

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM
INSTITUTIONEN FÖR MANAGEMENT OCH ORGANISATION

KANDIDATUPPSATS 15 ECTS
STOCKHOLM MAJ 2012

HUR PARAPLYORGANISATIONER FUNGERAR

- En fallstudie på ESTOC

ABSTRACT

Umbrella organizations, organizations that have other organizations as members, are in previous research described as arenas of conflicts with problematic decision-making and contradictory parallel action towards political decision-makers. However, the research within this subject is limited, and therefore the aim of this paper is to add knowledge to how such organizations in fact work. After conducting a case study at the trade association ESTOC this thesis challenge previous statements about umbrella organizations and conclude that there, under certain circumstances, may exist harmony within an umbrella organizations. The main implication, thus, is that we have to readdress umbrella organizations in quite another way to be able to make a more realistic interpretation of collaborations in umbrella organizations.

ERIK ELMBORG 21915
TOR PÖLLÄNEN 21363

HANDLEDARE: MATS JUTTERSTRÖM
FRAMLÄGGNING: MAJ 2011

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	3
1.1. BAKGRUND.....	3
1.2. PROBLEMATISERING	4
1.3. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	5
1.4. AVGRÄNSNING.....	5
1.5. DEFINITIONER.....	6
1.6. DISPOSITION.....	6
2. METOD	7
2.1. METODOLOGISKA AVVÄGANDEN	7
2.2. DATAINSAMLING.....	8
2.2.1. Data.....	8
2.2.2. Respondenter.....	8
2.2.3. Intervjuer	9
2.2.4. Från data till text.....	10
2.3. RESULTATTILLFÖRLITLIGHET.....	11
2.3.2. Validitet	11
2.3.2. Reliabilitet	11
3. TEORETISK REFERENSRAM	13
3.1. FORSKNINGSFÄLTET.....	13
3.2. PARAPLYORGANISATIONERS GRUNDPROBLEMATIK.....	14
3.3. HUR PARAPLYORGANISATIONER FUNGERAR.....	15
3.3.1. Beslutsfattande.....	15
3.3.2. Styrning	15
3.3.3. Kommunikation av ståndpunkt till offentliga beslutsfattare.....	16
3.4. SYNTES	16
4. EMPIRI	17
4.1. FALLORGANISATIONEN	17
4.1.3. European Smokeless Tobacco Council.....	17
4.1.2. Medlemsorganisationer	18
4.1.3. Swedish Match historiska arv och unika position.....	20
4.2. FALLORGANISATIONENS OMGIVNING OCH HUVUDUPPGIFT	21
4.2.1. Revideringen av EU:s tobaksdirektiv	21
4.2.2. ESTOC:s arbete för ett förändrat tobaksdirektiv	22
4.3. ESTOC – EN SYNNERLIGEN HARMONISK PARAPLYORGANISATION.....	24
4.3.1. Enighet inom ESTOC.....	24
4.3.2. Enigheten ger styrka på EU-nivå.....	25
4.3.3. Enskilda medlemmars påverkansförsök effektivt på lokal nivå.....	25
5. ANALYS	27
5.1. HUR PARAPLYORGANISATIONER FUNGERAR.....	27
5.1.1. Beslutsfattande.....	27
5.1.2. Styrning	28
5.1.3. Kommunikation av ståndpunkt till offentliga beslutsfattare.....	28
5.2. VARIATIONEN OCH DESS GRUNDER.....	29
6. SLUTSATS	33
7. DISKUSSION	34
7.1. IMPLIKATIONER	34
7.2. GENERALISERBARHET.....	35
7.3. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	36
7.4. UPPSATSENS BEGRÄNSNINGAR.....	37
8. REFERENSER	39
8.1. BIBLIOGRAFI.....	39
8.2. INTERNET OCH DOKUMENT.....	40

1. Inledning

I detta inledande avsnitt ger vi inledningsvis en bakgrund till vårt forskningsområde, paraplyorganisationen vi avser undersöka samt till den omvärld paraplyorganisationen verkar inom. Därefter framförs en problematisering kring valt ämnesområde följt av studiens syfte, frågeställning och avgränsning. Avsnittet avslutas med en förtydligande begreppslista och disposition som ämnar göra det lätt för läsaren att förstå uppsatsens innehåll och uppbyggnad.

1.1. Bakgrund

Teorier om organisationer förutsätter vanligen implicit eller explicit att organisationerna har individer som medlemmar (Ahrne & Brunsson 2001). Paraplyorganisationer¹, det vill säga organisationer vars medlemmar är andra organisationer (Jutterström 2004), utgör således en säregen organisationsform. Medlemsorganisationerna är i normalfallet självständiga, jämställda, frivilligt engagerade i organisationen och fria att utträda ur densamma (Ahrne och Brunsson 2008). Dessa egenskaper skiljer paraplyorganisationer från organisationer med individer som medlemmar, såsom företag, inte minst beträffande hierarkisk struktur, beslutsfattande och i relationen till sin omvärld. En omvärld som är viktig att framstå som enad gentemot (Jutterström 2004). Vidare är denna organisationsform ett fenomen som är lite undersökt och teoretiserat, särskilt i jämförelse med all forskning som handlar om organisationer med individer som medlemmar (Ahrne & Brunsson 2001). Sammantaget gör detta paraplyorganisationer till en intressant organisationsform samt något värt att undersöka ytterligare.

ESTOC (European Smokeless Tobacco Council), tillika snusproducenternas branschorganisation inom EU:s regelsättande, är en paraplyorganisation som för tillfället har mycket på spel. Under hösten 2012 förväntas EU-parlamentet revidera det tobaksdirektiv som fastslogs 2001 (EU-direktiv 2001/37/EC). I direktivet ingår bland annat det livligt debatterade svenska snusexportförbudet. Redan 1992 förbjöds oral tobak inom EU men vid Sveriges inträde i unionen 1995 fick landet dispens från direktivet vilket innebar att snus fortsatt fick säljas i Sverige och Danmark men inte exporteras eller säljas inom övriga EU. År 2004 prövades förbudet i EG-domstolen men förblev intakt.

I Christian Wohlers artikel (EP 2011a), baserad på en stor undersökning, går att utläsa att stödet för fri snusexport inom EU är begränsat samtidigt som en majoritet bland EU:s

¹Andra benämningar är federationer (Swartz 1994) och metaorganisationer (Ahrne & Brunsson 2001)

regeringar och EU-parlamentariker vill förbjuda snus helt och hållet. Men efter en granskning av svaren i undersökningen ger Henrik Brors i en artikel i (DN 2011a) en annan bild. Enligt Dagens Nyheter's granskning finns istället ett stöd för att häva exportförbudet av snus. Vad Europaparlamentet kommer att besluta i frågan är i dagsläget svårt att sia om, men snusets vara eller icke vara inom den europeiska unionen hänger onekligen i luften. Det står klart att ESTOC och dess nio medlemmar (ES 2012a) har en svår och vital uppgift framför sig i försöken att påverka detta beslut. Det är nämligen inte bara tobakbolagen som har anledning att följa direktivets utformning med omsorg. På andra sidan spelplan står nämligen läkemedelsbranschens giganter. I potten - Europas alla rökare som söker efter sätt att sluta röka. Om förbudet upphävs skulle det innebära att läkemedelsbolagens anti-rökningspreparat skulle få en betydande konkurrent att handskas med då snuset nuförtiden marknadsförs som ett sundare alternativ till rökning (DR 2010a). Även cigarettföretagen har således anledning att motarbeta snusets närvaro inom EU. Snusfrågan inom EU som länge har varit en svensk-dansk angelägenhet har dock senaste åren lockat stora cigarettföretag till marknaden. Alltjämt råder dock en klar skandinavisk majoritet bland ESTOC medlemmar (ES 2012a).

1.2. Problematisering

Då paraplyorganisationer inte nödvändigtvis är en homogen grupp utan en sammanslagning av andra organisationer med potentiellt skilda agendor och åsikter blir den inre dynamiken intressant. Speciellt intressant blir paraplyorganisationers beslutprocesser, då en mängd organisationer med avsaknad av hierarki sinsemellan ska enas kring specifika beslut. Då frånvaro av hierarki faktiskt råder, blir även eventuella styrmekanismer intresseväckande. Vidare är medlemsorganisationerna ofta konkurrenter samtidigt som det gentemot beslutfattare är viktigt att uppvisa en branschomfattande samstämmighet. En samstämmighet som inte torde vara helt oproblematisk att uppnå, varför paraplyorganisationers sätt att framföra sina åsikter till omvärlden blir av intresse.

Då paraplyorganisationer som forskningsområde enligt Ahrne och Brunsson (2001) är föga undersökt och teoretiserat kan tänkas att det som faktiskt är skrivet i ämnet inte till fullo är verifierat. Med det sagt kan det argumenteras för att paraplyorganisationer kan tänkas variera i sitt fungerande. ESTOC framstår för blotta ögat, med sin ringa storlek och likartade kulturella bakgrund, jämfört med andra branschorganisationer inom EU inte direkt typisk. Även detta ger anledning för oss att undersöka om eventuell variation i paraplyorganisationers karaktärsdrag kan upptäckas.

1.3. Syfte och frågeställning

I denna uppsats följer vi branschorganisationen ESTOC:s väg mot tobaksdirektivets revidering. Studien ämnar utreda hur denna paraplyorganisationens beslutsfattande, styrning samt kommunikation av ståndpunkt till offentliga beslutsfattare fungerar. Detta avser vi sedan ställa i relation till tidigare forskning på området för att på så sätt kunna dra mer generella slutsatser kring hur dessa aspekter av en paraplyorganisation faktiskt fungerar. Vidare avser uppsatsen kartlägga samt förklara eventuell variation. För att på ett tydligt sätt åskådliggöra uppsatsens syfte har vi formulerat följande frågeställning:

Hur fungerar en paraplyorganisationens beslutsfattande, styrning samt kommunikation av ståndpunkt till offentliga beslutsfattare? Kan dessa aspekter av hur paraplyorganisationer fungerar variera? Om ja: Kan sådan variation förklaras?

1.4. Avgränsning

Studien avgränsar sig till paraplyorganisationer som, åtminstone i någon mån, verkar för att influera offentliga beslut. Detta betyder endast en smärre avgränsning av forskningsområdet då detta i princip inkluderar samtliga bransch- och intresseorganisationer, vilka rimligen utgör majoriteten av alla världens paraplyorganisationer. Som exempel på paraplyorganisationer som hamnar utanför uppsatsens avgränsning kan nationella idrottsförbund föreslås, även om också dessa kan ha anledning att försöka påverka offentliga beslut.

Tre huvudformer av formella organisationer kan urskiljas: staten, företaget och föreningen (Forssell, 1992 & Ahrne, 1994). Det går att argumentera för att det finns exempel på paraplyorganisationer inom alla dessa former av organisationer. En stat kan exempelvis ha andra stater som medlemmar, så som förenade staterna. Vidare kan ett företag vara ägare av andra företag, vanligast i form av en koncern. För att ringa in vårt forskningsområde ska klargöras att vi följer Ahrne & Brunssons (2001) definition av paraplyorganisationer, nämligen att organisationen har föreningens drag av självständiga medlemmar som formellt är fria att utträda ur organisationen och som har krav på inflytande som är någorlunda likställt med övriga medlemmars. Denna definition inkluderar således inte organisationer som faktiskt har andra organisationer som medlemmar, men är av organisationstypen stat eller företag.

I denna studie är vi intresserade av hur paraplyorganisationer fungerar snarare än dess förmåga att påverka offentliga beslut. Det sistnämnda berörs dock indirekt inom denna uppsats men

fungerar snarare som ett instrument för att synliggöra viktiga aspekter av fallorganisationen. Studien kan således inte räknas som forskning som rör lobbying utan snarare till forskning kring paraplyorganisationer enligt tidigare fastställd definition.

