



Purpose branding sat på spidsen

- En teoretisk analyse af purpose branding

Udarbejdet af: Camilla Ratzke Nielsen
Vejleder: Mikkel Fugl Eskjær

TITELBLAD

Specialetitel

Purpose branding sat på spidsen

- En teoretisk undersøgelse af purpose branding

Speciale udarbejdet af

Camilla Ratzke Nielsen

Vejleder: Mikkel Fugl Eskjær

Specialets omfang

Antal anslag: 191.896

Sideantal: 122

Aalborg Universitet København

Kommunikation

10. semester

Den 1. februar 2017

Abstract

This thesis seeks to understand the new phenomenon purpose branding from a theoretical perspective. Despite the growing interest and adoption of this branding approach within business, the phenomenon has not yet established itself within the academic literature. The existing literature on this subject is largely empirical in nature and primarily written by practitioners in an “how-to” manner. The few evidence-based sources that considers the phenomenon is mainly focusing on its effectiveness and not its theoretical meaning. That is why this thesis aim to answer how purpose branding can be characterized as a theoretical phenomenon and to what extent it can be said to provide a new perspective on brand management.

The thesis does so by conducting a literature review on the existing definitions and characteristics of purpose branding. The review deduced 9 characteristics, divided into three groups which were said to constitute the three main components of purpose branding. These form the basis of the theoretical analysis where three related theoretical perspectives are analyzed in relation to the three components, in order to understand the phenomenon in a theoretical context. The three related theoretical perspectives are cultural branding, corporate branding and CSR 2.0.

The cultural branding theory is comparable with the purpose branding in several key areas. Both approaches share the same understanding that brands must be viewed from a perspective that goes beyond the interaction and transaction with customers and stakeholders. Both approaches also recognize that brands play a large role in culture and society and that this role can contribute positively to consumer identity construction as well as the brand's competitive position.

Corporate branding and purpose branding share the same understanding, that precious value can be derived from the brand heritage and used as a differential asset in the corporate brand identity or purpose construction. Both approaches also agree upon the need to maintain a consistent and constant identity and/or

purpose to ensure recognition, credibility and authenticity, leaving only strategy to adapt as the world changes.

The theory of CSR 2.0 believes that the purpose of business is to serve the community by offering sustainable products and services that contribute to human betterment - without damaging the eco-system in the process. This approach is consistent with the believe of purpose branding that the business itself should be about contributing to a better world and human welfare.

Purpose branding can only be said to contribute with a new perspective in one out of the nine characteristics, in regard to the fact, that “a purpose creates a sense of obligation and direction among employees and stakeholders making codes of approved behavior redundant”. None of the three related perspectives acknowledges a business procedure without any supervision of corporate behavior.

However, it can be argued that purpose branding brings a new perspective on brand management to the table in relation to the combination and interplay between each of the three main components, drawing on either cultural branding, corporate branding or CSR 2.0.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1

Indledning.....	s. 8
Makroøkonomien i forandring.....	s. 10
Den makroøkonomiske dominoeffekt på brandingpraksis.....	s. 12
Purpose branding – en højere sags tjeneste.....	s. 13
Specialets purpose.....	s. 15
Problemformulering.....	s. 15
Læsevejledning.....	s. 16

Kapitel 2

Begrebsoverblik.....	s. 18
Tekst corpus.....	s. 20
Hvad betyder purpose?.....	s. 23
Hvad er purpose?.....	s. 23
Hvordan finder en virksomhed sit purpose og hvilke krav skal det opfylde?.....	s. 29
Opsummering.....	s. 32
Specialets model over purpose branding.....	s. 32

Kapitel 3

Metode.....	s. 35
Teoretisk analyse.....	s. 36
Casestudier.....	s. 37
Afgrænsning.....	s. 38
Videnskabsteori.....	s. 39

Kapitel 4

Teoretisk analyse.....	s. 42
Kulturel branding.....	s. 43
❖ Afsnittes temaopbygning	s. 43

❖ Historisk kontekst.....	s. 45
❖ Brands som kulturelle ikoner indlejret med symbolsk værdi.....	s. 47
❖ Forbrugsgoder som kulturelle meningsbærere.....	s. 48
❖ Vejen til ikon-status går gennem mytefortællinger.....	s. 49
❖ Opsummering.....	s. 53
❖ Et kritisk blik på Holts teori om kulturel branding.....	s. 53
❖ Kulturel branding vs. Purpose branding.....	s. 54
❖ Delkonklusion.....	s. 57
❖ Case – Dove.....	s. 59
○ Et samfundsmæssigt modsætningsforhold.....	s. 59
○ Mytefortællinger.....	s. 61
○ Populistiske verdner.....	s. 62
○ Implikationer.....	s. 63
○ Opsamling.....	s. 65
Corporate branding.....	s. 66
❖ Afsnittets temaopbygning.....	s. 66
❖ Historisk kontekst.....	s. 67
❖ Fra produkt branding til corporate branding	s. 68
❖ Corporate branding som organisatorisk integreret og tværfaglig disciplin....	s. 71
❖ Opsummering.....	s. 75
❖ Et kritisk blik på teorien om corporate branding.....	s. 76
❖ Corporate branding vs. Purpose branding.....	s. 79
❖ Delkonklusion.....	s. 82
❖ Case – Call me.....	s. 83
○ TRUST og Tal ordentligt.....	s. 85
○ Kundefokus er drivkraften.....	s. 87
Corporate social responsibility (CSR).....	s. 88
❖ Afsnittets temaopbygning.....	s. 89
❖ Historisk kontekst.....	s. 89
❖ Fra CSR 1.0 til CSR 2.0.....	s. 92
❖ De fire DNA-baser i CSR 2.0.....	s. 92
❖ Et kritisk blik på de kommunikative udfordringer ved CSR.. ..	s. 95
❖ CSR 2.0 vs. Purpose branding.....	s. 95

❖ Delkonklusion.....	s. 98
❖ Case – The Body Shop.....	s. 99

Kapitel 5

Diskussion.....	s. 103
Litteraturliste.....	s. 109

1

INDLEDNING

Opbygning af indledning



Makroøkonomien i forandring

Verden er ved at gennemleve en række hastige og udfordrende forandringer. Lav økonomisk vækst, fattigdom, arbejdsløshed, klimaforandringer og en omfattende digitalisering (Benson, 2016; Rodgers, 2016; Globalnyt, 2016; Unric.org, 2016) er bare nogle af de hovedtemaer, som karakteriserer det makroøkonomiske verdensbillede. Efterdønningerne af finanskrisen har betydet øget fattigdom og arbejdsløshed. En udvikling man forsøger at bremse med hjælpepakker, der skal styrke tilliden og den økonomiske vækst verden over (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010, s. 11). Men manglende optimisme blandt forbrugere og virksomheder, bekymringer for en fremtid med klimaforandringer og ressourceknaphed samt forbrugernes stadigt voksende mistillid til virksomheder er faktorer, der er med til at slå bremsen i for en genrejsning af den globale økonomi (Europarl.europa.eu, 2015; Mourkogiannis, 2006, s. 28). Forandring er en nødvendighed for at imødegå de problematikker, som det makroøkonomiske landskab bærer præg af netop nu.

Klimaforandringer og en øget forurening er punkter, der står højt på den globale dagsorden. Det har blandt andet resulteret i Klimaafspraken fra Paris, som blev vedtaget på det internationale klimatopmøde COP21 (Information.dk, 2016). Aftalen har som målsætning at holde den gennemsnitlige globale temperaturstigning under 2 grader (Information.dk, 2016). Det pålægger erhvervslivet at intensivere arbejdet med at begrænse CO₂-udslippet til atmosfæren (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010, s. 11). En intensivering, som tilskynder virksomhederne til at tænke i alternative produktionsprocesser, der er mere skånsomme over for miljøet. Klimaforandringerne har, udover at sætte fokus på konsekvensen af den øgede forurening, også skabt opmærksomhed omkring planetens ressourceknaphed og forvaltning af samme (Skytte & Walther, 2014, s. 6). Deleøkonomi, minimering af madspil og genbrug af alt fra tøj til plast og pap er tendenser, som nu er fremherskende, blandt andet i det danske samfund, og som er opstået i kølvandet på finanskrisen (Hesseldahl, Bigum Nielsen, Abrahamsen, Balslev Jensen, & Højer Hansen, 2015; Masri, 2014; Petersen, 2016). Forbrugerne er ikke længere ligeglade med den verden og det miljø, der omgiver dem. De er derfor heller ikke ligeglade med, hvorvidt

virksomheder handler miljøbevidst og ansvarsfuldt. Et princip Claus Skytte¹ & Bo Kampmann Walther² beskriver således:

I det tyvende århundrede hed princippet udbytte, og det handlede om, at man kunne få en masse ud af verden, af andre mennesker og af naturen. For ingen af dem brokkede sig. I det enogtyvende århundrede hedder princippet derimod konstruktivitet. Nu drejer det sig om, hvad du og din forretning kan give tilbage til mennesker, naturen og verden af nye ideer, nye måder at spare på, nye måder at genbruge produkter og nye teknologisk baserede CO2-neutrale services (2014, s. 38).

Finanskrisen, ressourceknaphed og klimaforandringerne har altså bidraget til en ændret forbrugeradfærd, hvor det blandt andet er blevet moderne at handle ansvarligt og miljøbevidst. Det har samtidig skabt en forventning hos forbrugerne om, at virksomheder ikke bare skal tjene penge, men at de skal skabe reel værdi for samfundet og være med til at afhjælpe bekymringerne i det enogtyvende århundrede (Skytte & Walther, 2014, s. 38)

En anden faktor, som har bidraget til en forandret makroøkonomi og en ændret forbrugeradfærd er den omfattende digitalisering, som verden har undergået. Den hastige og konstante udvikling af teknologien har betydet et skift fra "den mekaniske verden til den digitale verden" (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010, s. 11). En digitalisering som har taget national såvel som global gennemsigtighed til helt nye højder og som har skabt forbrugere, der er mere velinformerede end nogensinde før. Udbredelsen af digitale nyhedsmedier holder forbrugerne opdaterede om alt fra politik til skandalehistorier - når som helst og hvor som helst. Sociale medier tilbyder en åben platform, hvor forbrugere kan finde sammen i fællesskaber og selv skabe afslørende nyheder om dem, som ikke har den samvittighed (Skytte & Walther, 2014, s. 8). Politikere og virksomheder falder på en enkelt dag, når kompromitterende information spredes som steppebrand i det digitale univers, på tværs af landegrænser og uden om mediernes traditionelle gatekeepers. Hver dag dukker grovere historier op på de digitale medier, som afslører "at de, der bestemmer, lyver, og de, der vil prøve at

¹ Claus Skytte, iværksætter og forfatter.

² Bo Kampmann Walther, lektor ved Center for Medievidenskab.

³ Philip Kotler, professor i international marketing

tjene penge, narrer” (Skytte & Walther, 2014, s. 8). Historier som opstår, når medarbejdere beretter om ugerninger på deres arbejdsplads, og når whistleblowers og hackere graver det beskidte vasketøj frem og vifter det foran snuden på offentligheden (Skytte & Walther, 2014, s. 8). Gennemsigtheden har dermed medført, at forbrugerne generelt har mindre tillid til virksomheder og gamle autoriteter og ”mere tillid til andre mennesker ligesom dem selv” (Skytte & Walther, 2014, s. 9). Denne mistillid kommer blandt andet til udtryk i sidste nye tillidsundersøgelse for 2017 af PR-bureauet Edelman. Undersøgelsen tegner et billede af: ”a public hungry for increased regulation for business and largely supportive of a number of anti-business policies” (Edelman, 2017, s. 12). Undersøgelsen indikerer, at virksomhederne står over for et tillids- og legitimitetsproblem, som der skal handles på nu, så erhvervslivet ikke risikerer at blive reguleret yderligere, på grund af pres for offentligheden.

Skytte & Walther (2014, s. 8) konkluderer, at når almindelige mennesker gang på gang opdager, at virksomheder forsøger at narre dem, så frafalder tilliden og der kvitteres med manglende økonomisk opbakning. En realitet, som udgør endnu en trussel mod den nationale og globale økonomiske vækst. Ifølge Skytte & Walther er det derfor” [...] på tide, at vi får tilliden og dermed optimismen på ret køl igen, gerne kombineret med en ny relevant, ansvarlig og ærlig kapitalisme, der skaber rigtig værdi for så mange mennesker som muligt” (2014, s. 12).

Den makroøkonomiske dominoeffekt på brandingpraksis

De ovenfor nævnte forandringer og flere til, har en direkte indvirkning på brandingdisciplinen. Branding må konstant genopfinde sig selv på ny, i takt med ændringer i makroøkonomien, fordi disse igen medfører en ændring i forbrugeradfærden: ”Begrebet marketing eller markedsføring kan opfattes som modpolen til makroøkonomi. Hver gang det makroøkonomiske miljø ændrer sig, ændrer forbrugeradfærden sig også, og det får igen markedsføringen til at ændre sig” (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010, s. 11). Ny forskning og nye begrebsrammer udvikles på daglig basis, i et forsøg på at følge med den hastige og kontante udvikling, som disciplinen er underlagt. Med andre ord må branding hele tiden tilpasses på en sådan måde, at den imødekommer de nye

forbrugerinteresser og krav, som udspringer af de makroøkonomiske forandringer. Denne dominoeffekt har bevirket, at endnu et brandingperspektiv har set dagens lys, nemlig purpose branding.

Purpose branding – i en højere sags tjeneste

Purpose branding er en brandingtilgang, som kan siges at være en reaktion på det forandrede makroøkonomiske landskab. Det er en tilgang, som er tilpasset den medfølgende ændring i forbrugeradfærden. Philip Kotler³, Hermawan Kartajaya⁴ & Iwan Setiawan⁵opsummerer med nedenstående citat, de ændringer i forbrugeradfærden, som blev præsenteret i indledningens første afsnit:

Forbrugerne er i stigende grad på udkig efter løsninger på deres bekymringer om, hvordan de gør den globaliserede verden til et bedre sted. I en verden fuld af forvirring søger de nogle virksomheder, der i deres mission imødekommer deres inderste behov om social, økonomisk og miljømæssig retfærdighed (2010, s. 20)

Forenklet set handler purpose branding om at bidrage til "en højere sags tjeneste med rod i kerneforretningen" (Skytte & Walther, 2014, s. 115). Det vil sige, at man som virksomhed brander sig på en god sag eller en samfundsproblematik, som man ønsker at bidrage positivt til. Et purpose kan ikke være "at vokse økonomisk" eller at "skabe værdi for sine aktionærer" (Skytte & Walther, 2014, s. 212). Et purpose skal i stedet kunne løfte samfundet til et bedre og mere ønskeligt niveau. Det skal udgøre selve virksomhedens eksistensgrundlag (Big Innovation Centre, 2016, s. 5). Derfor handler purpose branding også om, at det unikke formål bliver gjort til en aktiv del af virksomhedens forretningsstrategi, og at det bliver integreret som en del af virksomhedens kerneydelser (Skytte & Walther, 2014, s. 212). Purpose branding handler derfor ikke om, at virksomheden skal agere socialt af PR-hensyn, men at virksomheden i stedet skal gøre det til sin forretning at bidrage til en bedre verden - og det bidrag bliver virksomhedens ansigt udad til.

³ Philip Kotler, professor i international marketing

⁴ Hermawan Kartajaya, administrerende direktør i MarkPlus inc.

⁵ Iwan Setiawan, seniorkonsulent hos MarkPlus inc.

Fænomenet har tiltrukket sig meget opmærksomhed fra både erhvervsliv og medier. Flere konsulentbureauer inden for branding, PR og markedsføring har allerede taget disciplinen til sig - en af dem er PR-bureauet Edelman. Edelman har udarbejdet *The 2012 goodpurpose study*, som blev gennemført i 16 lande⁶ blandt 8000 voksne (Edelman, 2012a, s. 2). Undersøgelsen stiller skarpt på forbrugernes holdninger til sociale purposes, deres engagement i konkrete samfundsmæssige problemstillinger samt deres forventninger til virksomheder og brands (Edelman, 2012a, s. 2). Undersøgelsen viser blandt andet, at purpose fungerer som en drivende faktor for forbrugerpræferencer og loyalitet, fordi tilliden til virksomheder, som tidligere nævnt, er lav og fordi differentieringen mellem brands efterhånden er ubetydelig lille (Edelman, 2012a, s. 2). Derudover viser undersøgelsen, at 87% af de adspurgte forbrugere, har en holdning til, at virksomheder bør vægte samfundsinteresser og forretningsinteresser lige højt, således at "rentabiliteten hele tiden afvejes i forhold til virksomhedens samfundsmæssige ansvar" (Edelman, 2012a, s. 4; Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010, s. 12). Til sidst indikerer undersøgelsen, at når der ikke er forskel på pris og kvalitet mellem to brands, så bliver purpose den afgørende faktor for, hvilket produkt, der ender i indkøbskurven (Edelman, 2012a, s. 3). Resultatet af en nyere undersøgelse udført af Havas Media i 2015, som omfatter 1000 brands, 12 industrier og 300,000 forbrugere fordelt på 34 lande, viser, ifølge Havas Media selv, at "Trust is no longer enough. Meaningfulness is now the key brand driver in our organic world" (Havas Media, 2016). Selve undersøgelsen og metoden bag er dog ikke offentligt tilgængelig, så hvilken type undersøgelse resultatet bygger på er uvist. Begge undersøgelser tegner dog et billede af, at forbrugerne belønner de virksomheder, som tager et samfundsmæssigt ansvar på sig, hvorfor purpose branding er et interessant emne at se nærmere på.

På Cannes Lions Festival of Creativity i 2015 valgte Unilever at dele deres resultater i arbejdet med at forvandle flere af deres subbrands, herunder Dove, til purposebrands. Unilever kunne berette, at "de brands som har et formål, der

6 Belgien, Brasilien, Canada, Kina, Frankrig, Tyskland, Indien, Indonesien, Italien, Japan, Malaysia, Holland, Singapore, De Forenede Arabiske Emirater, Storbritannien og USA.

rækker ud over produktet, har dobbelt så høje vækstrater som de brands, de endnu ikke har fået med på purpose-vognen” (Feldthus, 2015). Præsentationen skabte ifølge Hanne Feldthus⁷ (2015) stor begejstring blandt festivallens deltagere og gjorde purpose til aftenens primære samtaleemne.

Online har fænomenet også vundet indpas. Artikeltitler som *Purposemarketing virker. Det dokumenterer Unilever* (Feldthus, 2015), *The power of Purpose at Cannes* (Sachs, 2016), *Define Your Brand's Purpose, Not Just Its Promise* (Adamson, 2009), *Is purpose the new branding?* (Gomez, 2016), *The Brands That Survive Will Be The Brands That Make Life Better* (Clendaniel, 2011), *Business Isn't As Profitable As Betterness* (Haque, 2011) og *Purpose marketing – tillidsskabende markedsføring* (Thomsen, n.d.) repræsenterer kun et mindre udsnit af den online interesse som fænomenet har vakt.

Specialets purpose

På trods af den stigende interesse og begejstring for purpose branding - både i erhvervslivet og online, har fænomenet, ifølge specialets litteratursøgning, endnu ikke indfundet sin plads som teoretisk begreb i den akademiske verden. Den eksisterende litteratur om fænomenets betydning er overvejende af empirisk karakter og udgør hovedsageligt anvendelsesorienteret businessbøger skrevet af praktikere indenfor feltet. De få evidensbaseret kilder, som behandler purpose, fokuserer i høj grad på purpose effektivitet og relevans for erhvervslivet og i mindre grad på dets betydning. På den baggrund kan man argumentere for, at den akademiske litteratur savner en tilbundsående teoretisk undersøgelse af purpose branding og dets bestanddele. Nærværende speciale vil derfor beskæftige sig med kritisk at belyse purpose branding som teoretisk fænomen ved hjælp af beslægtede anerkendte management- og brandingfænomener. Specialet ønsker dermed at bidrage til at lukke et hul i den akademiske litteratur gennem en besvarelse af følgende problemformulering:

Problemformulering

Hvordan kan purpose branding karakteriseres som teoretisk fænomen og hvorvidt kan tilgangen siges at bidrage med et nyt perspektiv på brand management?

Læsevejledning

Kapitel 1: Indledning

Første kapitel beskæftigede sig med specialets problemstilling og præsenterede fænomenet purpose branding, som er omdrejningspunktet for dette speciale. Kapitlet bliver rundet af med en problemformulering, som danner udgangspunkt for resten af specialet.

Kapitel 2: Begrebsoverblik

Andet kapitel beskæftiger sig med specialets litteraturreview, som behandler den eksisterende litteraturs forståelse for purpose. På baggrund af denne defineres de beslægtede fænomener til purpose, som skal inddrages i specialets teoretiske analyse. Til sammen udgør den præsenterede forståelse for purpose samt de beslægtede fænomener hertil fundamentet for besvarelsen af specialets problemformulering.

Kapitel 3: Metode

Tredje kapitel præsenterer tre undersøgelsesspørgsmål samt de der tilhørende metodiske overvejelser, herunder en redegørelse for projektets teoretiske undersøgelse samt valg af casestudier. Specialets videnskabsteoretiske forankring samt afgrænsning vil også blive præsenteret i dette kapitel.

Del 4: Teoretisk analyse

Fjerde kapitel beskæftiger sig med specialets teoretiske analyse, som søger at besvare de tre undersøgelsesspørgsmål. I dette kapitel behandles teorien bag de beslægtede fænomener, hvorefter relationen mellem disse og purpose branding analyseres, for til sidst at problematiseres og illustreres gennem casestudier.

Del 5: Diskussion

Femte og sidste kapitel beskæftiger sig med specialets afsluttende diskussion og konklusion, som finder sted på baggrund af en matrix, der opsamler de teoretiske forskelle og ligheder, som blev fundet mellem purpose branding og de beslægtede fænomener i specialets analyse. På baggrund af denne matrix

besvares specialets hovedspørgsmål om, hvorvidt purpose branding bidrager med et nyt perspektiv på brand management eller ej.

2

Begrebsoverblik

Da specialet er udformet som en teoretisk undersøgelse og udredning af fænomenet purpose branding, tjener dette indledende teoriafsnit primært som et begrebsoverblik, der samler op på den eksisterende forskning og litteratur omkring purpose. Hensigten med dette kapitel er at besvare følgende tre spørgsmål:

1. Hvilken betydning og forståelse tillægger den eksisterende litteratur purpose?
2. Hvordan kan denne forståelse sammenfattes i en model over purpose branding?
3. Hvilke teoretiske fænomener kan identificeres som beslægtet med purpose branding på baggrund af den eksisterende litteraturs forståelse af purpose?

For at besvare ovenstående vil begrebsoverblikket inddrage den behandlede litteraturs definitioner af- og karakteristika ved purpose. Dernæst sammenfattes og opstilles disse i en model over purpose brandings bestanddele, som vil udgøre analysegrundlaget for besvarelsen af specialets tre undersøgelsesspørgsmål. Undervejs i behandlingen af den eksisterende litteratur identificeres beslægtede fænomener til purpose, som skal bidrage til, teoretisk at belyse purpose brandings bestanddele i kapitel 4. Samlet set udgør begrebsoverblikket fundamentet for besvarelsen af specialets problemformulering.

Begrebsoverblikket er blevet til ved hjælp af søgemaskinerne www.aub.aau.dk, www.scholar.google.dk og www.libsearch.cbs.dk, som alle trækker på et stort antal af forskelligartede databaser. Jeg fandt det relevant at søge i et bredt udvalg af databaser, da jeg tidligt i min research blev opmærksom på, at betydningen af purpose måtte ses i et større virksomhedsperspektiv end blot et kommunikations- og brandingperspektiv. Jeg udførte min research ved hjælp af følgende hovedsøgeord: "Purpose", "Purposedriven", "Purpose branding", "Purpose marketing", "Purpose brand" og "Brand Purpose".

Tekst corpus

Litteratursøgningen afslørede, at purpose kan spores tilbage til slutningen af 1980'erne, hvor ledelsesbogen *The Purpose-Driven Organization: Unleashing the Power of Direction and Commitment* blev udgivet af Mark A. Frohman og Perry Pascarella (1989). Under og efter finanskrisen tog litteraturen om purpose for alvor fart, og i 2006 udkom bogen *Purpose: The Starting Point of Great Companies* af Nikos Mourkogiannis. Bogen fungerer i dag som et væsentligt bidrag til purpose-litteraturen i et ledelsesperspektiv. Gennem illustrationer af en række cases og fortællinger baseret på Mourkogiannis egen 30 års erfaring som forretningsmand, argumenterer han for nødvendigheden af, at virksomheder tilfredsstiller behovet for purpose – både internt og eksternt i virksomheden (Mourkogiannis, 2006, s. Xiv). Bogen indeholder en række beskrivelser af, hvad purpose er og ikke er, dog i langt størstedelen af tilfældene formuleret på en indforstået facon, som giver anledning til flere spørgsmål end Mourkogiannis formår at give svar på. Bogen, som primært henvender sig til selvstændige erhvervsdrivende og ledere, formår derfor ikke at konkretisere betydningen af purpose.

Sidenhen er den blevet efterfulgt af businessbogen *The Story of Purpose: The Path to creating a Brighter Brand, a Greater Company and a Lasting Legacy* af Joey Reiman, formand for konsulentvirksomheden BrighHouse ("About - Joey Reiman", 2016). Bogen tilbyder også et ledelsesperspektiv på purpose og bygger på en lang række fortællinger og erfaringer fra Reimans mange år i konsulentbranchen. Bogen indeholder også en tilhørende "how to"-guide, hvor BrighHouse står som afsender på de tilhørende illustrationer. Derfor kan man have mistanke om, at bogen er skrevet med det formål at promovere BrighHouse's konsulenttydelser. På samme måde som med Mourkogiannis bidrag formår Reiman heller ikke at komme i dybden med betydningen af purpose, som han hovedsageligt omtaler i luftige konsulentvendinger.

I 2014 udkom et dansk bidrag til purpose-litteraturen i form af bogen *Medbruger - Forstå hvordan et velformuleret purpose kan gøre skeptiske forbrugere til tillidsfulde medbrugere* skrevet af Claus Skytte⁸ & Bo Kampmann Walther⁹.

⁸ Ekspert i deleøkonomi

⁹ Lektor i medievidenskab på Syddansk Universitet

Medbruger er en bog, som sætter purposefænomenet ind i en større kontekst. Bogen stiller blandt andet skarpt på "konstruktiv kapitalisme" gennem en omformulering af Milton Friedmans berømte citat "*The Business of Business is Business*" til "*The Business of Business is People*" (Skytte & Walther, 2014, s. 11). Bogen indeholder på samme måde som Reimans et forslag til en mulig angrebsvinkel til fænomenet i praksis. Bogen formår, i højere grad end de to foregående, at give et mere konkret billede af de karakteristika ved purpose, som den fremlægger. Dog er det uklart, hvad forfatterne bygger deres argumenter på, da bogen hverken trækker på et stort antal af referencer eller redegør for, på hvilken baggrund bogen er blevet til.

Udover ovenstående bøger har begrebet vundet stor online interesse, hvilket har resulteret i adskillige onlineartikler (Hakimi, 2015; Forbes.com, 2013; Bruce, 2013; Hower, 2016; Zitron, 2015; Chahal, 2015). Disse fokuserer dog hovedsageligt på effektiviteten af en purposedrevet forretningstilgang og forholder sig kun overfladisk til betydningen af purpose. I nærværende begrebsoverblik er det dog mindre relevant, da kapitlet har til formål at skabe en forståelse for betydningen af purpose og ikke vurdere dets effektivitet i praksis.

På trods af de svagheder, som ovenstående tre bøger repræsenterer, vil de indgå som del af begrebsoverblikkets hovedtema, da de hver i sær bidrager med nogle definitioner af- og karakteristika ved purpose, som specialets efterfølgende analyse kan tage udgangspunkt i. Derudover vil deres forståelser blive suppleret af en undersøgelse af tænketanken Big Innovation Centre og en artikel af Alex Edmans, professor i finansiering på London Business School.

