



# Heartcore Business

Working paper nr. 4 i serien

2020

Anna Karina Kjeldsen

## Working Paper Series Erhvervsakademi Aarhus

# Heartcore Business

### Samfundsansvar skal virksomheden da fortælle om

©Erhvervsakademi Aarhus, 2020

[Forsknings- og innovationsafdelingen](#)

Working paper #4

Erhvervsakademi Aarhus udgiver løbende working papers, som er en del af forskningsarbejdet i de enkelte projekter. Litteraturen omfatter både akademiske og praksisrettede artikler og publikationer. Den primære målgruppe er undervisere, som ønsker at blive opdateret på det faglige område.

[Se de forskellige working papers her →](#)

Dette working paper er en del af forskningsprojektet ”Heartcore Business – Hvordan skaber du værdi i din virksomhed gennem kommunikation af CSR, purpose og ansvarlighed?”

[Se mere her →](#)

**Forfatter:**

Anna Karina Kjeldsen

**Redaktør:**

Anna Skouboe Roesen, forskningsassistent, Erhvervsakademi Aarhus

# Indhold

## DEL 1: Hjertet skal med, i hjertet af forretningen 5

1.	Hvorfor samfundsansvar: We're in this together .....	6
1.1.	Studiets to dele, forskningsspørgsmål og hovedpointer.....	8
2.	Hvad er samfundsansvar? .....	14
2.1.	Carrolls CSR-pyramide.....	14
2.2.	Samfundsansvar = konkurrencefordel .....	16
2.3.	Shared Value: Modsætninger mødes og sød musik opstår.....	18
2.4.	Triple Bottom Line.....	23
3.	Relationen mellem samfundsansvar og forretningen .....	25
3.1.	Med hjertet, i hjertet af forretningen.....	25
3.2.	Strategisk, integreret samfundsansvar .....	26
3.3.	CSR-niveauer og deres effekt .....	29
4.	Samfundsansvar i dag: Stakeholderne agenda og purpose i centrum.....	31
4.1.	Relationel, stakeholder-orienteret samfundsansvar .....	31
4.2.	Purpose og samfundsansvar: Same, same...but different?.....	33
4.3.	Skepsis: Når man sætter røven i klaskehøjde.....	38
4.4.	Action speaks louder! .....	40
5.	Kan samfundsansvar betale sig?.....	42
5.1.	Guld og grønne skove .....	42
5.2.	Værdi: Hvad, for hvem og hvorfor?.....	43
6.	Opsamling: For at gøre godt, skal I gøre det godt .....	46
DEL 2:	Samfundsansvar skal virksomheden da fortælle om .....	49
7.	Kommunikation af samfundsansvar i dag .....	50

7.1.	Fra snæver PR-disciplin til bred stakeholder management.....	52
7.2.	Fra simpelt informationsarbejde til kompliceret omdømme-håndtering .....	54
7.3.	Fra årsregnskabets sidste side til alle virksomhedens touch points .....	55
7.4.	Fra løsrevne budskaber til integreret strategisk kommunikation.....	56
7.5.	Fra differentieringsmulighed til "so ein ding" .....	57
7.6.	Fra buzz til barriere .....	59
8.	Samfundsansvar og skepsis.....	62
8.1.	Hvorfor er det så svært at fortælle den gode historie?.....	62
8.2.	Hvad udløser skepsis - og hvordan kan den undgås?.....	63
8.3.	Opvejer godt skidt - og er det alt eller intet? .....	68
9.	Tillid og troværdighed: CSR-kommunikationens fundament .....	71
9.1.	Tillid og troværdighed er noget du gør dig fortjent til .....	71
9.2.	Tillidsvækkende kommunikation.....	74
9.3.	Troværdig kommunikation.....	75
10.	CSR-kommunikation til medarbejderne.....	79
10.1.	Medarbejderne i frontlinjen.....	79
10.2.	Samfundsansvar og employer branding .....	80
10.3.	Når corporate responsibility bliver corporate control .....	83
10.4.	Intern, eksternt eller autokommunikation .....	84
11.	CSR-kommunikation til forbrugerne .....	87
11.1.	Forbrugerne i førersædet .....	87
11.2.	Forskel på holdning og adfærd?.....	88
11.3.	Fra stabil til dynamisk profilering af "målgruppen" .....	90
11.4.	Forbrugernes ansvarlige adfærd udspringer af deres værdier .....	92
11.5.	Forstå forbrugers købs- og forbrugssituation.....	94

11.6.	CSR-kommunikation brander - og vice versa .....	95
12.	Hvilke former for CSR-kommunikation skal vi vælge? .....	97
12.1.	Slå lyttelapperne ud! .....	97
12.2.	What's in it for me .....	100
12.3.	Fit for fight.....	104
12.4.	Transmission vs. involvering .....	106
12.5.	Dig og mig: CSR-kommunikation som co-creation.....	110
12.6.	Walk the talk - og talk the walk .....	112
12.7.	Kom kritikken i forkøbet .....	114
13.	Nyeste tendenser i CSR-kommunikation .....	119
13.1.	Så sig dog noget! .....	119
13.2.	Lad andre fortælle om dine fortræffeligheder .....	120
13.3.	Infectious communication .....	123
13.4.	Ja, I skal nok også på Twitter og Instagram.....	124
13.5.	Både hårde facts <i>og</i> bløde værdier .....	127
13.6.	Værdifulde værdier .....	129
14.	Kan vi kommunikere os ud af 'ansvars-paralysen'? .....	132
14.1.	Reducér kompleksiteten og hjælp dem med at hjælpe .....	132
14.2.	Humor som hjælpsomt hykleri?.....	134
14.3.	Brands på barrikaderne! .....	138
15.	Opsamling: Den, der ikke kommunikerer sit samfundsansvar, fejler .....	143
16.	Litteratur .....	147
17.	Bilag .....	158

## **DEL 1: Hjertet skal med, i hjertet af forretningen**

---

# 1. Hvorfor samfundsansvar: We're in this together

---

Med FNs verdensmål, klima-, og coronakrise vokser den globale fællesbevidsthed om de mange udfordringer, verden står overfor. Udfordringer, som vi som verdenssamfund bliver stadig mere opmærksomme på, at virksomheder kan og bør bidrage til at løse. *Corporate Social Responsibility* (CSR), på dansk kaldet virksomheders samfundsansvar (Erhvervsstyrelsen, 2020), blev for alvor sat på dagsordenen, da A. B. Carroll i 1991 udgav sin bredt anvendte artikel om CSR-pyramiden (Carroll, 1991). Her argumenterede Carroll for, at virksomheder bør opføre sig som ansvarlige samfundsaktører og være med til at løse de samfundsmæssige problemer og udfordringer, som de påvirker eller kan påvirke. Siden artiklens udgivelse har virksomheders samfundsansvar tiltrukket sig stadigt stigende opmærksomhed.

Forståelsen af, hvad samfundsansvar er, har udviklet sig betydeligt, og CSR-begrebet er gået fra at være et ombejlet buzzword til måske at være på vej i glemmebogen (Montgomery, 2019). Til gengæld har vi set en række beslægtede begreber dukke op, så som; *triple bottom line* (Elkington, 2018); *creating shared value* (Porter og Kramer, 2008), *corporate responsibility* (Halme og Laurilla, 2009), *social ansvarlighed*, *forretningsdrevet ansvar*, *cirkulær økonomi* (csrkompasset.dk, n.d.), *bæredygtig forretning* (csr.dk, n.d.), *corporate activism* (Corvellec og Stål, 2019), *ethical consumerism* (Singh et al., 2012) og *purpose* (Montgomery, 2019). Alle med det samme omdrejningspunkt: at virksomheder skal arbejde for at påvirke samfundet i en mere social, etisk, klimamæssig og økonomisk ansvarlig og bæredygtig retning. Så selvom CSR som begreb måske har haft sin storhedstid, er det professionelle område, som det dækker over, bestemt ikke gået i glemmebogen. Tværtimod.

I dette working paper behandles de tre begreber *CSR*, *purpose* og *samfundsansvar* som overlappende fænomener:

**CSR** forstås som virksomhedernes strategiske arbejde med at løse, eller ikke at forværre samfundsmæssige problemstillinger

**Purpose** forstås som virksomheders strategiske arbejde med at skabe både økonomisk og social værdi og påvirke samfundet positivt

**Samfundsansvar** forstås bredt som den forventning samfundet i dag har til, at virksomheder medvirker aktivt til at løse samfundsmæssige problemer

I forbindelse med Udenrigsministeriets udviklingspolitiske og humanitære strategi; "Verden 2030" udtalte Ulla Tørnæs, daværende Minister for udviklingssamarbejde:

*Jeg vil gerne sætte en tyk streg under, at verdensmålene ikke alene kan løses gennem udviklingsbistand. Vi når ikke målene, hvis ikke den private sektor inddrages langt mere (Altinget, 2017).*

I deres årlige trust-barometer viser det globale kommunikationsbureau Edelman (2020) da også, at hele 73 procent af de adspurgte forbrugere internationalt mener, at virksomheder skal stræbe imod både at øge indtjeningen og forbedre situationen i samfundet, mens hele 83 procent svarer, at de mener stakeholdere, og ikke kun shareholdere, er afgørende for virksomhedens langsigtede succes. Så selvom CSR-begrebet måske i dag kan synes en smule forældet, så er behovet for at virksomheder tager aktivt ansvar, for det samfund de er en del af, ikke blevet mindre – snarere større.

**Stakeholdere**, på dansk interessenter, forstås som de forskellige aktører, der har eller kan have en interesse i virksomheden og dens handlinger – og omvendt som kan påvirke virksomheden. *Shareholdere* er derimod de aktører, der har en direkte økonomisk del (jf. share) i virksomheden.

Stakeholdere kunne f.eks. være medarbejdere, medier, investorer, politikere, kunder, leverandører, NGO'er og forretningspartnere.

Og virksomhederne har taget udfordringen op. Stadig flere virksomheder arbejder med f.eks. CO2-regnskaber, støtter lokalt foreningsliv eller skaber bedre rammer for deres mandlige medarbejders barsel. Ifølge FN-initiativet Global Compact, verdens største internationale sammenslutning af virksomheder, der forpligter sig til en række fælles principper for ansvarlig adfærd, har ca. 14.000 virksomheder internationalt valgt at være en del af dette frivillige initiativ i 2020, heraf 417 danske virksomheder (United Nations, 2020). Global Reporting Initiative, en anden international sammenslutning, hvor virksomheder tilslutter sig en fælles afrapportering af deres CSR-initiativer, har i dag medlemmer i over 100 lande (Global Reporting, 2020). Ligeledes vokser en række certificeringsstandarder frem, f.eks. ISO-26000-certificeringen, som gør det muligt for virksomhederne at strukturere deres CSR-aktiviteter og måle sig selv op imod konkurrenter på en række CSR-relaterede kriterier (Dansk Standard.dk, n.d.).

Også ad politisk vej skubbes der på udviklingen mod mere samfundsansvar. Internationalt sker dette især i regi af verdensmålene, som er en videreudvikling af FNs arbejde med at løfte verdenssamfundets og hermed også virksomhedernes ansvarlighedsniveau (UN City Copenhagen, n.d.). I Danmark f.eks. i form af egentlige lovkrav i Årsregnskabsloven om at:



*Store virksomheder skal supplere ledelsesberetningen med en ikke-finansiell redegørelse for samfundsansvar. Redegørelsen skal indeholde oplysninger om miljøforhold, herunder virksomhedens arbejde med at reducere klimapåvirkningen ved virksomhedens aktivitet, sociale forhold, personaleforhold og forhold vedrørende respekt for menneskerettigheder, bekæmpelse af korrupsion og bestikkelse (retsinformation.dk, 2019).*

Så både ad frivillig og tvungen vej påvirkes virksomhederne til at tage deres samfundsansvar alvorligt. Samtidig argumenterer både eksperter (Montgomery, 2019; Williams, 2019; Schmeltz, 2017; Smith og Milligan, 2015) og praktikere (Edelman, 2020; Meaningful Brands, 2019; Advice, 2019; Young, 2017; Ernest og Young, 2015) for, at virksomhederne bidrager aktivt til at løse sociale og samfundsmæssige problemstillinger; for både samfundets, men også deres egen skyld.

Alligevel tøver mange danske virksomheder med at kommunikere om deres CSR-aktiviteter. Måske fordi vi i Skandinavien har en tradition for at være forholdsvist skepsiske, når det kommer til at kombinere samfundsansvar og forretning, og derfor ofte kommunikerer det overvejende implicit (Etter, 2014; Morsing et al, 2008). Måske fordi det er udfordrende at finde ud af, hvordan der bedst vælges og fortælles om virksomhedens sociale ansvar, eller måske af frygt for at blive set ekstra kritisk efter i sømmene, hvis de fortæller om deres ansvarlighedstiltag (Morsing og Schultz, 2006). Men udviklingen blandt stakeholdere går entydigt i retning af øgede forventninger til og fokus på samfundsansvar og aktiv kommunikation heraf (Advice, 2019; Schmeltz, 2017, Etter, 2014). Især de yngre forbrugere forventer tydelig og relevant CSR-kommunikation fra virksomhederne (Edelman, 2020; Meaningful Brands, 2019; Williams, 2019; Advice, 2019), kommunikation i øjenhøjde og i de medieformer, som de anvender (Schmeltz, 2017; Etter, 2014).

## **1.1.Studiets to dele, forskningsspørgsmål og hovedpointer**

Dette working paper afdækker den øjeblikkelige forståelse af CSR, purpose og samfundsansvar blandt internationale eksperter for at give anbefalinger til, hvordan virksomheder kan kommunikere deres samfundsansvar til omverdenen.

## Første del: Hjertet skal med, i hjertet af forretningen

Studiets første del afdækker state-of-the-art i forhold til CSR-begrebet og besvarer spørgsmålene:

- Hvordan har CSR-begrebet udviklet sig, og hvad forstår vi i dag ved CSR og samfundsansvar?
- Hvordan kan samfundsansvar relateres til forretningen?
- Hvordan bringer samfundsansvar værdi til virksomheden?

Hovedpointerne i første del, som udfoldes på de følgende sider, er:

- ♥ Samfundsansvar er ikke længere nice-to-have for særligt etisk orienterede virksomheder. Det er i dag både påkrævet og efterspurgt blandt en bred vifte af stakeholdere.
- ♥ Vi er gået fra en snæver til en bred opfattelse af, hvad samfundsansvar kan handle om. Samfundsansvar kan i dag både handle om ikke at gøre skade og om at gøre godt.
- ♥ Vi har set en bevægelse fra en ydre orienteret tilgang (samfundsansvar som filantropiske feel-good-projekter ved siden af kerneforretningen), til en indre, strategisk og integreret tilgang, hvor samfundsansvar integreres tæt i kerneforretningen og i dens strategiske maskinrum.
- ♥ Med purpose-begrebet synes en revitalisering af det filantropiske samfundsansvar at være på vej, idet det taler for det at gøre noget godt, først og fremmest for at gøre godt og ikke af forretningsmæssige årsager. Altså en form for ny-filantropi, hvor virksomheden "lægger forretning til" at gøre godt.
- ♥ Værdikædetænkningen og -optimering er måske på vej til at blive den nye selvfølge, mens den nye filantropi og rene godvillighed bliver fremtidens ansvarlighed.
- ♥ Hvor ansvarlighedstiltag tidligere blev defineret af virksomheden, ser vi i dag en re-orientering, hvor CSR-dagsordenen hentes uden for virksomheden. Forbrugere og andre stakeholdere sætter nu retningen for, hvilke ansvarlighedsområder virksomheden bør fokusere på. Så i stedet for den oprindelige inde-fra-ud-proces, ser vi nu også en ude-fra-ind-proces.
- ♥ Samfundsansvar kan skabe stor værdi for den enkelte virksomhed, og værdi i mange afskygninger, mange steder i virksomheden.

Virksomheden sætter dog også noget på spil ved at forfølge en ansvarlig dagsorden – og det er nemt at træde forkert, og så koster samfundsansvar på omdømmet.

- ♥ Vilje og især handling bag de bløde værdier og ord er afgørende i dag. En ansvarlig dagsorden forpligter – og den forpligter til handling.
- ♥ Ansvarlighed forpligter i alle hjørner af virksomheden. Hvis virksomheden slår sig op på at gøre noget godt for miljøet, men samtidig ikke behandler medarbejderne godt, så bliver der slået ned på det. Også selvom virksomheden aldrig har lovet at behandle medarbejderne godt.
- ♥ Samfundsansvar skal ikke længere gemmes bagerst i virksomhedens årsrapport, men bør kommunikeres aktivt, tydeligt og direkte til virksomhedens stakeholdere. Omverdenen vil vide, hvad virksomheden står for og tror på – og kommunikationen skal kunne overbevise skeptikere.

#### **Anden del: Samfundsansvar skal man da fortælle om**

I studiets anden del udpeges og kvalificeres internationale eksperter anbefalinger til kommunikation af samfundsansvar og på baggrund af disse giver studiet en lang række konkrete anbefalinger og værktøjer til danske virksomheders CSR-kommunikation, internt såvel som eksternt.

Anden del besvarer følgende forskningsspørgsmål:

#### ***Hvordan kan virksomheder kommunikere deres samfundsansvar, så kommunikationen styrker virksomheden og skaber værdi?***

- Hvad er CSR-kommunikation i dag – og hvordan bør den angribes som disciplin i organisationen?
- Hvilke overordnede strategiske, taktiske og operationelle tilgange til CSR-kommunikation anbefaler internationale eksperter lige nu?
- Hvilke tendenser og udfordringer ser vi i forhold til kommunikation af samfundsansvar?
- Hvordan skaber man troværdighed og tillid igennem kommunikation af samfundsansvar?

Hovedpointerne, som udfoldes i studiets anden del, er:

***Kommunikation af samfundsansvar er omfattende og krævende, og berører alle niveauer i organisationen:***

- ♥ Vellykket CSR-kommunikation kræver strategisk fundering og integration i hele organisationen: Hjertet skal med, i hjertet af forretningen – og alle i organisationen kommunikerer potentielt virksomhedens samfundsansvar hele tiden.
- ♥ Kommunikation af samfundsansvar rækker både ind i, og ud af organisationen, den tjener mange formål og retter sig mod mange stakeholdere – og kun igennem strategisk integration får virksomheden det bedste ud af alle sine touch points.
- ♥ Omverdenen skelner ikke imellem virksomhedens siloer, så derfor skal virksomhedens kommunikation af samfundsansvar håndteres som integreret strategisk kommunikation: CSR-kommunikation påvirker virksomhedens brand – og brandet påvirker CSR-kommunikationen.
- ♥ Medarbejderne både tiltrækkes og motiveres af samfundsansvar og deres stemme er effektiv, når virksomhedens ansvarlighed skal kommunikeres – men frivillighed, involvering og ejerskab er afgørende, hvis ikke medarbejderne skal opleve virksomhedens ansvarlighed som corporate kontrol.

Kommunikation af samfundsansvar er ***tæt knyttet til virksomhedens strategiske og kommunikative arbejde med image og omdømme:***

- ♥ Tillid og troværdighed er både CSR-kommunikationens fundament, og omvendt bidrager CSR-kommunikationen til at skabe tillid og opnå troværdighed fra virksomhedens omgivelser.
- ♥ I dag er modtagere af CSR-kommunikation automatisk skeptiske på grund af for megen dårlig og overfladisk CSR og CSR-kommunikation. Derfor skal virksomhedens CSR-kommunikation lykkes med at afmontere den indlejrede skepsis og gøre sig fortjent til modtagernes tillid.
- ♥ Tillid er dynamisk og todimensional: Tillid gives af virksomhedens omgivelser, når de tror på både virksomhedens etik og kompetencer.

- ♥ Troværdighed er også dynamisk og multi-dimensional: Modtageren reagerer på både rationelle som emotionelle egenskaber ved virksomhedens CSR og dens CSR-kommunikation, og følgelig bør kommunikationen både tale til modtagerens fornuft og følelse.

Vellykket kommunikation af samfundsansvar **kræver, at virksomheden kontinuerligt sætter sig ind i sin kontekst, i omverdenens og modtagerens forventninger og i sagen:**

- ♥ CSR-kommunikation efterspørges og forventes i stigende grad og fra en bred vifte af stakeholdere – og især forbrugerne driver denne udvikling.
- ♥ CSR-kommunikation kræver indsigt, timing og følsomhed over for den omverden og den modtager, virksomheden kommunikerer med: Stakeholderne forventer relevans, ligeværdig dialog og kommunikation i øjenhøjde – så tonedøvhed, dårlig timing og enetale udløser nemt modstand.
- ♥ Virksomheder, der formår at lytte lige så meget, som de taler, har større chance for at ramme plet i deres CSR-kommunikation – og bred, strategisk lytning kræver både ressourcer, de rigtige medier, samt vilje og evne til at reagere på det, man hører.
- ♥ Virksomheder, der kommunikerer om deres samfundsansvar, bliver ofte også set ekstra-kritisk efter i sømmene. Derfor kræver CSR-kommunikation opmærksomhed på mulige emner og sager, der kan påvirke virksomhedens dagsorden og troværdighed – og evne til at komme kritikken i forkøbet.

I dag er der **intet one-size-fits-all** når det gælder kommunikation af samfundsansvar, **men der er dog nogle tendenser:**

- ♥ CSR-kommunikation skal i dag være relevant for, og vække genklang hos modtageren: Hvis stakeholderne ikke kan se, hvad de får ud af virksomhedens samfundsansvar, eller hvis kommunikationen er for abstrakt, moraliserende og upersonlig, så går de andetsteds.
- ♥ Hvor det tidligere har været effektivt at kommunikere CSR-budskaber om fællesskab, fællesetiske og moralske hensyn og effekter, så kræver modtagerne af CSR-kommunikation lige nu konkret, personlig relevans, og værdier der matcher deres. Og ligeledes skal der kommunikeres i øjenhøjde og med fokus på, hvad og hvordan virksomhedens samfundsansvar gavner modtagerne.

- ♡ Vellykket CSR-kommunikation kræver derfor en høj grad af målretning, og dermed indsigt og indføling i modtageren. Indsigt som går ud over generiske, demografiske karakteristika og i stedet gør virksomheden klogere på modtagerens personlige værdier, behov og adfærd.
- ♡ Virksomhedens samfundsansvar skal kommunikeres *on purpose*: Jo større fit der er mellem virksomhedens brand, modtagerens værdier og dagsorden og den type af samfundsansvar, som virksomheden kommunikerer om, des større er chancen for, at kommunikationen bliver positivt modtaget.

***Lige nu bliver barren for alvor hævet***, når det handler om omverdenens forventninger til virksomhedernes samfundsansvar og kommunikation heraf:

- ♡ Virksomhedens samfundsansvar skal kommunikeres både i ord og handling: Godhjertede værdier skal følges op med kompetent handling, og når virksomheden går ind i en sag, skal den vise villighed til at sætte noget på spil.
- ♡ Sociale medier er særligt brugbare til CSR-kommunikation. De indbyder til transparens, interaktion og ligeværdig dialog – og her kan virksomheden for alvor opnå resonans og dermed smitte andre med sin ansvarlighed.
- ♡ Modtagerne af CSR-kommunikation er i dag både kompetente og forkælede, når det kommer til kommunikation af samfundsansvar. Nogle viser ligefrem tegn på ansvarsmæthed eller -lammelse. Det stiller skærpede krav til, at virksomheden kan kommunikere sig igennem larmen, nedbryde forsvarsmekanismer og adressere modtagerens behov, på en måde som hjælper dem til selv at tage ansvar.
- ♡ Men i dag bliver det samtidig tydeligt, at kommunikation af samfundsansvar også kan være ansvarlighed i sig selv: Efterhånden som flere virksomheder tager brandaktivisme til sig, bliver dét at stå op for en sag centralt, og det gøres ofte også med kommunikation – ord gør ting.

## 2. Hvad er samfundsansvar?

---

I oktober 2011 offentliggjorde EU-kommissionen en ny politik for virksomheders samfundsansvar, som samtidig markerede overgangen fra ren frivillighed, til en række internationalt gældende reguleringer, som forpligter virksomhederne på forskellige ansvarlighedstiltag (Erhvervsstyrelsen, 2020). Heri defineres samfundsansvar som:

*The responsibility of enterprises for their impacts on society. To fully meet their social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders* (csrkompasset.dk, n.d.).

I Danmark genfinder vi flere træk fra EU-kommissionens definition i Erhvervsstyrelsens beskrivelse af samfundsansvar:

*Virksomheders arbejde med samfundsansvar dækker over en bred og kompleks dagsorden om, hvordan virksomheder skal, bør eller kan tage ansvar for de samfundsmæssige påvirkninger, der udspringer af eller kan kobles til, virksomheders adfærd og forretningsaktiviteter. Det gælder fx påvirkninger på mennesker, lokal-samfund, miljø, klima, økonomi osv. I en endnu bredere definition kan samfundsansvar også betyde, hvordan virksomheder bidrager til at løse generelle samfundsøkonomiske udfordringer, som ikke nødvendigvis er knyttet til virksomhedens egen drift* (Erhvervsstyrelsen, 2020).

Begge definitioner trækker på en række centrale bidrag inden for CSR-litteraturen, som har været betydende for, hvordan vi i dag forstår og arbejder med ansvarlighed, og som derfor inddrages i dette studie.

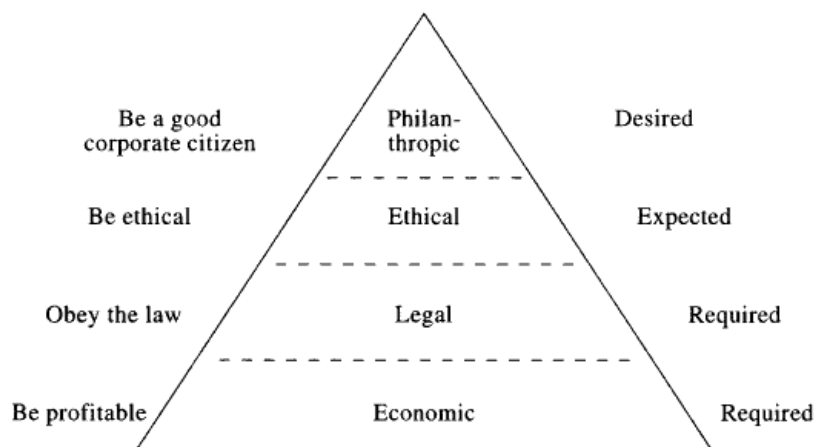
### 2.1. Carrolls CSR-pyramide

Samfundsansvar har været et omdiskuteret emne blandt eksperter siden 1960'erne, hvor forskere først rettede opmærksomheden mod virksomheders ansvar i forhold til det samfund, de er en del af (Montgomery, 2019; Ihlen et al, 2017; Schmeltz, 2017; Porter og Kramer, 2011; Morsing og Schultz, 2006; Carroll, 1991).

I begyndelsen blev ansvarlighed opfattet relativt snævert, både i forhold til hvad *social* og dermed samfund dækker over, og i forhold til hvad *ansvarlighed* skulle dække over.

Ansvarlighed blev udelukkende set fra et økonomisk perspektiv; virksomheden forventedes at være en sund forretning i økonomisk forstand, og de stakeholdere, som ansvarligheden rettede sig imod, var derfor udelukkende ejerkreds og investorer (Carroll, 1991). Efterhånden blev opfattelsen af, hvad ansvarlighed dækker over og retter sig imod, dog udvidet. Først blev opmærksomheden rettet mod de juridiske krav, som virksomheder selvfølgelig også skal indfri; virksomheder skal operere inden for lovens rammer, og dermed blev kredsen af stakeholdere, som ansvarligheden retter sig imod også udvidet med f.eks. medarbejdere, stat og offentlighed. Med Carrolls CSR-pyramide fra 1991 blev etiske og filantropiske dimensioner af ansvarlighed tilføjet til forståelsen af CSR, hvilket samtidig betød, at det sociale og samfundsmæssige fokus hermed blev udvidet til en meget bred vifte af interesser og interessenter, f.eks. kunder.

Carrolls CSR-pyramide er et af de mest citerede og dermed mest velkendte bidrag til CSR-litteraturen (Dilling-Hansen og Jensen, 2013; Halme og Laurilla, 2009). I pyramiden opdeler Carroll virksomhedernes ansvarlighed i fire kronologisk opadstigende niveauer; økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk:



Figur 1: CSR-pyramiden (Carroll, 1991)

De nedre niveauer i pyramiden, *økonomisk* og *juridisk* ansvarlighed er, ifølge Carroll, påkrævede, hvilket vi genfinder i Erhvervsstyrelsens "skal" i deres definition. Desuden ses de nedre niveauer som forudsætninger for de øvre, da økonomiske og juridiske krav ifølge modellen altid er en forudsætning for, at en virksomhed kan opfattes som etisk ansvarlig.



De øverste to, *etisk* og *filantropisk*, er ønskværdige og normsatte, dvs. forventningsbårne, moralske ansvar, og rummer dermed en form for særopmærksomhed, udover det påkrævede, eller ligefrem frivillighed, når vi befinder os på det filantropiske niveau.

Igen afspejlet i Erhvervsstyrelsens definition, i form af "bør" og "kan". Det er her, virksomheder begynder at orientere sig mod brede samfundsmæssige problemstillinger i et moralsk eller filantropisk, godvilligt motiveret ønske om at bidrage til at løse disse til gavn for samfundet generelt og ikke bare for virksomheden selv. Her bliver virksomhederne for alvor ansvarlige aktører i samfundet.

## **2.2.Samfundsansvar = konkurrencefordel**

En særlig pointe for Carroll (1991) er, at de to øverste niveauer i pyramiden både rummer ansvarsområder som forventes af virksomhederne, og områder, som virksomhederne adresserer af moralske, etiske årsager med det overvejende formål at gøre godt. Samtidig giver det at arbejde med ansvarlighed på det etiske og filantropiske niveau også virksomheder en potentiel konkurrencefordel, da etiske ansvarligheder ofte udspringer af og adresserer samfundsmæssige normer, som er på vej frem (Carroll, 1991). Sådanne fremkommende forbilleder for etisk opførsel bliver ofte, når der er tilslutning nok iblandt samfundsmæssige aktører, normaliserede og dermed legitimerede. Dette sker i en sådan grad, at de endeligt grundfæstes samfundsmæssigt som nye standardiserede, juridiske krav, som vi stiller til hinanden. Dvs. når en virksomhed vælger at operere på det etiske niveau, vil den ofte være med til at understøtte en udvikling af den generelle ansvarlighed i samfundet. Samtidig opfattes den som en *first mover*, og dermed som dagsordenssættende for, hvad der i fremtiden kan blive institutionaliserede krav til alle. Eksempelvis kan nogle af de virksomheder, der som de første valgte at indføre mulighed for at følge deres produkters vej i værdikæden, på sigt have været med til at skubbe på en fremtidig lovmæssig skærpelse af de krav, der stilles til virksomheder. I nogle tilfælde kan der endda ligge politiske motiver bag denne adfærd i form af det, der i dag kendes som *corporate activism* (Corvellec og Stål, 2019). Ved f.eks. at gå forrest i forhold til medarbejdertrivsel, kan virksomheden påvirke først den brede opinion til at efterspørge de 'ekstraansvarlige' standarder, som virksomheden tilbyder, og dernæst det politiske niveau, som følger trop og ophøjer virksomhedens niveau af ansvarlighed til at gælde alle virksomheder i branchen, i form af ny lovgivning (Corvellec og Stål, 2019).

Når det sker, er de selvsamme virksomheder i sagens natur bedre rustet end deres konkurrenter til at imødekomme kravet. Samtidig høster de goodwill blandt deres stakeholdere i forhold til at have påvirket udviklingen positivt. Så ikke alene vil de selv have gjort noget godt, af frivillig og etisk drevet vej, de vil også have skubbet til, at samfundet som sådan udvikler sig i en etisk positiv retning. Dette kan skabe en form for dobbelt-goodwill og dermed yderligere konkurrencefordel.

Denne tråd i Carrolls argumentation for samfundsansvar som en vej til at skabe konkurrencefordel, genfinder vi i en række senere bidrag i CSR-litteraturen (Williams, 2019; Montgomery, 2019; Schmeltz, 2017; Ihlen et al. 2011; Halme og Laurila, 2009; Morsing og Schultz, 2006). De argumenterer for, at virksomheder, der forfølger en CSR-dagsorden, ikke kun skal gøre det af filantropiske grunde og godhjertethed, men fordi det styrker deres forretning (Porter og Kramer, 2011; Halme og Laurila, 2009), og brandets position over for kunder og andre stakeholdere (Williams, 2019; Montgomery, 2019; Meaningful Brands, 2019; Schmeltz, 2017). Det giver dem et konkurrencemæssigt forspring til andre virksomheder (Montgomery, 2019; Ihlen et al, 2011; Halme og Laurila, 2009).

Carrolls pyramide har siden været meget omdiskuteret (Nalband og Kelabi, 2014; Dilling-Hansen og Jensen, 2013; Porter og Kramer, 2011; Halme og Laurilla, 2009; Jones et al., 2009), og den er da også blevet revideret siden (Schwartz & Carroll, 2003). Den mest centrale udvikling i forhold til den første definition af samfundsansvar er, at samfundets forventninger til virksomhedernes ansvarlighed med tiden har flyttet sig opad i pyramiden. Det at efterleve økonomiske og juridiske krav opfattes således i dag ikke længere som ansvarlighed, men som selvfølgeligheder - i alle fald i den vestlige verden. Dermed er de øverste to niveauer, det etiske og filantropiske, i dag de egentlige områder, som ansvarlighed udfoldes indenfor. Dette dog med den yderligere skærpelse, at etisk ansvar af mange, også forbrugere i dag, heller ikke længere er nice-to-have, men også begynder at være forventede krav (Advice, 2019; Meaningful Brands, 2019; Williams, 2019; Young, 2018; Ernest og Young, 2015).

Samtidig er det blevet påpeget (Jones et al., 2009), at Carrolls tilgang til samfundsansvar i nogen grad forudsætter, at samfundsansvar er noget, virksomheden stræber efter (og vælger aktivt til), mens samfundsansvar også kan betragtes som noget, virksomheden stilles til ansvar for (jf. Elkington, 2018).

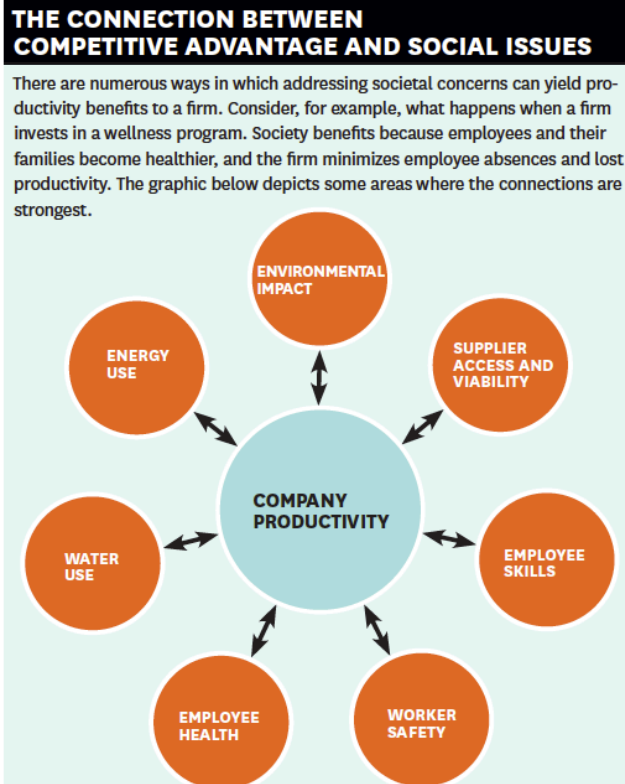
Endelig har nogle (Nalband og Kelabi, 2014; Dilling-Hansen og Jensen, 2013), herunder Carroll selv, problematiseret det hierarkiske i pyramiden, som antyder, at nogle ansvarligheds-niveauer er bedre end andre, og at nogle kommer før andre.

I dag mener Carroll selv, at en sådan generisk niveau- og vigtighedsinddeling bør udfordres. Dette kan ske til fordel for en langt mere individuel vurdering, hvor den enkelte virksomhed kan vurdere, hvilke ansvarlighedstyper der er det bedste for den, med blik på egen kontekst og situation (Christensen, 2019; Schwartz og Carroll, 2003).

### **2.3.Shared Value: Modsætninger mødes og sød musik opstår...**

En anden pointe hos Carroll er, at han opfatter de fire niveauer i CSR-pyramiden som internt relaterede og nogle gange overlappende. Når det kommer til forholdet mellem den nederste, økonomiske ansvarlighed og de øvrige tre niveauer, beskriver han det ligefrem som potentielt modsætningsfyldt og peger dermed på, at der kan være en konflikt mellem at efterleve økonomiske krav og samtidig møde etiske forventninger (Carroll, 1991). Denne opfattelse eksisterer fortsat i dag blandt nogle virksomheder, især som argument for ikke at forfølge en CSR-dagsorden i form af udtalelser som f.eks. "vi skal først og fremmest tjene penge til vores investorer".