1.5. Definitioner

Nedan följer ett antal förtydliganden som ämnar hjälpa läsaren och öka dess förståelse för det fall vi framöver skildrar och bearbetar. Dessa är för uppsatsen riktiga definitioner, men behöver inte nödvändigtvis vara allmängiltiga.

Paraplyorganisation: Organisation med andra organisationer som medlemmar. (Kan även benämnas metaorganisation, federation)

ESTOC: European Smokeless Tobacco Council, snusproducenternas branschorganisation inom EU:s regelsättande

ESTOC-deltagare: De personer som är verksamma inom ESTOC.

Medlemsorganisationer: Organisationer som är medlemmar i en paraplyorganisation.

Medlemmar: se medlemsorganisationer

Påverkansförsök: försök att påverka offentliga beslut.

Parallellt agerande: Kommunicerande av ståndpunkt gentemot offentliga beslutsfattare (påverkansförsök) av en medlemsorganisation som inte överensstämmer med den ståndpunkt den aktuella paraplyorganisationen står för.

1.6. Disposition

Denna uppsats har följande disposition: I avsnitt 2 presenteras studiens metod som behandlar studiens metodologiska avväganden, forskningsprocess och tillförlitlighet. I avsnitt 3 fastställs uppsatsen teoretisk referensram efter en kartläggning av tidigare forskning kring valt ämnesområde. Avsnitt 4 presenterar studiens insamlade empiriska material. I avsnitt 5 analyseras studiens empiriska material utifrån tidigare fastställd teoretisk referensram. Därefter, i avsnitt 6, presenteras studiens slutsatser. Slutligen diskuteras i avsnitt 7 studiens resultatats implikationer, generaliserbarhet samt dess begränsningar. Här sås dessutom nya frön för framtida forskning.

2. Metod

Detta metodavsnitt avser beskriva hur vår forskningsprocess genomförts samt motivera de metodologiska avväganden vi ställts inför och sedermera gjort. Här förklaras ingående hur vår datainsamling skett samt vilken vetenskaplig ansats studien är baserad på. Avsnittet avslutas med en diskussion kring studiens tillförlitlighet.

2.1. Metodologiska avväganden

För att kunna besvara uppsatsens frågeställning på ett trovärdigt och adekvat sätt valde vi att ge oss ut på fältet och undersöka hur en paraplyorganisation faktiskt fungerar; en fallstudie.

Fallstudier är lämpliga att använda när forskaren försöker finna, beskriva och förklara hur processer i organisationer går till eller varför människor i organisationer agerar på ett visst sätt (Andersen, 1998 & Yin, 2009). Vi såg det som nödvändigt att välja och följa en paraplyorganisation som *aktivt* försöker påverka offentliga beslut, då vi antog att detta skulle förstärka och tydliggöra de aspekter inom en paraplyorganisations funktion som vi ämnar undersöka. Graden av access till paraplyorganisationen vägde också tungt när vi sonderade terrängen. Detta då vi ansåg det viktigt att kunna tränga långt in i organisationen för att kunna kartlägga och få förståelse för organisationens inre dynamik. Vårt val föll på ESTOC eftersom vi kände att paraplyorganisationen uppfyllde dessa två kriterier. ESTOC med sin mycket skandinaviska prägel gjorde att en bred access var relativt lätt att få och organisationen arbetar obestridligen mot ett tydligt mål. ESTOC hanterar dessutom en aktuell och allmänt intressant fråga vilket gjorde valet än mer givet. Valet att endast utforska *en* paraplyorganisation gjordes för att nå det djup i studien som frågeställningen kräver. Vidare tillät inte uppsatsens begränsade tidsram en bredare datainsamling.

Vi har använt en kvalitativ metod för att besvara uppsatsens frågeställning. Kort uttryckt ämnar kvalitativ forskning till att förstå beteenden (Bryman & Bell, 2007), vilket vi anser passar uppsatsens syfte väl. Det kvalitativa angreppssättet lämpar sig bäst när uppsatsens frågeställning kräver en fysisk närhet till de studerade organisationerna och personerna för att kunna besvaras (Holme & Solvang, 1997). I kvalitativa studier grundas slutsatserna på hur verkligheten uppfattas och tolkas (Backman, 2006). Beteenden och beslut är inte enkelt översatta i matematiska eller statistiska termer, utan komplexa att förstå och därför inte lämpliga att undersöka med en kvantitativ metod (Holme & Solvang, 1997), varför en kvantitativ metod valdes bort.

Uppsatsens forskningsansats är abduktiv. Studien gör avstamp i teori och tidigare forskning. Därefter samlas empirisk data genom att studera verkligheten. Slutligen återgår studien till existerande teori för att klargöra om de tidigare resultaten bör kompletteras eller omformas för att ge en mer sanningsenlig beskrivning av verkligheten (Alvesson & Skoldberg, 1994). Teorier bör genereras ur empirin snarare än ur redan existerande teorier (Glaser & Strauss, 1967). En deduktiv ansats innebär att en hypotes härleds och därefter görs en empirisk granskning. En induktiv ansats däremot innebär en utgångspunkt i empirin och att studien därifrån leder fram till nya teorier (Bell, 2006). Vid strikt deduktiva ansatser riskerar forskaren att teoretiska föreställningar blockerar intrycken från de empiriska studierna. Deduktiva forskningstraditioner riskerar därmed också att reproducera sig själva snarare än att ge insikt om de sociala fenomen som undersöks (Glaser & Strauss, 1967). En helt induktiv ansats är snarast omöjlig att uppnå eftersom forskaren alltid bär med sig preferenser och perspektiv från tidigare privata samt professionella omgivningar. Istället för antingen induktiv eller deduktiv forskning blir abduktion, det vill säga en blandning av förförståelse och intryck från egna empiriska studier, därmed det som i regel kännetecknar forskningsprocessen (Alvesson & Skoldberg, 1994). Det övergripande målet med abduktiv teoribildning är att förstå underliggande mönster (Alvesson & Skoldberg, 2008), vilket väl överensstämmer med uppsatsens syfte.

2.2. Datainsamling

2.2.1. Data

Den empiri som ligger till grund för vår analys är övervägande primärdata, vilket innebär att det är data som vi själva samlat in (Andersen, 1998). Detta i form av djupintervjuer. I empirin återfinns även vissa inslag av sekundärdata, vilken har fyllt ett mer orienterande syfte. Här finnes bland annat relevanta tidningsartiklar, hemsidor, EU-direktiv samt anteckningar från EU-sanktionerade möten.

2.2.2. Respondenter

För att skapa en trovärdig studie ville vi försäkra oss om att ha en bred och relevant bas av respondenter. Därför återfinns bland de intervjuade en journalist, två EU-parlamentariker, en riksdagsman, en anställd vid ESTOC, flera ESTOC-deltagare tillika representanter för medlemsorganisationer och personer som arbetat inom ESTOC tidigare men numera återfinns utanför paraplyorganisationen. Valet att inte enbart intervjua ESTOC-deltagare utan även personer utanför ESTOC gjordes då vi såg det som viktigt att få en vidsträckt och tydlig bild av den miljö i vilken organisationen verkar.

Person	Aktör	Datum
Henrik Brors	Journalist DN (Bryssel), följer snusfrågan	2012-01-26
Mattias Adebäck	VD-assistent på Swedish Match	2012-02-02
Inge Delfosse	Generalsekreterare ESTOC	2012-02-07
Åsa Westlund	EU-parlamentariker	2012-02-09
Barbro Westerholm	Riksdagsledamot (f.d. EU-parlamentariker)	2012-02-10
Christer Engelhardt	Riksdagsledamot (hanterar tobaksfrågor)	2012-02-13
Cecilia Kindstrand-Isaksson	Director EU public affairs, Swedish Match (Arbetar i Bryssel med ESTOCs ordförande Patrik Hildingsson)	2012-02-20
Leif Hansson	VD Fiedler & Lundgren, internrevisor i ESTOC	2012-02-29
Jens Hennild	Danska branschorganisationen Tobaksindustriens representant i ESTOC	2012-03-10
Emma Riblom	F.d. Head of regulatory affairs Sweden, British American Tobacco, deltagit vid ESTOC:s möten	2012-03-20
Tomas Hammargren	Tidigare ordförande i ESTOC	2012-03-22

För att maximera värdet av intervjuerna hade vi ett uttänkt schema för i vilken ordning dessa skulle genomföras. Strategin var att börja med att intervjua de respondenter som vi på förhand ansåg befinna sig längst ifrån frågeställningens kärna. Detta dels i ett orienterande syfte och dels för att vässa intervjutekniken under forskningsprocessens gång och därmed ha mycket kunskap och erfarenhet vid de för frågeställningens mest väsentliga intervjuerna. Det är en fördel att kunna börja brett och sedan snäva in fokus efterhand intressanta frågeställningar utkristalliserar (Repstad, 1993).

2.2.3. Intervjuer

Vad kvalitativa studier anbelangar, måste det bedömas hur många respondenter som ska intervjua. Om ett för stort antal intervjuer görs kan det senare bli svårt att göra en djupare analys av dem. Å andra sidan kan för få respondenter resultera i att generella slutsatser inte kan dras (Kvale, 1997). Datainsamling pågår till dess att forskaren anser att ytterligare intervjuer inte tillför mer relevant information och insamlandet därmed kan anses vara mättat (Glaser & Strauss 1967). Efter elva djupintervjuer tyckte vi oss ha uppnått en detaljerad insikt i hur relevanta aspekter av den aktuella paraplyorganisationen fungerade och även en bred allmän kunskap om ämnet fallstudien behandlar.

För att kunna besvara vår frågeställning, som helt klart rör en komplex organisationsform, valde vi att vid insamlandet av kvalitativ primärdata att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer är utformade så att respondenten fritt kan beskriva hela sitt perspektiv med utgångspunkt från några bestämda frågor (Kvale, 1997), varför denna intervjuform lämpade sig bra för vår studie. För att skapa ytterligare struktur vid utförandet av

våra intervjuer använde vi oss av Kyléns (2004) dubbla trattmodell. Intervjumodellen är uppbyggd av sex olika faser som i tur och ordning är: *öppning, fri berättelse, precisering, kontroll, information, avslutning*. Vid intervjuers öppning, välkomnas den intervjuade och syftet med intervjun förklaras. Här ges även utrymme för frågor. Vi bedömde det som viktigt att tidigt etablera en avslappnad atmosfär och en god relation till den intervjuade. Vi ansåg det centralt att den intervjuade kände sig trygg för att svaren skulle bli så uppriktiga som möjligt. I ett andra skede ställs allmänna och öppna frågor där intervjuobjektet via fri berättelse blir uppvärmd och får lyfta fram de ämnen som denne anser vara av största vikt, varpå mer preciserade frågor ställs för på så sätt komma närmare studies kärna. Detta sker i mångt och mycket via följdfrågor på ämnen som den intervjuade berör i sin mer allmänna berättelse. När en mättnad uppstår kontrollerar den som intervjuar att intervjuobjektet och intervjuaren har en unison bild av de händelser som har redogjorts för och att inga missförstånd har uppstått. Efter detta sker en kortare sammanfattning av det som sagts och den intervjuade får tillfället ställa ytterligare frågor. Avslutningsvis, tackar intervjuaren och berättar vad som händer framöver. I detta steg försäkrade vi oss om att en möjlighet att ställa kompletterande frågor skulle finnas. Kylén (2004) menar att den som intervjuar bör undvika att framstå som ifrågasättande med användande av ord som varför. Detta var något vi anammade under de intervjuer vi utförde.

