

Titelblad

Det Humanistiske Fakultet

Aalborg Universitet

Institut for Kommunikation

Titel:

Corporate Social Responsibility i et branding perspektiv

Vejleder:

Bodil Kirstine Jensen

Speciale

Humanistisk Informatik - Kommunikation

Juli 2009

Antal normalsider: 78,2

Totalt sideantal: 61

Antal tegn inkl. mellemrum: 187.779

Abstract: 2,0 normalsider (4.801 tegn)

Dato

Ane Theil Christiansen

Abstract

This thesis deals with a theoretical combination of branding and corporate social responsibility (CSR). The object of the thesis is to understand and analyse how branding and CSR can be combined from a theoretical point of view. In the thesis I will mainly concentrate on Danish theorists to describe branding, CSR and the combination of these two, since we in a Danish context have not yet seen at a theoretical combination of CSR and branding. By doing this I am hoping to contribute to the Danish theory dealing with CSR as branding. I could have chosen to make an empirical thesis focusing on how a company can use their CSR as branding in a practical context. Since there is no theory dealing with the aspect of combining the two fields, I have chosen to make this thesis a theoretical thesis. I hope the theoretical aspect will prepare me to work with the branding of CSR in my future, working in a company.

The thesis is based upon a study of theories of branding, theories of CSR and a part on relevant concepts for CSR and branding. These parts form the foundation of an analysis, discussion and reflection on how CSR and branding can be combined. In the part about relevant concepts for CSR and branding I have accounted for and discussed four subjects, which all are influential on CSR and branding and the combination of this. The four subjects are the globalisation, post-modernism, values and stakeholders. In the discussion of the globalisation I have included different views on this. I have mainly included the book *Creative man* by the Copenhagen Institute for Future Studies, which discusses the globalisation in today's society. Furthermore I have included the British sociologist Anthony Giddens and his view of the consequences of the globalisation. Finally I have included professor at Copenhagen Business School Peter Neergaards view on globalisation in a CSR context. By including these theorists I have achieved a good basic understanding of the consequences of the globalisation. In the part of post-modernism I included the sociologist Anthony Giddens' point of view upon the society we live in today and companies operate in. Hereby I have discussed the consequences of the society, which forms the context for my analysis on how CSR and branding can be combined. Values have

a central role in branding since branding is about communicating values to stakeholders. CSR can be used as one of the values in branding. To discuss values I have included dr. phil. Ole Thyssen's view on values and how they can be used in branding. With this discussion I have founded the account of branding and CSR and the analysis on how these can be combined. Stakeholders are central for CSR, and CSR can be seen as result of stakeholders demand of transparency in companies. To discuss stakeholders I have included two views on this. The first view is by the American philosopher and Professor Edward R. Freeman, who can be described as the father of stakeholder theory and the founder of modern CSR. Secondly I include cand. scient. soc. Lars Sandström to get a stakeholder view in a branding context. Beside the part of relevant concepts for CSR and branding I have accounted for and discussed branding in general and focused on product branding and corporate branding. I have included various theorists views on branding to get an in depth accountance of the subject to analyse if and how it can be combined with CSR. Furthermore I have accounted for CSR also by including various theorists to form a basis understanding of the subject. These three parts form the foundation of the part dealing with the combination of CSR and branding where I discussed and reflected on how these two theories can be combined. Beside the discussion on the combination, I have also discussed the risks or challenges of branding CSR.

This brings me to the conclusion of the thesis. CSR and branding have common traits and can advantageous be combined where CSR can be a good supplement to a company's total branding. This has got to be done with some reservations though. The company faces some challenges in branding CSR since the consumers generally are sceptic of any communication of CSR. The thesis has also shown, that the branding of CSR is not only advantageous as corporate branding, which I first assumed, but also as product branding if the CSR effort has got a natural link to the product and not the entire company's activities. Throughout my analysis' it has shown that there are a lot of risks of branding CSR, though I see these risks more as challenges. I do not see

these challenges are greater than it can be dealt with by the company and therefore my assumption on this being the reason, companies choose not to brand CSR is wrong even though I have verified this empirically.

Indhold

Indledning	side 6
Interessefelt	side 7
Resultat af forundersøgelse	side 8
Hypotese	side 9
Noter	side 10
Formål	side 11
Metode	side 12
Videnskabelig tilgang	side 12
Aktuelle begreber i forhold til CSR og branding	side 12
Branding	side 13
CSR	side 14
CSR som branding	side 15
Videnskabelig tilgang	side 17
Videnskabsteoretisk afsæt	side 17
Kommunikationsforståelse	side 18
Aktuelle begreber i forhold til CSR og branding	side 19
Globaliseringen	side 19
Senmoderne samfund	side 20
Værdier	side 23
Stakeholders	side 25
Opsamling	side 27
Noter	side 29

Branding	side 30
Branding historisk set	side 30
Branding generelt	side 30
Produkt-branding	side 31
Corporate branding	side 31
Produkt-branding vs. corporate branding	side 33
Kritik af branding	side 35
Opsamling	side 36
CSR	side 38
CSR historisk set	side 38
Hvad er CSR	side 39
Forbrugernes syn på CSR	side 42
CSR som modedille	side 43
Opsamling	side 45
Noter	side 46
CSR som branding	side 47
Resultat af forundersøgelse	side 47
CSR og branding	side 49
Kritik af at brande CSR	side 50
Opsamling	side 52
Noter	side 53
Konklusion	side 54
Litteraturliste	side 58
Anvendt litteratur	side 58
Anden relevant litteratur	side 59
Noter	side 61

Indledning

I et lille mørkt rum i et fjernt beliggende land bor og arbejder 20 børn. I 14 timer hver dag væver og syr børnene tøj for en stor multinational virksomhed, og om natten sover de ved deres arbejdsstation. For deres arbejde modtager børnene mange privileger, som blandt andet at betale måltider med deres løn, der er lige under en amerikansk dollar om dagen, og så får de endda lov til en fridag om måneden, hvor de kan besøge familien.

Dette eksempel på en arbejdsplads i den tredje verden er et tænkt eksempel. Dog ligger det ikke fjernt fra virkeligheden, hvor vi har oplevet et utal af sager, hvor multinationale virksomheder udnytter billig arbejdskraft i den del af verden, der ikke er så privilegeret, som vi er her i vesten. Et eksempel fra den virkelige verden er sportswear-virksomheden Nike's brug af såkaldte sweatshops i Asien til produktion af dens tøj i 90'erne. I disse sweatshops arbejdede hovedsageligt kvinder under forhold, der virker fjernt for os i Danmark. Kvinderne blev blandt andet udsat for voldelige og seksuelle overfald, farligt arbejdsmiljø og en 14 timers lang arbejdsdag.¹

Et andet eksempel, der kom i mediernes søgelys i 90'erne, var energiselskabet Shell. I 1995 havde den britiske regering givet støtte til, at Shell kunne dumpe deres boreplatform Brent Spar i Atlanterhavet. Dette fik miljøorganisationen Greenpeace til at lancere en modkampagne for at forhindre dumping. Denne modkampagne fik stor opmærksomhed og bevirkede, at mange bojkottede Shell.²

Skandaler som disse med store negative konsekvenser har bevirket, at mange virksomheder er blevet opmærksomme på det sociale ansvar, de har for omverdenen. De seneste år er der kommet stadig mere fokus på, hvordan erhvervslivet er med til at afhjælpe de sociale, etiske og miljømæssige problemstillinger, vi som samfund står overfor. Dermed er der kommet fokus på, at virksomheder har et ansvar for, hvad der foregår i og omkring virksomheden. Dette bevirker, at mange virksomheder tager de sociale, etiske og miljømæssige problemstillinger op i deres daglige arbejde og inkorporerer arbejdet med social ansvarlighed

i deres værdigrundlag.

Dette ansvar kaldes for Corporate Social Responsibility (CSR).

Når CSR's mere fremtrædende rolle diskuteres, nævnes globaliseringen ofte som en årsag til dette. Globaliseringen betyder blandt andet, at flere og flere virksomheder vælger at flytte deres produktion til den tredje verden, da arbejdskraften der ofte er billigere, og lovgivningen på arbejdsmiljøområdet er slappere. Samtidigt bliver nogle virksomheder større og større i kraft af globaliseringen og deres indflydelse i samfundet øges. En undersøgelse har vist, at ud af de 100 største økonomier på verdensplan, er 50 af dem nationalstater, mens de resterende 50 er multinationale virksomheder (Neergaard 2006 (b): s. 150). Dette viser, at på det globale plan, har virksomheder fået mere magt, og samtidig er staternes magt blevet mindre. Dette ser jeg især i lande, hvor multinationale virksomheder udgør den største del af landets økonomi, hvilket ofte er i lande, hvor der er en slappere lovgivning, end vi kender fra Danmark. Dette ser jeg medfølger, at virksomhederne i disse lande selv kan lave reguleringer med hensyn til bl.a. arbejdsvilkår. Den voksende magt til multinationale virksomheder med egne reguleringer viser vigtigheden af, at virksomheder arbejder med CSR, så de på egen hånd kan sørge for, at deres medarbejdere har ordentlige arbejdsforhold.

Interessefelt

CSR-platform og profil. På den måde arbejdede jeg under praktikopholdet, med den praktiske side af CSR gennem opbyggelsen af en platform. Mit arbejde bestod i at kommunikere IBIS' kompetencer på CSR-området til virksomheder, således at disse ville finde interesse i at lave et samarbejde med IBIS.³ Derfor tog jeg kontakt til en række virksomheder i Danmark, der arbejder med CSR for at undersøge, hvad de vil lægge vægt på i et samarbejde. Derefter udarbejdede jeg på baggrund af denne undersøgelse materiale til IBIS' hjemmeside og oplæg til møder med virksomheder i form af slides, der for begge materialers vedkommende formidlede, hvad IBIS kan tilbyde en virksomhed med henblik på samarbejde. Endvidere forsøgte jeg på hjemmesiden at formidle, hvad CSR omhandler. I det daglige arbejde havde jeg dog ikke tid til at sætte mig ind i det teoretiske grundlag for CSR, hvilket var et område, jeg manglede i min forståelse af feltet. Da jeg i en travl hverdag ikke havde tid til at sætte mig dybdegående ind i CSR, tog jeg under praktikopholdet i stedet udgangspunkt i IBIS' forhold til CSR, og hvordan dette praktisk kunne benyttes i form af samarbejde mellem en virksomhed og IBIS. Gennem praktikopholdet fik jeg kradset i overfladen af CSR-feltet, men jeg oplevede ofte, at jeg manglede en dybere teoretisk forståelse af CSR for at kunne videreformidle det, og jeg var nødsaget til alene at ty til andre ansattes forståelse af CSR, når jeg udarbejdede det skriftlige materiale. Under mit praktikophold tog jeg udgangspunkt i en organisation, der kan være samarbejdspartner for en virksomhed og være med til at udføre dens CSR-arbejde. Jeg manglede dog forståelsen for, hvordan virksomheder kan arbejde med CSR og det teoretiske grundlag for dette. Samtidig følte jeg en mangel i, hvordan CSR kan kommunikeres. Mit arbejde var hovedsageligt fokuseret på, at kommunikere IBIS' kompetencer mht. at udføre virksomhedernes arbejde. Jeg berørte ikke, hvordan virksomhederne kan kommunikere deres CSR-arbejde til stakeholders og opnåede derfor ikke en forståelse af dette gennem praktikopholdet. Praktikopholdet vakte min interesse for CSR, og på grund af den manglende teoretiske forståelse af feltet var dette et emne, jeg

gerne ville arbejde mere dybdegående med i mit speciale.

CSR er ved at finde indpas i virksomhederne, og en undersøgelse viser da også, at 96 % af danske erhvervsledere peger på, at CSR spiller en vigtig faktor i fremtidens virksomhed (Neergaard 2006 (a) : s. 19). Undersøgelsen viser, at lederne i de danske virksomheder er opmærksomme på CSR og den fremtrædende rolle, CSR har fået i danske virksomheder. Jeg ser dog, at de fleste virksomheders CSR-arbejde ikke kommer frem i offentligheden, da mange virksomheder ikke kommunikerer deres CSR-arbejde. CSR har indtil videre været arbejde med henblik på de økonomiske aspekter i virksomheden, og CSR er da også blevet et betydeligt forskningsfelt på økonomisk rettede uddannelsesinstitutioner såsom Copenhagen Business School (CBS). Brugen af CSR i kommunikationen har endnu ikke vundet stort indpas herhjemme. CSR handler i stor udstrækning om værdier. CSR kan bruges af virksomheder til at leve op til værdier såsom ansvarlighed eller andre lignende værdier, virksomhederne brander sig på og bliver på den måde en license-to-operate. I stedet for at bruge CSR til at kunne leve op til virksomhedens værdier, ser jeg, at det kan være fordelagtigt at brande sig på CSR-arbejdet og på den måde lægge vægt på de værdier, der findes i forbindelse med CSR-arbejdet og ikke omvendt, hvor CSR-arbejdet kan blive tilrettelagt efter værdierne. I teorierne vedrørende CSR bliver der ikke taget højde for, hvordan CSR kan kommunikeres. Teorierne fokuserer derimod mere på, hvad virksomheden kan opnå af resultater med hensyn til at arbejde med CSR. Dette kan bl.a. ses hos professor ved Harvard Business School, Michael E. Porter, og Managing Director i FSG Social Impact Advisors⁴, Mark R. Kramer, der sammen har udgivet en række publikationer om CSR og filantropi i virksomheder. Porter og Kramer kom bl.a. på andenpladsen i 2002 i McKinsey Awards, der præmierer publikationer i Harvard Business Review, der vil få stor indflydelse på virksomhedsledere internationalt. Kendetegnende for Porter og Kramers arbejde er, at deres publikationer omhandler, hvordan virksomheder kan bruge CSR til at højne virksomhedens økonomiske interesser. Både Porter og Kramer og de danske forskere på CBS såsom professor i kvalitets- og miljøledelse ved

CBS, Peter Neergaard, professor ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse på CBS, Mette Morsing, og professor ved institut for afsætningsøkonomi på CBS, Suzanne C. Beckmann, skriver om, hvordan CSR kan bruges i virksomheden som et strategisk værktøj, men ingen af dem tager højde for, hvordan CSR kan bruges som branding og dermed kommunikere til stakeholders. Jeg finder det derfor interessant at tage denne vinkel op i dette speciale.

Resultat af forundersøgelse

På mit 9. semester valgte jeg at arbejde videre med den teoretiske del af CSR for dermed at opnå en bredere forståelse af feltet. Tanken med denne opgave var, at den skulle lægge op til specialet og fungere som en forundersøgelse for specialet, og derfor arbejdede jeg med, hvilket teoretisk afsæt, der kan kombinere CSR og branding. Da opgaven var en mindre opgave i omfang, valgte jeg at fokusere på den teoretiske del af CSR og kun løseligt inkludere teorier om branding. I opgaven forsøgte jeg ved hjælp af forskellige teorier og syn på CSR at komme frem til et teoretisk afsæt for CSR. Da jeg som tidligere beskrevet manglede et teoretisk fundament for CSR, var det oplagt for mig, at jeg i opgaven skulle begynde at opbygge dette fundament. Jeg fandt hurtigt ud af, at der findes et væld af syn og definitioner på CSR. For at få et fundament for at arbejde videre med CSR, valgte jeg at sammenligne de forskellige syn og definitioner for at komme frem til en samlet definition af CSR, som vil kunne danne grundlag for mit videre arbejde med CSR i dette speciale og danne fundament for min teoretiske forståelse af CSR. Den definition af CSR, jeg kom frem til i forundersøgelsen, lyder: CSR er virksomhedernes frivillige arbejde med sociale, etiske og miljømæssige problemstillinger på nationalt og internationalt niveau, hvor CSR-arbejdet foregår i tæt dialog med virksomhedens stakeholders, og virksomheden og stakeholders konstant påvirker hinanden.

Som det sidste jeg vil nævne i dette afsnit fra min 9. semester opgave, er den sammenhæng, jeg fandt mellem branding og CSR.

Jeg havde et begrænset antal sider at gøre godt med i opgaven, og på grund af omfanget af at danne et teoretisk grundlag af CSR kom jeg ikke i dybden med denne sammenhæng. Jeg koncentrerede mig om at se på nogle af de fælles berøringsflader, CSR og branding har, og jeg berørte derfor ikke, hvordan CSR kan have betydning for virksomhedens brand, hvorfor dette i særlig grad er fokuseringspunktet i specialet. Som resultat af forundersøgelsen i min 9. semester opgave fandt jeg fire punkter, der beskriver, hvordan branding og CSR understøtter hinanden.

Disse punkter er⁵:

1. Større konkurrencedygtighed og indtjening, hvor både branding og CSR ses som en måde at differentiere en virksomheds produkter frem for en anden virksomheds lignende produkter. Ved brug af CSR kan virksomheder differentiere deres produkter ved at vise, at de er fremstillet på en ansvarlig måde i modsætning til lignende produkter. Dette fordrer dog, at der sker en branding af CSR.
2. Bedre image, hvor CSR kan være med til at få kunder til at forbinde en virksomhed med noget positivt. Denne opmærksomhed på virksomheden som samlet hele eller på enkelte produkter kan gøres ved henholdsvis corporate branding og produktbranding.
3. Bedre relationer til stakeholders. Dette hænger sammen med ovenstående punkt om bedre image, da gensidig dialog mellem stakeholders og virksomheden kan være med til at opretholde gode relationer, der kan fungere som sikring mod negativ omtale.
4. Tiltrækning, fastholdelse og motivering af arbejdskraft, hvor virksomheder kan bruge CSR på samme måde som i punkt 1 til at differentiere sig som virksomhed og punkt 2 med bedre image og dermed gøre sig attraktiv for medarbejdere. Det styrker virksomhedens brand at have tilfredse medarbejdere og at være attraktiv som arbejdsplads.

Hypotese

På baggrund af min opgave på 9. semester har jeg en antagelse om, at CSR og branding fordelagtigt kan kombineres. I opgaven fandt jeg frem til, at både CSR og branding kan resultere i større konkurrencedygtighed og indtjening, bedre image, bedre relationer til stakeholders og tiltrækning, fastholdelse og motivering af arbejdskraft. Disse fire træk er dermed fælles for de to felter.

På trods af fælles træk ved branding og CSR vælger mange virksomheder, der arbejder med CSR, branding af det fra. En af grundene til dette er, at det kan være risikofyldt i forhold til medierne og andre eksterne stakeholders at "reklamere" med det gode socialt ansvarlige arbejde, de laver. En risiko ved at brande CSR kan være, at en virksomhed sætter fokus på sig selv og dermed også, hvilke problemer de kan have ved at udvise social ansvarlighed. Derudover kan det sætte fokus på de områder, hvor virksomhederne ikke udviser social ansvarlighed, hvilket kan medfølge negativ omtale. Samtidig handler det meste CSR litteratur, som jeg tidligere har beskrevet, om det økonomiske aspekt af CSR og hvilke fordele, der er ved at arbejde med CSR. Ikke meget litteratur tager hånd om problemstillingen om, hvordan virksomheder kan vise, at de er socialt ansvarlige. I afsnittet om kritik af branding af CSR, vil jeg komme ind på, hvilke problemstillinger der kan være i forhold til at brande CSR på baggrund af artiklen *Virksomhedens sociale ansvar: Danske CSR traditioner i lyset af angelsaksiske og kontinentale CSR traditioner* af Morsing og Beckmann, Marketingskonsulent John Grants kritik i bogen *The Green Marketing Manifesto* og professor dr. phil. Ole Thyssens syn på værdier, som jeg beskriver det i afsnittet om aktuelle begreber i forhold til CSR og branding. I kritikafsnittet vil jeg endvidere diskutere disse problemstillinger. Problemstillingerne indebærer kort fortalt, at forventningerne til virksomhedens CSR-arbejde bliver øget i takt med ekspliciteringen af arbejdet. Hvis virksomheden bliver for højtråbende om deres CSR-indsats, vil det vække mistanke hos stakeholders, da virksomheden vil virke selvtilfreds. Endvidere kan branding af CSR bevirke, at CSR-arbejdet vil komme til at omhandle de aktiviteter, der er nemme

at kommunikere i forhold til virksomhedens corporate brand og som er populære blandt stakeholders. Derudover kan det være omsonst at kommunikere eller brande sig på det, virksomheden gør etisk korrekt, da man heller ikke vil brande sig på, at der ikke er glasskår i et produkt. Brandingen af CSR kan blive et dække over de områder, hvor virksomheden ikke udviser social ansvarlighed og kan blive en sovepude for virksomheden for at øge indsatsen.

Et eksempel på en virksomhed, der har valgt branding af deres CSR-arbejde fra, er IKEA, der havde brugt tolv år på at få ryddet op i virksomheden og få orden på dens forhold. Samtidig gjorde den mere på CSR-området, end de fleste standarder tilskriver det. Alligevel fravalgte IKEA at benytte sig af branding eller anden ekstern kommunikation for at gøre opmærksom på dette og fokuserede i stedet på et internt program for at gøre deres medarbejdere opmærksomme på deres CSR arbejde. Grunden til dette var blandt andet, at en af IKEAs værdier er 'we're humble', og de frygtede, at hvis de "reklamerede" med deres CSR-arbejde, ville det stride i mod denne værdi og dermed få negativ presseomtale (Grant 2007 s. 82-83). Dette eksempel med IKEA viser, at virksomheder kan skræmmes fra at brande sig med deres CSR, da frygten for negativ medieomtale overstiger de fordele, der kan være ved at brande CSR.

På baggrund af dette eksempel og problemstillingerne ved at brande CSR, har jeg en antagelse om, at mange virksomheder fravælger branding af deres CSR-arbejde, da de bliver skræmt ved at høre om de risici, der kan være i forhold til at brande CSR. Frygten for negativ medieomtale kan overstige de fordele, der kan være ved at brande CSR.

Jeg har en grundlæggende undren, om CSR uden videre kan brandes, som jeg først har antaget det, eller om der er for store negative omkostninger ved det. Endvidere undrer jeg mig over, hvordan CSR og branding kan kombineres, hvilket fører mig hen til min problemstilling, som lyder:

Hvordan kan CSR og branding kombineres?

Noter

¹ <http://www.cleanclothes.org/companies/nike02-05-02.htm>

² <http://da.wikipedia.org/wiki/Shell>

³ En ibis er oprindelig en fugl, der trækker fra nord mod syd. Organisationen IBIS er opkaldt efter fuglen, da organisationen arbejder i syd, men kommunikerer dette arbejde i nord. IBIS er en non-governmental organisation (NGO), der har hovedsæde i København. IBIS arbejder ud fra deisen om, at uddannelse skaber udvikling, og derfor har organisationen fokus på uddannelse i U-lande. IBIS arbejder i 13 lande i Afrika og Latinamerika, hvor de arbejder for at sikre mennesker lige adgang til uddannelse, indflydelse og ressourcer. IBIS har ca. 50 udsendte rådgivere, og på hovedkontoret i København sidder der ca. 30 medarbejdere og støtter ca. 200 udviklingsprojekter. Se mere om IBIS her: <http://ibis.dk/>

⁴ FSG Social Impact Advisors er en nonprofit organisation, der arbejder for at øge den sociale dimension i bl.a. virksomheder. Se mere her: <http://www.fsg-impact.org/index.html>

⁵ Opgaven Corporate Social Responsibility kan findes på Aalborg Universitets projektbibliotek

Formål

Formålet med dette speciale er at foretage og formidle en indlæsning af teorier vedrørende henholdsvis branding og CSR, for dermed at redegøre for og undersøge den mulige kombination af disse på et teoretisk plan. En empirisk afprøvning af resultaterne på dette plan er således ikke formålet med specialet. Formålet er endvidere at reflektere og diskutere, hvordan de to teoretiske dele kan kombineres for på den måde at bidrage til teorien vedrørende CSR som branding. Jeg har valgt at gøre dette speciale til et teoretisk speciale, da der ikke findes nogen teori, der knytter felterne branding og CSR sammen i dybden. I en dansk kontekst er der endnu ikke set en direkte kobling mellem brandingteoriene og CSR-teoriene. Jeg vælger derfor hovedsageligt at fokusere på danske teoretikere med hensyn til branding og CSR i specialet, så det på den måde kan bidrage til den danske litteratur og teori om CSR som branding. Derudover er de udenlandske teorier vedrørende CSR hovedsageligt koncentreret om det økonomiske aspekt af CSR, som jeg tidligere har nævnt, hvilket jeg ikke finder anvendeligt i forhold til min problemstilling. Jeg kunne have valgt at lade specialet være en empirisk undersøgelse af, hvordan en virksomhed kan brande dens CSR-arbejde. Da der ikke er noget teoretisk om koblingen af CSR og branding herhjemme, er det i stedet denne vinkel, jeg vil tage på specialet, og dermed håber jeg, at arbejdet vil ruste mig til mit videre arbejde med CSR som branding i en virksomhed. Jeg håber således, at specialet vil give mig en dyb grundlæggende teoretisk forståelse for at kunne arbejde med CSR som branding i praksis, og dermed ruste mig til min videre færden i det professionelle liv.

Metode

I dette afsnit vil jeg redegøre for de enkelte afsnit i specialet samt beskrive formålet med afsnittene. På den måde vil jeg overskueliggøre specialets struktur. Derudover vil afsnittet fungere som et metodisk afsnit, hvor jeg vil beskrive hvilke teoretikere, jeg vil benytte mig af.

Videnskabelig tilgang

Jeg vil først redegøre for mit videnskabsteoretiske afsæt. Dette giver en forståelse af, hvordan jeg griber en videnskabelig opgave an samt, hvordan jeg forholder mig til at analysere og fortolke gennem opgaven ved hjælp af hermeneutikken.

Udover min videnskabsteoretiske tilgang vil jeg i afsnittet redegøre for min kommunikationsforståelse. Min kommunikationsforståelse danner grundlaget for min måde at arbejde med kommunikation på generelt og dermed danner den også grundlag for, hvordan jeg griber dette speciale an, og hvordan jeg arbejder med det.

På den måde fungerer afsnittet som mit fodfæste for hele specialet.