Hvorvidt der stadig er et reelt modsætningsforhold, er siden Carrolls udgivelse blevet problematiseret kraftigt af andre centrale eksperter (Schmeltz, 2017; Guzman og Becker-Olsen, 2010; Halme og Laurilla, 2009). Heriblandt er Porter og Kramer (2011), der peger på, at modsætningen er forældet og misforstået, da etisk og økonomisk ansvarlighed bør opfattes som to sider af samme sag. De argumenterer for, at netop forbindelsen mellem den forretningsmæssige fordel og de sociale problemstillinger skal drive CSR-strategien, eksemplificeret i figur 2:



Figur 2: Forbindelsen mellem konkurrencefordel og social ansvarlighed (Porter og Kramer, 2011, s. 68)

Ifølge Porter og Kramer skal samfundsansvar praktiseres med det de kalder Shared Value for øje (Porter og Kramer, 2011). Ansvarlighedstiltag skal tilføre værdi både til virksomheden og samfundet omkring for at kunne fungere som ansvarlighed. Med shared value argumenterer Porter og Kramer altså for, at virksomheder forener – fremfor modstiller – økonomiske og sociale hensyn med det hovedargument, at når de to hensyn samtænkes og bruges til at bygge forretningen op omkring, så skabes der værdi på alle niveauer:

*Shared value (...) involves creating economic value in a way that also creates value for society by addressing it's needs and challenges (...) It is not at the margin of what companies do, but at the center (Porter og Kramer, 2011, s. 64).*

De to internationalt anerkendte eksperter definerer desuden ansvarlighed som:

*[...] policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress (s. 66).*

Med artiklen ønsker Porter og Kramer at gøre op med CSR-begrebet og den tilgang til ansvarlighed, det på daværende tidspunkt stod for, til fordel for det de kalder CSV (Creating Shared Value). Dermed markerer artiklen et afgørende og markant skifte i CSR-litteraturen, hvor netop modsætningsforholdet mellem økonomiske, forretningsmæssige hensyn og sociale hensyn i stigende grad udfordres, og hvor samfundsansvar som en add-on til forretningen problematiseres til fordel for en mere strategisk og integreret tilgang til samfundsansvar (Schmeltz, 2017; Nalband og Kelabi, 2014; Guzman og Becker-Olsen, 2010; Halme og Laurilla, 2009). Et skifte som sidenhen er blevet udbredt, ikke bare blandt teoretikere, men også blandt en del af de praktikere, der arbejder med området (Advice, 2019; csrkompasset.dk, n.d.; csr.dk, n.d.; Meaningful Brands, 2019; Medingegroup.org, n.d.). Porter og Kramers opfattelse af skiftet ses illustreret her:



Figur 3: Forskellen mellem CSR og CSV (Porter og Kramer, 2011, s. 76)

Porter og Kramer udpeger desuden tre handlingsområder for virksomheder, der ønsker at orientere sig mod shared value-tilgangen i deres forretning. Lykkes virksomhederne med de tre handlinger, kan det sætte gang i det, eksperterne kalder en "virtuous circle of shared value" (2011, s. 67):

Virksomhederne skal:

Identificere sociale behov, problemer og skadevirkninger:	Gentænke værdikæden:	Danne lokale klynger:
<p>Som det første skal virksomheden starte med at udforske alle de sociale, samfundsmæssige behov, fordele og skadevirkninger, som er eller kan relateres til virksomhedens produkter og handlinger.</p> <p>Udforskningen er ikke en engangsforsøelse. Den kræver et vedvarende fokus, som til gengæld vil medføre, at virksomheden løbende får øje på nye muligheder for at differentiere og repositionere sig. Dette i forhold til det traditionelle marked, som den er en del af, men måske kan virksomheden endda være med til at skabe nye markeder, som tidligere har været overset.</p>	<p>Som det næste bør virksomheden redefinere, hvad den opfatter som produktivitet i værdikæden. Det gøres ved at gentænke alle værdikædens led i lyset af ideen om shared value.</p> <p>Hvor det tidligere har været set som fordyrende at tænke sociale hensyn ind i værdikæden, så viser det sig, at det faktisk oftest er billigere, mere effektivt og dermed også bedre økonomisk at indtænke sociale hensyn. I alle fald hvis der opereres med værdiskabelse i bred og langvarig forstand. Her peger de to forfattere desuden på socialøkonomiske virksomheder som nogle af de aktører, der for alvor skubber til denne dagsorden, fordi de ikke fra begyndelsen er tyngede af tunge og traditionelle virksomhedsrationaler og hensyn.</p>	<p>Til slut skal virksomheden, opdyrke og udvikle lokale klyngesamarbejder, der sammen adresserer de identificerede sociale behov. Klynger handler om at koble sig sammen med andre aktører, med samme interesser, i samme område og ikke nødvendigvis kun virksomheder, men også skoler, kulturinstitutioner, NGO'er etc.</p> <p>Dette giver ifølge forfatterne muligheder for synergieffekter og altså yderligere shared value, i en grad, som de betegner som "cluster-spill-over-effects" (Porter og Kramer, 2011, s. 73).</p>

Tabel 1: Tre handleområder der skaber shared value (egen tilvirkning, efter Porter og Kramer, 2009)

I særligt den første af de tre handlingsområder viser Porter og Kramer, hvad det vil sige at arbejde med shared value i praksis.

”Shared” peger netop på, at virksomheden identificerer og forhandler, hvad der skal forstås og skabes som værdi i en dialog med sine stakeholdere. Eksperterne fremstiller denne forhandling relativt ukompliceret.

De ser den primært fra et ledelsesperspektiv og beskriver resultatet af forhandlingen som en værdimæssig sweet-spot, som virksomheden kan identificere mellem sin egen agenda og det omkringliggende samfund. Dette har siden været problematiseret af flere, særligt etisk-social-orienterede forskere (Høvring, 2017).

Når virksomheden inviterer stakeholdere ind i det strategiske maskinrum, kan det potentielt udvikle sig til en meget kompliceret, og nogle gange ligefrem konfliktfyldt proces, som ikke altid fører til, det idealistiske billede af fælles værdiskabelse som Porter og Kramer fremstiller (Høvring, 2017). Modsat kan shared value opfattes som en idealistisk kamplads, hvor spændinger mellem virksomhedens opfattelse af værdi på den ene side, og samfundets opfattelse af selv samme på den anden, absolut ikke er kompatible. At løse sådan en gordisk knude, kræver en meget stor forhandlings- og kommunikationskompetence, fordi virksomheden og dens stakeholdere befinder sig i ”continuous negotiation processes of coexisting and contradicting interests, values and voices between the company and multiple stakeholders” (Høvring, 2017). Og så kræver det, at virksomheden åbner sit strategiarbejde op for andre og inddrager omverdenen i dette (Morsing og Schultz, 2008).

Porter og Kramers artikel har nogle år på bagen, og den er altså blevet kritiseret, for at være for idealistisk i forhold til, hvordan virksomhed og stakeholdere finder sammen om en fælles værdiskabelse (Høvring, 2017), og det med rette. Ser vi imidlertid på de tre handleområder, så er værdikædetilgangen i dag på tydelig fremmarch ikke bare blandt eksperter, men også virksomheder. Klyngedannelse, som også betegnes som strategiske partnerskaber (Christensen, 2019), er ligeledes en måde at arbejde med samfundsansvar på, som er i vækst. Så når vi i dag ser tilbage på artiklen, er der adskillige eksempler på virksomheder, der arbejder med de tre handleområder, og som dermed skaber værdi både for virksomheden og det omkringliggende samfund, i den forstand som de to forfattere argumenterede for (Schmeltz, 2019). Samtidig markerer artiklen et generelt skift i tilgangen til samfundsansvar i litteraturen, som stadig er aktuelt og gældende, i forhold til opgøret med CSR-forståelsen som noget ydre, afkoblet og fordyrende for forretningen. Så af den grund har Porter og Kramers bidrag stadig relevans for virksomhedernes måde at gå til samfundsansvar i dag.

## 2.4. Triple Bottom Line

Et andet centralt bidrag til udviklingen af forståelsen og praktiseringen af samfundsansvar i dag, er begrebet *triple bottom line* (Elkington, 2018), som placerer samfundsansvar direkte i maskinrummet, i regnskabet og afrapporteringen af dette.

Elkington beskrev i 1994 triple bottom line som; "a sustainability framework that examines a company's social, environment, and economic impact" (Elkington, 2018). Han introducerede hermed en måde at udvide målingen og afrapporteringen af virksomheders positive og negative påvirkning på samfundet omkring dem. Elkington foreslog, at den på daværende tidspunkt altdominerende økonomiske bundlinje (profit) skulle suppleres med yderligere to bundlinjer: En der måler, hvilken påvirkning virksomheden har på mennesker (people), og en der måler på virksomhedens miljø og klima-belastning (planet). Med et triple bottom line-regnskab ønskede Elkington ikke alene at gøre det muligt for virksomheder at påvise, og blive målt på, andre former for værdiskabelse end den rent profitmaksimerende, i tråd med Porter og Kramer. Triple bottom line skulle desuden udpege de tre problemområder som ansvarlighed typisk udfolder sig indenfor, og som vi stadig i dag navigerer efter, f.eks. i forhold til bæredygtighed; *økonomiske* problemstillinger, *social*e problemstillinger og *miljø- og klimamæssige* problemstillinger:



Figur 4: De tre bundlinjer (Elkington, 2018)

Samtidig var Elkington med triple bottom line med til at skabe en global standard, hvor virksomheder kan stilles til regnskab for de potentielle skadevirkninger, de forårsager,



både af økonomisk art, men også af menneskelig, (f.eks. risiko for medarbejderne i produktionen) og klimamæssigt art (f.eks. forurening og overforbrug af ressourcer).

Porter og Kramer ser på ansvarlighed fra virksomhedens synspunkt, som en mulighed for at skabe positiv værdi og styrke virksomheden. Elkington ser overvejende på ansvarlighed fra et samfundsmæssigt synspunkt, som noget vi som samfund kan stille virksomheden til regnskab for. I Erhvervsstyrelsens nyeste beskrivelse af hvad samfundsansvar er, genfinder vi de to måder at anskue samfundsansvar, sammenfattet i forskellen på at "do good" vs. "do no harm":

*Virksomheders samfundsansvar omfatter med andre ord både virksomheders negative og positive samfundsmæssige påvirkninger og værdiskabelse. (...) Arbejdet med virksomhedens (eventuelle) negative samfundsmæssige påvirkninger handler om "ikke at gøre skade" på mennesker, lokalsamfund, miljø m.v. og kaldes derfor populært for "do no harm". Den del af samfundsansvaret, der handler om at sætte et positivt aftryk - f.eks. qua virksomhedens produkter og tjenesteydelser - kaldes for "do good" (Erhvervsstyrelsen, 2020).*

## 3. Relationen mellem samfundsansvar og forretningen

---

### 3.1. Med hjertet, i hjertet af forretningen

Med tiden har vores opfattelse af, hvad det vil sige at drive en ansvarlig forretning for virksomheden selv og for samfundet altså udvidet sig. Både i CSR-litteraturen (Schmeltz, 2017; Porter og Kramer, 2011; Halme og Laurila, 2009) og blandt praktikere (csr.dk, n.d.; csrkompasset.dk, n.d.) går udviklingen samtidig mod en samtænkning af ansvarlighed og forretning, fremfor at se dem som adskilte størrelser, der måske lige-frem kan være i konflikt. Når virksomheden arbejder sådan med samfundsansvar, bliver den (f.eks. i forhold til værdikæden) en bedre forretning. Eksempelvis vil fokus på bæredygtig emballage både kunne føre til billigere produktion, mindre udledning, bedre forhold for medarbejderne og dermed større medarbejdermotivation. Som Porter og Kramer udtrykker det:

*[...] the most fertile opportunities for creating shared value will be closely related to a company's particular business, and in areas most important to the business. Here a company can benefit the most economically and hence sustain its commitment over time. Here is also where a company brings the most resources to bear, and where its scale and market presence equip it to have a meaningful impact on a societal problem* (2011, s. 75).

En sideløbende strøm af teoretikere (Montgomery, 2019; Bailey og Milligan, 2019; Smith og Milligan, 2018; Young, 2017) og praktikere (Meaningful Brands, 2019; Ernest og Young, 2015; Sinek, 2011) har adresseret et lignende rationale, dog med et strategisk udgangspunkt. Under betegnelsen *purpose* (Montgomery, 2019; Smith og Milligan, 2018) eller *why* (Sinek, 2011), har flere i de senere år argumenteret for, at virksomheders strategiske kerne bør bygges langt mere på etiske, bredt gyldige værdier, som både medarbejdere, kunder og andre stakeholdere kan forenes omkring, frem for de typiske kompetitive, kommercielt orienterede værdier, som hidtil har domineret meget strategiarbejde (Bailey og Milligan, 2019; Nalband og Kelabi, 2014).

Fælles for CSR-litteraturen og denne strømning i strategilitteraturen er altså en argumentation for, at virksomheder bør integrere, hvis ikke ligefrem bygge (jf. Michelini og Fiorentino, 2012; Halme og Laurila, 2009), deres forretning på 'bløde', dvs. etiske, sociale eller fællesmenneskelige værdier, fremfor at drive forretning udelukkende ud fra 'hårde' kommercielle rationaler.

Nogle kalder denne tilgang for indre (intrinsic) motiveret CSR, modsat en ydre (extrinsic) (Ford og Stohl, 2018). Når samfundsansvar dermed bliver centralt for hele forretningen, skaber det mest mulig værdi, set fra et CSR-mæssigt synspunkt, og det giver samtidig et stærkere og meningsskabende fælles drive og fodslag, set fra et strategisk synspunkt. - Hjertet skal med, i hjertet af forretningen.

### **3.2.Strategisk, integreret samfundsansvar**

I de senere år har denne såkaldt strategiske tilgang til samfundsansvar (Michelini og Fiorentino, 2012), som blandt andre Porter og Kramer introducerede, domineret litteraturen (Ford og Stohl, 2018; Schmeltz, 2017). Der er efterhånden bred enighed om, at samfundsansvar bør indlejres dybt i virksomheden og være en integreret del af virksomhedens strategiske kerne, og måske endda forretningsmodel (Michelini og Fiorentino, 2012; Halme og Laurilla, 2009). Mange studier peger på, at jo større overensstemmelse, der kan skabes mellem virksomhedens kerneværdier og de ansvarligheds-tiltag, den arbejder med, des større succes og dermed mere værdi vil CSR-tiltaget bidrage med for virksomheden (Schmeltz, 2017; Chandler og Wether, 2014; Guzman og Becker-Olsen, 2010; Halme og Laurila, 2009). Dette kaldes af nogle "strategic fit" (Schmeltz, 2017; Chandler og Wether, 2014; Guzman og Becker-Olsen, 2010).

De dage er slut, hvor virksomheder kunne komme omkring samfundsansvar ved at få et donorbarn i Uganda, eller give penge til Danmarksindsamlingen. I dag skal CSR-tiltagene relateres til den forretning, virksomheden er, trække på eller påvirke de kernekompetencer og de forretningsmæssige ressourcer den har, og tiltagene skal ikke bare være små, ekstraordinære feel-good projekter, de skal gøre kerneforretningen bedre, set fra et ansvarligheds-mæssigt og samtidig værdimæssigt synspunkt. Som CEO i danske Ørsted, Henrik Poulsen, udtrykker det:

*Erhvervslivet har her en mulighed for at revitalisere deres samhørighed med resten af samfundet, ved at tage det her samfundsansvar på sig, og gøre det til en integreret del af den måde vi driver forretning på (Poulsen, 2020).*

Et par af de eksperter, der har bidraget til den strategiske tilgang til samfundsansvar, er Halme og Laurila (2009), der med afsæt i Carrolls pyramide argumenterer for, at samfundsansvar i dag ikke bør tænkes i forhold til ansvarets type, som Carroll gjorde, men i forhold til hvordan ansvaret er relateret til forretningen.

De introducerer derfor deres egen CSR-typologi, hvori den filantropiske tilgang (som de henter fra Carrolls definition), udfordres af den integrerede tilgang (som refererer til det netop beskrevne strategiske fit) og endelig en ny tilgang, som de præsenterer som CSR-innovation:

- I **den filantropiske type** er CSR-initiativer ekstra og udelukkende udvalgt i forhold til rent sociale agendaer og dermed ikke-relaterede til forretningen. Her vælger virksomheden f.eks. at donere et beløb til velgørenhed. Sådanne initiativer fremstår således som et add-on, uden for forretningen. I deres studie finder Halme og Laurilla ikke nogen direkte økonomisk værdiskabelse i denne type, men indirekte kan den dog minimere f.eks. politisk indblanding eller styrke virksomhedens image og omdømme.
- I **den integrerede type** er tiltagene integreret i den eksisterende forening, eller også omlægges dele af forretningen til større ansvarlighed. Her finder vi den efterhånden ret udbredte værdikæde-retning, hvor virksomheden gennemgår forrentningens værdikæde med henblik på at justere og omlægge alle værdikædens led, så de udføres så ansvarligt som muligt. F.eks. kunne der indføres en ny mere bæredygtig produktion eller emballage og dermed justeres forretningen, så den udleder mindre CO<sub>2</sub>. I forhold til hvorvidt denne type CSR-tilgang betaler sig, så viser studiet både potentielle omdømme og imageforbedringer, ressourcemæssige besparelser, reducere af risici og desuden en større parathed og risk management, idet virksomhederne her er bedre i stand til at forudsige, modsvare og/eller foregribe lovmæssig indgriben.
- Den sidste type, **CSR-Innovation**, er en særlig variant af den integrerede type. Her bygges forretningen fra starten med ansvarlighed som driver.

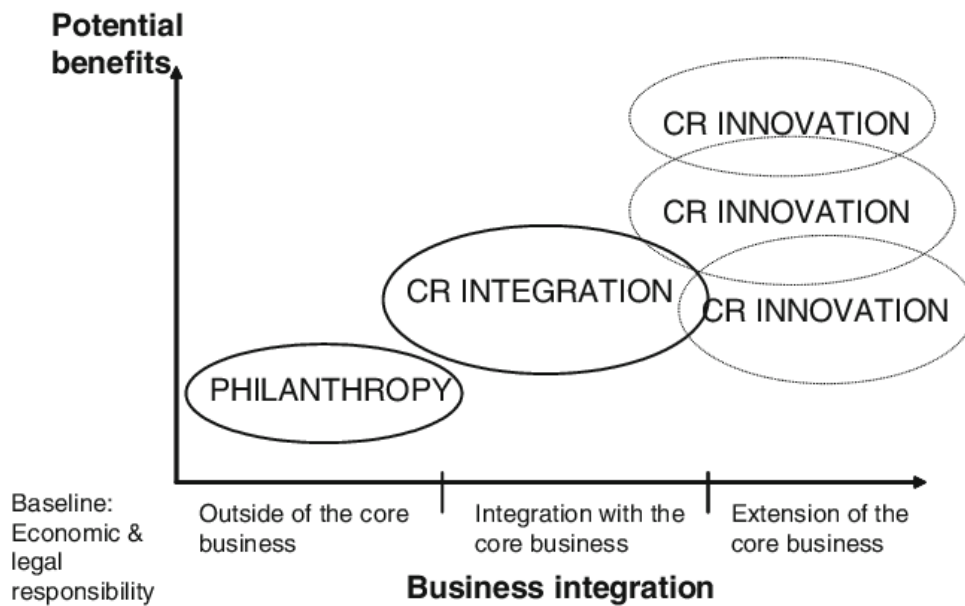
Her har vi med virksomheder at gøre, hvis hele forretningsidé og- model udspringer af et ønske om at adressere en social, samfundsmæssig problemstilling. Dette er eksempelvis når en virksomhed, bygges op omkring at genanvende ressourcer, som ellers ville være blevet bortskaffet. Forfatterne argumenterer for, at den potentielle værdiskabelse her kan være både større eller på linje med den integrerede tilgang. Deres pointe er, at der her er tale om en ny måde at konceptualisere og skabe virksomheder, som ansvarligheds-mæssigt matcher fremtiden. Det skyldes at denne type ofte samtidig identificerer et nyt forretningsområde, fordi den først og fremmest vil løse et samfundsmæssigt problem. Social-økonomiske virksomheder placerer sig inden for denne type.

De tre typer er beskrevet i figur 5:

Dimension of action	CR action type		
	Philanthropy	CR Integration	CR Innovation
Relationship to core business	Outside of firm's core business	Close to existing core business	Enlarging core business or developing new business
Target of responsibility	Extra activities	Environmental and social performance of existing business operations	New product or service development
Expected benefit	Image improvement and other reputation impacts	Improvements of environmental and social aspects of core business	Alleviation of social or environmental problem
Example	Microsoft's software donations for charity groups. Merck employees build timber houses for poverty-stricken people <sup>a</sup>	Certifying facilities with e.g. ISO14001 or SA8000 <sup>b</sup>	CEMEX's new business model: Housing for the poor with savings and micro-credit scheme

Figur 5: CSR-typologi, Hvordan er CSR relateret til forretningen (Halme og Laurilla, 2009, s. 330)

Halme og Laurila beskriver de tre tilgange i typologien ovenfor, og dernæst viser de, sammenhængen mellem CSR-typen og den forretningsmæssige værdi som tiltagene bidrager med i figur 6. Studiet viser, at det ikke er alle tre typer af samfundsansvar, der betaler sig lige godt. De filantropiske tiltag bidrager ikke nævneværdigt til virksomhedens værdiskabelse. De gør dog heller ingen synderlig skade. Men hvis virksomheden vælger tiltagstype med det formål, at de skal bringe værdi til foreningen, så viser Halme og Laurilas studie, at den integrerede og innovative tilgang performer bedst:

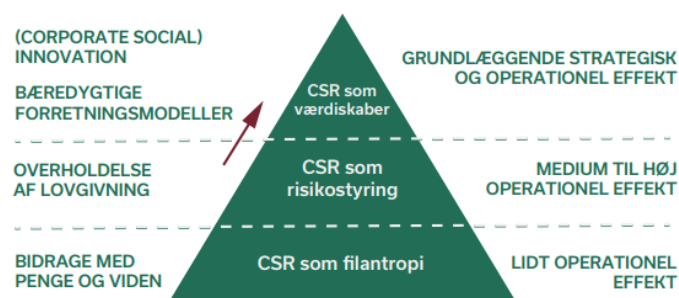


Figur 6: CSR-typernes potentiale for at generere økonomisk og social værdi (Halme og Laurila, 2009, s. 334)

Desuden argumenterer Halme og Laurila for, at CSR-innovation i langt højere grad end hidtil kan skabe nye forretningsmuligheder, nye markeder og ikke mindst mere samfundsmæssig nytteværdi, end vi hidtil har set. Dette netop fordi denne type af virksomheder leder efter forretningsmuligheder i bæredygtighed og ansvarlighed.

### 3.3.CSR-niveauer og deres effekt

Samfundsansvar kan i dag bedrives på mange niveauer, som alle kan være værdifulde for den enkelte virksomhed – det afhænger af virksomhedens dagsorden. Christensen (2019) præsenterer derfor endnu en pyramide, som en måde at opsummere den aktuelle relation mellem CSR-niveau og relation til forretningen:



Figur 7: CSR-niveauer og effekten på forretningen (Christensen, 2019, s. 15)

Her sammenfatter Christensen Carrolls niveauer, Elkingtons triple bottom line-tilgang og Porter og Kramers Shared Value-tilgang, og også Halme og Laurilas CSR-innovation. Hun argumenterer for, at virksomheder der forfølger en ansvarlig dagsorden, ikke nødvendigvis skal vælge mellem niveauerne, ligesom de heller ikke altid skal stræbe efter højst mulig værdiskabelse. Den enkelte virksomhed bør i stedet gøre sig klart, hvilket eller hvilke niveauer den vil arbejde på, fordi det er afgørende for, hvordan og hvem der inddrages, og hvor i virksomheden CSR-tiltagene har effekt.

## 4. Samfundsansvar i dag: Stakeholdernes agenda og purpose i centrum

---

### 4.1. Relationel, stakeholder-orienteret samfundsansvar

Den nyeste tilføjelse til CSR-litteraturen fokuserer på stakeholdernes rolle som medskabere af virksomhedens CSR-strategi (Etter, 2014; Morsing og Schultz, 2006), og på samfundsansvar som en måde at bygge relationer til stakeholderne. Ihlen et al., definerer i 2011 CSR som:

*The corporate attempt to negotiate its relationship to stakeholders and the public at large. It might include the process of mapping and evaluating demands from stakeholders, and the development and implementation of actions or policies to meet (or ignore) these demands. At a minimum CSR focuses on the way corporations handle economic, social and/or environmental issues (2011, s. 8).*

Med denne definition bliver samfundsansvar konceptualiseret som en måde at skabe en dialogisk relation til stakeholderne og det i meget bred forstand (Morsing og Schultz, 2006). Her åbnes der for, at stakeholdernes agenda, altså de samfundsmæssige udfordringer de er optagede af, skal indtænkes i virksomhedens samfundsansvar. På den vis bliver CSR-aktiviteter en måde at bygge relationer med stakeholdere, f.eks. opbygge loyalitet eller præference blandt forbrugere, styrke partnerskaber med leverandører, eller skabe et meningsfuldt arbejdsliv for medarbejderne.

Fordi stakeholdernes dagsordner er både mange, ofte modstridende og ikke mindst dynamiske, bliver det at arbejde med relationel CSR en kontinuerlig proces, hvor stakeholdernes input løbende skal monitoreres og afvejes op imod virksomhedens egen agenda (Etter, 2014; Morsing og Schultz, 2006). Så samtidig med at vi anbefaler, at samfundsansvar integreres tæt i kerneforretningen, placeres på og matches med virksomhedens strategiske niveau (jf. strategic fit), så skal virksomheden, ifølge den relationelle tilgang, også orientere sig efter de sociale, samfundsmæssige problemstillinger, som stakeholderne måtte være optagede af.

Det gælder også, når disse er mangeartede og modstridende (Schmeltz, 2017; Etter, 2014; Ihlen et al., 2011; Halme og Laurila, 2009).



Så slut er de dage, hvor CSR-strategien kunne udformes af direktionen en gang hvert femte år, og væk er også tilgangen, hvor virksomheden kunne slippe afsted med at skrive lidt om dem i årsrapporten – og håbe, at ingen spurgte til dem sidenhen.

Med den relationelle tilgang til samfundsansvar ændres den strategiske proces således fra at gå indefra-og-ud, til en udefra-ind-proces. Afsættet er nu stakeholderne og deres dagsordner, og dernæst afvejes disse op imod virksomhedens forretningsmæssige dagsorden og råderum. Jo bedre virksomheden formår at indarbejde en sådan vedholdende stakeholder-dialog, des stærkere vil den stå strategisk over for omverdenens kritiske blik og omskiftelige luner, når det kommer til en ansvarlig dagsorden (Morsing og Schultz, 2006). Dette fordi dialogen på én gang holder virksomheden ajour med de emner, som rører sig blandt stakeholderne, den skaber en konstant forventningsafstemning mellem virksomhed og stakeholdere og samtidig skaber den ejerskab for virksomhedens CSR-agenda blandt stakeholderne (Morsing og Schultz, 2006).

En af de nyeste pointer som følger med denne orientering mod stakeholderne som medskabere af CSR-strategien, er en mulig tilføjelse til ideen om strategisk fit (Schmeltz, 2017; Guzman og Becker-Olsen, 2010). Når stakeholdernes agenda indtænkes i CSR-strategien og bliver betydende for hvilke tiltag og tilgange virksomheden vælger, kan virksomheden opnå endnu et fit; nemlig mellem de CSR-tiltag den vælger, og de CSR-tiltag eller problemstillinger, som stakeholderne er optagede af (Etter, 2014; Golob og Podnar, 2014). I kundernes tilfælde kunne det kaldes et såkaldt "CSR-consumer-fit" (Schmeltz, 2017, s. 48). De studier der har undersøgt effekten af sådanne fits, viser en positiv reaktion blandt forbrugerne (Schmeltz, 2017). Jo mere de kan genkende deres egen ansvarlighedsdagsorden i virksomhedens, des mere positive er de over for virksomheden og dens samfundsansvar. Dette gælder især, når der samtidig er et fit til virksomhedens forretningsområde og identitet.

Inden for den stærkt fremvoksende gren af ansvarlighedslitteraturen, som beskæftiger sig med purpose (Bailey og Milligan, 2019; Montgomery, 2019; Young, 2017; Schmidt og Milligan, 2015) er netop dette match mellem virksomhedens egen dagsorden og kundernes dagsorden ligefrem det bærende argument.

## 4.2. Purpose og samfundsansvar: Same, same...but different?

Begrebet *purpose* (Smith og Milligan, 2015; Ernest og Young, 2015) har fået en del opmærksomhed i de senere år, særligt i branding-litteraturen, og samtidig har *purpose* i nogle brancher overtaget scenen fra det, der her opfattes som et støvet CSR-begreb (Bailey og Milligan, 2019). *Purpose* defineres blandt andet som:

*[...] an organization's belief about the value it creates, beyond bottom line (...). A purpose led company asks how it can create both economic and social prosperity, and in so doing positively impact people's lives and the planet more broadly (Montgomery, 2019, s. 1).*

Denne definition overlapper tydeligvis en del med CSR-begrebet, særligt med den strategiske, integrerede skole inden for CSR-litteraturen, og således er det oplagt at inddrage *purpose* i et litteraturstudie med samfundsansvar som omdrejningspunkt. Når vi ser på, hvordan *purpose*-fortalerne anskuer forholdet mellem profit og *purpose*, er der igen overlap:

*[purpose] serves as a guide for the design of a business' hard and soft structures – everything from its supply chain to its culture. Purpose, by this view, is not about business doing good out of sense of responsibility or altruism; it's about weaving purpose into the profit-making core of business, and linking doing well with doing good (Montgomery, 2019, s 2)*

*[purpose] has everything to do with running a sustainable and effective enterprise (Bailey og Milligan, 2019, s. 107)*

Denne argumentation læner sig meget op ad især Porter og Kramers rammesætning af *shared value*, så på den front fremstår *purpose*-strømningen som gammel vin på nye flasker. Men i *purpose*-litteraturen synes prioriteringen dog at være ansvarlighed og *purpose* først, og profit derefter. F.eks. forklarer Williams, at *purpose*-drevne virksomheder: “regard profit as an outcome of achieving their purpose, not as the reason they exist” (2019, s 11).

Der findes to måder at arbejde med purpose, i purpose-litteraturen: Den der har fået størst opmærksomhed, ser på *purpose fra et strategisk perspektiv*, som en del af, eller ækvivalent, med virksomhedens strategiske kerne, f.eks. tidligere mission, vision og værdier (Montgomery, 2019; Bailey og Milligan, 2019; Williams, 2019; Schmidt og Milligan, 2015).

Den anden, som også kaldes cause marketing (Montgomery, 2019), er tilsyneladende mere udbredt blandt praktikere, især med relation til reklame- og bureau-branchen (Dentus Aegis Network, 2018; Young, 2017). Her fokuserer virksomheden på *purpose fra et marketing-perspektiv*, hvor adresseringen af et purpose anvendes i markedsføring og kampagner, som en del af virksomhedens branding (Young, 2018). Fælles for de to retninger er argumentationen for, at virksomhederne, ved at tage samfundsansvar, kan opnå en række fordele, og således ligger purpose-litteraturen meget i tråd med argumentationen omkring samfundsansvar som bredt værdiskabende:

*A purpose-driven business envisions business as a force for good, a force with the power to change the world around it and to deliver tangible improvement to human life and the environment. It doesn't just deliver a rational or emotional benefit to an individual customer or consumer, it also contributes to the collective good. It delivers profit, as it delivers value to all of a company's stakeholders – not just shareholders* (Williams, 2019, s. 11).

Ifølge Bailey og Milligan er et godt purpose dybt forankret i virksomhedens hele eksistensgrundlag: "It is an organization's primary motivation, the reason the brand exists in the first place" (2019, s. 107). Det forener værdier og dagsordner, som medarbejderne drives af, med værdier og dagsordner som kunderne er optagede af (Montgomery, 2019; Bailey og Milligan, 2019; Young, 2017; Ernest og Young, 2015):

*...finding the things that have the potential to unite your customers and your employees (...) what is it that matters most to our customers and our employees* (Bailey og Miligan, 2019, s. 111).

Så når virksomheder skal formulere eller finde deres purpose, anbefaler eksperterne da også, at de identificerer en fælles dagsorden eller problemstilling, som først kunderne og så medarbejderne er optagede af at løse (Smith og Milligan, 2015, s. 6).

Schmidt og Milligan (2015) påpeger desuden, at purpose-arbejde bør bygge på og drives med afsæt i grundige og kontinuerlige kundeindsigter:

*[...] it is vital that they gain insight into what customers need or want, now or in the future (...) purpose that is driven by insights, first and foremost into customers' needs but also considers the demands of the society in which they operate (s. 24)*

Hermed bliver det tydeligt, at purpose-tilgangen også trækker en del på den relationelle tilgang inden for CSR (Ihlen, et al., 2011), ligesom kundeorienteringen, og måske især forbrugerorienteringen vidner om, at netop reklame- og bureaubranchen dominerer purpose-litteraturen. At arbejde med purpose flytter altså fokus fra virksomheden til kunderne og verden omkring. De tiltag og ansvarlighedsdagsordner, der skal være styrende, skal først identificeres uden for virksomheden, og så kobles til den pågældende virksomhed, hvor de skal kunne fungere som kerneværdier og motiverende fællesgrund – også for medarbejderne.

Purpose-eksperterne, peger på flere områder, hvor purpose kan skabe værdi for virksomheden:

- ♥ **Højere motivation:** Når virksomheden drives ud fra et purpose, motiveres medarbejdere, partnere etc., mere. Medarbejderne finder større arbejdsglæde, virksomheden tiltrækker stærkere talent, loyaliteten blandt de eksisterende medarbejdere og partnere er større, og i nogle tilfælde kan et stærkt purpose endda erstatte lønstigninger (Williams, 2019; Bailey og Milligan, 2019; Smith og Milligan, 2015; Ernest og Young, 2015).
- ♥ **Større loyalitet:** Purpose-drevne virksomheder opnår større loyalitet blandt kunderne: "There is a growing body of evidence that what people are looking for from brands has radically changed. We no longer want simply to buy products; we want to buy into a purpose. In fact, 90 percent of consumers around the world want the brands they do business with to share their core values, in addition 87 percent want a more meaningful relationship with brands, and 87 percent believe that business needs to place at least equal weight on society's interests as on business interests" (Montgomery, 2019, s. 15).
- ♥ **Stærkere brand/bedre konkurrenceevne:** Purpose ser også ud til at udfordre en række andre performancekriterier i forhold til kundernes købspræferencer og valg af brands (Meaningful Brand, 2019; Ernest og Young, 2015).

Montgomery (2019) peger på undersøgelser, der viser, at når pris og kvalitet er lige, er purpose mere udslagsgivende for valget af brand, end design, innovation og loyalitet. Andre undersøgelser har vist, at når forbrugere opfatter brands som purpose-drevne, er de tilbøjelige til at købe mere hos dem (jf. share-of-wallet) (Montgomery, 2019).

- ♥ **Stærkere strategisk retning og forretningsudvikling:** Virksomheder med et velartikuleret og prioriteret purpose viser sig også at være bedre rustet i forhold til forretningsudvikling og innovation. Dette kan særligt kobles op på, at de dermed har en tydelig og stærk indre fællesretning, som styrker dem i forandring og udviklingsøjemed (Ernest og Young, 2015).

Når en virksomhed følger purpose-tilgangen, begynder den dermed at tage stilling til verden omkring sig – og specifikt til de værdi- og holdningsmæssige spændinger, som er på spil her (Williams, 2019; Young, 2017). Virksomheden skal klart erklære sin position i forhold til samfundsmæssige ideologiske og værdimæssige debatter og spændingsfelter og være villig til at vise og handle ud fra den.

Det betyder ikke kun, at virksomheden dermed kan tiltrække kunder og andre stakeholderne, der deler værdisættet. Virksomheden kan også støde nogle fra sig, fordi f.eks. kunder ikke deler virksomhedens purpose (Williams, 2019). Nogle virksomheder vil derfor have svært ved at acceptere denne del af purpose-tilgangen. Dette skyldes at det ligger dybt i et traditionelt kommercielt vækstrationale, at virksomheder skal forsøge at nå så bredt ud, ramme så mange kunder etc. som muligt. Purpose, og det tydeligt at indtage en værdimæssig position, opererer ud fra et andet rationale: Her vil virksomheden i stedet nå de rigtige stakeholdere, ramme de kunder, som deler dens værdier, og samarbejde med de partnere, som arbejder mod den samme dagsorden etc. I yderste konsekvens vil det således være et tegn på et stærkt og vellykket purpose, at virksomheden oplever, at nogle kunder fravælger den pga. dens purpose (Williams, 2019).

De to grene af purpose-litteraturen, som er skitseret ovenfor, er ikke nødvendigvis modstridende. Alligevel er der en smule disharmoni imellem de to, idet den strategiske tilgang er kritisk over for at bruge purpose i kampagneøjemed, og kalder det ligefrem overfladisk og misforstået:

*...many exclamations of purpose today are conflated with superficial social activations like cause marketing, corporate activism, or charitable giving* (Montgomery, 2019, s. 2).

Kritikken går her på, at en sådan udnyttelse af purpose ikke udspringer af en dybtfølt og langsigtet forpligtelse til sagen, men derimod af en kortsigtet og kommerciel interesse i at koble sig på tidens trends.

Sådanne kampagner gør, ifølge Montgomery, ofte mere skade end gavn. De udstiller virksomheden bag som overfladisk og kynisk kalkulerende, hvilket giver voldsomt bagslag, når det er samfundsproblemer, den bruger til at fremme sit eget bedste. I den marketing-orienterede purpose-litteratur, bliver det dog tydeligt, at denne kritik måske ikke er helt på sin plads. For også her argumenteres der for, at de purpose-tiltag, virksomheden vælger og bygger kampagner op omkring, selvfølgelig skal være positivt forbundne med, hvis ikke forankrede i, den forretning virksomheden driver (Young, 2017). Dermed argumenterer begge sider for, at purpose skal indlejres i virksomhedens kerne og drive alle beslutninger:

*[...] how [can] we meaningfully alchemize purpose into every aspect of the organization, dissolving it into the texture of everyday culture and conduct [so that] purpose is guiding the decisions companies make about their supply chains and innovation pipelines* (Montgomery, 2019, S. 2).

Det, der gør purpose-begrebet særligt interessant i denne sammenhæng, er, at CSR-dagsordenen ikke bare har fået pustet nyt og måske lidt tiltrængt liv i sig. Det lader til, at CSR har fået en tiltrængt re-branding med purpose. Purpose-tilgangen har også trukket det omkringliggende samfund, og her især forbrugerne som kunder, langt længere ind i virksomhedens strategiske arbejde med at definere og drive en ansvarlig dagsorden. Purpose-litteraturen synes ydermere at skubbe på en endnu mere godvillig forståelse af, hvad virksomheder skal i fremtiden; de skal så at sige gøre det godt, for at kunne gøre godt, og ikke omvendt. Endelig præsenterer purpose-tilgangen en langt mere direkte og aggressiv måde at kommunikere ansvarligheden, her virksomhedens cause eller purpose. Og her har særligt purpose-marketing, trods den interne kritik af området, gjort en markant forskel. Det er blevet tydeligt, at kunderne reagerer positivt på purpose-kampagnerne (de gode forstås), og dermed er der netop nu åbnet en dør for, at kommunikationen af samfundsansvar for alvor skal på virksomhedernes dagsorden.

### 4.3.Skepsis: Når man sætter røven i klaskehøjde...

En sidste klar tendens i udviklingen inden for samfundsansvar handler om den skepsis som traditionelt har fulgt området siden dets fremkomst (Morsing og Schultz, 2006), og som har fået særligt gode vilkår med sociale mediers demokratisering af den offentlige samtale og den generelle adgang til information (Etter, 2014).

Skepsis over for virksomhedernes samfundsansvar, og især over for den reelle godhjertede intention bag det, har været et meget centralt emne for CSR-forskere. Dette har især været gældende i Europa (Illia et al., 2013; Elving, 2010) og Skandinavien (Morsing et al., 2008) og hvor det særligt har været belyst i relation til, hvordan virksomhederne kan overkomme skepsis i deres kommunikation af samfundsansvar (Becker-Olsen et al., 2006; Morsing og Schultz, 2006).

