 på:  
<https://www.retsinformation.dk/print.aspx?id=2456>

Retsinformation (2007, d. 4. december). *Bekendtgørelse af dyreværnsloven* (LBK nr. 1343). Lokaliseret d. 13. juni 2012 på:  
<https://www.retsinformation.dk/print.aspx?id=2714>

Ritzaus Bureau (2012a). *Anima frifundet for injurier mod minkavlere*. Lokaliseret d. 31. januar 2013 på:  
<http://apps.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/Ms3E/ShowArticle.aspx>

Ritzaus Bureau (2011). *Flere krav til minkavlere*. Artikel fra Politiken. Uge 39.

Ritzaus Bureau (2010). *Pelsdyravlere trækker TV2 i Pressenævnet*. Artikel i Politiken. Lokaliseret d. 10. september 2012 på:  
<http://politiken.dk/kultur/tvogradio/ECE1048199/pelsdyravlere-traekker-tv-2-i-pressenaevnet/>

Ritzaus Bureau (2012b). *Tivoli trækker i pelsen med Kopenhagen Fur*. Artikel i Børsen. Lokaliseret d. 18. februar 2013 på:

[http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/241501/tivoli\\_traekker\\_i\\_pelsen\\_med\\_kopenhagen\\_fur.html](http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/241501/tivoli_traekker_i_pelsen_med_kopenhagen_fur.html)

Schur, Anne – Louise Thon, Reissmann, Mette & Rosenstock, Maja (2011). *Hvad enhver virksomhed bør vide om CSR – Lovgivning, forbrugere og medier*. Danmark: L&R Business.

Skibby, Hans Kristian (2012). *Pinligt at forbyde minkavl*. Artikel fra Jyllandsposten. Lokaliseret d. 9. januar 2013 på:  
<http://apps.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/Ms3E/PdfViewer.aspx>

Tivoli (2012): *Tivoli indgår samarbejde med København Fur*. Lokaliseret d. 23. januar 2012 på:  
<http://www.tivoli.dk/da/om/virksomheden/csr/svar%20paa%20tiltale/tivoli%20indgaar%20samarbejde%20med%20kopenhagen%20fur/>

Thomsen, Einar Bo (2012): *Pelsformand. Nej tak til nultolerance!*. Artikel fra Landbrugsavisen. Lokaliseret d. 21. august 2012 på:  
<http://apps.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/Ms3E/ShowArticle.aspx?outputFormat=Full&Duid=e32af9b5>

Vangkilde, Kim (2011). *Alle laver fejl – du laver fejl, vi laver fejl*. Artikel fra Ekstrabladet.

Vibbert, Steven L., & Crable, Richard E. (1985). *Managing Issues and influencing public policy*. Volume 11 pp. 3-16. USA:Elsevier Inc.

Weiss, Joseph W. (1998). *Business Ethics – A stakeholder and issues management approach* (. Harbor Drive, Orlando: Hartcourt Brace College publishers.

WSPA (2012). *Holland forbyder minkproduktion*. Lokaliseret d. 12. februar 2013 på:  
<http://www.wspa.dk/latestnews/2012/holland-forbyder-pelsavl.aspx>

## **13. Liste over vedlagte bilag**

### **Vedlagt elektronisk**

Bilag A

Transskriberet interview med Tina Engberg, Kommunikationschef i Dyrenes Beskyttelse.

Bilag B

Transskriberet interview med Ditte Hejberg Sorknæs, PR & Marketing Manager i København Fur.

Bilag C

Transskriberet interview med Søren Jessing Jespersen, Mediechef i København Fur.

Bilag D

Noter fra interview med Thorbjørn Schiønning, Kampagne Koordinator i Anima.