Majoriteten av djupintervjuerna skedde över telefon med fem undantag. Tre intervjuer genomfördes personligen i respondentens arbetsmiljö, en intervju genomfördes på ett café, medan en intervju genomfördes via mejl. En stor fördel med direkta intervjuer är att intervjuobjektet kan tillåtas att tala fritt och forma svaren efter sina egna åsikter (Ghauri och Gronhaug, 2005). Anledningen till att majoriteten av intervjuerna genomfördes via telefon berodde på att flera av de intervjuade hade sin arbetsplats förlagd utanför Sveriges gränser. Huvuddelen av intervjuerna varade i drygt en timme. Samtliga intervjuer spelades in för att försäkra att ingen relevant information förbisågs. Ljudupptagningen gjorde det möjligt för oss att koncentrera oss på ämnet och dynamiken i intervjun. När en intervjuare inte behöver föra anteckningar skapas en bättre atmosfär och intervjun har större chans att utformas till ett informellt samtal (Kvale, 1997). Vidare uppgav samtliga respondenter att de kunde svara på kompletterande frågor om sådana skulle uppkomma senare, vilket vi utnyttjade i ett par fall.

2.2.4. Från data till text

I följande stycke beskrivs vårt tillvägagångssätt då våra insamlade primärdata skulle bearbetas och omformas till en läsvänlig text tillika empiriavsnitt. Ett empiriavsnitt som i sin tur behövde

utgöra ett, för uppsatsens frågeställning, relevant analysunderlag. Enligt Holme och Solvang (1997) kan strukturering av kvalitativ data ske på två sätt: delanalys eller helhetsanalys. Vid delanalys sorteras intervjuerna efter ämnesområden och en kartläggning av sammanfallande erfarenheter och åsikter kan göras. Helhetsanalys innebär en mer omfattande analys och sätter fynd i delanalysen i sitt sammanhang. På detta sätt återkopplas data till uppsatsens frågeställning. Vi transkriberade samtliga intervjuer i sin helhet. Detta skapade en betydande textmassa som sorterades efter ämnesområden (delanalys) och en identifiering av uttalanden i samklang kunde göras. Utifrån vår frågeställning gjorde vi sedan en bedömning av vilka aspekter ut vårt intervjumaterial som var relevanta att ta med i uppsatsens empiriavsnitt (helhetsanalys). Empiriavsnittet strukturerades sedan på ett för läsaren läsvänligt manér. I empiriavsnittet har endast helt överensstämmande intervjusvar beskrivits som givna och utan hänvisning till specifika respondenter. I annat fall har hänvisning till respondenter gjorts.

2.3. Resultattillförlitlighet

I enlighet med Björkegren (1986); för att kontrollera uppsatsens tillförlitlighet redogör vi nedan för empirins korrekthet, tolkningens trovärdighet och resultat användbarhet. En sådan redogörelse görs nedan uppdelat i två stycken; validitet och reliabilitet.

2.3.2. Validitet

Validitet anger hur säkert ett mätinstrument mäter det man avser att mäta (Winter, 1973). Det bör nämnas att de första intervjuerna genomfördes innan frågeställning var helt utformad och det finns därför en risk för att viss empiri som samlats in inte har varit direkt kopplad till uppsatsens slutgiltiga syfte. Vi anser dock att informationen vi anskaffade vid de första intervjutillfällena var värdefull då den bidrog till en tidig bakgrundsförståelse för branschen, ämnet samt ESTOCS omvärld. Vidare anser att studiens relevanta val av respondenter och i förväg bestämda intervjufrågor bidrar till att öka studiens validitet. Vi anser att vår fallbeskrivning ger en rättvisande bild av studiens undersökningsobjekt eftersom vi belyser densamma ur flera olika perspektiv. Intervjupersonerna har dessutom i åtskilliga fall fört samstämmiga resonemang kring våra frågor vilket styrker tolkningens trovärdighet.

2.3.2. Reliabilitet

Reliabilitet anger med vilken säkerhet en mätmetod faktiskt mäter det man mäter, oavsett vad man syftar till att mäta och inte påverkas av tillfälligheter (Winter 1973). En begränsning med beskrivande fallstudier är att dessa kan överförenkla eller överdriva faktorer i en situation, vilket gör att läsaren drar felaktiga slutsatser om hur verkligheten egentligen ser ut (Guba &

Lincoln, 1981). För att inte missa värdefull information såg vi till att transkribera intervjuerna i sin helhet och först därefter inleda processen att sammanställa det empiriska materialet. Intervjuerna genomfördes också i de flesta fall av endast en utav oss, tillika uppsatsens skribenter. Den uppsatsskribent som inte själv utfört intervjun lyssnade sedermera igenom inspelningen från intervjun och utförde transkriberingen. Detta gjorde att dessa intervjuer blev tolkade i två omgångar och från två olika vinklar. Tillvägagångsättet skapade således en sil som gjorde det möjligt för oss att upptäcka potentiell misstolkning. Under forskningsprocessens gång var vi även noga med att följa upp intervjuer med följdfrågor tills utrymme för feltolkningar var minimalt.

3. Teoretisk referensram

I följande avsnitt behandlas studiens teoretiska utgångspunkt. Här kartläggs relevanta forskningsfält och tidigare teoretiseringar av paraplyorganisationer. Vad tidigare forskning lyfter fram som karaktäristiskt för paraplyorganisationer är, i linje med uppsatsens frågeställning, strukturerad efter beslutsfattande, styrning och kommunikation av ståndpunkt till offentliga beslutsfattare. Avsnittet avslutas med en sammanfattande syntes.

3.1. Forskningsfältet

Inte helt oväntat ger teori som rör organisationer som har individer som medlemmar liten insikt i hur en organisation som har andra organisationer som medlemmar, fungerar. Ahrne och Brunsson (2001) menar att paraplyorganisationer är ett fenomen som är lite undersökt och teoretiserat, särskilt i jämförelse med all forskning som handlar om organisationer med individer som medlemmar. Ofta ses paraplyorganisationer som individorganisationer och ibland leder den bristande teoretiseringen till en förvirrad diskussion. Vidare betonar samma författare behovet av ytterligare teoribildning.

Vad aktörer gör (deskriptiv ansats) samt bör göra (normativ ansats) för att påverka politiska beslut finns väl behandlat i den så kallade lobbylitteraturen. Lobbylitteraturen avser böcker och artiklar som behandlar försök att påverka offentliga beslut (Jutterström, 2004). Inte helt överraskande berörs paraplyorganisationer i form av bransch- och intresseorganisationer i denna typ av litteratur. Emellertid tycks paraplyorganisationer behandlas endast perifert. Andersen och Eliassen (1997), som gjort en granskning av cirka 300 publikationer om lobbying inom EU, framställer lobbylitteraturen som följer: Till stora delar deskriptiv och inriktad på hur, och i vilken omfattning, intressegrupper lyckats påverka speciella ärenden; empiriskt varierande men med brister i systematiska och generella beskrivningar av intressegruppers EU-deltagande. Jutterström (2004) är inne på samma spår. Jutterström lyfter fram att lobbylitteraturen sätter fokus på relationen mellan företag och offentliga beslutsfattare och generellt sett negligerar paraplyorganisationers betydelse vid påverkansförsök.

För att få en insikt i hur paraplyorganisationer fungerar hittar vi istället främst teori inom litteratur som mer direkt behandlar organisationsformen; litteratur om kollektiv handling. Denna litteraturgenre avser just organisationer som har andra organisationer som medlemmar (Jutterström, 2004). Det ska tilläggas att det därmed inte enbart är paraplyorganisationer som försöker påverka offentliga beslut som behandlas inom detta forskningsområde. Angående

paraplyorganisationer som inte nödvändigtvis agerar för att influera offentliga beslutsfattare ska dock sägas att sådana åtminstone inom två (beslutsfattande och styrning) av uppsatsens tre fokusområden har samma förutsättningar som paraplyorganisationer som försöker påverka offentliga beslut. Exempelvis drar Ahrne och Brunsson (2001) generella slutsatser gällande paraplyorganisationers beslutsfattande och styrning baserat på studier gjorda på svenska innebandyförbundet, svenska kommunförbundet och industriförbundet. Sådana paraplyorganisationer, som ligger både inom och utanför denna studies avgränsning, förefaller således sammanfalla när det kommer till dessa aspekter av organisationsformen. Detta får till följd att vi anser att även forskning som inte enbart behandlar paraplyorganisationer som försöker påverka offentliga beslut är av värde för vår studie.

3.2. Paraplyorganisationers grundproblematik

I ett försök till en genomgång av den litteratur som på ett eller annat sätt direkt behandlar paraplyorganisationer kan Olson (1965) fungera som en, om inte annat, kronologisk startpunkt. Olson utgår från att paraplyorganisationers medlemmar i mångt och mycket är homogena. Därför kommer inte rationella organisationer ingå i paraplyorganisationer, utan istället låta andra dra det "tungta lasset" och på så sätt bli en slags fripassagerare på det kollektiva arbetet. Konsekvensen av detta hävdar Olson blir att paraplyorganisationer har svårt att ens etableras. Då välfungerande paraplyorganisationer fortsatt bildas och frodas, trots att de enligt Olson inte borde, har Olsons synsätt genom åren mött kritik. Exempelvis menar Udehn (1996) att paraplyorganisationers medlemmar är heterogena snarare än ett homogent kollektiv. Alltså behöver en potentiell medlem ingå i en paraplyorganisation för att kunna påverka det kollektiva, och en fripassagerarsituation får svårt att uppstå. Med samma resonemang menar Jordan (1998) att paraplyorganisationers potentiella problem borde bero på att enskilda organisationer vill bevara sin autonomi snarare än på fripassagerarproblematik. Jutterström (2004) konstaterar, efter en studie gjord på två EU-orienterade branschorganisationer, att ett medlemskap i respektive branschs paraplyorganisation i praktiken är ett måste för det företag som vill påverka EU-beslut. Vidare beskriver Jutterström en tydlig grundproblematik då gemensamma preferenser ska skapas inom paraplyorganisationer; paraplyorganisationer är starkt beroende av att framstå som enad samtidigt som dess medlemmar ofta har olika preferenser.

3.3. Hur paraplyorganisationer fungerar

Hur paraplyorganisationer fungerar

Beslutsfattande

Styrning

Kommunikation
av ståndpunkt till
offentliga
beslutsfattare

Med paraplyorganisationer som heterogena grupper som utgångspunkt har, inom ramen för tidigare forskning, en mängd effekter kartlagts samt diskuterats. I linje med vår frågeställning är följande litteraturgenomgång formad efter vad som är skrivet kring paraplyorganisationers beslutsprocesser, styrning samt kommunikation av ståndpunkt till offentliga beslutsfattare.

3.3.1. Beslutsfattande

Gällandes beslutprocesser inom paraplyorganisationer slår Swartz (1994) fast att eftersom alla medlemmar vill nå ut med just sin åsikt i debatten tar dessa ofta lång tid. Stundom kan till och med beslut vara omöjliga att fatta och handlingsförklaring uppstå. Eftersom alla medlemmar faktiskt deltar i beslutsprocessen går dock implementeringen av beslutet desto snabbare.

Ahrne och Brunsson (2001) menar vidare att paraplyorganisationens auktoritet över medlemmarna ofta är svag och att beslut tenderar att fattas enligt konsensusprinciper.

Jutterström (2004) lägger till att i frånvaro av hierarki och tillämpade omröstningar uppstår mindre formella sätt att hantera problematiken kring skiljande åsikter. Paraplyorganisationerna blir hårda interna arenor där informellt tryck mot minoritetsintressenter skapas och besluten blir av kompromisskaraktär snarare än gemensamma åsikter. Vidare kan argument som är baserade på annat än fakta framföras; detta för att manipulera debatten för egen vinning.

Dessutom menar Ahrne och Brunsson (2001) att storleksskillnader bland medlemsorganisationer får betydelse, då paraplyorganisationer i grunden ska vara föreningar där alla är lika värda men där betydande storleksskillnader gör detta orimligt. Därför kan representationsprinciper vara svåra att fastslå.