Tidligere har det være påvist, at især forbrugere, men også andre stakeholdere, har haft en reserveret, eller ligefrem skeptisk opfattelse af, hvorfor virksomheder påtog sig en ansvarlig dagsorden (Illia, et. al., 2013; Elving, 2010). Studier har endda fundet, at når virksomheder kommunikerer deres samfundsansvar aktivt, så afføder det ofte, at de ses ekstra kritisk efter i skoene (Morsing et. al., 2008). Begreber som *greenwashing*, *window dressing*, *lipstick on a pig*, *sminke*, *kynisme* etc. bliver brugt, fordi flere og flere mistænker, at virksomheder nogle gange vælger at arbejde med ansvarlighed, ikke for at gøre godt, men for at gøre det godt - altså for at klare sig bedre kommercielt. Det at påtage sig en ansvarlig dagsorden er i dag særligt udfordrende (Morsing og Schultz, 2006).

Stakeholderernes følsomhed over for særligt 'uansvarlige' brancher og produktionsformer bliver hele tiden mere og mere uforudsigelige, men også mere eksplosive og dermed potentielt skadelige for virksomheden. Tænk bare på det stormvejr LEGO kom ud i, efter at virksomheden afslog, at den kinesiske kunster Ai Weiwei måtte købe specialpakker af deres klodser til sine kunstværker. Kombinationen af en ganske ukendt (for de fleste danskere) kinesisk kunstner og en virksomhed, som ellers er anerkendt for sin ansvarlige dagsorden, endte i en regulær shitstorm, hvor LEGOs image og omdømme led et alvorligt knæk, og ledelsen måtte i pressen og undskylde. Dette siger noget om, hvor stor følsomhed der er blandt stakeholderne i forhold til ansvarlighed, og hvor uforudsigeligt og voldsomt stakeholderne reagerer, når det handler om ansvarlighed - og især det modsatte.

Endelig, kan samfundsansvar også være en farlig vej at gå, fordi stakeholderne ikke nødvendigvis skelner mellem, hvad der er virksomhedens dagsorden, og hvad virksomhedens partnere gør. Ansvarlighed breder sig som ringe i vandet, så ligesom det kan gavne en virksomhed at indgå i et samarbejde med en anden virksomhed, som har en stærk CSR-strategi, kan det modsatte ske: Virksomheder, der ønsker at styrke deres samfundsansvar, skal i dag være meget opmærksomme på, at de samarbejdspartnere de vælger, i hele værdikæden, bliver taget til indtægt for virksomhedens ansvarlige dagsorden – og omvendt.

Så urent trav i forhold til ansvarlighed også hos partnerne, kan afføde kritik, som også falder tilbage på virksomheden (Morsing og Schultz, 2006).

Særligt i Skandinavien udviser vi traditionelt en lavere tolerance over for moralske, etiske hensyn, der blandes med kommercielle (Morsing og Schultz, 2008). Det skyldes blandt andet, at vi i Skandinavien og Europa har haft en samfundsstruktur, hvor virksomheder bliver stillet til regnskab for deres ansvarlighed, gennem lovgivning og fælles normer. I f.eks. USA foregår dette mere frivilligt. Som følge heraf, kan virksomheder her bruge det at arbejde med samfundsansvar som en konkurrencemæssig fordel. Det har affødt en tilsvarende forskel i måden samfundsansvar har været kommunikeret, som Matten og Moon (2008) definerer implicit (de skandinaviske virksomheder forventes af afrapportere i forhold til lovgivningen, typisk i regnskaber og årsrapporter) og explicit (den amerikanske tilgang, hvor samfundsansvar kommunikerer aktivt og som en del af virksomhedens markedskommunikation) (Matten og Moon, 2008). Følgelig er vi i Skandinavien kritiske i forhold til sammenblandingen af kommercielle og samfundsmæssige hensyn. Derfor har skepsis, og frygten for at overtræde stakeholdernes usynlige grænse for, hvornår noget er troværdigt eller ej, været særligt styrende for de anbefalinger, der er givet i forhold til CSR og CSR-kommunikation i Skandinavien (Morsing et al., 2008).

Ekspertter har altså i en årrække talt for, at samfundsansvar skulle kommunikeres forsigtigt, implicit, eller ligefrem tavst, for ikke at fremstå frembrusende og dermed kynisk beregnende. Argumenterne har været, at en al for direkte og frembrusende kommunikation af samfundsansvar kunne føre til, at omverdenen opfatter ansvarligheden som kalkuleret og dermed ikke dybtfølt eller ærlig (Elving, 2010, Morsing et al., 2008). Hvis omverdenen først oplever virksomheden som kalkulerende, er det ødelæggende for virksomhedens omdømme og vil medføre mistillid og i sidste ende skade virksomheden, ikke bare på omdømme, men i hele forretningen (Illia et al., 2013).



Dette dilemma (Morsing et al., 2008) mellem på den ene side at forfølge en ansvarlig dagsorden, og på den anden ikke råbe alt for højt om det, vidner om, at ansvarlighed og kommunikationen heraf hverken er en nem eller hurtigt overstået opgave.

Men det viser også, at der er særlig meget følsomhed blandt stakeholderne, når det kommer til virksomheder der påtager sig deres samfundsansvar. Hvis virksomheder påtager sig en ansvarlig dagsorden, hvis de lover deres omverden at gøre godt, så skal de mene det, og de skal gøre det på en måde, som viser en oprigtig godhjertet motivation – ellers giver samfundsansvar bagslag.

At arbejde med samfundsansvar øger altså på én gang virksomhedens mulighed for positiv anseelse og anerkendelse for sin rolle som ansvarlig aktør i forhold til omverdenen, samtidig med at det stiller virksomheden i et endnu skarpere og kritisk granskende lys.

For det er påvist i adskillige studier (Morsing og Schultz, 2006), at stakeholderne forholder sig endnu mere kritisk over for virksomheder, der forfølger en ansvarlig dagsorden, end virksomheder som ikke gør (Elving, 2010; Morsing et al., 2008). Så med kommunikation af samfundsansvar indbyder virksomheden i dag automatisk til ekstra kritisk granskning. Men samtidig er kravene til, at virksomhederne fortæller om deres ansvarlighed, stødt stigende (Advice, 2019), så i dag duer den tavse kommunikation ikke længere.

#### **4.4.Action speaks louder!**

Og hvordan løser virksomheden så dette dilemma? I forlængelse af de forskellige tilgange til samfundsansvar, ligger en del af nøglen ifølge mange forskere (Elving, Schmeltz, 2018; Guzmán og Becker-Olsen, 2010), netop i den strategiske, integrerede tilgang til samfundsansvar. For når virksomhedens samfundsansvar trækkes helt ind i kernen af virksomheden, og når den samfundsmæssige værdiskabelse kobles tæt med den kommercielle (Porter og Kramer, 2011), så fremstår ansvarlighedstiltagene automatisk oprigtige og troværdige for omverdenen - "De gør det ikke bare for deres blå øjnes skyld"-rationaliseringen. Samtidig er det påvist (Morsing et al, 2008), at virksomheder, der formår at arbejde med en indre, integreret, strategisk CSR-tilgang, fremstår mere troværdige, f.eks. fordi medarbejdere og hele virksomheden opererer efter ansvarlighedsdagsordenen.

Dermed bliver samfundsansvar mere end overfladesminke og tomme ord. Det bliver afsættet for alle organisatoriske handlinger (Morsing et al., 2008). Endeligt, når vi ser til purpose-litteraturen, findes der også her en klar orientering mod samfundsansvar som handling frem for ord (Young, 2017; Haug, 2015; Williams, 2019). De CSR-tiltag, som forbrugerne efterspørger og reagerer mest positivt på, er netop dem, hvor virksomheden tydeligvis gør noget ved sagen, f.eks. kampagner der er handlinger, frem for opmærksomhedsskabende hensigtserklæringer.

Vi ser vi lige nu flere virksomheder, der opretter fonde, initiativer og særlige purpose-afdelinger etc., som adresserer deres purpose i handling og ofte som noget der foregår sideløbende med forretningen, i stedet for, eller som del af, kampagner (Edelman, 2020; Montgomery, 2019; Young, 2017).

Et nyere dansk eksempel på dette er Velux' "The indoor-generation" (Velux, n.d.), hvor virksomheden har afsat et fast beløb årligt til at finde ud af, hvordan vi sikrer fremtidens generationer et liv i frisk luft, helt i tråd med virksomhedens kerneforretning (jf. strategisk fit og integreret, indre motivation), men med en langt bredere ansvarlighedsdagsorden (purpose) og samtidig igennem handling (der forskes bredt for at finde en løsning). Sidste skud på stammen i relation til dette purpose er, at Velux i september 2020 har lovet at fra 2041 vil virksomheden ikke bare være CO<sub>2</sub>-neutral, men den vil have investeret i en række CO<sub>2</sub>-reducerende aktiviteter – især beskyttelse og udvidelse af skovområder – som skal kunne opveje virksomhedens samlede historiske CO<sub>2</sub>-aftryk (Velux, 2020). Så her får vi i den grad handling bag virksomhedens purpose, og ligefrem handling, der rækker tilbage.

## 5. Kan samfundsansvar betale sig?

---

En afgørende overvejelse for virksomheden, når det kommer til samfundsansvar, er selvfølgelig, hvorvidt det overhovedet kan betale sig at forfølge en ansvarlig dagsorden, hvilken værdi CSR-aktiviteter kan skabe, og hvad det kan koste virksomheder at arbejde med samfundsansvar. Først og fremmest kan det diskuteres, om det er nok, set fra den enkelte virksomheds synspunkt, at samfundsansvar skaber værdi for samfundet (altså ren social værdiskabelse), eller om samfundsansvar også skal skabe værdi for virksomheden. Dette adresseres allerede med Carrolls økonomiske niveau i CSR-pyramiden (Carroll, 1991), og endnu stærkere i den strategiske tilgang til CSR (Porter og Kramer, 2009), idet kernerationalet her netop er at skabe dobbeltværdi. Porter og Kramer slår deres forretningsmæssige fokus fast, når de i forbindelse med shared value definerer værdi som: "benefits relative to cost, not just benefits alone" (2009, s. 76).

Omvendt peger flere på, at en entydig bestemmelse af værdi, især økonomisk-forretningsmæssig værdi, er ikke bare uhensigtsmæssig, men også svær at operationalisere (Halme og Laurila, 2009). For det første kan det være svært at skille indsats og effekt ad, især når virksomheden arbejder med integreret strategisk samfundsansvar. For det andet afhænger værdiskabelsen af, hvilken slags CSR-aktivitet, der vælges og af virksomhedens situation og målsætning. For det tredje vil en alt for begrænsende og snæver tilgang til værdiskabelsen ikke kunne rumme de synergieffekter og former for værdi, som samfundsansvar også kan skabe.

### 5.1. Guld og grønne skove

I forhold til NGO'er, socialøkonomiske virksomheder (Schmeltz, 2020) og offentlige organisationer, er denne diskussion traditionelt set lidt en anden (Schmeltz, 2020; Christensen, 2019), ligesom prioriteringen, set i forhold til virksomhederne, ofte vendes om; prioriteringen af ansvarligheden kommer før den forretningsmæssige værdiskabelse. Derfor har NGO'er og offentlige virksomheder tidligere set også været dagsordenssættende, når det gælder samfundsansvar. Men som vi har set, presser en mere ansvarsorienteret dagsorden sig på blandt både virksomhedernes stakeholdere, især forbrugerne (Edelman, 2020), blandt CSR-eksperter, og blandt virksomhederne selv (Ernest og Young, 2015).

Lytter man til argumenterne for den forretningsmæssige fordel i at forfølge den ansvarlige dagsorden, er det samtidig tydeligt, at når det kommer til at vurdere, om konkrete CSR-aktiviteter kan betale sig, så ses værdiskabelse i dag i et meget bredt perspektiv.

Denne brede orientering ses afspejlet i en flittigt citeret international undersøgelse blandt topchefer i verdens 474 største virksomheder, som Ernest og Young udførte i 2015. Her svarer topcheferne blandt andet på, hvor de mener, at det at arbejde med purpose styrker virksomheden, og de ser tydeligvis mange former for værdiskabelse:

*[...] corporate purpose includes inspiring innovation and positive change, providing employees with a sense of meaning and fulfillment, creating value for the customer, and making a positive impact on their community* (Ernest og Young, 2015, s. 8).

## **5.2.Værdi: Hvad, for hvem og hvorfor?**

Der findes ikke nogen universelt gyldig afdækning af, hvad virksomheden kan tjene, skabe af værdi og det modsatte på samfundsansvar (Halme og Laurila, 2009), ligesom der altså heller ikke er enighed om, hvad værdi kan være. Vurdering og opgørelse af værdiskabelse vil derfor altid være en afvejning af den konkrete virksomheds situation og kontekst, op imod den målsætning, som virksomheden har med sit samfundsansvar (Dilling-Hansen og Jensen, 2013). Derfor er det også meget svært at sammenligne på tværs af virksomheder og tiltag og sætte værdiskabelsen på formel. En anden pointe i forhold til potentiel værdiskabelse er, at værdiskabelse ofte er en længerevarende og mere kompleks proces, når vi taler samfundsansvar (Iglesias et al., 2018). CSR-tiltag kan forbedre virksomhedens image, de kan også gøre det modsatte og over tid akkumuleres virksomhedens tiltag til et samlet nyt billede af brandet, som igen kan være medvirkende til værdiskabelse (Iglesias et al., 2018).

Alligevel kan vi finde en række forskellige undersøgelser, der viser noget om, hvordan det kan betale sig at arbejde med samfundsansvar. Halme og Laurila (2009) gennemgår de forskningsundersøgelser, som var tilgængelige i 2009, af hvilken type forretningsmæssig værdi, samfundsansvar kan skabe. Her oplister de følgende overordnede områder:

- styrket medarbejderloyalitet
- langvarige relationer med kunder
- bedre risk management
- effektivisering af værdikæden
- økonomisk effektivisering
- finansiel vækst

Faktisk har flere studier kunnet påvise en *positiv sammenhæng mellem social værdiskabelse og virksomhedens finansielle performance* (Singh et al., 2012), ligesom flere studier viser, at samfundsansvar *styrker virksomhedens brand* (Iglesias et al., 2018), og skaber *øget tillid*, og deraf afledt *stærkere loyalitet* blandt kunderne (Iglesias et al., 2018). Siden Halme og Laurillas review er der, særligt i bureau- og rådgivningsbranchen, lavet et væld af lignende undersøgelser af, hvordan samfundsansvar kan skabe værdi for virksomheder. **Bilag 1** giver en oversigt over et udvalg af disse, samt uddybende forklaring af værdityperne, og hvad undersøgelserne har fundet frem til.

Når vi ser ned over de mange værdityper (Bilag 1), og hvad undersøgelserne kommer frem til, er det tydeligt, at den forretningsmæssige værdiskabelse kan ses fra mange forretningsmæssige vinkler og have betydning mange steder i virksomheden. Desuden er det bemærkelsesværdigt, at flere af værdiformerne er gensidigt afhængige og skaber synergieffekter. F.eks. når øget tillid til brandet blandt forbrugerne fører til øget loyalitet og dermed til dybere brand-forbrugerrelationer. Eller når produktionen effektiviseres med ansvarlighed for øje, så forbedres virksomhedens omdømme. Dette tiltrækker igen stærkere kandidater til nye jobs, og dermed styrkes virksomhedens overordnede konkurrenceevne. Endeligt springer det i øjnene, at virksomheder, der prioriterer at formulere og arbejde ud fra et stærkt purpose, tilsyneladende tjener mere, end deres konkurrenter, som ikke gør.

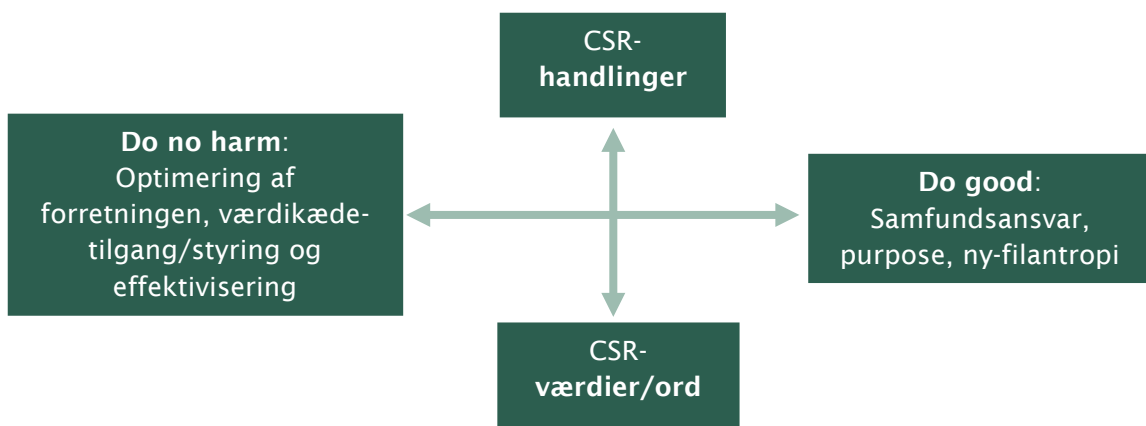
Men, som Halme og Laurila (2009) også påpeger, så skal man gå til disse resultater med en vis forsigtighed. For dels er de meget forskellige, og foretaget med meget forskelligt udgangspunkt. Dels kan det i mange tilfælde være svært at vurdere, om det er CSR-dagsordenen alene, der gør forskellen, eller om disse virksomheder samtidig har f.eks. en stærkere strategisk kompetence, bedre fornemmelse for omverdenen, eller dygtigere ledelse. Desuden ser nogle af undersøgelserne overvejende på forbrugernes udtrykte præferencer, hvilket naturligvis er svært at overføre til reel effekt for den enkelte virksomhed, også selvom flere af studierne både undersøger erklæret adfærd og reel adfærd.

Endeligt kan det, der virker for én virksomhed, sjældent overføres en-til-en til en anden, ligesom det der virker på et tidspunkt, ofte vil have en anden effekt på et andet tidspunkt. Så selvom der efterhånden er fremsat en meget stærk business case for samfundsansvar, så findes der samtidig flere eksperter, der problematiserer en alt for ensidig og positiv forståelse af samfundsansvar og de fortræffeligheder samfundsansvar kan bibringe virksomheder. Især one-size-fits-all-anbefalinger bør vi være på vagt overfor, for hvad der fungerer for én virksomhed, fungerer ikke altid lige så godt for en anden (Ford og Stohl, 2018; Halme og Laurila, 2009).

Et eksempel på dette finder vi ved at se på to nyere studier, der kommer frem til næsten modsatrettede resultater: Ford og Stohl (2018) viser, at selvom mange studier har påvist at CSR-tiltag kan have en positiv effekt på forbrugeradfærden i relation til et brand, særligt når det handler om positionering, så kan de i deres studie se, at effekten af en CSR-dagsorden ændrer sig over tid og alt efter, hvilken type kunder virksomheden tiltrækker. I deres komparative studie af TOMS-sko overfor BOBs-sko, kan de påvise en positiv effekt af CSR-profilen i TOMS-brandets første år, hvor det etablerer sig på markedet og formår at tiltrække forbrugere, som deler deres ansvarlighedsfokus. Samtidig mindskes effekten, efterhånden som brandet vokser og bevæger sig ind i mainstream-massemarkedet, hvor kunderne synes at orientere sig efter andre købskriterier. Omvendt finder Rahman et al., (2018) i deres studie af 60 amerikanske virksomheder og effekten af deres CSR-aktiviteter målt op imod deres brand-værdi, at stærke brands med en høj brand-værdi har positiv effekt af at tilføje en CSR-dagsorden, idet de dermed opnår bedre relationer til deres stakeholders, højere markedsandel og dermed højere værdi. Samtidig er effekten tilsyneladende lavere ved mindre og svagere brands. Så når det handler om, hvad CSR kan gøre for virksomheden, er forskningen altså langt fra entydig.

## 6. Opsamling: For at gøre godt, skal I gøre det godt

Med denne gennemgang af state-of-the-art inden for samfundsansvar er det blevet klart, at vi i dag ikke kan sætte samfundsansvar på formel i en best-practice model, eller opsummere bestemte måder at arbejde med samfundsansvar, som er bedre end andre. I stedet ved vi i dag så meget om samfundsansvar, at vi også forstår, at der ingen nemme formler findes, men derimod informerede og bevidstgjorte valg sat i relation til den konkrete virksomheds kontekst og situation. En måde at opsummere de valg virksomheden står overfor, kunne være følgende matrix:



Figur 8: CSR-matrix: Fire typer af CSR-tiltag (egen tilvirkning)

**Figur 8** indrammer yderpunkterne i nogle af de strategiske valg, som første del af studiet har identificeret med den særlige pointe, at virksomheden ikke nødvendigvis skal vælge mellem, men snarere kombiner, tiltag. CSR-strategien skal udmøntes igennem tiltag i flere felter, og den skal hele tiden udvikles i dialog med omverdenen.

Dette opdaterede overblik over udviklingen inden for forståelsen af, hvad CSR, purpose og samfundsansvar er, og hvordan det kan relateres til og skabe værdi for virksomheden, giver os følgende indsigter:

- ♥ Samfundsansvar er ikke længere nice-to-have for særligt etisk orienterede virksomheder. Det er i dag både påkrævet og efterspurgt blandt en bred vifte af stakeholdere.

- ♥ Vi er gået fra en snæver til en bred opfattelse af, hvad samfundsansvar kan handle om. Samfundsansvar kan både handle om ikke at gøre skade og om at gøre godt.
- ♥ Vi har set en bevægelse fra en ydre-orienteret tilgang (samfundsansvar som filantropiske feel-good-projekter ved siden af kerneforretningen), til en indre, strategisk og integreret tilgang, hvor samfundsansvar integreres tæt i kerneforretningen og i dens strategiske maskinrum.
- ♥ Med purpose-begrebet synes en revitalisering af det filantropiske samfundsansvar at være på vej, idet den taler for det at gøre noget godt, først og fremmest for at gøre godt og ikke af forretningsmæssige årsager. En form for ny-filantropi, hvor virksomheden "lægger forretning til" at gøre godt.
- ♥ Værdikædetænkningen og -optimering er måske på vej til at blive den nye selvfølge, mens den nye filantropi og rene godvillighed bliver fremtidens ansvarlighed.
- ♥ Hvor ansvarlighedstiltag (purpose) tidligere blev defineret af virksomheden, ser vi i dag en reorientering, hvor CSR-dagsordenen hentes uden for virksomheden. Forbrugere og andre stakeholdere sætter nu retningen for, hvilke ansvarlighedsområder virksomheden bør fokusere på. Så i stedet for den oprindelige inde-fra-ud-proces, ser vi nu også en ude-fra-ind-proces.
- ♥ Samfundsansvar kan skabe stor værdi for den enkelte virksomhed, og værdi i mange afskygninger, mange steder i virksomheden. Virksomheden sætter dog også noget på spil ved at forfølge en ansvarlig dagsorden – og det er nemt at træde forkert, og så koster samfundsansvar på omdømmet.
- ♥ Vilje og især handling bag de bløde værdier og ord er afgørende i dag. En ansvarlig dagsorden forpligter – og den forpligter til handling.
- ♥ Samfundsansvar forpligter i alle hjørner af virksomheden. Hvis virksomheden slår sig op på at gøre noget godt for miljøet, men samtidig ikke behandler medarbejderne godt, så bliver der slået ned på det. Også selvom virksomheden aldrig har lovet at behandle medarbejderne godt.



- ♥ Samfundsansvar skal ikke længere gemmes bagerst i virksomhedens årsrapport, men bør kommunikeres aktivt, tydeligt og direkte til virksomhedens stakeholdere. Omverdenen vil vide, hvad virksomheden står for og tror på – og kommunikationen skal kunne overbevise skeptikere.

## **DEL 2: Samfundsansvar skal virksomheden da fortælle om**

---

## 7. Kommunikation af samfundsansvar i dag

---

Hvis samfundsansvar skal kunne skabe den størst mulige værdi for virksomheden, skal virksomheden også fortælle omverdenen om det. Hvis ikke den gør det, er der overhængende fare for, at omverdenen ikke opdager virksomhedens arbejde med samfundsansvar (Etter, 2014; Ihlen et al., 2017).

I en international undersøgelse svarer 79 procent af de adspurgte forbrugere, at de forventer, at virksomheder giver adgang til information om deres produktionsforhold og de aktiviteter, der tilsammen skaber værdi for virksomheden og for kunden (Ebeltoft Group, 2019), mens 60 procent af de adspurgte forbrugere i en anden international undersøgelse ønsker, at brands skal gøre det nemmere at få indsigt i de værdier og holdninger, brandet står for i forhold til samfundsmæssige emner (Edelman, 2018). Så forbrugerne i dag efterlyser, at virksomhederne fortæller om deres samfundsansvar.

Samtidig synes netop kommunikation af samfundsansvar at være en udfordring for virksomhederne: Kun hver fjerde dansker mener, at danske virksomheder er gode til at fortælle om deres bæredygtighed (Advice, 2018). Dertil viser Communication Monitor 2020 (Zerfass et al., 2020), som er en årlig forskningsundersøgelse af europæiske kommunikationsprofessionelles syn på deres profession og daglige praksis, at netop kommunikation af bæredygtighed og samfundsansvar, også kaldet CSR-kommunikation,

Studiet anvender begreberne **CSR-kommunikation**, **kommunikation af samfundsansvar** og **ansvarligheds-kommunikation** som overlappende begreber, der dækker over samme fænomen:

Virksomheder, der fortæller om deres arbejde med at mindske eller løse samfundets sociale, klimamæssige og økonomiske udfordringer

fortsat er et opgaveområde, som de fleste opfatter som afgørende og udfordrende (Zerfass et al., 2020). Faktisk placerer de kommunikationsprofessionelle denne udfordring som den anden vigtigste, kun overgået af at opbygge og fastholde tillid. Ser man i samme undersøgelse på, hvordan de kommunikationsprofessionelles vægtning af de forskellige opgaver har udviklet sig over tid, er prioriteringen af CSR-kommunikation den kommunikationsopgave, som har oplevet den mest markante fremgang i de sidste 10 år.

At CSR-kommunikation er en udfordring, også for de danske virksomheder, viser en undersøgelse af nordjyske SMV'ers arbejde med verdensmålene (Helledie, 2020).

Her svarer kun én ud af fire virksomheder, der arbejder med verdensmålene, at de kommunikerer aktivt om det. Og noget tyder på, at jo mindre virksomheden er, des mindre er chancen for, at de rapporterer om deres samfundsansvar (Helledie, 2020; Busk, 2020):

*Danske virksomheder er i den grad begyndt at tænke bæredygtighed ind i forretningen, men det jyske syndrom [i form af greenblushing] spænder ofte ben. Lederne vil ikke fremstå pralende eller risikere greenwashing, og i stedet underkommunikerer de deres indsatser – og det går ud over forretningen (...). Særligt mindre virksomheder sætter deres lys under en skæppe (Busk, 2020).*

Manglende eller fejlslagen kommunikation af samfundsansvar kan betyde, at den værdi som samfundsansvar kan bibringe virksomheden og dens omgivelser, udebliver. Men derudover kan manglende CSR-kommunikation i dag også føre til, at omverdenen opfatter virksomheden som uprofessionel eller uden licence-to-operate (Ihlen et al., 2017). Virksomheden kan ligefrem blive mistænkt for at have noget at skjule, hvis den undlader at kommunikere sit samfundsansvar (Saxton et al., 2019; Etter et al., 2014; Schmeltz, 2014).

Omvendt, når CSR-kommunikationen fungerer, så kan den forøge værdiskabelsen betydeligt: CSR-kommunikation kan skabe værdi i sig selv (Weder et al., 2019). CSR-kommunikation kan levere fundamentet, ikke bare for virksomhedens CSR-aktiviteter, men også for virksomhedens øvrige virke (Ihlen et al., 2011), og endelig kan kommunikation af samfundsansvar ruste virksomheden mod fremtidige kriser (Saxton et al., 2019; Ihlen et al., 2011). Så i dag er det ikke længere et spørgsmål *om* samfundsansvar skal kommunikeres, men snarere *hvordan* samfundsansvar skal kommunikeres (Saxton et al., 2019; Ihlen et al., 2011).

CSR-kommunikation kan ifølge Ihlen et al. (2011) defineres som virksomhedens brug af symboler og sprog i og omkring de processer, som virksomheden indgår i, sammen med stakeholdere og den brede offentlighed. Formålet med CSR-kommunikation er ifølge forskerne at forhandle, hvilke typer af samfundsansvar virksomheden skal forfølge og hvordan. CSR-kommunikationen er altså central i virksomhedens overordnede relationsarbejde med stakeholderne. Derfor skal CSR-kommunikation i dag være både dialogisk og relationel.

Desuden argumenterer forskningen bredt for (Saxton et al., 2019; Ihlen et al., 2017; Singh, 2012; Iglesias et al., 2019; Brunner og Langer, 2017), at kommunikationen af samfundsansvar ikke skal være en afgrænset aktivitet i organisationen. I stedet bør kommunikation af samfundsansvar være en integreret del af hele virksomhedens strategiske kommunikation, hvilket er helt i tråd med den strategiske tilgang til CSR, som er præsenteret i første del af dette studie (Schmeltz, 2017; Porter og Kramer, 2009).

Endelig er der i kommunikationsforskningen generelt (Cornelissen, 2017; Holtzhausen og Zerfass, 2015), og CSR-forskningen specifik (Iglesias et al., 2018; Singh et al., 2012), bred enighed om, at kommunikation bør opfattes og praktiseres som; alt hvad organisationer gør og siger - og ikke gør og siger. Ord og handling flyder sammen i arbejdet med kommunikation - og det gælder også kommunikation af samfundsansvar.

Så kommunikation af samfundsansvar er en uundgåelig, men svær udfordring for de fleste virksomheder, og der findes i dag rigtigt mange bud på, hvordan den løses bedst (Ihlen et al., 2011). Derfor vil anden del af dette working paper besvare følgende overordnede forsknings spørgsmål, og herunder en række underspørgsmål:

***Hvordan kan virksomheder kommunikere deres samfundsansvar, så kommunikationen styrker virksomheden og skaber værdi?***

- Hvad er CSR-kommunikation i dag - og hvordan bør den angribes som disciplin i organisationen?
- Hvilke overordnede strategiske, taktiske og operationelle tilgange til CSR-kommunikation anbefaler internationale eksperter lige nu?
- Hvilke tendenser og udfordringer ser vi i forhold til kommunikation af samfundsansvar?
- Hvordan skaber man troværdighed og tillid igennem kommunikation af samfundsansvar?

## **7.1. Fra snæver PR-disciplin til bred stakeholder management**

I takt med at virksomhedernes tilgang til samfundsansvar har ændret sig, så har behovet og præmisserne for kommunikationen heraf det også.

I begyndelsen, mens CSR var et relativt snævert praksisområde rettet mod ganske få stakeholdere, var CSR-kommunikationen som praksisdisciplin stort set ikkeeksisterende (Ihlen et al., 2011; Carroll, 1991). Men kommunikation af samfundsansvar har fået en stadigt mere afgørende rolle for virksomhederne, efterhånden som samfundsansvar er blevet et bredere anliggende, som foregår mange steder i organisationen. Dette forstærkes af, at gruppen af stakeholdere som virksomheden involverer i, eller som selv involverer sig i samfundsansvar også er blevet udvidet (Schmeltz, 2019; Saxton et al., 2019; Etter, 2014). Alle disse ændringer har forandret den organisatoriske placering og prioritering, som CSR-kommunikation har i dag, radikalt (Ihlen et al., 2011).

CSR-kommunikation har tidligt været forankret i PR-disciplinen (Etter, 2014; Ihlen et al., 2011). Samfundsansvar skulle dengang kommunikeres, overvejende i form af afrapportering, primært med offentlige instanser og et politisk niveau som modtagere. Målet var at påvirke den offentlige opinion i forhold til virksomheden i positiv retning. Derfor foregik kommunikationen primært ad vanlige PR-kanaler, såsom lobbyarbejde, pressehåndtering, nyhedsbreve og selvfølgelig de lovmæssigt pålagte kanaler, hvori årsrapporten og årsregnskabet har været helt centralt for danske virksomheder. Efterhånden som ansvarlighed er blevet mere end ikke at gøre skade, er disciplinen også blevet et mere bredt organisatorisk anliggende (Weder et al., 2019; Ihlen et al., 2011): I dag ser man CSR-kommunikationen placeret mange steder i organisationen, og samfundsansvar kommunikeres derfor mange steder fra simultant; fra HR og markedsføringsafdelingen, til ledelsesgangen. Ja, nogle vil argumentere for (Saxton et al., 2019; Iglesias et al., 2018), at alle virksomhedens medarbejdere kommunikerer ansvarligheden hele tiden i alle virksomhedens touch points (Iglesias et al., 2018), dvs. i alle de formelle som uformelle flader hvor virksomheden er i berøring med kunderne og omverdenen generelt.

Fra 2009 har større danske virksomheder været lovmæssigt forpligtede til at afrapportere om deres CSR-indsats i deres årsregnskab.

Lovkravet fremgår af Årsregnskabsloven, paragraf 99a, og er i dag udbredt til at omfatte hovedparten af de danske virksomheder.

Samtidig har vi allerede slået fast, at samfundsansvar i dag i høj grad kan praktiseres som en måde hvorpå man håndterer sine stakeholdere - som stakeholder management (Kollat og Farache, 2017; Etter, 2014; Ihlen et al., 2011; Freeman, 2011; Morsing et al., 2008). Dermed bliver CSR-kommunikationen i høj grad et redskab til at skabe dialog med stakeholderne (Saxton et al., 2019; Iglesias et al., 2018; Kollat og Farache, 2017; Etter, 2014).

Dialog betyder, at virksomheden ikke bare råber sine egne dagsordner ud i en stor megafon, men at den i stedet for alvor slår lyttelapperne ud (Saxton et al., 2019). For det er i CSR-kommunikationen, at virksomheden kan opfange stakeholdernes dagsordner og behov og bringe disse tilbage i organisationen (Iglesias et al., 2018; Kollat og Farache, 2017; Etter, 2014).

## 7.2. Fra simpelt informationsarbejde til kompliceret omdømme-håndtering

Formålet med CSR-kommunikationen er også blevet udvidet som følge af den integrerede og strategiske tilgang til samfundsansvar (Ihlen et al., 2011; Porter og Kramer, 2009). For med den følger en bredere orientering i forhold til, hvad samfundsansvar kan bibringe virksomheden, og dermed bliver kommunikation af samfundsansvar også meget bredere, når det kommer til hvor, til hvem og hvad der skal kommunikeres (Williams, 2019). I dag spænder formålene for CSR-kommunikation derfor fra koncise, faktabaserede afrapportering til emotionel involverende værdikommunikation (Kollat og Farache, 2017). Saxton et al. (2019), beskriver spændvidden sådan:

*[CSR-communication should] provide concrete information about environmental and sustainability performance, but also “softer” perception-based qualities [...] such as honesty, empathy, transparency, inclusion, tolerance, and trust. Collectively [stakeholders] are also searching for signals that the firm is accessible, open, and willing to engage and empower constituents and enter into two-way-communication (s. 361).*

Derfor skal CSR-kommunikation i dag opfylde en meget bred vifte af kommunikationsformål (Saxton et al., 2019; Ihlen et al., 2011):

- For det første skal CSR-kommunikation selvfølgelig **informere** og **rapportere** om virksomhedens håndtering af de til enhver tid gældende lovkrav i forhold til ansvarlig og bæredygtig adfærd (Weder et al., 2019).
- CSR-kommunikation skal også **styrke** virksomhedens **omdømme**, ved at fremstille den som kompetent og ordentlig (Brunk og Boer, 2020; Kollat og Farache, 2017).

- Derudover skal CSR-kommunikation **opbygge tillid** og **neutralisere** den potentielle **skepsis** som kan blive udløst af eller i relation til virksomhedens CSR-dagsorden (Saxton et al., 2019; Etter, 2014).
- Dernæst skal CSR-kommunikation **skabe opmærksomhed** omkring virksomhedens CSR-aktiviteter og dagsorden (Singh et al., 2012).
- CSR-kommunikationen skal også bidrage til at **markedsføre** og **brande** virksomheden overordnet set (Montgomery, 2019; Brunner og Langner, 2017; Schmeltz, 2017).
- CSR-kommunikationen skal **sikre dialog**, bygge og **håndtere relationer** med stakeholdere og det omkringliggende samfund (Iglesias et al., 2018; Kollat og Farache, 2017; Etter, 2014).
- Endelig skal CSR-kommunikation i dag også **kommunikere værdier** (Kollat og Farache, 2017; Schmeltz, 2014).

### 7.3. Fra årsregnskabets sidste side til alle virksomhedens touch points

Når virksomheden kommunikerer sit samfundsansvar, gør den det altså i dag med mange formål for øje. Derfor er de kommunikationskanaler, der anvendes til CSR-kommunikation i dag, også langt mere bredtfaende og forskelligartede, end tilfældet var, da samfundsansvar var i sin vorden. I dag kan ingen begrænse sig til at skrive lidt om virksomhedens arbejde med medarbejdertrivsel til slut i årsregnskabet. Samfundsansvar skal kommunikeres af hele organisationen, til mange forskellige stakeholdere og i alle virksomhedens touch points (Iglesias et al., 2019). Med den brede orientering i medievalg og kommunikationsformer, kan man sige, at ansvarligheden i dag skal indlejres i hele kunderejsen (Iglesias et al., 2018; Bechmann, 2016), i alle virksomhedens kontaktflader til omverdenen.

**Kunderejsen:** Den proces, og alle de kontaktpunkter (**touch points**) som kunden gennemgår, fra hun oplever et behov, til hun ender som kunde i virksomheden.

Når virksomheder arbejde med at kortlægge og analysere kunderejsen, opdeles den typisk i før-under-efter købet. Formålet er, at virksomheden tilrettelægger kundens købsoplevelse ud fra kundens perspektiv, og med fokus på at opfange og forbedre de øjeblikke og **touch points** som er særligt afgørende for kundens oplevelse og køb.

I relation til CSR kan virksomheden bruge kunderejsen som en måde at se sig selv udefra og identificere og forbedre samtlige touch points, så de kommunikerer virksomheden som ansvarlig.



Især ser vi en udvikling, hvor de mere uformelle kommunikationskanaler og -former vinder frem fordi:

*It is difficult for publics to perceive trustworthiness through formal annual reports; instead signals of trustworthiness and authenticity are more readily transmitted in less formal communicative settings that convey CSR motives, commitments to a specific social or environmental cause, and that cause's fit with the company's business (Saxton et al., 2019, s. 360).*

Når kommunikationen af virksomhedens samfundsansvar på denne måde udbredes til hele organisationen og alle touch points, kræver det et langt mere centreret overblik over virksomhedens CSR-kommunikation, end hvad der tidligere har været normen (Iglesias et al., 2018; Ihlen et al., 2011).