### **Meningskondensering af interviews**

Bilag A1: Meningskondensering af interview med Tina Engberg

Bilag B2: Meningskondensering af interview med Ditte Hejberg Sorknæs

Bilag C2: Meningskondensering af interview med Søren Jessing Jespersen

Bilag D2: Meningskondensering af interview med Thorbjørn Schiønning

### **Vedlagt i papir**

Bilag 1: Tidslinje over kriseforløb

Bilag 2: Nøgletal over KFs omsætning 2006-2011

Bilag 3: Kort beskrivelse af Dyreværnsloven

Bilag 4: KFs åbne brev til TV2

Bilag 5: KFs annonce ”Her er vores svaghed”

Bilag 6: Dyrenes Beskyttelses modannonce ”Her er deres svaghed”

Bilag 7: e-mail fra Lene Espersen fra De Konservative

Bilag 8: e-mail fra Orla Hav fra Social Demokraterne

Bilag 9: e-mail fra Erling Bonnesen fra Venstre

## Bilag 1

### Tidslinje over krisens forløb

8. oktober 2009: Minkavlerne får at vide af TV2, at de har overtrådt dyreværnsloven.

24. oktober 2009: København Fur udsender annoncen ”Må TV2 bevidst manipulere?”.

27. oktober 2009: København Fur udsender annoncen ”I aften bliver Klaus fremstillet som dyremishandler.

27. oktober 2009: TV2 viser programmet Operation X ”Pels på vrangen”.

2009/2010: Fødevarestyrelsen skærper sine kontroller på minkfarmene.

Efteråret 2009: København Fur tager iværksætter kampagnen ”Tjek på farmen” og ”Farm cockpittet”.

30. august 2010: TV2 viser opfølgningsprogrammet Operation X ”Hvad skete der så?”.

24. februar og 14. oktober 2011: TV Avisen viser billeder af sårede mink.

25. februar og 28. februar 2011: København Fur giver sin respons på mediernes fremstilling i to artikler

17. april 2012: København Fur lancerer kampagnen ”Verdens bedste, men ikke perfekte”.

19. april 2012: Dyrenes Beskyttelse indrykker en modannonce til kampagnen.

20. april 2012: København Fur skriver et åbent brev til Dyrenes Beskyttelse som følge af modannoncen.

4. maj 2012: Dyrenes Beskyttelse skriver et svar på København Furs åbne brev.

September 2012: Omkring 1.500 personer skriver negativt om København Fur på Tivolis hjemmeside.

## Bilag 2

Nøgletal over København Furs omsætning 2006-2011 fra København Furs hjemmeside.

### Nøgletal

År	Auktionsomsætning	Samlet antal minkskind	Danskproducerede minkskind	Gennemsnitlig pris per minkskind
10/11	8,10 mia. DKK	19,4 mio.	15 mio.	401 DKK
09/10	7,11 mia. DKK	19,8 mio.	14 mio.	336 DKK
08/09	4,02 mia. DKK	18,5 mio.	14 mio.	203 DKK
07/08	5,02 mia. DKK	17,9 mio.	14 mio.	258 DKK
06/07	4,23 mia. DKK	16,1 mio.	14 mio.	240 DKK

## **Bilag 3**

### **Dyreværnsloven**

”Bekendtgørelse af dyreværnsloven” af 4. december 2007 (LBK nr.1343) omhandler de grundlæggende regler for hold af mink. Bekendtgørelsen foreskriver regler for behandling af dyr og beskyttelse af dem mod fx smerte og angst. Yderligere beror bestemmelserne på dyrenes behov og velfærd, som eksempelvis gælder korrekt aflivning og tilsyn. Loven sikrer at man straffes, hvis man som avler overtræder bestemmelserne i dyreværnsloven (LBK nr. 1343, 2007: kap. 1-8).

### **Bekendtgørelse om beskyttelse af pelsdyr**

KF og Dyrenes Beskyttelse har i samarbejde været med til at forbedre forholdene for mink, da man i 1999 kom med anbefalinger til, hvad man i dag kalder for ”bekendtgørelsen om beskyttelse af pelsdyr” (BEK nr. 1734). Bekendtgørelsen pr. 1. januar 2007 indeholder bestemmelser om hensyn til minkenes biologiske karakteristika, adfærd og anvisninger til burenes indretning og tilsyn (BEK nr. 1734, 2006: kap. 1: 1).