For at beskrive mit videnskabsteoretiske udgangspunkt gør jeg brug af lektor ved Aalborg Universitet Mogens Pahuus' artikel *Hermeneutik*. Derudover vil jeg supplere med henholdsvis professor ved Institut for filosofi, pædagogik og retorik på Københavns Universitet, Finn Collin, og lektor ved Institut for Psykologi Simo Køppes bog *Politikens bog om moderne videnskabsteori* og bogen *Politikens Introduktion til moderne filosofi og videnskabsteori* af professor i filosofi ved Stanford University, Dagfinn Føllesdal, professor ved Det Medisinske Fakultet ved Universitet i Oslo, Lars Walløe, og professor i samfundsvidenskab ved Columbia University, Jon Elster. Artiklen og de to bøger giver en grundig indføring i de vigtigste begreber i hermeneutikken og vil danne grundlag for min beskrivelse.

Som grundlag for min kommunikationsforståelse vil jeg

gøre brug af bogen *International markeds kommunikation i en postmoderne verden* af Finn Frandsen. Frandsen er professor på Handelshøjskolen i Århus, hvor han er leder for Center for Virksomhedskommunikation. Frandsens forskning koncentrerer sig om mediesprog, massekommunikation og PR bl.a. baseret på kommunikationsteori. I bogen *International markeds kommunikation i en postmoderne verden* præsenterer Frandsen forskellige måder at forstå kommunikation på, og det er dette, der vil danne grundlag for min kommunikationsforståelse.

Aktuelle begreber i forhold til CSR og branding

I dette afsnit vil jeg redegøre for nogle af de begreber, der bruges i CSR og branding. Jeg vil beskrive fire hovedområder, der alle har indflydelse eller bruges i branding og CSR. Disse fire områder er globaliseringens påvirkninger på virksomheder, det senmoderne samfund, betydningen af værdier i virksomheder og stakeholderbegrebet. Det første punkt om globaliseringen er specielt med henblik på CSR. De sidste tre punkter om det senmoderne samfund, værdier og stakeholders er centrale elementer i både CSR og branding.

For at kunne diskutere globaliseringen vil jeg inddrage forskellige syn på dette. Jeg vil hovedsageligt inddrage Institut for Fremtidsforskning's syn på globaliseringen i bogen *Creative man*, hvor globaliseringen med hensyn til det samfund vi lever i diskuteres. Endvidere vil jeg inddrage den britiske sociolog Anthony Giddens syn på globaliseringens konsekvenser, som professor i sociologi Lars Bo Kaspersen fremstiller det i bogen *Anthony Giddens – introduktion til en samfundsteoretiker*. På den måde får jeg ved hjælp af Giddens et sociologisk og samfundsmæssigt syn på globaliseringen, og ved Institut for Fremtidsforskning vil jeg få et mere fremadrettet billede af globaliseringen. Jeg vil bruge Lars Bo Kaspersens fremstilling af Giddens, da han i bogen tager udgangspunkt i en række forskellige publikationer af Giddens, og på den måde giver den et godt overblik over Giddens syn på globaliseringen. Derudover vil jeg inddrage professor i kvalitets-

og miljøledelse ved Copenhagen Business School (CBS) Peter Neergaards diskussion af globaliseringen i forhold til CSR, som han fremsætter i de to artikler *Virksomheders social ansvar – Corporate Social Responsibility. En introduktion* og *Social ansvarlighed og økonomiske resultater. Er spørgsmålet relevant?*

Jeg vil endvidere inddrage Giddens i afsnittet om det senmoderne samfund. Her vil jeg ud fra hans bog *Modernitet og selvidentitet* diskutere det samfund, vi lever i i dag, og hvilke konsekvenser dette har. I bogen diskuterer Giddens samfundets udvikling fra det præmoderne samfund til det senmoderne samfund. Endvidere diskuterer Giddens det senmoderne samfunds konsekvenser for os som individer og for virksomheder. Jeg vil supplere dette med Kaspersens analyser af Giddens' teorier i bogen *Anthony Giddens – introduktion til en samfundsteoretiker*. Afsnittet vil danne grundlag for, at jeg kan arbejde med branding og CSR, da samfundet spiller ind på den måde, virksomheder opererer på.

I afsnittet om værdier vil jeg benytte mig af professor dr. phil. Ole Thyssens syn på værdier. Thyssen diskuterer i bogen *Værdiledelse – om organisationer og etik* betydningen af værdier i organisationer samt betydningen af værdier i samfundet. Værdier er et centralt element i både branding og CSR. Ved at diskutere værdier vil jeg have et grundlag for at arbejde videre med disse i afsnittene om branding og CSR og i særdeleshed i mine analyser om sammenhængen mellem CSR og branding.

I det sidste afsnit om stakeholders vil jeg inddrage to syn på stakeholders. Jeg vil benytte mig af den amerikanske filosof og professor Edward R. Freeman. Freeman betegnes som faderen til stakeholdermanagement, da han i 1984 udgav bogen *Strategic Management: A stakeholder approach*, hvor stakeholdermanagement for første gang fremtræder. Freemans stakeholderbegreb er brugt i meget CSR litteratur og er væsentlig for den måde, virksomheder ifølge CSR-litteraturen skal forholde sig til stakeholders på. Bogen fra 1984 har jeg ikke kunnet få fat i, da den ikke kan findes på biblioteket, så for at få et nuanceret billede af Freemans stakeholderbegreb vil jeg

benytte mig af artiklen "A Stakeholder Approach to Strategic Management" af Freeman et. al.. Endvidere vil jeg benytte mig af to artikler fra bogen *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* redigeret af Djursø og Neergaard. De to artikler er henholdsvis af Morsing et. al. og Thomsen. Artiklerne gør hver brug af citater fra Freemans bog fra 1984 og forklarer hver især stakeholderbegrebet. Udover Freeman vil jeg inddrage cand. scient. soc. og kommunikationskonsulent Lars Sandstrøms bog *Corporate branding – Et værktøj til strategisk kommunikation*, hvor Sandstrøm inddrager en kort beskrivelse af interessenter. Jeg inddrager denne bog i min redegørelse af stakeholders for at få en anden vinkel på stakeholders og samtidig at inddrage et brandingsyn på begrebet. På den måde vil min redegørelse af stakeholders være med henblik på både CSR og på branding.

Branding

I dette afsnit vil jeg kort beskrive branding generelt. Endvidere vil jeg redegøre for produkt-branding og corporate branding og forskellene på disse to. Som tidligere nævnt, har jeg en forforståelse af, at corporate branding er den type branding, der passer bedst med CSR, og derfor vil jeg gå mere i dybden med corporate branding end produkt-brandingen. Min gennemgang af branding danner grundlag for mine senere analyser af sammenhængen mellem branding og CSR.

For at redegøre for branding vil jeg benytte mig af forskellige teoretikere for på den måde at få et nuanceret billede af branding som helhed.

Jeg vil benytte mig af cand. scient. soc. og kommunikationskonsulent Lars Sandstrøm til at beskrive brandingens historie og endvidere vil jeg gøre brug af hans bog *Corporate branding – Et værktøj til strategisk kommunikation* i min redegørelse af corporate branding. I bogen præsenterer Sandstrøm corporate branding og afdækker feltet bredt. Endvidere præsenterer han fire forskellige former for brandtypologier, der kan være behjælpelige til at

overskueliggøre mine analyser i afsnittet *CSR som branding*, da jeg her kan komme ind på hvilken eller hvilke typologier, der egner sig til at brande CSR.

Jeg vil endvidere benytte mig af forfatter og kommunikationsrådgiver Claus Buhls publikationer til at beskrive branding generelt, produkt-branding samt hans bidrag til corporate branding-teorien, som han fremsætter det i bogen *Det lærende brand. Idérig branding til idésultne forbrugere*. Derudover vil jeg bruge Buhls artikel *Det lærende brand – Hvad kommer der efter branding?*. Både bogen og artiklen har et mere kritisk syn på branding end Sandstrøm og ved at benytte mig af Buhl, kan jeg dermed danne mig et nuanceret billede af branding. Jeg benytter mig af dette kritiske syn, for at inddrage flere aspekter af branding og dermed danne mig et nuanceret billede.

Slutteligt vil jeg inddrage artikler af Adjunkt professor Mary Jo Hatch og professor tilknyttet Brandstudies på CBS, Måjken Schultz, der begge er fortalere for branding og dermed ikke enige i alle Buhls påstande.

Ud fra disse forskellige teoretikere kan jeg diskutere branding generelt og corporate branding i særdeleshed og dermed danne et godt fundament for mine videre analyser.

CSR

I dette afsnit vil jeg afdække CSR. Jeg vil komme ind på historien bag CSR for at få en bredere forståelse af feltet. I den sammenhæng vil jeg endvidere komme ind på, hvilke felter CSR spiller på, hvor jeg blandt andet vil komme ind på stakeholderbegrebet, som er helt centralt for CSR. I afsnittet vil jeg gennem en redegørelse af teorien bag CSR forsøge at sammensætte denne, så jeg kan beskrive hvilke kendetegn, der er ved CSR, så jeg på den måde kan sammenligne disse med kendetegn ved branding og dermed analysere, hvordan CSR og branding kan kombineres. Denne analyse vil jeg foretage i et senere afsnit.

For at få et nuanceret billede vil jeg gøre brug af forskellige teoretikere, der hver især belyser en side af CSR.

Jeg vil benytte professor i kvalitets- og miljøledelse ved CBS Peter Neergaards artikel *Virksomheders sociale ansvar – Corporate Social Responsibility*. Den er en introduktion til at beskrive den historiske udvikling, der er sket inden for CSR. I artiklen beskriver Neergaard kort CSR's oprindelse til den form for CSR, vi kender i dag. Jeg vil yderligere benytte mig af den engelske marketingskonsulent John Grants bog *The green consumer bandwagon*, hvor Grant beskriver, hvordan CSR fik en opblomstring i 1980'erne. Formålet med denne historiske beskrivelse er at få en bredt funderet forståelse af CSR som helhed.

For at beskrive hvad CSR er, vil jeg igen benytte Neergaards føromtalt artikel. Artiklen danner grundlag for min forundersøgelse på 9. semester samt den definition af CSR, som jeg vil arbejde med i dette speciale. Artiklen er velegnet til dette, da Neergaard fremstiller forskellige syn på CSR i form af seks skoler, der hver især giver et bud på, hvad CSR er. På baggrund af disse skoler, kom jeg i min forundersøgelse frem til den form af CSR, jeg tilslutter mig. Samtidig medtager jeg en beskrivelse af de forskellige skoler for at give et nuanceret billede af CSR som helhed. Derudover præsenterer jeg den amerikanske professor i marketing Archie B. Carrolls CSR pyramide, der bliver præsenteret i artiklen *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* og forfatter og erhvervsrådgiver Tania Ellis' etiske trappe, som hun præsenterer den i bogen *De nye pionerer – om sociale innovatorer, der skaber vækst, værdi og en bedre verden*. Disse to modeller bruger jeg til at diskutere på hvilket niveau, virksomhederne kan bruge CSR som et strategisk værktøj.

Efterfølgende vil jeg præsentere og diskutere forbrugernes syn på CSR, som professor ved institut for afsætningsøkonomi på CBS Suzanne C. Beckmann fremlægger det i artiklen *Consumers' perceptions of and responses to CSR: So little is known so far*.

I artiklen undersøger Beckmann, hvordan forbrugerne forholder sig til CSR ved at undersøge og analysere forskellige akademiske artikler, der er publiceret i England. På baggrund af disse artikler finder Beckmann frem til forskellige områder, forbrugerne lægger vægt på i forhold til CSR. Ved at bruge Beckmanns artikel sætter jeg fokus på en af de stakeholders, der har betydning for virksomhedernes CSR-arbejde – nemlig forbrugerne. Ved hjælp af dette diskuterer jeg, hvilke udfordringer, virksomhederne står overfor i forbindelse af kommunikation af CSR. Denne diskussion har dermed også indflydelse på, hvordan CSR kan brandes.

Slutteligt vil jeg tage et af de største kritikpunkter af CSR op til diskussion. Dette kritikpunkt omhandler, at CSR ikke er andet end en modedille og derfor ikke kan tages seriøst. Jeg vil diskutere dette kritikpunkt ved hjælp af tidligere analyser i afsnittet *Aktuelle begreber i forhold til CSR og branding*. Jeg vil endvidere gøre brug af Associate Professor ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse på CBS Eric Gutheys artikel *Corporate Social Responsibility is a Management Fashion. So What?*. I artiklen undersøger Guthey, hvad en modedille er, og dernæst undersøger han, om CSR på baggrund af dette er en modedille. Slutteligt diskuterer han, om det er negativt, at et fænomen er en modedille. På den måde forsøger jeg at komme dette kritikpunkt i møde og dermed bevidstgøre, at jeg er opmærksom på det. Jeg er opmærksom på, at der findes et utal af kritikpunkter af CSR, men i forhold til at kunne analysere CSR som branding finder jeg det ikke nødvendigt at medtage flere kritikpunkter her.

Ved hjælp af denne redegørelse og diskussion af CSR som helhed samt diskutere enkelte dele af CSR kan jeg få en bred forståelse af feltet, hvilket vil kunne hjælpe mig til at analysere og bedømme CSR som en del af branding.

CSR som branding

I dette afsnit vil jeg sammenholde resultaterne fra de forrige afsnit for på den måde at kunne belyse min problemstilling om, hvordan

CSR og branding spiller sammen.

Dette vil jeg gøre ved at tage udgangspunkt i resultatet fra forundersøgelsen i min 9. semester opgave. Denne forundersøgelse bygger på Professor i kvalitets- og miljøledelse ved CBS Peter Neergaards artikel *Social ansvarlighed og økonomiske resultater. Er spørgsmålet relevant*. I artiklen redegør Neergaard for en række costs og benefits ved CSR. I min forundersøgelse undersøgte jeg disse punkter og fandt frem til fire punkter, hvor fordelene eller benefitsene relaterer til branding. Disse punkter vil jeg i dette afsnit diskutere yderligere på baggrund af mine resultater fra de forrige afsnit. På den måde kan jeg danne mig et grundlag for at diskutere, hvordan CSR og branding spiller sammen.

Efterfølgende vil jeg diskutere mere dybdegående, hvordan CSR og branding kan kombineres. Dette vil jeg gøre ved først at sammenholde resultaterne af branding og CSR-afsnittene samt inddrage afsnittet om aktuelle begreber i forhold til CSR og branding. På den måde kan jeg analysere og diskutere, hvilke fællestræk der findes ved både CSR og branding. Jeg vil endvidere diskutere nogle kritikpunkter og udfordringer i forbindelse med at brande CSR for at belyse, hvad virksomhederne skal tage hensyn til i deres branding. Dette vil jeg gøre ud fra artiklen *Virksomhedens sociale ansvar: Danske CSR traditioner i lyset af angelsaksiske og kontinentale CSR traditioner* af professor ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse på CBS, Mette Morsing, og professor for afsætningsøkonomi på CBS, Suzanne C. Beckmann, samt den engelske marketingskonsulent John Grants bog *The Green Marketing Manifesto*. I artiklen af Morsing og Beckmann beskriver de to forfattere nogle af de kommunikative udfordringer og problemer, virksomheder står over for i forbindelse med kommunikationen af CSR og dermed også branding. I *The Green Marketing Manifesto* giver Grant et bud på, hvordan virksomheder kan organisere deres marketing af grønne tiltag. Grant kommer endvidere med forbehold og kritik af branding af grønne tiltag og CSR med risiko for, at dette bliver for smart.

Med dette afsnit som det afsluttende, har jeg gennem hele specialet belyst min problemstilling og har dermed grundlag for at konkludere på specialet.

Videnskabelig tilgang

I det følgende afsnit vil jeg redegøre for mine metodologiske refleksioner og mit videnskabsteoretiske afsæt, som jeg vil arbejde med i specialet. For at forstå og klarlægge min akademiske tilgang til dette speciale, vil jeg redegøre for mit videnskabsteoretiske afsæt og min forståelse af kommunikation som felt. Dette er det fodfæste, der ligger til grund for og skaber forståelse for specialets arbejdsområde.

Videnskabsteoretisk afsæt

For at forstå felterne CSR og branding og undersøge spændingsfeltet mellem disse tilslutter jeg mig den hermeneutiske tankegang i mit videnskabsteoretiske ståsted, som vil ligge til grund for mit arbejde med specialet. Endvidere danner denne videnskabsteoretiske tilgang et fundament for mine analyser og fortolkninger gennem hele specialet.

Hermeneutik

Ordet hermeneutik kommer oprindeligt fra græsk og kan oversættes til 'fortolke', hvilket vil sige, at hermeneutikken er kunsten at fortolke (Pahuus 2003: s. 142). Hermeneutik omhandler dermed de metodiske redskaber, jeg som beskuer benytter mig af i min fortolkning og forståelse af det emne, jeg arbejder med.

Hermeneutikken ser på individet som skabende forståelse af sin omverden gennem en række forforståelser af et givent fænomen. Disse forforståelser er med til at skabe forståelsen af et nyt fænomen. Vores forståelse af et fænomen er dermed præget af tidligere erfaringer eller oplevelser, som både kan være bevidst eller ubevidst. Det er umuligt for os at sætte os ud over vores forforståelse, da vi altid vil være præget af vores tidligere forforståelser (Collin og Køppe 2001: s. 118 – 120). Dette betyder, at jeg ikke kan fortolke eller analysere uafhængigt af min forforståelse, forventninger og kontekst. Gennem specialet kan jeg derfor ikke lægge min forforståelse fra mig i mine analyser, men jeg er bevidst om, at jeg besidder den. Min forståelse har indvirkning

på den måde, jeg vil forstå og fortolke, hvordan CSR og branding spiller sammen, da jeg har en forforståelse af branding og CSR. Min forforståelse af branding har jeg opnået gennem studiet og praktisk arbejde med branding i projektarbejdet, mens jeg har fået min forforståelse af CSR gennem mit praktiske arbejde med feltet under mit praktikophold samt gennem min 9. semesters opgave.

Den hermeneutiske cirkel danner grundlag for den måde, jeg fortolker og forstår det område, mit speciale omhandler. Cirklen er kendetegnende ved, at man bevæger sig mellem de enkelte dele og helheden af det felt eller de felter, man undersøger. Forholdet mellem dele og helheder er det, der kan give os ny viden. På baggrund af vores forforståelse og vores nye viden eller erfaring om det undersøgte, dannes en vekselvirkning mellem forforståelsen og genstanden for undersøgelsen. På den måde mødes to horisonter i det, Gadamer vil kalde for en horisontsammensmeltning, hvor vi opnår ny viden (Føllesdal et al. 1999: s. 99 – 103). Jeg efterstræber at undersøge og forstå de enkelte dele i mit speciale for til sidst at sammensætte disse i min konklusion og dermed nå frem til en helhed. Den hermeneutiske cirkel er et centralt element i min bestræbelse på at behandle min problemstilling. Da jeg i dette speciale undersøger, hvordan CSR kan brandes, ønsker jeg at forstå de enkelte elementer eller dele af både CSR og branding for på den måde at kunne forstå helheden i spændingsfeltet mellem de to felter CSR og branding. Jeg arbejder med to felter, der hver for sig kan betragtes som helheder. Jeg ønsker at sætte disse to helheder sammen til en ny helhed, som vil være en kombination af branding og CSR. På den måde bliver henholdsvis branding og CSR til dele i specialet, der bliver sat sammen til en ny helhed.

Den sidste del af hermeneutikken, som jeg vil nævne her, og som jeg vil være opmærksom på gennem specialet, er graden af objektivitet i forhold til fortolkningen. Som beskrevet besidder vi alle ifølge hermeneutikken en forforståelse, der har indflydelse på vores fortolkninger. Jeg kan ikke lægge denne forforståelse fra mig. Dette betyder samtidig, at jeg aldrig kan være 100 procent objektiv, da min forforståelse spiller ind på min opfattelse. Et

felt eller begreb bliver først meningsfuldt, når vi møder det med vores forforståelse (Pahuus 2003: s. 164). Jeg vil i dette speciale dermed ikke stræbe efter objektivitet, men jeg er bevidst om, at jeg gør brug af min egen forforståelse for at skabe mening og konkludere på min problemstilling. Manglen på objektivitet betyder ikke, at alle og enhver kan komme ind fra gaden og fortolke og forstå de felter, jeg arbejder med i specialet, da jeg fortolker ud fra den kontekst, jeg besidder, hvilket i forbindelse med en akademisk opgave er min skoling gennem uddannelsen. På den måde vil mine fortolkninger bære præg af universitetet og de forskningsmetoder, jeg har tilegnet mig. Jeg fortolker dermed anderledes i dette speciale, end jeg ville gøre i en anden kontekst som eksempelvis, når jeg er sammen med venner og uden for en akademisk kontekst.

Kommunikationsforståelse

I kommunikationsforskningen er der ifølge professor Finn Frandsen overordnet to forskellige paradigmer, der hver på sin vis betegner kommunikation. Disse er *transmissionsparadigmet* og *interaktionsparadigmet*.

I transmissionsparadigmet betegnes kommunikation som en transmission af et budskab fra afsender til modtager. Dette paradigme kaldes også for kanyleteorien, da kommunikationen opfattes lineært, hvor processen begynder ved afsenderen, gennemgår en række sekvenser for til sidst at ende ved modtageren. På den måde forstås kommunikationen som en proces, hvor afsenderen ønsker at påvirke modtageren til at foretage en bestemt handling. Dette gør, at modtageren bliver sat uden for indflydelse og bliver passiv. Transmissionsparadigmet medfører, at hvis kommunikationen ikke har den intendede effekt, er der sket en kommunikationsfejl (Frandsen et al. 1997: s. 34-35). Teorien om transmissionsparadigmet og kanyleteorien har ikke længere den store opbakning i humanistisk videnskab, og på studiet er vi blevet gjort opmærksomme på, at det er en noget forældet tankegang. Jeg vælger dog at medtage

transmissionsparadigmet her, da der opereres med den i branding og markedsføringssammenhæng. Ifølge forfatter og kommunikationsrådgiver Claus Buhl opfatter branding, traditionelt set, forbrugeren som et objekt, der kan styres ved, at brandingens så at sige sprøjter information ind i forbrugeren, og dermed får denne til at købe en bestemt vare (Buhl (a) 2006: s. 27). Den faglige kontekst i branding har dermed udgangspunkt i transmissionsparadigmet, og derfor vil jeg være opmærksom på dette.

I interaktionsparadigmet ses kommunikation derimod som en social interaktion, hvor kommunikation betragtes som en dynamisk proces mellem to eller flere parter, der frembringer og udveksler betydning. Paradigmet er en modsætning til transmissionsparadigmet, da processen ikke opfattes lineært i interaktionsparadigmet. Der sker dog en fysisk transmission, men kommunikationssituationen er primært en dynamisk proces, hvor både produktion og reception finder sted. På den måde er både afsenderne og modtagerne aktive aktører, der fortolker budskaber ud fra kulturbestemte koder. Disse koder har afsenderne og modtagerne i nogle tilfælde til fælles, mens andre kun kan afkodes af afsenderen eller modtageren. Afkodningen afhænger bl.a. af hvilke erfaringer modtageren har, og de samme informationer kan således afkodes forskelligt fra modtager til modtager (Frandsen et al. 1997: s. 36).

Jeg tilslutter mig interaktionsparadigmet som min kommunikationsforståelse, da den i lighed med hermeneutiske opfattelse, opfatter kommunikationen som en dynamisk proces mellem flere aktører, hvor både afsenderens og modtagerens forståelseshorisont spiller en vigtig rolle. Jeg vil i specialet være opmærksom på, at noget af min litteratur og mine teorier har udgangspunkt i transmissionsparadigmet. I min forståelse af teksten og i mine analyser tager jeg som hermeneutikker derimod udgangspunkt i interaktionsparadigmet.

Aktuelle begreber i forhold til CSR og branding

I dette afsnit vil jeg gennemgå nogle af de begreber, der spiller en væsentlig rolle for både CSR og branding. Disse begreber er globaliseringen, det senmoderne samfund, værdier og stakeholderbegrebet.

Globaliseringen

Overalt, hvor vi befinder os, mærker vi globaliseringens nærvær. Vi mærker det i supermarkedet og med de varer, vi køber der, hvor appelsinerne kommer fra Spanien, kaffen fra Mellemamerika og legetøjet fra Kina. Vi mærker det med ydelser, hvor virksomheder har outsourcet, således at der i Indien sidder en telefonoperatør, som er skolet i engelsk med en lokal Kensington-accent og et kort over London (IfF 2004: s. 65) for på den måde at virke så lokal som mulig for kunden, der ringer ind. Endvidere flyder valutaer, jobs, kulturer, medietilbud etc. på tværs af vores geografiske grænser, hvilket betyder, at globaliseringen har haft og stadig har store konsekvenser for den måde, vi tænker verden på i dag. Verden er ikke længere så stor og fuld af mystik som den var for 200 år siden. Giddens forklarer dette som:

"Det globale indvirker ikke kun på vores liv, når der er tale om begivenheder med uforudsigelige eller utilsigtede konsekvenser, for eksempel naturkatastrofer eller krig andetsteds i verden. Globaliseringen påvirker også vores daglige, rutineprægede handlinger, da lokale aktører og institutioner er tæt vævet sammen med eksterne aktører og institutioner." (Kaspersen 2001: s. 131)

Mange af de problemstillinger, vi står overfor som samfund i dag, har ændret sig i takt med og som resultat af globaliseringen. Vi står i dag over for et klimaproblem af dimensioner, som vi ikke før har set. Der har de seneste år været megen diskussion om, hvad der skyldes dette klimaproblem, men i dag kan der vist ikke være nogen tvivl om, at menneskelig påvirkning er den største synder. Denne påvirkning er dels et resultat af globaliseringen, da vi på grund af den har mulighed for at købe produkter, der bliver produceret i fremmede lande og derefter transporteret hertil.