#### **7.4.Fra løsrevne budskaber til integreret strategisk kommunikation**

Fordi CSR-kommunikationen i dag har så mange formål, har den også fået mange nye navne, hvilket igen viser, at disciplinen i dag berører mange fagområder samtidigt. Ser vi eksempelvis på, hvad man kalder det at inddrage samfundsansvar i virksomhedens markedsføring alene, finder vi i dag blandt andre begreber som; *purpose marketing* (Montgomery, 2019), *green marketing/branding* (Ranjan, et al., 2017), *cause-related marketing* (Jing og Song, 2017), *ethical branding* (Jing og Song, 2017) og *sustainability marketing/branding* (Singla et al., 2020). Mængden af litteratur, der beskæftiger sig med området, vokser dermed ikke bare i disse år, den forgrener sig også vidt og ind i mange forskellige ekspertfelter.

Derfor bliver det nødvendigt, at organisationen samler, håndterer og harmoniserer CSR-kommunikationen centralt, hvilket ligger i naturlig forlængelse af den integrerede tilgang til CSR (Weder et al., 2019; Ihlen et al., 2011, Halme og Laurila, 2009). Ser vi overordnet på litteraturen inden for området, er der da også en klar tendens mod, at kommunikationen af ansvarlighed også bør praktiseres ud fra et integreret perspektiv (Iglesias et al., 2018; Brunner og Langner, 2017; Singh et al., 2012; Ihlen et al, 2011). Et integreret perspektiv betyder, at beslutninger om og ansvaret for CSR og kommunikationen heraf placeres i, og tager afsæt fra, virksomhedens centrale strategiske kerne.

Rationalet bag dette er, at en central placering af virksomhedens samfundsansvar sikrer, at hele virksomheden - i både ord og handlinger - understøtter den ansvarlighedsdagsorden, eller det purpose, som er udvalgt. En holistisk, integreret kommunikations-tilgang er nødvendig, for at virksomheden kan balancere og imødekomme de mange stakeholderes kritiske blikke på virksomheden (Brunner og Langner, 2017; Kollat og Farache, 2017). CSR-kommunikationen skal organiseres fra central hånd, med ansvaret endegyldigt placeret hos topledelsen (Ihlen et al., 2011).

Men for at den integrerede tilgang til CSR-kommunikation skal lykkes, skal alle medarbejdere involveres i CSR-kommunikationen. Forskningen argumenterer for (Iglesias et al., 2018; Weder et al., 2019; Brunner og Langner, 2017; Ihlen et al., 2011), at en sådan intern forankring, og især at medarbejderne oplever ejerskab til ansvarligheden, er afgørende for, at omverdenen opfatter virksomhedens CSR-kommunikation som ægte og troværdig.

Så CSR-kommunikationen er i dag hele organisationens ansvar og anliggende – og den skal ikke bare tænkes og angribes som kommunikation oppefra-og-ned, eller inde-fra-og ud. Samfundsansvar skal kommunikeres som et samlet udtryk i hele virksomheden:

*They need to promote a real corporate ethical behavior that is transmitted to customers and all other external stakeholders in every single interaction with the corporate brand or any of the product brands of the corporation (Singh et al., 2012, s. 547).*

Samtidig skal der sættes fokus på, at organisationen arbejder positivt med det, som touch points er: Små epicentre for dialog, hvor virksomheden kan opsamle alt, hvad der rører sig blandt dens stakeholdere (Iglesias et al., 2018; Kollat og Farache, 2017). På den måde bygges og vedligeholdes relationen til stakeholderne netop gennem kommunikationen af samfundsansvar, samtidig med at den samlede kommunikation af samfundsansvar understøtter virksomhedens overordnede strategiske mål (Brunner og Langner, 2017).

## **7.5.Fra differentieringsmulighed til ”so ein ding”**

Samfundsansvar er i dag på alles læber, og de færreste virksomheder kan efterhånden sige sig fri for at tage stilling til, hvordan de vil bidrage.

Hvor det at påtage sig et samfundsansvar tidligere var en oplagt mulighed for at differentiere sig fra sine konkurrenter, er samfundsansvar i dag godt på vej til at blive allemandseje og ligefrem et normaliseret krav som virksomheden forventes at indfri, godt hjulpet på vej af en række lovmæssige stramninger på området.

Som med så mange andre bølger af krav og forventninger, som vi stiller virksomheder overfor, kan man dermed tale om, at samfundsansvar i dag er blevet en afgørende opskrift på succes, når den enkelte virksomhed vil sikre sig, at omverdenen opfatter den som "god" (Røvik, 2009; Scott, 2008). Det har den konsekvens, at det at engagere sig i samfundsansvar af mange forbindes med at være en rigtig, dygtig og professionel virksomhed. Samfundsansvar giver legitimitet – og manglende samfundsansvar gør det modsatte.

Det betyder, hvis vi ser på situationen fra et organisationsteoretisk synspunkt (Røvik, Scott, 2008; DiMaggio og Powel, 1983; Meyer og Rowan, 1977), at virksomheder i dag ikke kun påtager sig samfundsansvar fordi det er rationelt, strategisk fornuftigt, eller fordi det gør f.eks. virksomhedens funktionelle processer bedre. Nogle virksomheder påtager sig også samfundsansvar, fordi det er en måde, de kan signalere til omverdenen, til f.eks. konkurrenter, samarbejdspartnere og kunder, at de lever op til de gængse forventninger til, hvad der gør en god virksomhed. Samfundsansvar bliver for nogen virksomheder, i nogle situationer en symbolsk handling.

Det forklarer samtidig, hvorfor vi med jævne mellemrum ser bølger af specifikke typer af samfundsansvar og CSR-kommunikation skylle ind over virksomhederne som en smitsom virus (Røvik, 2009). Pludselig skal alle tilbyde medarbejderne gratis frugt, så skal alle være CO2-neutrale, og så skal alle have en mikroinfluencerkampagne, der sætter fokus på hverdagens små bæredygtige handlinger. Det er, hvis man lytter til organisationsforskningen (Røvik, Scott, 2008; DiMaggio og Powel, 1983; Meyer og Rowan, 1977), ikke fordi alle virksomheder samtidigt får den samme idé uafhængigt af hinanden.

Forklaringen er, at virksomheder, lige som mennesker, spejler og smitter hinanden, i forhold til hvad det vil sige at passe ind i den til enhver tid gældende opfattelse af, hvad der gør en god virksomhed.

Så når grøn emballage bliver søsat som den nye gængse måde at vise sig som ansvarlig af enten nogle særligt vigtige virksomheder (dvs. med høj legitimitet, typisk større virksomheder) eller særligt upåagtede virksomheder (dvs. endnu fri for at stræbe efter legitimitet, fordi de endnu ikke har så meget at tabe, som f.eks. start-ups), så bliver det hurtigt en "so ein ding" for de fleste andre virksomheder i deres stræben efter legitimitet (Schmeltz og Kjeldsen, 2016).

Derfor er kommunikation af samfundsansvar ikke længere kun en vej til at kommunikere virksomhedens differentiering, altså vise, hvordan virksomheden skiller sig ud fra mængden. I dag skal CSR-kommunikationen samtidig også signalere, hvem virksomheden gerne vil sammenlignes med og være ligesom. Dermed skal kommunikationen af samfundsansvar sikre, at virksomheden opleves at passe ind sammen med de andre gode virksomheder (Schmeltz og Kjeldsen, 2016).

## **7.6.Fra buzz til barriere**

Når den enkelte virksomhed står over for at skulle organisere og udføre sin CSR-kommunikation, er der altså mange stakeholdere og formål at tage hensyn til, hvilket gør CSR-kommunikation til en kompleks udfordring for mange virksomheder. Samtidig er der i dag mange om buddet, når det kommer til at fange f.eks. forbrugernes opmærksomhed med en ansvarlighedsdagsorden. Måske er det en del af forklaringen på, at der stadig er en del virksomheder, der tøver i forhold til at fortælle om deres samfundsansvar (Morsing et al., 2008). Udfordringen bliver under alle omstændigheder ikke mindre, når vi ser på, hvor stor risiko der er forbundet med CSR og kommunikation heraf (Brunk og Boer, 2020; Beldad et al., 2020; Ihlen et al., 2011). Her står virksomhederne især over for en stadigt voksende skepsis, som mange modtagere af CSR-kommunikation automatisk har over for virksomhedernes samfundsansvar (Brunk og Boer, 2020; Saxton et al., 2019; Singh et al., 2012).

Forbrugernes skepsis over for ansvarlighedsbudskaber fra virksomhederne er høj (Beldad et al., 2020), og måske begynder vi ligefrem at se tegn på, det man kunne kalde ansvarligheds-træthed (Olsen, 2020). I alle fald kan Sustainable Brand Index (2020) påvise, at forbrugerne tilsyneladende lægger en smule mindre vægt på bæredygtighed i deres købsbeslutninger i 2020 (67 procent), end de gjorde i 2019 (70 procent).

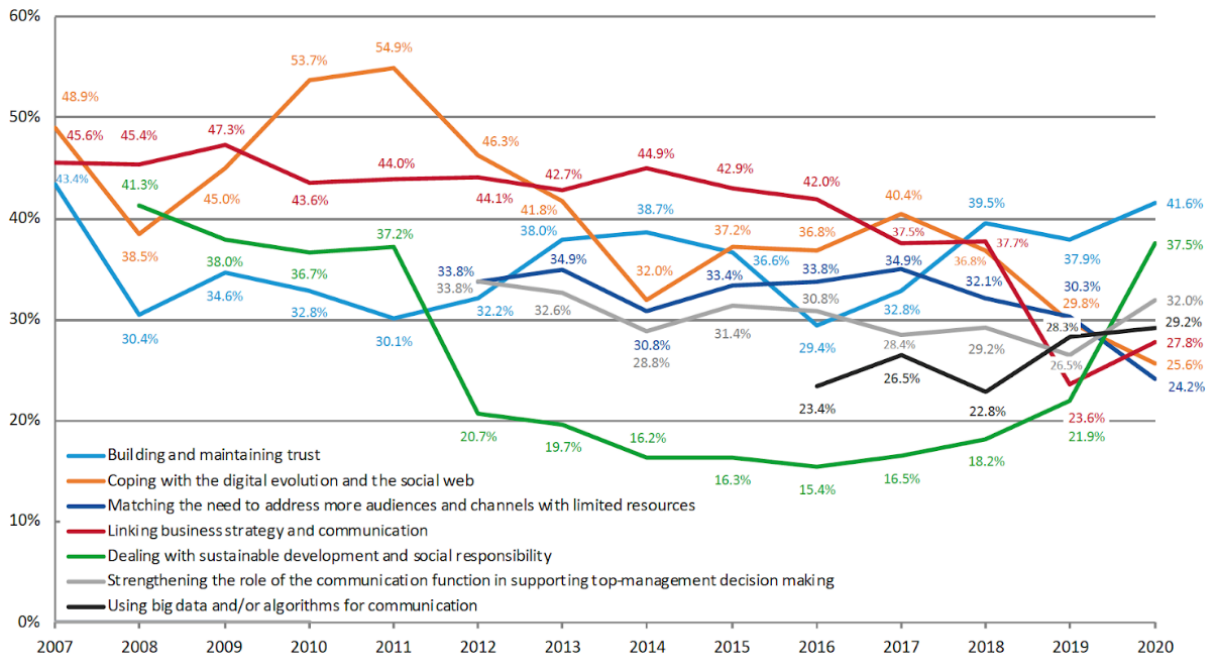
Omvendt peger et hav af undersøgelser på, at forbrugerne fortsat efterspørger mere samfunds-ansvar og kommunikation heraf (Advice, 2020; Brunk og Boer, 2020; Saxton et al., 2019).

Så spørgsmål er, om trætheden og den høje skepsis er udløst af en reel bevægelse væk fra fokus på ansvarlighed, eller om den måske snarere er udløst af for megen dårlig CSR-kommunikation (Brunk og Boer, 2020; Iglesias et al., 2018; Ihlen et al., 2011; Brunner og Langner, 2017), f.eks.:

- markedsføring forklædt som samfundsansvar (Brunk og Boer, 2020; Olsen, 2020; Iglesias et al., 2018)
- kommunikation uden medhørende handling (Singh et al., 2012; Ihlen et al., 2011)
- greenwashing (Beldad et al., 2020; Brunk og Boer, 2020; Illia et al., 2013), som vi efterhånden også har set som pinkwashing og senest blackwashing (Kolbeck og Tomzak, 2017)
- kommunikation, der forekommer modtageren irrelevant (Brunk og Boer, 2016)
- kommunikation, der fremstår pralende, selvcentreret eller unødigt aggressiv (Brunner og Langner, 2017; Morsing et al., 2008)

Derfor er det en helt essentiel opgave, for alle der i dag vil kommunikere deres samfundsansvar, at få styr på, hvordan de sikrer, at omverdenen opfatter dem som troværdige: Hvordan kan virksomheden igennem kommunikation gøre sig fortjent til modtagerens tillid, så omverdenen dermed får tillid til ansvarligheden (Kollat og Farache, 2017)? Dette afspejles tydeligt i den årlige undersøgelse blandt kommunikationsprofessionelle i Europa (Zerfass et al., 2020). Adspurgt hvilke opgaveområder de ser som det vigtigste og mest udfordrende, svarer de kommunikationsprofessionelle; at skabe troværdighed i kommunikationen og dermed tillid til organisationen og dens ansvarlighed (Zerfass et al., 2020). Den næststørste udfordring er ifølge de kommunikationsprofessionelle, kommunikation af bæredygtighed og samfundsansvar, hvilket nedenstående figur viser:

## Long-term development of strategic issues for communication management



Figur 9: Hvilke opgaver finder europæiske kommunikationsprofessionelle vigtigst og mest udfordrende i 2020 (Zerfass et al., 2020, s. 76)

## 8. Samfundsansvar og skepsis

---

### 8.1. Hvorfor er det så svært at fortælle den gode historie?

Storm P skulle engang have sagt, at når kunst kræver forklaring, er der altid noget muggent ved den. Citatet rammer ind i den udfordring, som virksomheder, ifølge forskningen (Beldad et al., 2020; Brunk og Boer, 2020; Iglesias et al., 2018; Brunner og Langner, 2017; Illia et al., 2013; Schmeltz, 2014; Elving, 2013; Morsing et al., 2008), står overfor, når de vil kommunikere deres samfundsansvar til omverdenen. Ser man på tværs af den eksisterende viden om, hvad der udløser kritik, modvilje og især skepsis i forhold til CSR-kommunikation, kan man sige, at virksomhederne overordnet set står over for tre potentielle 'skepsis-trickere'. Disse skal CSR-kommunikationen kunne neutralisere for at lykkes:

- ***De gør det kun for at tjene penge:*** Nogle stakeholdere er skeptiske over for sammenblandingen af kommercielle og sociale hensyn (Brunk og Boer, 2020; Brunner og Langner, 2017; Elving, 2010; Morsing og Schultz, 2008; Illia et al., 2013).
- ***De råber for at aflede vores opmærksomhed fra de små børn, der syr tøjet:*** Derudover viser flere studier, at stakeholderne også kan være skeptiske over for virksomheder der kommunikerer deres ansvar for aggressivt eller larmende (Brunk og Boer, 2020; Brunner og Langner, 2017; Kollat og Farache, 2017; Illia et al., 2013; Singh et al., 2012). Tidligere har man endda fundet, at jo mere virksomheden kommunikerer om sit samfundsansvar, des mere kritisk granskning bliver den udsat for (Weder et al., 2019; Morsing et al., 2008; Morsing og Schultz, 2006).
- ***Den der tier, har noget at skjule:*** Endelig ved vi omvendt, at manglende kommunikation af samfundsansvar også kan udløse skepsis, fordi virksomheden så mistænkes for enten at have noget at skjule, eller for slet ikke at være ansvarlig overhovedet, altså bevidst eller ubevidst uansvarlighed (Saxton et al., 2019; Kollat og Farache, 2017; Ihlen et al. 2011; Morsing et al, 2008).

Så ansvarligheden i sig selv kan udløse skepsis, og det samme kan manglende eller forfejlet kommunikation af ansvarligheden. Heri ligger nok en del af forklaringen på, at virksomheder kan være tilbøjelige til at fravælge at kommunikere deres samfundsansvar (Illia et al., 2013; Elving, 2010; Morsing et al., 2008).

CSR-kommunikation bliver for mange virksomheder et tveægget sværd, der både kan gavne og skade virksomheden, og det fører til "greenhushing" (Hviid, 2020) – altså at virksomhederne helt fravælger at fortælle om deres samfundsansvar, fordi de vurderer, at de potentielle skadevirkninger herved er større end de positive effekter kommunikationen kan have.

## 8.2.Hvad udløser skepsis – og hvordan kan den undgås?

Ser vi på, hvad forskningen siger om, hvad det er for en udfordring, virksomheder står overfor, når de skal kommunikere samfundsansvar, og især hvad der kan udløse skepsis, så er listen i dag lang. **Tabel 2** samler og modstiller hovedpunkterne, i CSR-litteraturen, i forhold til hvilke faktorer der hhv. udløser eller modvirker kritik og skepsis over for virksomheders CSR og CSR-kommunikation. Faktorerne er desuden organiseret i forhold til, om de relaterer sig til *kommunikation* i sig selv, til *virksomheden* bag kommunikationen, til *branchen* som virksomheden hører hjemme i, eller til *modtageren* af kommunikationen:

**Tabel 2: Hvad udløser skepsis og modstand over for CSR-kommunikation – og hvad kan modvirke den?:**

Hvad udløser skepsis/kritik/modstand over for CSR-kommunikationen?:	Hvad kan afhjælpe skepsis/udløse en positiv reaktion på CSR-kommunikationen?:
<b>FAKTORER RELATERET TIL KOMMUNIKATIONEN</b>	
Kommunikation der opfattes som uærlig, overfladisk eller uægte, f.eks. hvis den ikke følges op af handling, eller hvis kommunikationen forsøger at skjule, eller lyve om mangler i forhold til ansvarlighed	Kommunikation hvor virksomheden ærligt fortæller om sit arbejde med ansvarlighed, også når det ikke er fuldendt eller helt gennemført, og samtidig viser, hvordan den arbejder på at forbedre sig
Kommunikation af ansvarlighed der opfattes som inkonsistent, dvs. hvis virksomheden lover noget ét sted i virksomheden, eller på ét tidspunkt, og så gør noget andet andre steder i virksomheden, eller på andre tidspunkter	Kommunikation hvor virksomheden påviser vedvarende, fortløbende resultater som følge af sin ansvarlighedsdagsorden
Kommunikation der opfattes som uensartet/uintegreret, dvs. hvis modtageren oplever at virksomheden f.eks. siger forskellige ting i forskellige kanaler	Kommunikation der opleves som integreret, hvor modtageren oplever samstemmighed og evt. evne til at oversætte ansvaret til mange platforme og modtagere
Kommunikation, der fremstår selvpromoverende eller egoistisk, f.eks. med markedsføring eller konkurrence (positionering) som mål, eller med entydigt afsæt fra virksomhedens synspunkt	Kommunikation der tager afsæt i de mennesker eller områder, virksomheden hjælper med sit ansvarlighedstiltag, og som den fremstår oprigtigt interesseret i at hjælpe



Kommunikation der fremstår opportunistisk, f.eks. følger efter en social dagsorden, efter at den er blevet mainstream (follower)	Kommunikation hvor virksomheden fremstår som handlekraftig og parat, dvs. reagerer straks en ny social dagsorden kommer frem, og er med til at sætte fokus på den (first mover)
Kommunikation hvor virksomheden forsøger at booste sin ansvarlighed ved at kommunikere om sig selv som særligt ansvarlig, når den bare følger lovmæssige krav	Kommunikation hvor virksomheden tydeligt og indsigtsgivende viser, hvordan den følger lovmæssige krav og anbefalinger, som en naturlig del af forretningen
Virksomheder, der har udfordringer i forhold til ansvarlighed, påvirkes mere negativt af dette, hvis de samtidig kommunikerer deres CSR meget proaktivt	Virksomheder, der har problemer med deres ansvarlighed, påvirkes mindre negativt, hvis de samtidig kommunikerer deres øvrige CSR overvejende implicit eller i alle fald tilbageholdende
<b>FAKTORER RELATERET TIL VIRKSOMHEDEN</b>	
Hvis virksomheden har en svækket/svag legitimitet, dvs. et omdømme som dårlig, uprofessionel og uordentlig, så vil mulige ansvarlighedstiltag og kommunikation heraf have større risiko for at blive negativt modtaget	Hvis virksomheden har en stærk legitimitet, dvs. et omdømme som dygtig, professionel og ordentlig, så vil mulige ansvarlighedstiltag og kommunikation heraf have større chance for at blive positivt modtaget
Hvis virksomheden fremstår uprofessionel, eller inkompetent i forhold til ansvarsområdet, f.eks. hvis de udvalgte ansvarlighedstiltag ligger meget langt væk fra virksomhedens kompetence- og forretningsområde	Hvis kommunikationen knytter ansvarlighedstiltagene overbevisende sammen med virksomhedens forretningsområde, ressourcer og kompetencer, hvorved virksomheden viser, at den bruger sin ekspertise til at gøre godt
Hvis virksomheden samarbejder med nogen, som viser sig at have fejlet i forhold til ansvarlighed, vil dette kunne smitte negativt af på den måde, hvorpå modtagerne opfatter virksomheden	Hvis virksomheden samarbejder med andre, som har et godt ry i forhold til ansvarlighed, smitter dette positivt af på virksomheden
<b>FAKTORER RELATERET TIL BRANCHEN</b>	
Risikoen for at skepsis øges, hvis virksomhedens CSR-tiltag ikke harmonerer med omverdenens normer for hvilke typer af ansvar bestemte typer af virksomheder bør arbejde med: I forhold til produktionsvirksomheder er der tilbøjelighed til, at de ansvarsområder, som forbrugerne vægter højest og dermed forventer, at virksomheden arbejder med, ligger inden for miljø. Hvis virksomheden er en servicevirksomhed, forventes den generelt set at arbejde mere med ansvarlighed inden for sociale områder.	Chancen for positiv modtagelse øges, når virksomheden CSR-tiltag harmonerer med omverdenens normer for, hvilke typer af ansvar den pågældende type af virksomheder bør arbejde med: I forhold til produktionsvirksomheder er der tilbøjelighed til, at de ansvarsområder, som forbrugerne vægter højest og dermed forventer, at virksomheden arbejder med, ligger inden for miljø. Hvis virksomheden er en servicevirksomhed, forventes den generelt set at arbejde mere med ansvarlighed inden for sociale områder.
Nogle brancher har en større kritisk bevågenhed blandt forbrugerne, og bærer dermed et generaliseret negativt udgangspunkt i forhold til ansvarlighed f.eks. modebranchen, våbenbranchen, bankbranchen og flybranchen (men dette er noget, der forandrer sig hele tiden)	Andre brancher bærer et generaliseret positivt image på brancheniveau, f.eks. eventbranchen, dele af fødevarerbranchen (økologisk), samt plejeområdet (men dette er noget, der forandrer sig hele tiden)

En særlig form for skepsis handler om, at forbrugerne i forhold til nogle produkt- og serviceydelser kan opfatte ansvarlighed og f.eks. bæredygtighed som noget, der forringer kvaliteten. F.eks. luksusvarer har være nævnt her	I nogle produkt- og servicekategorier er ansvarlighed næsten en indlejret del af forbrugernes opfattelse, f.eks. visse dele af fødevarerområdet (økologi og lokalproduktion)
<b>FAKTORER RELATERET TIL MODTAGEREN</b>	
Når modtageren af CSR-kommunikationen oplever CSR-tiltaget og/eller kommunikationen heraf som personligt relevant, så vil fejl eller uansvarlige handlinger i relation til tiltaget have en mere negativ indflydelse på forbrugers overordnede opfattelse af virksomheden og dens ansvarlighed, end hvis modtageren ikke selv er særligt optaget af netop dette samfundsansvars-tiltag. Den negative opfattelse kan ydermere sjældent oprettes med andre positive tiltag – modtageren holder altså fast i sin negative opfattelse af virksomheden	Når modtageren ikke oplever CSR-tiltaget og/eller kommunikationen heraf som personligt relevant, så vil fejl eller uansvarlige handlinger i relation til tiltaget have en lille/mindre negativ indflydelse på forbrugers overordnede opfattelse af virksomheden og dens ansvarlighed. Samtidig kan en mulig negativ opfattelse ændres hvis virksomheden foretager andre ansvarlige tiltag, der retter sig mod områder, som forbrugeren til gengæld opfatter som personligt relevante
Hvis modtageren er optaget af ansvarlighed, kan kommunikation, der er envejs og overvejende informerende, skabe skepsis, fordi den virker afvisende, som om den har noget at skjule eller ikke er ægte interesseret i modtageren	Hvis modtageren er optaget af ansvarlighed, kan kommunikation, der er emotionelt orienteret og inviterer til dialog og involvering, skabe tillid
Hvis modtageren ikke er optaget af ansvarlighed, kan kommunikation der er emotionelt orienteret og inviterer til dialog og involvering opfattes som aggressiv, påtrængende og selvpromoverende og dermed skabe skepsis	Hvis modtageren ikke er optaget af ansvarlighed, kan kommunikation, der informerer faktisk uden større involvering af modtageren, skabe tillid
<b>FAKTORER RELATERET TIL ANSVARLIGHEDSTILTAGET</b>	
Ansvarlighedstiltag, der opfattes som løse eller ligefrem i modstrid med forretningen udløser ofte skepsis (opfattes som greenwashing)	Ansvarlighedstiltag, der opfattes som integrerede i, eller i tråd med forretningen opfattes overvejende positivt

Egen tilvirkning (baseret på: Beldad et al., 2020; Brunk og Boer, 2020; Hanson et al., 2019; Saxton et al., 2019; Iglesias et al., 2018; Brunner og Langner, 2017; Kollat og Farache, 2017; Illia et al., 2013; Elving, 2010; Morsing et al., 2008, Morsing og Schultz, 2006).

Ser vi på fundene i tabellen, er det tydeligt, at skepsis kommer af mange ting, og at virksomhederne i sandhed står over for en svær udfordring, hvor dét at finde balancen mellem at fremstå kompetent og handlekraftig på den ene side, og ærlig og lyttende på den anden, gør det let at træde forkert.

Samfundsansvar, bæredygtighed, klima etc. er følsomme emneområder, og derfor er kommunikation af virksomhedens handlinger i forhold til disse emner også et spørgsmål om ekstrem lydhørhed, indføling og timing. Morsing og Schultz (2006) har beskrevet CSR-kommunikation som at arbejde med "a moving target", hvilket netop handler om, at omverdenens dagsorden og følsomhed hele tiden ændrer sig. Det, der var forbrugernes foretrukne ansvarlighedsemne i går, er det ikke i morgen, og emner, som virksomheder aldrig troede offentligheden ville interessere sig for, bliver pludseligt, over natten, de mest afgørende for deres omdømme. Derfor er det også værd at bemærke, at selvom der lige nu er forskningsundersøgelser, der peger på en positiv eller negativ sammenhæng mellem f.eks. bestemte branche-, eller virksomhedstyper og ansvarlighedsområder (f.eks. Hanson et al., 2019), så ændrer dette sig hele tiden. Tænk bare på, hvordan forbrugerne i de senere år har reageret så voldsomt på burhøns i æggeproduktionen herhjemme, at det efterhånden er udfaset i B2C-markedet. Dette selvom denne produktionsform har været accepteret i årtier, og på trods af at burhøns sikrer en højere standard og fødevarer sikkerhed end fritgående høns. Forbrugernes følsomhed i forhold til dette område rykkede sig hurtigt, og ikke uden at flere danske æggeproducenter fik ørerne i maskinen undervejs. #StopHateForProfit og #Blacklivesmatter-bevægelserne er et andet eksempel på, hvor uforudsigeligt og hurtigt samfundets forventninger og præferencer flytter sig, når det kommer til, hvilke typer af samfundsansvar virksomheder kan og bør bidrage til. Der er nok ikke mange, der for bare et år siden havde gættet på, at selv små danske virksomheder ville, under de to hashtags, kaste sig ind i en international antiracisme-bevægelse i 2020.

Derfor handler CSR-kommunikation i dag lige så meget om at lytte, som det gør om at tale (Brunk og Boer, 2020; Iglesias et al., 2019; Etter, 2014). Tonedøve virksomheder og kommunikation kan for alvor slå sig her (Brunk og Boer, 2020; Iglesias et al., 2018), og så er det tydeligt, at når det kommer til ansvarlighed, så er de kritiske briller for alvor indstillet hos modtagerne. F.eks. fremhæver Landbrug og Fødevarer i deres rapport om Millenials, altså forbrugere født mellem 1980 og 2000, at:

*Det er lettere for Millenials at nævne brands og virksomheder, som har gjort et dårligt indtryk, frem for nogle, som gør det godt (...) hensyn til mennesker såvel som dyr i produktionen er gået hen og blevet en hygiejne-faktor. Dvs. det er et hensyn som virksomhederne skal leve op til, men ikke direkte belønnes for. De straffes derimod, hvis de ikke lever op til det (2017, s. 50).*

Samtidig er det også tydeligt, at skepsis især retter sig imod virksomheder og handlinger, som ikke opleves som ægte. Det vil typisk sige, at virksomheden ikke for alvor påtager sig og vægter ansvaret, at ansvarlighedstiltaget forekommer forceret eller opportunistisk, eller at virksomheder siger ét og gør noget andet. Så CSR-kommunikation kan kun lykkes, hvis CSR-dagsordenen er på plads og ægtefølt i hele organisationen:

*Trust can be built if the corporate actions and communication are consistent with one another, if the corporation speaks with one voice and if the corporation shows interest and responsibility towards external demands* (Kollat og Farache, 2017, s. 505).

Dermed står det også klart, at vil man kommunikere virksomhedens samfundsansvar, så er det ikke noget, der kan planlægges en gang om året, for så at tage kampagnerne op af skuffen og skyde dem af som perler på en snor. Det kræver vedholdende og løbende orientering udadtil, i forhold til hvad der rører sig derude (Iglesias et al., 2019; Saxton et al., 2019; Etter, 2014). Dyb og aktuel indsigt i, hvad omverdenen og især modtagende er optagede af og reagerer på, er afgørende, og det samme er evnen til at reagere på dette løbende (Brunk og Boer, 2020; Kollat og Farache, 2017) - og her spiller sociale medier en afgørende rolle (Kollat og Farache, 2017; Etter, 2014).

Med sociale medier opstår både nye muligheder og udfordringer for virksomheder i relation til deres CSR-kommunikation (Iglesias et al., 2018; Kollat og Farache, 2017; Etter, 2014). I forlængelse af den stakeholder-orienterede CSR-tilgang, tilbyder særligt de sociale medier muligheden for en ligeværdig, umedieret dialog mellem virksomhed og stakeholdere. Dette er samtidig målsætningen i megen stakeholder management, og i den relationelle CSR-tilgang (Kollat og Farache, 2017; Jing og Song, 2017; Etter, 2014; Morsing og Schultz, 2009):

*Social media allows stakeholders to get access to information they could not reach before. As a result, organizations can establish a much more intense and interactive CSR communication network* (Kollat og Farache, 2017, s. 507).

Men samtidig åbner sociale medier også for, at alle kan komme til orde (Weder et al., 2019) og samtalen på disse platforme går hurtigt (Saxton et al., 2019; Haug, 2017; Kollat og Farache, 2017; Etter, 2014).

Så det er også i dette regi, at mange shitstorme starter, og bliver svære for virksomheden at begrænse - især hvis virksomheden ikke selv formår at indgå i dialogen på mediernes og stakeholdernes præmisser (Saxton et al., 2019; Kollat og Farache, 2017; Haug, 2017; Etter, 2014).

### **8.3.Opvejer godt skidt - og er det alt eller intet?**

Mange virksomheder vil nok genkende den særlige udfordring i forhold til samfundsansvar og skepsis, som er forholdet mellem positive CSR-tiltag og negative eller 'uansvarlige' handlinger - og hvordan de tilsammen påvirker f.eks. kunderne. Altså, hvis en virksomhed, som det formodentligt ofte er tilfældet, ikke kan fremvise en entydigt positiv forretningsgang i forhold til ansvarlighed, hvordan påvirker det så forbrugernes opfattelse af brandet? Eller sagt på en anden måde, kan gode gerninger gøre op for urent trav andre steder i maskineriet - og har lidt også ret? Her finder Brunk og Boer (2020) en række interessante tendenser: Først og fremmest viser de, ikke overraskende, at uansvarlige handlinger (unethical behaviour) påvirker modtagernes opfattelse af brandet negativt. Men ydermere finder de også, at graden af indflydelse og varigheden heraf, afhænger af, hvor afgørende eller 'vigtig' den positive eller negative handling er for forbrugeren: Hvis forbrugeren er meget optaget af netop det ansvarlighedsområde, som virksomheden ikke lever op til, eller måske ligefrem har begået noget uansvarligt indenfor, kan gode gerninger andre steder i forretningen, eller på et senere tidspunkt sjældent ændre forbrugerenes negative opfattelse af brandets ansvarlighed. Men hvis forbrugeren ikke er specielt optaget af det ansvarlighedsområde, som virksomheden har fejlet indenfor, så kan andre positive CSR-tiltag godt opveje for de negative, og forbrugeren kan have eller få en overordnet positiv opfattelse af brandet som ansvarligt (Schmeltz, 2017).

Dette er måske ikke så overraskende, men i en kommunikationssammenhæng er det brugbar viden. Det betyder nemlig, at virksomheden, der har områder i forretningen, som ikke helt lever op til gældende CSR-dagsordner blandt deres stakeholdere, alligevel godt kan have gavn af at forfølge andre CSR-dagsordner andre steder i forretningen. Det er altså ikke alt-eller-intet.

Når det handler om, hvad kommunikationen kan gøre, kan man samtidig arbejde med at kommunikere de 'uheldige' dele af forretningen på en måde, så de både fremstår transparente (jf. ærlighed og åbenhed), men også så de fremstår uinteressante i forhold til forbrugernes dagsorden. Vender vi tilbage til burhøns-eksemplet, kunne det måske forklare, hvorfor ægproducenter, der ellers arbejder med fine CSR-dagsordner, har svært ved at opveje, at de også har burhøns i produktionen: Dyrevelfærd er måske en ansvarlighedsdagsorden der er vigtigere for, og tættere på forbrugerne, end f.eks. sikkerhed i produktionen. Så hvis æggeproducenten skulle forsøge at gøre noget ved det, kunne det være relevant at lytte til, hvordan den rene produktion kunne kommunikeres mere aktuell og relevant for forbrugeren, og dermed rykke længere op på deres dagsorden.

Hvis virksomheder overvejer, om det overhovedet kan betale sig at kommunikere deres samfundsansvar, hvis de ikke har en fuldt ansvarlig værdikæde, eller hvis de tidligere har haft problemer med dette, så finder Brunk og Boer ligefrem at:

*While consumers might condemn a specific transgression when it occurs, the immediate negative impact on CPE [consumer perceived ethicality] might not be as enduring as previously assumed, if consumers become aware of other positive CSR-related activities. (...) in the long run consumers are more forgiving in the case of brand misconduct because the perceptual damage caused by transgression can be alleviated and counterbalanced by virtuous behavior. (...) In the event of a brand crisis, brand sales may only be impacted in the short run. In cases where, following a scandal, the tainted brand manages to communicate positive CSR engagement, pre-crisis sales levels may be recovered or exceeded (2020, s. 454).*

I sidste ende handler CSR-kommunikation om tillid (Kollat og Farache, 2017). Hvis modtagerne har tillid til virksomheden, er sandsynligheden for at CSR-kommunikationen bliver vel modtaget langt større, end hvis de ingen relation har til den. Og hvis de modsat har mistillid til virksomheden, vil selv veludført CSR-kommunikation have svært ved at lave om på dette (Brunk og Boer, 2020). Derfor er tillid og troværdighed så centralt et emne i CSR-kommunikation i dag. Virksomheder, som arbejder med at opbygge tillid blandt deres stakeholdere, og som formår at få kunderne til at stole på sig, klarer sig langt bedre, ikke bare i forhold til samfundsansvar, men i det hele taget. Det gør de, fordi tillid er fundamentet for relationer, og relationer åbner for loyalitet og fællesforståelse, hvilket de fleste virksomheder og især brand managers higer efter i dag (Brunk og Boer, 2020; Kollat og Farache, 2017):

*The ultimate goal of marketing is to generate an intense bond between the consumer and the brand, and the main ingredient of this bond is "trust" (Kollat og Farache, 2017, s. 505).*

CSR-kommunikation behøver derfor tillid, og omvendt skaber CSR-kommunikation også tillid, så også her finder vi et grundlæggende argument for at CSR-kommunikation bør prioriteres højt i virksomheder i dag.