## Bilag 4: København Fur åbne brev til TV2 d. 24. oktober 2009.

### MÅ TV 2 BEVIDST MANIPULERE?

ÅBENT BREV TIL TV 2'S LEDELSE

TV 2 vil på tirsdag bringe programmet Operation X med fokus på dansk pelsdyravl.

Programmet har været under forberedelse i et par måneder i samarbejde med Ekstra Bladet.

TV 2 og Ekstra Bladet har undervejs brudt alle regler for god journalistik i et forsøg på at skabe en sensationel "afsløring" - et totalt forredjet og manipuleret billede af virkeligheden.

Dansk pelsdyravl er en meget åben branche, der hvert år modtager tusindvis af gæster både på farme, i den fælles salgsvirksomhed og i branchens kreative mode-studio. I september 2009 var flere end 1700 danskere på farmbesøg.

Da journalister på TV 2 og Ekstra Bladet igangsatte arbejdet med at se på dansk pelsdyravl, havde de ikke gjort sig den ulejlighed at besøge en farm - eller på anden måde sætte sig ind i fakta.

#### TV 2 BLIVER MIKROFONHOLDER FOR AKTIVISTGRUPPER

Ekstra Bladets graverchef, Miki Mistrati (der indtil i juni var direktør for Eastard Film & TV, der står for produktionen af TV 2's Operation X), siger, at han får ideen ved et middagsselskab. Derefter er hans første handling at kontakte nogle rabiate kræfter i det aktivistske dyrerettighedsmiljø, hvor gruppen Anima er i centrum. I Animas indekreds optræder personer, der i 2003 er straffet med op til 1 år og 9 måneders fængsel for politisk motiverede overgreb, hærværk og brandstiftelse på pelsdyrfarme.

Mistrati hører aktivisters meninger om pelsdyravl. Aktivisterne er veganere og derfor imod ethvert dyrehold. Det er dog svært at få lydberedelse for et budskab om, at yoghurt, uld-sweatre og koteletter skal forbydes, så derfor har aktivisterne i årevis koncentreret deres kampagner om mere snævre forbrugsområder - herunder pels. Aktivisterne siger til Mistrati, at der foregår forfærdelig dyremishandling på pelsdyrfarme.

Herefter beder Mistrati udtrykkeligt aktivisterne om at fremskaffe afslørende optagelser fra danske minkfarme. Optagelserne sker ved ulovlig indtrængen - over hegnet - og Mistrati udstyrer endda aktivisterne med det nødvendige kameraudstyr.

Aktivisterne går i gang med de ulovlige indbrud og optagelser, der ifølge TV 2 finder sted i perioden B. august til B. september i år.

Først den 11. september kontaktes pelsdyrforbundet af TV 2, der ønsker at besøge og lave optagelser under skind-auktionen ugen efter. TV 2 ønsker ligeledes at filme på en bestemt

farm den følgende uge. Farmen besøges den 22. september. TV 2 beder kun om at besøge denne ene farm.

Dansk Pelsdyravlerforening erfarer herefter, at TV 2 har hemmelige optagelser fra mange farme, at arbejdet foregår i samarbejde med dyrerettighedsaktivister og Ekstra Bladet, og at der bliver arbejdet på en meget ensidig linje i programmet.

Den 8. oktober modtager 34 ævlere brev fra TV 2, hvortil det uden videre fremgår, at man har billeder, der "dokumenterer overtrædelser af Dyreværnsloven" m.v. TV 2 har allerede afsagt dommen, selv om brevet går ud på at tilsige ævlerne til at møde den følgende mandag for at se og kommentere billederne under et interview.

Flere pelsdyravlere bliver allerede samme dag jagtet af TV 2 ved deres hjem - selv om de hverken har set brevet endnu eller har haft mulighed for at svare på det.

#### PELSDYRAVLERE AFSLØRER TV 2'S METODER

Dansk Pelsdyravlerforening skriver den 28. september til TV 2's direktion, at man bør udlevere adresser på de farme, hvor man har "allagt besøg" og afsløret dyremishandling - således at myndighederne kan bringe denne mulige mishandling til ophør straks.