3.3.2. Styrning

Paraplyorganisationer kan behöva motverka medlemmarnas försök att bevara särdrag genom organisation och ledning (Udehn, 1996). Ahrne och Brunsson (2001) beskriver ledarskapet inom paraplyorganisationer som problematiskt, särskilt då de resursstarkare medlemmarna

redan har starka ledare; ledare som ofta har högre status än paraplyorganisationens egen ledare. Författarna avslutar sitt resonemang med att slå fast att trots dessa brister i möjligheter till auktoritet och ledarskap verkar paraplyorganisationer inte vara särskilt bräckliga. Tvärtom tycks de vara förvånansvärt stabila och beständiga, vilket ytterligare understryker att teorier för individorganisationer inte är tillräckliga för att analysera paraplyorganisationer. Swartz (1994) slår fast att för att överkomma styrningsproblem i den heterogena organisationsform som paraplyorganisationer utgör, upprättar paraplyorganisationer ofta avtal som nya medlemsorganisationer måste godkänna för att bli medlemmar. Detta i ett försök att få medlemmarna att, åtminstone i viss mån, dra åt samma håll.

3.3.3. Kommunikation av ståndpunkt till offentliga beslutsfattare

Jutterström (2004) observerar i sin studie att för att nå genomslagskraft gentemot offentliga beslutsfattare var endast rationella argument legitima. Konstruktionen av argument var därför både tids- och resurskrävande, varför hjälp av andra organisationer ofta söktes. Dessutom fastslår Jutterström att tillfällen till formella påverkansförsök i form av officiella möten med beslutsfattare är få och att endast ett fåtal representanter från paraplyorganisationen tillåts delta. Detta skapar hinder för försök till påverkan. Vid mer informella påverkansformer blir hindren väsentligt färre. Enskilda medlemsorganisationer har goda möjligheter till informella personkontakter vilket dock motverkas av medlemskapet i paraplyorganisationerna. Detta eftersom det är paraplyorganisationernas åsikter som ska framföras även vid dessa kontakter. Så är dock inte alltid fallet utan parallellt agerande uppstår, alltså att representanter för enskilda medlemsorganisationer inom ramen för dessa informella kontakter med offentliga beslutsfattare istället framför sina egna åsikter snarare än de inom paraplyorganisationen gemensamt beslutade.

3.4. Syntes

Sammanfattningsvis kan sägas att tidigare forskning porträtterar paraplyorganisationer som en synnerligen problematisk organisationsform. Beslutsfattande kantas av interna stridigheter och kompromissande. I frånvaro av hierarki blir styrningen svag och initiala avtal verkar som främsta styrmekanism. Dessutom gör medlemsorganisationernas redan utmejslade ledare styrningen svår. Vid kommunikation av ståndpunkt till offentliga beslutsfattare är möjligheten för enskilda medlemmar att framföra åsikter stora. Vid dessa är det dock vanligt att parallellt agerande uppstår – nämligen att en annan ståndpunkt än paraplyorganisationens ståndpunkt kommuniceras.

4. Empiri

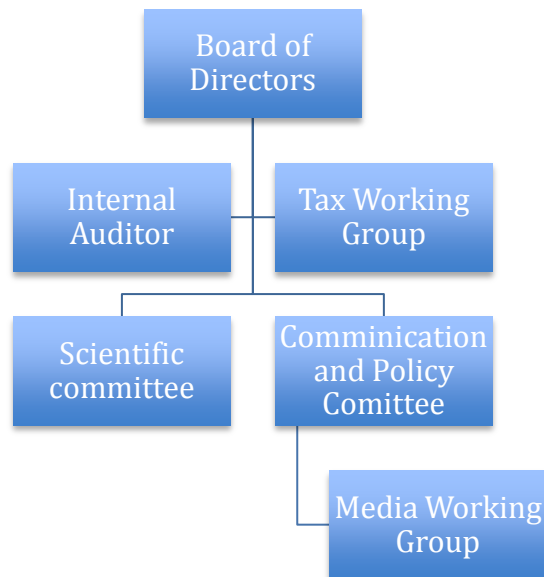
I detta avsnitt presenterar vi det empiriska material vi har insamlats. Inledningsvis beskrivs ESTOC och dess medlemsorganisationer. Därefter får läsaren en insikt i vilken omgivning ESTOC verkar samt vilken huvuduppgift paraplyorganisationen har på sitt bord. I ett senare skede skildras ESTOC:s interna processer och inre dynamik.

4.1. Fallorganisationen

4.1.1. European Smokeless Tobacco Council

European Smokeless Tobacco Council (ESTOC) är en branschorganisation som representerar producenter och distributörer av rökfria tobaksprodukter samt hithörande nationella branschorganisationer. ESTOC grundades 1989 och organisationens huvudsakliga uppgift är att bevaka alla ärenden som rör rökfri tobak, både inom EU och globalt. Uppgiften innefattar även att aktivt verka för ett regelverk där rökfria tobaksprodukter behandlas på samma sätt som övriga tobaksprodukter (ES 2012a). Med rökfri tobak inräknas här snus och snusliknande tobaksprodukter. Tuggtobak står utanför organisationens område.

ESTOC har varje år två organisationsstämmor där övergripande beslut fattas och där en styrelse utses. Det är sedan styrelsens uppgift att leda organisationens arbete mot gemensamt uppsatta mål. Styrelsen består i dagsläget av fyra representanter. I styrelsen återfinns ordförande Patrik Hildingsson som till vardags hör hemma i Swedish Match. I övrigt har Philip Morris International, House of Oliver Twist A/S och British American Tobacco varsin ESTOC-deltagare representerade i organisationens styrelse. Organisationen har två kommittéer. *Scientific committee* arbetar med frågor som rör vetenskapliga artiklar och forskning. Kommitténs uppgift är att ta fram underlag till organisationens ståndpunkter. *Communication and policy committee*, med tillhörande *media working group*, arbetar med att formulera och kommunicera ESTOC:s budskap till omvärlden, i synnerhet offentliga beslutsfattare. ESTOC har även en grupp som arbetar med skattefrågor samt en internrevisor. På ESTOC:s huvudkontor i Bryssel arbetar två heltidsanställda; Generalsekreterare Inge Delfosse och hennes assistent. Övriga personer med roller inom ESTOC är anställda på respektive medlemsorganisation och arbetar med ESTOC-orienterade frågor i den mån resurser och tid finns.



Tabell 1. ESTOC:s organisationsschema per 2012-05-04.

Delfosse observerar som heltidsanställd på ESTOC kontinuerligt vad som händer i snusfrågan, både på forskningsfältet och inom EU, och håller medlemmarna uppdaterade med den senaste kunskapen och informationen. Samtliga intervjuade deltagare inom ESTOC beskriver organisationen som en viktig informationskanal. Dels genom den information Delfosse tillhandahåller men också genom det informationsutbyte som sker mellan organisationens medlemmar under möten.

”Utan ESTOC skulle vi sakna utbytet av information och idéer. Dessutom känns det skönt med stöd i kampen med lagstifningen”. Cecilia Kindstrand-Isaksson (februari 2012).

4.1.2. Medlemsorganisationer

Till en början bestod ESTOC av grundarna Swedish Match, US Tobacco, Tiedemanns, House of Oliver Twist och Dansk Tobaksindustri. Idag består ESTOC av åtta, i vissa fall indirekta, producenter av snus och en branschorganisation. De nio medlemmarna betalar en årlig medlemsavgift och har sedan jämbördig representation och rösträtt oavsett organisationsstorlek, marknadsandel eller finansiella muskler. Vid inträde i organisationen skriver nya medlemmar under ett avtal där bland annat ESTOC:s ståndpunkt i frågor kring snusprodukternas kvalitetsstandarder är bestämd.

Swedish Match	Phillip Morris International	British American Tobacco
Fidler & Lundgren	Japan Tobacco International	House of Oliver Twist A/S
V2 Tobacco A/S	Assens Tobaksfabrik	Tobaksindustrien

Tabell 2. ESTOC:s medlemsorganisationer per 2012-05-04.

Swedish Match, en av initiativtagarna till att bilda ESTOC, har en dominant ställning på den svenska snusmarknaden vilken också utgör huvuddelen av den europeiska snusmarknaden. Den 4:e april 2012 kunde företaget stoltsera med en marknadsandel på 79,3 procent (E2 2012a). Det kan nämnas att vid samma tidpunkt föregående år låg marknadsandelen närmare 85 procent. Fidler & Lundgren, som numera ägs av British American Tobacco (BAT), har en marknadsandel på drygt 10 procent och sen följer en fallande skara av företag. Imperial Tobacco, med varumärket Skruf i spetsen, ställer sig helt utanför ESTOC: samarbete. Enligt Emma Riblom, före detta Head of regulatory affairs på British American Tobacco Sweden samt före detta ESTOC-deltagare, kan det ställningstagandet bero på att bolaget är nytt i branschen och därför ännu inte har några planer på att expandera till övriga Europa.

ESTOC:s mindre medlemmar medverkar inte på alla möten och deltagandet i organisationen är en resursfråga. Enligt Delfosse är det naturligt att inte alla företag har råd att skicka representanter till Bryssel på varje möte men att de företagen ändå får del av all väsentlig information.

”Fördelen med att vara ett mindre företag är att om du betalar medlemsavgiften får du samma mängd information som de stora företagen”. Inge Delfosse (januari 2012).

Enligt Åsa Westlund, socialdemokratisk EU-parlamentariker, finns en risk att mindre företag får kliva åt sidan i branschorganisationer. Samtliga intervjuade representanter för medlemsorganisationerna är dock samstämmiga när det handlar om hur ett företag når

inflytande inom ESTOC. Det som är avgörande är vilket engagemang deltagaren uppvisar samt vilken kunskap densamma besitter. Inflytandet beror alltså inte på företagets storlek även om ett större företag kan åtnjuta vissa fördelar. Exempelvis är det lättare att engagera sig som större företag med ett brett kontaktnät. De mindre företagen i paraplyorganisationen understryker att de gör vad de kan för att bidra, även om det blir på en lägre nivå, och att de gynnas av de större medlemsorganisationernas resurser.

”Det är inte storleken som har betydelse, utan engagemang och att vara påläst”. Leif Hansson (februari 2012).

4.1.3. Swedish Match historiska arv och unika position

Tobaksindustrin var länge en bransch med bara en aktör i Sverige. Redan 1915 bildades Svenska Tobaksmonopolet som hade ensamrätt till tillverkning och distribution av tobaksprodukter i Sverige. När monopolet upphörde under 1960-talet bildades Svenska Tobaks AB. Efter ett flertal omorganisationer utkristalliserades Swedish Match efter en sammanslagning med Svenska Tändsticks AB. Företaget börsintroducerades och hade på grund av svensk lagstiftningen en monopolställning på den svenska snusmarknaden en bit in på 2000-talet. Flera av de intervjuade påtalar Swedish Match unika inflytande på branschen sett ur ett historiskt perspektiv och medger att det även har betydelse för ESTOC. Bland annat är det Swedish Match som har utvecklat förslaget kring reglering för kvalitetsstandard. De gigantiska cigaretttillverkare som numera finns representerade inom organisationen klev in sent på snusmarknaden och har därför ofta köpt upp snusfabriker där en sådan standard redan funnits. Under intervjuerna framkommer inga protestester mot de krav på kvalitetsstandard som medlemmarna genom det initiala kontraktet har kommit överens om. Flera av de intervjuade framhäver istället regleringen av snusets gifter etcetera som ett starkt argument i kampen mot snusexportförbudet.

Ribblom anser inte att Swedish Match historiska arv och dominerande marknadsandel märks särskilt tydligt inom ESTOC. Däremot påpekar Ribblom att både ESTOC och dess medlemmar påverkas indirekt varje gång Swedish Match fattar ett beslut utanför samarbetets ramar. Bland annat vid märkningsstandarder av produkter. Exempelvis, gör Swedish Match en ändring av märkningen av nikotinhalten på sina snusdosor, tvingas de andra producenterna att göra likadant för att inte förvirra konsumenterna. Trots att konkurrenssituationen ser ut som den gör och att läget kan vara spänt ibland menar flera av representanterna för

medlemsorganisationerna att all konkurrens läggs åt sidan när företagen diskuterar branschfrågor.