Transporten i sig selv er en stor CO₂ synder. I lige så høj grad er de standarder og hensyn, der bliver taget til miljøet i tredje verdens lande, hvor omsætning har absolut første prioritet, medvirkende til dette. Endvidere er problemer med menneskers arbejdsvilkår rundt i verden et resultat af globaliseringen. Den indiske telefonoperatør, som jeg før nævnte, har sikkert ikke samme arbejdsvilkår, som vi har i Europa, og derfor kan det betale sig for virksomheder at outsource til andre lande, hvor omkostningerne er mindre end herhjemme, både med hensyn til produktion af varer og betaling af arbejdskraft.

"Virksomhederne på den globale markedsplads er i stigende grad afhængige af underleverandører, og virksomhedernes stigende interaktion får i højere grad karakter af satellitstruktur. Det, der før blev betegnet som vidensarbejde og ansås som tæt knyttet til virksomheden, bliver i dag outsourcet til lande som Indien, Kina og Østeuropa." (IfF 2004: s. 65)

Citatet viser, at kompetencer såsom viden, som vi længe har set som vores spidskompetencer her i Danmark, ikke længere er så unikke. Viden er blevet et produkt, som vi kan konkurrere med på lige fod med andre produkter. I takt med internettets og andre kommunikative mediers udbredelse er det blevet lettere at sende information fra underleverandører til hovedkontoret, og det er derfor ikke vigtigt, at disse er placeret samme sted da:

"Forskellen i infrastruktur, markeder, finansiering, viden og kapitalapparat landene imellem er i stigende grad blevet udvisket. Næsten alle varer kan med tiden udveksles internationalt." (IfF 2004: s. 65)

Produktion i Østeuropa og Asien, og til dels også Afrika og Latinamerika, giver nye muligheder for virksomhederne, men det er også forbundet med en del problemstillinger, som jeg tidligere har beskrevet. Ifølge Neergaard er der ofte en slappere lovgivning og mindre kontrol på områder som arbejdsmiljø og menneskerettigheder (Neergaard 2006 (a): s. 30).

Ud over at virksomheder vælger at outsource hele eller dele af deres produktion til det, vi kalder tredje verdens lande, ser jeg, at virksomheder også har fået lettere ved at have leverandører rundt om i verden. Det er blevet lettere, da kommunikation med folk, der befinder sig et helt andet sted, er blevet lettere, og samtidig er det blevet lettere at transportere varen. En leverandør er ikke underlagt den virksomhed, den leverer til og dermed heller ikke underlagt denne virksomheds *code of conduct* eller andre former for virksomhedsetiske tiltag. Det betyder dermed, at virksomheder i eksempelvis Danmark ikke har kontrol eller magt over, hvilke forhold de enkelte dele fra leverandørerne er produceret under. Virksomheden i Danmark kan dog forsøge at påvirke leverandøren, således at denne lever op til forhold, der er acceptable i en dansk kontekst. I forhold til dette mener Giddens:

"(...) at globaliseringen ikke kun omfatter skabelsen af store økonomiske, politiske og kulturelle systemer og netværk. Det handler også om, hvordan lokale og personlige erfaringer påvirkes af og påvirker globaliseringen. Med andre ord er globaliseringen ikke noget, der alene foregår 'derude', men er i lige så høj grad forbundet med vores mest intime liv. Vores daglige gøremål indgår i stigende grad i et gensidigt samspil med aktiviteter og begivenheder, der foregår andre steder på jorden. (...) Vores daglige livsstile har globale konsekvenser, både hvad angår vores forbrug af varer og vores sociale aktiviteter i øvrigt. Hvis vi køber et bestemt stykke tøj, måske designet i England men produceret i Polen eller på Taiwan, har det konsekvenser for den internationale arbejdsdeling og klodens økosystem." (Kaspersen 2001: s. 131)

Som jeg nævnte i indledningen, er de 50 ud af 100 største økonomier i verden multinationale virksomheder (Neergaard 2006 (b): s. 150). Jeg ser, at betydningen og nødvendigheden af, at virksomheder bliver ansvarlige aktører på den globale spillebane, er et vigtig og voksende behov. De multinationale virksomheder er i høj grad med til at skabe de problemstillinger, vi står overfor i takt med globaliseringen, som jeg før har nævnt. Ifølge Neergaard rejser globaliseringen spørgsmål om, under hvilke forhold vores varer bliver produceret, og om hvordan verdens ressourcer

bliver udnyttet, hvilket endvidere rejser spørgsmål om forurening, børnearbejde, arbejdsrettigheder, menneskerettigheder etc. På samme tid er globaliseringen ifølge Neergaard nært forbundet med nationalstaternes stadig mere snævre muligheder for at regulere virksomheders adfærd. En virksomhed kan næsten så nemt som ingenting vælge at flytte hele virksomheden eller produktionen til et andet land, hvis lovgivningen ikke passer virksomheden, hvilket lægger pres på virksomheden for selvregulering og for at tage et socialt ansvar på det arbejdsområde, den står med (Neergaard 2006 (a): s. 30).

Senmoderne samfund

I dette afsnit vil jeg beskrive den engelske sociolog Anthony Giddens' beskrivelse af det samfund, vi befinder os i. Dette vil jeg gøre for at kunne bedømme aktualiteten af at tale om CSR i en branding kontekst.

Giddens kalder den tid, vi lever i i dag for den senmoderne eller højmoderne verden (Giddens 2003: s. 11). Samfundet har ifølge Giddens ændret sig fra at være et præmoderne, traditionelt samfund til at være et samfund fyldt med valgmuligheder. I det præmoderne samfund var det normen at beskæftige sig med samme erhverv som ens forældre, så hvis man kom af en landmandsfamilie, var der store chancer for, at man selv blev landmand. Dette er ikke længere kendetegnende for det senmoderne samfund, hvor vi har alle muligheder for selv at vælge (Giddens 2003: s. 11). Giddens mener, at hver gang vi foretager et valg, fortæller det noget om os selv og vores identitet. Giddens udtrykker dette på følgende måde:

"I moderne socialt liv får begrebet livsstil en særlig betydning. Jo mere traditionen mister sit tag, og jo mere dagliglivet rekonstrueres på baggrund af det dialektiske samspil mellem det lokale og det globale, desto mere tvinges individerne til at træffe valg om livsstil blandt mange forskellige muligheder" (Giddens 2003: s. 14)

Samtidig er stort set alle aspekter af vores sociale liv påvirket af modernitetens dynamik, hvilket betyder, at vi ikke længere kan finde støtte i traditionerne, som vi gjorde i den præmoderne verden. I den senmoderne verden er det dermed i langt større grad op til os selv at forme vores liv (Giddens 2003: s. 14). Vi foretager hver dag en masse valg, der former vores liv, og den måde vi ser os selv på. Nogle af disse valg er store valg såsom, hvilken uddannelse vi vil tage, og hvor vi vælger at arbejde. Andre valg er mindre såsom indkøb. Disse valg af indkøb kan afspejle den måde vi vælger at se og fremstille os selv på ved eksempelvis at vælge at købe økologiske varer eller et produkt med et stærk brand.

Et andet kendetegn ved det senmoderne samfund er, at *"Moderne institutioner adskiller sig fra alle tidligere former for social orden ved deres dynamik, graden hvormed de underminerer traditionelle vaner og skikke samt deres globale påvirkning."* (Giddens 2003: s. 9). Virksomheder er både konstrueret af samfundet, men samtidig konstruerer de selv det eller de samfund, de er en del af. Derfor mener Giddens, at virksomheder har behov et sansesystem, der gør dem opmærksomme på de økonomiske og moralske forpligtelser, de har, for at kunne agere hensigtsmæssigt i samfundet. Samtidig står virksomhederne med valget om, hvordan de skal agere økonomisk og moralsk i fremtiden. Det betyder, at virksomheder må engagere sig i samfundet og i dialog med stakeholders, for at kunne træffe disse valg på en hensigtsfuld måde (Morsing et al. 2006: s. 116 – 117).

Ifølge Giddens er der særligt tre aspekter, der spiller en rolle for det senmoderne samfund. Disse er adskillelse af tid og rum, de sociale funktioners udlejning og en hidtil uset grad af refleksivitet.

Adskillelse af tid og rum

Giddens forklarer adskillelsen af tid og rum som:

"Betingelsen for artikulationen af sociale relationer på tværs af store tid-rum-afstande op til og med globale systemer" (Giddens

2003: s. 32)

Adskillelsen af tid og rum ses i det senmoderne samfund som et resultat af det teknologiske fremskridt. I den præmoderne verden var borgerne i højere grad fastbundet geografisk, end vi er i dag, da vi alle har muligheder for at kommunikere på tværs af grænser. Specielt internettets udbredelse gør, at tid og rum ikke længere er så tæt forbundet som førhen. Denne adskillelse af tid og rum gør, at vi hele tiden må forholde os til flere elementer på en gang. Det vil sige, at det er blevet sværere at fastholde folks opmærksomhed et bestemt sted af gangen, da der ikke blot er konkurrence om opmærksomheden på lokalt plan, men også på globalt plan (Giddens 2003: s. 28 – 29). Jeg ser, at dette også har en konsekvens for en virksomhed, der forsøger at sælge sine produkter. Den bliver nødt til at forsøge at få netop sine produkter til at skille sig ud fra andres, for at kunne få kundernes opmærksomhed og dermed blive solgt. Denne differentiering fra andre produkter ses blandt andet udmøntet i branding, hvor virksomheder forsøger at skabe et stærkt brand for at skille sig ud. Derudover ses adskillelsen af tid og rum i afsnittet om globaliseringen. Adskillelsen gør, at det er blevet nemmere for virksomheder at operere og/eller sælge deres produkter i andre lande end, hvor de har domicil.

"Globaliseringen påvirker også vores daglige, rutineprægede handlinger, da lokale aktører og institutioner er tæt vævet sammen med eksterne aktører og institutioner. Vores lokale bank, supermarked eller andre forretninger eksisterer ofte som en del af en større kæde eller et netværk. Varene på hylderne er i vid udstrækning resultatet af en global proces, både produktions- og distributionsmæssigt." (Kaspersen 2001: s. 131 – 132).

Sociale systemers udlejning

I det præmoderne samfund var institutioner og handlinger indlejret i lokalsamfundet. I det senmoderne samfund er der sket en udlejning af de sociale systemer, og det lokale og det globale er dermed rykket tættere på hinanden. Udlejningen ses

som et direkte resultat af tid-rum-udstrækningen. For at beskrive udlejningsmekanismerne bruger Giddens begreberne symbolske tegn og ekspertsystemer. Han forklarer udlejningsmekanismerne som:

"[udlejningsmekanismer red.] Består af symbolske tegn og ekspertsystemer (tilsammen – abstrakte systemer). Udlejningsmekanismer løsriver interaktionen fra stedets særtræk" (Giddens 2003: s. 32).

De symbolske tegn kan ses som et kreditmiddel som eksempelvis penge, der kan udveksles mellem mennesker, uden disse behøver at have fysisk kontakt. Ekspertsystemerne er et resultat af, at vi i vores samfund har tillid til eksperter, og vi bruger ekspertudsagn til at skabe tillid, tryghed og troværdighed. Hvis vi eksempelvis bliver syge, må vi have tillid til de personer, der skal helbrede os, da vi umuligt kan have dyb indsigt i alle de ekspertsystemer, der omgiver os. Det betyder, at vi bliver til nødt til at have tillid til eksperter uden for vores egne kompetenceområder og tillid til det, de fortæller os. Der er dog ikke kun tale om tillid til enkeltpersoner med også til samlede systemer såsom sygehusvæsenet (Kaspersen 2001: s. 141 – 142).

Det moderne samfunds refleksivitet og konsekvenser

Et særligt kendetegn ved det senmoderne samfund er den grad af refleksivitet, der opstår, og som vi besidder. Vi handler ikke længere på baggrund af traditioner, som vi gjorde i det præmoderne samfund, men vi handler på baggrund af en refleksiv proces. Giddens forklarer, at:

"Modernitetens refleksivitet referer til den tilbøjelighed, som ligger i de fleste aspekter af sociale aktiviteter og i materielle relationer med naturen, til konstant revision på baggrund af ny information eller viden" (Giddens 2003: s. 32).

Refleksiviteten kommer til udtryk gennem den viden, vi har opbygget og den måde, vi anvender denne viden på.

Refleksiviteten er med til at skabe usikkerhed i vores hverdag, da vi hele tiden sætter spørgsmålstegn ved det, vi har opnået, og på den måde er vi konstant nødsaget til at foretage valg og tage stilling til disse (Giddens 2003: s. 32 – 33).

Giddens betegner livsstil som behovstilfredsstillelse her og nu, men som dog kan være med til at opbygge individet på længere sigt. Livsstil afspejler sig blandt andet i vores indkøbsvaner og sociale tilgang. Disse valg er ikke determinerende, men ændres i takt med vores refleksivitet. På den måde er vi i konstant forandring. Vi bliver samtidig udsat for konstant pres udefra, men uanset pres er vi i senmoderniteten nødsaget til at vælge livsstil som en del af vores identitetsskabelse. En person med en bestemt livsstil har nemmere ved at træffe valg, da disse skal passe på livsstilen (Kaspersen 2001: s. 150 – 151). Dette, ser jeg, har betydning, når virksomheder skal henvende sig til en bestemt målgruppe. Hvis virksomheden udøver social ansvarlighed og skal brande sig på det, er det nemmere at brande sig for en målgruppe, der i forvejen identificerer sig med denne værdi, end til folk der er mere eller mindre ligeglade med social ansvarlighed.

Risikokultur

Det senmoderne samfund er en risikokultur, der skaber nye risikoparametre, vi ikke før har kendt. Det betyder ifølge Giddens, at det senmoderne samfund er apokalyptisk, *"Ikke fordi den [senmoderniteten red.] nødvendigvis fører lige lukt ind i ulykken, men fordi den introducerer risici, som tidligere generationer ikke var nødt til at se i øjnene."* (Giddens 2003: s. 13). Et eksempel på dette er naturen, som har eksisteret uafhængigt af det sociale liv. Naturen er gennem tiderne blevet domineret af mennesker, og denne dominans har ifølge Giddens medført en risiko for en økologisk katastrofe. Et andet eksempel, som Giddens benytter, er et sammenbrud i de økonomiske mekanismer (Giddens 2003: s. 12 – 13), hvilket er yderst aktuelt i dag, hvor vi er midt i en global finanskrisen. Disse risici, mener jeg, kan måske minimeres i fremtiden, hvis vi ser problemstillingerne i øjnene, og alle tager et ansvar.

Som jeg kort var inde på i afsnittet om adskillelse af tid og rum, skal virksomheder kunne agere i en lokal kontekst samtidig med, de skal kunne agere i en global kontekst.

"Man må forstå modernitetens globale udbredelser som en fortsat relation mellem tid-rum-udstrækning på den ene side og lokale forhold og lokale aktiviteterets kroniske foranderlighed på den anden." (Giddens 2003: s. 34)

I denne sammenhæng mener Giddens endvidere, at de virksomheder, der opererer i udviklingslande, i stor udstrækning påvirker samfundet omkring dem og de mennesker, der bor der. Sammenhængen mellem det lokale og det globale medfører dybe forvandlinger på hverdagslivets karakter i disse lande (Giddens 2003: s. 34). Dette er dermed et af de steder, hvor virksomheder ikke står over for et valg. De kan ikke vælge, om de vil påvirke lokalområdet og det miljø, de opererer i, da det er en konsekvens af det senmoderne samfund. Valget består derimod i, hvordan de påvirker disse områder.

Slutteligt nævner Giddens også mediernes påvirkning i det senmoderne samfund. Udviklingen af massekommunikationen med særlig henblik på de elektroniske medier medfører ifølge Giddens, en gensidig indtrængningsproces. Denne proces finder sted mellem selvudvikling og sociale systemer, som sker både på lokal og global plan og bliver til stadighed øget. Dette medfører, at mediernes magt og indflydelse konstant øges (Giddens 2003: s. 13). Medierne bliver ifølge Giddens samtidig stadig mere globaliseret. Det resulterer i, at de utallige miljøer, der findes i verden, bliver mere synlige for alle, der ønsker at indhente information om de forskellige miljøer (Giddens 2003: s. 104).

Værdier

Professor Ole Thyssen taler i sin bog *Værdiledelse – om organisationer og etik* om værdier i organisationer, og hvad disse værdier betyder i vores samfund.

Brug af værdier i virksomheder er ikke noget nyt fænomen. I 1980'erne begyndte virksomheder i Danmark at arbejde med værdier. Det var ikke noget, de mente, de kunne vælge at gøre brug af, men noget de burde for at blive bedre til at opfylde deres mål, motivere deres medarbejdere og kunder, og værdier blev endvidere brugt til at tjene penge. Værdierne blev brugt som et værktøj til at minimere forskellen mellem krav til virksomhederne og den virkelighed, virksomhederne befandt sig i. Der opstod dog et problem, når virksomheder benyttede sig af værdier. Når de blev brugt i praksis, var det ofte med et nedslående resultat, da værdierne ofte ikke levede op til de ønskede resultater (Thyssen 2009: s. 324).

Virksomheder, der gjorde en helhjertet indsats for at leve op til deres værdier, blev ofte skuffede, da det i realiteten viste sig, at der var langt fra værdierne til det reelle arbejde og den virkelighed, virksomhederne befandt sig i. Værdierne endte ofte med at blive tomme ord, der ikke var forankret i virksomheden og blev dermed, som Thyssen kalder det, sminke på knastet hud (Thyssen 2009: s. 324). Mange værdier, virksomhederne dengang arbejdede med, var ofte uhåndgribelige og blev formuleret for bredt. På den måde passede værdier, ifølge Thyssen, ikke på den enkelte virksomhed, og på samme tid kunne værdierne passe på enhver virksomhed. Hvis virksomheder arbejder med mere håndterbare og realistiske værdier, er det ikke sikkert, at disse vil fungere som sminke, men faktisk afspejle den enkelte virksomhed. En værdi som eksempelvis, at alle produkter skal være økologiske, fairtrade, eller virksomheden arbejder socialt ansvarligt, er håndterbar værdier og dermed værdier, der vil kunne afspejle virksomheden. Det er dog vigtigt i denne sammenhæng, at virksomhederne i realiteten lever op til deres værdier, da de ellers ikke vil få nogen virkning eller i værste fald negativ virkning,

som det ses i følgende eksempel med Max Havelaar. Den 26. november 2008 viste DR1 dokumentaren "Flip The Coin – Den bitre smag af te". Udsendelsen viste, hvordan Fairtrade-godkendte leverandører af te ikke lever op til princippet om fairtrade, og hvordan medarbejderne på teplantagerne i Sri Lanka, Indien og Kenya kæmper for at overleve og tjene til dagen og vejen.⁵ Dette satte gang i debatten om, hvorvidt Max Havelaar lever op til de løfter, de giver deres kunder. Historien blev en stor nyhed, da Max Havelaars levedgrundlag netop er at udvise social ansvarlighed for deres leverandører. Som forbrugere vælger vi at betale lidt mere for en vare, der er mærket med Fairtrade i den tro, at de arbejdere, der har produceret og i dette tilfælde plukket teen, får bedre vilkår og en ordentlig løn. Historien blev en stor nyhed, da den såede tvivl om både Max Havelaars levedgrundlag og vores forbrug som værende etisk korrekt.

Værdier kan ifølge Thyssen være mange ting, og de bruges forskelligt afhængig af, om de er til intern brug i virksomheden eller til eksternt brug. Internt i virksomhederne kan værdier bruges til integration af medarbejdere og alle parter i virksomheden. Værdier kan dermed være med til at gøre opmærksom på, hvad der er acceptabelt i virksomheden, hvad de forskellige parter kan forvente af hinanden etc.. Samtidig kan værdierne bruges som et redskab internt i virksomheden til eksempelvis at motivere medarbejdere, og på den måde kan værdierne bruges som et talerør fra ledelsen til medarbejderne. Eksternt bruges værdier til at præsentere virksomheden for offentligheden og bliver dermed et talerør fra virksomheden til offentligheden. I den eksterne brug har virksomheden andre interesser i fremstillingen af værdier end til internt brug. Her vil virksomheden ofte forsøge at fremstå harmonisk, kompetent, imødekommende og dynamisk (Thyssen 2009: s. 327). Værdier bliver dermed et forsøg på at skabe et spejlbillede eller selvportræt af en virksomhed. Der kan dog være forskel på, hvordan dette selvportræt bliver malet, og hvad der fremhæves afhængig af, om det er til internt eller eksternt brug. Værdier er dog ikke noget, virksomheder kan anvende og dermed være sikre på at undgå kritik. Samtidig siger Thyssen, at det heller ikke kun er sminke eller smukke løgne, som en virksomhed kan

smykke sig med og gemme sig bag og dermed skabe en illusion. Værdier er derimod en måde, hvor virksomheder kan tage temaer og områder op i deres arbejde og ved hjælp af disse indgå i en løbende dialog med interessenter (Thyssen 2009: s. 341).

Værdier kan bestemmes på mange måder og kan anvendes til mange formål. Thyssen nævner seks måder, hvorpå værdier i en virksomhed kan fastsættes. Disse er gennem tradition, ledelse, interessenter, brugerundersøgelser, eksterne værdier og hierarki (Thyssen 2009: s. 301 – 305).

1. Tradition: Værdierne kan være en del af virksomhedens tradition og formålet med virksomheden. I dette tilfælde er værdierne en naturlig del af virksomheden, og der er derfor ikke nogen diskussion om dem.

2. Ledelse: Værdier kan fastsættes af ledelsen og kan være en måde for ledelsen at kommunikere med medarbejderne. Værdier, der bliver fastsat af ledelsen, er ofte idealistiske, da ledelsen gerne vil have virksomheden til at fremstå i det bedst mulige billede. Dette ses ifølge Thyssen dog ikke som en løgn, men nærmere som et forsøg på at bevæge virksomheden hen, hvor ledelsen ønsker det, og på den måde kan værdierne ses som et ønske om en bevægelse mod noget.

3. Interessenter: Værdier kan fastsættes af interessenter i dialog med virksomhedens ledelse. Værdierne kan fastsættes, så de tilfredsstiller hver interessent. Dermed opstår der en forpligtelse mellem virksomhed og interessent, hvor virksomheden forpligter sig til at leve op til konkrete værdier, og interessenten kan holde øje med, om virksomheden lever op til dette. På den måde er der tale om en etisk forpligtelse, som mange virksomheder viger udenom, da de oplever det som hæmmende.

4. Brugerundersøgelser: Information om, hvilke værdier der efterspørges både internt og eksternt, kan indhentes gennem brugerundersøgelser. Internt vil det betyde, at medarbejdere vil

få en følelse af medbestemmelse, selvom det i sidste ende er op til ledelsen at bruge forslagene i strategien.

5. Eksterne værdier: Dette er værdier, som påføres virksomheden udefra. Det kan eksempelvis være i form af lovgivning, og i dette tilfælde er der ikke meget at stille op for virksomheden. Udover lovmæssige krav kan der også opstå krav fra offentligheden, og disse kan være mere diffuse. Gennem medierne kan der eksempelvis opstå etiske krav om bedre arbejdsforhold, miljøforhold etc.. Disse krav kan være med til at skabe et dårligt image. Ifølge Thyssen er den normale reaktion at stille sig positivt men uforpligtet over for offentlighedens krav for at afvente udmeldinger fra aktionærer og kunder.

6. Hierarki: Som det sidste kan værdier inddeles efter tyngde og fremtiden. Værdierne vurderes dermed efter, hvilke er vigtige lige nu og hvilke skal gælde de næste 10, 20 eller 30 år. Dermed åbner virksomheden både for stabilitet og forandring, der holder dørene åbne for nye beslutninger.

Det gælder for alle virksomheder, at de hårde værdier såsom penge, magt, viden og teknisk kompetence er vigtige. Men når der bliver opstillet krav, som kræver bløde værdier, bliver billedet mere broget. De forskellige krav, der kan stilles til en virksomheds værdier, er ikke nødvendigvis forenelige med hinanden, og i nogle tilfælde kan forskellige værdier ligefrem modarbejde hinanden. Påstanden er, at de bløde værdier gør det nemmere at træffe beslutninger. I arbejdet med de hårde værdier skal der konstant tages hensyn til økonomien, hvilket ikke er tilfældet i arbejdet med de bløde værdier, hvor skelen mellem det acceptable og uacceptable er det centrale omdrejningspunkt. Sådan foregår det dog ikke i praksis. De bløde og hårde værdier kan ikke tilsidesættes. Virksomheder skal derimod tage højde for både de hårde og bløde værdier på samme tid og med lige vægt, og dermed bliver det vanskeligere at træffe beslutninger (Thyssen 2009: s. 327 – 328).

Thyssen kalder det, virksomhederne tvinges til at gøre i forbindelse

med fastsættelse af værdier, for uundgåeligt hykleri, da det ofte ender med, at virksomhedernes handlinger og beslutninger ikke stemmer overens. (Thyssen 2009: s. 328) Ved hjælp af dette hykleri, kan virksomheder løse konflikter ved at undlade at løse dem, men i stedet tilfredsstille de forskellige parter. På den måde kan nogle værdier blive et dække over, at virksomhedens værdier ikke opfyldes. Dette bevirker, at de problematikker, der kan være i forbindelse med virksomhedens image og hverdag, ikke omtales eller diskuteres, da dette vil afsløre virksomhedens image som værende intet mindre end image, og dermed vil fortryllelsen ifølge Thyssen blive ophævet (Thyssen 2009: s. 330).

Værdier skal ideelt set efterlade virksomhederne i et tomrum, da værdierne konstant skal realiseres, og dermed må virksomhederne komme med nye værdier for at erstatte de gamle værdier, som er blevet opfyldt. På den måde vil værdierne kunne levere deres ydelse af motivation og legitimitet (Thyssen 2009: s. 324).