Big Innovation Centre er en tænketank, der rådgiver økonomer og beslutningstagere, i og uden for Europa, om væksttiltag for den globale økonomi. De har udgivet rapporten *The Purposefull Company* i maj 2016, med den målsætning, at åbne aktionærers øjne for de muligheder rapporten finder, der er forbundet ved at tænke langsigtet og i purpose modsat kortsigtet og i profit her og nu (Edmans, 2016). Eftersom rapporten er udarbejdet på baggrund af politiske interesser, beskæftiger den sig kun i mindre grad med

purposefænomenets betydning, hvorfor rapportens anvendte definition er det eneste indhold derfra, som vil fremgå i begrebsoverblikket. Edmans er en del af styregruppen for projektet og nuancerer nogle af hovedpointerne herfra i sin artikel *Why Purpose Is Key To Corporate Success* (2016), hvorfor denne også inddrages som primær kilde i det følgende begrebsoverblik.

Den eksisterende litteratur om purpose er overvejende af empirisk karakter og med en overrepræsentation af anvendelsesorienteret materiale henvendt til praktikere. Kun enkelte kilder kan klassificeres som akademisk funderede. Litteraturen kan endvidere overordnet karakteriseres som værende mere eller mindre "luftig" og præget af buzz word-lignende citater, hvis betydning ikke altid bliver konkretiseret og som derfor overlader en stor del af fortolkningsarbejdet til læseren. Det er tydeligt, at fænomenet er i sin tidligere udviklingsfase, hvilket også kan være med til at forklare forfatterens manglende konkretisering. Dog forsøger litteraturen at behandle begrebet ud fra mere end bare en enkelt definition, og at præsentere en række forskellige karakteristika, hvilket gør det muligt at anvende disse som analyseenheder i speciallets teoretiske analyse.

Den behandlede litteratur tegner et billede af, at arbejdet med purpose optræder på flere forskellige niveauer i en virksomhed. Ifølge den behandlede litteratur indtager et purpose både en stor plads i strategiplanlægningen, i ledelsesarbejdet, i motivationen af medarbejdere og interessenter, og i udarbejdelsen af intern såvel som ekstern kommunikation og branding. Den behandlede litteratur argumenterer derfor også for, at ansvaret for arbejdet med purpose ikke bør ligge alene hos marketings- og/eller kommunikationsafdelingen. Purpose skal ifølge litteraturen gennemsyre arbejdet på alle niveauer af virksomheden og holdes op mod alle vigtige beslutninger. Derfor introduceres fænomenet ikke alene i en kommunikations- og brandingkontekst, da det ifølge den behandlede litteratur ikke kan ses eller anvendes som særskilt brandingtilgang fra resten af virksomheden.

Den behandlede litteratur kredser hovedsageligt om tre spørgsmål, hvorfor begrebsoverblikket er struktureret ud fra disse:

1. Hvad betyder purpose?
2. Hvad er purpose?
3. Hvordan finder en virksomhed sit purpose og hvilke krav skal det opfylde?

1. Hvad betyder purpose?

Skytte & Walther (2014, s. 191) argumenterer for, at *formål* ikke rummer den samme betydning som *purpose*, hvorfor det ikke vurderes som optimalt at oversætte *purpose* til det mere mundrette ord *formål*.

Ifølge Den Store Danske har *formål* følgende betydning: "det som en person ønsker at opnå som resultat af en bestemt aktivitet; det der er hensigten med en aktivitet" ("Formål", 2016). Ifølge Oxford Dictionaries har *purpose* følgende betydning: "The reason for which something is done or created or for which something exists" ("Purpose", 2016). De to definitioner minder om hinanden, men betegnelsen *purpose* afviger fra *formål* ved også at betyde "hvorfor noget eksisterer". Denne merbetydning skal vise sig at være essentiel i nedenstående diskussion af de to næste spørgsmål, da det er dette perspektiv, der vil blive præsenteret. Specialet igennem vil den engelske betegnelse derfor blive benyttet fremfor den danske.

2. Hvad er purpose?

Big Innovation Centre, har som tidligere nævnt udgivet rapporten *The Purposefull Company*, som blandt andet beskriver, hvad det indebærer at være en purposedrevet virksomhed: "Purposed firms are committed to achieving goals that one way or another are aimed at human betterment" (Big Innovation Centre, s. 22). Rapporten konkretiserer dette gennem en eksemplificering af, hvad der menes med *human betterment*:

"Purpose can be viewed as serving different constituencies – customers, employees, investors and society – but there is a further dynamising, almost existential, component to make purpose live: it is to contribute to the betterment of the world in which we live. This most obviously touches

on the wellbeing of future as well as current generations and the preservation and enhancement of nature and the environment, as well as individuals” (Big Innovation Centre, s. 20).

Big Innovation Centre mener altså, at overskriften på den primære målsætning for purposedrevne virksomheder er menneskelig velfærd - hvad enten det kommer til udtryk i produkter, der kan forbedre livskvaliteten for syge og fattige eller i CO2-neutrale services. På den baggrund definerer rapporten et purpose som ”virksomhedens eksistensgrundlag og dens bidrag til samfundet” (Big Innovation Centre, s. 5).

Edmans (2016) definerer på samme måde som Big Innovation Centre en virksomheds purpose som ”dens egentlige formål med at eksistere” og konkretiserer det ved hjælp af en række eksempler:

“A company’s purpose is its intrinsic reason for existing –to use technology to transform customers’ lives for the better, to nurture and develop its employees, or to preserve the environment for future generations” (Edmans, 2016).

Både Big Innovation Centres og Edmans’s eksempler peger i retningen af, at et purpose handler om at bidrage med *noget* som gør en positiv forskel for *andre* eller *andet*. Ifølge Edmans handler purpose derfor om, at gøre det til sin forretning at bidrage positivt til eksempelvis samfundet, medarbejdere, forbrugere eller miljøet.

Denne betragtning er forenelig med Skytte & Walthers (2014, s. 115) forståelse af purpose, som værende ”en højere sags tjeneste med rod i kerneforretningen”. De argumenterer for, at virksomheder ikke længere kan vende det blinde øje til de problematikker samfundet og verden oplever, men må tage aktiv del i arbejdet med at løse disse, hvis de skal vinde den tabte forbrugertillid tilbage (jf. specialet indledning).

Hverken Big Innovation Centre, Edmans eller Skytte & Walther forholder sig dog til, ud fra hvilken målestok det kan vurderes, hvorvidt et purpose lever op til at være ”en højere sags tjeneste” eller ej. Skytte & Walther (2014, s. 211) formulerer kun, at et purpose skal være med til at skabe en bedre verden for

både medarbejdere, forbrugere og samfundet, men præciserer det ikke nærmere.

Ud fra ovenstående betragtninger kan purpose siges at have flere sammenlignelige træk med Corporate Social Responsibility (CSR), som netop handler om "(...)en virksomheds frivillige inddragelse af sociale og miljømæssige hensyn i dens forretningsaktiviteter" (Pedersen, 2011). Mere specifikt anerkender en nyere gren af CSR, CSR 2.0, på samme måde som purpose virksomheders medansvar i at løse de aktuelle globaliseringsparadokser, som verden står overfor. Wayne Wisser (2014, s. 83) definerer CSR 2.0 på følgende måde: "The essence of CSR 2.0 is positive contribution to society—not as a marginal afterthought, but as a way of business". Citatet markerer, at CSR 2.0 handler om at inkorporere "det positive bidrag til samfundet" som en del af kerneforretningen, på samme måde som det er tilfældet med purpose. Derfor betragtes CSR 2.0 også som et beslægtet fænomen til purpose, som vil blive anvendt i specialets teoretiske analyse.

Udover at definere hvad et purpose er, giver Edmans også et klart eksempel på hvad purpose *ikke* kan være – og det er profit. I Edmans optik fungerer profit kun som et ydre mål for purposedrevne virksomheder:

"This contrasts profits, which are an extrinsic goal. Purposeful companies will make an investment simply because it is the right thing to do – because it's consistent with its mission – rather than because it expects an instrumental payoff" (Edmans, 2016).

Citatet peger derudover på endnu et tillæg til Edmans definition af purpose – nemlig at det indeholder en mission. Dette bekræftes senere i artiklen med dette citat: "purpose 'glues' the different stakeholders of an organization – customers, employees, suppliers, communities, and investors – towards a common mission" (Edmans, 2016). Ifølge Edmans er det altså missionen, der afgør, hvilke investeringer purposedrevne virksomheder gør sig og ikke en afvejning af, hvad der kan give størst mulige afkast. Skytte & Walther går skridtet videre og argumenterer for, at virksomhedens "purpose-statement" skal holdes op mod *alle* beslutninger i virksomheden (Skytte & Walther, 2014, s. 212).

Man kan således stille spørgsmålstejn ved, om det er gangbart i praksis, at styre en hel virksomhed ud fra en mission om *et fælles gode* fremfor en udsigt til økonomisk vækst, når alle virksomheder er afhængige af profit for at overleve. Ifølge Kotler, Kartajaya, & Setiawan (2010) er der dog ikke grund til bekymring. I deres bog *Marketing 3.0*, som beskæftiger sig med virksomheders ansvar i forhold til at bidrage til FN's Millennium Development Goals (MDG)¹⁰, argumenterer de for, at overskuddet nok skal komme, som følge af kundernes påskønnelse af "virksomhedens bidrag til menneskelig velfærd" (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010, s. 37, 191). Reiman stemmer i og udtrykker klart i sin bog: "When purpose leads, profit follows" (2012, s. 16). Mourkogiannis deler samme holdning og hævder, at purpose vil skabe profit, så længe det forfølges for sin egen skyld og ikke af PR- og økonomiske hensyn (2008, s. 17).

Dog refererer hverken Mourkogiannis, Reiman eller Kotler, Kartajaya, & Setiawan til nogle undersøgelser eller data, som kan bakke deres påstande op. Derfor er det ikke muligt at vurdere hvorvidt de har substans eller ej. Til gengæld giver ovenstående udlægning et billede af den idealistiske tankegang, som synes at karakterisere den behandlede litteraturs forståelse af purpose.

Mourkogiannis, der definerer purpose som "(...)an intention that creates a contribution" (Mourkogiannis, 2008, s. 10), har ligesom Edmans også en klar holdning til hvad Purpose ikke er:

"it [Purpose] is (...) not the same as following a code of "ethics," "practice," "governance" or "approved behaviors." These codes, common in large companies, are not designed to make things happen but to prevent or restrain action that might lead to liabilities, like bribes, or sexual harassment. The role of these codes is therefore opposite to that of Purpose. The codes constrain, while Purpose inspires" (Mourkogiannis, 2008, s. 49).

Mourkogiannis argumenterer for, at adfærdsregulerende initiativer, såsom forskellige kodeks, ikke må forveksles med purpose. Ifølge Mourkogiannis *begrænser* disse hvor purpose *inspirerer* medarbejdere og interessenter. Han

¹⁰ [http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20\(July%201\).pdf](http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf)

mener, at "retningslinjer for godkendt adfærd" virker direkte hæmmende for handling, hvorimod et purpose stimulerer til handling (Mourkogiannis, 2008, s. 122). Denne pointe går godt i tråd med Edmans argument om, at et purpose samler virksomhedernes interne og eksterne interessenter omkring en fælles mission.

Mourkogiannis redegør endvidere for, at purpose heller ikke er det samme som et sæt virksomhedsværdier. De er i hans optik også kun til for at regulere medarbejdernes adfærd i en ønsket retning:

"Purpose is not *a set of corporate values*. Corporate values differ from Purpose in two respects. They are often not moral and they are often not concerned with the destination of the organization. Corporate values often involve no moral commitments by employees. Instead they are simply ways of regulating behaviour. They are designed to ensure the smooth running of the company" (Mourkogiannis, 2008, s. 53).

Citatet markerer, at virksomhedsværdier afviger fra purpose ved ikke at indeholde en vision og en moralsk dimension. Citatet afslører dermed, at et purpose også er med til at sætte den fremtidige retning for en virksomhed i og med, at den indeholder en vision. Derudover fremhæver han yderligere "en moralsk dimension" som et ufravigeligt krav i arbejdet med purpose. En af hovedpointerne i Mourkogiannis's bog er nemlig, at et purpose skal bygge på en moralsk ide. Standarderne for en sådan definerer han således:

"The most effective standards of morality, when it comes to Purpose, are internally consistent. They do not contradict themselves. They are also relevant; they speak to the decisions that leaders are trying to make right now. And they agree with our sensibilities; they appeal to our ideas about what is right and what is worthwhile. As such they create a sense of obligation" (Mourkogiannis, 2008, s. 29).

Mourkogiannis hævder, at når et purpose bygger på en moralsk ide, som taler til vores forståelse for, hvad der er *rigtigt og umagen værd*, skaber det en stærk følelse af retning og forpligtelse hos medarbejdere og interessenter. Big Innovation Centre stemmer i med denne opfattelse og beskriver det på følgende

måde i deres rapport: "Underlying it [purpose] is a set of values and beliefs that establish the way in which the company operates (Big Innovation Centre, s. 5). Den moralske dimension er ifølge Mourkogiannis netop med til at gøre

bureaukratiske adfærdsregulerende initiativer overflødige: "Purpose – and the community that it infuses – makes action easier because it creates a shared understanding about what is important. This stimulates initiative and cooperation, helps employees stick to the point and makes many irritating bureaucratic controls redundant" (Mourkogiannis, 2008, s. 124). Derudover peger førnævnte citat også på, at den moralske dimension medfører et krav om, intern konsistens. Sagt på en anden måde, skal et purpose gennemsyre alle niveauer af virksomheden netop for at sikre, at alle arbejder i samme retning. Dette går godt i tråd med Edmans og Skytte & Walthers argumenter om, at et purpose skal holdes op mod alle beslutninger i virksomheden, således at alle beslutninger bliver truffet i overensstemmelse hermed.

Pointen om, at et purpose skal integreres i hele virksomheden og ikke bare dele af den er sammenlignelig med teorien om corporate branding. Inden for corporate branding er man optaget af at skabe et konsistent corporate brand, som afspejler virksomhedens corporate brandidentitet. Forenklet set handler tilgangen om, at corporate brandidentiteten skal gennemsyre arbejdet på alle niveauer af virksomheden, således at man kan opnå et entydigt svar fra både medarbejdere, ledelse og omverden om, hvem virksomheden er (Hansen, 2011, s. 38). Inden for corporate branding arbejder man derfor også ud fra et mantra om, at det virksomheden siger skal være i overensstemmelse med, hvad virksomheden faktisk gør. På den baggrund vurderes corporate branding at være et beslægtet fænomen til purpose, hvorfor denne teori vil indgå i specialets teoretiske analyse.

Ud fra ovenstående betragtninger, kan der sammenfattes fem karakteristika ved purpose, som den eksisterende litteratur kan blive enige om:

1. Et purpose udgør en virksomheds eksistensgrundlag og dennes bidrag til samfundet.
2. Et purpose rummer en mission om at skabe en bedre verden, ved at

tilføre værdi til andre eller andet end virksomheden selv.

3. Et purpose gennemsyrrer alle niveauer af virksomheden og holdes op mod alle beslutninger, som skal træffes.
4. Et purpose bygger på et moralsk fundament, som appellerer til vores ideer om, hvad der er rigtigt og hvad der er umagen værd.
5. Purpose skaber en følelse af forpligtelse der får alle medarbejdere og interessenter til at arbejde i samme retning.

3. Hvordan finder en virksomhed sit purpose og hvilke krav skal det opfylde?

Ifølge Reiman (2012, s. 44) skal en virksomhed finde sit purpose, ved at gå tilbage i sin egen historie, og undersøge hvor og hvordan det hele startede. Han mener ikke, at det skal ikke findes ved at granske en markedsrapport for, hvad virksomheden potentielt kunne tjene flest penge på at associere sig selv med (Reiman, 2012, s. 44). Dette beror på et argument om, at et autentisk purpose udspringer fra virksomhedens arv. En pointe han fremhæver som særlig vigtig i den verden vi lever i i dag: "Trying to be something you're not doesn't work in a world that demands authenticity" (Reiman, 2012, s. 122). Virksomheden skal ifølge Reiman have en naturlig forbindelse til dets purpose, for at opfylde forbrugernes krav om autenticitet. Brandingekspert Hanne Feldthus (2015) stemmer i med denne pointe og argumenterer for, at autenticitet er en vigtig faktor, hvis forbrugerne skal tage virksomhedens purpose til sig og tro på, at der er reelle hensigter bag dets mission: "Grundlæggende handler det om, at formålet skal passe til brandet, ellers kan brandet ikke eje den dagsorden, som det forsøger at sætte" (Feldthus, 2015).

Reiman argumenterer endvidere for, at virksomhedens rødder, dens DNA, gemmer på svaret om "hvad der gør den sjælefuld i en verden af ensartethed" (Reiman, 2012, s. 44). En pointe han beskriver på følgende måde: "Every organization has the potential to find remarkable power in its roots— since this is where companies and brands begin to grow. It is where their ethos, a corporation's characteristics, lies and where the core sentiment, the seed of the organization, was originally planted" (Reiman, 2012, s. 44). Reiman fremsætter

dermed en påstand om, at en virksomheds rødder indeholder værdifuld information, som virksomheden kan anvende sin purpose-konstruktion.

Mourkogiannis (2008) synes at have samme opfattelse, da han definerer et purpose som virksomhedens moralske DNA: "Purpose is your moral DNA. It's what you believe without having to think. It's the answer you give when you're asked for the right - as opposed to the factually correct - answer" (Mourkogiannis, 2008, s. 6). Mourkogiannis har ligesom Reiman også en mening om, at et purpose ikke må konstrueres kunstigt: "Leaders do not simply invent a Purpose; they discover it" (Mourkogiannis, 2008, s. 20). Mourkogiannis og Reiman forholder sig altså helt ukritisk til virksomhedens rødder, som det endegyldige svar på, hvor man finder et stærkt autentisk purpose. De forholder sig dermed heller ikke til nystartede virksomheder, der endnu ikke har en arv at trække på eller hvorvidt et autentisk purpose, som udspringer fra virksomhedens arv overhovedet harmonerer med den nutidige kontekst, det skal agere i. Derfor kan man sætte spørgsmålstejn ved, hvordan man sikre relevans og aktualitet i forhold til arbejdet med purpose?

Ifølge Mourkogiannis bør det ikke være op til en enkelt person at finde virksomhedens purpose. I stedet skal det findes ved hjælp af samarbejde, for at sikre dets relevans: "The 'right' Purpose - one in tune with the times - is more likely when developed collectively, reflecting more than one person's response to the environment" (Mourkogiannis, 2008, s. 130). Selvom det har stor betydning, at en virksomheds purpose har en naturlig forbindelse til brandet, og at det er udsprunget af virksomhedens egne rødder, så er det ifølge Mourkogiannis ikke nok til at sikre et purposes effektivitet: "A Purpose's effectiveness depends both on its relevance to the problems that leaders face today, and on its connection to the shared culture of humanity" (Mourkogiannis, 2008, s. 16). Mourkogiannis mener altså, at effektiviteten også afhænger af et purposes relevans i forhold til de emner, som optager virksomhedens omverden netop nu. Ifølge ham skal et purpose være i øjenhøjde med kulturen i det samfund, som virksomheden ønsker at være en del af.

Den betragtning er i tråd med hvad kommunikations- og marketingbureauet Edelman, opstiller af krav for et purposes effektivitet: "For Purpose-driven

initiatives to gain their greatest impact, both business and social, they must be in line with larger socioeconomic trends and customized to meet the ever-changing needs of consumers”(Edelman, 2012, s. 2). Edelman gør det klart, at en purposedreven virksomhed bør skræddersy sit purpose på en sådan måde, at det møder de aktuelle krav forbrugerne har. Mourkogiannis og Edelmanns pointer er sammenlignelige med teorien om kulturel branding. Inden for denne tilgang er man optaget af at sikre et brands relevans, ved at indlejre det med symbolsk kulturel værdi, der konstrueres og tilpasses forbrugernes skiftende behov, som opstår i kølvandet på ændringer i makrokulturen (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009, s. 25). Derfor vil denne teori også inddrages i specialets teoretiske analyse.

Ud fra ovenstående betragtninger skal virksomheder altså arbejde med et autentisk purpose, som udspringer fra de oprindelige rødder, men som samtidig ligger inden for rammerne af, hvad forbrugerne og samfundet finder relevant. Disse krav må dog siges potentielt at kunne modarbejde hinanden i større eller mindre grad. Hvis det purpose, virksomheden graver frem fra sine rødder, ikke synes at falde ind under forbrugernes og samfundets aktuelle interesserer, hvordan kan virksomheden så opfylde begge krav? Dette paradoks forholder den behandlede litteratur sig ikke til. Derudover argumenterer Mourkogiannis også for, at et purpose skal forblive konstant over tid: ““A Purpose is never fully achieved, so it remains a constant, relatively unchanging stimulus”. (Mourkogiannis, 2008, s. 145). Denne pointe bidrager yderligere til problematikken omkring, hvordan et purpose skal sikre sin relevans.

Reiman stemmer i og hævder også, at et purpose er tidsløst, men at strategien herfor er en mere fleksibel størrelse: “Purpose is your why. Strategy is your how. (...) Purpose gives you direction. Strategy gives you the directions. (...) Your purpose is timeless. Strategy, however, adapts to the times (Reiman, 2012, s. 83, 97). Ifølge Reiman er ændringer i purposestrategien måden hvorpå man kan sikre relevans.

På baggrund af ovenstående betragtninger, kan der sammenfattes fire krav, som den eksisterende litteratur mener, at et purpose skal leve op til:

1. Et purpose skal udspringe af virksomhedens rødder (DNA), da de gemmer på svaret om "hvad der gør virksomheden sjælefuld i en verden af ensartethed".
2. Virksomheden skal have en naturlig forbindelse til dets purpose, for at opfylde forbrugernes krav om autenticitet.
3. Et purpose skal være relevant og aktuelt i forhold til de interesser og problematikker, som optager deltagerne i den kultur og det samfund, som virksomheden ønsker at være en del af.
4. Et purpose skal forblive konstant over tid.

Opsummering:

Begrebsoverblikket har præsenteret de betydninger, forståelser og krav, som den behandlede litteratur synes at knytte til besvarelsen af kapitlets tre spørgsmål om purpose. Dette mundede ud fem karakteristika og fire krav, som kan samles under tre hovedoverskrifter; "Et purpose er en højere sags tjeneste med rod i kerneforretningen", "Et purpose skal være aktuelt og relevant for virksomhedens omverden" og "Et purpose skal gennemsyre alle niveauer af virksomheden". Disse hovedoverskrifter vurderes på baggrund af ovenstående behandling af litteraturen at udgøre purpose brandingens tre hovedbestanddele. Disse kan derfor opstilles grafisk i en model over purpose branding:



Undervejs i behandlingen af den eksisterende litteratur, blev der gjort opmærksom på tre beslægtede fænomener, som synes at have sammenlignelig træk med de karakteristika og krav, som blev præsenteret. Disse vil blive inddraget i specialets analyse, hvor de har til formål at bidrage med et teoretisk perspektiv på den pågældende bestanddel, som de er beslægtet med. Det vil gøre det muligt at opnå en dybere forståelse for purpose branding som teoretisk begreb, da de beslægtede fænomener er i stand til kritisk at belyse purpose brandingens bestanddele i en teoretisk kontekst. Det vil endvidere gøre det muligt at blive klogere på, hvorvidt purpose branding bidrager med et nyt perspektiv på brand management eller ej.

De fem karakteristika, fire krav og tre beslægtede fænomener fordeler sig således på modellens tre hjørner:

Et purpose er en højere sags tjeneste med rod i kerneforretningen:

- ❖ Et purpose udgør en virksomheds eksistensgrundlag og dennes bidrag til samfundet.
- ❖ Et purpose rummer en mission om at skabe en bedre verden, ved at tilføre værdi til andre eller andet end virksomheden selv.
- ❖ Et purpose bygger på et moralsk fundament, som appellerer til vores ideer om, hvad der er rigtigt og hvad der er umagen værd.
- ❖ Beslægtet fænomen - CSR 2.0: "The essence of CSR 2.0 is positive contribution to society—not as a marginal afterthought, but as a way of business" (Wayne Wisser, 2014, s. 83).

Et purpose skal gennemsyre alle niveauer af virksomheden:

- ❖ Et purpose skal udspringe af virksomhedens rødder (DNA), da de gemmer på svaret om "hvad der gør virksomheden sjælefuld i en verden af ensartethed".
- ❖ Virksomheden skal have en naturlig forbindelse til dets purpose, for at opfylde forbrugernes krav om autenticitet.
- ❖ Et purpose skal gennemsyre alle niveauer af virksomheden og holdes op mod alle beslutninger, som skal træffes.
- ❖ Purpose skaber en følelse af forpligtelse der får alle medarbejdere og

interessenter til at arbejde i samme retning.

- ❖ Et purpose skal forblive konstant over tid.
- ❖ Beslægtet fænomen - corporate branding: Corporate branding er arbejdet med at skabe en sammenhængende corporate brandidentitet, som gennemsyre arbejdet på alle niveauer af virksomheden således, at både medarbejdere, ledelse og omverden deler samme opfattelse af, hvem virksomheden er (Hansen, 2011, s. 38).

Et purpose skal være aktuelt og relevant i forhold til virksomhedens omverden:

- ❖ Et purpose skal være relevant og aktuelt i forhold til de interesser og problematikker, som optager deltagerne i den kultur og det samfund som virksomheden ønsker at være en del af.
- ❖ Beslægtet fænomen - kulturel branding: Kulturel branding er arbejdet med at skabe ikon brands indlejret med symbolsk værdi af særlig relevans for forbrugerne, da disse søger at løse aktuelle modsætningsforhold i samfundet (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009, s. 25).

Næste kapitel vil redegøre for specialets metodiske- og videnskabsteoretiske overvejelser inden vi skal se nærmere på, hvordan de tre beslægtede fænomener relaterer sig til ovenstående model og pointer om purpose branding.

3

METODE

Specialets formål er at undersøge, hvordan purpose branding kan karakteriseres som teoretisk fænomen og hvorvidt tilgangen kan siges at bidrage med et nyt perspektiv på brand management eller ej. For at besvare dette, har jeg udarbejdet et undersøgelsesdesign, som trækker på en teoretisk analyse samt en række casestudier.

Teoretisk analyse

I arbejdet med at besvare problemformuleringens to hovedspørgsmål, har jeg opstillet tre undersøgelsesspørgsmål, som tager afsæt i det fundament, som blev lagt i specialets begrebsoverblik. De tre undersøgelsesspørgsmål vil blive gennemgået i dette afsnit sammen med de metodiske tilgange, der knytter an til hver besvarelse:

1. Hvilke sammenfaldende træk forekommer mellem de beslægtede fænomener og purpose branding, og hvordan kan disse med fordel anvendes til kritisk at belyse purpose brandingens bestanddele ud fra et teoretisk perspektiv?
2. Hvordan kommer berøringsfladerne mellem de beslægtede fænomener og purpose branding til udtryk i praksis?
3. Hvorvidt kan purpose branding siges at bidrage med et nyt perspektiv på brand management ud fra den teoretiske analyse af purpose brandingens bestanddele?

For at besvare undersøgelsesspørgsmål 1, udarbejdes en teoretisk analyse, som er opdelt i tre afsnit. Hvert afsnit repræsenterer et hjørne i modellen over purpose branding (se model s. 32) og udgør dermed én af de tre hovedbestanddele i fænomenet. I hvert afsnit diskuteres den pågældende bestanddel i forhold til én af de tre beslægtede fænomener, som blev identificeret i begrebsoverblikket. Ved at analysere de sammenlignelige træk ved de beslægtede fænomener og deres relation til purpose branding, bliver det muligt at opnå indsigt i, hvordan purpose branding er sammensat ud fra et teoretisk perspektiv. Den teoretiske analyse trækker på desk research og

diskuterer nøgletekster inden for hvert af de beslægtede fænomener.

For at besvare undersøgelsesspørgsmål 2 anvendes et casestudie ved afslutningen af hvert afsnit til at illustrere og nuancere, hvordan relationen mellem de beslægtede fænomener og purpose branding kommer til udtryk i praksis. Dette har til formål at konkretisere potentielle teoretiske problemstillinger inden for praktiske handlingsfelter og derigennem opnå en større forståelse for samme (Rendtorff, 2007, s. 246).