”Eftersom Swedish Match i princip var ensam inom ESTOC till en början har de givetvis ett väldigt stort inflytande. De hade kunskap och erfarenhet av snus som flera andra bolag saknade”. Tomas Hammargren (mars 2012).

4.2. Fallorganisationens omgivning och huvuduppgift

4.2.1. Revideringen av EU:s tobaksdirektiv

EU:s tobaksdirektiv behandlar tobak i stort. Förslaget innehåller exempelvis reklamfrågor och märkning men även frågan om exportförbud för snus inom den europeiska unionen. Direktivet är efter påtryckningar återigen uppe för revidering. Det nya förslaget, som EU-kommissionen har till uppgift att ta fram, är utlovat till första halvåret 2012 och sedan är det upp till EU:s högst beslutande organ (ministerrådet) att ta ett beslut i frågan. När förslaget behandlas är det miljöutskottet som har ägande över frågan men även andra utskott kommer ges möjlighet att bidra med synpunkter. DG SANCO, generaldirektoratet för hälso- och konsumentfrågor, är det generaldirektorat inom miljöutskottet som förbereder direktivförslaget. Direktoratets mål är att göra Europa till en hälsosammare och säkrare plats där konsumenter kan vara trygga med att deras intressen är skyddade (EC 2012a). Allmänheten, lobbygrupper, organisationer, regeringar m.fl. får skicka in sina synpunkter innan SANCO lägger fram sitt förslag. Dessutom arrangeras formella möten med relevanta intressenter. Westlund betonar att lobbyister har en roll att fylla vid beslutsprocesser då EU-parlamentarikerna omöjligt kan vara fullt insatta i samtliga frågor som hanteras i parlamentet. EU-parlamentarikerna är skyldiga att låta samtliga intressenter göra sin röst hörd.

”ESTOC har bidragit med mängder med material till EU-parlamentariker. Det är omöjligt för politikerna att skaffa fram allt material i alla frågor själva. De vill ha så mycket information som möjligt. Inget mystiskt med detta”. Cecilia Kindstrand-Isaksson (februari 2012)

Politiskt är tobaksdirektivet ett komplicerat ärende eftersom att det balanserar mellan två departement förklarar Barbro Westerholm, riksdagsledamot samt före detta EU-parlamentariker. I Sverige hanterades frågan länge som näringspolitisk och därmed hade näringsdepartementet ägande i frågan. I EU däremot är frågan hälsopolitisk och därför flyttade ärendet nyligen till socialdepartementet även i Sverige.

4.2.2. ESTOC:s arbete för ett förändrat tobaksdirektiv

Utöver två årliga organisationsstämmor hålls kontinuerliga möten inom ESTOC. Dessa möten kan vara utskottsorienterade men konstellationen av deltagare beror på vilka frågor som ska behandlas. De huvudbeslut som tas under ESTOC:s möten handlar vanligtvis om särskilda event som organisationen ska anordna eller om hur organisationen ska få sin röst hörd. På mötena hanteras och konstrueras även argument som ska läggas fram till beslutsfattare. Samtliga intervjuade inom ESTOC går i god för att allt fokus för tillfället ligger på tobaksdirektivet. Dessutom vittnar de intervjuade om att detta har varit ESTOC:s främsta mål sedan exportförbudet av snus anlades.

”Det (tobaksdirektivet) är den helt överskuggande frågan”. Emma Riblom (Mars 2012)

I skrivande stund är cigaretter samt tuggtobak tillåtna produkter inom hela den europeiska unionen. Detta kan man som tidigare nämnt inte säga om snus. ESTOC:s mål är att få till stånd en gedigen lagstiftning som innefattar och reglerar alla tobaksprodukter på samma villkor. Enligt de intervjuade är det nuvarande tobaksdirektivet orättvist utformat.

”Det är som att förbjuda franskt vin men tillåta finsk vodka och anledningen till att det franska vinet förbjuds är för att du inte dricker det i ett shot-glas. Det är på den nivån.” Inge Delfosse (januari 2012).

ESTOC försöker bland annat påverka den nuvarande lagstiftningen genom att träffa EU-parlamentariker och byråkrater för att förklara hur lagen ser ut i nuläget och varför ESTOC inte anser att den är korrekt formulerad. Vid ett SANCO-utlyst möte rörande bland annat rökfri tobak var ESTOC representerade av Inge Delfosse (ESTOC) och Lars-Erik Rutqvist (Swedish Match). Mötet gick av stapeln den 6:e januari 2012. I mötesanteckningarna går att utläsa att ESTOC vill se ett upphävt snusförbud inom EU. Huvudargumentet som ESTOC använde sig av på mötet var att studier visar att snus är mindre hälsofarligt och beroendeframkallande än cigaretter. Dessutom betonade ESTOC:s representanter att studier visar att snus är ett effektivt sätt att sluta röka (EC 2011a).

”Till skillnad från de som håller på med cigaretter förespråkar vi tobaksproduktion under reglering. Vi vill ha kvalitetsssäkrade standarder och vill att alla produkter ska produceras efter vetenskaplig grund. Vi vill ha så bra kvalitet som möjligt och även metoder som mäter andelen gifthalt etc.”. Inge Delfosse (januari 2012)

Vikten av att framföra faktabaserade argument gentemot beslutsfattarna var ett genomgående tema under intervjuerna. Att skapa sådana argument framstod som okomplicerat. Detta grundade sig i lagstiftningens utformning, som ESTOC-deltagarna som ovan nämnt ansåg vara diskriminerande, tillsammans med att organisationen arbetat med frågan sedan förbudet inrättades. Enligt Henrik Brors, journalist på Dagens Nyheter, kretsar snusindustrins argument för ett upphävt snusexportsförbud främst kring att framhäva snus som ett alternativ till rökning. I kölvattnet av detta nobla argument finns naturligtvis även toner av mer ekonomisk karaktär då hela EU skulle innebära en enormt mycket större marknad än den Sverige och Danmark utgör idag. Brors menar att detta, tillsammans med att rökare i Europa stadigt minskat de senaste åren, är något som lockat cigarettproducenterna till snusmarknaden.

ESTOC arbetar inte specifikt mot läkemedelsindustrin även om det är en aktör som också gör sig hörd när det gäller tobaksdirektivet. Flera av de intervjuade förklarar att läkemedelsföretagen ser snuset som en konkurrent till deras "sluta-röka"-produkter och att de därför finansierar anti-tobaksorganisationer.

"Nej vi arbetar inte mot läkemedelsindustrin, de är enormt starka, de har en helt annan representation. Tobaksindustrin är en suspekt bransch i folks ögon till skillnad mot läkemedelsindustrin. Men vi sponsrar ju inte föreningar för att de ska tycka vad vi tycker. Det är annorlunda lobbying mellan branscherna helt klart". Cecilia Kindstrand-Isaksson (februari 2012).

Planen för att förändra tobaksdirektivet görs upp inom ESTOC och följs sedan av medlemsorganisationerna. ESTOC:s plan för att förändra direktivet har ändrats under resans gång men har hela tiden handlat om att påverka beslutsfattare och andra personer med inflytande. Exempelvis blev Brors kontaktad av en anställd på Swedish Match med information som han sedan valde att basera en artikel på (DN 2011b). ESTOC brukar anordna en större sammankomst varje höst och vår. Under övrig tid görs medieutspel samtidigt som det ordnas möten med EU-parlamentariker. Westlund har mottagit flera förfrågningar från snusproducenter om att driva frågan om snusexport till andra länder men tackat nej.

"ESTOC använder hela paletten av påverkansmetoder". Emma Riblom (mars 2012).

4.3. ESTOC – en synnerligen harmonisk paraplyorganisation

4.3.1. Enighet inom ESTOC

Samtliga intervjuade med anknytning till ESTOC menar att medlemmarna är överens över vad ESTOC ska stå för samt vilka budskap organisationen ska förmedla till omvärlden. Hur organisationen på bästa sätt når ut med dessa budskap diskuteras, men diskussionerna beskrivs som lättsamma och konfliktfria.

”Målet är så tydligt att det finns ganska lite att diskutera egentligen. Visst, man kan ha olika synpunkter på hur man ska nå målen, men det är aldrig några problem att enas”. Leif Hansson (februari 2012).

ESTOC:s möten beskrivs av de intervjuade som öppna. Flera personer beskriver mötena som diskussionsforum och Leif Hansson, VD för Fiedler & Lundgren samt internrevisor på ESTOC, beskriver organisationskulturen som svensk. Hittills har organisationen alltid kommit överens och även om röstning finns att tillgå som en stadga har klausulen bara utnyttjats vid ett tillfälle under organisationens levnadstid.

“Vi kan rösta men det gör vi aldrig. ESTOC bygger på förtroende och samarbete. Om vi börjar rösta är det samma sak som att säga 'jag litat inte på er'”. Jens Hennild (mars 2012)

Inte heller kring valet av styrelse har stridigheter uppkommit. Enligt de intervjuade sker valet naturligt, främst beroende på resurser och storlek. En av de intervjuade berättar att valet sker på gentlemanmässiga grunder. Vidare, är allmänna meningen under intervjuerna att styrelsens roll är arbiträr och fungerar mer som samordnare än ett styrorgan. En av de intervjuade berättar att styrelseplatserna främst indikerar vilka ESTOC-deltagare som har de bästa förutsättningar att arbeta med ESTOC-relaterade frågor, i övrigt är de jämlikar med övriga ESTOC-deltagare. Det faktum att en del av medlemsföretagen är producenter av cigaretter, som i viss mån konkurrerar med snus, framställs under intervjuerna inte heller vara någon källa till konflikt. Organisationen uppfattas som inbjudande och icke exkluderande av samtliga intervjuade deltagare inom ESTOC. Westholm vittnar om att det är onaturligt att en hel europeisk bransch tycker likadant. Flera av de intervjuade med anknytning till ESTOC delar uppfattningen om att den harmoni som råder inom ESTOC är ovanlig.

”Om 10 år kanske det blir ett annat läge, att snus är förbjudet får företagen att samla ihop sig. ESTOC är inte en intressant branschorganisation i det hänseendet. Det är möjligt att konflikter skulle uppstå om vi blev en mer klassisk branschorganisation”. Cecilia Kindstrand-Isaksson (februari 2012).

Tomas Hammargren, före detta ordförande i ESTOC, tror att harmonin inom ESTOC är en konsekvens av styrelsens långsiktiga engagemang för att bilda en miljö där det är högt till tak och där samtliga medlemmar är införstådda med vad som gäller.

4.3.2. Enigheten ger styrka på EU-nivå

Samtliga intervjuade anser att de får bättre genomslagskraft när de går genom ESTOC och att det är mer effektivt att arbeta i en organisation än att verka som ett enskilt företag.

Hammargren går ett steg längre och hävdar att det är ett måste att vara medlem i ESTOC för att överhuvudtaget höras i Bryssel.

”Trovärdigheten blir större när vi är samlade. Vi arbetar ju i motvind då vi är tobaksföretag redan som det är”. Leif Hansson (februari 2012).

Flera av de intervjuade betonar dessutom vikten av ett enat ESTOC, då detta är något som alla branscher inte klarar. Både Westlund och Westerholm anser att fördelen med en branschorganisation är att en enad front ger styrka vid försök till påverkan av offentliga beslutsfattare och att en oenig bransch inte tas på allvar. Nackdelen är att argument lätt blir utslätade när flera aktörer måste enas. I ESTOC:s fall menar samtliga intervjuade representanter för medlemsorganisationerna att respektive företags budskap inte utarmas genom paraplyorganisationen, då organisationens medlemmar i stort sett har identiska åsikter i frågan.