## 9. Tillid og troværdighed: CSR-kommunikationens fundament

---

### 9.1. Tillid og troværdighed er noget du gør dig fortjent til

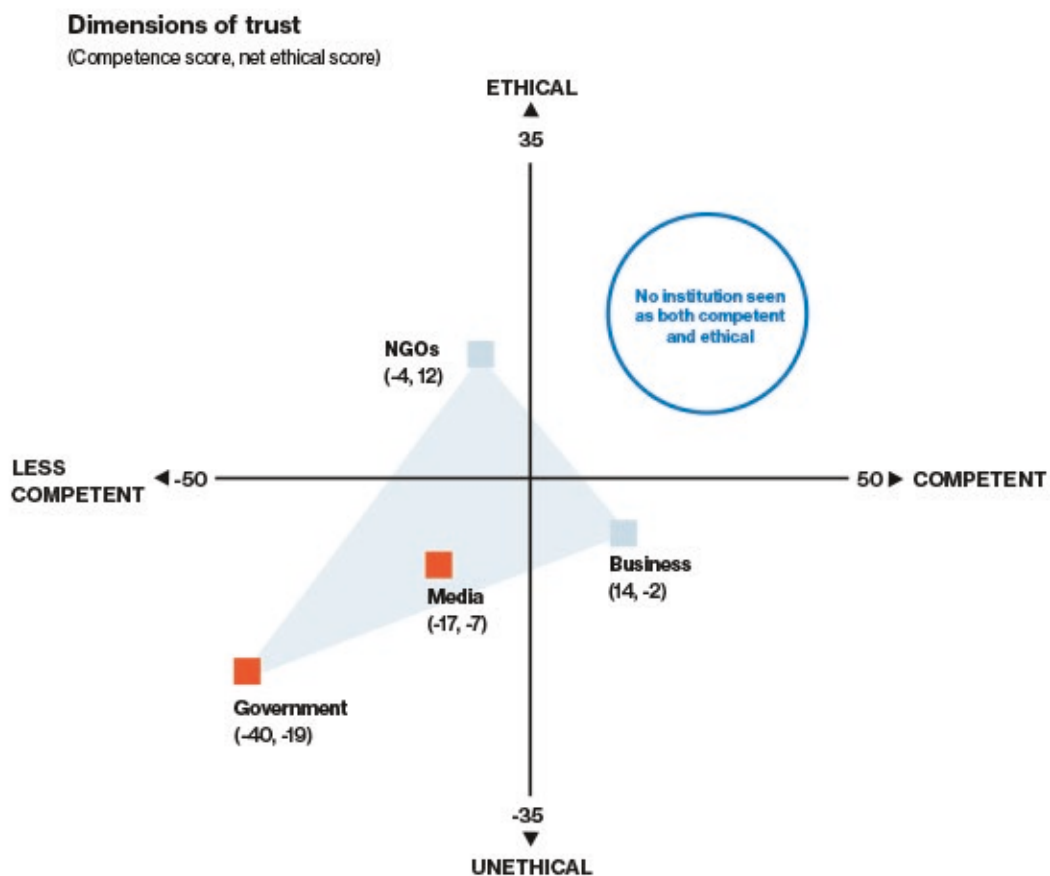
Blandt CSR-eksperter internationalt er der meget bred enighed om, at tillid og troværdighed er et helt nødvendigt fundament for, at CSR og CSR-kommunikation kan lykkes (Beldad et al., 2020; Brunk og Boer, 2020; Hanson et al., 2019; Saxton et al., 2019; Iglesias et al., 2018; Brunner og Langner, 2017; Kollat og Farache, 2017; Illia et al., 2013; Elving, 2010; Morsing et al., 2008, Morsing og Schultz, 2006). Virksomhedens stakeholdere, og omverdenen i det hele taget, skal have en grundlæggende tillid til virksomheden, til dens professionalisme, kompetencer og oprigtigt følte ansvarlighedsdagsorden, ellers vil CSR-tiltag og -kommunikation sjældent blive opfattet som troværdige (Brunk og Boer, 2020; Kollat og Farache, 2017; Ihlen et al., 2011). I tråd hermed er det afgørende, at den ansvarlighedsdagsorden og de tiltag, virksomheden forfølger, opleves som 'rigtige' for virksomheden og dens forretningsområder. Det vil sige, at omverdenen tror på, at virksomheden:

1. forfølger disse dagsordner, fordi den oprigtigt og uden skumle bagtanker ønsker at bidrage til at løse dem,
2. er den rigtige til opgaven, dvs. har de rette kompetencer til, og muligheder for at bidrage til at løse den pågældende problemstilling.

Så tillid handler både om virksomhedens ægtføjte godhjertethed, altså dens *etik*, og om dens dygtighed og relevans i forhold til opgaven, altså dens *kompetencer* (Ihlen et al., 2011). Edelman, som står bag det internationalt ansete "Trust Barometer" (Edelman, 2020), siger i tråd hermed, at "Trust is built on competence and ethics" (Edelman, 2020), og når kommunikationsbureauet vurderer tilliden til virksomheder, såvel som til organisationstyper generelt, er det netop de to dimensioner, som de vurderer på.

**Figur 10** viser resultatet fra deres seneste undersøgelse af, hvilke typer af organisationer vi i dag har mest tillid til:





At tillid og troværdighed har flere dimensioner, understreger flere eksperter (Gass og Seiter, 2018; Kollat og Farache, 2017). Kollat og Farache siger:

*Trust [is] a multidimensional phenomenon, including rational and emotional components (...). The emotional bond in question is not just in the relationship but is, in large part, a belief in the moral character and 'goodwill' of the trustee in the trusting relationship (2017, s. 506).*

Hermed peger de dels på, at tillid er både et rationelt og emotionelt fænomen, men også på at tillid og troværdighed er modtagerstyret (Gass og Seiter, 2018). Det vil sige, at det er modtageren, altså i dette tilfælde stakeholderne og omverdenen, der vælger at vise tillid til, og tro på virksomheden.

Tillid er derfor noget, man skal gøre sig fortjent (jf. *tro-værdig*) til, ved at opføre sig - og kommunikere - troværdigt, og virksomheder kan aldrig påberåbe sig tillid, eller skabe den alene.

At tillid og troværdighed er modtagerstyret betyder endvidere, at tillid er dynamisk, så dét der opfattes som tillidsvækkende i én sammenhæng, af én modtager, gør det ikke per automatik hos en anden. Dermed kommer vi også frem til den sidste pointe om tillid og troværdighed, som er relevant i forhold til dette studie, nemlig at tillid og troværdighed opstår i, og som et resultat af, relationen mellem virksomheden og modtager:

*Trust is regarded as the primary indicator of a strong management-stakeholder exchange relationship (...) trust seems to be a great source of competitiveness for corporations* (Kollat og Farache, 2017, s. 506).

Dermed er tillid heller ikke noget, virksomheden bare får ved en enkelt ansvarlig handling, eller efter en enkelt kampagne. Tillid opbygges over tid og igennem gentagne interaktioner med omverdenen og stakeholderne. Måske kan man endda tænke i, at tillid går begge veje. Så hvis virksomheden ikke viser modtageren tillid, og f.eks. undlader at kommunikere sit samfundsansvar, fordi den ikke har tillid til at modtageren tager vel imod det, så bliver det samtidig svært at skabe betingelserne for, at modtageren viser virksomheden tillid. Og vice versa: Hvis virksomheden viser omverdenen tillid og kommunikerer sit samfundsansvar, selvom den ikke er fuldstændig i hus med dette, så vil denne tillidserklæring potentielt udløse tillid til virksomheden fra omverdenen.

I forbindelse med arbejdet med at gøre sig fortjent til omverdenens tillid, peger forskningen på, at det er særligt afgørende, at virksomheden tilgodeser og formår at pleje den emotionelle side af relationen mellem den og f.eks. forbrugeren fordi:

*...the creation of an emotional bond seems to have a greater impact on consumer trust* (Kollat og Farache, 2017, s. 507).

Her ser vi en del af forklaringen på, at CSR-kommunikation i dag ikke længere kun kan være afrapportering igennem årsregnskabet, men at mere uformelle medier og andre kommunikationsformer er kommet til: Når CSR-kommunikationen skal opbygge relationer og dermed styrke det emotionelle bånd med forbrugerne, skal der ganske enkelt andre kommunikationsformer og kanaler til, end hvis den udelukkende skulle fungere som rationel faktabaseret afrapportering (Saxton et al., 2019).

## 9.2. Tillidsvækkende kommunikation

Når vi lytter til, hvad eksperterne siger om tillid, bliver det klart, at kommunikation, der søger at opbygge tillid, også skal indarbejde de forskellige dimensioner, som tilliden består af. Derfor skal CSR-kommunikation ramme ind i de forskellige dimensioner, samtidig med at den opfylder sit øvrige formål:

*To build trust, communication efforts have to incorporate rational as well as emotional components, or, in other words, trigger informational and transformational processing of the communicated content (Kollat og Farache, 2017, s. 506).*

**Figur 10**, samler de anbefalinger, der gives i litteraturen til, hvordan CSR-kommunikation kan skabe tillid. Figuren indeholder de 4 dimensioner af tillid (*kompetence, etik, rationalitet og emotionalitet*) og giver desuden eksempler på, hvordan CSR-kommunikationen kan spille ind i hver af dimensionerne:



Figur 10: CSR-kommunikationens fire tillidsdimensioner: Egen tilvirkning (baseret på: Edelman, 2020; Kollat og Farache, 2020; Iglesias et al., 2018; Ihlen et al., 2011).

### 9.3. Troværdig kommunikation

Et af de ekspertområder, der har særligt fokus på, hvordan kommunikation skaber troværdighed, er det fagområde inden for retorikken, der på engelsk kaldes "Persuasion", på dansk overtalelsesteori (Gass og Seiter, 2018). Her finder vi omfattende forskning i, hvad der skaber troværdighed i og til kommunikation, hvilket gør området relevant i et working paper, undersøger, hvordan virksomheder kan kommunikere deres samfundsansvar med overbevisning.

Troværdighed (som også kaldes ethos) indeholder ifølge forskningen **tre primære dimensioner**, som hidtil har været de mest afgørende for, at en organisation eller person bliver opfattet som værende troværdig (Gass og Seiter, 2018):

- **Ekspertise** (expertise). Dvs. hvad vi gør (jf. kompetencer og kvalifikationer)
- **Integritet** (trustworthiness). Dvs. hvad vi er gjort af
- **Omsorgsfuldhed** (goodwill). Dvs. hvad vi gør for andre

Af de tre primære dimensioner har flere studier vist, at ekspertise har den største indflydelse på den opfattede troværdighed (Gass og Seiter, 2018). Troværdighed indeholder dog ifølge forskningen yderligere **tre sekundære dimensioner** (Gass & Seiter, 2018):

- **Udadvendthed** (extroversion). Dvs. hvor opsøgende og entusiastiske vi er
- **Ro/fattethed** (composure). Dvs. hvor 'cool' vi er
- **Elskværdighed** (sociability). Dvs. hvor nemme vi er at holde af (likeability)

Så hvis en virksomhed ønsker at fremstå troværdig, kan den med fordel forsøge at demonstrere, i første omgang de tre primære dimensioner. Både i det som virksomheden kommunikerer, og den måde virksomheden kommunikerer det på. Noget tyder dog på, at de tre sekundære dimensioner i nogle tilfælde, og over for nogle modtagere, kan være mindst lige så afgørende for den opfattede troværdighed, som de primære (Gass og Seiter, 2018). Ser vi på f.eks. influencers, så er det måske en del af forklaringen på, hvorfor helt 'almindelige' mennesker, kan overbevise andre om at f.eks. bestemte slankekure virker, selvom de ikke er diætister eller ernæringseksperter. Eller på at en kendt skuespiller kan få folk til at købe mere kaffe, selvom han ikke er 'kaffe-fagkyndig'.

Disse influencere scorer dermed ikke højt på de tre primære dimensioner, de er ikke eksperter i traditionel forstand.

Men til gengæld opfattes de, af deres følgere, i høj grad som udadvendte, cool og likeable. Så alt efter hvilken modtager virksomheden står overfor, kan de forskellige dimensioner anvendes i kombination for at skabe størst mulig troværdighed for virksomheden.

Dette bringer os til den sidste indsigt om troværdighed, som virksomheder bør overveje, hvis de gerne vil opnå troværdighed hos modtagerne af CSR-kommunikationen. Troværdighed er, ligesom tillid, *situationsbestemt* og dermed *dynamisk*. Virksomhedens umiddelbare troværdighed skifter ganske enkelt, alt efter hvilken modtager og hvilket ansvarlighedsemne, den kommunikerer om: Taler virksomheden f.eks. til egne medarbejdere om, hvordan den arbejder med ligestilling, opfattes dette umiddelbart som mere troværdigt (forudsat at den rent faktisk arbejder med dette), end hvis den taler med sine konkurrenter om dette. Eller hvis virksomheden udtaler sig om noget inden for eget forretningsområde, så vil den opnå større troværdighed, end hvis den udtaler sig om noget, der er meget langt væk fra forretningen (jf. ekspertise).

Samler vi disse forskningsindsigter i, hvad der skaber troværdighed hos modtageren af vores kommunikation, kan følgende tabel give konkrete eksempler på, hvad der skaber troværdighed i kommunikationen af samfundsansvar:

**Tablet 3:** Hvad skaber troværdighed i kommunikation af samfundsansvar?

Troværdigheds-dimension	Eksempel
Vis, at virksomheden er <b>kompetent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giv konkrete eksempler på, hvordan virksomheden løser ansvarlighedsudfordringen, gerne med egne eksperter som afsendere.</li> <li>• Demonstrer, hvordan virksomhedens qua/via/i forretningen og dens ressourcer og kompetencer bidrager til at løse sociale udfordringer.</li> <li>• Lad virksomhedens specialister kommunikere om deres områder i forretningen.</li> <li>• Vis, at I har sat jer ind i det ansvarlighedsområde som I har valgt at arbejde med.</li> <li>• Kommunikér overbevisende, uden fejl og sjusk.</li> </ul>
Vis, at virksomheden er <b>til at stole på</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Følg op på henvendelser f.eks. på SoMe.</li> <li>• Vær ærlige/lyv ikke, også når noget ikke er optimalt løst.</li> <li>• Hold aftaler.</li> <li>• Vær transparente; fortæl, hvordan og hvorfor I gør, som I gør.</li> <li>• Fortæl det, når I fravælger at forfølge noget, fordi det er uhensigtsmæssigt (i et ansvarligheds perspektiv).</li> <li>• Går noget galt, så vær de første til at fortælle om det, og gør det ærligt og åbent, med fokus på hvad I har lært og vil gøre anderledes fremadrettet.</li> </ul>

Vis, at virksomheden <b>kerer sig/drager omsorg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stil virksomhedens viden og knowhow til rådighed for andre.</li> <li>• Vis, hvordan virksomhedens ansvarlighedstiltag hjælper (andre), og tag afsæt i deres perspektiv, ikke virksomhedens.</li> <li>• Hjælp kunderne og vis dem, at de betyder noget for jer.</li> <li>• Ros andre, der gør det godt i forhold til det ansvarhedsområde, som I også bidrager til.</li> <li>• Hvis jeres konkurrenter gør det godt i forhold til ansvarhedsområdet, så overvej at give dem kredit for det/rose dem.</li> </ul>
Vær <b>udadvendt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svar, når nogen henvender sig via f.eks. SoMe.</li> <li>• Gå aktivt ind i dialoger f.eks. på SoMe eller i pressen, som omhandler virksomhedens forretningsområde/ ansvarlighedstiltag (også selvom ingen har talt direkte til virksomheden).</li> <li>• Kom kritik i forkøbet, især på SoMe.</li> <li>• Deltag i den offentlige debat (når den berører virksomhedens forretningsområde eller ansvarhedsdagsorden).</li> </ul>
Vær <b>cool</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikér overbevisende, korrekt og 'lækkert'.</li> <li>• Bevar roen, også når nogen angriber, f.eks. på SoMe.</li> <li>• Etabler partnerskaber med andre som er cool (f.eks. influencere).</li> </ul>
Vær <b>elskværdig/likeable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inddrag andre (f.eks. samarbejdspartnere), når I kommunikerer (f.eks. tag dem i opslag på SoMe).</li> <li>• Del spotlightet; når der er positiv opmærksomhed på virksomheden, så giv plads i lyset til andre (kunder, samarbejdspartnere og især dem der påvirkes af CSR-tiltaget).</li> <li>• Bidrag til den gode stemning (f.eks. når en meme, eller et hashtag flourerer, så overvej, om virksomheden kan kommunikere med).</li> <li>• Vis, når andre kan lide jer (liker, tagger, deler, kommenterer, omtaler, roser) (både på SoMe og andre platforme), f.eks. ved at kommentere retur, like, tagge og dele, eller gengive omtalen på egne medier.</li> <li>• Få andre til at fortælle de gode historier om jer(es ansvarlighed), f.eks. via testimonials fra medarbejdere, ambassadører eller influencere.</li> <li>• Brug humor og (selv)ironi, når det passer ind.</li> </ul>

Egen tilvirkning (baseret på Gass og Seiter, 2018)

Eksemplerne i tabellen der viser, hvordan virksomheden kan kommunikere troværdigt via de seks dimensioner, fokuserer overvejende på kommunikation af samfundsansvar. Det er dog en vigtig pointe, at når udenforstående vurderer virksomhedens troværdighed, så skelner de sjældent mellem virksomhedens CSR-kommunikation og f.eks. dens 'almindelige' markedsføring, eller CEO'ens personlige posts på LinkedIn.

Derfor bør anbefalingerne til troværdighedsskabende og tillidsopbyggende kommunikation gælde alle områder af virksomhedens kommunikation, hvilket igen forklarer, hvorfor den strategiske, integrerede tilgang til CSR-kommunikation er nødvendig (Weder et al., 2019; Saxton et al., 2019; Ihlen et al., 2011).

## 10. CSR-kommunikation til medarbejderne

---

### 10.1. Medarbejderne i frontlinjen

Traditionelt har CSR-kommunikation haft et overvejende eksternt fokus (Weder et al., 2019). I dag ser vi dog et stadigt stigende fokus på den interne kommunikation, som i første omgang hænger sammen med den integrerede tilgang til samfundsansvar. Måske er dette fokus kommet yderligere i fokus på grund af nye generationer på arbejdsmarkedet (Aziz og Jones, 2019; Weder et al., 2019; Deloitte, 2018), som har andre, mere ansvars- og værdiorienterede, forventninger til deres arbejdsplads:

*Inside the organization, a civic-minded and well-being-oriented generation of employees calls for a new consciousness regarding corporate responsibility also internally (Weder et al., 2019, s. 199).*

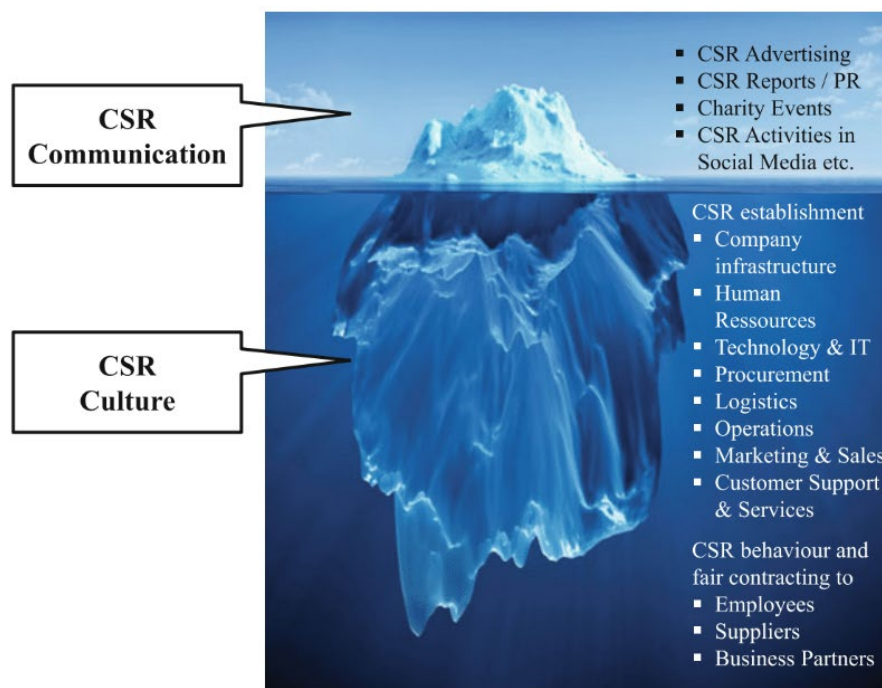
Derfor er kommunikation af samfundsansvar i dag lige så vigtigt internt som eksternt (Weder et al., 2019). Blandt andre Morsing og Schultz (2006) forklarer da også, at det første og mest afgørende skridt i en integreret tilgang til CSR-kommunikationen altid bør være at involvere medarbejderne i virksomhedens samfundsansvar. Forklaringen er, at det er medarbejderne, der i sidste ende kommer til at møde omverdenen, og dermed kommunikere virksomhedens samfundsansvar. Medarbejderne udgør hovedparten af virksomhedens kontaktflader til omverdenen - dens bevidste og ubevidste touch points (Iglesias et al., 2018). Dermed er det her, der er størst mulighed for at se og påvirke omverdenens reaktioner på virksomhedens ansvarlighedsarbejde, spotte nye bevægelser og dagsordner i relation hertil og i det hele taget kommunikere virksomhedens samfundsansvar:

*Purpose requires participation not just from senior executives (though their buy-in as leadership is indeed critical); but from all employees – regardless of role, rank, and tenure at an organization. Everyone has an essential role in shaping and influencing purpose (Montgomery, 2017).*

Medarbejdernes involvering, og dermed ejerskab i forhold til virksomhedens samfundsansvar giver ikke bare en mere konsekvent og konsistent kommunikation af virksomhedens samfundsansvar (Iglesias et al., 2018). Når alle medarbejdere er involverede og føler ejerskab, opnår virksomheden også en større troværdighed, fordi det sikrer sammenhæng mellem ord og handlinger (Iglesias et al., 2018; Ihlen et al., 2011).



I tråd med dette genbruger Brunner og Langner (2017) Hall's (1977) vidt udbredte metafor for forholdet mellem organisationskulturen og virksomhedens ydre fremtoning: isbjerget. En velfungerende kommunikation af virksomhedens samfundsansvar bygger på en integreret tilgang til samfundsansvar, og den kræver derfor, at ansvarligheden og virksomhedens purpose forankres dybt i virksomhedens kultur fremfor at forblive overfladiske skindværdier. Det illustrerer de i følgende billede:



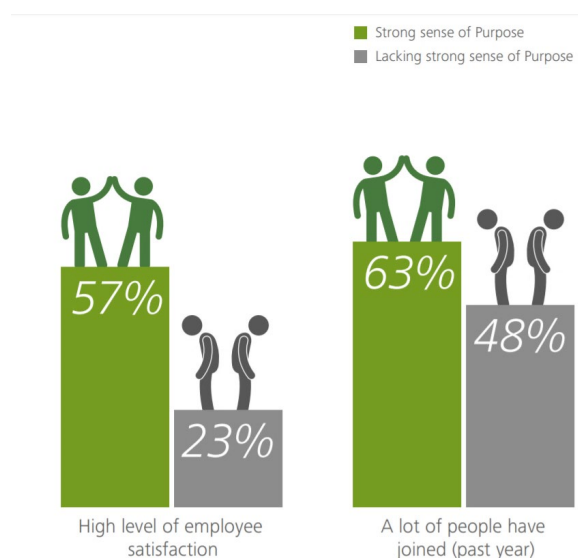
Figur 11: CSR-kultur, fundamentet for CSR-kommunikation (Brunner og Langner, 2017, s. 156).

## 10.2. Samfundsansvar og employer branding

Virksomhedens samfundsansvar kan også spille en positiv og afgørende rolle i rekrutteringsøjemed. Lis (2012) finder, at samfundsansvar kan være et effektivt værktøj til at tiltrække nye medarbejdere, da potentielle kandidater opfatter virksomheder der arbejder med samfundsansvar som mere tiltrækkende som arbejdsgivere. I det hele taget viser flere studier (Aziz et al., 2019; Bailey og Miligan, 2019; Deloitte, 2018; Deloitte, 2015), at en ansvarlig profil og et purpose, som de potentielle talenter deler, er vigtigt især for nyere generationer på arbejdsmarkedet.

*People are looking to buy from and work for organizations that share their values and stay true to them* (Smith og Miligan, 2015, s. 6).

Virksomhedens ansvarlighedsprofil vægtes altså højt af især de yngre generationer (millennials og Gen Z), når de overvejer, hvor de vil søge ansættelse. F.eks. svarede seks ud af ti millennials ifølge Deloitte (2015) at, virksomhedens purpose var medvirkende til, at de valgte deres nuværende arbejdsgiver, lige som vi i denne gruppe ser en nær sammenhæng mellem virksomhedens purpose, egen motivation og virksomhedens evne til at tiltrække talent:



Figur 12: Sammenhæng mellem virksomhedens purpose, tiltrækning af nye medarbejdere og medarbejdernes tilfredshed og (Deloitte, 2015, s. 12).

I tråd med dette undersøgte Jones et al., (2017), hvilken rolle CSR-aktiviteter spiller i at tiltrække nye medarbejdere generelt. Her fandt de, at mange jobsøgende tiltrækkes af virksomheder med stærke og velkommunikerede CSR-dagsordner, og at de jobsøgende begrundede denne tiltrækning med at de:

- Forventer, at de ville føle stolthed ved at blive associeret med virksomheden
- Oplever et match mellem deres personlige værdier og virksomhedens værdier og purpose
- Forventer, at virksomheden behandler sine medarbejdere godt

Især de yngre generationer af medarbejdere har høje forventninger til, at virksomhederne tager samfundsansvar:

*Millennials want leaders to more aggressively commit to making a tangible impact on the world (Deloitte, 2018, s. 2).*

Samtidig går nogle forskere i dag så langt som til også at foreslå, at hvis virksomheden for alvor vil indlejre og integrere sin CSR-dagsorden strategisk og kulturelt i organisationen, så skal den ikke bare opdrage, uddanne og give de eksisterende medarbejdere ejerskab til dagsordenen. Virksomheden skal måske ligefrem hyre efter værdierne:

*...hire employees whose values are aligned with their brand's CSR-practices and design training programs to encourage socially responsible behavior among employees (Iglesias et al., 2018)*

Når medarbejderne udvælges efter og inddrages i virksomhedens værdier og CSR-dagsorden, er der, ifølge forskerne, grobund for en absolut troværdig, dvs. dybtfølt og integreret kommunikation af samfundsansvar på tværs af alle touch points (Iglesias et al., 2018).

Det rette og velkommunikerede purpose kan altså være afgørende for, at virksomheden tiltrækker talentfulde medarbejdere, som dermed fra dag ét deler og understøtter virksomhedens værdier og CSR-arbejde. Denne sammenhæng følger - ikke overraskende - med ind i arbejdslivet i virksomheden (Iglesias et al., 2018). Det viser sig nemlig, at medarbejdere, der deler deres virksomheds ansvarlighedsdagsorden og purpose, har højere arbejdsglæde, motivation og lyst til at anbefale virksomheden til andre (Weder et al., 2019). Er der omvendt en modsætning mellem virksomhedens purpose og ansvarlighedsdagsorden og medarbejdernes værdier, eller oplever de at blive påtvunget et purpose, som de ikke deler, kan det få negativ indflydelse på medarbejdernes arbejdsglæde:

*The study shows that incongruity between employees' CSR beliefs, and their employer's CSR beliefs has a negative effect on an employee's quality of work life. Yet, if congruity exists, CSR programs can foster the construction of an ecologically, ethically, and environmentally responsible corporate self (Weder et al., 2019, s. 202).*

Endeligt er der den klare fordel ved at starte internt i forhold til CSR-kommunikationen, at alle kunder også potentielt er nye medarbejdere og vice versa. Lige som skellet mellem intern og ekstern kommunikation er i opløsning, er den entydige placering af stakeholdere i statiske grupper det også (Schmidt og Miligan, 2015; Freeman, 2011). Så tænker man *employer branding*, HR og rekruttering, så er medarbejdernes kommunikation af brandet og dermed af virksomhedens samfundsansvar en afgørende faktor i at tiltrække nyt og kvalificeret talent til virksomheden.

### 10.3. Når corporate responsibility bliver corporate control

Ser man på disse pointer fra et ledelsesmæssigt perspektiv, kan man dog rejse en etisk bekymring: Hvis virksomheder begynder at rekruttere og hyre efter personlige værdier og ansvarlighedsorientering hos medarbejderne, kunne man så også forestille sig, at de fyrer efter dem? Og når virksomheden tydeligt giver medarbejderne ansvar for, og personligt ejerskab til virksomhedens samfundsansvar, kan det så opleves som at blive pålagt bestemte værdier og etisk orientering, set fra medarbejdernes synspunkt? Selvom dette, jf. tidligere argumentation er positivt, set i forhold til virksomhedens CSR-kommunikation, kan man diskutere, hvor langt en virksomhed kan og bør gå i at gribe ind i medarbejdernes personlige værdier (Schmeltz og Nisbeth Brøgger, 2019; Holmquist, 2008). Costas og Kärreman (2013) argumenterer derfor for, at:

*CSR works as a form of aspirational control that ties employees' aspirational identities and ethical conscience to the organization (s. 394).*

Dette betyder, at nogle medarbejdere kunne opleve det som påtrængende, eller ligefrem som tvang, pludselig at skulle stå på mål for en bestemt ansvarlighedsdagsorden (Costas og Kärreman, 2013). Når vi arbejder med værdier og ansvarlighed, er vi på følsom grund, og det gælder naturligvis også medarbejderne. Det har allerede været problematiseret, når virksomheder søger at skubbe deres medarbejdere i f.eks. en mere sund retning (Thaler og Sunstein, 2009), ved eksempelvis at ændre menuen i kantinen, eller tilbyde sundhedstjek som et 'medarbejdergode' (Schmeltz og Nisbeth Brøgger, 2019). Samme problemstilling opstår, når man tager sine medarbejdere til indtægt for virksomhedens ansvarlighedstiltag, så her bør man som virksomhed træde varsomt (Costas og Kärreman, 2013).

Det er nok ikke alle medarbejdere, der har lyst til at skulle bruge en privat sammenkomst til at forsvare, hvorfor deres arbejdsplads er gået ind i kampen for strukturel ulighed i samfundet. Så som udgangspunkt er det en god ide at gå forsigtigt frem og f.eks. starte med at fokusere på de medarbejdere, der af sig selv brænder for sagen og så se, hvordan de øvrige medarbejdere reagerer, før man inddrager dem i kommunikationen af samfundsansvar (Haug, n.d.; Holmquist, 2008). Og samtidig er her endnu et argument for at involvere medarbejderne i at udvælge virksomhedens purpose og ansvarlighedsfokus fra begyndelsen (Williams, 2019).

#### **10.4. Intern, ekstern eller autokommunikation**

Når man ser på virksomheders samlede kommunikation i dag, mener mange eksperter (Cornelissen, 2017; Holtzhausen og Zerfass, 2015; Femø, 2014), at man ikke længere kan eller bør adskille intern og ekstern kommunikation. En central pointe i den integrerede kommunikationstilgang, som langt de fleste kommunikationseksperter sværger til i dag (Cornelissen, 2017; Guldbrandsen og Just, 2016; Ihlen et al., 2011) er netop, at skellet mellem intern og ekstern er brudt ned – og dermed kræver en stærk CSR-kommunikation også en strategisk, integreret tilgang, og et afsæt i medarbejderne, hvis den skal lykkes (Weder et al., 2019; Ihlen et al., 2011).

Så når vi kommunikerer internt, er der en overhængende risiko for at kommunikationen også modtages af eksterne stakeholdere, om ikke direkte, så i alle fald indirekte, f.eks. igennem virksomhedens medarbejdere. Derfor giver det god mening, at virksomheden arbejder strategisk med medarbejderne og den interne kommunikation som samtidig mulig ekstern kommunikation. Modsat ved vi også i dag, at den kommunikation, virksomheden sender ud af huset i form af f.eks. pressemeddelelser, markedsføring og kampagner, i lige så høj grad modtages af virksomhedens medarbejdere, som af eksterne modtagere (Mikkelsen, 2019; Thøger Christensen, 2004).

Dette kan virksomheden arbejde med strategisk i form af *employee advocacy* (Haug, n.d.), hvor virksomheden aktivt opfordrer medarbejderne til at promovere virksomheden via deres personlige kommunikationskanaler. I relation til samfundsansvar er dette særligt oplagt, fordi CSR-tiltag og purpose ofte vil være noget medarbejderne af sig selv har lyst til at fortælle om, modsat f.eks. virksomhedens regnskab eller produktionslinje (Weder et al., 2019).

Virksomheden udfører måske en kommunikationsindsats, f.eks. om sit seneste ansvarlighedsprojekt på et eksternt medie, det kunne være LinkedIn. Her følger mange medarbejdere virksomheden, og de kan nu forstærke kommunikationen ved at like, dele og kommentere opslaget. Dette er en fordel, jf. employee advocacy, fordi CSR-kommunikationen kommer længere ud, samtidig med at troværdigheden øges, da medarbejderne opfattes som mindre strategiske, kommercielle og dermed mere ærlige, når de viderekommunikere budskabet, end virksomheden gør, når den gør det samme (Haug, n.d.). Så set i forhold til eksterne modtagere er der god grund til at tænke intern og ekstern kommunikation sammen, og lade medarbejderne optræde som ambassadører eller medkommunikatorer.

En anden variant af dette fænomen er "autokommunikation" (Thøger Christensen, 2004), hvilket Mikkelsen forklarer sådan:

*Autokommunikation er kort sagt kommunikation via omverdenen i et eksternt medie henvendt til afsender selv med den funktion at stimulere afsenders selvfølelse og bekræfte afsenders ideale selvbillede (2019, s. 23).*

Al ekstern kommunikation er potentiel autokommunikation, men ikke al ekstern kommunikation planlægges som sådan. Derfor anbefaler forskningen også, at ekstern kommunikation tænkes og planlægges strategisk, som mulig autokommunikation:

*Strategisk og planlagt brug af autokommunikation består i at bruge ekstern kommunikation som middel til at effektivisere intern kommunikation. Virksomheder, organisationer og partier kan forstærke virkningen af den interne kommunikation til medarbejderne eller medlemmerne vha. mediets magi: Den offentlige eksponering af et givet indhold i et anerkendt medie og i en professionel udformning kan øge budskabets bekræftende eller overtalende virkning. På denne måde kan medarbejdernes motivation, engagement og identifikation med organisationen øges (Mikkelsen, 2019, s. 31).*

Så her giver den strategiske udnyttelse af integrationen mellem ekstern og intern kommunikation virksomheden mulighed for at styrke virksomhedens CSR-kultur, medarbejdernes ejerskab til ansvarligheden og deres generelle motivation. Et opmærksomhedspunkt her er dog, at hvis ikke virksomheden formår at kommunikere oprigtigt og troværdigt – også her - så vil autokommunikationen være i overhængende fare for at blive opfattet selvcentreret og egoistisk (Mikkelsen, 2019).

Dette vil selvsagt svække virksomhedens overordnede troværdighed og potentielt skabe frustrationer og modstand blandt medarbejderne (Mikkelsen, 2019).

## 11. CSR-kommunikation til forbrugerne

---

Når det kommer til modtagerne af CSR-kommunikation, er forbrugerne den stakeholder-gruppe, som har fået mest fokus. Og det med god grund. I nyere stakeholderteori (Guldbrandsen og Just, 2016; Freeman, 2011) er det en fremtrædende pointe, at den tidligere statiske opdeling af stakeholdere og interesser i fastlåste kasser i dag er under afvikling, til fordel for en mere flydende forståelse af stakeholder-grupperne: De fleste stakeholdere har flere interesser og flere forskellige roller at spille over for den enkelte virksomhed (Guldbrandsen og Just, 2016). En af de roller, som de fleste af stakeholderne altid også har, er, at de også er private forbrugere. Denne pointe fylder også meget i nyere markedsføringsteori, hvor f.eks. opdelingen af kunder i hhv. B2B og B2C udfordres i disse år (Lingqvist, et al., 2015), med samme argumentation: B2B-kunder er altid også B2C-kunder, og de tager deres værdier, holdninger og adfærd med sig, ligegyldigt om de optræder i rollen som B2B- eller B2C-kunde. Så når vi ser på CSR-kommunikation, er stakeholder-gruppen forbrugere særligt relevant at dykke ned i, og derfor udgør forbrugerne den anden stakeholder-gruppe, som dette studie fokuserer på.

### 11.1. Forbrugerne i førersædet

Forbrugere spiller en meget stor rolle i at drive virksomheder mod mere samfundsansvar og purpose. Vi ser i disse år den ene undersøgelse efter den anden bekræfte, at samfundsansvar, bæredygtighed og purpose er blevet en afgørende faktor, når forbrugere forbruger (Edelman, 2020; Meaningfulbrands, n.d.; Advice, 2019; Ebeltoft Group, 2019). Og forbrugerne selv er samtidig meget bevidste, om den magt de har:

*Buying today is a political act! 55% of consumers believe brands actually have a more important role than our governments to create a better future! Our findings show that consumers will reward brands who want to make the world a better place and who reflect their values. Consumers are using their buying power to make a stand! There's no question – brand activism will become a part of a brand's strategy (Meaningful brands, n.d.).*

*...every time you spend money, you're casting a vote for the type of world [you]want to live in (Lappé, i Aziz og Jones, 2019, s. 25).*



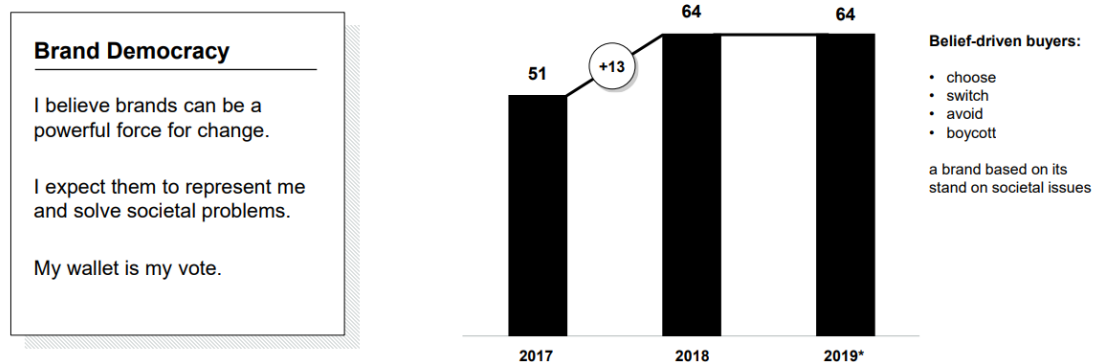
Adspurgt, hvem der har det største ansvar for en bæredygtig udvikling, så rangerer 33,2 procent af de danske forbrugere ikke overraskende politikerne som de mest ansvarlige. Til gengæld mener hele 24,3 procent, at det er virksomhederne, og 14,4 procent af forbrugerne peger på sig selv som ansvarlige for samfundets bæredygtige udvikling (Advice, 2019). Så danske forbrugere forventer ikke bare af virksomhederne, at de tager ansvar. De mener også, at de selv, igennem deres forbrug, har en del af ansvaret for at løse samfundets problemer.

Edelman (2020) finder en lignende tendens internationalt, og viser desuden en stigning i andelen af forbrugere, der forventer at brands tager samfundsansvaret på sig, og samtidig ser sig selv som nogen, der kan påvirke virksomhederne til at gøre dette, igennem deres forbrug:

## CONSUMERS EXPECT BRANDS TO ACT

Percent of customers who are belief-driven buyers

Change, 2017 to 2018

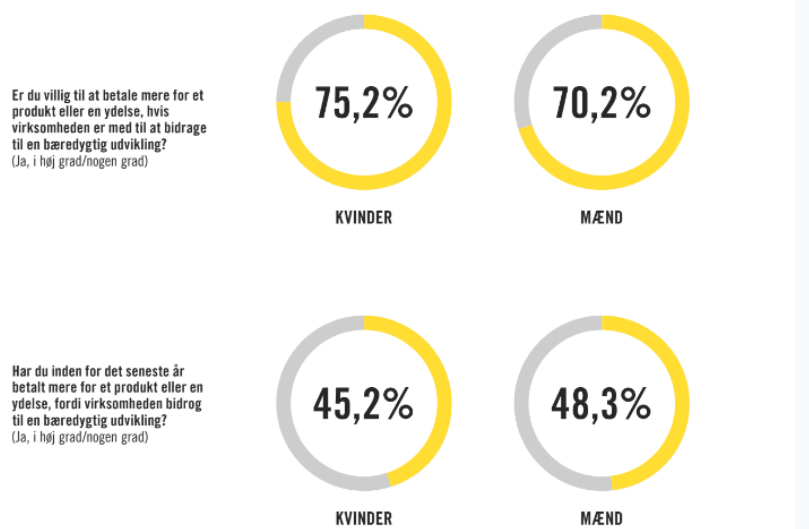


Figur 13: Forbrugernes forventninger til brands' samfundsansvar (Edelman, 2020, s, 29).