Casestudier

I følge Robert K. Yin er casestudiet kendetegnet ved "an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident" (Yin, 2014 s.16). Yin (2014, s. 14) argumenterer for, at casestudier fungerer særlig godt i tilfælde, hvor undersøgelsesspørgsmål starter med enten "hvordan" eller "hvorfor". Da specialet netop undersøger et nutidigt fænomen og ønsker at besvare ovenstående "hvordan"-spørgsmål i en virkelighedskontekst understøtter Yins definition og argument specialets valg af casestudier til dette undersøgelsesspørgsmål. Dog skal det understreges at casestudierne ikke anvendes som specialets primær metode, på samme måde som Yin lægger op til i sin bog, men at disse hovedsageligt anvendes som illustrative eksempler, der skal bistå specialets teoretiske undersøgelse af purpose branding.

Yin (2014, s. 50) skelner overordnet set mellem to typer af casestudier; henholdsvis et single casestudie og et multiple casestudie. Et single casestudie beskæftiger sig med en enkelt case, hvorimod et multiple casestudie beskæftiger sig med mere end én case. Derudover argumenterer Yin (2014, s. X) for, at man kan arbejde ud fra en holistisk- eller en integreret tilgang indenfor hver af de to typer af casestudier. Den holistiske tilgang undersøger casen som en helhed ud fra én analyseenhed, hvorimod den integrerede tilgang undersøger forholdet mellem flere interne variable i casen, hvorfor denne tilgang involverer mere end én analyseenhed (Yin, 2014, s. 62). Specialet vil gøre brug af et multiple casestudie, da der udvælges og anvendes tre forskellige cases til belyse de tre

forskellige afsnit, med hver deres tematiske fokus. Derudover arbejder specialet med en integreret tilgang til casestudierne, da der er flere analysenheder i spil i forhold til at illustrere og nuancere relationen mellem det pågældende beslægtede fænomen og purpose branding.

Casene er udvalgt ved hjælp af formålssampling, nærmere bestemt typical case sampling, hvilket betyder, at de ikke er sandsynlighedsbaseret, men specifikt udvalgt til besvarelsen af undersøgelsesspørgsmål 2, og fordi de evner at belyse særlige områder af interesse inden for hvert af de tre afsnit i den teoretiske analyse (Bryman, 2012, s. 418-419). De tre cases er brands, som alle er udpeget som purposebrands af den eksisterende litteratur om purpose branding, hvorfor de muliggør en undersøgelse af berøringsfladerne mellem de beslægtede fænomener og purpose branding i praksis.

Ifølge Rendorff (2007, s. 248) kan et casestudie ikke "klare sig uden dokumentanalyse, dvs. hermeneutisk læsning af alle skriftlige, filmiske, netbaserede mv. kilder, der omhandler den givne organisation og dens omgivelser i relation til casens tematik". Derfor vil casestudierne tage udgangspunkt i dokumentanalyse af henholdsvis netbaseret indhold fra virksomhedernes hjemmesider samt reklamefilm på youtube.com.

Besvarelsen af henholdsvis undersøgelsesspørgsmål 1 og 2 vil gøre det muligt at besvare tredje og sidste undersøgelsesspørgsmål; nemlig hvorvidt purpose branding kan siges at være et nyt perspektiv på brand management eller ej. Denne besvarelse vil være placeret i specialets afsluttende diskussion, som også udgør specialets konklusion. I dette kapitel samles pointerne fra den teoretiske analyse i en matrix, der giver et overblik over de ligheder og forskelle, som blev belyst mellem de beslægtede fænomener og purpose branding.

Afgrænsning

Til besvarelsen af specialets problemformulering har jeg afgrænset mig til at arbejde med en teoretisk analyse samt casestudier, som udelukkende bygger på desk research. Da purpose branding endnu ikke har etableret sig som teoretisk begreb i den akademiske litteratur, og da den eksisterende litteratur om

fænomenet hovedsageligt udgør anvendelsesorienteret materiale forfattet af praktikere, finder jeg det relevant at arbejde med en teoretisk analyse, som trækker på eksisterende anerkendte management- og brandingteorier.

I arbejdet med at karakterisere purpose branding som teoretisk fænomen, har jeg anvendt den eksisterende litteraturs forståelse for purpose som fundament for den teoretiske analyse. Jeg har afgrænset mig til, kun at inddrage de pointer om purpose, som litteraturen synes at kunne finde fælles fodslag omkring, således at specialets fundament reflekterer mere end én persons holdning til, hvad purpose er. Jeg har derudover afgrænset mig til kun at behandle tre beslægtede fænomener. Selvom der måtte være andre beslægtede fænomener til purpose branding, som med fordel kunne inddrages til at nuancere helhedsbilledet yderligere, har jeg valgt at begrænse mig til de teorier, som jeg på baggrund af specialets begrebsoverblik finder essentielle i forståelsen af purpose brandings bestanddele.

Til sidst har jeg afgrænset mig til i videst mulige omfang at anvende primære kilder, som er fra 2000-t og fremefter, ud fra et ønske om at anskue purpose branding i et så nutidigt teoretisk perspektiv som muligt. Dette er gjort i et forsøg på at imødekomme problematikken omkring, at forandringer i det makroøkonomiske landskab smitter af på brandingdisciplinen, således at brandingteorier hele tiden må tilpasses og genopfinde sig selv, for at sikre deres relevans.

Videnskabsteori

Opgavens videnskabsteoretiske forankring kan belyses ved at tage udgangspunkt i Brymans (2012) skelnen mellem et ontologisk- og epistemologisk niveau. Det ontologiske niveau beskæftiger sig med "Læren om det værende", hvilket omhandler de antagelser, vi har om verden og som derfor udgør vores genstandsfelt (Fuglsang, Bitsch Olsen, & Rasborg, 2013, s. 32). Det epistemologiske niveau beskæftiger sig med "Læren om erkendelse", hvilket omhandler måden hvorpå vi erkender viden, og dermed den måde vi studerer genstandsfeltet på (Fuglsang, Bitsch Olsen, & Rasborg, 2013, s. 32).

På det ontologiske niveau opererer specialet inden for en socialkonstruktivistisk tradition, som hævder at "(...) virkeligheden ikke er uafhængig, men er konstrueret af den erkendelse der har den som genstand: Kendsgerninger opstår først, når mennesker kollektivt fastslår dem, eller opnår konsensus om dem" (Collin, 1998, s. 43, som citeret i Rasborg, 2013, s. 406). Inden for det socialkonstruktivistiske paradigme er man endvidere af den overbevisning at "samfundsmæssige fænomener ikke er evige og uforanderlige, men derimod er blevet til via historiske og sociale processer" (Rasborg, 2013, s. 406). Specialet beskæftiger sig hovedsageligt med brandingdisciplinen, herunder brands, som udgør menneskeskabte produkter, hvis betydning og symbolske værdi, eksisterer i forbrugerens bevidsthed. Der er derfor ikke tale om fastlåste uafhængige enheder, men om fænomener, som er blevet til via sociale processer (Rasborg, 2013, s. 403). Brandidentitet, brandimage, organisationskultur, corporate reputation m.fl. er hovedbegreber inden for brand management, som alle tager form som dynamiske betydninger, som først bliver til virkelighed, når der opstår menneskelig konsensus omkring dem (Rasborg, 2013, s. 403). Derfor kan specialet altså siges at arbejde inden for den ontologiske variant af socialkonstruktivisme, som hævder at "*selve* virkeligheden er social konstrueret" (Rasborg, 2013, s. 406).

På det epistemologiske niveau arbejder jeg overvejende inden for en hermeneutisk tradition, da specialet er struktureret ud fra en "del-helhedsrelation", som kendetegner den hermeneutiske cirkel (Højbjerg, 2013, s. 292). Mere præcist arbejder jeg inden for en metodisk hermeneutisk tradition, da hermeneutikken anvendes som specialets erkendelsesteori i arbejdet med at studere genstandsfeltet (Højbjerg, 2013 s. 293). Henriette Højbjerg beskriver den hermeneutiske cirkel på følgende måde:

Den hermeneutiske cirkel betegner den vekselvirkning, der foregår mellem del og helhed. Delene kan kun forstås hvis helheden inddrages, og omvendt kan helheden kun forstås i kraft af delene. Det er således sammenhængen mellem delene og helheden der er meningskabende; det er relationen mellem de enkelte dele og helheden, der muliggør, at vi kan forstå og fortolke (2013, s. 292)

I specialets teoretiske analyse søger jeg at opnå en samlet forståelse for purpose branding som teoretisk fænomen, ved at undersøge hver af dets tre hovedbestanddele. Ved at læse mig ind på de beslægtede fænomener i hver del og analysere deres relation til purpose branding, opnår jeg en ny og udvidet forståelse for purpose branding som helhed (Højbjerg, 2013, s. 292). Først når jeg har afdækket alle tre bestanddele, er det muligt at forstå fænomenet som en samlet helhed og besvare spørgsmålet om, hvorvidt det kan siges at være et nyt perspektiv på brand management eller ej (Højbjerg, 2013, s. 292). Dette spørgsmål er omvendt set heller ikke muligt at besvare ud fra delene alene, hvorfor et helhedsbillede er nødvendigt for besvarelsen af hovedspørgsmålet (Højbjerg, 2013, s. 292). Derfor samler specialets afsluttende diskussion og konklusion de tre bestanddele til en helhed.

Casestudier opererer ligeledes inden for en hermeneutisk tradition, da man ved at nærstudere en case kan blive klogere på et bredere fænomen, som i specialets tilfælde er purpose branding i praksis. Derfor fungerer specialets tre casestudier også som dele, der skal bidrage til helhedsforståelsen af purpose branding som teoretisk fænomen.

4

TEORETISK ANALYSE

Specialets teoretiske analyse bygger videre på fundamentet, som blev lagt i begrebsoverblikket. Afsnittet opdeles i tre dele, som hver repræsenterer et hjørne i specialets model over purpose branding. Første del beskæftiger sig med det beslægtede fænomen kulturel branding, anden del med corporate branding, hvor tredje og sidste del behandler teorien om corporate social responsibility. De tre afsnit har til formål at besvare specialets undersøgelsesspørgsmål 1 og 2:

1. Hvilke sammenfaldende træk forekommer mellem de beslægtede fænomener og purpose branding, og hvordan kan disse med fordel anvendes til kritisk at belyse purpose brandings bestanddele ud fra et teoretisk perspektiv?
2. Hvordan kommer berøringsfladerne mellem de beslægtede fænomener og purpose branding til udtryk i praksis?

For at besvare disse, begynder hvert af de tre afsnit med en behandling af teori inden for det pågældende felt. Teorien danner efterfølgende grundlag for at analysere relationen mellem det beslægtede fænomen og den pågældende bestanddel fra purpose branding-modellen. Det teoretiske perspektiv sammenfattes i en delkonklusion, som anvendes i et afsluttende casestudie til besvarelsen af undersøgelsesspørgsmål 3.

1. Kulturel branding

Teorien om kulturel branding inddrages med henblik på, kritisk at belyse de karakteristika ved purpose branding, som udgør hjørnet "Et purpose skal være aktuelt og relevant for virksomhedens omverden" i specialets model over purpose branding (Se model s. 32).

Afsnittets temaopbygning

Den kulturelle tilgang til brand management er udsprunget ved årtusindeskiftet og kan dermed siges at være en nyere brandingtilgang. Som et resultat af dette, indeholder litteraturen om branding i et kulturel perspektiv (endnu) ikke store variationer eller modstridende forståelser af dets betydning. På nuværende tidspunkt, kan der på baggrund af specialets litteratursøgning, siges at være en overvejende konsensus omkring tankegangen bag kulturel branding. Dette kan

endvidere skyldes, at særligt én forsker dominerer størstedelen af litteraturen inden for feltet, og at hans perspektiv og forståelse af kulturel branding er blevet adopteret af andre forskere, som behandler tilgangen. Litteraturen kredser derfor hovedsageligt om ét spørgsmål: hvordan kan et brand opnå status som kulturelt ikon blandt forbrugerne? (Holt, 2004; Holt, 2003; Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009).

Douglas B. Holt er en af de mest anerkendte forfatter inden for feltet (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009, s. 112). Hans bog *How Brands Become Icons*, som udkom i 2004, udgør et betydeligt bidrag til forskningslitteraturen om kulturel branding. Bogen bygger på en række casestudier af amerikanske brands, som Holt identificerer, har opnået ikon-status. Disse blev analyseret med henblik på at identificere strategiske fællestræk, som synes at gå igen hos de analyserede ikon-brands. Holts undersøgelse og perspektiv på kulturel branding har siden vundet indpas som fast reference i andre forskeres forskningsartikler om tilgangen. Derfor vil bogen *How Brand Become Icons* samt artiklerne *Why Do Brands Cause Trouble* og *What Becomes an Icon Most* udgøre hovedtemaer i den teoretiske undersøgelse af, hvad kulturel branding er og indebærer. Et kritisk blik på Holts teori vil blive præsenteret ved afslutningen af dette afsnit.

Litteraturen (Heding, Knudtzen & Bjerre, 2009, s. 213) finder en tæt forbindelse mellem Holts teori om kulturel branding og Grant McCrackens teori om kulturelt forbrug – en teori, som blev til flere år før Holts undersøgelse af amerikanske ikon-brands. Litteraturen betragter endvidere teorien som central i forståelsen af, hvordan kulturelle betydninger bliver indlejret i brands og overført til forbrugeren og dennes identitetsprojekt. I 1986 udgav McCracken den videnskabelige artikel *Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods*, der belyser, at kulturel mening bevæger sig mellem tre primære "stationer"; 1. den kulturelt konstituerede verden → 2. forbrugsgoder → 3. forbrugeren (McCracken, 1986). McCrackens teori vil blive anvendt som støttetema til Holts teori.

Historisk kontekst

Siden 1985 har brand management-disciplinen undergået en evolution, som ifølge Tilde Heding, Charlotte Knudtzen og Morgens Bjerre (2009) har resulteret i syv forskellige brandingtilgange, som repræsenterer tre forskellige fokusområder¹¹. Evolutionen vil kort præsenteres her, for at give et indblik i de tidlige brandingtilgange, som har ledet op til det kulturelle perspektiv på brand management og for at skabe et overblik over tilgangenes forskelle.

I perioden fra 1985-1992 opstod to brandingtilgange, henholdsvis *the economic approach* og *the identity approach*, som begge rummer et fokus på *company/sender* (Heding, Knudtzen & Bjerre, 2009, s. 22). *The economic approach* antager, at de fire P'er (product, price, placement og promotion) udgør de vigtigste komponenter i skabelsen af brand equity¹², hvorfor denne tilgang også kan siges at have et snævert produktfokus (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009, s. 49). Derudover er man af den opfattelse, at forbrugerne uden forbehold modtager og afkoder virksomhedens brandkommunikation, på den måde virksomheden har planlagt det (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009, s. 49). *The identity approach* har derimod fokus på skabelsen af en samlet virksomhedsidentitet - internt såvel som eksternt i virksomheden. *The identity approach* antager, at forbrugerne baserer deres opfattelse af virksomheden ud fra en samlet oplevelse af hele virksomheden og ikke kun dennes produkter (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009, s. 49). Denne tilgang er bedre kendt som corporate branding i den akademiske verden.

I 1993-1999 opstod et skift, som flyttede fokus fra virksomheden som afsender af brandkommunikation, til forbrugeren som modtager af brandkommunikation. Dette skift resulterede i tre nye brandingtilgange; *the consumer-based approach*, *the personality approach* og *the relational approach*. Disse tilgange har et *human/receiver* fokus (Heding, Knudtzen & Bjerre, 2009, s. 23). I denne periode er forbrugeren omdrejningspunktet for al planlægning af

¹¹ Heding, Knudtzen & Bjerre (2009) er forfatterne bag bogen brand Management, som tilbyder et overblik over brand management disciplinen fra 1985 til 2006. Bogen er baseret på omfattende analyse af over 300 af de mest indflydelsesrige forskningsartikler om feltet.

¹² Ifølge Heding, Knudtzen & Bjerre (2009, s. 11) definerer Brand equity et brands værdi ud fra to perspektiver; et finansielt perspektiv og et subjektivt perspektiv. Det subjektive perspektiv involverer brandets opfattede værdi hos forbrugerne og er derfor strategisk værdifuldt inden for brand management (Heding, Knudtzen & Bjerre, 2009, s. 11)

brandkommunikation, idet man er af den overbevisning, at et brands værdi og betydning eksisterer i forbrugerens bevidsthed (Beverland, 2009, s. 17). I denne periode blev emotionelle relationerne mellem brand og forbruger for alvor anerkendt og dyrket i en overbevisning om, at relationen kunne bidrage til en stærk brandposition (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009, s. 24).

Den seneste udvikling i brand management-evolutionen, som er identificeret af Heding, Knudtzen og Bjerre (2009), sker i perioden fra 2000-2006. I denne periode opstår henholdsvis *the community approach* og *the cultural approach*, som hver rummer et *cultural/context* fokus. I *the community approach* anser man brandet som genstand for social interaktion forbrugerne imellem, hvorfor fokus også ligger på den sociale kontekst brandet indgår i (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009, s. 25). I *the cultural approach* går man skridtet videre, zoomer yderligere ud og fokuserer nu på forholdet og udvekslingen mellem brand og makrokultur. Brandet anses i denne tilgang som et kulturelt artefakt, der rummer en symbolsk værdi, der er af særlig betydning for forbrugerne (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009, s. 25). Inden for kulturel branding arbejder man ud fra en erkendelse af, at forbrugere anvender brands og herunder den symbolske værdi de repræsenterer, som et vigtigt element i deres individuelle identitetsprojekter (Holt, 2004, s. 1). Et punkt vi vender tilbage til senere i dette afsnit.

De syv brandingtilgange afspejler en udvikling, hvor man i første periode gik fra at anskue brand management ud fra et afsenderorienteret perspektiv, til i anden periode at betragte brand management ud fra et modtagerorienteret perspektiv, til i tredje og sidste periode at anlægge et kontekstuel og kulturelt perspektiv på brand management. Denne udvikling kan blandt andet forklares med de store forandringer, der er sket i forbrugerkulturen siden den første tilgang opstod tilbage i 1985. Nogle af disse ændringer blev taget op i specialets indledning, hvor vi så, at forbrugerne har fået større magt, som følge af den teknologiske udvikling og de sociale mediers opståen. Denne magt har gjort dem i stand til aktivt at sortere og i nogle tilfælde helt blokere for brandkommunikation, som de ikke finder relevant eller interessant. Dette medfører et betydeligt større krav til individualiserede budskaber, som kan stå distancen i den mediestøj, forbrugerne møder hver dag. Dette kan være med til at forklare, hvorfor den

afsenderorienteret tilgang til brand management sjældent anvendes i dag, da man ud fra denne tilgang ikke tager højde for disse barriere eller krav om individualisering. I indledningen så vi også, at forbrugerne i højere grad end tidligere bekymrer sig om verden omkring dem og ønsker at bidrage positivt hertil. Derfor kræver de også, at virksomhederne tager aktivt del i arbejdet med at løse nogle af de akutte samfundsmæssige problemstillinger. For at indfri dette krav, må virksomhederne prikke hul på forretningsboblen og anlægge et bredere fokus, som rækker ud over interaktionen og transaktionen med kunder og interessenter. Dette forbrugerkrav kan være med til at forklare udviklingen af den kulturelle brandingtilgang, der netop anlægger et makrokulturelt fokus på brand management. Dette fokus skal vi se nærmere på nu.

Brands som kulturelle ikoner indlejret med symbolsk værdi

Holt (2004, s. 1) hævder at ikoner tjener som "society's foundational compass points - anchors of meaning continually referenced in entertainment, journalism, politics, and advertising". Dette citat markerer, at ikoner agerer som "kompass punkter", som forbrugerne kan benytte, til at styre deres liv i en ønsket retning. Ifølge Holt (2004, s. 1) er kulturelle ikoner nemlig accepteret af forbrugerne som repræsentationer for ideer og værdier, som de finder vigtige. Forbrugerne "identificerer sig med kulturelle symboler og er afhængige af dem i deres liv" (Holt, 2004, s. 1). Ifølge Holt (2005, s. 83) er det gennem flere videnskabelige undersøgelser blevet dokumenteret, at forbrugere i postmoderne forbrugerkulturer anvender forbrugsgoder i deres individuelle identitetsprojekter, for at forfølge en ønsket identitet. Identitetsprojekter skal forstås på den måde, at forbrugerne hele tiden søger at forstå- og realisere sig selv i forhold til den verden og det samfund, de er en del af (Holt, 2005 s. 287). Dette medfører, at forbrugerne søger at omarbejde eller bekræfte deres identitet, i takt med de ændringer, de oplever i samfundet. I disse projekter spiller ikoniske brands en vigtig rolle, da de kan bidrage positivt til forbrugernes identitetskonstruktion gennem den symbolske værdi, som er knyttet til dem. Hvordan de symbolske betydninger fra brands bliver overført til forbrugerne, belyser den canadiske antropolog Grant McCracken med sin teori om kulturelt forbrug.

Forbrugsgoder som kulturelle meningsbærere

Ifølge McCracken (1988, s. 3) indtager forbrugsgoder en vigtig rolle som kulturelle meningsbærere, der er med til at konstruere vores verden. McCracken (1986, s. 71) argumenterer for, at kulturelle betydninger er i kontant bevægelse og forandring, og transporteres via en fast rute mellem tre stationer. Først trækkes de kulturelle betydninger fra den kulturelt konstituerede verden¹³ og overføres til forbrugsgoder gennem det, McCracken kalder the advertising/fashion system. Det er et system, der opsamler fragmenter af betydninger i den kulturelt konstituerede verden og overfører disse til forbrugsgoderne ved hjælp af reklamer og medier (McCracken, 1986, s. 74). Når de kulturelle betydninger er overført til forbrugsgoderne, kan den individuelle forbruger udvinde og overføre betydningen til sig selv og eget liv gennem fire personlige ritualer; Possession ritual¹⁴, Exchange ritual¹⁵, Grooming ritual¹⁶ og Divestment ritual¹⁷. På den måde kan forbrugerne anvende de kulturelle betydninger i den ønsket konstruktion af selvet.

McCracken anser altså forbrugsgoder som kulturelle objekter, der kan gøre den ellers "usynlige" kultur mere håndgribelig. Han konkluderer, at forbrugsgoder både er "kreationer og skabere af den kulturelt konstituerede verden" (McCracken, 1986, s. 74). At de kan hjælpe med at "(...)make our culture concrete and public (through marketing and retailing). (...) help us select and assume new meanings (through purchase). (...) help us display new meanings (through use)" (McCracken 2005:4). Derfor anerkender McCracken på samme måde som Holt, at forbrugsgoder spiller en central rolle i forbrugernes identitetsprojekter. En pointe han opsummerer således:

¹³ Den kulturelt konstituerede verden er en betegnelse for en verden, som bliver konstitueret på to måder; gennem en "kulturel linse", som bestemmer hvorledes forbrugerne ser og oplever verden og gennem et "kulturelt blueprint", der bestemmer, hvordan verden bliver formet af menneskelig aktivitet (McCracken, 1986, s. 72). Med andre ord udgør den hverdagslivet som forbrugerne færdes i.

¹⁴ Meningsoverførslen finder sted, når forbrugeren er i besiddelse af sit produkt og eksempelvis "blærer" sig med overfor venner og bekendte (McCracken, 1986, s. 79).

¹⁵ Forbrugeren agerer som agent for betydningsoverførsel, når han/hun giver andre produkter indlejret med symbolsk betydning (McCracken, 1986, s. 78).

¹⁶ Meningsoverførslen finder sted, hver gang forbrugeren anvender produktet - eksempelvis et hårprodukt eller et stykke tøj, hvis betydning først bliver overført og bragt til live, når det anvendes (McCracken, 1986, s. 79).

¹⁷ Et ritual, hvor man "tømmer" produktet for betydning, således at betydningen ikke går tabt, hvis produktet skifter hænder (McCracken, 1986, s. 80).

The consumer system supplies individuals with the cultural materials to realize their various and changing ideas of what it is to be a man or a woman, middle-aged or elderly, a parent, a citizen, or a professional. All of these cultural notions are concretized in goods, and it is through their possession and use that the individual realizes the notions in his own life (McCracken, 1988, s. 88).

I forlængelse af McCrackens teori og Holts egen undersøgelse, konkluderer Holt, at forbrugerne tillægger kulturelle ikoner en særlig værdi, hvorfor det er ønskværdigt for brands at opnå status som ikon. Men hvordan og med hvilke redskaber kan et brand nå dertil?

Vejen til ikon-status går gennem mytefortællinger

Holt (2003, para 7) hævder, at brands kan opnå status som kulturelle ikoner, hvis de formår at løse de kulturelle modsætningsforhold, som opstår i et samfund over tid. Kulturelle modsætningsforhold dannes, når den dominerende nationale ideologi ikke stemmer overens med de oplevelser, en større bestanddel af befolkningen har af samfundet og eget liv (Tillotson & Martin, 2015, 191). Ifølge Den Store Danske rummer ordet ideologi følgende betydning: "Neutralt anvendes ordet ideologi om nogenlunde sammenhængende og omfattende samfundsopfattelser, fx liberalisme, socialisme og konservatisme. Sådanne idésystemer indeholder beskrivende analyser af, hvordan samfundet er indrettet og fungerer, og normative vurderinger af, hvordan samfundet bør se ud" ("Ideologi, 2014). Det vil sige, at kulturelle modsætningsforhold opstår, når den nationale ideologi dikterer, at samfundet bør se ud på én bestemt måde, men at en andel af borgerne oplever, at deres virkelighed er en anden. Tillotson & Martin (2015, 191) giver et eksempel på en sådan modsætning; hvis den nationale ideologi foreskriver, at vejen til økonomisk velstand går gennem en flittig arbejdsmoral, men at den hårdarbejdende befolkning ikke synes at opleve andet end fattigdom og fyringsrunder, så skabes et kulturelt modsætningsforhold (Tillotson & Martin, 2015, 191).

I følge Holt (2005, s. 285) medfører spændingerne mellem de individuelle oplevelser og den nationale ideologi "intense desires and anxieties, fueling

demand for symbolic resolutions that smooth over the tensions". Behovet for symbolske løsninger, der kan udfylde eller minimere afstanden mellem den nationale ideologi og de individuelle oplevelser, kan ifølge Holt (2003, para 4) udgøre mytefortællinger; som tildeler de afvigende individuelle identiteter betydning og værdi (Tillotson & Martin, 2015, s. 191). Holt (2003, para 4) karakteriserer mytefortællinger således: "Simple stories with compelling characters and resonant plots, myths help us make sense of the world. They provide ideals to live by, and they work to resolve life's most vexing questions". Mytefortællinger kan altså hjælpe med at producere en alternativ legitimeret virkelighed, som borgerne kan relatere til, når den nationale ideologi ikke slår til ("Myte", 2011). I den kulturelle branding tilgang kan man derfor argumentere for, at brandet ikke bliver bundet op på et produkt og dets funktionelle egenskaber, men at det i stedet bliver knyttet til en mytefortælling, hvorfra det trækker sin symbolske værdi og betydning. Gennem mytefortællinger er ikoniske brands selv med til at skabe deres egen form for kultur (Holt, 2004).

Ud fra det kulturelle perspektiv på branding, kan virksomhederne derfor siges af konkurrere på mytemarkeder, om at leverer den myte, som løser samfundets modsætningsforhold bedst. Dette står i kontrast til de tidlige brandingtilganges perspektiv, hvor virksomheder konkurrerer mod hinanden på produktmarkeder og på parametre som funktionalitet og substitution. Konkurrencen på mytemarkeder stiller store krav til et brands omstillingsparathed, da mytefortællingen hele tiden må omformuleres, i forhold til de nye modsætningsforhold, som opstår i samfundet (Holt, 2004, s. 23). Hvis ikke en omarbejdelse af myten finder sted, mister brandet sin ikon-status, i samme øjeblik som mytefortællingen mister sin relevans i samfundet (Holt, 2004, s. 23). Derfor handler kulturel branding, modsat konventionel branding, ikke om at kommunikere et konsistent budskab over tid, uden hensyntagen til ændringer i samfundet. Det handler om hele tiden at tilpasse brandets myte, således at den løser de aktuelle samfundsmæssige spændinger. Et krav som Holt formulerer på følgende måde:

Since these brands derive their value from how well their myth responds to tensions in the national culture, when there are tumultuous cultural shifts,

the brand's myth loses steam. I call these shifts *cultural disruptions*. When disruptions hot, iconic brands must reinvent their myth, or they fade in relevance (Holt, 2004, s. 23).