”Nej, budskapet utarmas inte i vårt fall eftersom spelplanen ser ut som den gör. Antingen tillåter man snus eller så tillåter man det inte”. Emma Riblom (mars 2012).

4.3.3. Enskilda medlemmars påverkansförsök effektivt på lokal nivå

Även om ESTOC möjliggör deltagande på formella EU-sanktionerade möten för dess medlemsorganisationer, sker många påverkansförsök av mer informell karaktär vid sidan av ESTOC. Med detta menas att deltagare officiellt representerar den egna medlemsorganisationen. Samtliga intervjuade med anknytning till ESTOC betonar att detta inte innebär någon identitetskrock. Samtidigt understryks att det inte finns någon rädsla för att de

andra företagen missbrukar sina befogenheter. Dessutom betonade flera av de intervjuade att de formella mötena med EU-parlamentets representanter var få vilket gjorde de mer informella mötena betydelsefulla.

”Även utanför ESTOC har jag kontakter men bär alltid en del av ESTOC med mig. Det är ingen konflikt i respektive budskap, vi vill ju samma sak. I Bryssel företräder man ESTOC, i Sverige företräder man respektive företag – men indirekt ESTOC”. Leif Hansson (februari 2012)

Arbetsfördelningen bland paraplyorganisationens medlemmar emellan sker naturligt. Arbetsuppgifter som uppkommer fördelas beroende på deltagarens resurser och kontaktnät. Under intervjuerna framkommer att det av taktiska skäl ibland är effektivare att gå via den egna medlemsorganisationen vid påverkansförsök. Exempelvis är ESTOC inte något namn i Sverige och Danmark och har därför inte samma legitimitet gentemot lokala beslutsfattare som på EU-nivå. På lokal nivå är istället de enskilda medlemsorganisationernas varumärke och rykte starkare, varför det blir mer slagkraftigt att officiellt representera dessa snarare än ESTOC. Westlund och Westerholm vittnar om att påverkansförsök vid sidan av branschorganisationer är vanliga men att enskilda företag ofta förmedlar en annan ståndpunkt än sin branschorganisation. Vidare menar Westlund att det av den anledningen kan vara mer intressant att träffa ett enskilt företag än en branschorganisation, då ett enskilt företag normalt förmedlar en mer oinskränkt åsikt.

Enligt Riblom är det svårt att sia om utfallet för den kommande revideringen av tobaksdirektivet men hon ställer sig tveksam till att det blir en förändring.

”Det finns risk för att datumet för direktivet kommer att passera och att vi kommer ha ett fortsatt förbud mot snus. Då tar det minst 10 år till nästa revidering och det finns risk för att luften helt går ur frågan”. Emma Riblom (mars 2012)

5. ANALYS

I ett steg mot att besvara uppsatsens frågeställning gör vi i denna del ett försök att bearbeta det empiriska material vi insamlat och ställa detsamma i relation till tidigare forskning. Denna bearbetning följer den tidigare inslagna linjen med de tre huvudfokusområdena beslutsfattande, styrning och kommunikation av ståndpunkt till offentliga beslutsfattare. Dessutom utreder denna del möjliga förklaringar till funna olikheter.

5.1. Hur paraplyorganisationer fungerar

Hur paraplyorganisationer fungerar

Beslutsfattande

Styrning

Kommunikation
av ståndpunkt till
offentliga
beslutsfattare

5.1.1. Beslutsfattande

Ur det empiriska materialet framgår att ESTOC:s beslut tas i samförstånd och utan nämnvärda konflikter. Vidare framkommer inga anmärkningsvärda tecken på kompromissande vid beslutsfattande, då medlemsorganisationernas preferenser korresponderar. Beslutsfattandet inom ESTOC förefaller således oproblematiskt. Detta ställt mot tidigare forskning gör ESTOC:s beslutsfattande till en ovanlig företeelse, vilket även styrks av empiriavsnittet där harmonin inom organisationen beskrivs som ovanlig. I kontrast till Swartz (1994) finner denna studie inga tendenser till att beslut inom paraplyorganisationen skulle vara synnerligen besvärliga eller att handlingsförklaring skulle riskera att uppstå. Inte heller Jutterströms (2004), beskrivning av paraplyorganisationer som hårda interna arenor med förtryck mot minoritetsintressen, framläggning av falska argument i beslutsprocesser och kompromissande gör sig här gällande. ESTOC blir en arena där medlemmar möts och vässar pilar tillsammans snarare än att kasta dem mot varandra. I motsats till Ahrne och Brunsson (2001) framstår storleksskillnader bland medlemsorganisationerna, som verkligen gör sig gällande inom ESTOC, inte heller de som någon grund till problematik. Istället förefaller det som att även de mindre medlemsorganisationerna bli respekterade och representation i form av styrelseposter sker naturligt och utan kontrovers. Andra potentiella grunder till problem, så som att cigarettföretagen har fötter i två läger eller Swedish Matches dominant ställning på

snusmarknaden, verkar inte heller orsaka några schismer inom organisationen. Dock kan i samstämmighet med tidigare forskning fastställas att röstning undviks inom paraplyorganisationen och beslut istället är av konsensuskaraktär.

5.1.2. Styrning

I det empiriska materialet går att utläsa att ESTOC har ett avtal som nya medlemmar initialt behöver godkänna. Dessutom fungerar detta som ett styrinstrument då väsentliga delar av organisationens ståndpunkt här specificeras och således inte efter inträde kan diskuteras. Dock kan sägas att inget i empirin pekar mot att någon av medlemsorganisationerna skulle vara missnöjda med avtalet vilket gör det svårt att avgöra vilken effekt avtalet faktiskt har. Likväl stöder studien Swartz (1994) tes om att paraplyorganisationer upprättar avtal som nya medlemsorganisationer måste godkänna för att bli medlemmar och att sådana används som styrinstrument. I övrigt kan sägas att ESTOC framstår som en obyråkratisk organisation där beslut, som ovan nämnt, tas i samstämmighet och styrning uppifrån inte gör sig påmind. Styrningen inom ESTOC underlättas potentiellt av att de mest engagerade tillsätts på ledande positioner. Därigenom kommer ESTOC runt den problematik som Ahrne och Brunsson (2001) beskriver, nämligen att ledarskapet inom paraplyorganisationer blir problematiskt då medlemsorganisationers ledare är starkare än paraplyorganisationens egna ledare. Inom ESTOC sammanfaller dessa ledare då det är medlemsorganisationerna som tillsätter ledare från de egna organisationerna, dessutom de resursstarkaste. Viktigast av allt att lyfta fram i diskussionen kring styrningen kanske ändå är att styrelsens formella positioner i realiteten spelar liten roll, ledarpositionerna framstår snarare som symboliska än maktfyllda. Detta innebär att konflikt kring ledarpositioner faktiskt uteblir och inflytande genomgående uppnås genom engagemang och kunskap snarare än formell position. I andra organisationsformer är svagt ledarskap annars ofta en källa till problematik, något som inom ESTOC uteblir.

5.1.3. Kommunikation av ståndpunkt till offentliga beslutsfattare

I det empiriska materialet går att tyda att det i enlighet med Jutterström (2004) är rationella argument som biter bäst på offentliga beslutsfattare och att formella möten med dessa är begränsade. Dock beskrivs inte konstruktionen av argument som tids- och resurskrävande utan som okomplicerad, detta i kontrast till Jutterströms teoribildning. Vidare bedrev, i likhet med samma författares forskning, medlemsorganisationerna i många fall påverkansförsök i snusfrågan även utanför ESTOC, alltså som i egenskap av representant för den egna medlemsorganisationen. Dock framkom inga tecken på att deltagarna vid dessa tillfällen förmedlar en annan ståndpunkt än den ESTOC står för. Således uppdagades inget så kallat

parallellt agerande. Att representera medlemsorganisationen snarare än ESTOC gjordes av taktiska skäl, men då för hela branschens vinning och inte av uteslutande själviska orsaker. Det torde vara en självklarhet att det bör vara bättre att närma sig en dansk riksdagspolitiker som ett danskt företag än att skicka en belgisk anställd för samma påverkansförsök. Denna oproblematiske beskrivning av förhållandet till beslutsfattare står i kontrast till den bild Jutterström målar upp där parallellt agerande är vanligt. En bild som också styrks av de intervjuade europaparlamentarikerna, vilket ytterligare understryker att ESTOC:s och dess kommunikation med offentliga beslutsfattare är atypisk för en paraplyorganisation.

5.2. Variationen och dess grunder

ESTOC skiljer sig från gängse bild av hur paraplyorganisationer fungerar i tre framstående hänseenden. 1) ESTOC:s beslutsfattande och hela organisationen som sådan förefaller ytterst harmonisk. 2) ESTOC:s styrning och ledarskap framstår som oproblematiske. 3) Det framkommer inga tecken på motsägelsefulla påverkansförsök av enskilda medlemmar gentemot offentliga beslutsfattare (parallella påverkansförsök). Dessa tre atypiska drag som präglar ESTOC anser vi kan härledas till en organisationsomfattande homogen åsiktgrund. Medlemsorganisationen verkar tycka likadant! Det finns således ingenting att bråka om när beslut ska fattas och någon styrningsproblematik får svårt att uppstå. Inte heller finns det någon alternativ åsikt att presentera för officiella beslutsfattare. Men vad är orsaken till denna harmoniska paraplyorganisation? Åtta potentiella förklaringar fastslås samt diskuteras nedan:

- *Viktig fråga med ett binärt utfall.* Inom ramen för den empiriska genomgången av ESTOC-fallet kan fastställas att snusets vara eller icke vara inom EU är den totalt överskuggande frågan för ESTOC. Ett lyft av exportförbudet av snus skulle vara en oerhörd framgång för hela branschen. På samma sätt skulle ett EU-omslutande förbud betyda slutet på snusföretagens europanärvaro. Med detta sagt kan det tyckas rimligt att anta att frågan är så betydelsefull att det faktiskt gör det lättare att samarbeta och att oenigheter på lägre nivå blir lätta att hantera. I ljuset av frågans vikt för snusindustrins framtid ter sig förmodligen många annars potentiella konfliktkällor som minimala och kan bortses ifrån. I empirin beskrivs också frågans förmåga att samla och ena branschen. Frågans binära karaktär kan också ligga till grund för den harmoni som beskrivs inom ESTOC. Ja till snus – eller nej. Då det endast finns två utfall i denna fråga, där det ena alternativet för samtliga medlemmar är givet, blir helt klart svårt att diskutera densamma.