### 11.2. Forskel på holdning og adfærd?

Trods det markante og voksende fokus på samfundsansvar og bæredygtighed blandt forbrugerne generelt, viser forskningen dog, at der stadig er forskel på holdning og handling, når det kommer til samfundsansvarets betydning i købsituationen (Lee og Cho, 2018; Nilssen et al., 2018; Boccia et al., 2018). Flere studier finder, at forbrugere, der udtrykker at ansvarlighed er vigtigt for dem overordnet set, stadig vægter f.eks. brand og pris først i selve købsituationen (Lee og Cho, 2018).

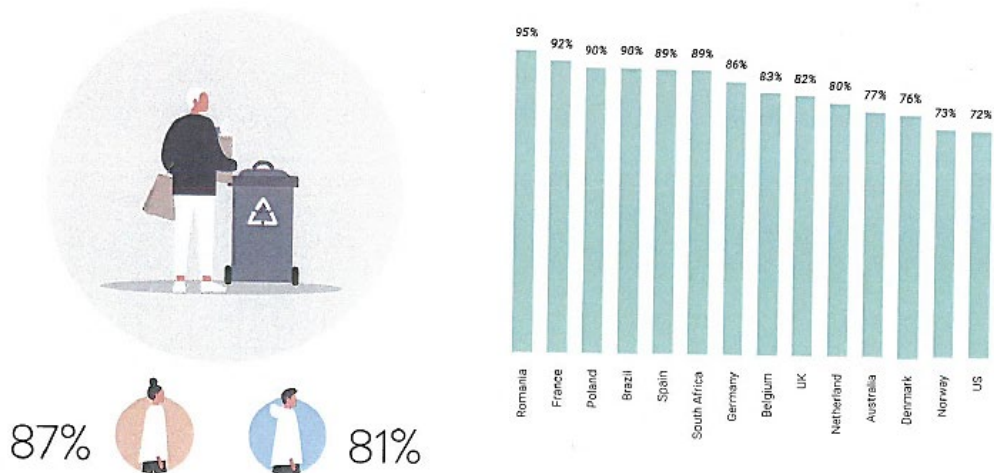
Dog kan man sige, at købskriteriet 'brand' ofte vil indeholde virksomhedens samfundsansvar, da ansvarlighedsprofilen udgør en stor del af de fleste brands i dag (Nilssen et al., 2018). Men ser vi på blot to af de danske undersøgelser af dette skisma, ser vi samme tendens:



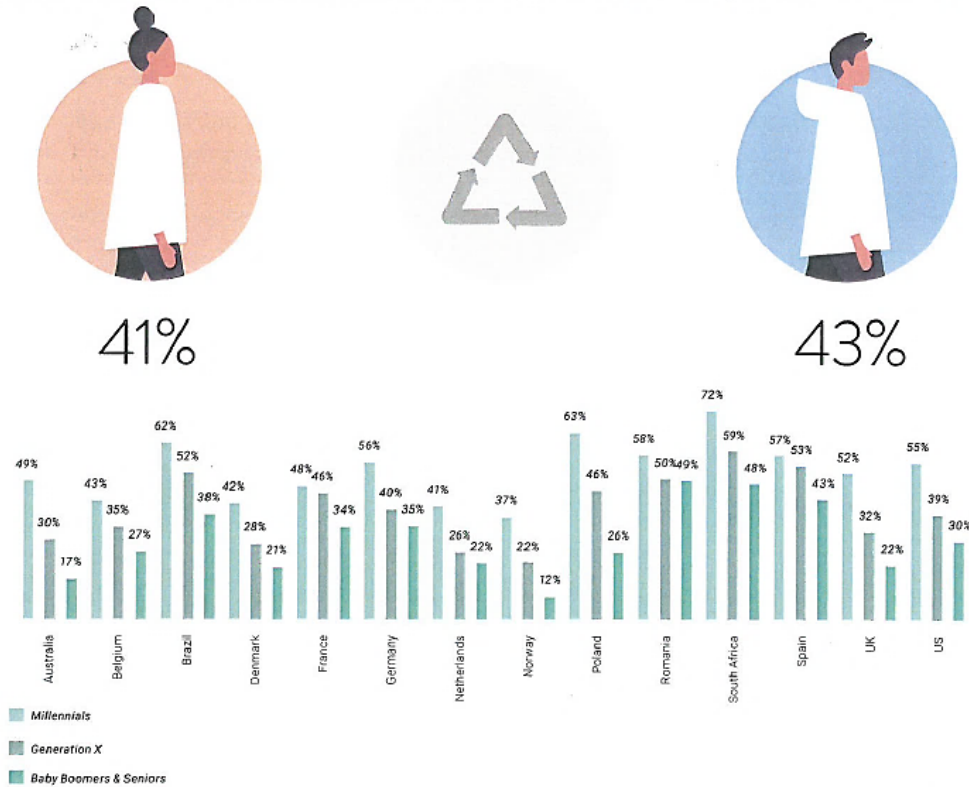
Figur 14: Forbrugernes holdningsmæssige fokus på virksomhedernes ansvarlighed og deres vilje til at handle ansvarligt (Advice, 2020).

How important is it to you that brands and retailers care about sustainability and offer services like recycling, re-use etc. and in general take care of the environment? (very important + important)

Answer: very important and important



Yes, I have chosen to purchase products from a brand/retailer because of that company's sustainability efforts rather than a competitor not known for addressing issues on sustainability within the last 12 months



Figur 16: Forbrugernes vilje til at handle ansvarligt og bæredygtigt (Ebeltoft Group, 2018, s.32).

Så når det handler om at følge holdning op med handling, så er der stadig et gap, både internationalt (Lee og Cho, 2018) og blandt danske forbrugere. Men det ændrer ikke på, at op mod halvdelen af de danske forbrugere, ifølge Advice (2020) og hele 55 procent af internationale forbrugere ifølge Cone Communications (2017) i dag er villige til at lade deres pengepung tale, og køber efter ansvarlighed, også selvom det er et dyrere valg.

### 11.3. Fra stabil til dynamisk profilering af "målgruppen"

Mange, både eksperter og praktikere, har en forestilling, om hvilke personlige træk ved forbrugerne der påvirker deres holdninger og adfærd omkring samfundsansvar. Typisk bliver *alder* eller *generationer*, *køn* og *produktkategori* nævnt (Brunner og Langner, 2017).

Tidligere har man sagt, at kvinder typisk er mere ansvarligt orienterede i deres forbrugeradfærd end mænd, og at yngre forbrugere er mere ansvarligt orienterede end ældre (Kapferer og Michaut-Denizeau, 2018), og i tråd med dette, har der også være nævnt bestemte produktkategorier, som får forbrugernes ansvarlighedsradar til at slå særligt ud (Brunner og Langner, 2017).

I **bilag 2** ses en kort gennemgang af udvalgte studier af variabelernes betydning for forbrugernes ansvarlighedsadfærd. Samlet set kan man sige, at de udvalgte studier peger i meget forskellige retninger. Det samme finder Brunner og Langner (2018) i deres gennemgang af tidligere studier af selvsamme, for også her modsiger studierne hinanden. Nogle finder, at yngre forbrugere er mest optagede af CSR, andre studier finder, at ældre er det, etc. Dette ændrer sig hele tiden. Dermed kan noget tyde på, at hvis der tidligere har været tendenser i, hvem der vælger ansvarlighed til og fra, som afhæng af køn, alder etc., så ser disse forskelle i dag ud til at udligne sig (Kapferer og Michaut-Denizeau, 2018; Brunner og Langner, 2017). Måske er ansvarlighed på vej til at blive allemandseje? Måske er det efterhånden så situationsbestemt og omskifteligt, hvad der får forbrugere til at vægte ansvarlighed, at de traditionelle, stabile variabler som køn, alder etc. ikke længere fungerer som en måde at beskrive, segmentere og forudsige forbrugernes adfærd på (Brunner og Langner, 2017)?

Under alle omstændigheder ved vi, at langt flere forbrugere orienterer sig efter virksomhedens eller produktets ansvarlighed, når de forbruger, end hvad vi hidtil har set (Edelman, 2020; Advice, 2019). Samtidig peger forskningen på, at forbrugere prioriterer ansvarlighed som købskriterium af mange forskellige årsager (Lee og Cho, 2018; Brunner og Langner, 2017). Derfor er det nødvendigt at beskrive og opdele forbrugerne på en anden måde end den traditionelle, når man som virksomhed vil forsøge at forstå og forudsige forbrugernes adfærd i relation til ansvarlighed.

Det er ikke en særlig udvikling inden for CSR og ansvarlighed, at traditionelle, stabile, demografiske variabler som køn, alder og f.eks. uddannelse i dag kommer til kort, når man som virksomhed forsøger at forstå og forudsige forbrugerne. I disse år ser vi et stigende fokus på f.eks. *livsfaser* (Kongsholm, 2020), *persona'er* (Nielsen, 2011) og *brand communities* (Fournier og Lee, 2009), *consumer tribes* (Goulding et al., 2013) og *kunderejsen* (Bechmann, 2016), som alternative måder at få indsigt i forbrugerne og dermed identificere mulige målgrupper. Fælles for disse nye måder at forstå forbrugerne er, at de er dynamiske.

De opdeler forbrugerne ud fra deres livsfaser, værdier, kulturelle tilhørsforhold og individuelle (købs)adfærd, fremfor deres generiske karakteristika og på den måde kan de favne den enkelte forbrugers uforudsigelighed og kompleksitet: En ældre kvinde fra Hedehusene kan dermed ende i samme 'målgruppe' som en ung mand fra Østerbro. Dét der forener dem, er at de begge køber økologiske grøntsager, ikke fordi de smager godt, men fordi de begge gerne vil videregive planeten i bedst mulig stand til yngre generationer. Og først på måneden ender en ung kvinde fra Thy i samme gruppe som en ældre mand fra Aarhus, fordi de begge spiser vegetarisk, ikke for klimaets skyld, men fordi de får det bedre fysisk. Han har bare kun råd en gang imellem.

#### **11.4. Forbrugernes ansvarlige adfærd udspringer af deres værdier**

Med al kommunikation – også kommunikation af samfundsansvar – gælder det, at jo bedre afsenderen af kommunikation forstår sin modtager, des bedre kan afsender målrette kommunikationen til modtageren, og dermed skabe den stærkeste præmis for at modtager reagerer som håbet på kommunikationen (Helder og Pjetursson, 2008). Derfor behøver virksomheder i dag en måde at få indsigt i og beskrive forbrugerne, som fungerer, når det kommer til at forudsige, hvem der reagerer hvordan på ansvarlighed.

I dag ser vi, at forbrugerne vælger ansvarlighed til eller fra af både funktionelle såvel som etiske årsager (Lee og Cho, 2018; Schmeltz, 2014). De kan orientere sig egoistisk eller efter fællesskabet, og de kan gøre det med kort- eller langsigtede hensyn for øje (Lee og Cho, 2018). Men det handler som udgangspunkt om den enkelte forbrugers værdier. Så derfor peger forskningen i CSR-kommunikation også på, at disse variabler er mere velegnede som metode til at forstå og opdele forbrugerne, når virksomheder gerne vil arbejde med kommunikation af ansvarlighed til dem (Lee og Cho, 2018; Schmeltz, 2014).

Ser vi nærmere på værdier som metode til at forudsige forbrugeres ansvarlighedsorientering, så finder Lee og Cho (2018) da også i deres undersøgelse af, hvad der kan forudsige forbrugeres positive reaktioner på ansvarlighed, at ud af variablerne; køn, alder, kollektiv vs. ego-orientering og personlige værdier, er det to sidste de stærkeste indikatorer på at forbrugerne vil prioritere ansvarlighed:

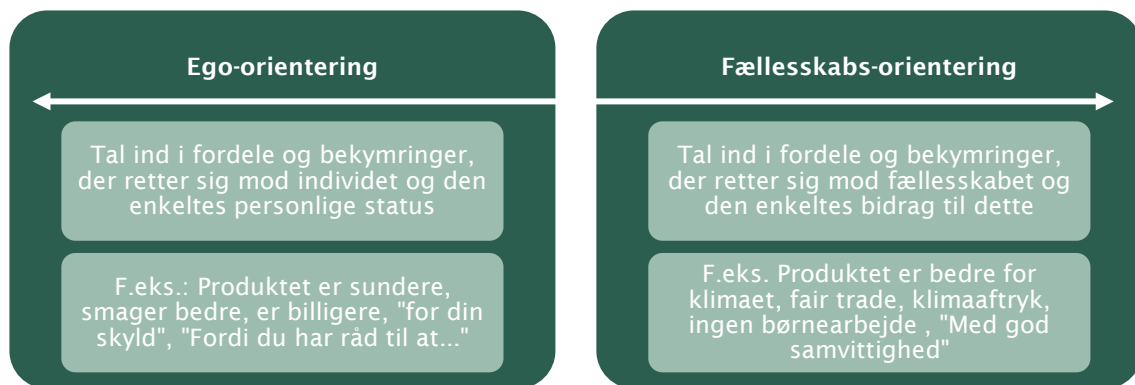
*self-transcendence (i.e., benevolence and universalism) had a positive effect on social responsibility consumption behaviour, while self-enhancement (i.e., achievement and power) had a negative effect (...). People who endorse self-transcendence tended to do more recycling, avoided products that do long-term damage to the environment, and traded traditional purchase criteria (e.g. low price and high-quality regardless of environmental impact) for social responsibility criteria (e.g., working conditions in the factory and environmental impact). Consumers who were concerned about social status, prestige, power, authority, and wealth tended to engage in less socially responsible consumption behaviour (Lee og Cho, 2018, s. 129).*

Med denne viden om, hvilke værdier der typisk udløser en positiv orientering mod ansvarlighed, bliver virksomheder umiddelbart klogere på, hvem der i første omgang kunne være potentielle målgrupper for deres ansvarlighedskommunikation; nemlig alle de forbrugere der lever ud fra det pågældende værdisæt (og de findes i alle aldre, køn og indtægtsgrupper). Det er ikke overraskende, at forbrugere, som synes, det er positivt at hæve sig over og eventuelt tilsidesætte egne behov for at tage vare på et større fællesskabs ve og vel, er de oplagte 'ansvarlige forbrugere' (det som Lee og Cho kalder self-transcendence, som på dansk ofte kaldes fællesskabsorientering).

Omvendt, hvis man tager kommunikationsbrillerne på, så kan virksomhederne også bruge denne indsigt, i hvilken rolle forbrugernes værdier spiller for deres fokus på ansvarlighed, til at kommunikere deres ansvarlighedstiltag forskelligt til de forskellige værdityper. Dermed kan virksomheden også forsøge at indfange de forbrugere, der orienterer sig efter egoistiske fordele, som personlig social status, rigdom etc. (det der på dansk ofte kaldes individ, eller ego-orientering).

Det, Lee og Cho viser os, er dermed, at der ligger en mulighed i at udforme CSR-kommunikationen, så den adresserer forskellige værdier og fordele, alt efter hvilke værdier, og dermed forbrugertyper, virksomheden vil ramme. **Figur 17** illustrerer værdi-orienteringens yderpunkter og giver eksempler på, hvordan CSR-kommunikationen kan tale ind i dem:

**Figur 17: Værdiorienteringens yderpunkter, med eksempler på hvordan disse kan adresseres i virksomhedens kommunikation til forbrugerne:**



Egen tilvirkning (baseret på Lee og Cho, 2018).

### 11.5. Forstå forbrugerens købs- og forbrugssituation

Som med alle andre opdelinger, er intet sort-hvidt – heller ikke når det kommer til forbrugerne og deres opfattelse af og adfærd i forhold til samfundsansvar. Så selvom værdier er en mere relevant måde at forstå og opdele forbrugerne, når det handler om ansvarlighed, så opfører de fleste forbrugere sig stadig ikke entydigt, eller i overensstemmelse med deres udtrykte værdier (Knudsen og Kjeldgaard, 2014). Vi kender det fra os selv: Nogle gange køber vi økologisk, fordi vi gerne vil sikre os, at dyrene har haft det godt, andre gange køber vi klimavenligt, fordi vi gerne vil sikre os, at yngre generationer også kan blive ved med at kunne trække vejret på kloden – og atter andre gange køber vi helt "sort", fordi vi vil forkæle os selv - og fordi ingen kigger.

Forbrug er uforudsigeligt, når det handler om den enkelte forbrugers præferencer og adfærd og forholdet mellem disse (Blythe, 2013). Og når det handler om samfundsansvar, synes også købs- og brugssituationen at spille en rolle:

*Besides personal consumer characteristics, the situation in which a product is consumed can be important* (Brunner og Langner, 2017, s. 165).

Forbrugernes tilbøjelighed til at vælge en vare, fordi den er mere ansvarlig, påvirkes altså af, om der er tale om en privat eller offentlig købs- og/eller forbrugssituation:

*...studies underline the importance of socially acceptable behavior for CSR. If products are consumed in public, consumers are more likely to act in a socially and environmentally responsible manner and, thus, CSR may have a stronger impact than in private consumption conditions (Brunner og Langner, 2017, s. 165).*

Så, den forskel, der viser sig mellem forbrugernes holdning til og handling på ansvarlighed, viser sig også i, at forbrugernes ansvarlighed påvirkes af deres sociale kontekst, og hvordan samfundsansvar opfattes her. Så hvis virksomheder vil sikre sig det bedste mulige afsæt for deres CSR-kommunikation til forbrugerne, kræver det dermed også indsigt i forbrugernes forbrugssituation og sociale kontekst.

### **11.6. CSR-kommunikation brander - og vice versa**

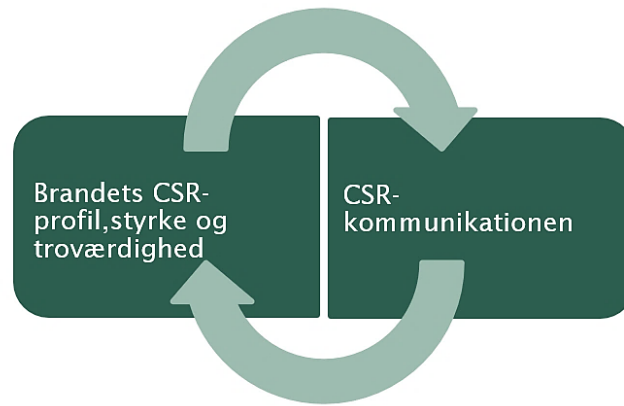
Endelig har den enkelte forbrugers relation til virksomheden eller brandet bag produktet naturligvis også en betydning for, hvordan denne reagerer på virksomhedens CSR-kommunikation (Brunk og Boer, 2020; Iglesias et al., 2018; Schmeltz, 2017).

*Strong brands are often considered as being more credible than weak or unknown brands. Therefore, consumers are less skeptical towards well-known than towards unknown brands and CSR can exert a more positive impact on strong brands (Brunner og Langner, 2017, s. 165).*

Jo stærkere relation (og dermed tillid og loyalitet) der er mellem forbruger og brand, des mere positivt vil forbrugeren forventeligt reagere på CSR-kommunikation fra virksomheden. Og omvendt; har forbrugeren allerede en negativ opfattelse af virksomheden, så kan CSR-kommunikation have en yderligere negativ effekt, f.eks. udløse skepsis, hos forbrugeren. Det gensidige forhold mellem på den ene side; virksomhedens CSR-profil, herunder brandets styrke og omdømme, og på den anden side; virksomhedens CSR-kommunikation er illustreret i **figur 18**:



**Figur 18: Forholdet mellem virksomhedens CSR-profil og troværdighed og CSR-kommunikationen**



Egen tilvirkning (baseret på Brunner og Langner, 2017)

Så forbrugerens oplevelse af brandet og af CSR-kommunikationen påvirker hinanden gensidigt, og dermed peger forskningen også her på, at indsigt i forbrugeren er afgørende for CSR-kommunikationens succes – denne gang indsigt i forbrugeren brand-opfattelse.

## 12. Hvilke former for CSR-kommunikation skal vi vælge?

---

De følgende afsnit af dette working paper gennemgår forskellige former for CSR-kommunikation, som internationale eksperter på området anbefaler i disse år. Fokus er på overordnede strategier for virksomhedens kommunikation af samfundsansvar til sine stakeholdere.

### 12.1. Slå lyttelapperne ud!

*For companies to benefit from their CSR engagement while meeting consumer demands for relevant and personalized communication, companies need to continuously monitor their environment and keep track of attitude changes (value changes) in young consumers and in society at large (e.g. by monitoring social media activity, scrutinizing media and trend reports, engaging in stakeholder dialogue). CSR frequently changes meaning, importance and focus in the eyes of stakeholders, and corporations have to stay updated, be constantly attentive and ready to adapt to changes (Schmeltz, 2017, s. 66).*

En meget vigtig og gennemgående pointe i den nyeste forskning i kommunikation af samfundsansvar er, at kommunikationen bør starte et andet sted, end hvor man typisk forestiller sig: Den mest afgørende præmis for at virksomheden kan lykkes med sin CSR-kommunikation, er ifølge en række eksperter (Brunk og Boer, 2020; Saxton et al., 2019; Iglesias et al., 2018; Weder et al., 2018; Jing og Song, 2017; Kollat og Farache, 2017; Schmeltz, 2017), at den forstår sine modtagere - stakeholderne - og det kræver, som i enhver anden samtale, at man prioriterer og formår at lytte til den man taler med:

*Brands that adopt an authentic and genuine approach to CSR are likely to devote significant efforts to listening and understanding the needs and desires of their customers (Iglesias et al., 2018).*

Ansvarlige brands lytter og ønsker at forstå deres kunders og stakeholderes behov og især de udfordringer, de bokser med (Brunk og Boer, 2020). Disse virksomheder forsøger at finde relevante løsninger for stakeholderne, sammen med stakeholderne (Iglesias et al., 2018) – og dette gælder såvel eksternt som internt:

*The managers have to know their audience very well* (Kollat og Farache, 2017, s. 511).

Ved at flytte ressourcer fra at tale til at lytte, får virksomheden ikke bare generel indsigt i, hvad der rører sig omkring den (Schmeltz, 2017; Haug, 2015). Ved at slå lyttelapperne ud og give sig i kast med, hvad man kunne kalde 'strategisk lytning', kan virksomheden i første omgang – og *closest to home* - monitorere sine egne kommunikationsplatforme og brugernes reaktioner på virksomheden og dens samfundsansvar, som de forekommer her (Saxton et al., 2019; Schmeltz, 2017). På den måde opfanger virksomheden positive såvel som negative ændringer i stakeholdernes opfattelse af virksomheden og dens CSR-arbejde og kan desuden indgå i dialog med stakeholderne, når der er behov for dette (Saxton et al., 2019; Iglesias et al., 2018). Ved også at lytte bredere, dvs. også på platforme og i sammenhænge som ikke er virksomhedens egne (Schmeltz, 2017; Etter, 2014), kan den opfange nye trends og tendenser og ændringer i stakeholdernes ansvarligheds-præferencer. Dermed kan virksomheden både være på forkant med nye krav der kan blive stillet til den og få nye ideer til videre udvikling af CSR-aktiviteterne (Iglesias et al., 2018; Schmeltz, 2017; Holt, 2016). Her kan strategisk lytning også være en måde at identificere potentielle issues, der på sigt kan udvikle sig til kriser (Femø, 2014). Altså kan virksomhederne med fordel udvide 'lyttefeltet' fra egne platforme (f.eks. website, sociale medier og kundeservice) og f.eks. monitorering af virksomhedens navn på sociale medier, til andre(s) kommunikationsplatforme, offentlige samtaler, forbrugs- og interessefællesskaber og helt konkret f.eks. følge hashtags eller personer, der samler interesserede i et bestemt emne.

Så bred, strategisk lytning giver virksomhederne en mulighed for kontinuerligt at skaffe sig indsigt i f.eks. kunders behov og dagsordner, omverdens oplevelser af brandet og CSR-kommunikationen, uden at skulle lave store selvstændige undersøgelser og bruge ekstra ressourcer her. I en økonomisk, pragmatisk optik er dette ovenikøbet en 'gratis' ressource, der venter på at blive brugt. Men her viser forskningen, at virksomhederne er tilbøjelige til at bruge medierne forkert. De taler så at sige mere, end de lytter:

*Research shows that organizations use social media inappropriately, namely not to deliberate, but to inform, thereby missing a valuable opportunity to engage in dialogue with their stakeholders and civil society (Weder et al., 2019, s. 201).*

Når virksomheden oplever, at forbrugerne tager dialogen op, når de f.eks. stiller spørgsmål til virksomheden på sociale medier, så er det afgørende, at virksomheden også tager sig tid til at svare, og her viser Kollat og Farache (2017) at der stadig er noget at hente:

*However, these [consumers'] questions were rarely answered by the companies (Kollat og Farache, 2017, s. 511).*

Dygtige virksomheder bruger deres kommunikationskanaler dialogisk (Saxton et al., 2019; Iglesias et al., 2018). De prioriterer at lytte til, monitorere, og deltage i samtalen med omverdenen:

*70% of Fortune 500 companies have a specific section for CSR communication on their websites, 75% of which allow for user responses (Jing og Song, 2017, s. 30).*

Samtidig peger forskningen på, at især sociale medier har gjort det muligt – og nødvendigt – for virksomhederne at lytte mindst lige så meget som de taler, særligt når det kommer til CSR-kommunikation:

*...when stakeholders attempt to engage in a 'conversation' with corporations via stakeholders replies (on SoMe), many of them direct questions to the company about CSR (Kollat og Farache, 2017, s 511).*

*Social media provides the most convenient and impactful platform for interactive ethical communication between brands and consumers (...) The interactive nature of social media creates an environment in which brands can establish more engaging and personal relationships by listening to what consumers have to say rather than simply promoting informational messages without taking into account what consumers think feel, and want (Jing og Song, 2017, s. 37).*

Den strategiske lytning kan også bruges til at identificere igangværende emner og samtaler 'derude', hvor virksomheden i første omgang kan blive klogere på en sag og på de forskellige stakeholderes holdning til denne.

Samtidig byder en bred orientering i hvor man lytter, også på en mulighed for at lægge sig ind i etablerede samtaler, der i sagens natur allerede har samlet de personer, som interesserer sig for sagen. Et eksempel på dette kunne være samtaler, der foregår via hashtags på f.eks. Twitter (Saxton et al., 2019; Etter 2014). Ved at identificere, følge, og dernæst selv bruge sådanne hashtags, når virksomheden ud til netop de modtagere, der er interesserede i det konkrete ansvarlighedsemne (Saxton et al., 2019) - man kan sige, at målgruppen har segmenteret sig selv via hashtagget. Dette har ifølge Saxton et al. (2019) en yderst positiv effekt på opfattelsen af virksomheden og dens CSR-dagsorden, ligesom virksomheder med fordel kan bruge denne taktik, hvis de gerne vil have deres budskab bredere ud, end hvad de kan få ved selv at push'e budskaber ud via egne kanaler:

*Messages are more likely to be shared when a firm makes the topic(s) of their tweet explicit by using a hashtag (...) organizations may get a countersignal boost when they join topics, conversations, and networks that others have already initiated (Saxton et al., 2019, s. 374).*

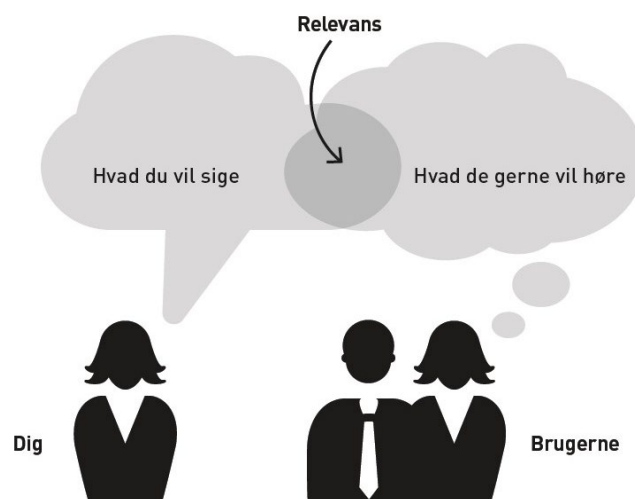
Endeligt byder bred, strategisk lytning også på en mulighed for, at virksomheden kan blive inspireret til, hvad den kan og bør kommunikere om i forhold til samfundsansvar: Etter (2014) finder et ret snævert udvalg af emner i sin undersøgelse af, hvilke CSR-relaterede emner de 30+ mest velrenommerede virksomheder i verden kommunikerer om i deres CSR-kommunikation. De dominerede ansvarlighedsemner er miljø og filantropi, mens menneskerettigheder, medarbejder-ansvarlighed og governance stor set ikke bliver taget op af virksomhederne. Dette til trods for at disse emner faktisk får opmærksomhed blandt forbrugerne (Etter, 2014). Så for virksomheder, der ønsker at skille sig ud i deres CSR-kommunikation, er det en oplagt metode at lytte sig til, hvilke emner og dagsordner der optager omverden som en vej til at sætte en mere unik og relevant kommunikativ CSR-dagsorden.

## **12.2. What's in it for me ...**

I det hele taget peger meget forskning på (Iglesias et al., 2018; Kollat og Farache, 2017; Schmeltz, 2014), at unik, dyb og opdateret indsigt i stakeholderne og deres behov og præferencer i forhold til samfundsansvar er afgørende for, at virksomheder får succes med deres kommunikation af samfundsansvar.

Ligesom flere eksperter anbefaler, at virksomheden allerede inddrager kunderne i det strategiske arbejde med at identificere og udvælge CSR-tiltag og purposes (Bailey og Miligan, 2019; Williams, 2019; Smith og Miligan, 2015; Porter og Kramer, 2009) er det også afgørende, at stakeholderne oplever CSR-kommunikationen som relevant for dem (Schmeltz, 2017). Det kræver, at virksomheden formår at vise dem, at og hvordan virksomhedens CSR-tiltag er relevante for dem personligt.

Haug (2015) illustrerer, hvorledes virksomheder, der gerne vil aktivere og engagere modtagerne igennem deres kommunikation, med fordel kan arbejde med at identificere emner og værdier, som modtagerne er optagede af, og som virksomheden samtidig kan levere på. Hun taler i den forbindelse om at finde et 'sweet-spot' mellem, det modtagerne gerne vil høre fra virksomheden, og det virksomheden gerne vil fortælle Modtagerne. På den måde kan virksomhed skabe relevans for modtagerne i kommunikationen:



Figur 19: Find ud af hvor I er relevante for brugerne (Haug, 2015, s. 58).

Overfører vi dette til CSR-kommunikation, så handler det altså om at finde et match mellem, hvad man som virksomhed gerne vil fortælle om sin ansvarlighed, og hvad der optager stakeholderne:

*...a tighter fit between consumers' personal values (and hereby perceived relevance) and the CSR commitment is highly beneficial when dealing with young consumers, as they respond favourably towards activities that either benefit themselves or are personally relevant to a higher degree than towards activities far away from them geographically or personally (Schmeltz, 2017, s. 65).*

Iglesias et al. (2018), peger ligefrem på co-creation, dvs. at involvere kunderne i at skabe nye løsninger og sætte nye dagsordner, i et ligeværdigt partnerskab, som en måde at styrke relationen og dermed virksomhedens CSR-indsats. Co-creation kræver igen, at virksomheden lytter ordentligt til, hvad kunderne er optagede af, og dernæst bidrager til at løse deres udfordringer, og helst sammen med dem. Lykkes virksomheden med dette, vil co-creation omvendt skabe et dybt og langvarigt bånd mellem brand og kunde (Iglesias et al., 2018), altså præcis den loyalitet og relationsdybde, som de fleste brands sukker efter i dag (Kollat og Farache, 2019).

Aziz og Jones (2019) peger i tråd med dette på, at først når virksomheden opfatter og behandler forbrugerne som medborgere - fremfor som kunder - vil den for alvor lykkes med at finde ind til forbrugernes behov, drømme og længsler. Dette er nødvendigt, for at virksomheden rammer et purpose eller en ansvarlighedsdagsorden, som for alvor vækker genklang hos dem:

*...we believe that when brands think of people only as consumers, they are condemned to have a narrow relationship with them. But when they think of people as citizens, they can suddenly see the range of passions and causes they care about, and spot opportunities for collaboration that will lead to relationships that are transformational not transactional (Aziz og Jones, 2019, s. 120).*

En anden måde hvorpå man kan arbejde kommunikativt med at skabe relevans, er at sætte sig ind, i hvad det er for emner, værdier og sager, folk stimler sammen om (Saxton et al., 2019; Holt, 2016; Schmeltz, 2017; Haug, 2015; Blythe, 2013). Ser vi f.eks. på forbrug, så er det at forbruge i dag i lige så høj grad et identitetsprojekt, som en opfyldelse af konkrete, generiske behov (Holt, 2016; Fournier og Lee, 2009). Heraf følger, at forbrugere stimler sammen i såkaldte kulturelle fællesskaber (Holt, 2016; Fournier og Lee, 2009), hvor de bekræftes i deres fælles tilhørsforhold og dermed identitet, f.eks. igennem hvilke brands de forbruger, eller hvilke ansvarlighedsemner de er optagede af (Goulding et al., 2013; Fournier og Lee, 2009). Der er meget at hente i sådanne fællesskaber, for virksomheder som gerne vil skabe relevans og resonans med deres kunder gennem CSR-kommunikation (Saxton et al., 2019; Iglesias et al., 2018; Lee og Cho, 2018; Etter, 2014):

*By targeting novel ideologies flowing out of crowd cultures, brands can assert a point of view that stands out in the overstuffed media environment (Holt, 2016, s. 50).*

Konkret kan virksomheden identificere sådanne fællesskaber, typisk via SoMe, f.eks. i form af bredt anvendte hashtags (det Saxton et al., (2019, s. 374) kalder "social movement tags"), centrale personer, og måske memes. Ved at få indsigt i fællesskabet, kan virksomheden opdage, hvad forbrugerne her oplever som relevant for dem, og hvordan fællesskabets medlemmer kommunikerer om det pågældende emne. Denne indsigt kan virksomheden så bruge til at gentage både emner og kommunikationsform i virksomhedens egen kommunikation, og dermed skabe stærkere resonans (Holt, 2016). Virksomheden kan også vælge at:

*...join topics, conversations, and networks that others have already initiated* (Saxton et al., 2019, s.364).

Ifølge Saxton et al. (2019) øger dette den positive respons på virksomhedens kommunikation, i form af re-tweets, likes og kommentarer. Endelig kan sådanne fællesskaber også fungere som en konkret måde at segmentere på. Her finder virksomheden igen forbrugere, som af sig selv har meldt sig (mere eller mindre formelt) ind i et fællesskab, der netop forenes omkring fælles værdier og holdninger (Fournier og Lee, 2009). Der er altså meget kultur i den her tilgang (Holt, 2016) og dermed også mindre kontrol set fra virksomhedens synspunkt (Fournier og Lee, 2009). Til gengæld kan virksomheder, som lykkes med sådan en strategi, opnå en meget præcis personlig og kulturel relevans i deres CSR-kommunikation. Ja, nogle oplever ligefrem, at der dannes brand communities omkring enten deres brand, eller deres purpose (Holt, 2016).

Set fra et kommunikativt synspunkt, så er den vigtigste lære her, at selv hvis det CSR-tiltag eller budskab, man gerne vil kommunikere, ikke lige handler om kunderne eller stakeholderne, så skal man få det til at gøre det, ved at vise dem - igennem kommunikationen - hvordan det virksomheden arbejder med, påvirker dem:

*...young consumers display favourable attitudes towards CSR activities that also benefit themselves or have personal relevance to them (the environment, the local community, life as an employee), whereas activities focusing on issues far away from them (natural disasters, people in other parts of the world) are assigned far less importance. (...) This age group is often described as having a 'what's in it for me' approach to life (...) and a rather egocentric behaviour (...) Thus, companies can get a more positive response to their CSR communication by considering and incorporating aspects that directly or indirectly benefit young consumers* (Schmeltz, 2017, s. 59).



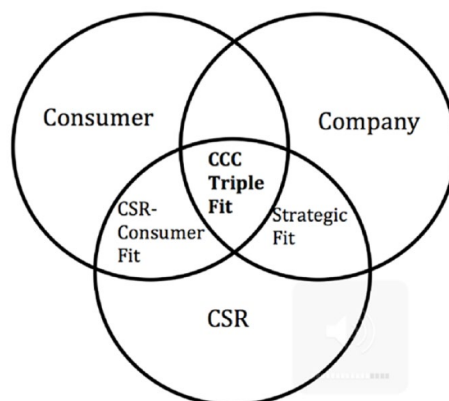
Omvendt, hvis virksomheden ikke formår at kommunikere relevans til stakeholderne, så er risikoen for at CSR-initiativerne enten helt ignoreres eller opfattes som fejlslagne overhængende:

*consumers are (...) choosing to engage only with content that is personally relevant to them, their purpose and their passions. (...) their path to purchase is actually their path to purpose* (Smith og Miligan, 2015, s. 12).

### 12.3. Fit for fight

Som vi har set tidligere, er der flere studier, der bekræfter, at CSR-tiltag, som matcher (Schmeltz, 2017) virksomhedens forretningsområde eller værdier, fungerer bedre (Jing og Song, 2017), skaber mere værdi (jf. shared value, Porter og Kramer, 2009), opfattes som mere troværdige (Gass og Seiter, 2018; Kollat og Farache, 2017) og i det hele taget modtages mere positivt af omverdenen (Schmeltz, 2017). Det som i litteraturen kaldes et *strategisk fit* mellem virksomheden og typen af samfundsansvar (Schmeltz, 2017). Som en naturlig forlængelse af dette, kan man også inddrage fit-tænkningen, når man arbejder med at kommunikere sit samfundsansvar.

Kobler vi ideen om et strategisk fit mellem virksomhedens forretningsområde og dens CSR-tiltag (Schmeltz, 2017; Brunner og Langner, 2017; Jing og Song, 2017) sammen med potentialet i at skabe relevant kommunikation til kunderne ved at finde sweet-spottet mellem deres og virksomhedens interesser (Haug, 2015) – altså en form for *personligt fit* - når vi frem til det Schmeltz (2017, s. 47) kalder et *triple fit*: "CSR-Consumer-Company-fit":



Figur 20: CSR-Consumer-Company-Triple-fit (Schmeltz, 2017, s. 64).