Citatet understreger at et brands omstillingsevne er essentiel, hvis det vil opnå og bibeholde ikon-status.

Holt (2003 & 2004, s. 288) argumenterer for, at når et brand skaber en myte og udfører denne over en længere periode, opfatter forbrugerne til sidst, den ibrørende symbolske betydning i myten som en fast bestanddel af brandet. Herefter kan forbrugerne købe og konsumere brandet, med henblik på at opleve og blive en del af myten: "Customers buy the product primarily to experience the stories that the brand performs. The brand is simply a conduit through which customers get to experience the stories that the brand tells" (Holt, 2004, s. 36). Holt uddyber denne påstand med følgende eksempel:

When consumers sip a Coke, Corona, or Snapple, they are drinking more than a beverage. Rather, they are imbibing identity myths anchored in these drinks. An effective cultural strategy creates a *storied product*, that is, a product that has distinctive branded features (mark, design, ect.) through which customers experience identity myths (Holt, 2004, s. 36).

De to citater belyser altså, at et ikon-brand skal ses som et "storied" produkt, som forbrugerne kan anvende som en "indgang" til myten. Et ikon-brand er en kulturel ressource og ingrediens, der indeholder en attraktiv værdi som forbrugerne kan benytte i udviklingen af det ønskede selv (Holt, 2002, s. 83).

Ifølge Holt (2002, s. 83) skal en vigtig forudsætning dog opfyldes, inden forbrugerne er villige til at anvende et brand som kulturel ressource i identitetskonstruktionen – og det er autenticitet. Holt (2002, s. 83) beskriver forbrugernes opfattelse af autenticitet på følgende måde: "To be authentic, brands must be disinterested; they must be perceived as invented and disseminated by parties without an instrumental economic agenda, by people who are intrinsically motivated by their inherent value". Holt finder altså, at autenticitet afhænger af, at forbrugerne opfatter brandet som opfundet og

formidlet af parter, som ikke har en økonomisk agenda, men som er oprigtigt motiveret af den iboende symbolske værdi, som brandet rummer.

På baggrund af forbrugernes krav om autenticitet argumenterer Holt (2004, s. 58) for, at brands skal basere deres mytefortællinger på populistiske verdener. Holt (2004, s. 58) forstår populistiske verdener på følgende måde: "Populist worlds are groups that express a distinctive ideology through their activities. They are potent cultural sites because the public perceives that populist world ideologies are authentic". Citatet konkretiserer, at populistiske verdener udgør grupper i samfundet, som gennem deres aktiviteter udtrykker en anderledes ideologi end den nationale – en ideologi som ikke er blevet dem pålagt, men som er blevet konstrueret i fællesskab blandt medlemmerne. Den anderledes ideologi er ifølge Holt (2004, s. 58) ikke drevet af hverken kommercielle eller politiske interesser, men af en ægte tro på den levemåde, ideologien foreskriver. Derfor bliver de populistiske verdener ifølge Holt (2004, s. 58) også opfattet som autentiske af befolkningen, hvorfor de udgør nogle særligt stærke kulturelle steder, som ikon-brands kan trække på i deres mytefortællinger, for at vinde troværdighed. Holt giver følgende eksempler på populistiske verdener:

Populism thrives wherever people are thought to act according to their own beliefs rather than have their actions shaped by society's institutions: on the frontier, in bohemia communities, in rural backwaters, in immigrant and African American neighbourhoods, in youth subcultures. Of late, childhood has become one of the most powerful populist worlds used for brand myths (Holt, 2004, s. 59).

Holt (2004, s. 59) argumenterer for, at de forbrugere, som bliver tiltrukket af en mytefortælling, der foregår i en populistisk verden, sjældent lever i den selv. De forbruger brandet, som giver dem en fiktiv tilknytning til den populistiske verden og en følelse af, at kunne bringe nogle af værdierne derfra med sig til egen tilværelse - netop fordi myten opfattes som troværdig, når den foregår i autentiske omgivelser (Holt, 2004, s. 59).

Opsummering

Hovedessensen af den kulturelle tilgang til brand management er ideen om, at en virksomhed tilfører sit brand kulturel mening og derigennem spiller en aktiv rolle i forbrugerkulturen. Gennem mytefortællinger baseret på populistiske verdener repræsenterer brandet en symbolsk betydning, som løser de modsætningsforhold, der er opstået i samfundet. Forbrugerne kan opleve og tilføre den symbolske betydning til eget liv og identitetsprojekter gennem konsumering af brandet. Dog stiller forbrugerne krav til brandets autenticitet, forinden de vil tage det til sig som kulturel ressource. Kulturel branding forudsætter en stor kulturel indsigt og forståelse, forinden succesfulde mytefortællinger kan blive skabt. Derudover stiller tilgangen store krav til et brands omstillingsevne i og med mytefortællingen skal tilpasses de nye modsætningsforhold, som måtte opstå i samfundet over tid.

Et kritisk blik på Holts teori om kulturel branding

Holts (2004) teori om kulturel branding er baseret på en sociokulturel analyse af seks amerikanske identitetsbrands, som han definerer, har opnået ikon-status. Holt har analyseret disse brands historisk, for at afdække de taktiske principper, som har været årsag til deres succes. I den proces er teorien bag den kulturelle brandingstilgang opstået og den bygger på de ovenfor præsenteret "læresætninger", som Holt har identificeret undervejs i den historiske analyse.

Analysen af de seks amerikanske brands er dog det eneste databidrag, der ligger til grund for udarbejdelsen af Holt's kulturelle brandingteori. Det faktum kan rejse tvivl om teoriens empiriske generaliserbarhed og anvendelighed i andre kulturer end den amerikanske. Empirisk generaliserbarhed er ifølge John Dawes (2008) "knowledge that is based on results that replicate over different conditions, markets and time" (Dawes, 2007, s. 198), hvilket Holt's indsamlede datamateriale ikke kan siges at være karakteriseret ved, da undersøgelsen kun har fundet sted i en amerikansk kontekst. Endvidere har Holt (2004) kun præsenteret et overordnet rids af den anvendte metode for sin undersøgelse, hvorfor det ikke er muligt at identificere præcis hvilke dele af undersøgelsen,

som har ført til de præsenterede argumenter i bogen *How Brand Become Icons*. Derfor er det heller ikke muligt kritisk at vurdere argumenternes substans.

En anden udfordring ved Holt's kulturelle brandingmodel er, at den stiller store krav til virksomhedernes forståelse for antropologi og sociologi. Philip Kotler (2010) uddyber udfordringen således: "De skal være i stand til at erkende nogle kulturelle paradokser, som muligvis ikke er så synlige. Det er vanskeligt, fordi kulturelle paradokser typisk ikke er noget, folk taler om" (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010, s. 31). Det kan gøre den kulturelle brandingtilgang svær at arbejde med i praksis, hvis ikke man har en antropologisk eller sociologisk baggrund.

En sidste udfordring ved den kulturelle branding tilgang er, at dens anvendelighed ifølge Holt (2004, s. 5) primært afgrænser sig til produkter, som forbrugerne kan anvende, til at udtrykke sig selv igennem. Dette værende livsstilprodukter såsom tøj, kosmetik, indretning, biler, mad mm.

Spørgsmålet som nu står tilbage er, hvordan den kulturelle brandingtilgang relaterer sig til purpose branding. Om teorien kan være med til at belyse og konkretisere nogle af de karakteristika, som blev gravet frem af den eksisterende litteratur om purpose. Det skal vi se nærmere på nu.

Kulturel branding vs. Purpose branding

I specialets begrebsoverblik fandt den eksisterende purpose-litteratur, at et purpose effektivitet afhænger af faktorer som; dets forbindelse til den fælles kultur i samfundet, dets overensstemmelse med de større socioøkonomiske trends og dets evne til at imødekomme forbrugernes altid skiftende behov (Edelman, 2012, s. 2; Mourkogiannis, 2008, s. 16). Disse pointer kan teorien om kulturel branding med fordel belyse og konkretiserer, da den identificerer brands som kulturelle ressourcer, der gennem mytefortællinger, kan tage samfundets modsætningsforhold op til debat og tilbyde løsninger i form af symbolske betydninger. Teorien om kulturel branding argumenterer for, at forbrugerne er afhængige af brands symbolske værdi, til enten at bekræfte eller omarbejde deres identitet i takt med nye samfundsmæssige modsætningsforhold og globaliseringsparadokser. Den symbolske værdi og alternative ideologi som

ikon-brands tilbyder, er med til at gøre den hastige udvikling og medfølgende usikkerhed mere tålelig for forbrugerne. Denne tankegang kan potentielt videreføres til purpose branding, da den netop opfylder de effektivitetskrav, som purpose-litteraturen dikterer. Samtidig kan teorien være med til at kaste lys over, hvordan purpose brands kan indarbejde et makro-perspektiv på kultur.

Den eksisterende litteratur om purpose argumenterede endvidere for, at et purpose skal bygge på et moralsk fundament, som appellerer til vores ideer om, hvad der er rigtigt og hvad der er umagen værd (Mourkogiannis, 2008, s. 29). Litteraturen indeholder dog ikke en konkretisering af, hvad dette indebærer. Teorien om kulturel branding giver et bud på dette, da den argumenterer for, at modsætningsforhold i samfundet opstår, når den nationale ideologi ikke stemmer overens med dele af befolkningens opfattelse af samfundet og eget liv. Dette skaber ængstelse og bekymringer blandt forbrugerne, da de har svært ved at forstå sig selv i forhold til det, den nationale ideologi forskriver. Ikon-brands tilbyder som tidligere nævnt de forbruger, som ikke kan identificere sig med den dominerende nationale ideologi, et alternativ, som appellerer til deres virkelighedsbillede af eget liv og samfund. Altså et alternativ, som appellerer til forbrugernes forståelse af, hvad der er rigtigt og forkert. En forståelse som er sammenlignelig med purpose branding.

Dog er disse kulturelle symbolske betydninger ikke nødvendigvis forankret i selve virksomheden. Det er betydninger som i nogle tilfælde kun er monteret på det pågældende brand gennem kommunikation og som derfor i mange tilfælde kun bidrager til den "gode følelse" hos forbrugeren, i stedet for aktivt at arbejde for at løse nogle af de problematikker, som brandet formidler. Holt formår ikke at indarbejde hele det interne aspekt af virksomheden, hvorfor hans brandingteori kan synes at være afskåret fra resten af virksomhedens aktiviteter. Dette er ikke i overensstemmelse med purpose branding i og med et purpose ifølge purpose-litteraturen skal gennemsyre alle niveauer af virksomheden og ikke kun udgøre et branding- eller kommunikationsværktøj.

I begrebsoverblikket blev problematikken omkring kravet til et purpose's autenticitet samtidig med kravet til dets aktualitet og relevans belyst. Ifølge den

eksisterende litteratur opstår autenticitet, når et purpose udspringer fra virksomhedens forhistorie og rødder. Mourkogiannis beskriver pointen på følgende måde:

Here in the roots we discover and recover what makes our enterprise distinctive, powerful, and precious. We find the answer to the question, "What makes us soulful in a world of sameness?" It is in these roots that the organization's DNA resides, where its potential first blossomed, and where it possessed what I call soulful excellence— organizational vitality that radiates from its original purpose (Mourkogiannis, 2006, s. 44).

Citatet illustrerer, at autenticitet afhænger af hvorvidt purposet er gravet frem fra virksomhedens forhistorie på grundlæggelsestidspunktet eller ej. Det er ifølge purpose-litteraturen rødderne, der er nøglen til ægthed og autenticitet. Denne forståelse for autenticitet kan skabe en problemstilling, da litteraturen samtidig stiller krav om relevans og aktualitet. Litteraturen om purpose foreskriver, at et purpose skal indeholde en mission, som er aktuel og relevant i forhold til det samfund purpose-brandet er en del af. Denne pointe er sammenlignelig med teorien om kulturel branding, som identificerer, at ikon-brands mytefortællinger og symbolske betydninger skal rime på de aktuelle modsætninger i samfundet. Dog kan kravet om aktualitet samt purpose-litteraturens forståelse for autenticitet modarbejde hinanden. Hvis en virksomheds oprindelige formål med at eksisterer, ikke kan karakteriseres som værende aktuelt og relevant for hverken forbrugere eller samfund, skal virksomheden foretage en afvejning af, hvorvidt den vil gå på kompromis med autenticitet eller aktualitet. Denne problematik er ikke synlig i teorien om kulturel branding, fordi autenticitet i det kulturelle perspektiv ikke afhænger af, at den symbolske værdi, der er knyttet til ikon-brands, udspringer fra virksomhedens rødder. Ifølge Holt sikrer ikon-brands autenticitet ved, at formidlingen om dem går gennem parter, som ikke har en økonomisk agenda, og ved at anvende populistiske verdener som råmateriale for de mytefortællinger, ikon-brands trækker deres symbolske værdi fra. På den måde argumenterer Holt for, at man kan konstruere autenticitet.

En anden forskel på purpose branding og kulturel branding er, at et purpose ifølge den behandlede litteratur udgør en virksomheds DNA. DNA er ikke noget man kan ændre, men noget, som er konstant levetiden ud. På samme måde udgør en virksomheds purpose ifølge litteraturen et uforanderligt fænomen, som kan siges at være sammenligneligt med, hvad Heding, Knudtzen & Bjerre (2009, s. 13) definerer som brandidentitet: "The brand identity must express the particular vision and uniqueness of the brand – what the brand stands for basically, and the brand identity must be of a long-lasting or permanent nature". Dette står i kontrast til Holts teori, da en af hovedpointerne i kulturel branding er, at ikon-brands ikke kan siges at være bestående af en fast identitet (DNA), som skal dyrkes og kommunikeres konsistent gennem brandets levetid - uagtet samfundsændringer. Det skal i stedet anses som et kulturel artefakt, der ændrer sig i takt med makrokulturen.

Delkonklusion

På baggrund af ovenstående kan teorien om kulturel branding siges at være sammenlignelig med purpose branding på flere centrale områder. Begge tilgange deler samme forståelse for, at brands må ansues fra et perspektiv, som rækker ud over selve interaktionen og transaktionen med kunder og interessenter. Begge tilgange anerkender, at brands spiller en aktiv rolle i den makrokultur og det samfund, de er en del af, og at denne rolle kan bidrage positivt til forbrugernes identitetskonstruktion såvel som brandets konkurrenceposition. Dog er purpose branding og kulturel branding ikke enige om nødvendigheden af at dette bidrag er forankret virksomhedens kerneforretning og hvorvidt bidraget kun skal have en formidler-karakter eller rent faktisk gøre en aktiv forskel.

Relevans er en nøgleforudsætning for overhovedet at komme i betragtning som kulturel meningsbærer til forbrugernes realisering af det ønskede selv. Denne præmis kan begge tilgange også finde fælles fodslag omkring. Dog afviger den kulturelle brandingtilgang fra purpose branding på to væsentlige områder; forståelsen af autenticitet og betydningen af en konsistent og konstant brandidentitet (DNA). Ifølge den kulturelle brandingtilgang kan oplevelsen af autenticitet til dels konstrueres, ved at koble brandet på en autentisk "verden".

Inden for purpose branding opstår autenticitet, når purposet udspringer dybt inden fra virksomhedens kerne, som også betegnes som DNA.

I den kulturelle brandingtilgang anerkender man ikke, at brands skal have en konsistent og uforanderlig kerne, da det sætter naturlige grænser for dets omstillingsevne. I denne tilgang er spørgsmålet om omstillingsparathed helt essentielt, fordi man er af den overbevisning, at brandet hele tiden må genopfinde sig selv, for at følge med den hastige udvikling, som karakterisere verden netop nu. I den kulturelle brandingtilgang anses det ikke som en mulighed at forblive konstant, når den omgivende verden ikke er det. Derfor kan man også sætte spørgsmålstejn ved, hvorfor purpose branding insisterer på, at et purpose skal udspringe af virksomhedens rødder på grundlæggelsestidspunktet, hvor verden måske var en anden end den er i dag. Man kan også sætte spørgsmålstejn ved, hvorfor purpose branding holder på at bevare en konstant kerne, som ikke lader sig påvirke af ændringer i samfundet, når tilgangen samtidig anerkender behovet for relevans og aktualitet. Anden del af den teoretiske analyse vil derfor beskæftige sig med corporate branding, i et forsøg på at finde en teoretisk ramme, som kan belyse brandidentitet og autenticitet ud fra en forståelse, som er sammenlignelig med purpose brandings forståelse for samme - og som måske er i stand til at kaste lys over disse kritiske spørgsmål. Forinden skal vi dog undersøge, hvordan ovenstående teoretiske perspektiv og sammenlignelige træk mellem kulturel branding og purpose branding kan komme til udtryk i praksis. Til det formål sluttet første del af den teoretiske analyse af med et casestudie af brandet Dove.

Case - Dove

Faktaboks

- Varemærket Dove er ejet af Unilever og blev grundlagt i USA i 1957.
- Dove var den første sæbeproducent, som kombinerede bodylotion og sæbe i ét og samme produkt, hvilket blev Doves unique selling proposition.
- Dove opdager som følge af en global undersøgelse i 2004, at kun 2 % af verdens kvinder ser sig selv som smukke.
- Doves purpose er Real Beauty og handler om "at få kvinder til at føle sig smukkere – hver dag - ved at udfordre den aktuelle stereotype holdning til skønhed og ved at inspirere kvinder til at tage bedre vare på sig selv."²
- Dove har udviklet en række reklamefilm som viser, konsekvensen af underholdningsbranchens skildring af skønhed for kvinders selvtillid og selvværd.



Kilde: (Unilever, n.d.; Dove, n.d.¹; Dove, n.d.²)

Dove er et datterselskab til moderkoncernen Unilever, som ejer nogle af de førende husholdningsbrands i verden. Dove bliver af litteraturen udpeget som eksempel på et purpose brand (Skytte & Walther, 2014; Mourkogiannis, 2006; Feldthus, 2016), hvorfor brandet kan fungere som illustrativt eksempel på de sammenlignelige træk ovenstående teoretiske analyse fandt mellem kulturel branding og purpose branding.

Et samfundsmæssigt modsætningsforhold

Dove var den første sæbeproducent, som kombinerede sæbe og bodylotion i ét og samme produkt. Derfor blev det unikke salgsargument (USP) også omdrejningspunkt for Doves markedsføringsstrategi (Skytte & Walther, 2014, s. 158). Men på trods af det innovative produkt, udviste kunderne ikke den

begejstring, som Dove havde forventet (Skytte & Walther, 2014, s. 158). Derfor valgte de i 2004 at se udover virksomhedens egen virkelighed og i stedet kaste et blik på forbrugernes. I samarbejde med en række forskere udarbejdede Dove en global undersøgelse, som skulle gøre dem klogere på kvinders selvværd, kropsbillede og kropsbevidsthed (Dove, n.d.a). Undersøgelsen fandt følgende resultatet:

DOVE præsenterer i dag en banebrydende ny undersøgelse, som diskuterer påvirkningerne fra et globalt samfund, som på snæversynet vis definerer skønhed i form af de billeder, vi ser i underholdningsbranchen, reklamer og på catwalken, og den alarmerende effekt, dette har på kvinder. Resultatet heraf er: Der er kun 2 % af tusindvis af kvinder fra ti forskellige lande i verden, som ser sig selv som smukke (Dove, n.d.b).

Undersøgelsen viste med andre ord et modsætningsforhold i det globale samfund. Kun 2% af de adspurgte kvinder (i dag er tallet 4%¹⁸), betragtede sig selv som smukke i forhold til den opfattelse af skønhed, som var (og stadig er) fremherskende i den "globale ideologi". Dove opdagede, at underholdningsbranchen og den skønhedsindustri, Dove selv var en del af, udgjorde nogle af de største kilder til kvindernes dårlige selvværd. Denne opdagelse fik Dove til at skifte spor og ændre forretningsstrategi:

Som alle sæbeprodukter er Dove også en del af skønhedsindustrien, der er befolket af ubegribeligt smukke modeller, ualmindeligt dejligt fotograferet. Dove vendte skønhedsbranchen på hovedet og tog afstand fra den. De fokuserede nu i stedet på helt almindelige kvinder, hvem der jo er betragteligt flere af i verden end skønhedsdronninger. Den såre enkle – men ekstremt risikable – idé var at fortælle verden, at kvinder er smukke, som de nu engang er skabt (Skytte & Walther, 2014, s. 158).

På baggrund af ovenstående ses tydelige berøringsflader med teorien om kulturel branding og purpose branding. Dove igangsatte en stor global undersøgelse, for at blive klogere på, hvad der rørte sig i forbrugernes makrokultur, hvilket Holt beskriver som essentielt i arbejdet med kulturel branding. Som et resultat af undersøgelsen bliver Dove opmærksom på et modsætningsforhold, hvor den generelle opfattelsen af skønhed ikke stemmer

¹⁸ (Dove, n.d.c)

overens med, hvordan almindelige kvinder ser ud. De adspurgte kvinder oplever altså en kløft mellem hvad den "globale ideologi" foreskriver og oplevelsen af eget liv – i dette tilfælde en utilstrækkelighed i eget liv. Denne kløft beslutter Dove sig for at være med til at minimere, ved at stå i front for en omformulering af, hvad skønhed er. Med den beslutning bliver Doves purpose *Real Beauty* født. Dove har derfor i tråd med den kulturelle brandingteori bundet sin symbolske brandværdi op på at løse et modsætningsforhold i samfundet. Dette betyder også at Dove lever op til purpose-litteraturens krav om at "Purposet skal være relevant og aktuelt i forhold til de interesser og problematikker, som optager deltagerne i den kultur og det samfund som virksomheden ønsker at være en del af" (se model, s. 32). Dog argumenterer purpose-litteraturen for, at et purpose skal findes i virksomhedens rødder og ikke i en markedsrapport. Dette krav lever Dove ikke op til med deres purpose *Real Beauty*, da det netop udspringer som resultat af en markedsundersøgelse om selvværd og selvopfattelse. Dette er igen med til at belyse problematikken omkring, at et purpose både skal være relevant og aktuelt, og samtidig udspringe fra virksomhedens rødder og forblive konstant over tid. I dette tilfælde kan Dove siges at have prioriteret relevans og aktualitet.

Mytefortællinger

Dove har udviklet en række reklamefilm, der tager spørgsmålet om skønhed og kvinders dårlige selvværd op til debat. En af disse er "Dove Real Beauty Sketches - You're more beautiful than you think"¹⁹, som blev til som følge af et socialt eksperiment. Handlingen udspiller sig i en stor sal, der er delt op af et gardin i midten. På den ene side står et bord og en stol, på den anden en stol for sig selv. En FBI-uddannet kriminalteknisk kunstner sidder ved bordet imens seks kvinder skiftevis tager plads i stolen på modsatte side af gardinet. Kunstneren får aldrig kvinderne at se. Ud fra kvindernes egne beskrivelser af deres ansigt, tegner kunstneren et portræt af dem hver. Forinden kvinderne blev ført ind til kunstneren, blev de bedt om at drikke kaffe med et menneske, de ikke tidligere har mødt. Disse seks fremmede kommer efterfølgende skiftevis ind til kunstneren og skal nu beskrive den kvinde, som de lige har drukket kaffe med.

¹⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=Xpa0jMXyJGk>

Kunstneren tegner endnu et portræt hver af de seks kvinder, ud fra den nye beskrivelse han har fået fra de fremmede. Forskellen på de to portrætter er stor. Filmen skildrer, hvordan kvinders negative selvopfattelse af eget udseende ligger langt fra både virkelighed og hvordan andre opfatter dem. Alle kvinderne beskrev sig selv som grimmere end de i virkeligheden er. Med andre ord stiller filmen skarpt på den kløft, der ligger mellem opfattet skønhed og egentlig skønhed.

Holt argumenterer for, at vejen til ikon-status går gennem mytefortællinger. Doves mange reklamefilm kan siges at være eksempler på netop det. Holt (2003, para 4) definerer mytefortællinger som: "Simple stories with compelling characters and resonant plots, myths help us make sense of the world". "Dove Real Beauty Sketches" tager form af et socialt eksperiment, hvor ingen af de medvirkende indtager en anden rolle end den, de har i det virkelige liv - derfor er der også tale om overbevisende karakterer. Fortællingen skildrer en hård og skræmmende virkelighed, hvor en fejlfortolkning af skønhed gør kvinder blinde overfor, hvor smukke de i virkeligheden er. Plottet er rammende, giver stof til eftertanke og hænger ved lang tid efter filmen er slut. "Dove Real Beauty Sketches" lever derfor op til de krav, som Holt opstiller for en myte. Doves mange andre reklamefilm er opbygget på samme måde. Dette illustrerer endnu en berøringsflade mellem den kulturelle brandingteori og udførelsen af purpose branding i praksis.

Populistiske verdner

Vi så i teorien om kulturel branding, hvordan Holt argumenterer for, at kulturelle brands skal anvende populistiske verdner som råmateriale i deres mytefortællinger, således at den iboende autenticitet kan kobles til de kulturelle brands. "Dove Real Beauty Sketches" og Doves andre reklamefilm kan ikke siges at gøre netop det. Holt definerer populistiske verdner som kulturelle steder, hvor grupper af mennesker udtrykker en alternativ ideologi, som ikke er blevet dem påduttet men som er konstrueret i et fællesskab (2004, s. 58). "Dove Real Beauty Sketches" samt Doves to andre reklamefilm kaldet "Onsalught"²⁰ og "Choose

²⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=9zKfF40jeCA>

Beauty”²¹ udspiller sig alle i den verden, som er fælles for de fleste af os og som den globale undersøgelse tog udgangspunkt i. Dove ønsker altså ikke at koble sig selv på en populistisk verden, hvor en alternativ ideologi allerede fortolker skønhed anderledes. Dove søger i stedet at ”rette op” på den verden forbrugerne allerede lever i, ved at skabe debat om de konsekvenser den stereotype holdning til skønhed har for kvinders selvværdsfølelse. Til det formål har Dove også oprettet et selvværdprojekt, der har til formål at:

hjælpe næste generations kvinder med at vokse op og føle sig glade og godt tilpas med den måde, de ser ud på. Projektets mål er at styrke selvværdet hos unge (primært piger) i alderen 8-17 år ved hjælp af undervisning i skoler, workshops for grupper af unge og onlinemateriale til forældre (Dove, n.d.c, para 5).

På den baggrund kan Dove derfor ikke siges at anvende en populistisk verden som kilde til autenticitet, hvilket Holt identificerer som en forudsætning for at opnå ikon-status. Dette understreger pointen fundet i den teoretiske analyse, som handler om den kulturelle brandingteoris utilstrækkelighed i forhold til at belyse purpose brandingens autenticitetsforståelse. Dove render dog ind i et etisk dilemma, hvad angår autenticitet, hvilket belyser en særlig implikation i den praktiske anvendelse af purpose branding.

Implikationer

Dove er som tidligere nævnt en del af Unilever-koncernen, som ejer ti andre brands - heriblandt deodorantmærket Axe. Doves fortællinger og symbolske værdi er centreret omkring at fortælle kvinder, at de er smukke som de nu engang er. Gennem deres purpose Real Beauty ønsker de at gøre op med den stereotype opfattelse af skønhed. Denne stereotyp er netop omdrejningspunktet i deres reklamefilm ”Onslaught”. Filmen skildrer og problematiserer skønhedsindustriens konstante reklamebudskaber om, hvordan det perfekte ydre skal se ud. Filmen opfordrer endvidere forældre til, at tage en snak med deres børn om, hvad skønhed er, inden skønhedsbranchen gør det for dem ²².