- *Långvarigt arbete mot samma fråga.* Att den aktuella frågan från och till har varit uppe på den politiska agendan sedan EU grundades betyder att ESTOC och dess medlemsorganisationer har arbetat mot densamma en betydande tid. Detta gör att ESTOC och flera av dess medlemsorganisationer har lång erfarenhet av frågans olika aspekter, vilket kan tänkas få konsekvensen att potentiella källor till konflikt sedan länge är överstökade. Den långa tid som har passerat gör inte enbart att ESTOC och vissa av dess medlemsorganisationer kan frågan utan och innan, det betyder även att organisationerna sinsemellan har haft lång tid på sig att lära känna varandra, bygga gemensamma värdegrunder och skapa informella stadgar. Tre faktorer som underlättar samarbete. De har dessutom haft tid till att skaffa gemensamma preferenser vilket blir en följd av långvarigt samarbete. Då medlemsorganisationerna lärt känna varandras styrkor och svagheter kan samtalen anpassas därefter och större hänsynstagande möjliggörs.
- *Enkelt att konstruera argument.* Snus är förbjudet, cigaretter och tuggtobak är det inte. Detta gör att det finns uppenbara argument för att snus faktiskt borde vara lagligt. Eller alternativt att även andra typer av tobaksprodukter bör vara illegala. Det kan trots allt göras allmängiltigt att cigaretter hos gemene man anses vara farligare än snus, något som forskning också styrker. Detta tror vi också gör att det blir lätt att enas om vilken typ av argument som ska läggas fram till beslutsfattare. Således blir konstruktionen av argument för ESTOC:s sak oproblematisk.
- *En känsla av utanförskap.* Under empiriavsnittet framkommer att snusexportförbudet gör att medlemsorganisationerna känner sig diskriminerade. Dessutom går det att utläsa en viss ringaktning av läkemedelsföretagens lobbyverksamhet bland de intervjuade ESTOC-deltagarna. Detta tillsammans med att företag inom tobaksindustrin generellt har lågt förtroende bland allmänheten, gör att en känsla av utanförskap kan ha bildats. En sådan ”vi mot dem”-inställning skulle mycket väl kunna vara en av förklaringarna till sammanhållningen inom ESTOC. ESTOC tycks redan ha ett antal uppenbara fiender vilket torde stödja gemenskapen inom ESTOC.
- *Liten paraplyorganisation.* Med EU-mått mätt är ESTOC en relativt liten paraplyorganisation med sina nio medlemmar. Detta gör att rollfördelningen inom

organisationen blir synbar och det kan tyckas rimligt att anta att det blir enklare att snabbt få en överblick över medlemmars styrkor och svagheter. Det är givetvis en fördel att vara få vid möten och alla medlemmar i lugn och ro kan framföra just sina tankar utan att behöva kämpa för att ens få sin röst hörd. Medlemsorganisationerna känner också lättare en betydelsefullhet och försvinner inte i det hav av medlemmar som en paraplyorganisation ofta medför.

- *Swedish Match dominanta ställning och historia.* En ytterligare förklaring till ESTOC:s samklang kan finnas i snusindustrins historia där Swedish Match länge var ensam aktör på den svenska marknaden och dessutom var ett av företagen som gick i bräsch för uppstartandet av ESTOC. Bolaget kunde med en överlägsen marknadsandel och erfarenhet utforma inträdesavtalet mycket efter eget huvud vilket förmodligen har minimerat antalet tvetydiga kompromisspunkter. Det skulle kunna tänkas att ESTOC vore en mer konfliktfylld organisation om densamma bestod av fler jämnstarka medlemmar. Fördelningen av marknadsandelar är så pass tydlig att ingen aktör är i närheten av att kunna ifrågasätta Swedish Match ledarroll inom branschen vilket annars skulle kunna vara en potentiell konfliktgrund. Det ska dock sägas att Swedish Match från att ha haft en monopolställning på den svenska marknaden en bit in på 2000-talet nu har tappat 20 procent av den svenska marknaden, och 5 procent bara det senaste året. Fortsätter trender öppnar detta möjligen för konflikt i framtiden.
- *Medlemsorganisationer i beroendeställning.* Swedish Match överlägsna erfarenhet och ställning gentemot beslutsfattare tror vi kan skapa ett beroende bland de andra medlemmarna som undviker att trampa snusjätten på tårna. En annan orsak till att de mindre borde ha svårt att sätta sig upp mot de större medlemsorganisationerna är det faktum att ESTOC fungerar som en viktig informationskanal. De mindre medlemsorganisationerna drar nytta av de större medlemsorganisationernas resurser vilket potentiellt gör dem mindre villiga att skapa konflikter. Det ska även lyftas fram att också de resursstarka företagen är beroende av de andra medlemmarna. Inom ramen för vårt empiriavsnitt framkom nämligen tydligt att en enad front är nyckeln till att kunna påverka tobaksdirektivet på EU-nivå. Detta betyder att samtliga medlemmar, Swedish Match inräknat, har skäl att värna om ett gott samarbete.

- *Kulturell homogenitet.* Under forskningsprocessen uppmärksammades ett organisationskulturellt tillstånd inom ESTOC som under empiriavsnittet benämndes ”svenskt”. Dessutom är en skandinavisk majoritet bland medlemsorganisationerna ett faktum. Tuppen i hönsgården, Swedish Match, är som känt också ett svenskt företag. Det förklaras i empirin att Swedish Match har satt en betydande prägel på ESTOC, och att detta skulle ha spillt över på organisationskulturen bör inte vara omöjligt. Att en hel europeisk branschorganisation delar liknande kulturell grund måste ses som ovanligt och betyder att en hel del potentiella konfliktkällor kan frånges. En till stora delar gemensam kulturell bakgrund kan innebära att parterna delar en gemensam värdegrund och har lätt för att förstå varandra. Fokus kan läggas på att diskutera sakfrågor istället för att ödsla tid på att överkomma kulturella skillnader. Kulturell homogenitet gynnar, snarare än missgynnar harmoni. Harmonin kan även gynnas av det långsiktiga arbetet för att skapa en organisation med högt i tak som beskrivs i vårt empiriska material. I en paraplyorganisation där konkurrenter möts och samarbetar kan ett högt tak fungera som en ventil. Små konfliktelement som potentiellt skulle kunna växa sig stora pyses ut innan så sker.

6. Slutsats

Denna del ämnar presentera studiens resultat och därmed besvara uppsatsens frågeställning. Uppsatsens frågeställning återges nedan.

Hur fungerar en paraplyorganisationers beslutsfattande, styrning samt kommunikation av ståndpunkt till offentliga beslutsfattare? Kan dessa aspekter av hur paraplyorganisationer fungerar variera? Om ja: Kan sådan variation förklaras?

Inom ramen för denna uppsats har vi slagit fast att paraplyorganisationer generellt karaktäriseras av problematiska och konfliktrika beslutsprocesser, svag styrning och en problemfylld ledarskapssituation där inträdesavtal fungerar som främsta styrinstrument samt ett problematiskt förhållande till beslutsfattare där parallellt agerande är vanligt.

Studien har dock visat att ovan nämnda karaktärsdrag kan variera. I den undersökta paraplyorganisationen framkom nämligen att samstämda beslutsprocesser och en oproblematiserad ledarskapssituation rådde samt att ett enhetligt budskap kommunicerades gentemot beslutsfattare. Harmoniska paraplyorganisationer kan existera.

En sådan variation kan förklaras. Med bakgrund mot ESTOC-fallet kan sådana variationer uppstå då en paraplyorganisation är av relativt liten storlek, arbetar med en viktig och binär fråga där argument är lätta att formulera och där kulturell homogenitet till stor del råder. Vidare kan ett långvarigt arbete mot en och samma fråga, en kontext som skapar en ”vi mot dem”-känsla och ett tydligt beroende av paraplyorganisationen hos medlemsorganisationen, också vara orsaker till ovan nämnd variation. Som en sista förklaring till variationen kan nämnas att då en medlemsorganisation har en ytterst dominant ställning inom den aktuella branschen och därmed i mångt och mycket präglar paraplyorganisationen, blir möjligheterna till att finna en harmonisk paraplyorganisation större.

7. Diskussion

I detta avslutande avsnitt sker en allmän diskussion som inte nödvändigtvis är kopplad till studiens frågeställning. Här diskuteras möjliga implikationer och generaliserbarhet av studiens resultat och intressanta ingångar för vidare forskning. Avsnittet avslutas med tankegångar rörande uppsatsens begränsningar.

7.1. Implikationer

Resultaten från vår studie får implikationer för hur vi ser på paraplyorganisationer. I dagens teoribildning förutsätts att paraplyorganisationer är en problemfylld organisationsform. För att på djupet förstå, och för att kunna ge en mer realistisk bild av hur paraplyorganisationer faktiskt fungerar, kan vi komplettera dagens teoribildning med de resultat som denna studie har fastställt. Nämligen att paraplyorganisationer, under vissa förutsättningar, kan agera som harmoniska organisationer med homogena åsiktsgrunder. En upptäckt som kan förändra och leda till nya slutsatser gällande hur paraplyorganisationerna fungerar och verkar gentemot sin omvärld.

En annan implikation torde vara att paraplyorganisationer i framtiden kanske ska analyseras utifrån den industriorganisationen har koppling till. Vår studie har kartlagt en paraplyorganisation som är starkt påverkad av industribetingade fenomen, såsom historisk anknytning och antalet verksamma aktörer inom branschen. Detta är något som leder till konklusionen att paraplyorganisationers industriella bakgrund bör understrykas vid vidare forskning.

En ytterligare potentiell implikation vår studie kan tänkas ge för framtiden är att företag inser att paraplyorganisationer inte alls behöver vara konfliktarenor och därmed uppfattas som verkningslösa utan snarare arenor där aktörer kan vässa argument tillsammans och växa sig starkare. En implikation som faktiskt skulle kunna leda till att fler paraplyorganisationer bildas eller ytterligare fogas samman. Med den negativa bild av paraplyorganisationer som finns tillgänglig i nuläget kanske många företag avskräcks från tanken att ingå i ett branschöverskridande samarbete. Med ett liknande resonemang kan även tänkas att den nuvarande teoribildningen kring paraplyorganisationer blir en självuppfyllande profetia. Alltså att företag går in i branschomfattande samarbeten med en bild av att konflikter är det enda sättet att nå framgång. En bild av att organisationerna måste hävda sig istället för att fokusera på att komma överens. Detta kan i sin tur förstärka, samt till och med vara en källa till, konflikter. ESTOC-fallet visar en annan sida av paraplyorganisationer och skildrar också de fördelar ett

starkt samarbete medför. Fallet som nyanserar bilden av paraplyorganisationer kan därför tänkas få implikationen att företag går in i samarbeten med en mer neutral inställning vilket höjer sannolikheten för ett lyckat samarbete.

7.2. Generaliserbarhet

Med anledning av att uppsatsen är baserad på *en* fallstudie är det lämpligt att diskutera till vilken grad studiens resultat är generellt gångbara. Studien lyfter fram ett fall som på en fundamental nivå motsäger vad som tidigare har skrivits om paraplyorganisationer. I fallet lyfts nämligen en harmonisk paraplyorganisation fram, varpå förslag på förklaringar till detta diskuteras. Dessa var: *En viktig och binär fråga, ett långvarigt arbete mot samma fråga, en oproblematisk konstruktion av argument, en känsla av utanförskap, en liten paraplyorganisation, en dominant medlemsorganisation, medlemsorganisationer i beroendeställning och kulturell homogenitet.* Dessa potentiella orsaker till den atypiska harmonin varierar i tydlighet när det kommer till förklaringsvärde. Detta diskuteras i vidare i stycket *studiens begränsningar*. Låt oss dock, till att börja med, lyfta fram en av de mer tydliga orsakerna till samstämmigheten som råder inom ESTOC och diskutera dess generaliserbarhet. Huvudfrågans (snusexportfrågan) karaktär gör paraplyorganisationens ståndpunkt i samma fråga, lätt för samtliga medlemmar att ställa sig bakom. Att en sådan branschomspännande och viktig fråga med ett tydligt och oproblematiskt möjligt positivt utfall skulle kunna ena även de bittraste av konkurrenter håller vi verkligen inte som omöjligt. Detta ser vi alltså som en potentiell allmängiltig förklaring, som även i andra fall skulle kunna göra en paraplyorganisation ovanligt samstämd. Med liknande resonemang skulle alla våra förklaringsgrunder kunna diskuteras leda till samstämmighet inom en paraplyorganisation, även i en allmängiltig mening. Problemet är dock att det blir svårt att dra några generella slutsatser av i vilken utsträckning enstaka förklaringsgrunder leder till harmoni inom en paraplyorganisation. I ESTOC-fallet gör sig sannerligen en mängd faktorer gällande som tillsammans skapar organisationens harmoni. Det enda vi därmed kan säga med trygghet är att i ett fall där alla dessa, ovan nämnda, faktorer sammanfaller och får verka i symbios kan en ytterst harmonisk paraplyorganisation växa fram.