Det vil TV 2's adm. direktør ikke. Den 30. september anmelder Dansk Pelsdyravlerforening derfor TV 2 til politiet for at dække over mulig dyremishandling.

Da de 34 ævlere, der har modtaget brev fra TV 2, henvender sig til Dansk Pelsdyravlerforening, overdrager vi straks navne og adresser til myndighederne, således at der hurtigst muligt kan aflægges kontrolbesøg på farmene.

Politiet er meget interesseret i TV 2's billedmateriale. Materialet er bevis i efterforskningen af de 34 tilfælde af ulovlig indtrængen, men muligvis også et relevant spor i forhold til fire rydlige tilfælde af omfattende hærværk og udslip af mink. Derudover er både TV 2, Ekstra Bladet og Miki Mistrati politianmeldt for opfordring og medvirken til ulovlig indtrængen.

Den 15. oktober begærer Dansk Pelsdyravlerforening fagedforbud mod TV 2's visning af de billeder, der er optaget ulovligt på 34 farme. Vi vil ikke finde os i, at branchen og ævlerne bliver hængt ud som dyremishandlere på grundlag af et billedmateriale, der er fremkommet:

- 1) ud fra en på forhånd fastlagt dagsorden,
- 2) ved ulovlig indtrængen,
- 3) udført af en dyrerettighedsaktivist og ikke en journalist,
- 4) på bestilling fra medierne og udstyret med mediernes kameraudstyr og
- 5) i klar strid med reglerne for pressens virke, idet den ulovlige indtrængen sker uden forudgående foresøg på at fremskaffe materialet lovligt.

#### TV 2 MISRØGTER SINE PUBLIC SERVICE FORPLIGTELSE

TV 2's position som public service kanal gør, at TV 2 i særlig grad er forpligtet til at følge de presseetiske regler og dermed sikre den nødvendige troværdighed. Samfundet har i høj grad brug for dybdeborende journalistik.

Men det er af afgørende betydning, at medierne giver befolkningen en sandfærdig og velafbalanceret nyhedsformidling. En hæderlig nyhedsformidling er en grundlæggende forudsætning for, at de demokratiske processer sker på et velmotiveret og velbegrunder fundament.

TV 2's ageren i denne sag har allerede givet anledning til voldsom offentlig opmærksomhed og kritik f.eks. i DR P1's radioprogram, Mennesker og medier, fredag den 16. oktober. Der er også i Folketingets Fødevarerudvalg stillet spørgsmål til justitsministeren om de politimæssige elementer i sagen.

Dansk Pelsdyravlerforening har på grund af de presseetiske og meget principielle spørgsmål flere gange i dette sagsforløb rettet henvendelse direkte til TV 2's direktion og bestyrelse, hvor blysten til at svare imidlertid har været meget begrænset.

#### VI VIL DERFOR GERNE ÅBENT SPØRGE TV 2'S LEDELSE:

- 1) Kan TV 2 stå inde for, at personer, emner eller brancher udsættes for det beskrevne forløb ud fra et på forhånd fastlagt budskab?
- 2) Kan TV 2 stå inde for, at journalistisk arbejde uden videre indledes med indbrud eller anden ulovlig fremskaffelse af informationsmateriale?
- 3) Kan TV 2 stå inde for, at der anvendes kilder, som har en klar partsinteresse i en sag, til at producere dokumentation til et program?
- 4) Kan TV 2 stå inde for, at journalist opfordrer kilder til at begå lovbrud og stiller kameraudstyr til rådighed med henblik på at fremskaffe dokumentation?
- 5) Kan TV 2 garantere, at billeder og optagelser i denne sag er repræsentative, ikke er manipulerede og ikke på nogen måde hverken viser konstruerede situationer eller et nøje udvalg af dyr, uden at forholde sig til helheden på de pågældende farme?
- 6) De 34 berørte pelsdyravlere er nu af Fødevarerstyrelsen blevet pålagt at tage ca. 100.000 blodprøver for at kontrollere eventuel smitte bragt ind i forbindelse med de ulovlige filmpoptagelser. Der bliver tale om en millionomkostning. Finder TV 2 det rimeligt at påføre ævlerne så omfattende skader og udgifter for at fremskaffe materiale, der kunne være fremskaffet på lovlig vis?