²¹ <https://www.youtube.com/watch?v=7DdM-4siaQw>

²² <https://www.youtube.com/watch?v=9zKfF40jeCA>

Axe sætter derimod disse stereotyper i spil i deres reklamefilm, hvor smukke, slanke og photoshoppede kvinder kaster sig over mænd, som er iført Axe²³. Med andre ord bidrager Axe's markedsføring netop til den stereotype opfattelse af skønhed, som Dove påstår at tage afstand fra. En problematik som Johnson, Thomson, & Jeffrey opsummerer på følgende måde:

Each story on its own may be coherent and appealing, but other firm activities may inadvertently behave as disruptors. What may be authentic to one group (e.g., Axe to young males), is inauthentic to another group (e.g., women attracted to Dove's brand story) (2015, s. 22).

Netop dette faktum har skabt en stor online modreaktion, hvor Dove omtales som "hyklerisk", da brandet er en del af samme koncern som Axe (Best, 2007). I følge Patricia Best (2007) fra The Globe and Mail har over 100 blogsider kommenteret på dette forhold. Derudover er en film blevet produceret som modsvar til "Onslaught", hvor disse "hykleristiske pointer" tager form af en mash-up mellem Doves og Axe's reklamefilm²⁴ (Best, 2007).

På baggrund af dette etiske dilemma kan man sætte spørgsmålstegn ved, hvorvidt Doves hensigter og intentioner med Real Beauty er reelle eller ej? Om de er hoppet med på kritikbølgen af skønhedsindustrien, fordi de så et økonomisk potentiale i en "modbevægelse"? Ligegyldigt hvad, er dette et godt eksempel på, hvilken magt de sociale medier og den teknologiske udvikling giver forbrugerne, som samfundets nye vagthunde. Dette taler endvidere for purpose brandingens forståelse af autenticitet, som noget der udspringer fra virksomhedens rødder og bliver til på baggrund af en oprigtig interesse i dets mission - eftersom forbrugerne nok skal opdage og afsløre, hvis andet er tilfældet.

For koncerner som Unilever, der forvalter en stor portefølje af meget forskelligartede brands, som henvender sig til meget forskellige målgrupper, opstår et problem i arbejdet med purpose branding. Purpose-litteraturen foreskriver, at et purpose skal gennemsyre alle niveauer af virksomheden,

²³ <https://www.youtube.com/watch?v=fvIzHgWtwTU>

²⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=3u6Qh099AK0>

hvilket eksempelvis ikke er muligt for Unilever på grund af deres subbrands diversitet. Dette er en central problematik, da mange livsstilsprodukter netop er underlagt lignende koncernprincipper. Derfor kan man i disse tilfælde sætte spørgsmålstejn ved, hvorvidt et krav om et sammenhængende purpose på alle niveauer er virksomheden (koncernen) er muligt at indfri i praksis.

Opsamling

På baggrund af ovenstående case-illustration blev berøringsfladerne mellem kulturel branding og purpose branding tydelige i forhold til spørgsmålet om relevans og aktualitet. Dove kan siges at trække på den kulturelle brandingtilgang i arbejdet med at opnå relevans, gennem en løsningsorienteret tilgang til et samfundsmæssigt modsætningsforhold, samt formidlingen af brandets symbolske værdi og standpunkt gennem mytefortællinger. Dog blev det endvidere tydeliggjort, at den kulturelle brandingtilgangs opfattelse af autenticitet er uforenelig med purpose brandings opfattelse af samme, idet Dove undlod at anvende populistiske verdener som råmateriale for mytefortællingerne.

Casestudiet afslørede endvidere, at Dove ikke lever op til purpose-litteraturens essentielle krav om, at et purpose skal udspringe fra virksomhedens rødder og ikke fra en markedsrapport. Dette er igen med til at bekræfte problematikken omkring et samtidigt krav mellem relevans og purpose brandings forståelse for autenticitet, som noget der ligger begravet i virksomhedens arv. På baggrund af denne opdagelse, kan man stille spørgsmålstejn ved, hvorvidt Dove ud fra purpose-litteraturens synsvinkel overhovedet kan karakteriseres som et egentligt purposebrand.

Til sidst så vi, hvor stor en magt den teknologiske udvikling og de sociale medier giver forbrugerne, som samfundets nye vagthunde. Dette understreger vigtigheden af at arbejde med ét purpose, som gennemsyrrer hele virksomheden, således at der ikke opstår selvmodsigende budskaber, der kan skade brandets omdømme og autenticitet. Netop denne pointe skal vi undersøge nærmere i afsnittet om corporate branding.

2. Corporate branding

Corporate branding er en tværfaglig disciplin, som trækker på flere forskellige akademiske områder inden for blandt andet grafisk design, strategisk ledelse, organisatoriske kulturstudier og organisatorisk adfærd (Heding, Knudtzen & Bjerre, 2009, s. 49; Fetscherin & Usunier, 2012, s. 734). Forenklet set handler tilgangen om, at skabe en samlet corporate brandidentitet - internt såvel som eksternt i virksomheden. I den tidligere nævnte *economic approach*, havde man fokus på at gøre produktet til et brand. Inden for corporate branding skifter dette fokus, og man arbejder i stedet med at gøre hele virksomheden til et brand. Virksomhedens brandidentitet anses derfor i denne tilgang som et unikt konkurrenceparameter (Hansen, 2014, s. 84). Teorien om corporate branding inddrages med henblik på at belyse de karakteristika ved purpose branding, som udgør hjørnet "Et purpose skal gennemsyre alle niveauer af virksomheden" i specialets model over purpose branding (Se model s. 32). Behandlingen af corporate branding søger også at belyse begreberne brandidentitet og autenticitet ud fra en forståelse, som er sammenlignelig med purpose brandings forståelse for samme, da dette ikke var muligt med den kulturelle brandingteori.

Afsnittets temaopbygning

Mary Jo Hatch & Majken Schultz er forfatterne bag de tre primære kilder, som afsnittet vil trække på, i arbejdet med at danne en forståelse for corporate branding. Hatch & Schultz er forskere, som bringer et europæisk perspektiv på corporate branding i spil, hvorfor deres bidrag er særligt interessant, da størstedelen af specialets behandlede kernelitteratur hovedsageligt er forfattet uden for europæiske grænser. Dette er også en af årsagerne til, at netop deres perspektiv bliver anvendt i bestræbelserne på at skabe et nuanceret billede af purpose brandings bestanddele. Hatch & Schultz vil med kilderne: *Bringing the corporation into corporate branding* (2003), *Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate brand* (2001) samt *A Cross-Disciplinary Perspective on Corporate Branding* (2005) udgøre afsnittets hovedtema. Derudover inddrages en række støttetemaer, som skal nuancere Hatch & Schultz tilgang til emnet, samt bistå i besvarelsen af de to spørgsmål, som stod tilbage efter analysen af den kulturelle

brandingteori nemlig; hvorfor purpose-litteraturen insisterer på, at et purpose skal udspringe fra virksomhedens rødder (Aaker, 2004; Urde, Greyser & Balmer, 2007), og hvorfor det skal forblive konstant over tid (Aaker 2004; Csaba & Bengtsson, 2006). Til sidst vil en række af støttetemaerne inddrages i et kritisk blik på teorien om corporate branding (Merkelsen, 2010; Csaba & Bengtsson, 2006; Holt, 2004; McCracken, 1986).

Historisk kontekst

Corporate branding, herunder corporate brandidentitet, kan spores tilbage til 1970'erne til bogen *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity* af Wally Olin. Litteraturen fremhæver Olin som en pioner inden for corporate brandidentitet, der har inspireret og påvirket den første generation af forskere indenfor feltet (Balmer, 2015, s. 4; Heding, Knudtzen & Bjerre, 2009, s. 50, Merkelsen s. 57; Schultz, 2005, s. 49). Hans bog stiller skarpt på to spørgsmål, som han definerer som afgørende i arbejdet med brandidentitet – nemlig; hvad er vi? og hvem er vi? (Heding, Knudtzen & Bjerre, 2009, s. 50). Olin besvarer selv disse spørgsmål i bogen, ved at udtrykke brandidentiteten visuelt gennem virksomhedens brandkommunikation (Heding, Knudtzen & Bjerre, 2009, s. 50). Ifølge Olin bør virksomheder opretholde en konsistent visuel brandidentitet, som sikre genkendelighed – men argumenterer samtidig for, at den visuelle identitet løbende må opdateres gennem justeringer, som kan sikre et aktuelt moderigtigt udtryk (Heding, Knudtzen & Bjerre, 2009, s. 50). På trods af Olins fokus på grafisk design, understreger han, at brandidentitet ikke alene kan reduceres til et visuelt udtryk, men at den også må omfatte adfærd (Heding, Knudtzen & Bjerre, 2009, s. 50).

Denne pointe tager Sherril H. Kennedy (1977) op i sin videnskabelige artikel *Nurturing Corporate Images*, hvor hun finder, at forbrugernes købsbeslutninger bliver påvirket af den samlede opfattelse af en virksomhed - ikke kun en vurdering af produkternes funktionelle egenskaber (Kennedy, 1977, s. 158). Hun finder endvidere, at virksomhedens medarbejdere også spiller en stor rolle i købsbeslutningen, for de forbruger, som selv har haft kontakt med virksomhedens medarbejdere eller som kender nogen, der har haft kontakt med virksomhedens medarbejdere (Kennedy, 1977, s. 121). Kennedy anskuer dermed

brandidentitet som værende forbundet med virksomhedens interne organisationskultur og argumenterer for, at forbrugernes personlige erfaringer med denne samt virksomhedens udledte omdømme heraf direkte påvirker forbrugernes købsbeslutning.

I kølvandet på denne erkendelse blev corporate reputation i starten af 1990'erne genstand for stor forskningsinteresse. Videnskabelige undersøgelser inden for dette område beskæftigede sig blandt andet med faktorer, der påvirker corporate reputation (Fombrun & Shanley, 1990; Fearnly, 1993; Fryxell & Wang, 1994), corporate reputation som konkurrenceparameter (Fombrun & Shanley, 1990, s. 254) samt corporate reputations rolle i forbrugernes købsadfærd (Fearnly, 1993, s. 4). I samme periode udgav Dowling (1993) en af de første undersøgelser, som tilkendegav behovet for en koordinering mellem de mange forskellige dimensioner inden for corporate branding – herunder brandkommunikation, organisationskultur og corporate reputation, som nævnt ovenfor. Et behov Dowling (1993, s. 101) beskriver på følgende måde: "to develop fully the corporation's image as a valuable marketing asset, managers must co-ordinate the company's vision, marketing communications, corporate strategy, organizational design and culture".

Citatet markerer et vendepunkt, hvor et isoleret fokus på en eller flere af de mange dimensioner af corporate branding blev udskiftet med et samlet fokus på samspillet mellem de forskellige områder. Siden da, har flere forskere beskæftiget sig med et organisatorisk integreret perspektiv på corporate branding, hvor overensstemmelse mellem de forskellige dimensioner ses som en forudsætning for et stærkt corporate brand (Hansen, 2014; Balmer & Greyser, 2006; Hatch & Schultz, 2003; Schultz, Antorini, & Csaba, 2005; Harris & de Chernatony, 2001). Corporate branding vil behandles ud fra dette perspektiv i nærværende teoretiske analyse, da denne tilgang involverer hele virksomheden i corporate brandingprocessen og derfor tjener formålet om at besvare, hvad det teoretisk vil sige, at et purpose skal gennemsyre alle niveauer af virksomheden.

Fra produktbranding til corporate branding

Hatch & Schultz (2003) argumenterer for, at den omfattende globaliseringen har medført et skift i marketingspraksis, som ændrer fokus fra produktbranding til

corporate branding (Hatch & Schultz, 2003, s. 1041). Dette sker som følge af de vanskeligheder virksomheder møder, med at differentiere deres produkter fra konkurrenternes. Globaliseringen og den teknologiske udvikling har det gjort det muligt, hver dag at holde sig opdateret på konkurrenters nye produktlanceringer samt at imitere og substituere disse indenfor en kort tidshorisont. Derfor argumenterer Hatch og Schultz for, at det er blevet mere relevant end nogensinde før, at en virksomheds differentiering finder sted på baggrund af corporate branding (Hatch & Schultz, 2003, s. 1041). Denne påstand beror blandt andet på en erkendelse af, at det er langt sværere at kopiere en virksomheds identitet end det er at kopiere et produkt (Hansen, 2014, s. 86). En pointe Aaker beskriver på følgende måde:

Attribute-oriented benefits are relatively easy to copy. A brand that relies on the superior performance of a key attribute will eventually get beaten on that attribute, even if it is continuously improving the product, because the attribute is a fixed target for competitors (1996, ¶ Easy to copy).

Dette citat markerer, at virksomheder i et globaliseret marked risikerer at blive faste målskiver for konkurrenterne, hvis de udelukkende differentierer sig på kopierbare produktegenskaber.

Hatch & Schultz referer til, at der inden for marketing- og brandingstudier hersker en voksende bevidsthed omkring, de mange fordele det kan medfører at operere med corporate brands fremfor produkt brands. Disse fordele beskriver de på følgende måde:

Corporate brands can increase the company's visibility, recognition and reputation in ways not fully appreciated by product-brand thinking. The corporate brand contributes not only to customer-based images of the organisation, but to the images formed and held by all its stakeholders (Hatch & Schultz, 2003, s. 1042).

Citatet understreger, at corporate brands er i stand til at øve en stærkere indflydelse på virksomhedens kunder og øvrige interessenter, end det er muligt, når man arbejder ud fra en produktbrand-tankegang.

Samlet set argumenterer ovenstående kilder for, at de virksomheder, der lykkes med at etablere et stærk corporate brand, er bedre rustet til at konkurrere under betingelser som ustabil produktdifferentiering, som er skabt af globaliseringen og den teknologiske udvikling, end de virksomheder, som alene arbejder med produktbrands.

En anden forskel som litteraturen (Hansen, 2010; Hatch & Schultz, 2003) fremhæver mellem produktbranding og corporate branding findes i den tidsmæssige dimension. Produktbrands er kortsigtet af natur og lever i nutiden (Hatch & Schultz, 2003, s. 1051). Dette giver mulighed for at ændrer på grafiske udtryk og emotionelle værdier, når de efter en periode trænger til en opfriskning (Hatch & Schultz, 2003, s. 1051). Corporate brands er derimod langsigtede af natur og lever ifølge Hatch & Schultz (2003, s. 1051) både i fortiden og fremtiden. Et faktum de beskriver således:

A corporate brand cannot be merely deduced from a desired market position or brand image, but must be grounded in core company values and the paths for the future unfolding from its heritage. This does not imply that strategic change or reinventing corporate brands is impossible, but such dramatic changes demand a comprehensive effort and risk loss of credibility (Hatch & Schultz, 2003, s. 1051).

Citatet understreger corporate brands mere permanente natur, hvor man ikke træffer hurtige beslutninger om, at lave store dramatiske ændringer i corporate brandidentiteten. Et corporate brand er udledt af en stor kompleks proces, som involverer alle niveauer af virksomheden samt alle dennes interne og eksterne interessenter. Derfor sammenligner Aaker (2004, s. 13), det at ændre et corporate brand med at vende en stor *ocean liner* – det vil gå meget langsom og det vil koste en masse energi. Derudover understreger Hatch & Schultz's citat også, at store forandringer i corporate brandidentiteten kan have negative konsekvenser for virksomhedens troværdighed og autenticitet. Autenticitet og ægtheden kan derfor siges at flyde fra corporate brandidentitetens kerne. En sidste og afgørende pointe, som kan udledes fra ovenstående citat, er det faktum, at et corporate brand og dets vision for fremtiden skal være funderet i virksomhedens arv. Aaker (2004, s. 7) argumenterer for, at "Any brand, but

especially those that are struggling, can benefit from going back to its roots and identifying what made it special and successful in the first place". Dette synspunkt deles af purpose-litteraturen, som fastslår, at et purpose skal udspringe fra virksomhedens rødder. Hvilke fordele, der er forbundet med et sådant afsæt i virksomhedens forhistorie har purpose-litteraturen dog ikke kunne give et entydigt svar på. Et sådant svar må i stedet søges hos Urde, Greyser & Balmer (2007, s. 11), der finder klare fordele ved at anvende corporate brands arv som en aktiv del af virksomhedens differentieringsstrategi. De finder at:

Heritage can provide a basis for distinctiveness in positioning, which can generate competitive advantage (...) Heritage can add to the brand's value proposition with depth, authenticity, and credibility for the customer/consumer. (...) heritage may make it easier to recruit (and retain) executives and employees (Urde, Greyser & Balmer, 2007, s. 11).

Citatet peger altså på, at differentiering med afsæt i et brands arv kan bidrage positivt til den oplevede autenticitet og troværdighed og dermed øge tiltrækningskraften og fastholdelsen af nye ledere og medarbejdere.

Taget ovenstående i betragtning, kan corporate brands siges at have en begrænset fleksibilitet i forhold til at ændre corporate brandidentiteten. Dog er kontante ændringer inden for denne brandingtilgang ifølge de behandlede kilder heller ikke ønskværdigt, da man er af den erkendelse, at forbrugernes oplevede autenticitet til en vis grad er bundet op på, at virksomheden bevarer et konstant corporate udtryk. Endvidere identificeres det som en styrke at tage afsæt i et corporate brands arv ved formuleringen af en differentieringsstrategi, da dette kan bidrage positivt til virksomhedens troværdighed samt tiltrække og fastholde gode medarbejdere.

Corporate branding som organisatorisk integreret og tværfaglig disciplin

Hatch & Schultz (2003) arbejder ud fra en overbevisning om vigtigheden af, at bringe hele virksomheden med ind i corporate brandingprocessen. Et corporate

brand bygger ifølge Schultz (2005, s. 24) på en organisatorisk integreret og tværfaglig tankegang, som er baseret på nogle centrale ideer om, hvem virksomheden er. Et corporate brand fokuserer på at udvikle relationer med alle dets interessenter og at engagere disse i processen med at definere; hvem virksomheden er samt hvem virksomheden skal være i fremtiden (Schultz, 2005, s. 24). På baggrund af en fælles forståelse af hvem virksomheden er, handler corporate brandingprocessen ifølge Schultz om:

(...) developing the distinctive features of the organization through managerial and organizational processes. These processes endeavor to express who the company is as an organization and demonstrate how it is different compared with its competitors, all the while making this difference relevant and engaging to its stakeholders (Schultz, 2005, s. 24).

Citatet stiller skarpt på det differentieringsarbejde, der ligger i at udvikle særlige kendetegn, som viser hvem hele virksomheden er og som differentierer den fra potentielle konkurrenter. Schultz tilføjer, at corporate branding også handler om at pleje interne såvel som eksterne interessenter: "Corporate branding can best be described as the process of creating, nurturing, and sustaining a mutually rewarding relationship between a company, its employees, and external stakeholders" (Schultz, 2005, s. 48). Ovenstående vidner altså om Hatch & Schultz relationelle tilgang til corporate branding, som en proces der finder sted i tæt relation med alle virksomhedens interessenter.

Ifølge Hatch & Schultz (2001, s. 130) afhænger et stærkt corporate brand af virksomhedens evne til at koordinere tre essentielle og indbyrdes afhængige elementer; kultur, vision og image. På baggrund af denne tanke har Hatch & Schultz (2003, s. 1043) udviklet en model kaldet the Corporate Branding Tool Kit, som konceptualiserer corporate brandingprocessen ud fra et samspil mellem disse tre elementer. Schultz beskriver kultur, vision og image samt det indbyrdes samspil på følgende måde:

As alignments between the origin and everyday practises of the organization (organizational culture); where the organization aspires to go (strategic vision); how the organization is perceived by external

stakeholders (images); all nested in perceptions of who the organization is (identity) (2005, s. 24).

Citatet understreger, at der skal være en overensstemmelse mellem hvem virksomheden i virkeligheden er (kultur), hvad virksomheden gerne vil opfattes som (vision) og hvordan virksomheden faktisk bliver opfattet af omverdenen (image). Til sammen udgør de tre elementer virksomhedens corporate brandidentitet, som Schultz (2005, s. 49) definerer på følgende måde: "Corporate brand identity occurs at the juncture between vision, culture, and image and defines how we perceive ourselves as an organization. Identity underpins the corporate brand – partly by the feed-back from stakeholders and partly by the organization's self insight". Med dette citat slår Schultz fast, at virksomhedens corporate brandidentitet konstrueres gennem feedback fra både interne og eksterne interessenter.

Uoverensstemmelser mellem vision, kultur og image, kan ifølge Schultz (2005, s. 51) få alvorlige konsekvenser for virksomhedens troværdighed og autenticitet, hvilket i sidste ende kan skade virksomhedens omdømme. Disse potentielle uoverensstemmelser udgør en stor trussel for corporate brands og repræsenterer derfor en af svaghederne ved corporate brand-tilgangen. På baggrund af denne risiko understreger Hatch & Schultz behovet for, at være særligt opmærksom på potentielle kløfter (gaps) mellem henholdsvis; vision og kultur (vision/culture gap), image og kultur (image/culture gap) og mellem image og vision (image/vision gap).

Et vision/culture gap kan opstå, hvis virksomhedens øverste ledelse forsøger at implementere en overambitiøs vision, som ikke har opbakning hos medarbejderne, og som måske slet ikke stemmer overens med den eksisterende organisationskultur og medarbejdernes kompetencer (Schultz, 2005, s. 51). Dette kan resultere i stressede og utilfredse medarbejdere, hvilket ikke bare kan mærkes internt i virksomheden, men også af virksomhedens eksterne interessenter - herunder kunderne (Hatch & Schultz, 2003, s. 1058). Sådan en kløft kan skabe en dominoeffekt, der sætter gang i et culture/image gap, da den kommunikerede information om virksomheden (vision) ikke stemmer overens

med den oplevelse forbrugerne har i den direkte kontakt med virksomheden (kulturen). Dette kan som tidligere nævnt, få alvorlige konsekvenser for virksomhedens troværdighed, da autenticitet i et corporate brand perspektiv, udover at være bundet op på en konstant brandidentitet funderet i virksomhedens arv, også afhænger af et entydigt svar fra både vision, kultur og image om, hvem virksomheden er (Hansen, 2011, s. 38). Da corporate branding forudsætter en transparent og på mange måder "offentligt" forretningsgang i virksomheden, er det ifølge Hatch og Schultz (2003, s. 1044) derfor nødvendigt, at virksomhedens kultur kan karakteriseres som sund. De understreger denne pointe på følgende måde:

Values imposed and sustained only by autocratic authority will not have the same credibility in the marketplace as expressions of genuine value and belief supported by a culture that stands behind and is a central part of the corporate brand (Hatch & Schultz, 2003, s. 1058).

Harris & de Chernatony (2001, s. 442) stemmer i men denne pointe og anerkender den centrale rolle medarbejderne spiller i "brand building"-processen for corporate brands. De argumenterer for, at medarbejderne enten kan fungere som aktiver ved at forstærke virksomhedens kommunikerede budskaber gennem deres organisatoriske adfærd, eller modsat underminere de kommunikerede budskaber, hvis ikke adfærden stemmer overens med de værdier virksomheden har reklameret for (Harris & de Chernatony, 2001, s. 442). de Chernatony (2002, s. 114) definerer medarbejdernes rolle på følgende måde: "staff are the embodiment of the brand, providing a point of welcomed difference, not just through what the customer receives (functional values), but also how they receive it (emotional values)". Hvor ikon-brands fungerede som legemliggørelse for makrokulturen i det kulturelle perspektiv på brand management, markerer citatet her, at medarbejderne fungerer som legemliggørelse for corporate brands. Merkelsen stemmer i med denne holdning og definerer medarbejdere som "*aktive* bærer af virksomhedens kommunikation" (Merkelsen, 2010, s. 57).

Schultz (2005, s. 24) argumenterer for, at medarbejderne sammen med brandets arv udgør selve nøgle-elementerne i differentieringsstrategien for corporate

brands. På baggrund af denne erkendelse opfordrer de Chernatony (2002, s. 114) også virksomheder til at "orkestrere" medarbejderne på en sådan måde, at de rent faktisk er i stand til at leve op til de værdier og løfter, som virksomheden afgiver. Derfor er overensstemmelse mellem virksomhedens vision og kultur helt afgørende inden for corporate branding.

Til sidst taler Hatch & Schultz om en potentiel kløft mellem virksomhedens vision og image. Denne kløft kan opstå, hvis virksomheden ikke lever op til de forventninger, som måtte holdes af virksomhedens omverden. Kløften vil dog først blive uddybet yderligere i "Et kritisk blik på teorien om corporate branding", da denne lægger op til en større problematik og kritik af The Corporate Branding Tool Kit, som ikke med fordel kan deles op.

På baggrund af corporate brandings bredfavnede karakter, hvor alle virksomhedens funktioner og medarbejdere spiller ind på skabelsen af corporate brandidentiteten, og med tanke på konsekvenserne ved eventuelle kløfter mellem vision, kultur og image argumenterer Balmer (2001, s. 2) for, at ansvaret for corporate brandingprocessen påhviler virksomhedens administrerende direktør og bestyrelse og understreger, at denne kræver konstant opmærksomhed. Hatch & Schultz (2003, s. 1045) stemmer i med denne betragtning og argumenterer for, at arbejdet med corporate branding ikke kan varetages af marketingsafdelingen alene på grund af dets kompleksitet og tværfaglighed. Arbejdet med corporate branding kræver ifølge Hatch & Schultz (2003, s. 1045) en samlet organisatorisk opbakning.

Opsummering

I ovenstående har vi set, hvordan corporate brands skal forvaltes ud fra et samspil mellem den strategiske vision, organisationskultur og image. Dette indebærer en kompleks proces, som kræver en effektiv dialog mellem de interne og eksterne interessenter, som repræsenterer hvert af de tre elementer. Corporate branding skal derfor ses ud fra et relationelt perspektiv, som indebærer en proces med at skabe, pleje og fastholde en gensidig udbytterig relation mellem virksomheden, medarbejderne og eksterne interessenter.

Differentieringsarbejdet ligger både i at trække på virksomhedens (værdifulde) arv og udvikle særlige kendetegn, som viser hvem hele virksomheden er - ud fra en fælles forståelse som alle interessenter er enige om. Selvindsigt, ærlighed og lydhørhed bliver af ovenstående kilder fremhævet som essentielle kompetencer i arbejdet med corporate branding, da disse kan være med til at sikre, at der ikke opstår uoverensstemmelser mellem vision, kultur og image.

Medarbejdere er legemliggørelsen af corporate brandidentiteten, hvorfor der må lægges mange kræfter i at skabe og opretholde en sund organisationskultur. Da corporate branding forudsætter forretningsgange, som er synlige for offentligheden, skal ansvaret herfor ligge hos den øverste ledelse, og bakkes op af hele virksomheden. Alt dette vil ifølge de behandlede kilder bringe virksomheden ind i en corporate brandingproces med alle de konkurrencemæssige fordele²⁵, som denne tilgang indebærer.

Et kritisk blik på teorien om corporate branding

Hatch & Schultz (2001, s. 130) har udarbejdet the Corporate Branding Tool Kit på baggrund af ti års research i 100 virksomheder verden over. Dog er det den eneste information, som fremgår i de behandlede kilder om den metode, der ligger til grund for modellen over corporate branding. På baggrund af denne sparsomme information, er det derfor ikke muligt nærmere at vurdere substansen eller karakteren af det databidrag, som modellen og teorien bygger på. Dog kan det ses ud fra nogle af de benyttede eksempler i de behandlede videnskabelige artikler, at forskerne har udledt nogle af argumenterne i teorien ud fra længerevarende samarbejder med virksomheder - heriblandt LEGO.

Modellen og Hatch & Schultz perspektiv på corporate branding åbner op for flere centrale udfordringer, i arbejdet med at skabe et succesfuldt corporate brand. Nogle af disse gør Hatch & Schultz (2001) selv opmærksom på gennem en præsentation af de tre potentielle uoverensstemmelser (også benævnt gaps) mellem henholdsvis vision, kultur og image. To ud af de tre potentielle gaps som Hatch & Schultz nævner, blev præsenteret i foregående afsnit og vil derfor ikke blive uddybet yderligere. Et potentielt vision/image gap samt modellens

²⁵ Se afsnittet "Fra produktbranding til corporate branding" for potentielle konkurrencemæssige fordele.

forståelse for- og omfang af image-begrebet giver dog anledning til en større problematik omkring Hatch & Schultz's model, hvorfor denne bliver foldet ud i dette afsnit.