Studien är baserad på en paraplyorganisation som är aktiv främst inom EU:s regelsättande. Med det sagt kan det diskuteras huruvida våra fynd gör sig gällande även i andra beslutsmiljöer. Exempelvis är vi inte helt säkra på att studiens resultat går att översätta till en paraplyorganisation som verkar på nationell nivå eller inom Washingtons regelsättande, där potentiellt andra spelregler gäller.

7.3. Förslag till vidare forskning

Studien breddar tidigare utbildning av paraplyorganisationer vilket möjliggör för vidare framtida forskning. Är ESTOC unikt eller kan studiens resultat användas för att hitta liknande paraplyorganisationer? Att det finns undantag som bekräftar regeln är i sig inte överraskande men denna studiers resultat väcker frågor och öppnar sannerligen upp för intressant vidare forskning på ämnet. Inte minst då paraplyorganisationer är föga undersökt.

Under forskningsprocessens gång har flera intressanta observationer framkommit som vi på grund av studiens avgränsade fokus och begränsade tidsram inte har kunnat följa upp. En av dessa iakttagelser var de undertoner av "vi-mot-dem"-inställning till omvärlden som framkom under intervjuerna. Funderingar på hur en sådan inställning uppstår och huruvida grupptänkande kan tänkas inverka på paraplyorganisationer gör sig här påmind och öppnar ett intressant spår för vidare forskning. En ytterligare intressant utgångspunkt för vidare forskning torde vara de taktiska avväganden som uppenbarar sig vid påverkansförsök. Nämligen i vilka lägen det är lämpligt att uppträda gemensamt via paraplyorganisationen och i vilka lägen det snarare lönar sig att uppträda som enskilt företag. Såväl ESTOC-deltagare som EU-parlamentariker är inne på betydelsen av i vilket namn argument läggs fram gentemot offentliga beslutsfattare. Denna studie pekar på att det vid påverkansförsök på EU-nivå lönar sig att beträda rollen som paraplyorganisationsaktör medan det på lokal eller nationell nivå är mer lönsamt att uppträda i egenskap av enskilt företag. Dessa ska dock ses som tentativa resultat och skäl för ytterligare forskning.

Utanför studiens frågeställning hamnade ett intressant spår gällande fripassagerarproblematik. De atypiska drag vår studie funnit kan i mångt och mycket förklaras av en homogen åsiktgrund. Enligt Olsons (1965) fripassagerarresonemang skulle således en organisation som ESTOC inte fylla medlemmarna något syfte och därmed inte existera. Det Olsen missar i sitt resonemang är dock att även om medlemmarna faktiskt är homogena är det mer eller mindre ett måste att gå ihop som bransch för att ha genomslagskraft vid påverkansförsök av politiska beslut. Detta styrks av vårt empiriska material såväl som av Jutterström (2004). Dessutom, då samtliga medlemsorganisationer tjänar på ett upphävt exportförbud för snus blir det ologiskt för ett företag att stå ensamt, istället för att både bidra till och dra nytta av ett samarbete. Dock märker vi en annan typ av fripassagerare inom ESTOC, nämligen de mindre företagen som i mångt och mycket kan dra fördel av de större företagens resurser. Detta fripassagerarfenomen blir dock en slags naturlig konsekvens av medlemmarnas varierande storlek och resurser snarare

än en uppsåtligt utnyttjande inom ESTOC. De mindre medlemmarna klargör tydligt att de bidrar med vad de kan men medger samtidigt att de även till stor del drar nytta av de större medlemmarnas resurser och finansiella muskler. Erfarenhet, information och gemensamt skapande av argument är viktiga orsaker för ett företag att ansluta sig under paraplyorganisationens trygga tak. Fortsatt forskning skulle kunna utreda detta nya fripassagerarfenomen inom paraplyorganisationer och klargöra om nuvarande teoribildning kring ämnet behöver kompletteras. Det ska dock noteras att Imperial Tobacco helt ställt sig utanför ESTOC-samarbetet vilket skulle kunna vara ett tecken på det fripassagerarfenomen som Olson beskriver. Dock finns det, inom ramen för denna studie, inget empiriskt material som stödjer den tesen.

7.4. Uppsatsens begränsningar

En eventuell begränsning med vår studie är att vi inte funnit någon ansenlig mängd forskning som specifikt behandlar paraplyorganisationer, vilket också styrker Ahrne och Brunssons (2001) påstående angående paraplyorganisationer som en föga undersökt organisationsform.

Det är möjligt att en generösare tidsram hade gett oss tillfälle att gå igenom ännu mer litteratur. Samtidigt lyfter den relevanta, om än begränsade, tidigare teoribildning vi funnit denna studies essens och att även framtida forskning kring detta område är viktigt. Då vår studie avgränsar sig till paraplyorganisationen som, åtminstone i viss mån, verkar för att påverka offentliga beslut må en ytterligare svaghet med studien vara att den tidigare teoribildning vi lyft fram till viss del hanterar paraplyorganisationer i en något bredare mening. Det är inte helt givet att vår precisering av paraplyorganisationer fullständigt sammanfaller med paraplyorganisationer i en mer allmän mening. Som snuddats vid i uppsatsens stycke som rör studiens avgränsning ska dock lyftas fram att vi anser att vår avgränsning endast marginellt skiljer sig från ett grepp som behandlar samtliga paraplyorganisationer. Dessutom förutsätter vi att liknande dynamik råder oavsett typ av paraplyorganisation gällande två av studiens tre fokusområden; beslutsfattande och styrning, vilket också styrks av Ahrne och Brunssons (2001) forskning.

En annan begränsning värd att ta upp är att studiens tidsram endast möjliggjorde undersökning av *en* paraplyorganisation. Givetvis hade en än mer nyanserad bild av hur paraplyorganisationer fungerar kunnat skildras om utrymme för undersökning av ytterligare studieobjekt hade funnits. Att förlita sig på endast ett fall har också den nackdelen att studien blir ytterst beroende av de intervjuer som uppbringats. De intervjuade kan medvetet ha försökt föra oss bakom ljuset och återgett en mer oproblematiserad bild än vad som egentligen är fallet. Något som, med tanke på

betydelsen av att framstå som enade utåt, skulle kunna tänkas. Detta är dock något vi betvivlar då vi anser oss ha utfört en bred och djup fallundersökning och samtliga intervjuade med anknytning till ESTOC avgett liknande vittnesmål. Respondentbasen var heterogen gällande organisationstillhörighet och intervjuerna var uppbyggda efter intervjuteknik som ämnade komma under skalet på de intervjuade. Dessutom varade intervjuerna i de flesta fall i över en timme vilket gav oss en god möjlighet att just komma sanningen nära. Vidare var två av de intervjuade tidigare ESTOC-deltagare och befann sig således numer utanför organisationen, vilket minskar deras incitament att framföra en felaktig skildring av organisationen. Att studien kulminerar i en mängd rimliga förklaringar till det under intervjuerna förmedlade tillståndet inom ESTOC gör också att sannolikheten för inkorrektitet i studien sjunker.

Avslutningsvis vill vi diskutera studiens resultat och dess potentiella svagheter. Som vi snuddat vid tidigare är det svårt att fastställa det exakta förklaringsvärdet i de orsaker till ESTOC-harmonin vi i denna uppsats har slagit fast. Då alla dessa möjliga förklaringar gör sig gällande samtidigt är svårt att urskilja i vilken mån varje enskild orsak faktiskt påverkar paraplyorganisationen. Det enda som egentligen kan fastslås är effekten av summan av dessa orsaker. I sin helhet bör dock poängteras att studien på ett tydligt sätt redogör för de specifika förutsättningar som ligger till grund för att paraplyorganisationen, i motsats till den etablerade bilden av paraplyorganisationer, framstår som harmonisk. Med detta i åtanke bör därför studien kunna användas som ett komplement till tidigare forskning för att kartlägga hur paraplyorganisationer fungerar. Vi menar följaktligen att studiens resultat är relevant och utgör en novitet inom forskning som rör paraplyorganisationer.

8. REFERENSER

8.1. Bibliografi

- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2001), *Metaorganisationer – identitet och auktoritet*. Stockholm: Score Rapportserie 2001:6 (41 sidor).
- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2008), *Meta-Organizations*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, US: Edward Elgar.
- Ahrne, G. (1994), *Social Organizations*. London: Sage.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008), *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, S. & Eliassen, K. (1997), *EU-Lobbying: towards political segmentation in the European Union?* Oslo: Arena.
- Backman, J. (2006), *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (2006), *Introduktion till forskningsmetodik*. (4 uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Björkegren, D. (1986), *Företagsledarutbildning: En fallstudie*. Stockholm: EFI.
- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007), *Business Research Methods* (2 uppl.) Oxford: Oxford University Press.
- Ejvegård, R. (2009), *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Forsell, A. (1992), *Moderna tider i sparbanken*. Stockholm: Nerenius & Satérus.
- Ghuri, P. & Gronhaug, K. (2005), *Research methods in business studies: a practical guide*. (2 uppl) New York: Financial Times Prentice Hall.
- Glaser B. & Strauss A. (1967), *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1981), *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997), *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

- Jordan, G. (1998), *What drives associability at the European level? The limits of the utilitarian explanation*. I: Greenwood, Justin & Aspinwall, Mark (red), *Collective action in the European Union: interests and the new politics of associability*. London: Routledge.
- Jutterström, M. (2004), "Att påverka beslut – företag i EUs regelsättande" (doktorsavhandling). Stockholm. EFI.
- Kvale, S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kylén, J. (2004). *Att få svar - intervju, enkät, observation*. Stockholm: Bonnier utbildning AB.
- Merriam, S. (1993), *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Olson, M. (1965), *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Cambridge: Harvard University Press.
- Repstad, P. (1993), *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. (2 uppl) Lund: Studentlitteratur.
- Swartz, E. (1994), *Ledning och organisering av federationer*. Stockholm: Nerenius & Santerus.
- Udehn, L (1996), *The limits of public choice: a sociological critique of the economic theory of politics*. London: Routledge.
- Winter, J (1973), *Problemformulering, undersökning och rapport*, Köpenhamn: Bröderna Ekstrands Tryckeri AB.
- Yin, R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods* (4 uppl.) London: Sage Publications.

8.2. Internet och dokument

- (01/37/EC) (2001), *Direktiv om tillverkning, presentation och försäljning av tobaksprodukter*. Bryssel: ministerrådet.
- DN (2011a), *Dagens Nyheter*, [tillgänglig online] <http://www.dn.se/ekonomi/eu-anklagas-for-att-morka-stod-for-snus> [2012-05-02]
- DN (2011b), *Dagens Nyheter*, [tillgänglig online] <http://www.dn.se/ekonomi/eu-anklagas-for-att-morka-stod-for-snus> [2012-05-02]
- DR (2010a), *Drugnews*, [tillgänglig online] <http://www.drugnews.nu/drugfact.asp?id=10> [2011-05-11]
- E2 (2012a), *E24 börs*, [tillgänglig online], http://www.bors.e24.com/news-stockholm/?ARTICLE=58f489889070495b&DEFAULT_NEWS=MDGNEWS1&NEWSTAB=DIREKT&ID_NOTATION=248223 [2012-05-04]
- EC (2012a), *European Commission, DG, Health & Consumers*, [tillgänglig online] http://ec.europa.eu/dgs/health_consumer/about_us/who_we_are_en.htm [2012-05-08]

EC (2011a), *European Comission, minutes of the meeting*, [tillgänglig online] http://ec.europa.eu/health/tobacco/docs/ev_20111219_mi_en.pdf [2012-05-07]

EP (2011a), *Europaportalen*, [tillgänglig online] <http://www.europaportalen.se/2011/07/eu-lander-vill-ha-kvar-snusforbud> [2012-05-10]

ES (2012a), *European Smokeless Tobacco Council*, [tillgänglig online] <http://www.estoc.org/about-estoc> [2012-05-03]