Stakeholders

Stakeholderbegrebet er et centralt begreb i både branding og CSR. På dansk kaldes stakeholders for interessenter. Jeg vælger dog at bruge ordet stakeholder, da jeg finder det mere dækkende, fordi det netop indikerer, at det er nogen, der har noget på spil (stake). Dette indsnævrer dog ikke meget, hvad begrebet stakeholder dækker over. I dette afsnit vil jeg forsøge at komme en indsnævring nærmere ved hjælp af den amerikanske filosof og professor Edward R. Freemans stakeholderbegreb samt interessentbegrebet, som det bliver præsenteret i bogen *Corporate branding* af Lars Sandstrøm.

Freeman betegnes som grundlægger af stakeholder management, da han præsenterede begrebet i 1984 i bogen *Strategic Management: A stakeholder approach* (Freeman et. al 2001: s. 189). Freeman betegner stakeholders som "(...) [a red.] myriad of groups who have a stake in the success of the firm." (Freeman et. al 2001: s. 193) og som "Any group or individual who can

affect or is affected by the achievement of the firm's objectives"⁷. Ifølge professor ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse på CBS Mette Morsing introducerede Freeman stakeholderbegrebet som et svar på, "hvordan virksomheder kan udvikle sig som etiske og samfundsansvarlige organisationer ved at tage hensyn til forventninger fra de stakeholders, som influerer på og influeres af virksomhedens beslutninger og handlinger" (Morsing et. al. 2006: s. 115). Førrend Freeman introducerede stakeholder management, var der ifølge Freeman ikke nogen teori, der tog højde for, at virksomheder opererer i en turbulent verden og har mange hensyn at tage stilling til.

"Many traditional views of strategy have ignored some stakeholders, marginalized others and consistently traded-off the interests of others against favored stakeholder groups. Such an approach may well be appropriate in relatively stable environments. However, in a world of turbulence and accelerating change the limitations of traditional approaches to strategic management become increasingly apparent." (Freeman et. al 2001: s. 193).

Ifølge Professor i Corporate Communication ved Aarhus School of Business Christa Thomsen, skelner Freeman mellem to typer af stakeholders. Disse er *primære stakeholders* og *sekundære stakeholders*. De primære stakeholders er dem, der har en naturlig interesse i og er direkte berørt af virksomheden såsom investorer, medarbejdere og kunder. De sekundære stakeholders er dem, der ikke umiddelbart er direkte påvirket af virksomheden såsom konkurrenter, leverandører, lokalsamfundet, interessegrupper, medier og det omgivende samfund (Thomsen 2006: s. 80). Endvidere skelner Freeman, ifølge Thomsen mellem tre forskellige niveauer af stakeholders. Disse niveauer er *det rationelle niveau*, *det processuelle niveau* og *det transaktionelle niveau*. På det rationelle niveau forsøger virksomheden at få et overblik over, hvilke stakeholders, der er, samt hvad der er på 'stake'. På det processuelle niveau styrkes virksomhedens relationer til stakeholders. Efter de to første niveauer følger det transaktionelle niveau, hvor virksomheden kommunikerer med

stakeholders (Thomsen 2006: s. 80 – 81). Jeg ser, at det primært er det transaktionelle niveau, der er interessant i forhold til både branding og CSR, da det er på dette niveau kommunikationen sker. Endvidere mener Freeman, at "*The interests of key stakeholders must be integrated into the very purpose of the firm, and stakeholder relationships must be managed in a coherent and strategic fashion.*" (Freeman et. al 2001: s. 193).

Ifølge cand. scient. soc. og kommunikationskonsulent Lars Sandstrøm er stakeholderbegrebet også vigtig i forhold til branding, og han mener, at corporate branding er kommet frem på grund af hensynet til stakeholders. "*Når corporate branding er kommet på dagsordenen, hænger det også sammen med den stigende fokus på interessenter – eller stakeholders som de oftest kaldes i dag*" (Sandstrøm 2006: s. 16). Det øgede hensyn til stakeholders er ifølge Sandstrøm et resultat af stigende krav for gennemsigtighed i virksomhederne. For at imødekomme dette krav indgår virksomheder i dialog med stakeholders (Sandstrøm 2006: s. 17). Ifølge Sandstrøm kan det at forholde sig til stakeholders få mange til at kaste håndklædet i ringen, da:

"Virksomheder skal naturligvis pleje deres kunder og forbrugere, da det er dem, der køber og anvender produkterne. De er også nødt til at tage hånd om leverandører, der sørger for, at produktionen kan foregå på den mest effektive måde. Og distributører og forhandlere er selvsagt helt afgørende for, at der bliver omsat noget i forretningen. Men her stopper det ikke." (Sandstrøm 2006: s. 17). Udover disse nævner Sandstrøm flere stakeholders, som en virksomhed skal forholde sig til. Disse stakeholders illustreres i figur 1.



Figur 1: stakeholders (Sandstrøm 2006: s. 18)

Figur 1 viser, hvilke stakeholders der kan få indflydelse på en virksomhed, og hvilke virksomheden skal forholde sig til. Det kan umiddelbart virke svimlende at skulle forholde sig til så mange forskellige stakeholders, som der vises i figuren. Jeg mener, det er vigtigt at have Freemans skelnen mellem interne og eksterne stakeholders in mente, når virksomheder forholder sig til stakeholders. På den måde kan virksomheder selektere hvilke stakeholders, der har betydning for netop deres arbejde, og dermed hvilke stakeholders de skal forholde sig mere til end andre.

Opsamling

Globaliseringen er et allestedsnærværende fænomen, vi ikke kan se bort fra i dagens samfund. Mange af de problemstillinger vi står over for i dag, hvad enten det er klimaproblemer eller ekstrem fattigdom visse steder i verden, er et resultat af globaliseringen. Flere og flere virksomheder vælger at outsource deres produktion til lande, hvor der ikke er samme kontrol og lovgivning som herhjemme. Globaliseringen betyder endvidere, at det er blevet lettere for virksomheder at have leverandører over hele verden, og selvom kommunikationen er nemmere end

nogensinde før, kan virksomhederne ikke have kontrol med, hvilke forhold leverandørerne producerer under. Betydningen af, at virksomheder påtager sig et socialt ansvar for de forhold, deres varer bliver produceret under, er på grund af globaliseringen vigtigere end nogensinde, da multinationale virksomheder har fået mere magt, og nationalstaternes magt mindskes.

Giddens kalder det samfund, vi lever i i dag, for det senmoderne samfund. Kendetegnen for det senmoderne samfund er, at vi konstant står over for at skulle foretage valg, som fortæller noget om os og vores identitet. Det er dermed op til os selv at forme vores liv. Det senmoderne samfund er endvidere kendetegnende ved den grad af dynamik, der påvirker vores hverdag. Der er specielt tre aspekter, der spiller en rolle i den senmoderne verden. Disse er adskillelse af tid og rum, de sociale funktioners udlejring og en høj grad af refleksivitet.

Indsnævringen af adskillelsen af tid og rum er et resultat af de teknologiske fremskridt, vi har opnået i vores samfund. Dette bevirker, at vi ikke er bundet af geografiske grænser, men at vi agerer på tværs af disse. Mediernes udbredelse, med internettets udbredelse i særdeleshed, gør, at vi heller ikke længere er bundet af tiden. Vi behøver ikke at skulle være på samme sted og på samme tid for at kommunikere med hinanden. Dette bevirker, at det er blevet sværere at fastholde folks opmærksomhed på et sted, da der er rift om opmærksomheden på såvel lokalt som globalt plan. Denne mangel på fastholdelse af opmærksomhed influerer virksomhedernes forsøg på at gøre opmærksom på og brande de enkelte produkter og virksomheden som et samlet hele. Virksomhederne bliver nødt til konstant at komme med nye tiltag for at få forbrugernes opmærksomhed og differentiere deres produkter fra andre lignende virksomheder. Samtidig bevirker adskillelsen af tid og rum, at det er blevet nemmere for virksomheder at operere på flere markeder på samme tid.

De sociale systemers udlejring ses som et direkte resultat af tid-rum-udstrækningen. Udlejningsmekanismerne kan beskrives som symbolske tegn og ekspertsystemer. Særligt ekspertsystemerne

er interessante, da vi i visse situationer er nødt til at have tillid til eksperter, da vi ikke kan besidde kompetencer på alle områder. Vi bliver derfor nødt til at have tillid til systemer med større indsigt end os selv.

Det senmoderne samfund er endvidere kendetegnende ved graden af refleksivitet. Vi er ikke længere bundet af traditioner, men vi handler på baggrund af en refleksiv proces, der kommer til udtryk i vores viden. Refleksiviteten medfører, at samfundet er i konstant forandring, som bevirker, at vi er nødsaget til konstant at træffe nye valg. Disse valg træffer vi også i forbindelse med livsstil, som afspejles i vores indkøbsvaner og sociale tilgang som en del af vores identitetsskabelse.

Det senmoderne samfund er en risikokultur. Samfundet er apokalyptisk, og vi står over for en række risici, vi ikke før har kendt til. Et eksempel på en sådan risiko er den finanskrisen, vi befinder os midt i, og de klimaforandringer vi oplever. Giddens mener, at vi skal se de forskellige risici, vi står overfor, i øjnene for at kunne minimere disse i fremtiden. Dette er også gældende for virksomheder. De står over for en række risici, når de opererer i den globale verden. Virksomheder kan ikke vælge, om de vil påvirke det samfund, de opererer i, men de kan vælge, hvordan de vil påvirke disse og dermed minimere risici som eksempelvis negativ medieomtale.

Værdier bliver brugt i virksomheder som et værktøj til at minimere forskellen mellem virksomhedernes virke og den virkelighed, de befinder sig i. Det er dog vigtigt, at de værdier, som virksomhederne fastsætter, lever op til og afspejler virkeligheden, da det ellers kan få et nedslående resultat og kan ende med at blive sminke over tør hud. Værdier kan bruges både til internt og eksternt brug. Internt kan værdierne bruges til at integrere de forskellige parter, der befinder sig i virksomhederne og vise, hvad der er acceptabelt og normen i den enkelte virksomhed. Værdierne kan internt dermed blive et talerør fra ledelsen til medarbejderne. Eksternt bruges værdier til at præsentere og afspejle virksomheden udadtil, og dermed bliver de et talerør fra virksomheden til offentligheden.

Værdier er en måde, hvorpå virksomheder kan tage temaer og områder op i deres arbejde og via disse indgå i dialog med stakeholders.

Værdierne kan fastsættes på flere forskellige måder. De kan være fastsat af traditionen, hvor de er en naturlig del af virksomhedernes grundlag. De kan være fastsat af ledelsen og bliver en måde, hvorpå ledelsen kommunikerer med medarbejderne og omverdenen, hvor værdierne ofte bliver et idealistisk billede og afspejler, hvor ledelsen ønsker virksomheden skal bevæge sig hen. Værdierne kan fastsættes i samarbejde med stakeholders og bliver dermed en forpligtelse mellem virksomheden og stakeholders. Værdierne kan fastsættes gennem undersøgelser blandt medarbejdere for at afspejle deres syn på virksomheden og give medarbejderne en grad af medbestemmelse i virksomhedens strategiske arbejde. Værdierne kan blive påført virksomheden udefra enten via lovgivning eller som pres fra eksempelvis medier. Slutteligt kan værdierne opstå som et resultat af en hierarkisk hensyntagen til, hvad der er vigtigt for virksomheden lige nu, og hvad der kan blive vigtigt i fremtiden.

Arbejdet med værdier er risikofyldt, da det kan blive et dække over virksomhedens realitet og bliver et uundgåeligt hykleri, da det kan afsløre virksomhedens image som værende intet andet end et image og sminke. Derfor er det vigtigt, at virksomheder konstant arbejder med deres værdier og erstatter gamle værdier med nye, når de gamle er blevet opfyldt, og på den måde kan de levere en ydelse af motivation og legitimitet.

Stakeholderbegrebet er et væsentligt element for både CSR, branding og corporate branding. Stakeholders kan ifølge Freeman defineres som en gruppe, der har noget på spil i forhold til virksomhedens succes. Endvidere definerer Freeman stakeholders som en gruppe eller individer, der påvirker eller er påvirket af virksomheden. Freeman introducerede stakeholderbegrebet for at tage højde for stigende krav til virksomheder som værende etiske og samfundsansvarlige. Freeman skelner mellem primære og sekundære stakeholders. Dette ser jeg som væsentligt for en

virksomhed for at skelne mellem hvilke stakeholders, der er vigtige i forhold til hvilke tiltag. Dette ser jeg, da det ifølge Sandstrøm kan være uoverskueligt og svimlende at tage hensyn til alle stakeholders, da dette er en stor gruppe. En selektering mellem primære og sekundære stakeholders kan dermed være en måde at gøre det mere overskueligt for virksomheder at finde ud, hvem de skal henvende sig til og indgå i dialog med. I forhold til dialog inddeler Freeman stakeholdermanagement i tre niveauer. I forhold til branding og CSR er det specielt det transaktionelle niveau, der er interessant, da det er her, kommunikationen foregår. Det er dog vigtigt, at virksomheden først har arbejdet med de to foregående niveauer, da det bl.a. er her fastlæggelsen af stakeholders sker.

Disse fire punkter om globalisering, det senmoderne samfund, arbejdet med værdier og stakeholderbegrebet har hver deres betydning for CSR og branding. Globaliseringens påvirkning viser, at der er behov for, at virksomheder udøver social ansvarlighed i deres arbejde. Det senmoderne samfund bevirker, at virksomheder vil drage nytte af at brande sig på deres sociale ansvarlighed for at differentiere sig fra andre virksomheder og fastholde forbrugernes opmærksom. Værdier og stakeholderbegrebet er begge væsentlige elementer i både branding og CSR og er noget, virksomhederne må forholde sig til.

Jeg vil have de fire begreber in mente i mine gennemgange og analyser i de efterfølgende afsnit.

Noter

⁶ http://www.dr.dk/Dokumentar/gammel_struktur/tv/DR1/2008/1120141500.htm

⁷ Freeman Strategic Management: A Stakeholder Approach fra 1984 s. 25. Citeret i Thomsen "Social ansvarlighed i et partnerskabsperspektiv" 2006 s. 80.

Branding

Formålet med dette afsnit er at afdække og redegøre for branding. På den måde kan jeg i et senere afsnit analysere, hvordan branding spiller sammen med CSR.

For at få en bred forståelse af branding, vil jeg først redegøre for, hvor branding stammer fra. Herefter vil jeg komme ind på branding generelt. Efter dette vil jeg kort komme ind på produkt-branding. Jeg vil gå i dybden med corporate branding, da jeg finder denne type branding mest interessant i forhold til CSR. Ordet corporate i CSR indikerer, at der netop er tale om virksomheden som samlet hele, og på baggrund af dette og min forforståelse, som jeg tidligere har beskrevet, finder jeg det passende at gå i dybden med den type branding, der omhandler virksomheden som samlet hele – nemlig corporate branding.

Med dette håber jeg at få en samlet forståelse for branding, som jeg kan bruge senere i specialet.

Branding historisk set

Der er mange forskellige meninger om, hvor branding stammer fra. Jeg vil her holde mig til kommunikationskonsulent Lars Sandstrøms forklaring på brandingens oprindelse, da jeg finder denne mest omfattende og dækkende.

Ifølge Sandstrøm kan man gennem historien se mange eksempler på branding (Sandstrøm 2006: s. 11). Eksempler på dette findes tilbage i stenalderen, hvor værkstøjsmagere markerede deres våben med særlige kendetegn. Endvidere tilføjede sølvsmede deres produkter et mærke, der fortalte om metallets renhed og kvalitet (Sandstrøm 2006: s. 12).

Omkring 1760 begyndte Josiah Wedgwood, der ifølge Sandstrøm er det moderne brands fader, at sætte sit navn på det keramik og porcelæn, der kom fra hans fabrikker. Ideen med dette var, at indikere oprindelsen af produkterne og dermed fungerede disse mærker som et udtryk for produktets kvalitet. Samtidig solgte

Wedgwood sine produkter til Katerina den Store af Rusland til foræringspriser og skabte dermed en eksklusivitet over produkterne (Sandstrøm 2006: s. 12).

Ifølge Sandstrøm ændrede branding sig markant efter anden verdenskrig. *"Herefter har virksomhedernes dagsorden fokuseret på omsætning og markedsandele som middel til stærke produktbrands – og høj indtjening."* (Sandstrøm 2006: s. 12). Inden for de sidste 20-25 år har dette dog ifølge Sandstrøm ændret sig og fokuset på markedsandele er ikke længere i så høj grad i fokus da:

"forbrugerbehov er blevet mere forskelligartede og komplekse, massemarkedsføring har udviklet sig mod personaliseret én-til-én kommunikation, og der er kommet mange flere målrettede kommunikationskanaler." (Sandstrøm 2006: s. 12).

Branding generelt

Op gennem 1900-tallet var branding ifølge forfatter og kommunikationsrådgiver Claus Buhl, præget af tankegangen om mennesker som værende ydrestyret af eksterne stimuli (Buhl (a) 2006: s. 27). Det vil sige, at mennesker kan præges i deres vaner og forbrug ved eksterne stimuli og denne tankegang er stadig fremherskende i brandingteorierne. Denne tankegang er dog ifølge Buhl blevet meget kritiseret i de senere år. Buhl mener, at ydrestyringstankegangen er forældet, da mennesker ikke reagerer som hundene i Pavlovs velkendte eksperiment. Mennesker kan ifølge Buhl ikke trænes og manipuleres til at reagere på bestemte måder ud fra bestemte stimuli (Buhl (a) 2006: s. 26). Ifølge Buhl betyder dette dog ikke, at forbrugere ikke er interesserede i brands. Det betyder, at branding skal være relevant for forbrugere (Buhl (a) 2006: s. 30 – 31). Jeg tilslutter mig Buhl i hans kritik af ydrestyringen. Jeg ser, at forbrugere i dag er blevet mere kritiske i forhold til markedsføring og branding end tidligere. Forbrugere har gennem årene vænnet sig til den linde strøm af reklamer, branding og andre forsøg på at påvirke dem og tager

ikke længere alt for gode varer. Branding og anden markedsføring står derfor over for en udfordring i at gøre branding relevant for forbrugerne. Dette betyder samtidig, at brandingfolkene er nødsaget til at acceptere, at branding ikke kan henvende sig til alle men kun til enkelte målgrupper. Hvis man forsøger at kommunikere med alle, ender man med ikke at kommunikere med nogen.

Buhl definerer et brand som:

"Et brand er et ord, der er konnotationer til. Som er kendt. Som har samtidige rationelle og emotionelle dimensioner. Og som kan bruges af forbrugerne som en idé til at leve en del af deres liv med." (Buhl (a) 2006: s. 15).

Endvidere forklarer Buhl, at et brand er *"Det samlede koncept for et produkt eller virksomhed, som tillægges særlige værdier af interne og eksterne interessenter med deraf følgende særlige oplevelser, særlig viden og særlig adfærd."* (Buhl (a) 2006: s. 14). Et brand er dermed et koncept, der tager hensyn til stakeholder værdier og forsøger at kommunikere disse. På den måde ønsker branding at blive en naturlig del af stakeholderens liv ved at knytte følelser og konnotationer til brandet, som kan have merbetydning for stakeholder. Dog understreger Buhl, at brands er mere end bare et værdisæt, virksomheder kan beskrive sig selv og deres produkter med. Brandene bliver først til brands, når de får betydning for forbrugerne og er ikke noget, de bare underlægger sig. Det er dermed forbrugerne, som i sidste ende skaber brandet (Buhl (a) 2006: s. 24). Buhl forklarer endvidere, at branding ikke handler om at forsøge at kontrollere forbrugerne men nærmere at inddrage dem i brandet og omvendt samt, at virksomheden bag brandet kan sætte sig ind i forbrugernes liv (Buhl (a) 2006: s. 24). Buhl beskriver endvidere, at:

"Der er ingen forbrugere, der tager et brand til sig, bare fordi virksomheden selv er forelsket i det. Brands bliver kun populære, hvis de rækker ud over sig selv og udtrykker idéer, som forbrugerne kan se en mening i at tage til sig." (Buhl (a) 2006: s. 24).

Det er denne definition af branding, jeg vil tage udgangspunkt i i resten af specialet.

Produkt-branding

Son navnet antyder, er brandet i produkt-branding tilknyttet det enkelte produkt. Ifølge Buhl minder forskellige produkter inden for samme kategori efterhånden så meget om hinanden, at der er behov for andre tiltag end produktet selv for at differentiere det fra andre produkter. Et produkt tillægges via branding derfor særlige værdier, som forbrugerne kan forholde sig til. Disse værdier skal få forbrugerne til at købe det enkelte produkt frem for andre produkter (Buhl (a) 2006: s. 14). Produkt-branding handler dermed om at tillægge et produkt værdi, så forbrugerne kan identificere sig med produktet. Buhl forklarer, at brands er mere end bare værdisæt, der er påklæbet produktet og som forbrugerne skal forholde sig til. Brandingen bliver en del af den måde, forbrugerne tænker og lever på (Buhl (a) 2006: s. 24).

Udover dette er fordelene ved at benytte sig af produkt-branding, at det ikke får den store betydning for det enkelte produkt, hvis virksomheden bag oplever negativ omtale. Samtidigt vil det heller ikke gå ud over virksomheden, hvis det enkelte produkt viser sig at blive fejlslagent. En ulempe ved produkt-branding er, at virksomheden bag produktet nemt kan blive glemt, da fokuset er på det enkelte produkt. Hvis en virksomhed eksempelvis udviser social ansvarlighed, vil dette ikke i så høj grad komme i søgelyset, som hvis branding omhandler virksomheden som samlet hele. Derudover kan det blive ressourcetungt for en virksomhed kun at benytte sig af produkt-branding, hvis virksomheden har mange produkter, da disse håndteres separat.

Corporate branding

Mange virksomheder har ifølge Buhl svært ved at få forbrugerne til at opdagere deres brand i en jungle af brands. Dette har bevirket,

at virksomheder er begyndt at se sig selv som en troværdig kilde til brandets værdier. Dette har gjort, at der er opstået en disciplin inden for branding, der er corporate branding (Buhl (a) 2006: s. 97).

Ordet corporate stammer ifølge professor ved Institut for Marketing og Management på Syddansk Universitet, Lars Thøger Christensen, og professor ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse på CBS, Mette Morsing, fra det latinske 'corpus', der betyder krop eller legeme. Endvidere forklarer Christensen og Morsing at:

"En korporation – det engelske 'corporation' betyder selskab eller virksomhed – defineres som en gruppe af mennesker, der handler som en krop. Mere præcist er en korporation en 'krop', der har fået bemyndigelse til at agere som en samlet legal enhed med egne rettigheder, privilegier og forpligtelser." (Christensen et. al. 2005: s. 7).

Endvidere forklarer Christensen og Morsing, at corporate også refererer til *esprit de corps*, der betyder korpsånd eller kropsånd. Kropsånden giver en følelse af enighed, fælles fodslag og samhørighed i en gruppe (Christensen et. al. 2005: s. 8). Corporate branding betegner dermed den måde, en virksomhed brander sig på som samlet hele. Det vil sige, at corporate branding omhandler hele virksomheden og ikke det enkelte produkt, virksomheden producerer. På samme måde som produkt-branding handler corporate branding om at tillægge virksomheden værdi. I corporate branding er dette tillæg af værdier ikke kun med henblik på forbrugerne men på alle stakeholders. Adjunkt professor Mary Jo Hatch og professor tilknyttet Brandstudies på CBS, Majken Schultz, beskriver dette med:

"Rather than spend their [virksomhedernes red.] marketing dollars on branding individual products, those companies promote a corporate brand – a single umbrella image that cast some glow over a panopoly of products." (Hatch m.fl. 2001: s. 3).

Hatch og Shultz pointerer endvidere, at det er vigtigt at implementere en virksomheds vision, kultur og image for at opbygge et stærkt corporate brand, og det er desuden vigtigt, at der er sammenhæng mellem disse (Hatch m.fl. 2001: s. 4).

Dette uddyber Schultz endvidere med, at der er sket en udvikling i virksomhedernes konkurrencemæssige forhold, da det stadig voksende marked har gjort det mere uhåndgribeligt i takt med det store udvalg, der er på markedet. Schultz mener, at dette har medført, at branding har ændret sig fra at være et kommunikativt værktøj til at være et strategisk perspektiv, der omfatter hele virksomheden (Shultz 2002). På baggrund af dette ser jeg, at der i corporate branding er tale om, at virksomheder stræber efter at opfylde stakeholders behov og ønsker ved, at virksomheden lægger vægt på de værdier, de besidder, og som er vigtige for stakeholders.

Buhl er dog ikke helt enig med Schultz. Buhl forklarer i artiklen *Det lærende brand – Hvad kommer der efter branding?* om corporate branding, at en generation af brandingfolk har vendt øjnene mod corporate branding, da de mener, at forbrugerne køber produkter ikke bare for produkternes egenskaber men også for de værdier, der er tillagt produkterne, da produkterne bliver mere og mere ens. Disse brandingfolk mener derfor ifølge Buhl, at forbrugerne begynder at kigge bag om produkterne og interessere sig for virksomheden bag (Buhl (b)). I artiklen sætter Buhl spørgsmålstegn ved, om dette også er tilfældet i realiteten. Buhl udtrykker dette med:

"Men er det nu også rigtigt, at forbrugerne interesserer sig for virksomheden bag produkterne? Ja, i nogle tilfælde – der, hvor virksomheden er en del af produktet eller serviceydelsen. Men som hovedregel, nej. Forbrugerne er ikke videnskabsfolk, der som en del af deres daglige praksis afdækker de indkøbte produkters baglande." (Buhl (b)).