Merkelsen tager fat på vision/image kløften med dette citat:

Ønsket om at inddrage medarbejderne i den eksterne kommunikation for dermed at styrke virksomhedens corporate brand er fuldt forståeligt i en verden, hvor motivation, identifikation og medejerskab betragtes som centrale værdier. I bestræbelserne på at differentiere sig fra andre virksomheder samtidig med, at appellere til de ansattes kropsånd, er virksomheder midlertidigt stærkt tilbøjelige til at lukke sig om deres egen identitet og selvfølelse. Hvor differentieringen *kan* syne krystalklar og stærkt motiverende for interne publikummer, kan den ind imellem syne indforstået, irrelevant og måske endda selvmodsigende for eksterne publikummer (Merkelsen, 2010, s. 62).

Merkelsen sætter dermed fokus på et vigtigt kritikpunkt ved the Branding Tool Kit, som også belyser en central forskel mellem det kulturelle perspektiv på brand management og corporate branding.

Den kulturelle brandingtilgang foreskriver, at ikon-brands "budskaber" (symbolske betydninger) skal udspringe fra makrokulturen (den kulturelt konstituerede verden, som udgør forbrugernes dagligdag) og de modsætningsforhold, som måtte opstå og give anledning til behov hos forbrugerne om symbolsk værdi, der enten kan bekræfte- eller anvendes i en ny konstruktion af selvet. Derigennem sikre den kulturelle brandingtilgang en differentiering, som finder sted på forbrugernes præmisser, da den er konstrueret ud fra forbrugernes aktuelle livssituation.

Corporate brandingtilgangen indarbejder kun den omgivende verden, herunder makrokulturen, i et begrænset omfang. Ifølge Hatch & Schultz tager "image" højde for omverdenens overordnet indtryk af virksomheden. De argumenterer for vigtigheden af, at forbrugernes feedback og behov i forhold til virksomheden og dennes produkter bliver inddraget i den strategiske vision. Det vil med andre ord sige, at feedbackprocessen kun tager afsæt i virksomheden, og ikke i forbrugerne eller den omgivende kultur. Det er omverdenens opfattelse af

virksomheden, der er omdrejningspunkt i "image" og ikke forbrugernes virkelighed, som det er tilfældet inden for den kulturelle brandingtilgang.

Modellen tager altså ikke højde for den kulturelle, politiske eller sociale kontekst den selv og forbrugerne ellers måtte være en del af, uden for modellens grænser. Derfor kan der med andre ord opstå "corporate navlepilleri", som ifølge Merkelsen bygger på en antagelse om: "at omgivelserne deler virksomhedens begejstring for sig selv og sine egne ambitioner, kvalitet og værdier" (Merkelsen, 2010, s. 62-63).

Ifølge Holt (2004) og McCracken (1986) er forståelsen for, hvordan forbrugernes behov opstår, helt essentiel i forhold til at dække disse på bedst mulig måde og forblive relevant som brand. Ud fra dette synspunkt er det derfor en svaghed ved Hatch & Schultz model, at den ikke indarbejder og anerkender betydningen af makrokulturens rolle i forhold til forbrugeradfærden. Derudover antyder modellen og Hatch & Schultz's redegørelse af det indbyrdes samspil mellem de tre elementer, at virksomheden kan "kontrollere" dens corporate image, så længe der er overensstemmelse mellem det kommunikerede budskab (vision) og det, forbrugerne og andre eksterne interessenter møder i den direkte kontakt med virksomheden. Modellen tager derfor eksempelvis ikke højde for, at det kommunikerede budskab om virksomheden måske ikke afkodes på den ønskede måde af omverdenen, hvorfor der kan skabes en kløft mellem image og kultur, på trods af virksomhedens egen opfattelse af overensstemmelse imellem vision og kultur.

En anden mere generel problematik ved corporate brandingtilgangen er det paradoks, som opstår mellem at forblive relevant og bevare en konstant og autentisk brandidentitet. En problematik som Schultz beskriver på følgende måde:

On the one hand, a corporate brand must express central ideas, symbols, and identity claims, which allow stakeholders to recognize and relate to the brand. On the other hand, the brand must be flexible, adaptive, and allow stakeholders to influence the brand as their needs and perceptions change over time and across markets. (...) The embedded challenges of corporate branding may be perceived as a paradox between a consistent, coherent,

unique, and authentic brand versus a flexible, adaptive, and multicultural brand (2005, s. 53).

Citatet understreger altså den store udfordring, der ligger i at skabe en balance mellem at være relevant og samtidig bevare en brandidentitet, som interessenterne kan genkende og finder autentisk.

Csaba & Bengtsson (2005, s. 130) foreslår et alternativt perspektiv på denne problematik. De argumenterer for, at: "in a changing world in which selfhood is constantly threatened, brands can serve as anchors of meaning". Den konstante brandidentitet opnår ud fra dette perspektiv sin relevans ved netop at være et fast, stabilt og symbolsk holdepunkt for forbrugerne i den turbulente verden, som kan gøre den oplevede usikkerhed mere tålelig.

Corporate brandingtilgangen samt Hatch & Schultz model kan på baggrund af ovenstående siges at indeholde nogle centrale problematikker og udfordringer, som man som virksomhed og brandstrateg må være særligt opmærksom på i arbejdet med corporate branding. Spørgsmålet er nu, hvordan corporate branding relaterer sig til purpose branding, og om teorien kan være med til at belyse nogle af de kritiske spørgsmål, som opstod i den teoretiske analyse af kulturel branding.

Corporate branding vs. Purpose branding

I specialets begrebsoverblik fandt den eksisterende purpose-litteratur, at et purpose skal gennemsyre alle niveauer af en virksomhed. Dette sker på baggrund af en argumentation om, at man i en purpose-virksomhed ikke arbejder med, hvad Mourkogiannis betegner som adfærdsregulerende initiativer, såsom etiske kodeks eller værdisæt, der ud fra Mourkogiannis synspunkt er til for at regulere medarbejdernes adfærd i en ønsket retning. Man arbejder kun med ét purpose, som bygger på et moralsk fundament, der appellerer til interne og eksterne interessenters ideer om, hvad der er rigtig og umagen værd (Mourkogiannis, 2008, s. 29). Derfor argumenterer purpose-litteraturen for, at et purpose skal gennemsyre- og implementeres på alle niveauer af en virksomhed, for derigennem at sikre, at alle arbejder i samme retning. Derudover argumenterer purpose-litteraturen for, at et purpose skal

udvikles kollektivt og afspejle mere end én persons holdning til den moralske ide bag. Denne tankegang er på mange måder sammenlignelig med corporate brandingens syn på brandidentitet. Hatch & Schultz argumenterer netop for vigtigheden af et organisatorisk integreret og tværfagligt perspektiv, hvor alle virksomhedens interne og eksterne interessenter kommer til orde og byder ind til corporate brandidentiteten. Ved hjælp af denne tilgang mener Hatch og Schultz, at virksomheden kan skabe en stærk sammenhængende identitet indad til og udad til i virksomheden. Dog stiller teorien om corporate branding skarpt på alle de udfordringer, en sådan tilgang kan føre med sig. Disse udfordringer bliver ikke defineret af purpose-litteraturen, der i stedet kun portrætterer en "ønskeverden", hvor interne og eksterne uoverensstemmelser slet ikke finder sted, så længe et purpose bygger på en moralsk ide. Dette lyder godt på papiret, men man kan sætte spørgsmålstegn ved, hvor gangbart det er i praksis. Denne "ønskeverden" bliver ikke anerkendt af corporate branding-litteraturen, som foreskriver, at tilgangen stiller store krav til ledelsen og bestyrelsen om kontrol, så eventuelle uoverensstemmelser ikke ødelægger virksomhedens troværdighed og omdømme. Ansvarsplaceringen er purpose-litteraturen og corporate branding-litteraturen dog enige om, da begge mener, at opgaven hører til på det strategiske niveau i virksomheden, og derfor er for stor at løfte for marketingsafdelingen alene.

Purpose litteraturen fandt derudover, at et purpose er et uforanderligt fænomen, som skal forblive konstant uagtet ændringer i samfundet (Mourkogiannis, 2008, s. 145). Et purpose udgør svaret på spørgsmålet om, hvorfor en virksomhed er til og det står aldrig til forhandling, mens spørgsmålet om, hvordan virksomheden kan komme tættere på målet for sin mission, er en mere fleksibel størrelse. En pointe som Reiman beskriver således: "Purpose is your why. Strategy is your how. (...) Purpose gives you direction. Strategy gives you the directions. (...) Your purpose is timeless. Strategy, however, adapts to the times (Reiman, 2012, s. 83, 97). Samtidig argumenterer litteraturen for, at et purpose aldrig helt kan opnås, hvilket igen understreger den uforanderlige natur af begrebet (Mourkogiannis, 2008, s. 145). Corporate brandingtilgangen læner sig endnu engang op ad denne tankegang, da tilgangen argumenterer for, at

corporate brandidentiteten udover at blive forhandlet løbende af alle dens interessenter, også rummer nogle centrale ideer og symboler, som forbliver en fast bestanddel af brandidentiteten uagtet samfundsændringer. Disse ideer udspringer blandt andet fra corporate brandets arv, som nye forhandlinger af brandidentiteten bliver holdt op i mod, for at sikre autenticitet og troværdighed. Denne pointe er sammenlignelig med purpose branding, da litteraturen foreskriver, at alle beslutninger, store som små, skal holdes op mod purposet for at sikre, at alt bliver gjort i overensstemmelse hermed. Samtidig argumenterer Aaker (2004, s. 7) for, at virksomhedens rødder indeholder værdifuld viden om, hvad der gjorde virksomheden succesfuld til at starte med. Purpose branding deler samme perspektiv på brand arv og understreger, at et purpose skal udspringe fra virksomhedens rødder og ikke ud fra resultaterne i en markedsrapport, for at sikre autenticitet. Ifølge (Reiman, 2012, s. 122) gavner det intet at "Trying to be something you're not doesn't work in a world that demands authenticity" (Reiman, 2012, s. 122).

Dog anerkender purposelitteraturen samtidig med kravet om et konsistent og konstant purpose, der er udsprunget af virksomhedens arv også behovet for at være- og forblive relevant i forhold til de interesser og problematikker, som optager deltagerne, i den kultur og det samfund som virksomheden ønsker at være en del af. I det kritiske blik på teorien om corporate branding, så vi, hvordan teorien ikke formår at indarbejde et sådan blik på virksomhedens omverden, hvorfor corporate branding og purpose branding afviger fra hinanden på dette punkt. I stedet fik vi belyst dette krav i teorien om kulturel branding, hvor vi så, hvordan en dybdegående indsigt i makrokulturen, nationale modsætningsforhold samt teorien bag kulturelt forbrug kan være med til at sikre denne relevans.

I det kritiske blik på teorien om corporate branding, blev vi dog også præsenteret for det paradoks som opstår i kølvandet af disse to krav. Purpose-litteraturen lod ved første øjekast ikke til at have gennemtænkt den selvmodsigende natur i de to opstillede krav. Men ved nærmere granskning blev det klart, at purpose-litteraturen læner sig op ad det alternative perspektiv på relevans som Csaba & Bengtsson (2005, s. 130) foreslog i foregående afsnit. Mourkogiannis argumenterer nemlig for relevansen af et konstant purpose på

følgende måde: "In an era of change, the hope is that shared Purpose will provide an anchor, something to hold on to, which will make insecurity more tolerable" (Mourkogiannis, 2008, s. 28). Dette argument er næsten identisk med Csaba & Bengtsson argument for samme. Dog giver Mourkogiannis udtryk for den usikkerhed, der ligger i et sådant perspektiv på relevans, ved at skrive "the hope is". Derfor kan man stille spørgsmålstegn ved, om dette perspektiv er anvendeligt i praksis.

Delkonklusion

På baggrund af ovenstående kan teorien om corporate branding siges at have mange sammenlignelige pointer med purpose branding - og flere end det var tilfældet med det kulturelle perspektiv på brand management. Begge tilgange rummer samme forståelse for den værdi, der ligger i, at inddrage brand arv som en essentiel del af brandets differentieringsstrategi. Begge tilgange kunne også blive enige om nødvendigheden af at bevare en konstant identitet/purpose, som er med til at sikre genkendelighed, troværdighed og autenticitet. Dog understreger corporate branding vigtigheden af stor kontrol i arbejdet med en konsistent og på mange måde offentlig forretningsgang, hvor purpose branding forkaster ideen om bureaukratisk adfærdsregulerende kontrol, da erkendelsen går på, at interessenterne adfærd bliver afstemt af sig selv, så længe et purpose bygger på et moralsk fundament.

Vi så også hvordan purpose branding rummer et større fokus på den omgivende kultur end det var tilfældet med corporate branding. Her fandt tilgangen i stedet fælles fodslag med kulturel branding, der på mange måder kan siges at være et modsvar til corporate brandingtilgangen. Purpose branding rummer dog et alternativt perspektiv på relevans end det var tilfældet med kulturel branding. Derfor må anvendelse af den kulturelle brandingteori i arbejdet med at sikre et purposes relevans, inddrages i spørgsmålet om, hvordan et purpose kan ændre sin strategi i arbejdet med dets mission og ikke i arbejdet med, hvad purposet skal være, da denne del ikke er til forhandling.

Næste og sidste del af den teoretiske analyse vil beskæftige sig med *purpose som en højere sags tjeneste med rod i kerneforretningen* og inddrage teori om

Corporate Social Responsibility til formålet. Forinden vi går videre til dette afsnit, skal vi dog se nærmere på, hvordan ovenstående teoretiske perspektiv og sammenlignelige træk mellem corporate branding og purpose branding kan komme til udtryk i praksis. Til det formål vil nedenstående casestudie omhandle virksomheden Call me, som af litteraturen bliver udpeget som et purposebrand (Møldrup & Olesen, 2015; Traulsen, 2016; Kassow, 2012).

Case – Call me

Faktaboks

- Call me er et mobilselskab, som blev grundlagt i 1997 og opkøbt af TeliaSonera i 2007.
- Call me har siden februar 2011 været en purposedrevet virksomhed med purposet 'Tal ordentligt'.
- Call me har taget kampen op mod den hårde tone gennem en række tv-reklamer, som iscenesætter og problematiserer danskernes tilbøjelighed til at tale grimt til hinanden.
- "'Tal ordentligt' har dannet platform for trivselsarbejde med mere end 100.000 skolebørn, 300 familier og 400 håndbolddrenge og - piger"¹
- Loyalty Group kårede i 2015 Call me for Danmarks mest velansete mobilselskab og selskabet med de mest loyale kunder.



Kilde: (Call me, 2017; Enggaard, 2006)¹

Call me er et dansk eksempel på en virksomhed, der har taget purpose-tilgangen til sig. Call me iværksatte deres purposestrategi tilbage i 2011, da Hanne Lindblad endnu var administrerende direktør for firmaet. Hanne Lindblad var træt af en mobilbranche uden vækst, hvor alle konkurrerede på pris som eneste konkurrenceparameter, hvilket gjorde branchen svær at overleve i (Jørgensen,

2015). Derfor besluttede hun, at ændre strategi og holdning til det, at være udbyder af telefoni:

Vi drømmer om at være med til at skabe en bedre verden. Vi er et mobilselskab med holdning og karakter, og vi tør forholde os til den verden, vi er en del af. Vi lever af at forbinde mennesker via ord. Ord er magiske – de kan skabe, og de kan dræbe. Kort sagt: Ord har konsekvenser. Derfor føler vi, at vi har et ansvar for at udfordre os selv og vores kunder i jagten på at tale ordentligt (Call me, 2017, s. 9).

Denne holdningsændring blev startskuddet for Call me som purposedreven virksomhed, hvilket også understreges af nedenstående citat:

Vi er mobilselskabet med et hjerte til forskel. Det er en position, vi med stolthed og ydmyghed har valgt, og som vi stædigt og stolt kæmper for hver dag. Det er vores DNA og en position vi kan tage, fordi vi bevidst agerer som en formålsdrevet virksomhed, der tager vores ansvar som medspiller i samfundet alvorligt. Man kan som virksomhed ikke bare påberåbe sig en position som et selskab med hjerte til forskel. Det er et brand-DNA som man skal gøre sig fortjent til og som man skal leve op til. Det er en position, der er i høj grad forpligter – både internt og eksternt. Derfor har det været og er vigtigt for os, at alt hvad vi gør, og alt hvad vi siger er gennemsyret af netop dette (Enggaard, 2006, para 1).

Dette citat viser tydelige berøringsflader med de sammenlignelige træk, som blev fundet mellem purpose branding og corporate branding i foregående afsnit. Først og fremmest omtaler Call me deres purpose 'Tal ordentligt' som DNA, hvilket er samme definition, som purpose-litteraturen anvender om fænomenet. Sammenligningen med DNA antyder, at Call me anser deres purpose for en uforanderlig størrelse. Denne tankegang er i tråd med purpose-litteraturen, og kan sammenlignes med de centrale ideer og værdier, som ikke står til forhandling i en corporate brandidentitet. En anden tydelig berøringsflade med teorien om corporate branding, er erkendelsen af den store forpligtelse arbejdet medfører både internt og eksternt i virksomheden samt vigtigheden af, 'Tal ordentligt' skal gennemsyre alt, hvad Call me siger og gør. Dette gør sig også gældende i arbejdet med en corporate brandidentitet. På baggrund af ovenstående kan Call me altså siges at dele samme forståelse for vigtigheden af

en konstant kerne, som det er tilfældet i både purpose-litteraturen og teorien corporate branding. Men hvordan arbejder Call me med at samle hele virksomheden om sit purpose?

TRUST og Tal ordentligt

Call me taler om to hjertekamre, som opstod i forbindelse med den nye purposestrategi; henholdsvis TRUST og 'Tal ordentligt' (Enggaard, 2006). TRUST er Call mes interne strategi, som definerer organisationskulturen og hvem Call me gerne vil være. 'Tal ordentligt' er Call mes eksterne udlevelse af TRUST og det er her, at Call me tager deres samfundsmæssige ansvar gennem kommunikation²⁶ og trivselsprojekter (Enggaard, 2006). Call me beskriver tanken bag 'Tal ordentligt' på følgende måde:

TAL ORDENTLIGT handler om, at vi i alle henseender skal behandle andre med omtanke og respekt – og at vi har et fælles ansvar for hinandens trivsel. TAL ORDENTLIGT betyder, at vi bruger en stor del af vores marketingbudget og vores tid på projekter, der faktisk hjælper børn og voksne med at sætte trivslen og sammenholdet på agendaen i både skolen, sporten og familien. Det vil sige, at vi i stedet for kun at lave traditionelle reklamekampagner i de traditionelle medier også investerer en stor del af ressourcerne i projekter, der kommer en masse mennesker til gode (Enggaard, 2006, para 5).

Call mes interne TRUST-strategi anser medarbejderne for det vigtigste råstof i virksomheden, da de er ansigtet udad til på de services, som Call me tilbyder (Enggaard, 2006). Derfor lægger Call me også stor vægt på at skabe en god og sund organisationskultur, hvor medarbejdernes meninger vægtes højt (Enggaard, 2006). Call me beskriver, at deres kultur tillader "indflydelse og engagement og kræver respekt, fællesskab og tillid" (Enggaard, 2006). Som et led i denne TRUST-strategi, har medarbejderne i Call me siden 2011, hvert år

²⁶ Tal ordentligt – det koster ikke noget <https://www.youtube.com/watch?v=qzuuTdSHv5k&feature=youtu.be>
Hvilken stemme giver du videre? <https://www.youtube.com/watch?v=ALcmnUPBTrA>
Gør det lettere: <https://www.youtube.com/watch?v=CeO5shLjly8>
Hvad er der blevet af os....? <https://www.youtube.com/watch?v=ovk4xvsTSHE>

udarbejdet en kulturbog, som de kalder "The Call me Way". Denne bidrager blandt andet til en fællesskabsfølelse omkring Call mes organisationskultur.

Call mes syn på medarbejderne, er sammenligneligt med teorien om corporate branding, hvor man anerkender den essentielle position medarbejderne har i at levere på de løfter, som virksomhedens eksterne budskaber afgiver. Eftersom Call mes purpose er 'Tal ordentligt', er det ekstra vigtigt at medarbejderne trives, så de ikke risikerer at tale grimt til deres kunder i den daglige servicekontakt. Sker dette, kan der opstå et image/kultur gab, som vi så i teorien om corporate branding. En måde hvorpå Call me forsøger at undgå et sådan gap, er gennem tæt dialog mellem medarbejdere og ledelse. I nedenstående citat opsummerer Call me deres TRUST strategi, som også understreger det tætte samarbejde, der hersker mellem medarbejdere og ledelse:

TRUST er uundværligt i vores kamp for at være en formålsdrevet virksomhed. Det er en sund kultur, der er skabt i et tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, og det er vores guiding star i hverdagen. At udleve TRUST kræver, at vi som virksomhed tilbyder en mening med arbejdet. Den enkelte medarbejder skal føle sig vigtig og respekteret og vide, at han/hun bidrager med noget positivt. Det tror vi på, smitter af på vores kunder og samarbejdspartnere (Enggaard, 2006, para 4).

Dette citat markerer altså tydelige berøringsflader mellem corporate branding og purpose branding i og med Call me tager samme strategiske forbehold for gaps (i ovenstående tilfælde et vision/kultur gap), på samme måde som Hatch og Schultz gør i teorien om corporate branding. Dog har medarbejderne i Call me en stor frihed under ansvar, da de dyrker en "No Blame Culture" og tror på "Second Changes" (Call me, 2011 s. 8). Det betyder, at de hellere vil "have ti ideer og fejle på to end fire uden fejl" (Call me, 2011 s. 8). Dette råderum betyder også, at Call mes ledelse har mindre mulighed for at kontrollere, hvad medarbejderne præcist foretager sig. Ifølge Call me, har de en forretningsgang, som bygger på gensidig tillid og hvor medarbejdere anvender purposet som deres "guiding star" i de daglige beslutninger. Derfor afviger Call me på dette punkt en smule fra teorien om corporate branding, der finder nødvendigheden af stor kontrol fra ledelsens side i arbejdet med corporate branding. Til gengæld er denne tankegang helt i

tråd med purpose-litteraturen, som netop forkaster ideen om adfærdsregulerende initiativer og i stedet tror på, at medarbejderne arbejder i samme retning, så længe de har et purpose som fælles mål og referenceramme. Derfor stemmer Call me arbejde med purpose branding altså overens med fundene i den teoretiske analyse, som netop påpegede den forskellige opfattelse af kontrol mellem corporate branding og purpose branding.

På baggrund af ovenstående kan Call me siges at have et stort fokus på medarbejdertrivsel, da de er bevidste om de konsekvenser et image/kultur gab kan føre med sig. Derfor ligger de også mange kræfter i at skabe overensstemmelse mellem kultur og vision, på samme måde som corporate branding foreskriver. Nu er der kun tilbage at finde ud af, hvordan Call me forholder sig til et potentielt vision/image gap?

Kundefokus er drivkraften

I teorien om corporate branding så vi, hvordan eksterne interessenters indtryk af virksomheden bliver anvendt i forhandlingen af corporate brandidentiteten. Nedenstående citat tyder på, at Call me også tager eksterne indtryk til sig, i arbejdet med at styrke deres hjertekamre TRUST og 'Tal ordentligt':

Begejstring, engagement og kundefokus er drivkraften. Hos os går kultur og strategi hånd i hånd, og vi udlever begge dele stærkere dag for dag (...) Vi behandler vores kunder, som vi selv ønsker at blive behandlet. Vi lytter mere, end vi taler, og vi dyrker dialogen og bygger videre på de idéer, kunderne giver os. Vi prioriterer eksisterende kunder over nye og ved, at kun glade kunder bliver til flere kunder ("Call me", 2017, s. 9).

Citat viser tydelige berøringsflader med Hatch & Schultz relationelle perspektiv på corporate branding, da Call me indarbejder de ideer, de får fra deres kunder i arbejdet med TRUST og 'Tal ordentligt'. Samtidig opfylder Call me også purpose-litteraturens krav om indarbejde omverdenen i arbejdet med purpose.

På baggrund af ovenstående case-illustration blev berøringsfladerne mellem corporate branding og purpose branding tydelige i forhold til spørgsmålet om, at et purpose (corporate brandidentitet, inden for corporate branding) skal

gennemsyre alle niveauer af virksomheden. Samtidig blev det slået fast at corporate branding og purpose branding begge arbejder med en konstant kerne også benævnt som brandets DNA. Derudover illustrerede casen, hvordan teorien om corporate branding med fordel kan anvendes i det praktiske arbejde med purpose branding, da tilgangen bidrager med nogle teoretiske overvejelser, som kan være med til at afværge potentielle overensstemmelser, der i sidste ende kan skade virksomhedens troværdighed og omdømme. Disse teoretiske overvejelser fremgår ikke i samme forstand af purpose-litteraturen og kan derfor med fordel overføres til purpose brandingtilgangen.

3. Corporate Social Responsibility (CSR)

CSR inddrages med henblik på at belyse de karakteristika ved purpose branding, som udgør det sidste hjørne "Et purpose er en højere sags tjeneste med rod i kerneforretningen" i specialets model over purpose branding (Se model s. 32).

Denne analysedel adskiller sig fra de to foregående ved at behandle en ren management-teori, idet et purpose ifølge purpose-litteraturen ikke alene kan afgrænses til et branding- eller kommunikationsperspektiv, men at purpose handler om at inkorporer det positive bidrag til samfundet, som en del af virksomhedens kerneforretning, og at det er heri, at branding skal tage sit afsæt. Da CSR udgør et stort og komplekst managementområde vil denne del kun ridse i dele af overfladen, for at opnå en forståelse for, hvad det teoretisk vil sige at bidrage til menneskelig velfærd, således som purpose-litteraturen foreskriver. "Et kritisk blik på teorien om...", som har været en fast del af de to foregående afsnit, vil i stedet blive skiftet ud med et kritisk blik på de udfordringer, der kan opstå i kommunikationen af en virksomheds CSR-tiltag. Afsnittet vil derfor ikke gå ind i en større diskussion og kritisk gennemgang af alle de tekniske og juridiske management-relaterede problematikker, som kan opstå i arbejder CSR, da fokus i dette speciale hovedsageligt ligger på purpose i en branding kontekst.

Afsnittes temaopbygning

CSR er et begreb, som den akademiske verden langt fra er enige om betydningen af. Det er et begreb, som på trods af sin lange historie stadig er under udvikling, og som rummer et utal af forskellige og i nogle tilfælde modsatrettede definitioner. Derfor er det også nødvendigt at udvælge og anvende et enkelt hovedtema ud af de mange perspektiver på CSR, da der endnu ikke er konsensus omkring en endelige definition og begrebsramme (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006, s. 8). Dette afsnits hovedtema vil udgøre Wayne Vissers bog *CSR 2.0: Transforming Corporate Sustainability and Responsibility* (2014), da denne præsenterer det perspektiv på CSR, som synes at have flest sammenlignelig træk med purpose. Derudover inddrages en række støttetemaer (Carroll, 1979 & 1991; Freeman; 1984; Djursø & Neergaard, 2006; McWilliams, Siegel, & Wright, 2006; Morsing & Schultz, 2010; Porter & Kramer, 2012; Behrman, Gaviria & Székely, 2003; Hall, Matos, Sheehan & Silvestre, 2012), som skal bidrage til en nuancering og understøttelse af de argumenter, hovedtemaet fremsætter.

Historisk kontekst

Howard Bowen (1953) bliver af litteraturen udpeget som CSR's "fader" (Carroll, 1991; Hamidu, Haron & Amran, 2015) I hans bog *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) giver han et af de tidligste bud på en definition af CSR: "the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society" (Bowen, 1953, som citeret i Hamidu, Haron & Amran, 2015, s. 84). Med dette citat hævder Bowen, at virksomheder er forpligtet til at indarbejde samfundets målsætninger og værdier i deres politikker, beslutninger og handlinger, således at disse bliver tilgodeset i virksomhedens aktiviteter.