Modellen viser, at hvis virksomheden både vil skabe troværdighed i virksomhedens ansvarlighedstiltag, og relevans for modtageren af CSR-kommunikationen, ligger der en yderst potent mulighed i at søge efter, og kommunikere ind i den snitflade, hvor de tre hensyn overlapper, i det tredobbelte *CCC-fit*.

Et nyere dansk eksempel på dette kunne være det danske modebrand Envii, der har helt unge piger som målgruppe. Et af deres seneste CSR-tiltag er at støtte NGO'en GIRLTALK, som er en online-plattform, hvor unge piger kan finde andre piger at tale om deres problemer med (Envii, n.d.). Envii støtter GIRLTALK økonomisk ved at donere overskuddet fra salget af en særkollektion. De promoverer herigennem også platformen, både i form af en reklamekampagne for kollektionen og NGO'en, og direkte på tøjet i form af NGO'ens logo:



## ENVII x GIRLTALK ♥ DK

Figur 21: Envii X GIRLTALK-kampagnen (Envii, n.d.).

Valget af netop dette ansvarlighedsemne passer rigtig godt til brandet, fordi Envii som modebrand målrettet unge piger allerede har en særlig indsigt i målgruppen og dennes udfordringer. Dermed har brandet en forretningsmæssig kompetence til at løfte præcis denne sociale problemstilling, hvilket skaber det første *CSR-Company-fit*. At kommunikationen af CSR-tiltaget ovenikøbet foregår via tøjkollektionen forstærker dette fit yderligere. Samtidig henvender tiltaget, og den måde det er kommunikeret på, sig til unge piger, som formodentlig er optagede af NGO'ens formål. Altså opnår Envii også et *CSR-Consumer-fit*, og altså også det svære tredobbelte *CCC-fit*.

Schmeltz peger dog på, at det at opnå triple-fit i CSR-kommunikationen, ikke er nogen nem opgave. Men den har til gengæld potentiale for en særdeles positiv modtagelse i omverdenen:

*...although a clear Triple Fit may be difficult to create and communicate, it holds promise of generating very positive perceptions of both CSR communication and company among young consumers. As such, a company that succeeds in establishing a Triple Fit may reap the benefits of the fit through the creation of stronger relations with consumers (Schmeltz, 2017, s. 65).*

#### **12.4. Transmission vs. involvering**

*...there is general consensus in the literature that dissemination of information is not nearly enough: companies seek stronger forms of engagement and more symmetrical relations with stakeholders (Golob og Podnar, 2014, s. 248).*

I CSR-litteraturen fremhæves den nære, gensidige relation mellem stakeholder og virksomheden som afgørende for virksomhedens troværdighed og dermed succes med såvel samfundsansvar som CSR-kommunikation (Kollat og Farache, 2017). En vigtig overvejelse i forlængelse heraf er, hvordan virksomheden i sit valg af kommunikationsform, kan hhv. understøtte eller underminere arbejdet med at bygge tillidsfulde relationer. Her har flere forskere (Kollat og Farache, 2017; Etter, 2014; Morsing og Schultz, 2006) peget på, at virksomheder bør bevæge sig væk fra det, der i kommunikationsforskningen kaldes de transmitterende eller de informerende kommunikationsstrategier. I stedet bør virksomheden anvende de mere dialogisk-reaktive og især engagerende og involverende kommunikationsstrategier, fordi en ligeværdig dialog mellem virksomhed og stakeholder er fundamentet for tillid, troværdighed og loyalitet. En af disse forskere er Etter (2014), der forklarer de tre kommunikationsstrategier i nedenstående oversigt (**figur 22**), hvor han forbinder hver af strategierne med deres respektive konsekvens for relationsarbejdet med stakeholderne:

	Broadcasting strategy	Reactive strategy	Engagement strategy
Symmetry	One-way communication; dissemination to an anonymous public or directed at individual accounts; possibilities for symmetric communication not given	Two-way communication; interaction with a reactive communication approach (answers to questions and remarks)	Two-way communication; interaction with a proactive communication approach (questions as well as approach of other Twitter members)
Relationship management	Mutual understandings and benefits are hardly achieved; no communication commitment	Risk of being perceived as reactive and passive; identification of and focus on common interests and goals is limited; no communication commitment	Possibility for identification of and focus on common interests and goals is given; support of communication commitment

Figur 22: Transmitterende, reaktiv og engagerende kommunikationsstrategi (Etter, 2014, s. 329).

Etter (2014) argumenterer dermed for, at kommunikation af ansvarlighed bør udføres ud fra enten den reaktive eller engagerende strategi, hvor virksomheden hhv. reagerer på, eller initierer dialog med stakeholderne aktivt, og hvor virksomhed og stakeholder er ligeværdige i kommunikationen. Etter argumenterer for, at de to tilgange, og især engagement-strategien, netop understøtter behovet for at lytte, og for at kommunikere relevans, med afsæt i stakeholdernes dagsorden, ligesom stakeholderne burde reagere positivt på især den engagerende kommunikation.

Dette bekræfter Jing og Song (2017) da også, idet de finder, at forbrugere reagerer positivt, når virksomheder bruger den involverende (engagerende) kommunikationsstrategi i deres kommunikation af ansvarlighed via YouTube. Disse posts udløser ganske enkelt større engagement, interaktion og positive tilkendegivelser fra modtagerne, end posts i den transmissionsorienterede strategi:

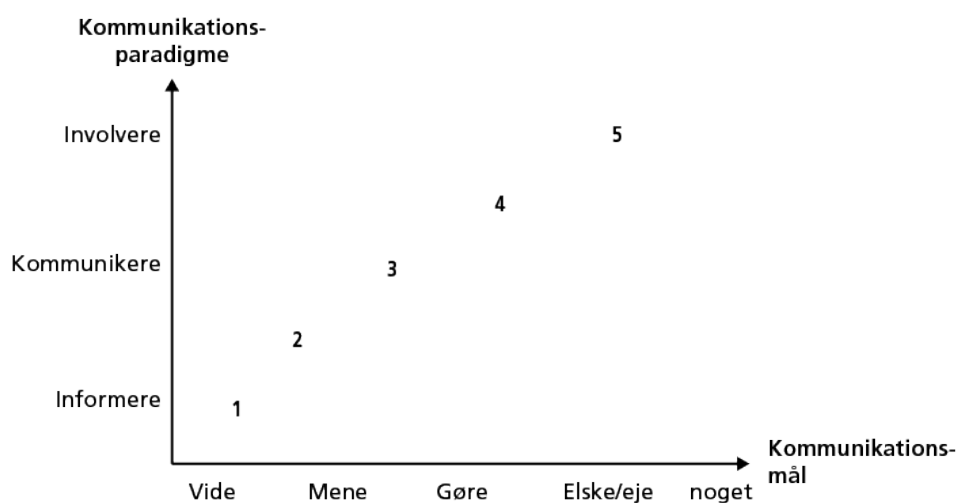
*... the videos that adopted an involvement strategy to communicate CSR programs in this study generated significantly more positive comments than those adopting information or response strategy (Jing og Song, 2017, s. 37).*

I Etters eget studie undersøger han, hvilke kommunikationsstrategier, virksomheder der kommunikerer CSR, anvender, med deres kommunikation på Twitter som case.

Han finder imidlertid, at ganske få virksomheder (kun fire ud af 30 virksomheder) anvender engagement-strategien, selvom den anbefales som den, der bedst bygger relationer, og fungerer bedst som stakeholder management i det hele taget. Dette er paradoksalt, når man tager mediet i betragtning, da netop valget af Twitter burde betyde, at virksomhederne søger at indgå i aktiv dialog og at engagere modtagerne af kommunikationen. Men virksomhedernes manglende evne, eller lyst til at skabe en ligeværdig, aktivt opsøgende dialog med omverdenen, er til gengæld i tråd med andre studier, som også har vist, at virksomhederne ikke for alvor formår at følge involveringsstrategien (Weder et al., 2019; Kollat og Farache, 2017). Hermed taber mange virksomheder en oplagt mulighed for at skabe en stærkere position, en bedre relation til deres stakeholdere og større troværdighed via deres CSR-kommunikation (Weder et al., 2019; Etter, 2014) – og det selvom de har bevæget sig ind på medie-platforme, som ellers er skabt til dialog, interaktion og engagement.

Her er der altså noget at gøre, for virksomheder der arbejder med CSR-kommunikation: Hvis virksomheden har ambitioner om at engagere omverden i sin ansvarlighedsdagsorden - hvis man vil skabe en ligeværdig dialog med sine stakeholdere, vække genklang hos modtagerne af kommunikation (Lee og Cho, 2018), og måske endda co-creere med dem (Iglesias et al., 2018) - så anbefaler forskningen bredt set, at man følger en engagerende, involveringsstrategi i kommunikationen.

Femø (2014) kombinerer Etters tre kommunikationsstrategier (her kaldet paradigmer) med mulige kommunikationsmål. Hun viser i **figur 23**, sammenhængen mellem hver af de tre kommunikationsstrategier og de mål, de respektivt egner sig til at understøtte. Hendes budskab er, at "jo mere ambitiøst kommunikationsmål, desto mere involvering er påkrævet" (s. 38):



Figur 23: Sammenhængen mellem kommunikationsparadigme og kommunikationsmål (Femø, 2014, s.-38).

Kobler vi Femøs model med, hvad vi ved om de forskellige mediers egnethed til at opfylde de respektive mål (Dinesen, 2008), er det først og fremmest tydeligt, hvorfor blandt andre Saxton et al, (2019) lægger så stor vægt på, at virksomheder bevæger sig væk fra f.eks. årsrapport og webside som primær kommunikationsplatform for CSR-kommunikationen: Website, årsrapport, traditionelle reklamekampagner, pressemeddelelser og corporate videos egner sig bedst i den informerende kommunikationsstrategi, og kan hjælpe virksomheden når modtageren af kommunikationen gerne skal *vide*, *mene* og i nogen grad *gøre noget*. Hvis virksomheden vil have modtagerne af kommunikationen til at involvere sig, hvis målet er at få dem til at *elske* og *eje* virksomhedens ansvarlighedsdagsorden og purpose, så kræver det i stedet medier, der indbyder til ligeværdig tovejs- og netværkskommunikation (Saxton et al, 2018; Etter, 2014; Dinesen, 2008), og som rummer dialog, involvering og engagement (Dinesen). Det er f.eks. interne sociale medier, facebook, instagram, YouTube, LinkedIn, Snapchat, Reddit og Twitter - og så selvfølgelig den personlige kommunikation, som f.eks. foregår hen over disken i virksomhedens butik (Saxton, et al., 2019; Kollat og Farache, 2017; Etter, 2014).

Kollat og Farache (2017) hæver dog en lille pegefing, inden alle virksomheder kaster sig ind i andres samtaler på Twitter. De finder nemlig, at den involverende, (som de kalder symmetriske) tilgang primært fungerer med forbrugere, der allerede er optagede af samfundsansvar.

Forbrugere der ikke har udtrykt interesse i ansvarlighed, reagerer derimod bedre på den transmitterende tilgang. Og alder betyder tilsyneladende også noget i dette studie:

*Symmetric communication strategies are useful for gaining trust from highly involved consumers, particularly when they are young (...) a consumer who is not committed to a topic such as being 'green', might perceive direct approaches from the corporation on Twitter as too invasive (Kollat og Farache, 2017, s. 511).*

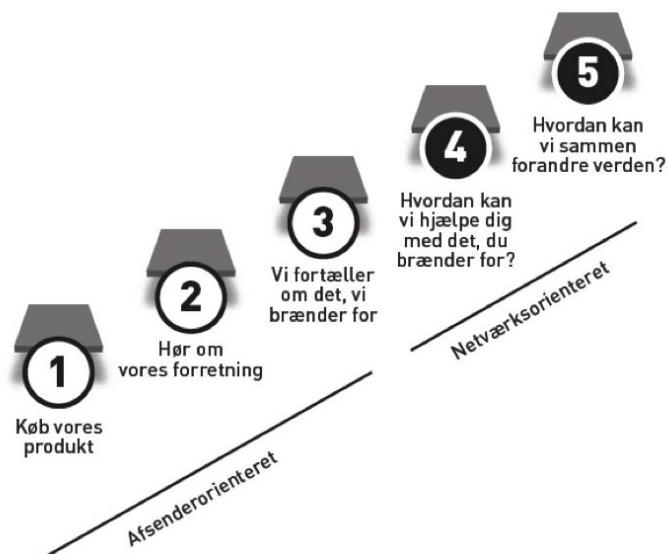
Endeligt kan man sige, at selvom den involverende tilgang på mange måder er en ideel måde både at håndtere samfundsansvar og bygge relation til stakeholderne, så kræver den meget. Ikke bare meget af virksomheden, men også af stakeholderne. For de skal helst være interesserede i at blive involveret og i at bidrage aktivt til virksomhedens samfundsansvar. Som vi har set, findes der mange studier, der viser at det er de – især når det kommer til forbrugerne. Men man kunne måske godt forestille sig, at også forbrugernes behov for, og overskud til, at involvere sig i virksomheders samfundsansvar, kan have en grænse. Og det samme kunne gælde andre stakeholdergrupper. Så selvom involveringsstrategien er idealet, kan mindre måske også gøre det og nogle gange er mindre måske også mere hensigtsmæssigt. Igen afhænger det af den enkelte virksomhed, dennes situation og altså af stakeholderne.

## **12.5. Dig og mig: CSR-kommunikation som co-creation**

I forlængelse af hvad vi har lært om forbrugernes forventninger til virksomhedernes ansvarlighed og kommunikation heraf, er det vigtigere end nogensinde, at stakeholderne oplever virksomhedens CSR-tiltag og kommunikation som personligt relevant (Iglesias et al., 2018). De skal kunne se, med det samme, hvad virksomhedens kommunikation betyder for dem, og de skal kunne genkende deres egne behov og værdimæssige præferencer i både kommunikation og CSR-tiltag (Lee og Cho, 2018; Iglesias et al., 2018). Jo større overlap - eller fit - der er mellem virksomhedens dagsorden, kundernes behov og CSR-initiativet, des bedre (Schmeltz, 2017):

*Therefore, companies should respond to issues and problems that are most relevant to their most important stakeholders (Lee og Cho, 2018, s. 131).*

Afledt af dette demonstrerer Haug (2015), hvordan virksomhederne i deres kommunikation må gå fra en overvejende afsenderorienteret (dvs. virksomheden som den der bestemmer, hvad der er vigtigt og rigtigt at arbejde med og kommunikere) til en overvejende netværksorienteret tilgang (dvs. verden omkring, og stakeholderne afgør, hvad virksomheden bør arbejde med og kommunikere) i det hun kalder relevans-trappen (Figur 24):



Figur 24: Relevans-trappen - Fra afsenderorienteret til netværksorienteret kommunikation (Haug, 2015, s. 27).

Her rammer vi en anden stærk tendens, ikke bare i CSR-forskningen, men i forskning i branding (Ind og Schmidt, 2019), forretningsudvikling og strategi (Prahalad og Ramaswamy, 2000), nemlig co-creation (Iglesias et al., 2018).

Co-creation betyder, at virksomheden sammen med stakeholdere udvikler, f.eks. nye forretningsområder, nye produkter eller brandet som sådan (Ind og Schmidt, 2019). I relation til ansvarlighed, argumenterer Iglesias et al. (2018) for, at netop ved at anvende co-creation som strategisk tilgang til at identificere, udvælge og udvikle sine CSR-tiltag og måske også kommunikation, sikrer virksomheden den altafgørende relevans for stakeholderne. Her er vi tilbage ved Porter og Kramers (2009) oprindelige tanke om shared value:



*...if corporations succeed in doing so, CSR may have the potential to facilitate a value platform upon which companies and consumers can meet and create some sort of link or shared understanding to the benefit of both parties involved - or perhaps even create shared value (Schmeltz, 2017, s. 66).*

Men at åbne arbejdet med virksomhedens CSR-strategi for omverdenen betyder, at virksomheden afgiver noget af sin autonomi og magt til stakeholderne, og det er en krævende, og for mange organisationer, grænseoverskridende proces (Ind og Schmidt, 2019). Så selvom co-creation på mange måder er det logiske næste skridt at tage, for virksomheder der vil involvere stakeholderne og dermed skabe relevant og effektiv CSR og CSR-kommunikation, så stiller netop denne tilgang store krav til virksomheden:

*...if managers want to realize the full potential of co-creation, they have to foment a much more open and participatory corporate culture (...) that genuinely appreciates and recognizes customer knowledge and expertise (...) and authentically takes into account customer idiosyncratic needs and desires. Additionally, they need to build long-term, trustworthy collaborative relationships with customers and treat them as true strategic innovation partners (Iglesias et al., 2018).*

## **12.6. Walk the talk - og talk the walk**

Vi ved allerede, at CSR og samfundsansvar i dag forpligter. Der skal handling bag de smukke hensigtserklæringer, hvis virksomheden skal lykkes med at overbevise omverdenen om sin oprigtige godhjertede hensigt med ansvarligheden. I forhold til kommunikationen af samfundsansvar stiller det også nye krav til virksomheden:

*simply acknowledging that a problem exists is not the level of engagement that consumers appear to expect (Kollat og Farache, 2017, s. 507).*

Dette har konsekvenser for virksomheder, der arbejder med CSR-kommunikation:

For det første er det vigtigt, at virksomheden også i kommunikationen demonstrerer sine handlinger (Kollat og Farache, 2017; Saxton et al., 2019). Det er ikke nok at sige, at man arbejder med at reducere klimaaftrykket. Virksomheden skal kommunikere præcist, hvordan den gør det, og helst også hvilken betydning det har for modtageren (Schmeltz, 2017; Ihlen et al, 2011).

Taler vi purpose, er risikoen for at modtageren oplever en afstand mellem ord og handling måske endnu mere udtalt, idet et purpose ofte har en lidt bredere, mere værdi-orienteret form, end et konkret ansvarlighedstiltag. Her bliver det igen nødvendigt, at virksomheden bruger sin kommunikation til at oversætte de abstrakte hensigts-erklæringer til konkret handling for modtageren (Saxton et al., 2019; Morsing og Schultz, 2006).

Et eksempel på dette kunne være det amerikanske vaskemaskine-brand Whirlpool, hvis purpose "Helping you create a better home and better life" (Whirlpool, n.d.) umiddelbart kan efterlade modtagere af deres kommunikation med en lidt flad smag i munden. Men i deres "Care Counts-kampagne" arbejder brandet med at omsætte dette purpose til handling, der er til at forstå: Brandet har siden 2015 doneret vaskemaskiner og tørretumblere til amerikanske skoler, da det viser sig, at skoleelever i USA udebliver fra skolen, fordi de ikke har noget rent tøj at tage på (Whirlpool, n.d.). Kampagnen er et godt eksempel på triple-fit mellem virksomheden, ansvarlighedstiltaget og modtagerne af kommunikation. Men derudover formår kampagnen netop at demonstrere, hvordan brandet omsætter ord til handling:

The graphic is a promotional poster for the Care Counts Laundry Program by Whirlpool. It features a dark background with a blurred image of children in a classroom. At the top, the 'care counts' logo is displayed in white and yellow. Below it, the text 'Care Counts™ Laundry Program by Whirlpool' is written in white. The main headline, 'Education has a laundry problem', is in large, bold white letters. A sub-headline reads: 'Every day, thousands of kids miss school because they don't have access to clean clothes. Whirlpool is installing washers and dryers in schools to help.' Below this, a section titled 'All this progress is just the beginning.' includes a small text block: 'Since 2015, Whirlpool continues outpacing its goals of the Care Counts™ laundry program. But until all kids have access to clean clothes, these numbers will always feel too small.' The bottom section features three icons: three smiling faces, a school building, and a location pin. Each icon is accompanied by a statistic and a brief description of its impact.

Statistic	Description
38,000 kids	have access to clean clothes through the program
82 schools	and counting are part of the program
18 cities	have been impacted by the program

Figur 25: Care Counts-kampagnen (whirlpool, n.d.).

Omverdenens forventning om handling har også en anden konsekvens for virksomhederne, og den hænger sammen med at skellet mellem kommunikation og handling udfordres, når vi har med samfundsansvar at gøre (Weder et al., 2018). For i stedet for at se CSR-kommunikation som fortællinger *om* samfundsansvar, så peger flere forskere i dag på, at CSR-kommunikation faktisk *er* samfundsansvar. Det at fortælle om ansvarligheden ændrer noget. Det sætter en dagsorden, det puster til den, og dermed er CSR-kommunikation ikke bare information eller understøttelse af CSR-aktiviteterne:

*While communication is most often seen as a conduit or channel for delivering a message [communication] not only represents reality but actively shapes it; words do things* (Glozer og Morsing, 2018).

*Communication about sustainability results in communication for sustainability, because talking about it creates awareness and can be an engine for change (...) CSR communication has an increasing impact on issue life cycles and on the establishment of normative frameworks like sustainability, morality in consumer behavior and decision-making processes as well as internal organizational processes and perceptions* (Weder et al., 2019, s. 205-203).

Så CSR-kommunikation er altså ikke bare kommunikation *om* samfundsansvar. CSR-kommunikation kan være samfundsansvar i sig selv - hvilket både #metoo og #blacklivesmatter eksemplificerer, idet begge bevægelser især har handlet om at skabe opmærksomhed og bred offentlig samtale.

## **12.7. Kom kritikken i forkøbet**

Da statsminister Mette Frederiksen, i marts 2020 lukkede Danmark ned i forbindelse med corona-krisen sagde hun: "Kommer vi til at begå fejl? Ja. Kommer jeg til at begå fejl? Ja." (Statsministeriet, 2020). De ord fik en betydning for, hvordan resten af corona-krisen og især dens efterspil forløb, når vi ser på, hvilken mulighed omverdenen efterfølgende fik for at kritisere regeringens håndtering af krisen. Det, statsministeren forsøgte at gøre med disse ord, er krisekommunikation helt efter bogen, hvilket man kan lære af, hvis man arbejder med CSR-kommunikation - om man er enig med Mette Frederiksens politiske standpunkt eller ej. Især kan man lære noget af eksemplet, hvis man som virksomhed ikke helt kan bryste sig af en komplet bæredygtig værdikæde og topkarakter på alle områder af samfundsansvar (og hvem kan i grundet det?).

For det som statsministeren forsøgte med disse sætninger, var at komme kritikken i forkøbet, og dermed, på forhånd afmonterede de kritiske røster, der måtte rejse sig sidenhen.

Fra krisekommunikation og særligt området *issues management* (på dansk "konfliktsagshåndtering" eller emneledelse (Femø, 2014, s. 142)) ved vi, at den bedste måde at undgå en krise er at tage den i opløbet (Femø, 2014; Johansen og Frandsen, 2007). Proaktiv issues management er altid at foretrække i forhold til reaktiv krisehåndtering, hvilket Femø (2014) illustrerer i nedenstående model:

**Issue:** En sag eller et emne, der optager den brede offentlighed.

Femø forklarer, at issues management: "handler om at håndtere alle de potentielle sager, som kan føre til kritik fra potentielle stakeholdere mod én, og dermed indskrænke ens manøvreduktighed" (2014, s. 142).



Figur 26: Offensiv vs. defensiv krisehåndtering (Larsen, i Femø, 2014, s. 187).

Modellen viser, at når virksomheden kender til et problem, eller opdager det, så gør det en stor og positiv forskel, hvis virksomheden selv tager affære, før omverdenen gør. Her handler det igen om tillid og troværdighed: En virksomhed, der kommer kritiske røster i forkøbet, og som måske endda formår at vise – i ord og handlinger – at den arbejder på at løse problemet, har langt større chance for at afværge omverdenens kritik, end en virksomhed der forsøger at skjule, og måske endda benægter problemet (Femø, 2014).

Dette gælder også, når vi taler CSR-kommunikation, fordi CSR-kommunikation på mange måder ligger relativt tæt på issues management, da mange ansvarlighedsemner også er potentielle issues:

*[Issues management] kobler etisk organisatorisk adfærd, offentlighedens dom, ansvarlig produktion og leverance af varer og ydelser med interne og eksterne bestræbelser på at informere og overbevise særlige målgrupper med henblik på at opnå deres støtte (Femø, 2014, s. 142).*

Så har man som virksomhed steder i forretningen, der endnu ikke er fuldt ansvarlige, eller kommer man til at begå en fejl i arbejdet med sit samfundsansvar, så vil krisekommunikationsforskningen anbefale, at man følger den proaktive linje i modellen, dvs. gør som Mette Frederiksen, og forsøger at komme kritikken i forkøbet. Det kan ikke alene være med til at afmontere fremtidig kritik. Det giver også virksomheden en vigtig mulighed for selv at *frame* problemet til sin fordel (Entman, 1993). Virksomheden fortæller om problemet på den måde, som den finder mest fordelagtig og har dermed indledt og rammesat offentlighedens opfattelse af problemet. At komme først med sin vinkling af en sag kan blive afgørende for, hvordan omverdenen efterfølgende reagerer på virksomhedens problemer, fordi vi ved fra forskningen i adfærdsøkonomi (Kahneman, 2011), at de fleste mennesker holder fast i den første opfattelse, de får af et fænomen, også efter at andre synspunkter dukker op. Herefter skal der en del overbevisning til for at få os til at ændre mening. Så det er afgørende, at virksomheden får lov at indlede den offentlige samtale om de problemer, den står med, for dermed kan den sætte rammerne for, hvad den samtale kommer til at handle om (Femø, 2014; Entman, 1993).

**Framing** – og det at frame et emne i sin kommunikation – er særligt anvendt i politisk kommunikation.

Framing betyder, at man fremhæver nogle sider af en sag, og nedtoner, eller udelader andre, med det formål at få den mest formålstjenstlige forståelse af sagen igennem til modtageren (Entman, 1993).

I kommunikation udføres framing ofte via retoriske strategier der vinkler sagen fordelagtigt for afsenderen f.eks. via strategisk ordvalg.

Seneste eksempel på dette er Inger Støjbergs bevidst omdøbning af instrukskommissionen til barnebruds-kommissionen – En retorisk framing, der fremhæver de for hende mest fordelagtige elementer i sagen, og nedtoner de mindre fordelagtige.

I forlængelse af dette kan man også foreslå, at når man skal kommunikere om udfordringer ved virksomhedens samfundsansvar, så bør man "fokusere på rejsen fremfor på destinationen" (Hviid, 2019). Det vil sige, at virksomheden med fordel kan kommunikere dens samfundsansvar som en proces, fremfor et færdigt produkt.

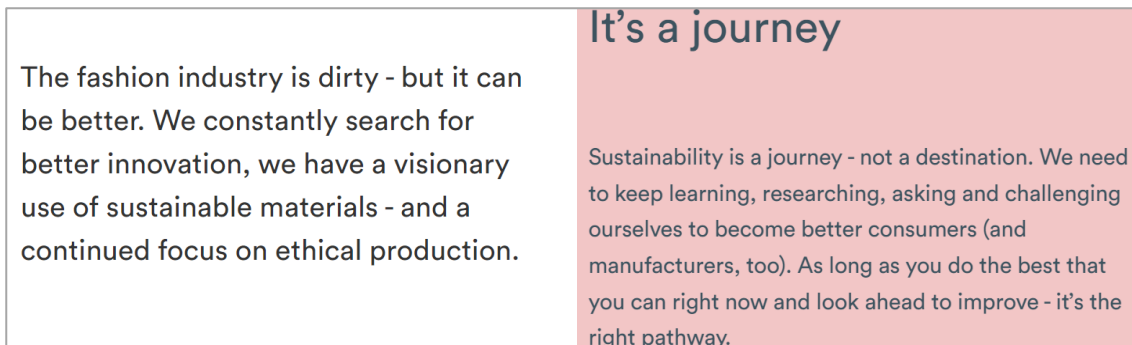
På den måde holdes døren åben for, at virksomheden kan og skal lære og udvikle sin ansvarlighedsindsats undervejs, hvilket fremstiller virksomheden som troværdig og oprigtigt interesseret i at blive bedre. Og hvis man formår at kommunikere overbevisende, dvs. troværdigt og timeligt, vil mange potentielle kriser kunne forblive krusninger i overfladen. Derfor:

- Vær åbne om, at virksomhedens ansvarlighedsarbejde er *a work-in-progress* – og vis, at I er interesseret i at blive bedre og klogere hele vejen. Det betyder også, at I tager positivt imod råd, indspark og kritik, og viser, at I bruger den aktivt.
- Fortæl selv om fejl, manglende succes med ansvarlighedstiltaget, eller om områder, hvor virksomheden endnu ikke er i hus, rent ansvarlighedsmæssigt.
- Gør det, før andre gør det og overvej også timingen i forhold til, hvad der ellers foregår i virksomheden og i omverdenen.
- Fortæl så ærligt, troværdigt og transparent som muligt og tag ansvar for problemet.
- Sørg for at 'frame' kommunikationen så den tjener virksomhedens og ansvarlighedstiltaget bedst muligt – og her er ordvalg f.eks. en måde at vinkle sit budskab strategisk.
- Vis samtidig, at virksomheden har lært eller lærer noget og allerede har ændret, eller arbejder på at ændre noget, i stedet for at forsøge at tie problemet ihjel eller ligefrem lyve om det.
- Er der brug for at undskylde, så sørg for at undskylde oprigtigt og ydmygt.
- For fejl kan tilgives. Det kan løgne ikke.

Organic basics er en lille dansk modevirksomhed, der, mod alle odds, fra virksomhedens grundlæggelse har arbejdet med at løse den kommunikative udfordring i at få overbevist forbrugerne om, at mode og bæredygtighed kan forenes. Virksomheden har altså slået sig op i et sprængfarligt forretningsområde, når det kommer til ansvarlighed, og man kunne derfor forvente, at de var løbet ind i den ene shitstorm efter den anden.

Dette er dog ikke sket, og ser man på deres kommunikation, genkender man da også flere af rådene til, hvordan man imødegår og afmonterer kritik og dermed overbeviser

omverden om sine reelle godhjertede hensigter. Samtidig formår virksomheden at inddrage forbrugeren på en måde, der også letter forbrugerens egen dårlige samvittighed og selvkritik:



Figur 27: Organic basics: The Fashion Industry is Dirty (2020).

## 13. Nyeste tendenser i CSR-kommunikation

---

De følgende afsnit i dette working paper præsenterer de nyeste tendenser inden for kommunikation af samfundsansvar, med fokus på at udpege de konkrete taktiske og operationelle metoder til at kommunikere samfundsansvar, som er særligt fremherskende lige nu.

### 13.1. Så sig dog noget!

Tidligere har CSR været kommunikeret tavst eller implicit, især i Norden (Morsing et al., 2008; Matten og Moon, 2008). Mange danske virksomheder holder sig fortsat til denne forsigtige kommunikation af deres samfundsansvar (Busk, 2020), men ser vi på, hvad modtagerne ønsker sig, så er det i dag en helt forkert tilgang for langt de fleste virksomheder. Allerede i 2012 viste Schmeltz (2012), at især blandt de yngre generationer af forbrugere, er ønsket om direkte, eksplicit CSR-kommunikation udtalt. De vil have virksomhedens budskaber om ansvarlighed direkte kommunikeret, og de vil have dem via de medier, de allerede er i kontakt med. Om det handler om en doven generation, der ikke orker at lede efter oplysninger i årsrapporter, eller om det nærmere indvarsler en ny forventning fra omverdenen om at ansvarlighed skal kommunikeres eksplicit, er svært at sige (Schmeltz, 2013). Men i Schmeltz' undersøgelse er det tydeligt, at medier som emballage og reklamekampagner er de yngre forbrugeres foretrukne valg, når de vil modtage virksomhedens CSR-kommunikation. Altså kommunikation, der hvor de færdes – højtlydt og direkte. Interessant er det også, at de samme unge forbrugere ikke er klar over, hvor mange danske virksomheder der rent faktisk arbejder med samfundsansvar:

*...they are not aware of the extent or scale of CSR engagement of corporations, nor how many CSR activities they carry out (...). As much as 50 percent of the respondents are under the impression that only approximately 25 percent of all large and medium-sized companies are actively engaged in CSR. In comparison, as much as 87 percent of the largest Danish companies report actively on their CSR engagement in the annual reports (Schmeltz, 2012, s. 58).*

Dette på trods af at disse unge udtrykker, at de både forventer og går op i virksomhedernes samfundsansvar (Schmeltz, 2012).

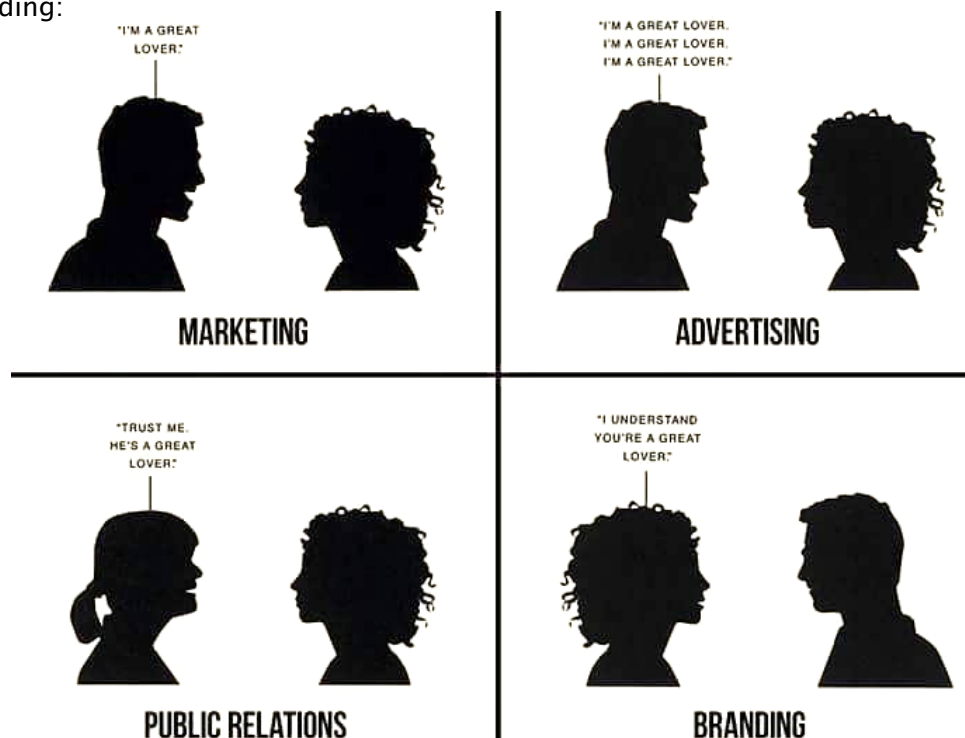


Så her er der endnu en indikator på, at den indirekte implicitte CSR-kommunikation er en dårlig idé til den her målgruppe. Set i lyset af at der stadig i dag er mange danske virksomheder, som ikke kommunikerer deres samfundsansvar (Helledie, 2020), så taler Schmeltz' resultater klart for, at det skal der gøres noget ved.

En undtagelse er naturligvis virksomheder, der er i en situation eller har en forretning, som forventeligt vil blive opfattet som direkte modpol til ansvarlighed. I sådanne tilfælde er det måske stadig en bedre idé at kommunikere sit samfundsansvar implicit, og så få mulighed for at overraske positivt, når omverden går virksomheden efter i sømmende (Beldad et al., 2020; Brunk og Boer, 2020). Producerer virksomheden f.eks. noget, der forurener meget, så er en meget eksplicit CSR-kommunikation måske at stille op til forventelige øretæver.

### 13.2. Lad andre fortælle om dine fortræffeligheder

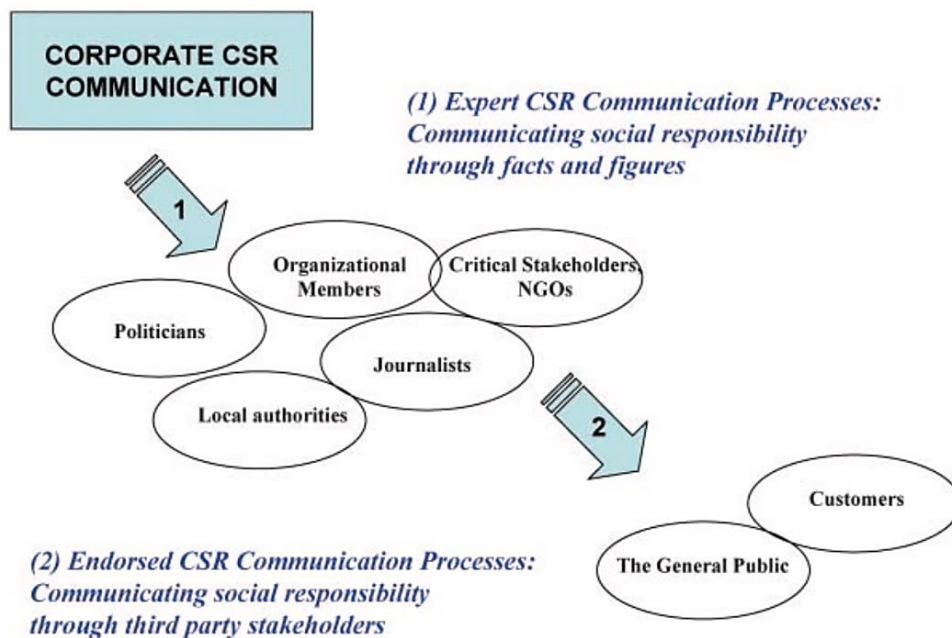
Det er en gammelkendt sandhed, at det virker bedre, når andre roser én, end når man selv gør det. I relation til kommunikationsprofessionen gælder samme sandhed, hvilket illustreres i følgende figur, der viser forskellene mellem reklame, marketing, PR og branding:



Figur 28: Forskellen på reklame, marketing, PR og branding

Reklame og traditionel marketing kan skabe kendskab og genkendelse af brand og budskab. Men leder vi efter troværdighed og relation, som tilfældet er, når virksomheden arbejder med at kommunikere sit samfundsansvar, så skal PR og især branding på banen (Saxton et al., 2019; Schmeltz, 2017; Ihlen et al., 2011). Her arbejder virksomheden netop med at få andre til at tale sin sag (PR) og med virksomhedens image og omdømme, som det der skal tiltrække kunderne til virksomheden.

Morsing et al. (2008) argumenterede som nogle af de første for netop denne tilgang til kommunikation af samfundsansvar i nedenstående figur:



Figur 29: CSR-kommunikation via ekspert og endorser-strategi (Morsing et al., 2008, s. 106).

Morsing et al. anbefaler, med modellen, at virksomheden kommunikerer sin CSR og resultaterne af ansvarlighedsarbejdet til en række eksperter og autoriteter, så som journalister, politikere, medarbejdere og NGO'er. Kommunikationen her skal ifølge forskerne være overvejende informativ, rationel og med fokus på fakta. Eksperterne fungerer dernæst som hjælpekommunikatorer, endorsere, eller det man i dag ville kalde influencers, der viderekommunikerer virksomhedens samfundsansvar til den brede offentlighed og til kunderne. Hermed undgår virksomheden at fremstå selv-promoverende og pralende, fordi det er andre, der fortæller om virksomhedens ansvarlighed (Hviid, 2019).