Det skal for god ordens skyld bemærkes, at næsten alle de 34 omhandlede pelsdyravlere i skrivende stund har haft besøg af Fødevarerstyrelsens dyrevelfærdskontrol og politiet. Mere end 400.000 dyr er foreløbig gennemgået, og kontrollen har kun i meget få tilfælde givet anledning til bemærkninger om dyrenes velfærd.

Med venlig hilsen  
Dansk Pelsdyravlerforening



## Bilag 5: København Furs kampagne ”Verdens bedste, men ikke perfekte”.

# HER ER VORES SVAGHED



Det er aldrig rart at se sin svaghed udstillet. Men vi kan og vil ikke løbe fra, at når man har med dyrholdt at gøre, kan dyrene komme til skade, så de må aflives. På danske minkfarme drejer det sig om under 1%. Det er ikke rart for minkene. Det er ikke rart for jer avlsløbere. Og det er heller ikke rart for os avlere.

Ikke mindst fordi vi faktisk holder af de dyr, vi arbejder med hver dag. Men også fordi prisen på skind er afhængig af kvaliteten og dermed af, hvordan minkene har haft det. De skind, danske minkavlere producerer, sælges som de dyreste på verdensmarkedet. Mere end 20% dyrer end de udenlandske.

Og her kommer, at Danmark er verdens største producent af minkskind\*. Successen skyldes i høj grad fokus på vidensdeling, forskning og dyrenes velfærd.

Men tilbage står spørgsmålet, om vi har plads til denne svaghed i det danske samfund?

\* Danske minkavlere eksporterede København Furs er verdens største eksportør af peltskind. København Furs eksporterede for mere end 100 mio. kr. i 2011 og støtter mange tusinde arbejdspladser i Danmark.

**DANSKE MINKAVLERE**  
Verdens bedste. Men ikke perfekte.

## Bilag 6: Dyrenes Beskyttelses modannonce ”Her er deres svaghed”.

~~DERES~~  
HER ER VORES SVAGHED



Det er aldrig rart at se sin svaghed udstillet. Men vi kan og vil ikke løbe fra, at når man har et dyrebånd at gøre, kan dyrene komme til skade, og de må aftives. På danske minkfarme drejer det sig om under 1%. Det er ikke rart for minkene. Det er ikke rart for jer avlsløvere. Og det er heller ikke rart for os avlere.

Ikke mindst fordi vi faktisk holder af de dyr, vi arbejder med hver dag. Men også fordi prisen på skind er afhængig af kvaliteten og dermed af, hvordan minken har haft det. De skind, danske minkavlere producerer, sælges som de dyreste på verdensmarkedet. Mere end 20% dyrere end de udenlandske.

Og hertil kommer, at Danmark er verdens største producent af minkskind\*. Successen skyldes i høj grad fokus på vidensdeling, forskning og ~~dyrenes velfærd~~.

Men tilbage står spørgsmålet, om ~~vi har plads til denne svaghed i det danske samfund?~~

**Rettes til:**  
50% af de danske minkfarme fik i 2010 kritik, påbud eller blev politianmeldt af myndighederne.\*\*

**danske minkavlere ønsker at rette op på deres svaghed?**

**DANSKE MINKAVLERE**  
Måske Verdens bedste. Men ~~ikke~~ perfekte.  
langt fra

\* Danske minkavlernes andelselskab København Fur er verdens største auktionshus for pelsskind. København Fur eksporterede for mere end 8 mia. kr. i 2011.  
uden at der er råd til at give minkene ordentlig plads, beskæftigelse og svømmevand

\*\* Fødevareministeriets egen rapport "Dyrevelfærd i Danmark 2010"

Denne annonce er indrykket af Dyrenes Beskyttelse www.dyrenesbeskyttelse.dk

## Bilag 7: e-mail fra Lene Espersen fra De Konservative

**Fra:** "Lene F. Espersen" <Lene.Espersen@ft.dk>

**Dato:** 24. sep. 2012 11.59.45 CEST

**Til:** jin maria loldrup Hansen <jinnie.loldrup@me.com>

**Emne:** Vedr.: Vedr. Speciale

Kære Jin!