I corporate branding bliver de enkelte produkter, virksomheden producerer, sat lig med virksomhedens samlede brand. På

den måde hænger produkt og virksomhed uløseligt sammen. Det betyder, at forbrugerne skal forholde sig til og have tillid til virksomheden som samlet hele og ikke kun til produktet. Her tilslutter jeg mig den tvivl, Buhl fremsætter i forrige citat. Det kan virke uoverskueligt på forbrugerne at skulle forholde sig til virksomheden bag produktet, og jeg tvivler på, at den enkelte forbruger sætter sig ind i dette i forbrugssituationen. Jeg mener dog, involveringen af forbrugerne afhænger af, hvilke produkter det handler om. Det kan nok være, at forbrugerne forholder sig til virksomheden, når der er tale om et produkt med stor prestige såsom køb af biler, men jeg tvivler på, at alle forbrugere på deres indkøbstur i Netto forholder sig til de forskellige virksomheder, der har produceret de varer, der ligger i kurven. Der er dog tilfælde, hvor vi som forbrugere forholder os til virksomheden bag produktet, når vi handler i Netto. Dette gælder eksempelvis, når vi vælger at købe produkter, der er mærket med Max Havelaar. Her vælger vi at købe et dyrere produkt end andre lignende, da produktet er støttet af en fairtradeorganisation, og nogle af pengene dermed går tilbage til eksempelvis bonden, der har plukket kaffen.

Ifølge Sandstrøm består corporate branding af fire brandtypologier. Disse er *det kunde-orienterede brand*, *det medarbejder-fokuserede brand*, *det investor-fokuserende brand* og *stakeholder-baserede branding* (Sandstrøm 2006: s. 31). I *det kunde-orienterede brand* ønsker virksomheden at demonstrere kvalitet og yde en god service for kunderne for på den måde at vise, at virksomheden har kundernes ønsker for øje. Dermed ønsker virksomheden at skabe loyale kunder. I *det medarbejder-fokuserede brand* ønsker virksomheden at skabe fælles fodslag hos medarbejderne med hensyn til værdier, vision og mission. Endvidere ønsker virksomheden at skabe et attraktivt billede af sig selv som en værdifuld og kompetenceudviklende arbejdsplads for på den måde at rekruttere nye kompetente medarbejdere og fastholde allerede eksisterende. *Det investor-fokuserede brand* måler effekten af virksomhedens corporate brand. Dette gøres ved hyppig dialog med investorer og analytikere og er en måde at udvikle shareholderværdien. I *det stakeholder-baserede brand* indgår virksomheden i dialog med stakeholders om virksomhedens

kerneverdier og *code of conduct*. I dette tilfælde nævner Sandstrøm stakeholderne som værende NGO'er, fagforbund, myndigheder og andre, der kan påvirke virksomhedens omdømme og corporate brand (Sandstrøm 2006: s. 31). Ifølge min tidligere beskrivelse af stakeholders i afsnittet *Aktuelle begreber i forhold til CSR og branding* vil alle modtagerne i de fire brandtypologier være en stakeholder for virksomheden, og det er derfor ikke kun den fjerde typologi, der omhandler stakeholders. I forhold til mine senere analyser af, hvordan branding og CSR kan kombineres, er det dog fint at have opdelt de forskellige stakeholders i fire typologier, da det lettere vil overskueliggøre, hvem CSR kan henvende sig til i corporate branding. Sandstrøm pointerer, at det er vigtigt for et corporate brands succes, at virksomheden søger at løse og afhjælpe de forskellige problemstillinger, deres kunder står overfor (Sandstrøm 2006: s. 40). Jeg ser dog, at dette henvender sig til alle de fire typologier i corporate branding, da, som jeg tidligere har citeret Buhl for, forbrugerne ikke bare tager et brand til sig, fordi virksomheden ønsker det, men brandet skal opfylde et behov hos forbrugerne.

Produkt-branding vs. corporate branding

De forrige afsnit om produkt-branding og corporate branding viser, at der er ligheder mellem disse to typer af branding. Begge former for branding handler om at tillægge værdi til enten et produkt eller til virksomheden som samlet hele for på den måde at skabe og opnå merbetydning hos stakeholders. Der er dog også mange forskelle mellem de to typer af branding.

Disse forskelle fremstiller Sandstrøm i følgende figur:

	Produkt-branding	Corporate branding
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Produkterne 	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomheden
Mål	<ul style="list-style-type: none"> • Skabe kendskab til bestemte produkter på udvalgte markeder • Skabe loyale kunder • Afgrænse og adskille produkter og sammenhæng med virksomhed 	<ul style="list-style-type: none"> • At opnå kendskab til og accept af virksomhedens værdier og forretnings-grundlag • At skabe troværdighed og loyalitet blandt kunder og forbrugere
Målgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Kunder og forbrugere 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle virksomhedens interessenter
Kommunikations-radius	<ul style="list-style-type: none"> • Snævert - primært afgrænset til produkt-egenskaber 	<ul style="list-style-type: none"> • Bredt - intern og ekstern kommunikation om alle virksomhedsforhold
Involverede afdelinger	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing- og kommunikationsafdelingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle afdelinger
Tidshorisont	<ul style="list-style-type: none"> • Kort - lig et produkts livscyklus 	<ul style="list-style-type: none"> • Langt - virksomhedens levetid
Fordele	<ul style="list-style-type: none"> • Skade på produkter forbindes ikke med virksomheden eller gør skade på andre brands 	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomhedens værdigrundlag og politikker skaber troværdighed og værdi til produkterne og hjælper med at løse produktrelaterede kriser
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> • Omkostningsfuldt at markedsføre hvert produkt separat • Manglende synergi mellem brands inden for samme segmenter og markeder 	<ul style="list-style-type: none"> • Kriser for virksomheden smitter direkte af på produkterne • Kompliceret at fokusere på og prioritere kommunikation med mange interessenter
Virksomhedstyper	<ul style="list-style-type: none"> • Fødevarer • Tøj og sko • Kosmetik, hud- og hårpleje • Fritid og sport • IT og Telekommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Medicinalvirksomheder • Finansielle virksomheder • Servicevirksomheder • Flyselskaber • Industri og produktion

Figur 2: Produkt-branding vs. corporate branding (Sandstrøm 2006: s. 16)

Denne opdeling har dog et noget firkantet syn på, hvilke virksomhedstyper, der anvender de to typer af branding. Jeg mener, at virksomhedstyperne er mere flydende, og at der ikke er nogen forskel på, hvilken type af virksomhed, der kan gøre brug af enten produkt-branding, corporate branding eller en blanding af de to.

Selvom forskellen mellem produkt-branding og corporate branding tydeligt ses i modellen, mener Sandstrøm, at det i begge former for branding i sidste ende handler om profitmaksimering for virksomhederne (Sandstrøm 2006: s. 15). Sandstrøm pointerer dog, at en væsentlig forskel mellem de to typer af branding er:

"(...)den moralske, stakeholder-orienterede dimension er generelt mere fremherskende ved corporate branding, der fordrer accept, forståelse og troværdighed. Ved produkt-branding er det derimod de marketingsorienterede mål og begreber som markedsposition og loyalitet, der er vigtige." (Sandstrøm 2006: s. 15).

Samtidig mener Sandstrøm, at de forskellige former for branding appellerer til forskellige former for målgrupper. Corporate branding kræver ifølge Sandstrøm dialog med både interne og eksterne stakeholders, hvilket betyder, at det er vigtigt at inkludere hele virksomheden i arbejdet med corporate branding. Produkt-branding er ifølge Sandstrøm mere situations- og projektbaseret, hvor branding handler om et produkt, et koncept eller en service. Dette gør, at produkt-brandingen ifølge Sandstrøm har kortere levetid end corporate branding, da produkt-branding lever og dør med det enkelte produkt, mens corporate branding følger hele virksomhedens levetid (Sandstrøm 2006: s. 15). Jeg ser dog, at der er virksomheder, hvor produkt og virksomhed hænger uløseligt sammen. Det vil sige, at produktet ikke vil eksistere uden virksomheden, og omvendt vil virksomheden ikke eksistere uden produktet. I et sådan tilfælde mener jeg, at der ikke kan skelnes mellem produkt-branding og corporate branding, men branding bliver en sammenblanding af de to brandingformer. Et eksempel på dette er Thise Mejeri. Mejeriet ville ikke eksistere uden de økologiske produkter og det ideologiske fundament.

Endvidere har råstofferne en stor betydning for virksomhedens eksistens som produktets oprindelse, hvor forbrugeren ved, hvilken ko, den mælk han har købt, kommer fra. Samtidig ville produkterne, som vi kender dem i dag, måske ikke eksistere uden virksomheden bag. Vi som forbrugere, køber netop Thises mælk, fordi den er lavet af Thise og virksomheden skaber dermed merværdi for forbrugerne.

Kritik af branding

Institut for Fremtidsforskning (IfF) kritiserer i bogen *Creative Man*, branding for at være en forældet tankegang. I stedet mener IfF, at virksomheder skal tænke forbrugerne som værende kreative mennesker, der er prosumers i købsituationen, altså forbrugere, der selv er med til at producere. Jeg vil ikke komme dybere ind på Creative Man-tankegangen, da jeg ikke ser, det har den store relevans for dette speciale. Jeg vil dog i dette afsnit komme ind på IfF's kritik af branding, da jeg mener, den er værd at have in mente. Endvidere mener jeg, at kritikken af branding har betydning for fremtidens måde at tænke branding, og det er derfor værd at tage kritikken op, selvom den måske først bliver fuld aktuel om nogle år.

IfF kritiserer branding for ikke at medtænke forbrugerne i selve branding. IfF udtrykker det således:

"Med det stigende fokus på corporate branding er virksomheden (købmanden) igen kommet i centrum – og ikke varen (mærket som interface). Det er værd at lægge mærke til, at kunden synes noget fraværende i denne tankegang" (IfF 2004: s. 187)

Endvidere skriver IfF, at dette bevirker, at virksomheden lukker sig om sig selv (IfF 2004: s. 187)

Denne kritik er jeg dog ikke enig i. Som jeg beskrev det under afsnittet *Branding generelt*, er et brand et koncept, der tager hensyn til stakeholders og dermed også forbrugernes værdier,

og branding forsøger at kommunikere til disse værdier. Endvidere citerede jeg Buhl for at sige, at virksomheder skal være opmærksomme på, at forbrugerne ikke bare tager et brand til sig, fordi virksomhederne selv er forelsket i det, men brandene bliver kun populære, hvis og når forbrugerne kan se en mening i at tage dem til sig. Dermed mener jeg, at forbrugerne bliver tænkt med ind i branding, som jeg har defineret den, da brandet ellers ikke vil blive en succes, og derfor mener jeg, at kritikken er fejlslagen.

lff kritiserer endvidere branding for at være fastlåst i industrisamfundets tankegang, " (...)hvor virksomheder er sat i verden for at vinde markedsandele og skabe profit gennem salg af industrielt fremstillede historier og symboler (...)" (lff 2004: s. 191). Dermed mener lff, at branding er en forældet tankegang. Denne påstand vil jeg også tillade mig at mane til jorden. De fleste virksomheder i dagens Danmark er profitorienterede virksomheder med fokus på forhøjet indtjening. Dermed lever virksomhederne i den verden, lff retter kritikken mod og mener er forældet. Jeg kan derfor ikke se, at et strategisk værktøj som branding, der er rettet mod den verden, virksomhederne befinder sig i, skulle være en forældet tankegang. Det kan være, at branding i fremtiden bliver en forældet tankegang, da verden sikkert vil ændre sig. I disse år står vi dog midt i en finanskrisen af uoverskuelige dimensioner, og i en sådan tid ser jeg, at fokuset på profitmaksimering er helt centralt for virksomhederne, hvis de skal overleve.

Opsamling

Op gennem 1900-tallet var tankegangen om mennesker som værende ydrestyrede dominerende i brandingteoriene, og man forsøgte at præge forbrugerne i deres vaner og forbrug ved hjælp af eksterne stimuli. Denne tankegang er dog i de seneste år blevet manet til jorden, og i den nyere brandingteori er man opmærksom på, at mennesker ikke kan trænes og manipuleres til at reagere på en bestemt måde.

Branding er et samlet koncept for et produkt og/eller en

virksomhed, hvor produktet eller virksomheden tillægger sig særlige værdier, forbrugerne kan identificere sig med. Dermed er brand et ord, forbrugerne eller andre stakeholders har konnotationer til. Dermed skal et brand tage hensyn og forsøge at blive en naturlig del af stakeholders liv og måde at tænke på ved hjælp af værdier og skabelse af merværdi af disse værdier. Branding er dog mere end bare et værdisæt, der bliver tilknyttet til brandet. Brandet bliver først et brand, når det får betydning for forbrugerne eller stakeholders, og det er dermed ikke noget, de bare underlægger sig.

Branding kan opdeles i produkt-branding og corporate branding.

I produkt-branding knyttes værdierne til det enkelte produkt, for dermed at forsøge at skabe merværdi ved produktet, som forbrugerne kan forholde sig til og differentiere det fra andre lignende produkter, så forbrugerne køber det enkelte produkt frem for andre lignende. Produkt-branding handler dermed om, at skabe en merværdi som forbrugerne kan forholde sig til. I corporate branding omhandler branding virksomheden som samlet hele, og der er dermed ikke fokus på det enkelte produkt som i produkt-branding. Virksomheden agerer som en samlet krop, hvilket kan give en følelse af samhørighed, enighed og fælles fodslag i virksomheden. Corporate branding handler på samme måde som produkt-branding om at tillægge værdier. I corporate branding er målgruppen dog udvidet fra kun at være forbrugerne til at være alle relevante stakeholders. I corporate branding bliver al branding dermed samlet under en samlet paraply, der indeholder hele virksomheden med alle de forskellige produkter, de producerer. Corporate branding kan deles op i fire brandtypologier som er det *kunde-orienterede brand*, det *medarbejder-fokuserede brand*, det *investor-fokuserede brand* og det *stakeholder-baserede brand*. Alle modtagerne i disse fire brandtypologier er relevante stakeholders i forhold til corporate branding, og virksomheden skal tage hensyn til dem alle.

Produkt-branding og corporate branding har mange ligheder og har fælles rod. Begge former for branding handler om

tillæggelse af merværdi for på den måde at opnå merbetydning hos stakeholders. Der er dog forskelle mellem de to former for branding. En af de store forskelle er, hvem branding henvender sig til. Produkt-brandingen henvender sig hovedsageligt til forbrugerne, mens corporate branding henvender sig til alle stakeholders. Endvidere er der stor forskel på, hvem i virksomheden der er inkluderet i branding, hvor produkt-branding oftest er i marketing- og kommunikationsafdelingen, er alle virksomhedens afdelinger inkluderet i corporate branding. Derudover er den moralske stakeholder-orienterede dimension mest fremherskende i corporate branding, mens de marketingsorienterede mål er fremherskende i produkt-branding. Selvom der er forskel på de to typer af branding, er det dog fælles for dem, at det i sidste ende handler om profitmaksimering.

Branding kan kritiseres for ikke at være en fremtidssikret strategi for virksomheder og ikke at være rustet til en ny forbrugertype, der muligvis vil herske i fremtiden, hvor forbrugerne er mere kritiske og ønsker at være prosumers. Denne fremtid er dog endnu ikke aktuel, og derfor ser jeg branding som et godt værktøj for virksomhederne for at højne sig selv og skille sig ud i mængden af virksomheder på et stadig voksende og globaliseret marked.

CSR

I dette afsnit vil jeg afdække og redegøre for CSR for i afsnittet *CSR som branding* at se på, hvordan CSR og branding spiller sammen.

Jeg vil begynde med en kort historisk gennemgang af CSR for at få en bred generel forståelse af feltet. Derefter vil jeg definere min forståelse af CSR og redegøre for, hvad CSR er. Dette vil jeg gøre ved at præsentere seks forskellige skoler og dermed få et nuanceret billede af CSR. Efterfølgende vil jeg diskutere forbrugernes syn på CSR, da jeg ser, at forbrugerne er en væsentlig stakeholder i forhold til virksomhedernes CSR-arbejde. Slutteligt vil jeg diskutere, om CSR er en modedille, samt hvilken effekt dette har.

Med denne gennemgang håber jeg at få en bred og samlet forståelse af CSR. Jeg forventer at få et nuanceret billede af CSR, som jeg kan bruge til at analysere, hvordan CSR og branding spiller sammen i næste afsnit.

CSR historisk set

For tiden er CSR meget populært i virksomheders strategiske arbejde, og flere og flere virksomheder begynder at arbejde strategisk med deres sociale ansvarlighed. CSR er dog ifølge professor i kvalitets- og miljøledelse ved CBS Peter Neergaard langt fra et nyt begreb.

"Produktion har altid haft positive og negative konsekvenser for samfundet, de ansatte og det omgivende miljø. Problemstillingen er derfor næsten lige så gammel som den industrielle revolution" (Neergaard (a) 2006: s. 29)

Ifølge Neergaard kan det, at produktionen både har negative og positive konsekvenser, ses i England, hvor driften af kulminer havde både positiv og negativ effekt for lokalområder. Som et resultat af dette kunne man allerede i 1800-tallet se virksomheder, der udviste social ansvarlighed i lokalområdet ved eksempelvis

at etablere skoler, boliger, biblioteker og idrætsanlæg. Ifølge Neergaard kan social ansvarlighed i en dansk kontekst ses tilbage i 1700-tallet, hvor der opstod en hel lille by ved Mølleåen i forbindelse med etableringen af Rådvad, der var en af de første industrielle virksomheder herhjemme (Neergaard (a) 2006: s. 29).

I 1980'erne slog social ansvarlighed i virksomhederne for alvor igennem. Det var dog ikke den form for social ansvarlighed, vi kender i dag, der var kendetegnende i 80'erne, men det blev populært at slå på at være grøn. Det fænomen, der opstod i 80'erne, kalder den engelske marketingskonsulent John Grant for *The green consumer bandwagon* (Grant 2007: s. 24). Grant forklarer, at bandwagon er *"a trend or movement that people jump on simply because others have already jumped on and they don't want to miss out."* (Grant 2007: s. 24). Ifølge Grant rettede virksomheder i denne tid fokuset på at blive mere grønne på grund af menneskeskabte katastrofer over hele kloden som oversvømmelser i Bangladesh, jordskælv i Armenien, tørke i Eritrea etc.. Disse katastrofer plus forbrugernes ønske om at blive grønnere, smittede af på virksomhederne. Udover at eksisterende virksomheder ifølge Grant forsøgte at blive grønnere, opstod der i denne periode nye virksomheder, der fra begyndelsen var såkaldte grønne brands som eksempelvis The Body Shop (Grant 2007: s. 25). Problemet med *The Green Consumer Bandwagon* er ifølge Grant, at mange af virksomhedernes grønne tiltag manglede substans bl.a. pga. manglende teknologisk og videnskabelig viden til at fremstille de grønne produkter som eksempel bionedbrydelige poser, der nedbrød lidt for hurtigt og grønne rengøringsmidler, der ikke kunne gøre rent. Dette var en årsag til, at den grønne bølge aldrig helt slog igennem (Grant 2007: s. 25), og jeg kan forestille mig, at en manglende substans og forståelse internt i virksomhederne var endnu en grund til den manglende succes.

Ifølge Neergaard indtog CSR for alvor en fremtrædende rolle i 1990'erne. Den største årsag til dette er ifølge Neergaard globaliseringen (Neergaard (a) 2006: s. 29), som jeg tidligere har beskrevet. En af globaliseringens konsekvenser, som Neergaard

nævner, der har indflydelse på CSR's mere fremtrædende rolle, er udflytning af arbejdspladser, hvor arbejdspladser og hele virksomheder flytter fra Vesten til Østeuropa, Asien og i mindre omfang Afrika. På baggrund af denne udflytning rejser globaliseringen ifølge Neergaard spørgsmål om, hvilke forhold produktionen i disse regioner foregår under. Endvidere nævner Neergaard nationalstaternes stadig mere begrænsede muligheder for at regulere virksomhedernes adfærd, da virksomhederne flytter deres produktion andre steder hen, hvis lovgivningen ikke passer dem (Neergaard (a) 2006: s. 30).

Denne historiske redegørelse af CSR er vigtig for min samlede forståelse af CSR. CSR, som vi kender det i dag, er mange forskellige ting og tiltag af social ansvarlighed i virksomhederne. Der er ikke nogen entydig definition af begrebet og forskellige teoretikere forholder sig forskelligt til CSR. Af denne grund vil jeg i det følgende afsnit komme en definition af CSR nærmere og redegøre for begrebet.

Hvad er CSR

Der er mange forskellige syn på CSR, og hvad det at være social ansvarlig indebærer. Af denne grund valgte jeg i min 9.semesteropgave, som fungerer som forundersøgelse for dette speciale, at undersøge forskellige syn på CSR for at komme en definition nærmere. På baggrund af dette lyder den definition af CSR, som jeg arbejder med, som følger:

CSR er virksomhedernes frivillige arbejde med sociale og miljømæssige problemstillinger på nationalt og internationalt niveau. CSR-arbejdet foregår i tæt dialog med relevante stakeholders, hvor der konstant sker en gensidig påvirkning.

Denne definition kom jeg frem til ved at undersøge seks forskellige skoler inden for CSR, som Neergaard beskriver dem i artiklen *Virksomheders sociale ansvar – Corporate Social Responsibility. En introduktion* (Neergaard (a) 2006: s. 21 - 24). Jeg vil i det

følgende beskrive de forskellige skoler, da de giver et godt billede af, hvor forskelligt CSR kan opfattes og bruges.

Den dogmatiske skole

Denne skole bygger på den amerikanske økonom Milton Friedmans efterhånden velkendte udtalelse om, at *"The business of business is business"*⁸. Friedmans tilgang til CSR er, som citatet viser, at virksomheder først og fremmest skal koncentrere sig om at skabe profit. Aktiviteter, der ikke umiddelbart kan ses på bundlinjen, ses som spild og tyveri af ejerens og shareholders penge. En virksomhed agerer socialt ansvarligt, hvis den maksimerer dens markedsværdi, da dette automatisk vil skabe jobs og dermed indkomst og velfærd. (Neergaard (a) 2006: s. 21). Jeg mener det virker, som Friedman ser CSR, som ren filantropi, da han ifølge Neergaards beskrivelse ikke forholder sig til, at en virksomheds markedsværdi kan øges ved CSR. Friedman fremsatte dog sine ideer i 1970'erne, hvor CSR hovedsageligt var et filantropisk fænomen i USA, hvilket kan være en grund til dette.

Den filantropiske skole

Udgangspunktet i denne skole er den samme som i den dogmatiske, hvor virksomhederne skal koncentrere sig om at tjene penge. Der forventes dog yderligere, at virksomhederne skal give en del af overskuddet tilbage til samfundet. Skolen sætter lighedstegn mellem CSR og ren filantropi som bidrag til velgørende formål. Baggrunden for skolen skal findes i USA, hvor bidrag til velgørende formål er en væsentlig del af samfundet, da der ikke er det samme velfærdssystem som i Danmark. Mange amerikanske virksomheder giver en del af deres overskud til skoler i belastede områder, hjælpemidler til handicappede etc.. Som skrevet er skolen mest udbredt i USA, men den kan også ses i Europa, hvor virksomheder giver en del af deres overskud til gode formål. Neergaard bruger Unilever som eksempel på dette. De giver penge til gode formål, deres ansatte udfører frivilligt arbejde i lokalområdet og har partnerskaber med eksterne stakeholders. (Neergaard (a) 2006: s. 21). I Danmark ser jeg også

flere eksempler på virksomheder, der udøver filantropi. Dette kunne bl.a. ses under den store Danmarks Indsamling 2009, der løb af stablen d. 24. januar 2009⁹, hvor mange virksomheder gav store beløb for at støtte de gode formål. Et andet eksempel er Operaen i København, der er doneret af Maersk. Jeg mener, at CSR i den filantropiske skole ikke er knyttet til virksomhedens øvrige aktiviteter, men virksomheden kan ved hjælp af CSR købe aflad for deres aktiviteter.

Den internationale skole

I denne skole ses CSR som et frivilligt tiltag i virksomhederne. Dette arbejde omhandler sociale og miljømæssige problemstillinger, hvor arbejdet sker i dialog og samarbejde med stakeholders. Det frivillige aspekt dækker over, at virksomhedens CSR-aktiviteter ligger ud over det lovpligtige, da det ellers ikke ville være frivilligt. CSR ses dermed ikke som at opfylde lovens reguleringer om eksempelvis arbejdsmiljø, da alle virksomheder forventes at leve op til loven. Hvis en virksomhed derimod gør noget for arbejdsmiljøet, der ikke er lovpligtigt, ses det som CSR. CSR opdeles i interne og eksterne områder. Det interne omhandler både fysisk og psykisk arbejdsmiljø i den kontekst, virksomheden fysisk befinder sig. Det eksterne omhandler virksomhedens internationale kontekst såsom arbejdsforhold i leverandørkæden og andre samarbejdspartnere. Det eksterne omfatter på den måde også socialt ansvar i forhold til børnearbejde, diskriminering, tvangsarbejde og andre dårlige forhold i eksempelvis udviklingslandene. (Neergaard (a) 2006: s. 22). Jeg ser, at der i denne skole bliver taget højde for nogle af de konsekvenser, globaliseringen har medført. En af disse konsekvenser er virksomheder, der flytter deres produktion til lande, hvor omkostningerne i fremstillingen af produkter er væsentlig lavere end i Danmark. Samtidig er lovgivningen i disse lande ofte slappere end i Danmark, hvilket kan medføre nogle dårlige arbejdsforhold. Jeg ser dog, at dette arbejde i udviklingslandene kan få negative konsekvenser for virksomhedens corporate brand i takt med mediernes større udbredelse og magt. Der er langt fra en virksomhed med domicil i Danmark og produktion eller leverandører i eksempelvis Bangladesh, og det kan være svært at

overvåge alle leverandørens aktiviteter. Mediernes udbredelse gør, at hvis der er aktiviteter i leverandørkæden såsom børnearbejde, der ikke er acceptabelt i Danmark, vil dette hurtigt komme i mediernes søgelys og kan få en negativ effekt på virksomhedens corporate brand. Dette var tilfældet for Ericsson og Telenor den 15. maj 2008, da DR1 viste dokumentaren "Et tårn af løfter", der handlede om at telegiganterne har kontrakt med stålværker i Bangladesh, der benytter børnearbejde, livsfarlige arbejdsvilkår og udleder giftigt spildevand¹⁰. Historien blev en stor nyhed bl.a. på grund af, at de to virksomheder har underskrevet FN's Global Compact, der er et internationalt initiativ for virksomheders sociale ansvar¹¹. Da det viste sig, at de to virksomheder ikke var så social ansvarlige som de gav sig ud for, kom dette i mediernes søgelys. Det ser dog ud til, at Telenor og Ericsson red stormen af, og jeg har ikke hørt om problemer efterfølgende, men jeg kan forestille mig, at mediernes bevågenhed i denne sag kunne have haft store konsekvenser for virksomhedernes corporate brand.