Denne holdning blev mødt af stor modstand fra økonomen Milton Friedman, som i 1970 gav klart udtryk for, at økonomiske midler til brug for CSR-initiativer var et direkte misbrug af virksomhedens ressourcer (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006, s. 3) Friedman og hans tilhængere mente, at så længe virksomheden fokuserede på profitmaksimering, så var den også med til at skabe jobs,

indkomst og derigennem velfærd, hvilket måtte udgøre dens sociale ansvar (Djursø & Neergaard, 2006, s. 21).

I 1979 publicerede Archie B. Carroll "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", som i dag er bedre kendt som "Carrolls pyramide". Carroll (1979, s. 500) er enig med Friedman i, at den økonomiske forpligtelse over for sine stakeholders, først og fremmest er den vigtigste. Men derudover hævder han, at virksomheden også har både juridiske, etiske og filantropiske forpligtelser, som den må leve op til (Carroll, 1991, s. 42; Carroll, 1979, s. 499). Carroll afviger fra Friedman da han mener, at virksomheder bør give noget tilbage til samfundet – hovedsageligt i form af donationer til velgørende formål (Djursø & Neergaard, 2006, s. 21).

I 1984 introducerede R. Edward Freeman et stakeholder-perspektiv på CSR. Stakeholder-teorien foreskriver, at virksomheder skal skræddersy deres politikker på en sådan måde, at de tilfredsstiller og indarbejder interesser fra en række forskellige stakeholders, som ikke alle er "finansielle-stakeholders" (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006, s. 7). Freeman definerer stakeholders på følgende måde: "Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives" (Freeman, 2010, s. 25). Freemans definition omfatter således ikke kun de traditionelle stakeholders såsom kunder, aktionærer, medarbejdere og samarbejdspartnere, men indregner også enkeltpersoner og grupper, såsom lokalsamfund og kritikere, der enten bevidst eller ubevidst påvirker eller påvirkes af virksomhedens aktiviteter (Morsing & Schultz, 2010, s. 90). Dette perspektiv på CSR afviger fra Carrolls i og med, at Freeman ikke mener, at det er nok at "give tilbage til samfundet" gennem donationer til velgørende formål, som virksomheden selv udpeger, men at virksomheden må indgå i dialog med sine stakeholders, således at disse har medbestemmelse på virksomhedens CSR-tiltag (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006, s. 3).

Ovenstående perspektiver har sidenhen ledet op til det, der omtales som strategisk CSR. Dette perspektiv består i at relatere sine CSR-aktiviteter til

virksomhedens kerneforretning – ofte gennem implementering og overholdelse af en række CSR-standarder (Visser, 2014, s. 14). Michael E. Porter og Mark R. Kramer definerer strategisk CSR på følgende måde:

Strategic CSR moves beyond good corporate citizenship and mitigating harmful value chain impacts to mount a small number of initiatives whose social and business benefits are large and distinctive. Strategic CSR involves both inside-out and outside-in dimensions working in tandem (2012, s. 222).

Inden for strategisk CSR fokuserer man sine CSR-tiltag i forhold til de materielle negative konsekvenser, som måtte følge med virksomhedens aktiviteter (Visser, 2014, 15). Man bevæger sig dermed væk fra kun at iværksætte formidlende foranstaltninger (f.eks. i forhold til forurening) til i stedet at iværksætte små (bæredygtige) initiativer, som kan bidrage til løsningen af problemet. Dog afvejer man hele tiden sine CSR-tiltag i forhold til, om de både skaber værdi for virksomheden selv og for samfundet, hvilket betyder, at nye CSR-initiativer kun bliver implementeret, hvis de forvejen passer ind i virksomhedens nuværende strategi (Visser, 2014, s. 15, 16). Med andre ord kommer virksomheden i første række og samfundet i anden (Visser, 2014, 15).

Et nyere perspektiv på CSR gør op med den på mange måder egocentrede tankegang, som har karakteriseret flere af de foregående perspektiver. Denne kaldes "transformative CSR" eller "CSR 2.0" og fokuserer på at identificere og håndtere de grundlæggende årsager til globaliseringsparadokserne, som verden står overfor (Visser, 2014, s. 16). Dette gøres ved at udvikle innovative forretningsmodeller og bæredygtige produktionsprocesser, produkter og tjenesteydelser (Visser, 2014, s. 16). Hvor virksomheder, der praktiserer strategisk CSR, fokuserer på at støtte sociale eller miljømæssige problematikker, som ligger inden for rammerne af den allerede eksisterende strategi, fokuserer virksomheder, der arbejder med CSR 2.0, på at forstå samfund og økosystemer og tilpasse strategien herefter, således at virksomheden kan være løsningen på det enogtyvende århundredes globaliseringsparadokser i stedet for årsagen til dem (Visser, 2014, s. 16).

Fra CSR 1.0 til CSR 2.0

Den seneste analyse fra WWF (2016) har påvist, at den menneskelige udvikling er ubæredygtig. Dette kommer blandt andet til udtryk i rapportens beskrivelse af, hvordan globaliseringen skærper problemerne med global opvarmning, forsurening af havene, tab af biodiversitet samt vandmangel (WWF, 2016). Da disse problemer "manifesterer sig som negative bivirkninger af virksomheders aktiviteter" har dette betydet, at "erhvervslivets legitimitet er faldet til laveste niveau i nyere historie" (Scherer, Palazzo & Seidl, 2013, s. 260). Denne problematik har intensiveret virksomheders brug af CSR, men ifølge Visser bidrager CSR 1.0-initiativer, såsom donationer og formildende forureningstiltag, ikke til at løse problemerne (2014, s. 27). En påstand, han begrundet på følgende måde: "(...) CSR has increased dramatically over the same 50 years that many of the global problems (...) have been getting worse (2014, s. 27). Hollender & Breen stemmer i med denne pointe og argumenterer for: "For too long, our definition of what constitutes "responsible" corporate behavior has been dangerously narrow and timid. We've often glorified our efforts to be a little less bad, hailing them as examples of important change" (2010, s. xviii). CSR 2.0 gør op med forståelsen for virksomheders sociale ansvarlighed, som en måde at opføre sig "mindre dårligt" på til i stedet at opfører sig "ordentligt". En pointe Hollender & Breen beskriver på følgende måde: "Above all, tomorrow's bellwether organizations are moving beyond the moralist's dictum to be less polluting, less wasteful, "less bad." They are striving to meet the innovator's imposing imperative to be all nourishing, all replenishing, "all good" (2010, s. 3). På baggrund af denne erkendelse argumenterer Visser for et skift fra CSR 1.0 til CSR 2.0.

De fire DNA-baser i CSR 2.0

Ifølge Visser (2014, s. 3) består CSR 2.0 af fire primære bestanddele, som han benævner DNA-baser. Disse udgør henholdsvis "Value creation", "Good governance", "Societal contribution" og "Environmental integrity" og fremgår af nedenstående tabel:

Tabel 1: DNA-baser for CSR 2.0

DNA bases	Strategic goals	Example indicators	Description
Value creation	Economic development	Capital investment	Economic, social, human and natural capital
		Beneficial products	Sustainable and responsible goods and services
		Inclusive business	Wealth distribution, bottom of the pyramid markets
Good governance	Institutional effectiveness	Leadership	Strategic commitment to sustainability and responsibility
		Transparency	Sustainability and responsibility reporting, government payments
		Ethical practices	Bribery and corruption prevention, values in business
Societal contribution	Stakeholder orientation	Philanthropy	Charitable donations, provision of public goods and services
		Fair labour practices	Working conditions, employee rights, health and safety
		Supply chain integrity	SME empowerment, labour and environmental standards
Environmental integrity	Sustainable ecosystems	Ecosystem protection	Biodiversity conservation & ecosystem restoration
		Renewable resources	Tackling climate change, renewable energy and materials
		Zero waste production	Cradle-to-cradle processes, waste elimination

Kilde: Wayne Visser (2014). CSR 2.0: Transforming Corporate Sustainability and Responsibility (1st ed.). London: Springer.

Value creation arbejder med et strategisk mål om "økonomisk udvikling". Her er der ikke kun tale om at bidrage til virksomhedens egen økonomiske rentabilitet, men også om at forbedre den økonomiske kontekst, hvori virksomheden indgår (Visser, 2014, s. 4). Visser fremhæver blandt andet "Inclusive business", som en tilgang til økonomisk udvikling (2014, s. 4). Inclusive business handler om at imødekomme problematikken omkring social exclusion, som Behrman, Gaviria & Székely (2003, s. 11) definere på følgende måde: "the denial of equal access to opportunities imposed by certain groups of society upon others". Ifølge Hall, Matos, Sheehan & Silvestre (2012, s. 785) kan virksomheden i disse tilfælde fungere som "forandringsagent", ved at skabe og opretholde den sociale værdi, som disse grupper på nuværende tidspunkt ikke har adgang til.

Good governance handler om, at virksomheden offentligt forpligter sig til at implementere nationale og/eller internationale standarder for ansvarlig og bæredygtig adfærd (Visser, 2014, s. 79). Derudover består *Good governance* i at

virksomheden indfører gennemsigtige arbejdsgange, og god rapporteringspraksis i forhold til offentligheden, som kan forhindre korrupsion, skatteunddragelse og andre former for uetisk adfærd, og som giver de kritiske forbrugere en mulighed for at træffe købsbeslutninger på et oplyst grundlag (Visser, 2014, s. 4).

Social contribution trækker både på Carrolls syn på filantropi, som donationer til og deltagelse i velgørende formål (Carroll, 1991, s. 42) og Freemans tidligere nævnte stakeholderteori, hvor CSR bliver et spørgsmål om:

A new business mind-set that thinks in terms of the collective intelligence of its stakeholders, the co-creation of solutions to our global challenges, and the use of technology to achieve speed and scale in spreading innovation to those parts of the world that have the biggest and most urgent unmet needs (2014, s. 48)

Med dette citat understreger Visser CSR 2.0's fokus på at inddrage stakeholderne som medskabere af virksomhedens CSR-tiltag, hvilket er med til at sikre relevans og overensstemmelse mellem, hvad virksomheden arbejder for og hvad omverden ønsker, at den skal arbejde for. Derudover handler *Social contribution* også om virksomhedens interne og eksterne sociale ansvar i forhold til at sikre ordentlige arbejdsforhold for alle, værdikæden igennem (Djursø & Neergaard, 2006, s. 22).

Inden for *Environmental integrity* sigter virksomheden mod at bevare og forbedre økosystemet, ved at træffe bæredygtige foranstaltninger i forbindelse med dens aktiviteter (Visser, 2014, s. 4). Dette indebærer eksempelvis initiativer for vedvarende energi og "zero waste" hvor alt, der er muligt at genbruge også bliver genbrugt (Visser, 2014, s. 4).

Ud fra ovenstående fire DNA-baser bliver det klart, hvordan CSR 2.0 integrerer virksomhedens sociale- og miljømæssig ansvar på alle niveauer af virksomheden, således at alle virksomhedsaktiviteter er fokuseret omkring aktivt at bidrage til en bæredygtig og bedre verden.

Et kritisk blik på de kommunikative udfordringer ved CSR

Ifølge Morsing & Schultz (2010, s. 97) er det uklart hvordan virksomheder bedst kommunikerer om deres CSR-tiltag. Om de skal integreres i virksomhedens reklamer og kommunikationskampagner, om de skal kommunikeres mere diskret på virksomhedens hjemmeside og i årsrapporter, eller om det tjener virksomhederne bedst at benytte sig af de sociale medier som kommunikationskanal (Morsing & Schultz, 2010, s. 97). På trods af dette uafklarede spørgsmål argumenterer Morsing & Schultz (2010, s. 98) for, at virksomheden kan risikere at spænde ben for sig selv, ved at understrege deres CSR-tiltag for eksplicit i deres kommunikation. Dette bygger på en argumentation om, at "for iøjenfaldende CSR-kommunikation ofte bliver associeret med – og stammer fra – virksomheder, der forsøger at forsvare deres legitimitet, eller fra virksomheder, der har oplevet et legitimitetsproblem" (Morsing & Schultz, 2010, s. 98). Morsing & Schultz argumenterer dermed for, at forbrugerne kan blive skeptiske overfor virksomheder, der er meget selvpromoverende i deres kommunikative adfærd, da dette kan vække en mistanke om, at virksomheden anvender "den gode gerning" som røgslør for andre ufine sandheder (Morsing & Schultz, 2010, s. 98). Virksomhederne inviterer ifølge Morsing & Schultz (2010, s. 98) dermed i højere grad til forbrugernes og mediernes granskning efter ting, der ikke er, som de burde være.

Denne potentielle risiko understreger endnu engang vigtigheden af, at et purpose gennemsyrrer alle niveauer af virksomheden, på samme måde som det er tilfældet med det sociale- og miljømæssige ansvar inden for CSR 2.0. Purposedrevne virksomheder risikerer at ende som hovedperson i næste skandale på de sociale medier, hvis ikke der er overensstemmelse mellem hvad virksomheden siger, og hvad den rent faktisk gør.

CSR 2.0 vs. Purpose branding

Wayne Visser beskriver essensen af CSR 2.0 på følgende måde:

CSR 2.0 is, at its core, about clarification and reorientation of the purpose of business. It is a misnomer to believe that the purpose of business is to be profitable, or to serve shareholders. These are simply means to an end. Ultimately, the purpose of business is to serve society, through the provision of safe, high quality products and services that enhance our wellbeing, without the erosion of our ecological and community life-support systems. The essence of CSR 2.0 is positive contribution to society—not as a marginal afterthought, but as a way of business (2014, s. 83)

I dette citat markerer og understreger Visser slægtsskabet mellem purpose og CSR 2.0. Visser (2014, s. 83) beskriver, hvordan CSR 2.0 gør op med den profit-tankegang, som har domineret tidligere perspektiver på CSR – og business i det hele taget. Inden for CSR 2.0 er man af den overbevisning, at virksomheder er til for at tjene samfundet, ved at gøre det til sin kerneforretning at bidrage til menneskelig velfærd, gennem produkter og serviceydelser, som kan bistå i at afhjælpe globale, sociale og miljømæssige problematikker (Visser, 2014, s. 83). Denne beskrivelse er næsten identisk med purpose-litteraturens pointer om; at et purpose ikke kan være profit, at det skal kunne løfte samfundet til et bedre og mere ønskeligt niveau, at "menneskelig velfærd" og derved et samfundsmæssigt bidrag skal udgøre virksomhedens eksistensgrundlag, og at purpose derfor skal integreres direkte i virksomhedens kerneforretning.

CSR 2.0 har endvidere fokus på, at virksomhedens sociale- og miljømæssig ansvar skal tage udgangspunkt i omverdens aktuelle problemstillinger og integreres på alle niveauer af virksomheden, således at alle forretningsaktiviteter bidrager hertil. Dette er igen i overensstemmelse med purpose-litteraturen og de teoretiske pointer, som gjorde sig gældende i inden for både kulturel branding og corporate branding. På baggrund af ovenstående kan man næsten sætte lighedstegn mellem et purpose og CSR 2.0's udlægning af virksomhedens sociale- og miljømæssige ansvar. Dog afviger purpose-tankegangen fra CSR 2.0 i spørgsmålet om "Good governance".

I specialets begrebsoverblik så vi hvordan Mourkogiannis argumenterede imod

virksomheders brug af adfærdsregulerende kodeks og standarder, ved at hævde, at et purpose i sig selv får medarbejdere og interessenter til at arbejde i samme retning. CSR 2.0 er derimod fortalere for implementeringen af standarder og kodeks for etisk korrekt adfærd, da dette er en måde hvorpå virksomheden kan føre kontrol med og dokumentere efterlevelsen af de bæredygtige løfter, som den har afgivet, hvilket kan bidrage positivt til virksomhedens legitimitet og samtidig medfører en gennemsigtig forretningsgang overfor forbrugerne og resten af offentligheden. En pointe som er særlig vigtig inden for CSR 2.0, da man på samme måde som inden for corporate branding er opmærksom på forbrugernes og mediernes magt, i forhold til at kunne ødelægge en virksomheds omdømme over nat. Dermed anerkender CSR 2.0 også behovet for kontrol, på samme måde, som vi så i teorien om corporate branding.

I specialets begrebsoverblik så vi, hvordan den eksisterende purpose-litteratur ikke formåede at konkretisere eller opstille kriterier for, hvornår man kan tale om et egentlig purpose, som "en højere sags tjeneste med rod i kerneforretningen". Denne problematik har CSR 2.0 et bud på i og med man potentielt kan måle og vurdere et purpose ud fra samme kriterier og strategiske målsætning, som gør sig gældende for en virksomheds sociale- og miljømæssige ansvar. Dette kan gøres ved at anvende tre ud af de fire strategiske målsætninger, inden for henholdsvis *value creation*, *societal contribution* og *environmental integrity*, som kriterier for, hvad et purpose skal leve op til, for overhovedet at kunne karakteriseres som "en højere sags tjeneste med rod i kerneforretningen". Det vil med andre ord sige, at man vil være i stand til at vurdere et purpose ud fra parametre som "economic development", "stakeholder orientation" og "sustainable ecosystems", som vi blev præsenteret for i foregående afsnit. Dog er det ikke muligt på baggrund af purpose-litteraturens modstand mod adfærdsregulerende initiativer at vurdere et purpose ud fra "Institutional effectiveness", som er den strategiske målsætning for Good governance.

Delkonklusion

På baggrund af ovenstående kan teorien om CSR 2.0 siges at have mange sammenlignelige og til tider identiske træk med et purpose. Både CSR 2.0 og purpose branding handler at arbejde med et purpose som rækker ud over profit. Begge tilgange deler samme opfattelse af, at virksomheders purpose er at tjene samfundet, ved at leve op til sit sociale- og miljømæssige ansvar og bidrage med bæredygtige og innovative produkter og serviceydelser med henblik på menneskelig velfærd. Derfor er både CSR 2.0 og purpose branding også enige i vigtigheden af, at purposet bliver forankret i virksomhedens kerneforretning og ikke monteret uden på, i et desperat forsøg på at blive opfattet om legitim af forbrugerne. Visser (2014, s. 86) understreger og opsummerer med følgende citat sammenhængen mellem og meningen med CSR 2.0 og purpose: “a new model of sustainable business and purpose-inspired capitalism (...) one that serves society and sustains the planet”.

Case – The Body Shop

The Body Shop er en virksomhed, som både bliver udpeget som et eksempel på et purpose brand (Faull, 2016; Skytte & Walther, 2014; Charles, 2016), og som samtidig bliver fremhævet som det gode eksempel på succesfuld CSR (Visser, 2014; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010).

Faktaboks

- The Body Shop er et kosmetik brand, som blev grundlagt i 1976 af Anita Roddick og opkøbt af L'Oréal i 2006.
- The Body Shop blev grundlagt med en tro på "at erhvervslivet kunne være en kraft for det gode".¹
- I 1986 indledte The Body Shop et samarbejde med Greenpeace om at "redde hvalerne", hvilket var deres første store kampagne i den gode sags tjeneste.
- I 1987 lancerede The Body Shop sit første Community Fairtrade-produkt fra Indien.
- I 1996 lancerede The Body Shop sin anden store og stadig anerkendte kampagne "Against Animal Testing", som forankrede dyrevelfærd dybt i virksomhedens brandidentitet.
- I dag har The Body Shop purposet Enrich Not Exploit, der er bygget op omkring virksomhedens sociale- og miljømæssige ansvar og bæredygtighed.

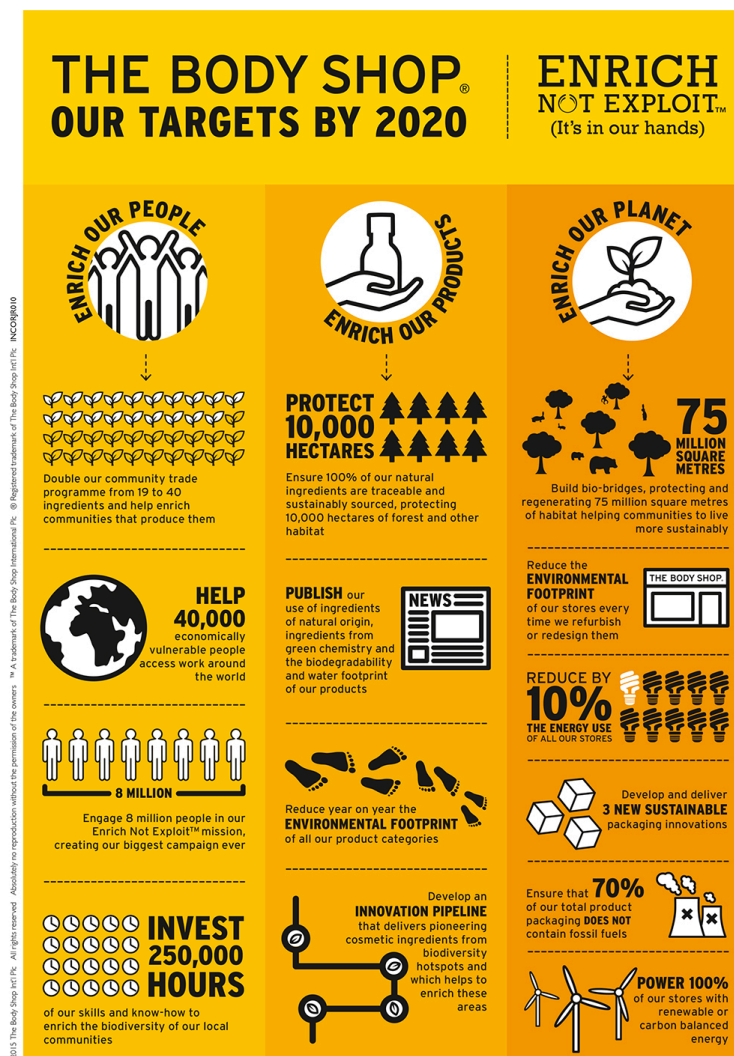


Kilde: (The Body Shop, n.d.)¹

Siden 1986 har The Body Shop (TBS) iværksat en række CSR 2.0-initiativer inden for blandt andet community trade, dyrevelfærd og bevarelse af biodiversiteten (The Body Shop, n.d.a). I dag arbejder TBS under et purpose, som

de kalder "Enrich Not Exploit", der arbejder ud fra tre primære missioner om at "berige vores planet", "berige vores produkter" og "berige vores mennesker" (The Body Shop, n.d.b). TBS har på baggrund af dette purpose en målsætning om at blive "verdens mest etiske og gennemført bæredygtige globale virksomhed", hvilket bygger på en erkendelse af, at det er muligt at erhvervslivet bliver en kraft for det gode, i stedet for en årsag til det onde (The Body Shop, n.d.).

For at nå deres mål har de opstillet 14 målsætninger, som fordeler sig på hver af de tre førnævnte missioner, og som alle skal nås inde år 2020 (The Body Shop, n.d.). Målene fordeler sig således:



Kilde: The Body Shop. Manifest | Enrich not exploit. Thebodyshop.com. from <https://www.thebodyshop.com/da-dk/commitment/manifesto>

På baggrund af ovenstående initiativer kan TBS siges at opfylde purposedokumentets krav om, at et purpose skal rumme en mission om at skabe en bedre verden, ved at tilføre værdi til *andre* eller *andet* end virksomheden selv.

Derudover kan TBS purpose også siges at være "en højere sags tjeneste med rod i kerneforretningen" i og med hele virksomhedens purpose (eksistensgrundlag) er bygget op omkring det sociale- og miljøvenlige ansvar og bæredygtighed.

TBS arbejder blandet andet med det, som CSR 2.0 betegner som økonomisk udvikling, da de har en målsætning om at udvide deres "community trade-program fra 19 til 40 ingredienser og hjælpe med at berige de samfund, som producerer dem" (The Body Shop, n.d.b). Dette betyder, at de får produceret deres ingredienser, som eksempelvis honning, i fattige lande, hvilket skaber fast arbejde og dermed fast indkomst, som kan være med til at bekæmpe fattigdom i det pågældende område. Derudover har TBS fokus på biodiversitet, hvilket kommer til udtryk i deres arbejde med at "beskytte og forny 75 millioner kvadratmeter habitat" (The Body Shop, n.d.b). De arbejder samtidig hen imod at forsyne deres butikker med 100 % vedvarende energi og udvikler nye bæredygtige emballager i et forsøg på, at tære mindst muligt på jordens naturlige ressourcer samt mindske CO2-udledelsen til atmosfæren (The Body Shop, n.d.b). Disse tre initiativer hører alle ind under CSR 2.0's strategiske målsætning om *sustainable ecosystems* (se tabel 1 s. 93).

Ovenstående viser tydeligere berøringsflader mellem CSR 2.0 og purpose branding. TBS's CSR 2.0-tiltag kan siges at udgøre eksempler på, hvordan "en højere sags tjeneste med rod i kerneforretningen" kan komme til udtryk i praksis og hvordan flere forskelligartede missioner kan samles under ét purpose.

I begrebsoverblikket så vi, hvordan Reiman definerede et purpose som "why" og strategien herfor som "how": "Purpose is your why. Strategy is your how. (...) Purpose gives you direction. Strategy gives you the directions. (...) Your purpose is timeless. Strategy, however, adapts to the times (Reiman, 2012, s. 83, 97).

TBS er et eksempel på, hvordan man kan arbejde med relevans i forhold til et konstant purpose (Enrich Not Exploit), idet TBS fleksible purposestrategi gør det muligt at udvælge og arbejde med nye aktuelle missioner, men som stadig ligger inden for rammerne af virksomhedens overordnede purpose. Dermed er TBS også et eksempel på, at purpose-tankegangen omkring et *konstant* purpose godt kan forenes med *relevans* i en globaliseret verden under hastig forandring – det

er "bare" et spørgsmål om den rette tidløse og bredtfavnende formulering af virksomhedens purpose-statement.

5

DISKUSSION

I specialets teoretiske analyse blev teorien om kulturel branding, corporate branding og CSR 2.0 behandlet og analyseret i forhold til purpose brandingens tre bestanddele. Hver af tre analysedele har bidraget med en ny forståelse af purpose branding, som et teoretisk fænomen, og disse tre bestanddele skal nu samles til en helhed, således det bliver muligt at besvare tredje, og sidste undersøgelsesspørgsmål om, hvorvidt purpose branding kan siges at bidrage med et nyt perspektiv på brand management.

I første del af den teoretiske analyse, så vi hvordan teorien om kulturel branding kunne siges at være sammenlignelig med purpose branding på flere centrale områder. Begge tilgange deler samme forståelse af, at brands må anskues fra et perspektiv, som rækker ud over selve interaktionen og transaktionen med kunder og interessenter. Begge tilgange anerkender også, at brands spiller en aktiv rolle i den makrokultur og det samfund, som de er en del af, og at denne rolle kan bidrage positivt til forbrugernes identitetskonstruktion, såvel som brandets konkurrenceposition. Dog er purpose branding og kulturel branding ikke enige om nødvendigheden af, at dette bidrag er forankret i virksomhedens kerneforretning. Man kan derfor stille spørgsmålstegn ved, om det er hensigtsmæssigt at brande sig på noget, som ikke er forankret i virksomhedens kerne, eftersom det ifølge corporate branding litteraturen kan medføre et kultur/image gap, som kan have fatale konsekvenser for en virksomheds omdømme. Dermed kan purpose branding også siges at tage højde for de trusler, som den teknologiske udvikling, og de sociale medier potentielt udgør, i forhold til at afslører de virksomheder, hvor der er uoverensstemmelse mellem, hvad virksomheden siger, og hvad der rent faktisk bliver gjort.

Vi så derudover, at relevans er en forudsætning for overhovedet at komme i betragtning, som symbolsk meningsbærer i forhold til forbrugernes realisering af det ønskede selv. Denne præmis kan begge tilgange også findes fælles fodslag om. Dog afviger den kulturelle brandingtilgang fra purpose branding på to væsentlige områder; forståelsen af autenticitet og betydningen af en konsistent brandidentitet (DNA) over tid. Ifølge den kulturelle brandingtilgang kan oplevelsen af autenticitet til dels konstrueres, ved at koble brandet på en

autentisk populistisk verden. Inden for purpose branding opstår autenticitet dog først, når purposet udspringer dybt inde fra virksomhedens kerne, som også betegnes som virksomhedens DNA. Disse uoverensstemmelser formår teorien om corporate branding dog at overkomme.