Ganske kort syntes jeg at minkbranchen i DK har gjort meget for at sikre højt dyrevelfærdsniveau (vel det højeste i verden) samtidig med at man meget flot har produktudviklet innovativt med spændende designere og udvide sit forretningsområde- ikke mindst i Kina, hvor jeg som minister har haft fornøjelsen af at have København fur med i delegation. Jeg betragter minkavl som en værdiskabende produktion der skaber mange arbejdspladser i DK og kan på ingen som helst måde se rationalet i de happenings ( fra ulovlig indtrængen på minkfarme, hærværk, demo mod minkavl hvor der kastes med blod) der har været fra skrupelløse organisationer som feks Anima. Man bør støtte minkproduktionen der hvor velfærden er højst. At lukke ned i DK får jo ikke minkproduktion til at forsvinde men flytter bare produktionen til steder hvor forholdene er markant værre.

Så det er det rene hykleri at skælde ud på vores dygtige producenter.

Bh lene

## **Bilag 8: e-mail fra Orla Hav fra Social Demokraterne**

**Orla Hav** [Orla.Hav@ft.dk](mailto:Orla.Hav@ft.dk) 22. jan.

Kære Jin Maria Loldrup Hansen

Tak, for din mail.

Skal prøve at besvare dine spørgsmål til en kompleks problemstilling.

Vi støtter at Danmark kan have minkproduktion.

Vi forudsætter at produktionen foregår på en måde hvor man tager hensyn til dyrenes velfærd, som produktionsdyr.

Vi har netop støttet/fået vedtaget et Veterinærforlig 2, som bl.a. indeholder regler om berigelse af minkenes miljø med rør, som legetøj/skjulested og hylder, hvor moderen kan få lidt ro i ammeperioden.

I lighed med andre interessenter har vi fra socialdemokratisk side en åben dør for dialog mellem interessenterne og os som beslutningstagere. Efter min bedste overbevisning er en sådan dialog med til at kvalificere de regler vi som samfund ønsker at indføre.

Det skal understreges at vi parkerer på ingen måde vores beslutninger hos interessenterne; men lytter til argumenterne der fremføres.

Venlig hilsen

**Orla Hav**

Medlem af Folketinget

for

Socialdemokraterne

**Telefon: 33 37 40 24**

Ordfører for fødevarer og dyrevelfærd,

Formand for Børne- og undervisningsudvalget

Medlem af:

Sundhedsudvalget,

Socialudvalget,

Transportudvalget,

Kirkeudvalget og

Paragraf 71 udvalget

**Erling Bonnesen** <Erling.Bonnesen@ft.dk>

Kort  
kommentar:

Minkfarmerne gør det generelt rigtig godt.

Naturligvis kan der være enkelte undtagelser, men langt de fleste minkfarme gør det godt og sørger for, at dyrene har det godt.

Det er på det seneste kommet frem, at vi her i Danmark producerer verdens bedste minkskind, og det kan naturligvis kun lade sig gøre, når dyrene har det godt.

Minkfarmerne har igennem årene forbedret dyrevelfærden meget.

Eksportværdien af minkskind er meget stor og branchen bidrager væsentligt til beskæftigelsen og samfundsøkonomien i Danmark.

Med venlig hilsen

Erling Bonnesen  
MF

**Medlem af  
Folketinget (V)**

Christiansborg  
DK-1240 København  
K.

Tlf. +45 33 37 55 00

Dir. +45 33 37 45 21

[www.ft.dk](http://www.ft.dk)

**Bilag A, B, C, D & A1, A2, A3, A4 (Vedlagt CD – ROM)**