Den dialogorienterede skole

Denne skole tager udgangspunkt i Freemans stakeholderbegreb, som jeg har beskrevet det i afsnittet *Aktuelle begreber i forhold til CSR og branding*. Dette vil sige, at dialogen med relevante stakeholders og hensynstagen til disses forventninger har høj fokus i denne skole. Sociale og miljømæssige problemer bliver bedst løst ved at indgå et samarbejde og en dialog med stakeholders, og derfor er tillidsopbyggende relationer vigtige. Skolen er ikke i modstrid med den internationale skole, men dialog, opbyggelse af tillid og kommunikationen af CSR- indsatsen er helt centrale begreber i den dialogorienterede skole. (Neergaard (a) 2006: s. 22). Jeg ser, at corporate branding spiller en helt central rolle i denne skole. En virksomhed med et stærkt corporate brand kan få nemmere ved at opbygge gode relationer til stakeholders. Samtidig kan virksomhederne gennem CSR styrke forholdet til eksterne stakeholders såsom medier og NGO'er, der fungerer som watchdogs. Dette kan dog kun ske, hvis der er sammenhæng mellem virksomhedens CSR-aktiviteter og det, virksomheden kommunikerer.

Den danske skole

I Danmark har den mest udbredte tanke om CSR længe været tanken om "det rummelige arbejdsmarked", som den daværende socialdemokratiske socialminister Karen Jespersen introducerede det i 1994. I de senere år har andre opfattelser dog gjort deres indtog i Danmark, men når der tales om den danske skole, tales der om det rummelige arbejdsmarked. CSR indsatsen koncentrerer sig om fastholdelse af arbejdskraft og integration af ledige, der har svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet. Det rummelige arbejdsmarked støttes gennem uddeling af priser som Netværksprisen, der hvert år bliver uddelt til private eller offentlige virksomheder, der har udvist en god indsats på fastholdelses- og integrationsområdet. (Neergaard (a) 2006: s. 23)

Den etiske skole

Som navnet antyder, er omdrejningspunktet i denne skole spørgsmålet om etik. Virksomheder arbejder med CSR, da dette er det eneste rigtige at gøre og er etisk korrekt. Etik i denne sammenhæng omfatter en gængs opfattelse i samfundet om, hvad der er rigtig og forkert, fair og ikke fair. CSR omfatter, på samme måde som den internationale skole, ikke lovgivningsmæssige reguleringer men etiske problemstillinger, som er det rigtige at gøre og noget udover det, der kræves juridisk. (Neergaard (a) 2006: s. 23 – 24). Jeg ser, at den etiske skole er diametral modsat den dogmatiske skole, hvor spørgsmålet om rigtig og forkert er mere eller mindre underordnet, når bare markedsværdien maksimeres. Endvidere er argumenter om, at CSR ikke kan betale sig og andre negative argumenter for CSR, overflødige, da CSR i denne skole er det rigtige at gøre. På den måde kan CSR blive en form for "det-manglede-da-bare"-aktivitet.

De seks skoler viser, hvor mange forskellige tilgange, der er til CSR, og de virker umiddelbart forskellige fra hinanden. Men Neergaard pointerer, at den ene skole ikke nødvendigvis udelukker den anden (Neergaard (a) 2006: s. 24), og som jeg har gjort opmærksom på, overlapper nogle af skolerne hinanden som

den internationale og den dialogorienterede skole.

Min 9. semester opgaves formål var at komme frem til en definition af CSR, for at jeg kunne arbejde videre med det i dette speciale. Den definition af CSR, som jeg arbejder med i dette speciale, har grundlag i den dialogorienterede og den internationale skole.

I 1991 præsenterede den amerikanske professor i marketing Archie B. Carroll en CSR model udformet som en pyramide, som vist i figur 3. Figuren minder på mange måder om Maslows så efterhånden velkendte behovspyramide. Pyramiden viser, at på samme måde som i Maslows pyramide, skal de basale behov som økonomiske og lovmæssige ansvar dækkes før virksomhederne kan engagere sig i at udføre socialt ansvar.



Figur 3: Carroll's CSR pyramide (Carroll 1991: s. 42)

Ifølge Carroll, viser pyramiden de fire komponenter af CSR (Carroll 1991: s. 42). Nederst ses de økonomiske ansvar, som Carroll også kalder for *"the basic building block notion that economic performance undergrids all else."* (Carroll 1991: s. 42). Efterfølgende kommer de lovmæssige ansvar, hvor virksomhederne forventes at leve op til loven. Det etiske ansvar omhandler ifølge Carroll, at virksomhederne skal følge et etisk kodeks om, hvad der er rigtigt, retfærdigt og fair og samtidig undgå at skade stakeholder.

Som det sidste er de filantropiske ansvar, hvor virksomhederne forventes at bidrage med finansielle og humane ressourcer til samfundet og forbedre livskvaliteten (Carroll 1991: s. 42). Carroll understreger dog, at *"No metaphor is perfect, and the CSR pyramid is no exception. It is intended to portray the total CSR of business comprises distinct whole. Though the components have been treated as separate concepts for discussion purposes, they are not mutually to juxtapose a firm's economic responsibilities with its other responsibilities."* (Carroll 1991: s. 42). Trinnene i pyramiden følger dermed ikke hinanden kronologisk, men de kan godt overlape hinanden, men de øverste tre ansvar kan ikke sidestilles med de økonomiske ansvar.

Forfatter og erhvervsrådgiver Tania Ellis bruger i bogen *De nye pionerer – om sociale innovatorer, der skaber vækst, værdi og en bedre verden* en model lignende CSR pyramiden. Modellen, Ellis kalder for den etiske trappe, illustrerer en virksomheds interesser i fire trin (Ellis 2006: s. 22).

TRIN 1: Virksomheden tjener ejerens interesser

TRIN 2: Virksomheden tjener de interne interesser

TRIN 3: Virksomheden tjener (lokal) samfundet

TRIN 4: Virksomheden tjener menneskeheden

Figur 4: Den etiske trappe (Ellis 2006: s. 22)

Modellen viser på samme måde som CSR-pyramiden, at en virksomhed først kan arbejde socialt ansvarligt, når de basale behov er dækket. Ifølge Ellis begynder den sociale ansvarlighed allerede på trin 2, hvor virksomheden kan tjene de interne interesser ved at tage et socialt ansvar for interne stakeholders (Ellis 2006: s. 22). Jeg mener dog, at det kan diskuteres, om CSR-arbejdet ikke allerede kan påbegyndes på det første trin, da

det kan være i ejerens interesse at udvise social ansvarlighed. Hvis virksomhedens CSR brandes og dermed skaber merværdi for virksomheden, mener jeg, det kan være i ejerens interesse at arbejde med CSR. Derudover viser den etiske trappe, at en virksomhed kan arbejde med CSR på forskellige niveauer, og jeg ser ikke, at det ene trin udelukker det andet. Dette mener jeg betyder, at de fleste virksomheder, store som små, kan arbejde med CSR, da den enkelte virksomhed kan finde et trin og niveau, der passer til netop den.

Jeg vil dog stille spørgsmålstegn ved, om det er nødvendigt, at de basale behov i en virksomhed skal være dækket, før virksomheden kan arbejde med CSR. Jeg ser at selve virksomhedsgrundlaget kan være, at virksomheden er social ansvarlig, og dermed bliver CSR en måde at kunne få dækket behovet om indtjening og lovmæssigt ansvar. Et eksempel på en sådan type virksomhed eller organisation er Max Havelaar. Organisationen Max Havelaar er grundlagt som en international mærkeordning, der skal sikre fairtrade. Organisationens grundlag er dermed at sikre, at varer er produceret under socialt ansvarlige vilkår. Et andet eksempel er den britisk baserede kæde The Body Shop, der blev grundlagt i 1976, og som fra begyndelsen slog sig på at være en social ansvarlig virksomhed¹².

Forbrugernes syn på CSR

I afsnittet *Aktuelle begreber i forhold til CSR og branding*, redegjorde jeg for begrebet stakeholders. I afsnittet ses det, at der er mange forskellige interne og eksterne stakeholders, der er relevante for en virksomhed at forholde sig til. En af disse stakeholders er forbrugerne, der skal købe virksomhedens produkter. I forbindelse med at undersøge, hvordan CSR spiller sammen med branding, finder jeg det interessant, hvordan forbrugerne ser på virksomheders brug af CSR, da branding i mange tilfælde vil være henvendt til denne målgruppe. I artiklen *Consumers' perceptions of and responses to CSR: So little is known so far* undersøger professor ved institut for afsætningsøkonomi på CBS

Suzanne C. Beckmann, hvordan forbrugerne forholder sig til CSR. Beckmann er i artiklen kommet frem til 15 hovedområder, der omhandler forbrugere og CSR ved at undersøge akademiske artikler publiceret i England. Disse hovedområder har Beckmann efterfølgende komprimeret for at danne et overskueligt billede af forbrugernes interesse i forhold til CSR. Beckmann kommer frem til, at den største del af forbrugerne er interesserede i CSR, men der er stor uensartethed i forbrugernes oplysning og viden om virksomhedernes CSR aktiviteter, og de fleste forbrugere er ikke opmærksomme på, at mange virksomheder engagerer sig i en eller anden form for CSR aktivitet. Samtidig er forbrugerne skeptiske og nogle endda kyniske overfor virksomhedernes kommunikation af deres CSR-arbejde, men de er generelt positiv indstillede i forhold til virksomheder, der beskæftiger sig med CSR. Beckmann understreger dog, at *"Several aspects however complicate the picture – overall company reputation, the fit between company and cause, personal connection to the cause that is represented by the company's CSR activity, distinction between proactive and reactive CSR initiatives, product quality and price. And it goes for almost all instances that the relationship between expressed attitudes and active consumer choice is weak."* (Beckmann 2006: s. 172). Endvidere skriver Beckmann, at selvom de fleste forbrugere er positive indstillede til CSR, vil de færreste gå på kompromis med produkternes kvalitet og pris i købsituationen. Derudover fravælger forbrugerne oftere virksomheder eller brands, der opfører sig uetisk, end de foretager tilvalg af virksomheder eller brands, der opfører sig socialt ansvarligt (Beckmann 2006: s. 172). Dette mener jeg dog kan hænge sammen med forbrugernes manglende oplysning og viden om virksomhedernes CSR-aktiviteter. Beckmanns undersøgelse viser, at forbrugerne generelt er positive over for CSR men, at der er en stor udfordring for virksomheder i at kommunikere deres CSR-aktiviteter til forbrugerne, da disse ikke besidder megen viden om dette. For at forbrugerne skal vælge et produkt fra en social ansvarlig virksomhed, har forbrugerne behov for at få mere viden om virksomhedens CSR-aktiviteter. En anden udfordring for virksomhederne ligger i, at forbrugerne generelt er skeptiske overfor kommunikationen af CSR, og virksomhederne må derfor

finde en gylden middelvej for at kommunikere deres CSR-arbejde uden at støde forbrugerne fra sig.

CSR som modedille

CSR er et buzzword for tiden. Det er blevet populært for virksomheder at være socialt ansvarlige og særligt på CBS er CSR blevet populært. Jeg mener, at virksomheder og akademikere gør en dyd ud at arbejde med buzzwords, men så snart den første bølge har lagt sig, lægger interessen for arbejdet sig for det meste også. I det følgende vil jeg undersøge og diskutere, om CSR bare er en modedille, som interessen vil blive mindre for i løbet af de næste par år, eller om CSR er mere langtidsholdbart.

Som det ses i min historiske gennemgang af CSR, er det ikke et nyt fænomen at arbejde med social ansvarlighed. Det nye ved CSR er dermed ikke, at virksomhederne udøver social ansvarlighed, men jeg ser dog en udvikling i det strategiske aspekt af CSR, hvor det har bevæget sig fra at være ren filantropi uden tilknytning til virksomhedens aktiviteter til at være et strategisk arbejde med stærk tilknytning til de aktiviteter, virksomheden beskæftiger sig med.

Jeg har tidligere i specialet beskrevet globaliseringen og dens påvirkninger i afsnittet *Aktuelle begreber i forhold til CSR og branding*. Flere og flere virksomheder flytter deres produktion til lande, hvor lovgivningen er slappere end i Danmark, hvilket er medvirkende til, at nationalstater stadig får sværere ved at regulere virksomhedernes adfærd. Samtidig udgør multinationale virksomheder en stadig større magtfaktor økonomisk. I samme afsnit beskrev jeg senmoderniteten ud fra Giddens. Dette viste, at det senmoderne samfund er en risikokultur, hvor virksomheder står overfor forskellige risici i forhold til stakeholders. Disse risici hænger sammen med de problemstillinger, der er i forhold til globaliseringen. Ifølge Giddens kan virksomheder ikke vælge, om de vil påvirke de lokalmiljøer og kontekster, de befinder sig i, da det er en uundgåelig konsekvens af senmoderniteten. Virksomheder

kan dog vælge, hvordan de vil påvirke disse kontekster.

Dette, mener jeg, gør, at der er brug for et tiltag som CSR i virksomhederne, for at de kan sikre, at deres produkter er produceret under acceptable forhold. Samtidig ser jeg, der er behov for, at alle relevante stakeholders både værende interesseorganisationer og os som forbrugere får information om virksomhedernes sociale ansvar eller mangel på samme, så vi kan være med til at sætte dagsordenen for, hvad der er acceptabelt eller ikke acceptabelt. På grund af dette og det større krav til gennemsigtighed i virksomhederne, som vi oplever i dag, ser jeg ikke, at CSR er et fænomen, vi kan se bort fra de kommende år.

I artiklen *Corporate Social Responsibility is a Management Fashion. So What?* diskuterer Associate Professor ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse på CBS Eric Guthey, Professor ved RUC Roy Langer og professor ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse på CBS Mette Morsing, om CSR er en modedille eller management fashion, som de kalder det, samt hvad det så betyder for CSR.

Guthey et. al. citerer den engelske avis *The Economist* for i 2004 at have skrevet *"One of the biggest corporate fads of the 1990s – less overpowering, no doubt, than dot.com mania, but also longer-lived – was the flowering of "corporate social responsibility"* (Guthey et. al. 2006: s. 40). *The Economist* kritiserer, som citatet viser, CSR for ikke at være andet end en modedille. Mange CSR teoretikere har, ifølge Guthey et. al., taget denne kritik af CSR som værende en modedille til sig og har gjort mange forsøg på at tilbagevise dette. Guthey et. al. mener, at dette er med til at bekræfte, at CSR netop er en modedille eller management fashion, som de kalder det, da hvis det ikke er en modedille, ville der ikke være nogen grund til at forsøge at tilbagevise det (Guthey et. al. 2006: s. 40). Guthey et. al. karakteriserer en modedille som værende:

"The term management fashion refers to the way that companies and the people who work for them seem eager to adopt and hype

every next organizational improvement program in a lemming-like manner, and then drop it for yet another one without any real sense of follow-through" (Guthey et.al. 2006: s. 45).

Ifølge Guthey et. al. bliver ordet modedille ofte set som negativt af CSR-eksperter, da *"They think that to call a management tool a "fashion" or a "fad" is to imply that it isn't serious, that it doesn't work, and that anyone who uses it isn't focused like a laser beam on improving bottom line results to the exclusion of everything else"* (Guthey et.al. 2006: s. 46). Dette, mener Guthey et. al., dog er en forkert opfattelse. Jeg tilslutter mig dette. Selvom jeg selv har begået det, der ifølge Guthey et. al., er en fejl, nemlig at forsøge at tilbagevise at CSR er en modedille, mener jeg, det nødvendigvis ikke er negativt, at CSR ifølge Guthey et. al. er en modedille, da jeg formoder, at virksomheder ikke vil tage dillen til sig, hvis der viste sig ikke at være noget hold i den. Hvis modedillen havde en kort levetid, kan jeg dog forstå opfattelsen af, at en modedille er noget negativt, men med et fænomen som CSR, der har været populært siden midten af 90'erne, må jeg formode, at virksomhederne kan se noget positivt ved at tage den til sig. Guthey et. al. skriver, at en modedille i virksomheder som et strategisk værktøj er forskellig fra en modedille indenfor tøj- og hårstil, hvor det handler om at appellere til øjet. En strategisk modedille handler derimod om effektivt at nå virksomhedens mål på en ny og bedre måde end de gamle strategier, og som Guthey et. al. skriver *"If they would not promise bigger shareholder revenues, they simply would not become management fads and fashions"* (Guthey et. al. 2006: s. 47). Jeg mener dog, at der er virksomheder, der bruger CSR som et smart markedsføringsgreb i form af filantropisk CSR. Dette har vi set herhjemme i form af Danmarksindsamlingen, hvor virksomheder giver store beløb, for at få deres navn nævnt. Et andet eksempel er trenden om at give en ged og lignende til fattige i tredjeverdenslande som firmajulegaver. På den måde viser virksomhederne, at de er med på moden om at udvise social ansvarlighed, dog uden at det har en naturlig forbindelse til virksomhedens øvrige aktiviteter.

Opsamling

CSR er i dag populært i virksomhedernes strategiske arbejde, men CSR er langt fra et nyt fænomen. Virksomheder, der udviser social ansvarlighed som et strategisk værktøj kan spores tilbage til 1800-tallet. Det var dog først i 1980'erne social ansvarlighed for alvor slog igennem hos virksomhederne, hvor flere virksomheder slog sig på at være grønne. På grund af den stadig voksende globalisering, slog CSR, som vi kender det i dag, igennem i 1990'erne.

Den type af CSR, vi kender i dag er et stort og diffust område, der dækker over mange forskellige tiltag af social ansvarlighed, og der er mange forskellige syn på, hvad CSR indebærer. De forskellige syn på CSR kan overordnet deles ind i seks forskellige skoler, som er den dogmatiske skole, den filantropiske skole, den internationale skole, den dialogorienterede skole, den danske skole og den etiske skole. De forskellige skoler er umiddelbart meget forskellige, men visse skoler overlapper hinanden som den internationale og den dialogorienterede skole. Det er disse to sidste skoler og min forundersøgelse i min 9. semesters opgave, der ligger til grund for den definition af CSR, som jeg arbejder med i dette speciale. Definitionen lyder:

CSR er virksomhedernes frivillige arbejde med sociale og miljømæssige problemstillinger på nationalt og internationalt niveau. CSR-arbejdet foregår i tæt dialog med relevante stakeholders, hvor der sker en gensidig påvirkning.

CSR-arbejdet i en virksomhed kan på mange måder ses som Maslows behovspyramide, hvor virksomheden først varetager de økonomiske ansvar, de lovmæssige ansvar og til sidst de etiske eller CSR. Disse trin kan dog godt overlappe hinanden, og det ene efterfølger ikke nødvendigvis det andet. De forskellige trin tjener forskellige interesser som ejerens interesser, de interne interesser, samfundets interesser og til sidst menneskehedens interesser. Dette viser, at CSR kan foregå på forskellige planer alt afhængig af, hvilke interesser virksomheden ønsker at tjene. Det betyder, at

de fleste virksomheder, store som små, kan arbejde med CSR, da den enkelte virksomhed kan finde et plan, der passer til den.

Den største del af forbrugerne er interesserede i CSR, men deres viden og oplysning om virksomhedernes aktiviteter er minimal og mange er ikke opmærksomme på, at mange virksomheder engagerer sig i CSR. Forbrugerne er skeptiske og/eller kyniske i forhold til virksomhedernes kommunikation af deres CSR-arbejde. Dette sætter virksomhederne overfor et paradoks og en stor udfordring. For at forbrugerne skal få mere viden og blive mere opmærksomme på CSR-arbejdet, bliver virksomhederne nødt til at kommunikere deres CSR-arbejde. Paradokset ligger i, at forbrugerne er skeptiske for denne kommunikation, og udfordringen ligger i, at kommunikere CSR-arbejdet på en måde, der tager hensyn til forbrugernes skeptiske og kyniske indstilling.

CSR kritiseres for ikke at være andet en modedille. Opfattelsen af, at det er negativt, at et fænomen er en modedille, må anses for at være forkert. Hvis virksomheder tager en modedille til sig på grund af, at det er en modedille, kan det være negativt, men hvis der, som CSR, er langsigtet hold i fænomenet og det bliver brugt strategisk i virksomheden, er det forkert at opfatte det som negativt. En modedille som CSR vil ikke blive til en modedille, hvis ikke virksomhederne kan se fordele i at tage den til sig og i sidste ende gavne virksomheden. Et fænomen bliver ikke til en modedille, hvis virksomhederne ikke kan se fordele ved det. Dermed er kritikken om, at virksomhederne ikke skal tage CSR til sig, da det bare er en modedille, ikke berettiget.

Noter

⁸ Friedman citeret i Drejer 2006: s. 190

⁹ <https://www.danmarksindsamling.dk/omdi>

¹⁰ <http://www.dr.dk/DR1/Dokumentar/2008/0508102938.htm>

¹¹ Se mere om Global Compact her: <http://www.unglobalcompact.org/Languages/Danish/index.html>

¹² Se mere om The Body Shop på: http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/services/aboutus.aspx

CSR som branding

I dette afsnit vil jeg diskutere, hvordan CSR og branding spiller sammen og dermed forsøge at belyse min problemstilling.

Jeg vil diskutere sammenhængen mellem CSR og branding ved først at redegøre for min forundersøgelse i min 9. semester opgave. Jeg vil uddybe resultaterne fra denne opgave ved at belyse disse punkter med resultaterne fra analyserne i de forrige afsnit. På den måde vil jeg diskutere, hvilke punkter CSR og branding har tilfælles, og hvordan de to felter underbygger hinanden. Herefter vil jeg analysere mere dybdegående, hvordan CSR og branding spiller sammen. Dette vil jeg gøre ved at sammenholde resultaterne af mine analyser af branding og CSR og endvidere inddrage resultaterne fra afsnittet om aktuelle begreber i forhold til CSR og branding. Slutteligt vil jeg komme ind på nogle kritikpunkter og udfordringer, der er ved at brande CSR.

Resultat af forundersøgelse

Som jeg tidligere har beskrevet, fungerede min 9. semester opgave som en forundersøgelse for min problemstilling i dette speciale. I denne forundersøgelse kom jeg frem til nogle punkter, som CSR og branding har tilfælles. Som det kan ses i indledningen, fandt jeg frem til fire punkter, hvor CSR og branding har noget tilfælles. Disse punkter fandt jeg frem til gennem Neergaards artikel *Social ansvarlighed og økonomiske resultater. Er spørgsmålet relevant.* I artiklen undersøger Neergaard costs og benefits ved CSR (Neergaard 2006 (b): s. 152). Disse costs og benefits sammenholdt jeg med branding og kom dermed frem til fire punkter, hvor CSR og branding kan sammenlignes. De fire punkter omhandler større konkurrencedygtighed og indtjening, bedre image, bedre relation til stakeholders og tiltrækning samt motivering og fastholdelse af arbejdskraft. Disse punkter omhandler alle virksomhedens profil og de værdier, virksomheden ønsker at kommunikere. Værdier er netop et centralt punkt ved både branding og CSR, hvorfor jeg i forundersøgelsen fandt det passende at bruge dette til at skitsere ligheder mellem CSR og branding.

Ved første punkt om større konkurrencedygtighed og indtjening, nævner Neergaard, at *"Socialt ansvarlig adfærd er en måde, hvorpå virksomheden kan differentiere sine produkter"* (Neergaard 2006 (b): s. 152). Som tidligere beskrevet under afsnittet om produkt-branding minder flere og flere produkter efterhånden hinanden så meget, at der er behov for at differentiere de enkelte produkter fra andre lignende. Dette kan gøres ved at tillægge produktet værdier, som forbrugerne kan forholde sig til. I afsnittet om forbrugernes syn på CSR beskrev jeg, at forbrugerne generelt ser positivt på CSR. En måde at differentiere produkterne på kan dermed være at tillægge produkterne en værdi som CSR i virksomhedens branding. Virksomhederne skal dog være en smule forbeholdne i deres branding af CSR ved det enkelte produkt, da forbrugerne er skeptiske for kommunikation af CSR. Jeg ser dog, at hvis virksomheden gør CSR til en del af dens levegrundlag og dermed er afhængig af deres CSR-arbejde, kan virksomheden bruge corporate branding som en mulighed til at gøre opmærksom på deres CSR-arbejde, og det kan blive en naturlig del af den samlede branding. Det er dog vigtigt, at virksomheden kan leve op til dens løfter om CSR, da forbrugerne ellers vil gennemskue det, og tilliden til virksomheden kan blive svækket. Som jeg skrev i afsnittet om værdier, er det vigtigt, at værdierne afspejler det reelle arbejde, virksomhederne gør, da det ellers bare er tomme ord, og som Thyssen vil kalde det, bliver det sminke over tør og knastet hud. Hvis værdierne er håndterbare, vil risikoen for, at de bare er tomme ord mindskes. Jeg er enig med Neergaard i, at en værdi som social ansvarlighed er en værdi, virksomhederne kan bruge til at differentiere deres produkter, da social ansvarlighed kan være en håndterbar værdi. Dette kræver dog, at værdien bliver kommunikeret på en let forståelig måde, da CSR ellers kan være et diffust område for forbrugerne at forholde sig til. Jeg ser, at branding af CSR kan være en god mulighed for at kommunikere værdien om CSR, da det kan gøre den mere forståelig hos forbrugerne end eksempelvis kommunikation via et grønt regnskab eller andet ikke finansielt regnskab. På den måde kan virksomheden bruge branding af CSR som et talerør fra virksomheden til offentligheden, som jeg beskrev det i den eksterne brug af værdier i afsnittet om dette.