Både corporate branding og purpose branding rummer samme forståelse af den værdi, der ligger i at inddrage brand arv, som en essentiel del af corporate brandidentiteten og purpose-konstruktionen. Begge tilgange kunne også blive enige om nødvendigheden af at bevare en konsistent identitet/purpose over tid, som er med til at sikre genkendelighed, troværdighed og autenticitet. Dog opstod der en uoverensstemmelse imellem opfattelsen af behovet for stor kontrol i arbejdet med en konsistent og på mange måde offentlig forretningsgang. Hvor purpose branding forkaster ideen om bureaukratiske og adfærdsregulerende kontrolmekanismer, understreger corporate branding vigtigheden heraf.

Vi så også hvordan purpose branding rummer et større fokus på den omgivende kultur end det var tilfældet med corporate branding. Her fandt purpose tilgangen i stedet fælles fodslag med kulturel branding. Purpose branding rummer dog et alternativt perspektiv på relevans end det var tilfældet med kulturel branding, idet et purposes relevans blandt andet består i dens funktion som et fast holdepunkt for forbrugerne i den turbulente verden. Inden for kulturel branding handler det derimod om at skifte identiteten ud i takt med ændringer i makrokulturen. Derfor gør dette teoretiske perspektiv på relevans sig kun gældende i spørgsmålet om, hvordan et purpose kan inddrage inputs fra den omgivende verden i ændringen af sine strategier "how" i forhold til at forblive relevant. Selve purposet, virksomhedens "why", står nemlig aldrig til forhandling.

At skulle forblive konstant i en verden, som aldrig står stille rejste spørgsmål om, hvorvidt purpose brandingens perspektiv på relevans overhovedet er anvendeligt i praksis. Her viste casen om The Body Shop, at hvis purpose-statementet bliver formuleret på en tidsløs og bredtfavnende måde, er det muligt at tilpasse purposestrategien, så den retter fokus mod nye aktuelle missioner, der stadig er inden for rammerne af det overordnede konstante purpose.

På baggrund af ovenstående kan man dermed argumentere for, at teorien om kulturel branding gør op med den uoverensstemmelse, der finder sted mellem purpose branding og corporate branding, og at corporate branding gør op med de uoverensstemmelser, der finder sted mellem kulturel branding og corporate branding. Derfor kan purpose branding med sine to bestanddele; "Et purpose skal være aktuelt og relevant i forhold til virksomhedens omverden" og "Et purpose skal gennemsyre alle niveauer af virksomheden" siges at forene styrkerne fra henholdsvis corporate branding og kulturel branding i én brandingtilgang. Imidlertid var hverken den kulturelle brandingtilgang eller corporate branding i stand til kritisk at belyse, hvad det vil sige, at "et purpose er en højere sags tjeneste med rod i kerneforretningen". CSR 2.0 blev derfor inddraget til dette formål.

Teorien om CSR 2.0 viste sig at have næsten identiske træk med et purpose. Vi så blandt andet hvordan CSR 2.0 gør op med holdningen om, at virksomheder er sat i verden, for at tjene penge til sine aktionærer. Vi så hvordan CSR 2.0 arbejder ud fra en tilgang om, at virksomheders purpose er at tjene samfundet, eksempelvis ved at tilbyde bæredygtige produkter og serviceydelser, som er med til at bidrage til menneskelig velfærd – uden at skade øko-systemet i processen. Dette er i overensstemmelse med purpose branding, som heller ikke anerkender profit som et purpose i sig selv, og som derudover mener, at virksomheden skal gøre det til sin forretning at bidrage til en bedre verden - og at det er dette bidrag, som udgør virksomhedens ansigt udad til.

Vi så også, hvordan det sociale- og miljømæssige ansvar i CSR 2.0 bliver integreret i flere af virksomhedens CSR aktiviteter gennem en række forskellige strategiske målsætninger. Dette gav en udvidet forståelse af, hvordan et purpose omsat i virksomhedens interne forretningsprocesser kan komme til gennemsyre alle niveauer af virksomheden. Et teoretisk indblik, som ikke blev givet af teorien om corporate branding. Disse strategiske målsætninger kan endvidere give et bud på, ud fra hvilke parametre et purpose kan vurderes at udgøre "en højere sags tjeneste med rod i kerneforretningen".

CSR 2.0 og purpose branding var dog uenige i spørgsmålet om "good governance". Purpose-litteraturen er imod adfærdsregulerende standarder, hvor CSR 2.0 er for. CSR 2.0 argumenterer for, at disse kan hjælpe virksomheden på vej med sin bæredygtige adfærd, og at den dertilhørende rapporteringspraksis kan være med til at forhindre eksempelvis korruption. Derudover er rapporteringspraksissen med til at sikre gennemsigtige forretningsgange, så de kritiske forbrugere kan træffe købsbeslutninger i forhold til virksomheden på et oplyst og gennemsigtigt grundlag. Purpose branding taler som tidligere nævnt imod adfærdsregulerende initiativer ud fra et argument om, at disse begrænser handling i stedet for at inspirere til handling. Eftersom CSR 2.0 især fremhæver innovation, som en afgørende del af arbejdet med at udvikle nye bæredygtige initiativer, kan purpose-litteraturen, under forudsætning af, at argumentet er sandt, have en pointe i, at adfærdsregulering og kontrol kan være med til at lægge flere lag til boksen, således det bliver sværere at tænke ud af den. Dog kan disse standarder, og den tilhørende rapporteringspraksis potentielt styrke virksomhedens legitimitet hos forbrugerne, i og med de forpligter sig offentligt og spiller med åbne kort i forhold til efterlevelsen af disse forpligtelser.

På baggrund af ovenstående pointer fra specialets analyse er der dermed skabt en større forståelse af purpose branding som teoretisk fænomen. Dette giver derfor også et grundlag for at vurdere, hvorvidt tilgangen bringer noget nyt med sig til branddisciplinen. For at skabe et overblik over det, opstilles nedenstående matrix, som opsummerer de ligheder (markeret med grønt) og forskelle (markeret med rødt) som blev fundet i relationen mellem de beslægtede fænomener og purpose branding:

Purpose brandingens bestanddele	Corporate branding	Kulturel branding	CSR 2.0
Et purpose er en højere sags tjeneste med rod i kerneforretningen			
Et purpose udgør en virksomheds eksistensgrundlag og dennes bidrag til samfundet			
Et purpose rummer en mission om at skabe en bedre verden, ved at tilføre værdi til andre eller andet end virksomheden selv.			
Et purpose bygger på et moralsk fundament, som appellerer til vores ideer om, hvad der er rigtigt og hvad der er umagen værd.			
Et purpose skal gennemsyre alle niveauer af virksomheden			
Et purpose skal udspringe af virksomhedens rødder (DNA), da de gemmer på svaret om "hvad der gør virksomheden sjælefuld i en verden af ensartethed".			
Virksomheden skal have en naturlig forbindelse til dets purpose, for at opfylde forbrugernes krav om autenticitet.			
Et purpose skal gennemsyre alle niveauer af virksomheden og holdes op mod alle beslutninger, som skal træffes.			
Purpose skaber en følelse af forpligtelse og får alle medarbejdere og interessenter til at arbejde i samme retning.			
Et purpose skal forblive konstant over tid.			
Et purpose skal være aktuelt og relevant i forhold til virksomhedens omverden			
Et purpose skal være relevant og aktuelt i forhold til de interesser og problematikker, som optager deltagerne i den kultur og det samfund som virksomheden ønsker at være en del af.			

På baggrund af ovenstående matrix er det kun i spørgsmålet om hvorvidt "et purpose skaber en følelse af forpligtelse, der får alle medarbejdere og interessenter til at arbejde i samme retning", at purpose branding bidrager med noget nyt, da ingen af de beslægtede fænomener anerkender en forretningsgang uden kontrol med adfærd. Man kan i stedet argumentere for, at purpose nye bidrag til brand management består i kombinationen af- og samspillet mellem hvert af de tre hovedbestanddele af purpose branding, idet disse kan siges at forene centrale dele af corporate branding, kulturel branding og CSR 2.0 til én samlet branding tilgang.

Litteraturliste

- Aaker, D. (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, 46(3), 6-18. <http://dx.doi.org/10.2307/41166218>
- About - Joey Reiman. (2016). *Joeyreiman.com*. Retrieved 20 December 2016, from <http://www.joeyreiman.com/#s-about>
- Adamson, A. (2009). *Define Your Brand's Purpose, Not Just Its Promise*. *Forbes.com*. Retrieved 17 December 2016, from <http://www.forbes.com/2009/11/11/brand-defining-marketing-cmo-network-allen-adamson.html>
- Balmer, J. (2001). The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management. *Journal Of General Management*, 27(1), 1-17.
- Balmer, J. (2015). Corporate identity, corporate identity scholarship and Wally Olins (1930-2014). *Corporate Communications: An International Journal*, 20(1), 4-10. <http://dx.doi.org/10.1108/ccij-08-2014-0052>
- Balmer, J. & Greyser, S. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal Of Marketing*, 40(7/8), 730-741. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560610669964>
- Behrman, J., Gaviria, A., & Székely, M. (2003). *Who's in and who's out* (1st ed.). Washington: Inter-American Development Bank.
- Benson, P. (2015). *Verdens ledere frygter økonomisk nedsmeltning efter terror*. *Business.dk*. Retrieved 17 December 2016, from <http://www.business.dk/global/verdens-ledere-frygter-oekonomisk-nedsmeltning-efter-terror>

- Best, P. (2007). *Unilever faces critical 'onslaught'*. *The Globe and Mail*. Retrieved 23 January 2017, from <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/unilever-faces-critical-onslaught/article726466/>
- Beverland, M. (2009). *Building Brand Authenticity: 7 Habits of Iconic Brands* (1st ed.). Basingstoke [England]: Palgrave Macmillan.
- Big Innovation Centre. (2016). *The Purposefull Company Interim Report* (1st ed.). Big Innovation Centre. Retrieved from <http://biginnovationcentre.com/media/uploads/pdf/The%20Purposeful%20Company%20Interim%20Report.pdf>
- Bruce, J. (2013). *The Purpose-Driven Business: Why Your Mission Matters*. *Forbes.com*. Retrieved 4 January 2017, from <http://www.forbes.com/sites/janbruce/2013/09/24/the-purpose-driven-business-why-your-mission-matters/#3364ccfd2ab2>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Call me. (2011). *Grundfortælling - FORTROLIG*. Call me.
- Call me. (2017). *The Call me Way*. *Kulturbog.callme.dk*. Retrieved 16 January 2017, from <http://kulturbog.callme.dk/>
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy Of Management Review*, 4(4), 497-505. <http://dx.doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
- Chahal, M. (2015). *The top 100 companies for 'brand purpose'*. *Marketingweek.com*. Retrieved 17 October 2016, from

<https://www.marketingweek.com/2015/10/13/the-top-100-companies-for-brand-purpose/>

Charles, J. (2016). *5 Amazing Examples of Brands Purpose. The Huffington Post.*

Retrieved 30 January 2017, from http://www.huffingtonpost.com/jeff-charles/5-amazing-examples-of-brands-purpose_10107212.html

Christensen, L. & Morsing, M. (2010). Corporate communication - mellem styring og fleksibilitet. In H. Merckelsen, *Strategisk Public Relations* (1st ed.).

Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Clendaniel, M. (2011). *The Brands That Survive Will Be The Brands That Make Life*

Better. Fastcoexist.com. Retrieved 17 December 2016, from

<http://www.fastcoexist.com/1678768/the-brands-that-survive-will-be-the-brands-that-make-life-better>

Csaba, F. & Bengtsson, A. (2006). Rethinking Identity in Brand Management. In J.

Schroeder & M. Salzer-Mörling, *Brand Culture** (1st ed.). London: Routledge.

Dawes, J. (2007). Regularities in buyer behaviour and brand performance: The case of Australian beer. *Journal Of Brand Management*, 15(3), 198-208.

<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550099>

de Chernatony, L. (2002). Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate

Name?. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 114-132.

<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540169>

Djursø, H. & Neergaard, P. (2006). *Social ansvarlighed - Fra idealisme til forretningsprincip* (1st ed.). Århus: Academica.

Dove. (n.d.a). *Vores forskning. Dove.com.* Retrieved 18 January 2017, from

<http://www.dove.com/dk/stories/about-dove/our-research.html>

Dove. (n.d.b) *Velkommen til Dove*. *Dove.com*. Retrieved 16 September 2016, from <http://m.dk.dove.com/da/Tips...og.../Only-2per-of-women-think-they-are-beautiful.aspx>

Dove. (n.d.c) *Vores vision*. *Dove.com*. Retrieved 16 January 2017, from <http://www.dove.com/dk/stories/about-dove/our-vision.html>

Dowling, G. (1993). Developing your company image into a corporate asset. *Long Range Planning*, 26(2), 101-109. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90141-2](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(93)90141-2)

Edelman. (2012a). *Executive Summary: 2012 Edelman goodpurpose®*. Scribd.com. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/90411623/Executive-Summary-2012-Edelman-goodpurpose-Study>

Edelman. (2012). *goodpurpose® Study*. Retrieved from <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/good-purpose/about-goodpurpose/press-release/>

Edelman. (2017). *Edelman Trust Barometer 2017 - Executive Summary* (p. 12). Retrieved from https://www.scribd.com/document/336621519/2017-Edelman-Trust-Barometer-Executive-Summary#fullscreen&from_embed

Edmans, A. (2016). *Why Purpose Is Key To Corporate Success*. *Forbes.com*. Retrieved 17 December 2016, from <http://www.forbes.com/sites/lbsbusinessstrategyreview/2016/05/16/why-purpose-is-key-to-corporate-success/#607b8bf21343>

Enggaard, A. (2016). *Mobilselskabet med et hjerte til forskel*. *Talordentligt.callme.dk*. Retrieved 16 January 2017, from <http://talordentligt.callme.dk/vi-er-mobilselskabet-med-et-hjerte-til-forskel-hvad-betyder-det/>

- Europa Kommissionen. (n.d.) *Virksomhederne sociale ansvar (Corporate Social Responsibility – CSR) i EU*. *Ec.europa.eu*. Retrieved 25 January 2017, from <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=da>
- Europarl.europa.eu. (2015). *Forslag til beslutning om Kommissionens nødvendige erkendelse af tillidsforringelsen hos forbrugerne og virksomhederne*. *Europarl.europa.eu*. Retrieved 17 December 2016, from <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+MOTION+B8-2015-0806+0+DOC+XML+V0//DA>
- Faull, J. (2016). *How marketing will help The Body Shop become the world's most ethical and sustainable brand*. *The Drum*. Retrieved 30 January 2017, from <http://www.thedrum.com/news/2016/02/22/how-marketing-will-help-body-shop-become-worlds-most-ethical-and-sustainable-brand>
- Fearnley, M. (1993). Corporate Reputation: The Wasted Asset. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(11), 4-8. <http://dx.doi.org/10.1108/eum0000000001127>
- Feldthus, H. (2016). *Purposemarketing - en genvej eller omvej til vækst?*. *Mxmedia.dk*. Retrieved 17 December 2016, from <http://mxmedia.dk/purposemarketing-en-genvej-eller-omvej-til-vaekst/>
- Fetscherin, M. & Usunier, J. (2012). Corporate branding: an interdisciplinary literature review. *European Journal Of Marketing*, 46(5), 733-753. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561211212494>
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's In a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy Of Management Journal*, 33(2), 233-258. <http://dx.doi.org/10.2307/256324>
- Forbes.com. (2013). *GameChangers: The World's Top Purpose-Driven Organizations*. *Forbes.com*. Retrieved 4 January 2017, from

<http://www.forbes.com/sites/skollworldforum/2013/11/04/gamechanger-s-the-worlds-top-purpose-driven-organizations/#5e8f30921880>

Formål. (2016). *Den Store Danske*. Retrieved from <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=form%C3%A5l>

Freeman, R. (2010). *Strategic management: A Stakeholder Approach* (1st ed.). New York: Cambridge University Press.

Fryxell, G. & Jia Wang. (1994). The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What?. *Journal Of Management*, 20(1), 1-14.
<http://dx.doi.org/10.1177/014920639402000101>

Fuglsang, L., Bitsch Olsen, P., & Rasborg, K. (2013). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (3rd ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Globalnyt. (2016). *ILO: Arbejdsløshed vil stige globalt i de næste to år*. *Globalnyt.dk*. Retrieved 17 December 2016, from <https://globalnyt.dk/content/ilo-arbejdsløshed-vil-stige-globalt-i-de-naeste-aar>

Gomez, J. (2016). *Is purpose the new branding?*. *Virgin.com*. Retrieved 17 December 2016, from <https://www.virgin.com/entrepreneur/purpose-new-branding>

Hakimi, S. (2015). *Why Purpose-Driven Companies Are Often More Successful*. *Fastcompany.com*. Retrieved 4 January 2017, from <https://www.fastcompany.com/3048197/hit-the-ground-running/why-purpose-driven-companies-are-often-more-successful>

Hall, J., Matos, S., Sheehan, L., & Silvestre, B. (2012). Entrepreneurship and Innovation at the Base of the Pyramid: A Recipe for Inclusive Growth or Social Exclusion?. *Journal Of Management Studies*, 49(4), 785-812.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01044.x>

- Hamidu, A., Md Haron, H., & Amran, A. (2015). Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 6(4), 83-95.
<http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4p83>
- Hansen, H. (2011). *Kommunikation skaber din organisation* (1st ed.). [Kbh.]: Hans Reitzel.
- Hansen, H. (2014). *Branding: Teori, Modeller, Analyse* (1st ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Haque, U. (2011). *Business Isn't As Profitable As Betterness*. *Fastcoexist.com*. Retrieved 17 December 2016, from <http://www.fastcoexist.com/1679052/business-isnt-as-profitable-as-betterness>
- Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal Of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
<http://dx.doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Hatch, M. & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?. *Harvard Business Review*. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com.zorac.aub.aau.dk/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d0e5aedd-08d2-46b2-8843-aaa08af1c9a1%40sessionmgr102>
- Hatch, M. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal Of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
<http://dx.doi.org/10.1108/03090560310477654>
- Havas Media. (2016). *Meaningful Brands powered by Havas*. *Meaningful-brands.com*. Retrieved 17 December 2016, from <http://www.meaningful-brands.com/>
- Heding, T., Knudtzen, C., & Bjerre, M. (2009). *Brand management* (1st ed.). London: Routledge.

- Hesseldahl, P., Bigum Nielsen, I., Abrahamsen, M., Balslev Jensen, M., & Højer Hansen, I. (2015). *Your Business In The We-Economy* (1st ed.). DEA. Retrieved from http://dea.nu/sites/dea.nu/files/your_business_in_the_we-economy_digital.pdf
- Højbjerg, H. (2013). Hermeneutik. In L. Fuglsang, P. Olesen & K. Rasborg, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (3rd ed., pp. 289-322). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hollender, J. & Breen, B. (2010). *The responsibility revolution* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Holt, D. (2002). Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Journal Of Consumer Research*, 29(1), 70-90. <http://dx.doi.org/10.1086/339922>
- Holt, D. (2003). *What Becomes an Icon Most?*. *Hbr.org*. Retrieved 27 December 2016, from <https://hbr.org/2003/03/what-becomes-an-icon-most>
- Holt, D. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding* (1st ed.). Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Hower, M. (2016). *The rise of the purpose-driven business*. *GreenBiz.com*. Retrieved 4 January 2017, from <https://www.greenbiz.com/article/rise-purpose-driven-business>
- Ideologi. (2014). *Den Store Danske*. Retrieved from http://denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Samfund/Statsl%C3%A6re_og_politisk_videnskabsteori/ideologi
- Information.dk. (2016). *OVERBLIK: Det indeholder klimaaftalen fra Paris*. *Information.dk*. Retrieved 17 December 2016, from <https://www.information.dk/telegram/2016/10/overblik-indeholder-klimaftalen-paris>

- Johnson, A., Thomson, M., & Jeffrey, J. (2015). What Does Brand Authenticity Mean? Causes and Consequences of Consumer Scrutiny toward a Brand Narrative. *Brand Meaning Management*, 12, 1-27.
<http://dx.doi.org/10.1108/S1548-643520150000012001>
- Johnson, A., Thomson, M., & Jeffrey, J. (2015). What Does Brand Authenticity Mean? Causes and Consequences of Consumer Scrutiny toward a Brand Narrative. *Emerald Group Publishing Limited*, 12, 1-27.
<http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/S1548-643520150000012001>
- Jørgensen, S. (2015). *Call me lægges sammen med Telia - og stærk stemme forlader selskabet*. *Mobil.nu*. Retrieved 16 January 2017, from <http://mobil.nu/telia-netvaerk/call-me-telia-hanne-lindblad-61155>
- Kassow, O. (2012). *The Call me way – a purpose-driven dream*. *Purpose Makers*. Retrieved 19 January 2017, from <http://purpose.dk/bright-spots/the-call-me-way-a-purpose-driven-dream/>
- Klein, N. (2000). *No logo* (1st ed.). London: Flamingo.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0* (1st ed.). Kbh.: L&R Business.
- Kultur. (2014). *Den Store Danske*. Retrieved from http://denstoredanske.dk/Sprog_religion_og_filosofi/Filosofi/Menneskets_grundvilk%C3%A5r/kultur
- Masri, L. (2014). *Vi er mere bevidste om madspild*. *B.dk*. Retrieved 17 December 2016, from <http://www.b.dk/mad/vi-er-mere-bevidste-om-madspild>
- McCracken, G. (1986). Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. *Journal Of Consumer Research*, 13(1), 71-84.
<http://dx.doi.org/10.1086/209048>

- McCracken, G. (1988). *Culture and consumption* (1st ed.). Bloomington: Indiana University Press.
- McCracken, G. (2005). *Culture and consumption II* (1st ed.). Bloomington: Indiana University Press.
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal Of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Møldrup, F. & Olesen, N. (2015). *Find et formål eller forsvind*. *Kommunikationsforum.dk*. Retrieved 19 January 2017, from <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/Formaalsdrevne-virksomheder>
- Morsing, M. & Beckmann, S. (2006). Virksomhedens sociale ansvar: Danske CSR traditioner i lyset af angelsaksiske og kontinentale CSR traditioner. In H. Djursø & P. Neergaard, *Social ansvarlighed: Fra idealisme til forretningsprincip* (1st ed., pp. 115-126). Århus: Academica.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2010). Corporate Social Responsibility. Strategier for kommunikation af social ansvarlighed. In H. Merkelsen, *Strategisk Public Relations* (1st ed., pp. 87-106). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Mourkogiannis, N. (2006). *Purpose: The Starting Point Of Great Companies* (1st ed.). New York: Palgrave.
- Myte. (2011). *Den Store Danske*. Retrieved from http://denstoredanske.dk/Nordisk_Mytologi/Begreber/myte
- Pedersen, E. (2011). Corporate social responsibility. *Den Store Danske*. Retrieved from http://denstoredanske.dk/Erhverv,_karriere_og_ledelse/Erhvervsliv/Management/corporate_social_responsibility

- Petersen, M. (2016). *Genbrug: Vi er helt vilde med brugte ting*. DR.dk. Retrieved 17 December 2016, from <https://www.dr.dk/levnu/fritid/genbrug-vi-er-helt-vilde-med-brugte-ting>
- Peterson, R. (2005). In Search of Authenticity*. *Journal Of Management Studies*, 42(5), 1083-1098. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00533.x>
- Porter, M. & Kramer, M. (2012). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. In J. Cunningham & B. Harney, *Strategy and Strategists* (1st ed., p. 222). Oxford: Oxford University Press.
- Purpose. (2016). *The Oxford Dictionary*. Retrieved from <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/purpose>
- Rasborg, K. (2013). Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi. In L. Fuglsang, P. Olesen & K. Rasborg, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (3rd ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Reiman, J. (2012). *The Story of Purpose: The Path to Creating a Brighter Brand, a Greater Company, and a Lasting Legacy* (1st ed.). Wiley.
- Rendtorff, J. (2007). Case-studier. In L. Fuglsang, P. Hagedorn-Rasmussen & P. Olesen, *Teknikker i samfundsvidenskaberne* (1st ed., pp. 242-260). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Rodgers, M. (2016). *Sløv økonomi i 2016 rammer skævt globalt*. Information.dk. Retrieved 17 December 2016, from <https://www.information.dk/udland/2016/01/sloev-oekonomi-2016-rammer-skaevt-globalt>
- Sachs, M. (2016). *The Power Of Purpose At Cannes*. Forbes.com. Retrieved 17 December 2016, from <http://www.forbes.com/sites/maryleesachs/2016/07/08/the-power-of-purpose-at-cannes/#75e03ba06b22>

- Schallehn, M., Burmann, C., & Riley, N. (2014). Brand authenticity: model development and empirical testing. *Journal Of Product & Brand Management*, 23(3), 192-199. <http://dx.doi.org/10.1108/jpbm-06-2013-0339>
- Scherer, A., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World. *Journal Of Management Studies*, 50(2), 259-284. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12014>
- Schultz, M. (2005). A Cross-Disciplinary Perspective on Corporate Branding. In M. Schultz, Y. Antorini & F. Csaba, *Corporate Branding: Purpose/People/Process* (1st ed.). Køge, Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Schur, A., Reissmann, M., & Rosenstock, M. (2011). *Hvad enhver virksomhed bør vide om CSR, lovgivning, forbrugere og medier* (1st ed.). [Kbh.]: L&R Business.
- Skytte, C. & Walther, B. (2014). *Medbruger - Forstå hvordan et velformuleret purpose kan gøre skeptiske forbrugere til tillidsfulde medbrugere* (1st ed.). [Kbh.]: We Love People.
- The Body Shop. (n.d.a). *Vores Historie / Denmark Site. Thebodyshop.com*. Retrieved 30 January 2017, from <https://www.thebodyshop.com/da-dk/historie>
- The Body Shop. (n.d.b). *Commitment / Denmark Site. Thebodyshop.com*. Retrieved 30 January 2017, from <https://www.thebodyshop.com/da-dk/commitment>
- The Body Shop. (n.d.). *Manifest / Enrich not exploit. Thebodyshop.com*. Retrieved 30 January 2017, from <https://www.thebodyshop.com/da-dk/commitment/manifesto>
- Thomsen, M. (n.d) *Purpose marketing - tillidsskabende markedsføring. Socialsuccess.dk*. Retrieved 17 December 2016, from

<http://www.socialsuccess.dk/purpose-marketing-tillidsskabende-markedsfoering/>

Tillotson, J. & Martin, D. (2015). Myth-Mediated Branding. In A. Thyroff, J. Murray & R. Belk, *Consumer Culture Theory* (1st ed.). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com.zorac.aub.aau.dk/doi/book/10.1108/S0885-2111201517#>

Traulsen, K. (2016). *Partnerskaber og purpose marketing*. *Linkedin.com*. Retrieved 19 January 2017, from <https://www.linkedin.com/pulse/partnerskaber-og-purpose-marketing-kim-traulsen>

Unilever. (n.d.) *Dove*. *Unilever.dk*. Retrieved 16 January 2017, from <https://www.unilever.dk/brands/our-brands/dove.html>

Unric.org. (2016). *Klimaforandringer og 2016*. *Unric.org*. Retrieved 17 December 2016, from <http://www.unric.org/da/klimaforandringer>

Urde, M., Greyser, S., & Balmer, J. (2007). Corporate brands with a heritage. *Journal Of Brand Management*, 15(1), 4-19. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550106>

Visser, W. (2014). *CSR 2.0: Transforming Corporate Sustainability and Responsibility* (1st ed.). London: Springer.

WWF. (2016). *Living Planet Report 2016 - Summary* (1st ed., pp. 1-34). WWF. Retrieved from http://awsassets.panda.org/downloads/lpr_living_planet_report_2016_summary.pdf

Yin, R. (2014). *Case study research* (5th ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Zitron, E. (2015). *Why Businesses That Are Purpose-Driven Come Out on Top*. *Inc.com*. Retrieved 4 January 2017, from <http://www.inc.com/ed-zitron/why-businesses-that-are-purpose-come-out-on-top.html>