I andet punkt om bedre image, forklarer Neergaard, at *"Samfundsmæssig ansvarlighed kan være med til at få kunderne til at forbinde en virksomhed og/eller et mærke med noget positivt"* (Neergaard 2006 (b): s. 152). Hvis kunderne skal forbinde virksomheden med noget positivt ved hjælp af virksomhedens CSR-arbejde bliver forbrugerne nødt til at være opmærksomme på, at virksomheden bruger CSR. Som jeg skrev i afsnittet om forbrugernes syn på CSR er mange forbrugere ikke opmærksomme på, at mange virksomheder engagerer sig i CSR. For at forbrugerne skal blive opmærksomme på dette, skal virksomhederne derfor kommunikere dette arbejde til forbrugerne. Dette kan blandt andet gøres ved hjælp af branding, da, som jeg beskrev i forrige punkt, virksomheden dermed kan tillægge sig selv eller deres produkter nogle værdier, forbrugerne kan identificere sig med. Jeg vil dog tage samme forbehold, som ved det forrige punkt. Det er vigtigt, at virksomheden lever op til det, den lover i branding, da det ellers kan give bagslag, og forbrugerne kan få negative konnotationer til det enkelte produkt eller hele virksomheden. Et eksempel på, at virksomheder kan bruge CSR til at forbinde virksomheden med noget positivt, er Fairtrade-ordningen fra Max Havelaar. Ved at blive en del af denne ordning, kan virksomheden mærke dens produkter med Fairtrade-mærket og dermed vise, at den forsøger at skabe gode forhold for dens producenter og leverandører. Samtidig ser jeg, at denne ordning ikke vil skræmme de kyniske kunder, da denne mærkeordning er en, vi er vant til at se på hylderne i supermarkedet. Som et resultat af senmodernitetens refleksivitet er den viden, forbrugerne besidder konstant til revision, og de stiller konstant spørgsmålstejn ved ny viden. Ved at benytte sig af en allerede kendt mærkning, kan virksomheden imødekomme forbrugernes refleksivitet ved at skabe mindre usikkerhed om produktet og i sidste ende blive en del af forbrugernes livsstil.

Om bedre relationer til stakeholders skriver Neergaard, at *"Gode relationer til stakeholders kan ses som en forsikring mod dårlig omtale. Gennem dialog med fx NGO'er kan en virksomhed helt eller delvist sikre sig mod dårlig omtale, der kunne påvirke virksomhedens salg"* (Neergaard 2006 (b): s. 152). Som jeg skrev

i afsnittet om branding, handler branding om at tage hensyn til stakeholders værdier og forsøge at kommunikere til disse. Brandingen kan dermed være med til at skabe gode relationer til stakeholders ved, at virksomheden tager hensyn til deres værdier og inddrager dem i brandet. Dette skaber en dialog mellem virksomheden og stakeholders og kan være med til at sikre virksomheden mod dårlig omtale fra stakeholders, som det er tilfældet i det stakeholder-baserede brand. Medierne er i særdeleshed en interessant stakeholder under dette punkt. Medierne retter ofte fokus mod virksomheder, der udøver en uetisk praksis som eksempelvis Ericsson og Telenor, som jeg tidligere har omtalt. Problemet i dette eksempel var dog, at de to virksomheder ikke levede op til det, de lovede at gøre på CSR-området. Men hvis en virksomhed, der lever op til deres løfte om CSR-arbejde, brander sig med det, kan det blive en form for license-to-operate og kan dermed styrke deres forhold til medierne og andre stakeholders, og virksomheden kan dermed imødekomme kravet om gennemsigtighed, som jeg beskrev det under afsnittet om stakeholders.

Vedrørende det sidste punkt om tiltrækning, fastholdelse og motivering af arbejdskraft, nævner Neergaard, at *"En stærk social og miljøvenlig profil kan være med til at gøre virksomheden attraktiv som arbejdsplads"* (Neergaard 2006 (b): s. 152). Det skal nævnes, at artiklen er skrevet før den finanskrisen, vi befinder os i i dag, og punktet omhandler specielt tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft i de små årgange, som bliver uddannet i disse år. For tiden ser det ikke ud, som om virksomhederne har nogle problemer i at tiltrække sig kvalificeret arbejdskraft, da det kan være svært at få arbejde som nyuddannet. Jeg vælger dog at medtage punktet, da det på sigt, når finanskrisen er ovre, kan blive en udfordring for virksomhederne at tiltrække den rette, kvalificerede arbejdskraft, som vi så det, før krisen begyndte. Dette punkt ligner på mange måder de forrige punkter om stakeholders. I de forrige punkter er stakeholders forbrugerne og medierne, hvor der her er tale om medarbejdere som stakeholders. Et corporate brand, der fokuserer på det medarbejder-fokuserede brand, kan, som jeg før har beskrevet, være med til at skabe fælles fodslag blandt

medarbejdere og kommende medarbejdere. Samtidig bruges denne type branding til at skabe et attraktivt billede af sig selv over for kommende medarbejdere. Ved at bruge CSR i virksomhedens corporate branding kan virksomheden dermed spille på værdier som social ansvarlighed over for nye medarbejdere. Dette vil være attraktivt for en virksomhed, der ønsker, at CSR skal blive en naturlig del af virksomheden og spille en central rolle i virksomhedens vision og mission, da kommende medarbejdere kan vælge netop denne virksomhed på baggrund af værdien om social ansvarlighed, hvilket vil medføre fælles fodslag på dette punkt.

CSR og branding

I dette afsnit vil jeg analysere mere dybdegående, hvad CSR og branding har tilfælles og hvordan de to felter kan kombineres til en ny helhed.

Som jeg skrev i afsnittet om branding, kan branding overordnet deles op i produkt-branding og corporate branding. Brandingen af CSR kan derfor foregå på to planer. Branding af de enkelte produkter kan være en god måde at differentiere det enkelte produkt fra andre lignende og være en måde at få forbrugerne til at købe produktet, som jeg diskuterede i forrige afsnit og det tager dermed hensyn til adskillelsen af tid og rum. Men hvis CSR skal være mere bredt funderet i virksomhedens kommunikation, skal det også indgå i virksomhedens corporate brand. CSR er noget, virksomheden engagerer sig i og ikke det enkelte produkt, derfor vil det være naturligt at involvere CSR i virksomhedens corporate brand. Samtidig indikerer ordet corporate i CSR, at den sociale ansvarlighed og engagement omhandler virksomheden som samlet hele, hvilket er det samme i corporate branding. Der er dog også virksomheder, der vælger at knytte CSR-arbejdet til et produkt, og det er i forbindelse med dette produkt, virksomheden udøver CSR og derfor er produkt-brandingen nyttig. Et eksempel på dette er virksomheden Toms. Toms er en stor virksomhed, der laver mange forskellige produkter og engagerer sig i CSR

på mange forskellige områder. En af Toms' CSR aktiviteter omhandler at støtte skolegang til kakaobøndernes børn i Ghana. I dette tilfælde ville det ikke give mening, hvis Toms brander de produkter, der ikke er chokoladeprodukter med deres CSR engagement i Ghana, da der kun er naturlig forbindelse mellem denne aktivitet og chokoladeprodukterne og ikke til de andre produkter. Hvis branding skal være troværdig, er det vigtigt, at CSR-arbejdet skal have en naturlig forbindelse til produktet, da der ellers kan være en risiko for, at forbrugerne vil blive forvirrede over budskabet, hvilket kan vække deres kynisme for kommunikationen af CSR. Det kan dog være fint, hvis Toms også inddrager CSR i deres corporate brand for at ramme flere stakeholders end bare forbrugerne. Ved at inddrage det i deres corporate brand vil Toms også signalere værdien om social ansvarlighed til eksempelvis NGO'er, medier, shareholders og medarbejdere. Et eksempel på en virksomhed, der benytter sig af corporate branding af CSR, er vaskemiddelvirksomheden Ariel med kampagnen "Skru ned til 30°"¹³. Ariel har udviklet produkter, der kan vaske tøjet rent ved lavere temperaturen, end vi tidligere har været vant til. I kampagnen gør Ariel forbrugerne opmærksomme på disse produkter ved at opfordre forbrugerne til at vaske deres tøj ved 30 grader og på den måde mindske energiforbruget og skåne miljøet. Ariel brander sig dermed med, at de tager hensyn til miljøet og opfordrer deres kunder til at gøre det samme. Virksomheden lever af at sælge vaskemidler, der er skadelige for miljøet. Brandingen af miljøvenlige produkter har dermed en naturlig forbindelse mellem virksomhedens CSR-arbejde og dens produkter.

Produkt-brandingen af CSR vil dermed være med forbrugerne som målgruppe, mens corporate branding af CSR vil nå alle stakeholders, der har en værdiinteresse i CSR.

Som nævnt i afsnittet om værdier, er der seks måder, hvorpå værdierne i en virksomhed kan fastsættes. For virksomhedens branding af CSR er det vigtigt at fastlægge, hvilken måde deres værdi om CSR bliver fastsat på. I branding og corporate branding i særdeleshed er det vigtigt, at værdierne bliver en naturlig og

inkorporeret del af virksomheden som samlet hele, da der i virksomheden dermed kan blive overensstemmelse mellem virksomhedens vision, kultur og image. For at dette kan lade sig gøre med CSR, ser jeg, at virksomheden skal have inkorporeret og fastsat CSR som værdi i punkterne om tradition og ledelse. Jeg ser, at det er vigtigt, at ledelsen fastsætter værdien om, at virksomheden skal arbejde med CSR. På den måde kan ledelsen kommunikere, hvor de ønsker, virksomheden skal bevæge sig hen. Samtidig tror jeg det er vigtigt, at ledelsen tager teten i forhold til CSR, da det ofte er på ledelsesniveau, beslutningerne om at udvise social ansvarlighed bliver taget. I de færreste virksomheder er CSR en del af virksomhedens tradition, men ved at inkorporere CSR under dette punkt, kan virksomheden sørge for, at CSR bliver en del af den fremtidige tradition, og på den måde vil det blive en naturlig del af virksomhedens fundament. Hvis ledelsen formår at gøre CSR til en naturlig del af virksomheden og dermed også traditionen fremover, ser jeg branding af CSR blive lettere for virksomheden, da stakeholders dermed ikke kan stille så mange spørgsmål om grundlaget for arbejdet.

Som jeg skrev under afsnittet om branding, karakteriseres et brand ved at have rationelle og emotionelle dimensioner, som kan bruges af forbrugerne som en idé til at leve en del af deres liv med. Jeg ser, at CSR både besidder de rationelle og emotionelle dimensioner. Begge dimensioner kan findes ved virksomhedernes brug af CSR og hos forbrugerne. For virksomhederne er CSR rationelt, da CSR internt i virksomheden kan være med til at forbedre arbejdsmiljøet i virksomheden og dermed sikre mere tilfredse medarbejdere, der kan være villige til at gøre en ekstra indsats. Eksternt kan CSR være med til at sikre virksomheden mod dårlig omtale hos stakeholders. Jeg ser, at den emotionelle dimension kan spille ind i forhold til virksomhedens medarbejdere, da CSR-arbejdet kan være med til at gøre medarbejderen stolt af sin arbejdsplads og dermed spille på de emotionelle følelser hos medarbejderen. Hos forbrugerne ser jeg den rationelle dimension være, at den enkelte forbruger tænker rationelt i forbrugssituationen og køber en vare produceret af en virksomhed, der arbejder med CSR som eksempelvis Fairtrade, da forbrugeren dermed er med til at sikre

ordentlige arbejdsforhold hos producenten. Det er dog vigtigt, at denne vare kan konkurrere med andre lignende varer i kvalitet og pris, da forbrugeren ikke er villig til at gå på kompromis med dette, som jeg skrev det i afsnittet om forbrugernes syn på CSR. Den emotionelle dimension ligger i, at forbrugeren kan få en positiv følelse i at købe et produkt, der er produceret socialt ansvarligt. Jeg har en formodning om, at mange forbrugere bevidst går efter varer, der på den ene eller anden måde er produceret socialt ansvarligt. For at tage Fairtrade igen, formoder jeg, at mange forbrugere vælger et produkt som eksempelvis kaffe, der er mærket med Fairtrade end at købe en anden kaffe. Valget om at købe Fairtrade-produkter kan på den måde blive en del af det, som Giddens kalder livsstil, og kan dermed fortælle noget om forbrugernes identitet, ligesom det kan blive en måde at fremstille sig selv på. Endvidere beskrev jeg i branding-afsnittet, at et brand er et koncept, der tager hensyn til stakeholders værdier og forsøger at kommunikere til disse. I afsnittet om forbrugernes syn på CSR anførte jeg, at forbrugerne generelt er positive over for CSR, og at det er en værdi, de dermed lægger vægt på. CSR er dermed et værdisæt, virksomhederne kan bruge til at beskrive sig selv med og kommunikere til stakeholders, da CSR har betydning for disse. Ved at brande sig med CSR kan virksomheden på den måde inddrage stakeholders i brandet.

Ifølge Giddens, som jeg beskrev det i afsnittet om aktuelle begreber i forhold CSR og branding, har virksomheder behov for et sansesystem, der blandt andet gør dem opmærksomme på deres moralske forpligtelser såsom CSR. Dette kan virksomhederne opnå ved at være i dialog med stakeholders for hensigtsmæssigt at kunne træffe disse valg. Jeg ser, at branding af CSR kan være et værktøj til at komme i denne dialog med stakeholders som forbrugerne, da branding kan fungere som et talerør mellem virksomheden og forbrugerne.

Kritik af at brande CSR

På trods af, at jeg ikke har kunnet finde litteratur om, hvordan

CSR og branding spiller sammen, er der skrevet meget om, hvilke risici, der kan være ved at kommunikere og brande CSR samt meget kritik af dette. Jeg vil i det følgende redegøre for nogle af disse kritikpunkter, da jeg finder dem væsentlige i forhold til sammenspillet mellem CSR og branding.

I artiklen *Virksomhedens sociale ansvar: Danske CSR traditioner i lyset af angelsaksiske og kontinentale CSR traditioner*, beskriver professor ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse på CBS Mette Morsing og professor ved institut for afsætningsøkonomi på CBS Suzanne C. Beckmann nogle af de kommunikative udfordringer og problemer, virksomheder står over for i forbindelse med deres CSR-arbejde. Morsing og Beckmann mener, at i takt med ekspliciteringen af virksomhedens CSR-arbejde, bliver forventningerne til virksomhedens CSR - indsats samtidigt øget fra stakeholders (Morsing et. al. 2006: s. 124) og dermed bliver der øget fokus på CSR indsatsen. Jeg ser, at hvis virksomheden ikke kan leve op til de øgede forventninger, kan det få negative konsekvenser for virksomhedens image. Samtidig mener Morsing og Beckmann, at hvis en virksomhed bliver for højtråbende om dens CSR-arbejde, vil det vække mistænkelighed hos stakeholderne, da virksomheden vil virke selvtilfreds, hvilket kan skabe kritik fra stakeholders (Morsing et. al. 2006: s. 125). Jeg ser, at denne råben højt også kan være med til at gøre stakeholders mistænkelige over, om virksomheden forsøger at skjule noget, siden de har behov for at skille så meget med det, de gør godt. Endvidere frygter Morsing og Beckmann, at branding af CSR kan bevirke, at CSR-arbejdet vil blive orienteret om virksomhedens corporate brand og ikke den stakeholder-dialog, der er væsentlig for CSR. I denne sammenhæng ser Morsing og Beckmann en risiko for, at virksomhedens CSR-engagement vil omhandle de aktiviteter, der er nemme at kommunikere, og som er populære blandt stakeholders (Morsing et. al. 2006: s. 125). Jeg tilslutter mig denne frygt for, at CSR-arbejdet kan blive populistisk og fokusere på enkelte sager, der er nemme at kommunikere og dermed fjerne fokuset fra den overordnede CSR-indsats.

Marketingskonsulent John Grant kommer med endnu et kritikpunkt

af kommunikationen af CSR i bogen *The Green Marketing Manifesto*. Grant mener, at det er omsonst at kommunikere eller brande det, virksomheden gør på CSR området, da *"You don't advertise that your products are free from broken glass. Or that your factory has good basic hygiene."* (Grant 2007 s. 82). Grant mener dermed, der ikke er nogen grund til for virksomhederne at brande sig på, at de gør alt rigtigt og arbejder etisk korrekt. Han mener derimod, at hvis den enkelte virksomhed skiller sig nok ud fra andre virksomheder på CSR området, vil stakeholders fungerer som virksomhedens marketingkampagne eller branding (Grant 2007 s. 82). Jeg er dog uenig i dette punkt. CSR er efterhånden et så udbredt strategisk værktøj i virksomhederne, at det kan være svært at skille sig ud fra andre virksomheder bare ved at gøre en indsats på CSR området. Jeg ser derimod, at det område virksomhederne kan skille sig ud på er med deres branding af CSR-arbejdet. Samtidig har jeg svært ved at se, hvor stakeholders skulle få den information fra, der gør, at de kan agere marketingkampagne, hvis virksomhederne ikke kommunikerer deres arbejde. Jeg er dog enig i Grant med, at det ikke er nok, at virksomhederne bare brander sig på at være gode for at være gode, hvis der ikke er et større strategisk formål med det.

Som jeg skrev i afsnittet om værdier, kalder Thyssen arbejdet med værdier for uundgåeligt hykleri, hvor værdierne kan blive et dække over, at virksomhederne undlader at løse konflikter, og værdierne ikke opfyldes. Brandingen af CSR kan på den måde blive et dække over områder, virksomheder ikke udviser et socialt ansvar for eller blive en sovepude for virksomhederne. Dette kan ses i det tidligere nævnte tilfælde med Telenor og Ericsson. Disse to virksomheder arbejder begge med CSR og har blandt andet underskrevet FN's Global Compact. Alligevel viste det sig, at virksomhederne ikke havde rent mel i posen.

Som det kan ses af disse kritikpunkter, kan branding af CSR være et minefelt for virksomhederne at bevæge sig rundt i, da der rundt om hvert hjørne kan være risiko for, at arbejdet vil blive opfattet negativt ved stakeholders samtidig med, det kan blive en form for sovepude for virksomhederne.

I indledningen nævnte jeg, at IKEA har fravalgt at brande sig eksternt på deres CSR-arbejde og henvendte sig i stedet til deres medarbejdere. En af grundene til dette var, ifølge John Grant, netop et af de kritikpunkter, jeg her har skitseret. IKEA frygtede, at hvis de "reklamerede" eller brandede sig på deres CSR-arbejde, ville det komme i søgelyset som værende i modstrid med deres værdi om at være ydmyg. . Denne frygt for negativ omtale kan forbindes med, at ekspliciteringen af CSR kan medføre større fokus på virksomhedernes CSR-indsats og forventningerne til denne øges, hvilket det ikke er sikkert, IKEA har været interesseret i pga. frygten for negativ omtale i medierne. Samtidig har IKEA, ifølge Grant, frygtet et andet kritikpunkt fra Morsing og Beckmann, hvor det at råbe højt kan vække mistillid hos stakeholders. På IKEAs danske hjemmeside kan enhver, der ønsker at indhente information om IKEAs sociale ansvarlighed, dog hurtigt få klarsyn for dette kun to klik væk fra startsiden¹⁴. Dette viser, at selvom IKEA ikke ønsker at reklamere med deres CSR-arbejde for stakeholders, forsøger IKEA heller ikke at skjule dette arbejde, da det nemt kan findes på hjemmesiden. Grants udtalelse om IKEA er endvidere fra 2007, og der kan være sket en ændring i IKEAs holdning til eksplicitering af deres CSR-arbejde siden da.

Opsamling

Overordnet har CSR og branding fire punkter tilfælles. Disse punkter er: større konkurrencedygtighed og indtjening, bedre image, bedre relation til stakeholders og tiltrækning samt motivering og fastholdelse af arbejdskraft.

Det første punkt omhandler, hvordan produkter kan differentiere sig fra andre ved at tillægge produktet værdien om CSR, som forbrugerne generelt er positive over for. Det er vigtigt, at virksomheden lever op til deres værdier, da forbrugerne ellers gennemskuer det, hvilket kan resultere i en svækket tillid.

Bedre image kan opnås ved, at forbrugerne forbinder virksomheden med noget positivt. For at forbrugerne bliver opmærksomme på

virksomhedens CSR-arbejde, kan virksomheden brande sig på dette og på den måde tillægge sig en værdi, forbrugerne kan identificere sig med. Dette kan blandt andet gøres ved hjælp af Fairtrademærkningen, som forbrugerne på forhånd kender. Ved at gøre brug af en på forhånd kendt mærkning tager virksomheden hensyn til senmodernitetens refleksivitet for i sidste ende blive en del af forbrugernes livsstil.

Det næste punkt handler om at tage hensyn til stakeholders værdier og forsøge at kommunikere til disse og dermed skabe en dialog. Her ser jeg især medierne som værende en interessant stakeholder, da disse ofte retter fokus mod virksomheder, der udøver en uetisk praksis. Brandingen af CSR kan sikre virksomheden mod dårlig omtale og opnå gennemsigtighed, og det kan dermed blive en form for license-to-operate.

Det sidste punkt omhandler, hvordan brandingen af CSR kan være medvirkende til at tiltrække ny arbejdskraft og skabe fælles fodslag ved den eksisterende arbejdskraft. Virksomheden kan spille på værdien om social ansvarlighed for at forsøge at gøre dette til et vigtigt punkt på dagsordenen for medarbejderne.

Brandingen af CSR kan både ske som produkt-branding og som corporate branding. Produkt-brandingen kan bruges til at differentiere det enkelte produkt og er henvendt til forbrugerne. Produkt-brandingen af CSR er nyttig, hvis CSR-arbejdet er i direkte og naturlig forbindelse med det enkelte produkt, som er tilfældet i eksemplet med Toms. Corporate brandingen kan bruges til at få CSR bredt funderet i hele virksomheden, og ordet corporate i CSR indikerer netop, at der er tale om hele virksomhedens sociale ansvar, der kommunikeres til alle stakeholders. Corporate brandingen af CSR er nyttig, hvis CSR-arbejdet har en naturlig forbindelse til virksomhedens virke, hvilket er tilfældet i eksemplet med Ariel.

Værdien om CSR vil få mest optimal effekt i virksomheden, hvis den er fastsat af traditionen og ledelsen. Når værdien er fastsat af ledelsen, kommunikerer denne, hvor den ønsker virksomheden

skal bevæge sig hen, mens når den er fastsat som en del af traditionen kan blive en del af virksomhedens fundament og kan dermed minimere kritik om berettigelsen af CSR-arbejdet.

Brandingen af CSR kan både have rationelle og emotionelle dimensioner ved både virksomheden og forbrugerne. Det rationelle for virksomheden ligger i, at virksomheden kan være med til at forbedre forholdene hos medarbejderne og dermed højne moralen, mens det emotionelle kan være medvirkende til, at medarbejderne er stolte af virksomheden. Forbrugernes rationelle dimension består af, at de har en viden om, at de produkter, de køber er produceret under etisk ansvarlige forhold, mens det emotionelle ligger i den følelse forbrugerne får, ved at købe et produkt baseret på CSR.

Der findes meget kritik af at brande CSR og i det hele taget at kommunikere dette arbejde. Når en virksomhed skilter med dens CSR-arbejde, vil forventninger til dette arbejde automatisk stige. Hvis virksomheden ikke kan leve op til disse forventninger, kan det få negative konsekvenser. Endvidere kan det skabe mistænkelighed fra stakeholders side, hvis virksomheden bliver for højtråbende, da virksomheden vil virke selvtilfreds, og stakeholders kan blive mistænkelige i forhold til, at virksomheden forsøger at skjule noget. Et kritikpunkt er også en frygt for, at virksomhedens engagement i CSR i forbindelse med brandingen af dette, vil komme til at omhandle det, der er nemt at brande og dermed blive populistisk og tage fokuset væk fra den overordnede indsats. Derudover går et kritikpunkt på, at det er omsonst at kommunikere eller brande sig på det, virksomheden gør etisk korrekt, da man heller ikke brander sig med, at der er god hygiejne i virksomheden, eller produktet ikke er fuld af glasskår. Dette punkt er jeg dog uenig i. Hvis virksomhederne skal gøre forbrugerne og andre stakeholders opmærksomme på deres CSR-arbejde, bliver de nødt til at kommunikere det.

Noter

¹³ Se kampagnen på: http://www.ariel.dk/skru_ned_til_30/index.aspx

¹⁴ Se IKEAs hjemmeside her: http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/our_responsibility/index.html

Konklusion

Specialets formål og sigte har været at foretage og formidle en indlæsning af teorier vedrørende branding og CSR for at undersøge en mulig kombination af de to teoretiske felter. For at gøre dette har jeg gennem specialet analyseret, redegjort og reflekteret over teorierne vedrørende branding og CSR for derefter at analysere, diskutere og reflektere over, hvordan disse kan kombineres og dermed bidrage til teorien om CSR som branding og samtidig ruste mig til at arbejde videre med dette i mit fremtidige arbejdsliv. Problemstillingen for specialet har lydt:

Hvordan kan CSR og branding kombineres?

Jeg har gennem de forskellige afsnit i specialet forsøgt at belyse forskellige sider af problemstillingen for til sidst at koble disse sammen og danne mig et helhedsbillede af problemstillingen. Arbejdet har givet mig en dybdegående forståelse af de enkelte dele af min problemstilling samt et overblik over helhedsbilledet. Jeg vil nu sætte dette sammen og samle op på de væsentligste pointer, og dermed håber jeg at kunne belyse problemstillingen som samlet hele og for at få en indsigt i, hvad problemstillingen indebærer.

For at kunne belyse min problemstilling har jeg inddraget afsnit om "Aktuelle begreber i forhold til CSR og branding", "Branding", "CSR" og "CSR som branding".

I afsnittet *Aktuelle begreber i forhold til CSR og branding* har jeg redegjort for og diskuteret fire områder, der hver har indflydelse på CSR og branding. De fire områder er globaliseringen, det senmoderne samfund, værdier og stakeholders. Disse fire områder har på hver deres måde enten indflydelse på CSR, branding eller begge dele. Disse fire begreber har jeg alle haft in mente i mine diskussioner og refleksioner i forhold til branding, CSR og kombinationen af disse to. Globaliseringen har særligt

indflydelse på virksomhedernes CSR-arbejde, da globaliseringen har bevirket, at mange virksomheder opererer på globalt plan. Flere og flere virksomheder flytter hele virksomheden eller dele af produktionen til lande, hvor lønningerne er lave og lovgivningen slappere end herhjemme. Samtidig har globaliseringen bevirket, at det er blevet lettere for virksomheder at have leverandører over hele verden, og selv om kommunikationen er blevet nemmere med mediernes udbredelse, kan det være svært for virksomhederne at have kontrol over forholdene hos leverandørerne. CSR kan fungere som et værktøj for virksomhederne til at kontrollere og regulere aktiviteterne på det globale plan. Det senmoderne samfund har både indflydelse på branding og CSR, da det senmoderne samfund er den kontekst, virksomhederne agerer i. Derudover har jeg valgt at inddrage det senmoderne samfund for at kunne se på, hvordan stakeholders forholder sig i dag i forhold til både branding og CSR og kombinationen af disse. Her er særligt adskillelsen af tid og rum samt graden af refleksivitet interessant, da dette har indflydelse på den måde, virksomhederne skal henvende sig til stakeholders på, hvor virksomheder kan drage nytte af at brande sig på CSR for at differentiere sig fra andre og fastholde opmærksomheden. Adskillelsen af tid og rum kan være en udfordring for virksomhedernes branding, da stakeholders i takt med dette står over for en masse valg og udbud, og det kan derfor være svært at fastholde eksempelvis forbrugernes opmærksomhed. En af muligheder for at gøre dette, ser jeg, er branding af CSR, da branding dermed kan spille på værdier, forbrugerne generelt er interesserede i, og på den måde kan virksomhederne og/eller produkterne adskille sig fra andre lignende. Graden af refleksivitet viser sig bl.a. i livsstil, hvor en person med en bestemt livsstil træffer valg der passer til denne. Dette vil sige, at virksomheder vil have nemmere ved at brande CSR til personer, der på forhånd sætter værdien om social ansvarlighed højt og bruger denne værdi som en del af deres livsstil ved eksempelvis at købe fairtrade produkter. Arbejdet med værdier er centralt for branding, da branding handler om at kommunikere værdier til stakeholders. CSR kan være en værdi, virksomhederne bruger i deres branding. Det er vigtigt, at virksomhederne kan leve op til deres værdier, da de ellers bliver

sminke eller et dække. Det vil altså sige, at hvis en virksomhed brander sig på CSR, er det vigtigt, at de kan leve op til løfterne om social ansvarlighed, da det ellers kan få et nedslående resultat. Værdierne kan bruges i branding både internt og eksternt, hvor det kan blive et talerør til enten eksterne eller interne stakeholders. Stakeholderbegrebet er et helt centralt begreb i CSR, og CSR kan ses som et resultat af det stigende krav om gennemsigtighed fra stakeholders side. Udover, at stakeholderbegrebet er centralt i CSR, er det også et væsentligt element i branding. For en virksomhed er det væsentligt at skelne mellem, hvilke stakeholders virksomheden finder relevante for deres arbejde, da virksomheden ikke kan kommunikere til alle på en gang. I forbindelse med branding af CSR skal virksomheden dermed fastsætte hvilke stakeholders, der har relevans for kommunikationen og forsøge at rette branding mod disse. Dette gjorde IKEA i forbindelse med deres CSR-arbejde, hvor de valgte at kommunikere det til interne stakeholders, da de følte, det ikke havde relevans for de eksterne.

Jeg har valgt at inddrage et afsnit om branding for efterfølgende at se på, hvordan branding kan spille sammen med CSR. Jeg har valgt at fokusere på forskellige teoretikers syn på branding, da formålet med specialet har været at undersøge, hvordan branding og CSR kan kombineres på et teoretisk plan, og ved at inddrage forskellige teoretikere har jeg fået en dyb og grundlæggende forståelse af branding som samlet hele og de to dele henholdsvis produkt-branding og corporate branding. Branding er et samlet koncept for et produkt eller en virksomhed, hvor disse bliver tillagt værdier, stakeholders kan identificere sig med. Brandet bliver først til et brand, når det får betydning for stakeholders, og det er ikke noget disse bare underlægger sig. Konceptet for et produkt kaldes produkt-branding, mens det for virksomheden som samlet hele kaldes for corporate branding. I produkt-brandingen forsøger virksomheden at tillægge produktet merværdi, som forbrugerne kan forholde sig til, og dermed forsøger virksomheden at differentiere det enkelte produkt fra andre lignende produkter. I corporate branding forsøger virksomheden derimod at tillægge hele virksomheden en merværdi, og virksomheden agerer som et samlet hele, der kan give en følelse af samhörighed,

fælles fodslag og enighed for interne stakeholders. Corporate branding henvender sig dog ikke kun til de interne stakeholders men til alle relevante stakeholders. Produkt-brandingen og corporate branding har mange fælles ligheder og har samme rod fæste. Begge typer af branding handler om tillæggelse af merværdi for at opnå merbetydning ved stakeholders. På trods af ligheder er der også forskelle på de to former for branding. En af forskellene er, hvem branding henvender sig til, hvor produkt-brandingen hovedsageligt henvender sig til forbrugerne og corporate branding henvender sig til alle stakeholders. Derudover er der forskel på, hvor i virksomheden der arbejdes med branding. Produkt-brandingen foregår oftest i marketings- og kommunikationsafdelingen, mens corporate branding inkluderer alle afdelinger i virksomheden. Endvidere er den moralske stakeholder-orienterede dimension mest fremherskende i corporate branding, mens det er den marketingsorienterede dimension, der er fremherskende ved produkt-branding. Fælles for de to er dog, at det i sidste ende handler om profitmaksimering. Branding kan kritiseres for ikke at være fremtidssikret, da den ikke tager hensyn til den nye type af forbrugere, der ønsker at være prosumers, som er en sammensmeltning mellem producenter og consumers. Dette er dog kun fremtid, og lige nu og her vurderer jeg branding til at være et godt værktøj for virksomheder til at skille sig ud af mængden på et stadig voksende globalt marked.

Formålet med afsnittet om CSR har på samme måde som afsnittet om branding været at opnå et teoretisk fundament for at kunne analysere, diskutere og reflektere over, hvordan CSR og branding kan kombineres. Den definition af CSR, jeg har arbejdet med i dette speciale bygger på min forundersøgelse fra 9. semester, hvor jeg har sammenlignet, diskuteret og reflekteret over seks forskellige skoler. Definitionen er et kondensat af to af disse skoler, som er den internationale skole og den dialogorienterede skole. Definitionen af CSR lyder: *CSR er virksomhedernes frivillige arbejde med sociale og miljømæssige problemstillinger på nationalt og internationalt niveau. CSR-arbejdet foregår i tæt dialog med relevante stakeholders, hvor der sker en gensidig påvirkning.* CSR-arbejdet kan ses som trin i en pyramide, hvor

virksomheden først varetage de økonomiske og lovmæssige ansvar og så senere de etiske og sociale ansvar. De forskellige trin i pyramiden tjener forskellige interesser, og trinene skal ikke ses som kronologiske men kan overlape hinanden. Forbrugerne er generelt interesserede i CSR, men de mangler viden og oplysning om virksomhedernes engagement i dette. Samtidig er forbrugerne skeptiske i forhold til virksomhedernes kommunikation af CSR-arbejdet, hvilket er en stor udfordring for virksomhederne, der bliver nødt til at kommunikere deres CSR-arbejde for at gøre forbrugerne opmærksomme på det. CSR kritiseres ofte for ikke at være andet end en modedille, hvor virksomheder tager CSR til sig som lemminger på vej ud over en klippe. Opfattelsen af, at en modedille nødvendigvis er negativ, er dog forkert. Hvis virksomheden opfører sig som lemminger og kun tager CSR til sig, fordi det er en modedille og ikke pga. større strategiske overvejelser, er det negativt, men hvis CSR i virksomheden bliver brugt strategisk i virksomheden, er det underordnet, at det er en modedille. Derudover vil en modedille som CSR aldrig være blevet til en modedille, hvis virksomhederne ikke kan se fordele ved at gøre en indsats på dette område. Eller sagt på en anden måde, et fænomen bliver ikke til en modedille, hvis der ikke er fordele ved det. Kritikken om, at virksomheder ikke skal arbejde med CSR bare, fordi det er en modedille, er dermed ikke berettiget, hvis virksomhederne arbejder strategisk med det.

Formålet med afsnittet *CSR som branding* har været at belyse min problemstilling ud fra de forrige afsnit. På den måde kan dette afsnit ses som en konklusion på min problemstilling, hvorfor jeg vil nævne de vigtigste punkter her. I afsnittet har jeg analyseret, hvordan CSR og branding kan kombineres ud fra afsnittene om disse. Derudover har jeg reflekteret og diskuteret denne sammenkobling ved hjælp af afsnittet om aktuelle begreber i forhold til CSR og branding. Slutteligt har jeg inddraget et afsnit om kritikpunkter af at brande CSR ud fra forskellige teoretikeres syn på dette. Overordnet har CSR og branding fire punkter tilfælles. Disse punkter er større konkurrencedygtighed og indtjening, bedre image, bedre relation til stakeholders samt tiltrækning, motivering og fastholdelse af arbejdskraft. Virksomheden kan

opnå større konkurrencedygtighed og indtjening ved at brande sig på CSR. Ved at brande et produkt med CSR kan produktet differentiere sig fra andre lignende produkter, og samtidig kan det tiltrække de forbrugere, der er positivt indstillede over for værdien om social ansvarlighed. Virksomheden kan opnå et bedre image ved, at forbrugerne forbinder den med noget positivt. Ved at inkludere CSR i virksomhedens corporate brand, kan virksomheden spille på en værdi, forbrugerne generelt er positive for, og som de kan identificere sig med. Virksomheden kan endvidere gøre brug af en allerede kendt mærkeordning som eksempelvis fairtradeordningen, da forbrugere, der sætter værdien om social ansvarlighed højt, allerede kan identificere sig med den mærkning. For at opnå en bedre relation til stakeholders kan virksomheden rette en branding af CSR mod stakeholders som medierne og NGOer og via disse opnå gennemsigtighed i virksomheden. Ved at inddrage CSR i virksomhedens corporate brand, kan virksomheden opnå fælles fodslag hos medarbejderne med hensyn til deres CSR-indsats. Derudover kan virksomheden ved corporate branding af CSR tiltrække medarbejdere, der passer til virksomhedens profil som eksempelvis at være social ansvarlig. Som det ses af de fire punkter kan branding af CSR både ske som produkt-branding og corporate branding. Produkt-brandingen kan bruges til at differentiere enkelte produkter og samtidig skabe større konkurrencedygtighed og er hovedsageligt henvendt til forbrugerne. Jeg ser, at produkt-brandingen er nyttig, hvis CSR-arbejdet har en naturlig forbindelse til et enkelt produkt og ikke hele virksomhedens produktkatalog. Corporate branding er henvendt til alle stakeholders, interne som eksterne. CSR i corporate branding kan bruges, hvis CSR-arbejdet er funderet i virksomhedens vision, mission og kultur og indikerer, at det er virksomheden som samlet hele, der har et socialt ansvar. Brandingen af CSR kan være med til at højne moralen hos medarbejderne og gøre dem stolte af virksomheden. Samtidig kan det bevirke, at forbrugerne opnår en viden om forholdene, det enkelte produkt er produceret under, og give forbrugerne en positiv følelse ved at fortælle dem, at de har købt noget, der er produceret etisk korrekt. Brandingen af CSR kan kritiseres for, at når en virksomhed skifter med dens CSR-arbejde, vil forventninger

til dette stige hos stakeholders. Hvis virksomheden så ikke kan leve op til disse forventninger kan det få negative konsekvenser for virksomheden og resultere i et dårligere image. Brandingen af CSR kan også skabe mistro hos stakeholders, da virksomheden kan virke højtråbende og selvtilfreds, ligesom det kan skabe mistænkelighed om, hvorvidt virksomheden forsøger at skjule noget. Endvidere kan der være frygt for, at virksomhedens CSR-arbejde vil komme til at omhandle sager, der er nemme at kommunikere i forbindelse med brandingen af CSR og dermed blive populistisk og fjerne fokuset fra den overordnede CSR indsats.

I min indledning havde jeg en antagelse om, at CSR og branding fordelagtigt kan kombineres. På baggrund af mine analyser har det vist sig, at denne antagelse har været korrekt. CSR og branding har fællestræk, der gør, at de to felter kan spille sammen, og CSR kan være et godt supplement til virksomhedens øvrige branding. Der er dog visse forbehold, virksomheden skal tage i forbindelse med brandingen af CSR, som det kan ses i kritikken af branding af CSR. Samtidig ligger der nogle udfordringer i forbindelse med at brande CSR til forbrugerne, da disse generelt er skeptiske over kommunikationen af CSR. Jeg havde endvidere på forhånd en antagelse om, at kombinationen af CSR og branding skulle ske på corporate branding niveau. Dette har vist sig ikke at være korrekt, da kombinationen også kan ske i produkt-brandingen, hvis CSR-arbejdet har en naturlig forbindelse til det enkelte produkt og ikke virksomheden som samlet hele, som det er tilfældet i eksemplet med Toms. Jeg ser, at tendensen går i retning af, at flere og flere virksomheder vil bruge CSR i produkt-brandingen som tilfældet med Toms, hvor CSR i brandingen ikke før har fundet sted i defineret form. Samtidig kan jeg i diverse reklamer i tv se en tendens til, at flere og flere virksomheder tager brandingen af CSR til sig både på produkt-branding plan og på corporate branding plan, som det kan ses i eksemplet med Ariel.

CSR kan altså både være en del af produkt-brandingen og corporate brandingen. Derudover havde jeg en antagelse om, at mange virksomheder vælger brandingen af CSR fra, da der er for

mange risici ved dette. Gennem mine analyser har det da også vist sig, at der er mange risici ved at brande CSR. Jeg ser dog disse risici som værende mere udfordringer end direkte risici. Som det har vist sig i afsnittet om kritik af at brande CSR, står virksomhederne over for en række udfordringer i forhold til at brande deres CSR-arbejde. Jeg ser dog, at disse udfordringer ikke er større end, at virksomhederne godt kan bruge CSR i deres branding, så længe de gør det med omtanke på deres stakeholders. Jeg har i specialet ikke undersøgt, om virksomhederne rent faktisk lader sig skræmme af risici eller udfordringer ved at brande CSR, men på baggrund af mine analyser vil jeg antage, at dette ikke er tilfældet.

Gennem specialet har jeg opnået en indsigt i spændingsfeltet mellem branding og CSR samt hvilke udfordringer, der er i dette. Jeg er opmærksom på, at jeg i dette speciale kun er kommet omkring en del af det at brande CSR. På baggrund af mine undersøgelser føler jeg mig dog godt rustet til at arbejde videre med CSR som branding og afprøve mine resultater i praksis i kommende arbejde. Jeg ser samtidig, at CSR vil få en stadig større indflydelse på branding. På studiet har vi endnu ikke beskæftiget os med CSR, og jeg ser, at dette speciale kan være en litterær vejviser for kommunikationsstuderende, som forventeligt vil komme til at arbejde med dette nye felt fremover på Humanistisk Informatik på Aalborg Universitet.

Litteraturliste

Anvendt litteratur

Bøger

- Beckmann, Suzanne C. (2006) "Consumers' perceptions of and responses to CSR: So little is known so far" i *Strategic CSR Communication* af Morsing, Mette, Beckmann, Suzanne C. (red.). DJØF Publishing Copenhagen. 1. udgave, 1. oplag.
- Buhl, Claus (a) (2006) *Det lærende brand. Idérig branding til idésultne forbrugere*. Børsens Forlag A/S. 1. udgave, 2. oplag.
- Buhl, Claus (b) *Det lærende brand – Hvad kommer der efter branding?* Artikel på Børsens Forlags hjemmeside. Artiklen kan hentes her: <http://www.borsensforlag.dk/Home/Aktuelt/Artikler/Arkiv/clus%20buhl.aspx>
- Carroll, Archie B. (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". Publiceret i *Business Horizons*. July – August.
- Christensen, Lars Thøger, Morsing, Mette (2005) *Bagom corporate communication*. Forlaget Samfundslitteratur. 1. udgave.
- Collin, Finn, Køppe, Simo (2003) *Politikens bog om moderne videnskabsteori*. DR Multimedie.
- Drejer, Anders (2006) "Hvorfor CSR? Fordi det er en god idé" i *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* af Djursø, Helene Tølbøll, Neergaard, Peter (red.). Forlaget Academica. 1. udgave, 1. oplag.
- Ellis, Tania (2006) *De nye pionerer – om sociale innovatører, der skaber vækst, værdi og en bedre verden*. Jyllands-Postens Forlag – JP/Politikens Forlagshus A/S. 1. udgave, 2. oplag.
- Frandsen, Finn, Johansen, Winni, Nielsen, Anne Ellerup (1997) *International markeds kommunikation i en postmoderne verden*. Systime. 1. udgave, 1. oplag.
- Freeman, Edward R., McVea, John (2001) "A Stakeholder Approach to Strategic Management" i *The Blackwell handbook of strategic management* af Hitt, Michael A., Freeman, Edward R., Harrison, Jeffrey S. (red.). Blackwell Business.
- Føllesdal, Dagfinn, Walløe, Lars, Elster, Jon (1999) *Politikens Introduktion til moderne filosofi og videnskabsteori*. Politikens Forlag.
- Giddens, Anthony (2003) *Modernitet og selvidentitet*. Hans Reitzels Forlag A/S. 7. oplag.
- Grant, John (2007) *The Green Marketing Manifesto*. John Wiley & Sons Ltd.
- Guthey, Eric, Langer, Roy, Morsing, Mette (2006) "Corporate Social Responsibility is a Management Fashion. So What?" i *Strategic CSR Communication* af Morsing, Mette, Beckmann, Suzanne C. (red.). DJØF Publishing Copenhagen. 1. udgave, 1. oplag.
- Hatch, Mary Jo, Schultz, Majken (2001) "Are the strategic stars aligned for your corporate brand?". *Harvard Business Review*. Artiklen kan findes på: <http://www.courtenayhr.com/images/alignment%20the%20corporate%20stars.pdf>
- Institutet for Fremtidsforskning (IfF) (2004) *Creative Man*. Gyldendal. 1. udgave, 1. oplag.
- Kaspersen, Lars Bo (2001) *Anthony Giddens – Introduktion til en samfundsteoretiker*. Hans Reitzels Forlag. 2. udgave, 2. oplag.
- Morsing, Mette, Beckmann, Suzanne C. (2006) "Virksomheders sociale ansvar: Danske CSR traditioner i lyset af angelsaksiske og

kontinentale CSR traditioner" i *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* af Djursø, Helene Tølbøll, Neergaard, Peter (red.). Forlaget Academica. 1. udgave, 1. oplag.

- Neergaard, Peter (a) (2006) "Virksomheders sociale ansvar – Corporate Social Responsibility. En introduktion" i *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* af Djursø, Helene Tølbøll, Neergaard, Peter (red.). Forlaget Academica. 1. udgave, 1. oplag.

- Neergaard, Peter (b) (2006) "Social ansvarlighed og økonomiske resultater. Er spørgsmålet relevant" i *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* af Djursø, Helene Tølbøll, Neergaard, Peter (red.). Forlaget Academica. 1. udgave, 1. oplag.

- Pahuus, Mogens (2003) "Hermeneutik" i *Humanistisk Videnskabsteori* af Collin, Finn, Køppe, Simo (red.). DR Multimediale.

- Sandstrøm, Lars (2006) *Corporate branding – Et værktøj til strategisk kommunikation*. Forlaget Samfundslitteratur. 2. udgave.

- Shultz, Majken (2002) "Majken Schultz om corporate branding – der skal være sammenhæng mellem vision, kultur og image" i *Univers* 3. 2002. Artiklen kan findes på: <http://www.dxp.dk/Default.asp?ID=110>

- Thomsen, Christa (2006) "Social ansvarlighed i et partnerskabsperspektiv" i *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* af Djursø, Helene Tølbøll, Neergaard, Peter (red.). Forlaget Academica. 1. udgave, 1. oplag.

- Thyssen, Ole (2008) *Værdiledelse – om organisationer og etik*. Nordisk Forlag A/S. 5. udgave, 2. oplag.

Internettet

- http://www.ariel.dk/skru_ned_til_30/index.aspx

- <http://www.cleanclothes.org/companies/nike02-05-02.htm>

- <http://da.wikipedia.org/wiki/Shell>

- <http://www.fsg-impact.org/index.html>

- <http://ibis.dk/>

- http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/our_responsibility/index.html

- http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/services/aboutus.aspx

Anden relevant litteratur¹⁵

- Andersen, Mette (2006) "Communicating CSR issues in supply chains: Experiences from Asia" i *Strategic CSR Communication* af Morsing, Mette, Beckmann, Suzanne C. (red.). DJØF Publishing Copenhagen. 1. udgave, 1. oplag.

- Andersen, Mette (2006) "Social ansvarlighed i leverandørkæden: et organisatorisk perspektiv" i *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* af Djursø, Helene Tølbøll, Neergaard, Peter (red.). Forlaget Academica. 1. udgave, 1. oplag.

- Blowfield, Michael E., Murray, Alan (2008) *Corporate Responsibility: a critical introduction*. Oxford University Press.

- Buhmann, Karin (2006) "Risikostyring gennem retlige standarder i CSR værktøjer" i *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* af Djursø, Helene Tølbøll, Neergaard, Peter (red.). Forlaget Academica. 1. udgave, 1. oplag.

- Djursø, Helene Tølbøll, Drejer, Anders (2006) "På vej mod Governance for CSR" i *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* af Djursø, Helene Tølbøll, Neergaard, Peter (red.). Forlaget Academica. 1. udgave, 1. oplag.

- Djursø, Helene Tølbøll (2006) "Social ansvarlighed på agend" i *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* af Djursø, Helene Tølbøll, Neergaard, Peter (red.). Forlaget Academica. 1. udgave, 1. oplag.
- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (2006) *Overskud med Omtanke – Praktisk guide til virksomheders samfundsengagement*". Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. 1. udgave, 1. oplag.
- Georg, Susse (2006) "The Uncertainties of Strategic CSR communication: Business-NGO Relations" i *Strategic CSR Communication* af Morsing, Mette, Beckmann, Suzanne C. (red.). DJØF Publishing Copenhagen. 1. udgave, 1. oplag.
- Hockerts, Kai (2006) "Investor Relations and CSR Communication: Conversing with the Forgotten Stakeholder" i *Strategic CSR Communication* af Morsing, Mette, Beckmann, Suzanne C. (red.). DJØF Publishing Copenhagen. 1. udgave, 1. oplag.
- Kjaer, Peter (2006) "Business news and the definition of business and society" i *Strategic CSR Communication* af Morsing, Mette, Beckmann, Suzanne C. (red.). DJØF Publishing Copenhagen. 1. udgave, 1. oplag.
- Langer, Roy (2006) "Stealth marketing communications: Is it ethical?" i *Strategic CSR Communication* af Morsing, Mette, Beckmann, Suzanne C. (red.). DJØF Publishing Copenhagen. 1. udgave, 1. oplag.
- Malmkjær, Peter (2006) "CSR Rapportering" i *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* af Djursø, Helene Tølbøll, Neergaard, Peter (red.). Forlaget Academica. 1. udgave, 1. oplag.
- Morsing, Mette, Schultz, Majken (2006) "Stakeholder Communication Strategies" i *Strategic CSR Communication* af Morsing, Mette, Beckmann, Suzanne C. (red.). DJØF Publishing Copenhagen. 1. udgave, 1. oplag.
- Mølvadgaard, Ove, Nielsen, Kjeld (2006) "Det sociale ansvar og det rummelige arbejdsmarked" i *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* af Djursø, Helene Tølbøll, Neergaard, Peter (red.). Forlaget Academica. 1. udgave, 1. oplag.
- Mølvadgaard, Ove, Nielsen, Kjeld (2006) "Social ansvarlighed i danske virksomheder" i *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* af Djursø, Helene Tølbøll, Neergaard, Peter (red.). Forlaget Academica. 1. udgave, 1. oplag.
- Nielsen, Anne Ellerup, Thomsen, Christa (2006) "Reporting consistently on CSR - Choosing appropriate discourse strategies" i *Strategic CSR Communication* af Morsing, Mette, Beckmann, Suzanne C. (red.). DJØF Publishing Copenhagen. 1. udgave, 1. oplag.
- Pedersen, Esben Rahbek, Huniche, Mahad (2006) "Samfundsansvar i praksis: - Organisatoriske forudsætninger for social ansvarlighed" i *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* af Djursø, Helene Tølbøll, Neergaard, Peter (red.). Forlaget Academica. 1. udgave, 1. oplag.
- Porter, Michael E., Kramer, Mark R. (2002) "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy" publiceret i Harvard Business Review.
- Porter, Michael, E., Kramer, Mark, R. (2006) "Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" publiceret i Harvard Business Review.
- Reisch, Lucia A. "Communicating CSR to consumers: An empirical study" i *Strategic CSR Communication* af Morsing, Mette, Beckmann, Suzanne C. (red.). DJØF Publishing Copenhagen. 1. udgave, 1. oplag.

- Thomsen, Steen (2003) "Corporate Social Responsibility" i tidsskriftet Økonomi og Politik. Vol. 76.

- Vallentin, Steen (2006) "Corporate Social Responsiveness and Public Opinion" i *Strategic CSR Communication* af Morsing, Mette, Beckmann, Suzanne C. (red.). DJØF Publishing Copenhagen. 1. udgave, 1. oplag.

Noter

¹⁵ Som beskrevet i indledningen har jeg ikke før min 9. semesters opgave haft et teoretisk fundament for at arbejde med CSR. Jeg har derfor i opstartsfasen til specialet orienteret mig i en masse litteratur, som jeg ikke anvender direkte i specialet, men som ligger til grund for min grundlæggende forståelse, og som endvidere er centrale kilder inden for CSR.