Virksomheden opnår på den måde en større troværdighed i kommunikationen, hvilket forstærkes yderligere, fordi hjælpekommunikatørerne bidrager med deres egen troværdighed til budskabet (Saxton et al., 2019). Desuden når virksomheden længere ud med CSR-kommunikation, end hvad den selv kunne via egne kanaler (Brunner og Langner, 2017; Morsing et al., 2008).

Saxton et al, (2018) peger på samme potentiale, bare i relation til hvilken effekt virksomheden kan have ud af at bruge influencere i sin CSR-kommunikation:

*Influencers (...) as external voices (...) help spread information (...) as external voices they also help to bolster perceptions of authenticity and credibility and thus promote a more positive and genuine corporate CSR image (Saxton et al, 2019, s. 361).*

Så når det seriøse internationale nyhedsmedie CNN (2019) omtaler danske Carlsbergs arbejde med at reducere virksomhedens og branchens klimaftryk via nytænkende emballage, så er det for Carlsberg ikke bare en kommunikativ succes, fordi deres budskab hermed kommer langt længere ud, end hvad deres eget marketingbudget kan formå. Det er især en succes, fordi CNNs omtale giver virksomheden og dens ansvarlighedsarbejde en langt større troværdighed, end deres egen kampagne (Carlsberg, 2019) nogensinde kan gøre – også selvom de har en stærk talsmand og endorser som Mads Mikkelsen i front.

Og hvordan får man så andre til at fortælle om virksomhedens samfundsansvar? Her giver Hviid (2019) følgende råd, til virksomheder der gerne vil have andre til at fortælle om deres ansvarlighedsindsats:

*Journalister elsker at opdage en ny historie, som ikke allerede er et forsuttet bolsje. Men forvent ikke, at journalister eller organisationer får øje på jer af sig selv. Det kræver en strategisk PR-indsats, hvor de rigtige mennesker, der har interessen for jeres område, bliver prikket til på den rigtige måde. Og gerne på et tidspunkt, hvor det har relevans for deres medie eller organisation.*

### 13.3. Infectious communication

En særlig variant af virksomheder der arbejder strategisk med at få andre til at fortælle om deres samfundsansvar, er det Schmidt og Miligan kalder "infectiuos communication" (2015, s 58). De to eksperter peger på, at virksomheder der arbejder med purpose har en særlig mulighed for at arbejde med kommunikation, som smitter. Det samme gør blandt andre Saxton et al. (2019):

*Content posted by socially responsible companies is more likely to be shared by public audiences (s. 374).*

Smittende kommunikation, eller som det ofte omtales; *word of mouth* eller *mouse*, er kommunikation, der formår at engagere omverden i en sådan grad, at aktører uden for virksomheden vælger – frivilligt – at viderekommunikere budskabet, f.eks. på sociale medier i form af delinger og kommentarer, og i mere traditionel forstand, når f.eks. medierne samler en historie op.

Set i relation til kommunikation af samfundsansvar ved vi nu, at dette er et ønske-

**Païd, owned og earned media** er en måde at kategorisere de medietyper som virksomheden har til rådighed i f.eks. CSR-kommunikationen.

**Owned media:** Er virksomhedens egne kommunikationskanaler, så som hjemmeside, emballage og nyhedsbrev. Her har virksomheden hele kontrollen over kommunikationssituationen.

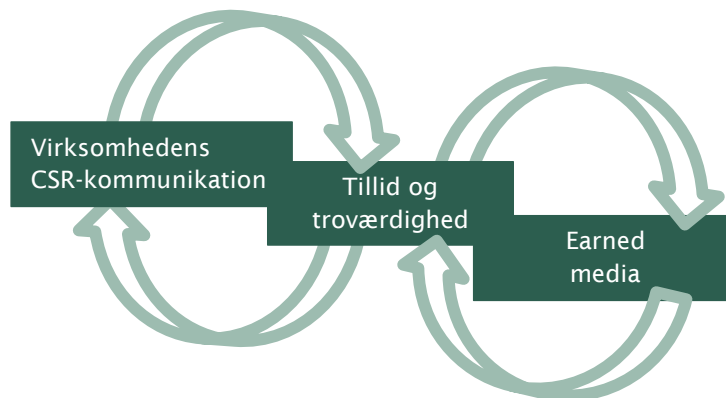
**Païd media:** Er andres mediekkanaler, som virksomheden betaler for at få sit indhold kommunikeret på, f.eks. annoncer på sociale medier, tv- og busreklamer. Her har virksomheden en del af kontrollen over kommunikationssituationen.

**Earned media:** Her vælger andre at kommunikere virksomhedens budskaber på deres kanaler, af fri vilje. F.eks. delinger, mentions og anmeldelser på sociale medier. Her har virksomheden meget lidt kontrol med kommunikationssituationen.

scenarium for de fleste virksomheder, fordi viderekommunikation via anden part øger troværdigheden i virksomhedens samfundsansvar. Samtidig kommer virksomhedens budskab længere ud, og hvis de aktører, der vælger at lade sig 'smitte' af virksomhedens budskab, ovenikøbet selv er troværdige eller indflydelsesrige aktører, løftes virksomhedens kommunikationskraft betydeligt.

Særligt sociale medier har skabt fundamentet for, at word of mouth er blevet så eftertragtet blandt virksomheder i dag. Tænker vi tilbage på indsigterne om, hvad tillid og troværdighed er, så gælder samme dynamik for word of mouth på sociale medier, som for tillid: Begge dele er noget, virksomheden skal gøre sig fortjent til.

Af samme årsag kaldes almindelige brugeres frivillige omtale af virksomheder på sociale medier også *earned media* (Haug, 2017). Her har vi altså et mediemæssigt match mellem CSR-kommunikationens grundpræmis og mediets kvalitet: Når virksomheden gør sig fortjent til, at nogen viderekommunerer dens ansvarlighedsbudskaber, opnår den samtidig et ekstra lag af troværdighed, hvilket er illustreret i **figur 30**:



Figur 30: Forholdet mellem virksomhedens kommunikation af CSR, behovet for, og opnåelsen af tillid og troværdighed, og earned media (egen tilvirkning).

### 13.4. Ja, I skal nok også på Twitter og Instagram

En af de vigtigste opgaver, som CSR-kommunikationen skal løse for virksomheden i dag, er at understøtte den relation, som virksomheden så gerne vil opbygge med stakeholderne (Weder et al., 2019; Iglesias et al., 2018; Kollat og Farache, 2017; Ihlen et al., 2011). Relationen er fundamentet for den tillid, virksomheden behøver fra stakeholderne (Kollat og Farache, 2017)), som igen er afgørende for, at omverden stoler på virksomhedens CSR-aktiviteter (Brunk og Boer, 2020; Saxton et al., 2019) – og vice versa (Iglesias et al., 2018)

Rent kommunikativt har vi allerede set, at den involverende, engagerende kommunikationsstrategi synes bedst egnet til netop dette formål (Etter, 2014). Involveringsstrategien fordrer, at stakeholderne oplever, at virksomheden opsøger og stimulerer en ligeværdig dialog med dem i CSR-kommunikationen (Jing og Song, 2017; Golob and Podnar, 2014; Etter, 2014):

*If managers want to increase the customer loyalty deriving from their CSR activities, they need to promote an authentic dialog with customers (Iglesias et al., 2018).*

Når det kommer til, hvordan virksomheden operationelt kan skabe både dialogen og dermed den ligeværdige relation, peger forskningen igen meget entydigt på sociale medier som et oplagt sted at starte (Saxton et al., 2019; Weder et al., 2019; Iglesias et al., 2018; Kollat og Farache, 2017; Jing og Song, 2017; Etter, 2014).

Grundpræmissen for sociale medier er netop åbenhed, transparens, interaktion og kommunikation på lige vilkår, ligegyldigt om man er virksomhed, ekspert eller almindelig forbruger (Kollat og Farache, 2017), og derfor er sociale medier også en særligt velegnet platform for virksomheders kommunikation af samfundsansvar:

*Communicating on social media about CSR issues can be regarded as a voluntary activity in terms of transparency and openness. Hence, by being available on social media platforms, organizations express their fundamental understanding of responsibility as a dialogic process* (Kollat og Farache, 2017, s. 507).

*Social media provides the most convenient and impactful platform for interactive ethical communications between brands and consumers* (Jing og Song, 2017, s. 38).

Sociale medier er yderst velegnede til at nedbryde den magtbalance og formelle afstand som ellers kan ødelægge den ligeværdige dialog med stakeholderne, når virksomheden vil kommunikere sit samfundsansvar. Men det kræver at virksomheden kommunikerer på mediernes præmisser, dvs. igennem:

*Open dialogue, accepting criticism, responding to questioning and action based on outcome of the discourse, organizations could fundamentally change the self-serving and instrumental public perception of corporations* (Kollat og Farache, 2017, s. 511).

Meget taler altså for, at virksomheder der vil kommunikere deres CSR, skal tænke sociale medier ind i mediemikset - også selvom det samtidig betyder, at de må slippe en del kontrollen med kommunikationen (Saxton et al., 2019; Kollat og Farache, 2017). Hvilke sociale medier virksomheden så skal vælge, afhænger som altid af konteksten, og selvfølgelig af hvor den finder de modtagere, den er interesseret i at nå.

Ser vi på udformningen af budskabet, peger forskningen på, at virksomheden med fordel kan gå efter en uformel og personlig tone, hvor der kommunikeres som om brandet er en person:

*Consumers prefer CSR-messages demonstrating brand personalities (...) brand anthropomorphism by using first-person pronouns and incorporating more human representative figures such as beneficiaries, consumers, volunteers, and employees (Jing og Song, 2017, s 37).*

Saxton et al. (2019) har undersøgt, hvilke indholdsmæssige elementer, der øger chancen for, at virksomheders CSR-kommunikation på sociale medier smitter med CSR-kommunikation på Twitter som case. De finder først og fremmest, at alene **det at kommunikere om samfundsansvar** er et vigtigt første skridt – især når der kommunikeres til individer, som er optagede af ansvarlighed:

*The public following the firms' CSR accounts seems to want CSR messages, as reflected in the greater audience reaction to CSR messages compared to non-CSR-messages" (Saxton et al., 2019, s 374).*

Desuden finder de, at sandsynligheden for at virksomhedens CSR-kommunikation modtages positivt og dernæst viderekommunikeres øges, **når virksomheden lægger sig ind i samtaler initieret af andre** online:

*The highest level of effectiveness [greater and positive audience reactions] comes with messages that enlist CSR topics while joining preexisting CSR conversations, topics, or movements created by the social actors. (Saxton et al., 2019, s. 364).*

Dernæst finder forskerne helt konkret, at når virksomheden **anvender et hashtag, der tydeliggør emnet** (og gerne et CSR-relateret et af slagsen), så øges sandsynligheden for at kommunikationen viderekommunikeres:

*Messages are more likely to be retweeted when the firm makes the topic(s) and their tweet explicit by using a hashtag (Saxton et al., 2019, s 374).*

Endeligt finder de, at posts, hvor virksomheden **anvender hashtags, som andre allerede bruger** online (de såkaldte social movement tags) øger sandsynligheden for, at virksomhedens posts viderekommunikeres af andre:

*...[we found] a positive relationship between retweets and what we have referred to as social movement tags (Saxton et al., 2019, s 374).*

### 13.5. Både hårde facts og bløde værdier

*To build trust, communication efforts have to incorporate rational as well as emotional components, or, in other words, trigger informational and transformational processing of the communicated content (Kollat og Farache, 2017, s. 506).*

Tidligere har der været meget fokus på at kommunikere virksomhedens samfundsansvar primært igennem rationel, faktabaseret kommunikation (Morsing et al., 2008). I dag peger flere forskere dog på (Saxton et al., 2019; Iglesias et al., 2018; Kollat og Farache, 2017), at virksomhedens CSR-kommunikation skal kunne tilgodese såvel rationelle som emotionelle behov hos modtageren. Derfor skal CSR-kommunikation både levere de hårde facts og tale ind i de bløde værdier. Alt efter hvilket kommunikationsmål, der er med den konkrete indsats, og hvilken modtager der kommunikeres til, kan virksomheden desuden arbejde med at balancere forholdet mellem de to forskelligt. Begge typer af kommunikation er dog nødvendige for at skabe tillid til CSR-tiltagene, og man skal i det hele taget være påpasselig med at gå alt for entydigt til værks her:

*These audiences are looking not only for concrete information on, for example, environmental or sustainability performance, but also the “softer”, perception-based qualities noted above, such as honesty, empathy, transparency, inclusion, tolerance, and trust (...) Collectively, they are also searching for signals the firm is accessible, open, and willing to engage and empower constituents and enter into two-way communication (Saxton et al., 2019, s. 361).*

Mediemæssigt betyder det, at virksomhedens kommunikation med fordel kan foregå på mange forskellige medier, alt efter om de egner sig bedst til de faktabaserede eller de følelsesstimulerende budskaber (Saxton et al., 2019; Iglesias et al., 2018).

I forhold til den konkrete udformning af budskaberne i kommunikationen, er det som Saxton et al., (2019, s. 362) udtrykker det:

*... not simply what a firm says but how it says it.*

Jing og Song (2017) viser, at kommunikation, der bruger personlige pronominer som *jeg, du, vi* og *os*, som fremstiller brandet som en person, og som bruger aktivt, direkte sprog, fungerer bedre i CSR-kommunikation, der gerne vil aktivere den emotionelle side og skabe en personlig relation til modtageren.



Hvis virksomheden omvendt kommunikerer alt for faktabaseret og corporate-køligt, med passiver, corporate lingo, indforståede akronymer, det afstandsgivende "man" og med f.eks. virksomhedsnavnet som afsender, så er der risiko for, at den støder modtageren fra sig. Omvendt kan tal og fakta give det nødvendige indtryk af kompetence og ekspertise, som vi ved også er afgørende for CSR-kommunikationen.

Jing og Song (2017, s. 32) peger desuden på, hvordan sociale medier og den særlige kommunikationstone, som de egner sig til, netop er velegnet, når brands vil bruge kommunikationen til at opbygge tillid og invitere forbrugere ind i en ligeværdig, ærlig relation:

*[social media] enables brands to open a dialogue, provide prompt feedback, communicate with a sense of humor, and admit mistakes (...) and use informal language.*

Så når det kommer til, hvor og hvordan samfundsansvar skal kommunikeres, så svarer forskningen i dag altså et rungende: Både-og. Den enkelte kommunikationsindsats, dens formål, kontekst og modtager bør tages i betragtning, hver gang balancen mellem de to yderpunkter skal findes, men samfundsansvar skal kommunikeres både hårdt og blødt.

**Figur 31** illustrerer yderpolerne i CSR-kommunikation, konkretiseret i forhold til medier og budskabsudformning:

← Rationel kommunikation	Emotionel kommunikation →
<p><b>Velegnede medier:</b> F.eks. årsrapport, website, pressemeddelelser, mails</p> <p><b>Budskabsudformning:</b> Brug tal, fakta, illustrationer og forklaringer af tekniske detaljer og processer i arbejdet med samfundsansvar</p> <p>Præcist, korrekt sprog uden for mange fyldord, men gerne med fagord (hvis modtageren kan forstå dem)</p> <p>Lad virksomheden selv, eksperter i virksomheden eller på området være afsendere</p>	<p><b>Velegnede medier:</b> F.eks. sociale medier, kampagner, personlig kommunikation, videoer</p> <p><b>Budskabsudformning:</b> Brug billeder, lyd og farver. Personlige fortællinger (storytelling) om hvordan samfundsansvar har påvirket nogen</p> <p>Aktivt, levende sprog, med metaforer, billeder og sansestimuleringer og brug af personlige pronominer</p> <p>Lad personer som arbejder med, eller er påvirkede af CSR-tiltaget, være afsendere</p>

Egen tilvirkning (baseret på Saxton et al., 2019, Kolat og Farache, 2017; Jing og Song, 2017).

### 13.6. Værdifulde værdier

*Values play an important role in consumption behavior, especially in the context of ethical responsibility* (Lee og Cho, 2018, s. 129).

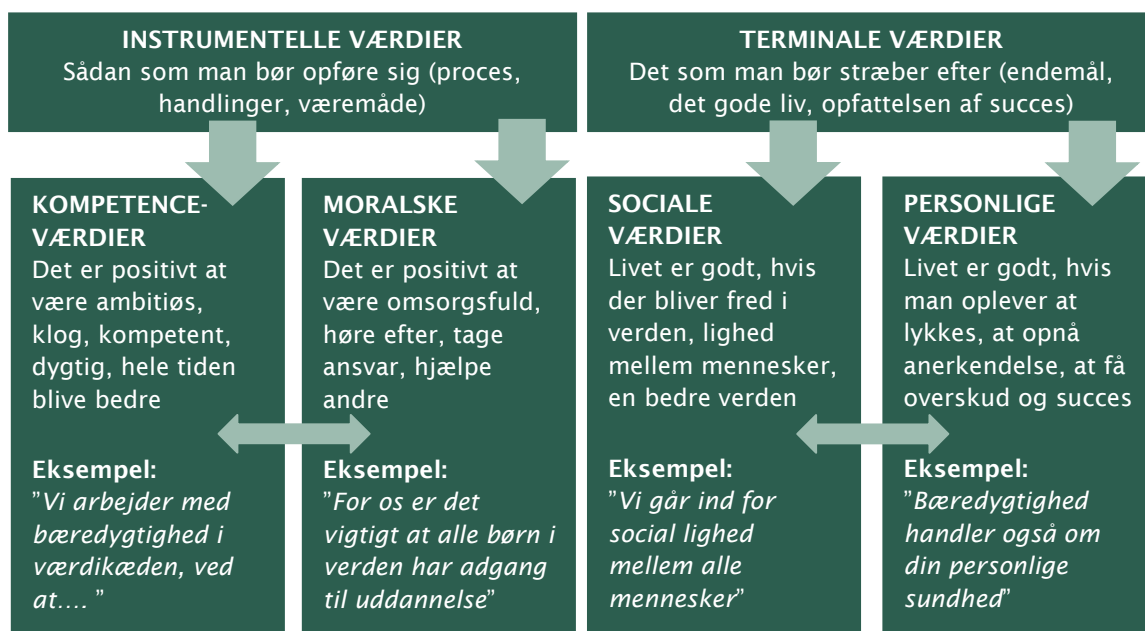
Når CSR-kommunikation i så høj grad er værdikommunikation, er det oplagt at se lidt nærmere på, hvad værdier er, og hvordan man kan kommunikere dem.

Her kommer værditeori og -forskning ind i billedet, og i koblingen mellem den og CSR-feltet, finder vi en del forskning, som har undersøgt, hvilken rolle værdier spiller i CSR-kommunikation (Williams, 2019; Lee og Cho, 2018; Bögel, 2015; Schmeltz, 2014), hvordan man bør kommunikere værdier (Lee og Cho, 2018; Schmeltz, 2017), men også hvilke forskellige typer af værdier, der virker bedst (Schmeltz, 2017; Schmeltz, 2014).

*CSR practices directly impact purchase intention because they correspond to the belief and values of consumers* (Lee og Cho, 2018, s. 131).

*There is a growing body of evidence that what people are looking for from brands has radically changed. We no longer want simply to buy products; we want to buy into a purpose. In fact, 90 percent of consumers around the world want the brands they do business with to share their core values* (Williams, 2019, s. 15).

Værdier kan inddeles i forskellige kategorier, alt efter hvilket tidsperspektiv de orienterer sig efter, og hvad de står for (Schmeltz, 2017). Her peger Schmeltz på, at Rokeach værdisystem, som er resultatet af omfattende empirisk forskning i værdier, er oplagt at trække på, når man udformer CSR-kommunikation. Rokeach skelner først mellem to overordnede former for værdier, de *instrumentelle værdier* og de *terminale værdier*. (Rokeach, i Schmeltz, 2017). Dernæst er hver af de to overordnede værdiformer inddelt i hver to underkategorier. Instrumentelle værdier underinddeles i hhv. *kompetenceværdier* og *moralske værdier*, og terminale værdier opdeles i hhv. *sociale værdier* og *personlige værdier*. **Figur 32** konkretiserer de to overordnede og fire underordnede værdikategorier og giver konkrete eksempler på CSR-budskaber i alle fire kategorier:



Figur 32: Værdisystemets kategorier, egen tilvirkning jf. Rokeach (i Schmeltz, 2017, s. 53).

Ser man umiddelbart på de fire værdikategorier, kunne man fristes til at udlede, at kommunikation af samfundsansvar selvfølgelig bør tale ind i hhv. den moralske og den sociale værdikategori, idet de to kategorier af værdier drejer sig om netop samfundsmæssig orientering, fællesansvar og etik - og sådan har det også været tidligere (Schmeltz, 2017). Men i sin test af, hvilke af de fire værdikategorier, som de unge forbrugere reagerer mest positivt på i CSR-kommunikation, finder Schmeltz nogle overraskende andre tendenser: De unge forbrugere reagerer først og fremmest mest positivt på CSR-kommunikation, der taler ind i de personlige værdier:

*GenerationMe er mest positivt stemt over for CSR-aktiviteter, som er til fordel for dem selv. Der viser sig et mønster, i form af hvad man kalder et "nærhedsprincip"; engagementer/aktiviteter som er tæt på respondenterne enten personligt eller geografisk, bliver vurderet klart mest positivt. De unge forbrugere reagerer således mere positivt, når en virksomhed støtter opførelsen af en legeplads i lokalområdet, end når den donerer penge til sultne børn i Afrika (Schmeltz, 2013).*

Dernæst viser Schmeltz også, at de unge forbrugere foretrækker CSR-kommunikation, der argumenterer for ansvarlighed via kompetenceværdier, frem for moralske værdier:

*De nye forbrugere ser CSR som en naturlig del af det at drive en moderne virksomhed, og de bliver først skeptiske over for CSR, i det øjeblik virksomheder har en meget moralbaseret tilgang, der giver udtryk for at ville redde verden. CSR skal, ifølge de unge forbrugere, derimod ses som en konkret kompetence, der integreres som en naturlig del af virksomhedens forretningsgang (Schmeltz, 2013).*

Så meget tyder på, at i dag bør virksomheder overveje alle fire værdityper, og måske især kompetence- og personlige værdier, alt efter hvilken modtager de står overfor. I forlængelse af den strategisk, integrerede tilgang til CSR og CSR-kommunikation, er kompetenceværdierne oplagte, fordi de taler ind i det eftertragtede fit mellem virksomheden og dens ansvarlighedstiltag. De personlige værdier rammer derimod ind i forbrugernes behov for personlig relevans:

*Values that are both relevant and important to stakeholders have higher chances of resulting in higher consumer involvement (...) Hence, a value-based platform for CSR communication could potentially serve the purpose of both meeting stakeholder (consumer) expectations and engaging consumers in CSR dialogue, by way of creating a match of values between companies and consumers (Schmeltz, 2017, s. 53).*

Vender vi tilbage til hvad tillid og troværdighed bygger på, så har CSR-kommunikation der både taler ind i moralske værdier (etik) og kompetenceværdier den største chance for at vinde modtagerens tillid. Så om virksomheden skal vælge at tale til "what's-in-it-for-me"-værdisættet, eller "vi-må-redde-verden"-værdisættet, er i dag et spørgsmål om modtagerens præferencer. Men for nogen modtagergrupper er den moralske værdiorientering for abstrakt og for langt væk fra dem, til for alvor at virke. Kompetenceorienteringen ser til gengæld ud til at være et godt valg for de fleste modtagere af CSR-kommunikationen.

## 14. Kan vi kommunikere os ud af 'ansvarsparalysen'?

---

En af de store udfordringer, som ikke bare virksomheder men også almindelige forbrugere står over for i dag, er, at det efterhånden er ganske uoverskueligt for de fleste at finde ud af, hvordan man opfører sig 'rigtigt' ansvarligt. Virksomhedernes værdikæder og produktionsprocesser er komplekse, det samme er vores fælles viden om, hvad der skader og gavner miljøet mest muligt – og så er der lige så mange meninger og gode råd om ansvarlighed, som der er grønne mærkeordninger (Hviid, 2019).

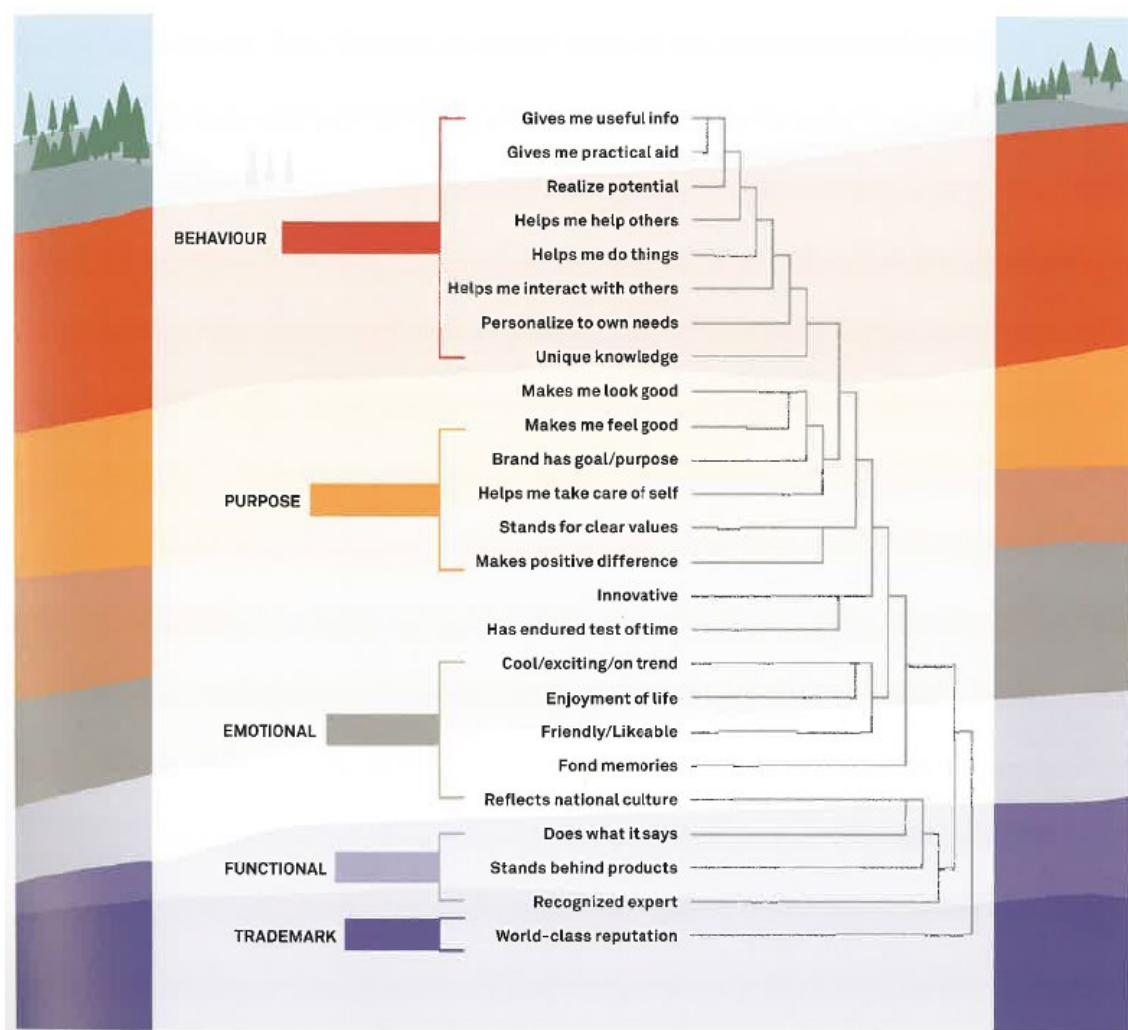
Samfundsansvarlighed, bæredygtighed og klimakamp er alle vegne. Alle er enige om, at de her problemer skal vi alle hjælpe med at løse, og mange, både virksomheder og forbrugere, forsøger hver især at bidrage. Men for de fleste kan kombinationen af et sådant allestedsnærværende forventningskrav (om det så er selvpålagt eller kommer udefra), kombineret med oplevelsen af enten uoverskuelighed (hvad skal jeg gøre?), eller utilstrækkelighed (hvilken gavn gør det jeg gør overhovedet?) nemt føre til frustration. Og frustrationen kan dernæst føre til selvkritik, resignation eller ligefrem lammelse. Risikoen er her, at forbrugerne får nok. At de lukker ørerne for virksomhedernes ansvarlighedsarbejde og -kommunikation, eller ligefrem begynder at stritte imod ansvarligheden, fordi "det alligevel også kan være lige meget".

Dette stiller virksomheder, der gerne vil trænge igennem med deres kommunikation af samfundsansvar, og som gerne vil have forbrugerne ombord i ansvarlighedsarbejdet, over for en særligt kommunikativ udfordring: Hvordan trænger man igennem til nogen der føler, at de er ved at drukne i egne eller andres uoverskuelige forslag og forventninger, eller som måske ligefrem har koblet sig af ansvarlighedsbevægelsen?

### 14.1. Reducér kompleksiteten og hjælp dem med at hjælpe

Det første bud handler om at hjælpe forbrugerne med at gennemskue det uigennemskuelige på en måde, som er relevant for dem: Når virksomheder i dag ønsker at skabe relevans i deres CSR-kommunikation, ser vi, i forhold til forbrugerne, at værdier og det at stå for noget, at arbejde ud fra et purpose, stadig er et vigtigt fundament for forbrugerne.

Men dette fundament er måske ved at blive normaliseret og taget for givet som en grundydelse, som de fleste regner med, at virksomhederne leverer. Oven på denne grundydelse, opstår nu et stigende behov for, at virksomheder for alvor hjælper forbrugeren med at være mere ansvarlige i forbrugerenes egen individuelle adfærd. Vi går så at sige fra en værdimæssig relevans, til en adfærdsmæssig relevans, hvor forbrugerne efterspørger virksomheder, som kan hjælpe dem med at hjælpe. Young (2017) viser denne udvikling, i det han kalder "Archeology of Mattering" for brands, altså relevansens udvikling over tid:



Figur 33: Archeology of mattering: Hvordan brands bliver relevante (Young, 2017, s. 63)

Youngs pointe er, at virksomheder, der for alvor vil spille en rolle i forbrugernes liv og her i deres personlige søgen efter at leve mere ansvarligt, med fordel kan bruge deres CSR-kommunikation til at hjælpe forbrugerne på vej – helt konkret.

*Mærkningsordninger er en forvirrende jungle for de fleste forbrugere. Derfor er det ikke nok at kommunikere, at man har fået et certifikat med et fint grønt logo på hjemmesiden. Gør det helt klart og gennemsigtigt, hvad certifikatet betyder, hvorfor I har fået det – og hvem der kontrollerer det (Hviid, 2019).*

Forbrugerne higer efter hjælp til at navigere i og reducere kompleksiteten i, hvad der er ansvarligt, og hvad der ikke er. Dette gælder helt ned til valget mellem hvilken type flåede tomater, de skal tage ned af hylden i supermarkedet:

*Retailers need to educate consumers about sustainability initiatives, and to speak the consumers' language: What makes the product sustainable? (Nilssen, et al., 2019, s. 81).*

Så hvis virksomheden for alvor vil ramme forbrugerne, der hvor det gør godt lige nu, så skal CSR-kommunikation reducere kompleksitet - og om muligt gøre det nemmere for dem at gøre det rigtige (Nilssen et al., 2019; Young, 2017).

Et godt eksempel på dette er Coops app; "Mit Klimaaftryk" (Coop, 2020). Her får forbrugeren hjælp til, nemt og hurtigt at oversætte de uoverskuelige daglige indkøb til klimaaftryk, hvilket gør det meget nemmere for den enkelte at overvåge, sætte mål for og ændre sine vaner – lige der, ved hylden i SuperBrugsen.

## **14.2. Humor som hjælpsomt hykleri?**

Igennem dette working paper har vi slået fast, at CSR-kommunikation handler om at skabe og fastholde tillid og troværdighed mellem virksomheden og dens omverden. De over-ordnede anbefalinger til, hvordan man som virksomhed gør dette via kommunikationen, handler om ærlig, ordentlig, informativt såvel som emotionelt orienteret kommunikation, der inddrager modtageren og demonstrerer virksomheden som kompetent og oprigtigt interesseret i at bidrage til at løse samfundets fælles problemstillinger. Dermed vil de fleste naturligvis også udlede, at humor og ironi ikke er nogen god idé, når det handler om CSR-kommunikation. Ja, nogle vil måske ligefrem argumentere for, at det kan være en skadelig vej at gå for virksomheden.

En anden gennemgående pointe har været, at virksomheden skal følge løfter og ord op med handling, for kun gennem konsistent forfølgelse af den kommunikerede ansvarlighedsdagsorden, kan virksomheden nå i mål med sit samfundsvar.

Her betyder konsistens, at der er overensstemmelse mellem ord og handlinger. Den naturlige følge af denne argumentation er selvfølgelig, at det vil være dybt skadeligt, hvis virksomheden træder ved siden af – hvis den siger ét, og gør noget andet.

I organisationsforskningen finder vi dog en undtagelse fra denne regel, som måske også har betydning, når vi taler om CSR-kommunikation (Wagner et al., 2009; Glozer og Morsing, 2018). Nemlig den strategiske flertydighed (på engelsk ofte betegnet "ambiguity", Weick, 2013), eller "organiseret hykleri", som den ansete organisationsforsker, Brunsson (1993, s. 8), kalder det. Brunssons pointe er, at organisationer i dag befinder sig i et strategisk krydspres, hvor de forventes af løse mange forskellige og ofte modsatrettede opgaver. Dette strategiske krydspres kan enten udløse en form for organisatorisk og strategisk lammelse, hvor organisationen ikke kan håndtere krydspreset og dermed opgiver at gøre nogen glade, fordi den ikke kan gøre alle glade på én gang. Medarbejderne i denne situation oplever, at organisationen afkobler ord fra handling, og det udløser en oplevelse af f.eks. manglende retning, modstridende interesser, og meningsløshed - medarbejderne mister ganske enkelt tilliden til virksomheden. Dermed kan der opstå konflikter og frustrationer internt i organisationen (Brunsson, 1993). Brunsson peger imidlertid i en anden retning, og foreslår at i stedet for at prøve at forene interesser som er uforenelige, så skal virksomheden hellere forsøge at rumme flertydigheden, og bruge flertydigheden aktivt. Det gør den ved at arbejde med det, han beskriver som *bevidst, strategisk hykleri*, altså ved bevidst at gøre noget ét sted og noget andet et andet, alt efter hvilke stakeholdere man arbejder med. Ved at rumme de modstridende interesser, og især ved at lade medarbejderne se, at interesserne er modstridende, så undgår virksomheden, at medarbejderne oplever en virksomhed, der taler uklart eller modsiger sig selv. I stedet ser medarbejderne en virksomhed, der forsøger at navigere i det strategiske krydspres, som den tilfældigvis befinder sig i – og denne tilgang har, ifølge Brunsson, en langt større chance for at samle og motivere medarbejderne.

Også i relation til CSR-området har forskere peget på det bevidste hykleri som en måde, hvorpå man kan overkomme de modsatrettede interesser, som virksomheden mødes med, af forskellige stakeholdere (Wagner et al., 2009).



For selvom idealet for virksomheders samfundsansvar er shared value (Porter og Kramer, 2009), kan det at påtage sig en ansvarlighedsdagsorden ofte samtidig opleves som at forsøge at forbinde ender, der aldrig kan nå hinanden (Høvring, 2017).

I sådanne tilfælde kan det organiserede hykleri måske være en måde at håndtere organisationens oplevede krydspres, sådan at medarbejderne fortsat kan skabe mening i organisationen. Det handler naturligvis ikke om, at en virksomhed både kan vælge at arbejde med at forbedre børns ligeværdige adgang til uddannelse og bruge børnearbejdere i produktionen. Men det kunne f.eks. handle om, at virksomheden på den ene side kommunikerer, at den arbejder på at gøre produktionen så bæredygtig som muligt i forhold til dyrevelfærd, samtidig med at den må overholde f.eks. standarder for fødevarer-sikkerhed, der trækker i den modsatte retning - et strategisk både-og.

Men hvad med de eksterne modtagere, hvad f.eks. med forbrugerne? Måske oplever de også at befinde sig i et personligt krydspres, hvor de på den ene side gerne vil følge deres værdier og handle ansvarligt, men på den anden side også har andre hensyn at tage, eller har svært ved at overskue, hvad det faktisk betyder for klimaaftrykket, om de køber kylling fremfor kikærtebøffer? Hvis den høje kompleksitet, som vi allerede har berørt, påvirker forbrugerne på samme måde, som stakeholdernes krydspres påvirker organisationer, så har forbrugerne måske også brug for hjælp til at udvise en form for strategisk både-og? Måske kan virksomhederne med fordel tilbyde netop disse forbrugere, det som Glozer og Morsing (2018) kalder "hjælpsomt hykleri" - eller i alle fald give frustrationen en stemme og anerkende, at samfundsansvar og bæredygtighed ikke er nemt. For hvis den enkelte forbruger skal agere fuldstændigt bæredygtigt, så er spørgsmålet vel i sidste ende, om forbrug overhovedet kan forenes med f.eks. bæredygtighed.

Under alle omstændigheder er en af de nyeste tendenser i CSR-kommunikation i dag, at humor og især ironi begynder at dukke op, og det i en kommunikationsgenre, som ellers hidtil har set netop disse virkemidler som absolutte *no-go's* (Glozer og Morsing, 2018).

Med henvisning til det hjælpsomme hykleri foreslår Glozer og Morsing, at ironi måske kan blive den nødvendige ventil, som forbrugeren har brug for, for at kunne håndtere den uoverskuelige og modsætningsfyldte situation som f.eks. klima og forbrug efterhånden stiller mange i:

*humor emerges in every day scenarios, when discourse cannot handle the interpretative multiplicity needed to deal with the complex or taboo issues (...) indeed humor emerges as a way of dealing with contradictions, incongruity and incoherence (Glozer og Morsing, 2018, s. 3).*

Forskerne illustrerer pointen via modebrandet Diesels meget debatterede kampagne, "Global Warming Ready" (Adsoftheworld.com, 2007).

Kampagnen kan ses som et forsøg på at bruge netop ironi, for på den måde at give luft og lov til forbrugerens handlingslammelse:



Figur 34: Diesels kampagne, Global Warming ready, Rio (Ads of the world, 2007).

Kampagnen peger, stærkt ironisk, på det paradoksale i at forbruge ansvarligt, og på den måde tilbyder den, ifølge Glozer og Morsing, især de yngre mediekompetente forbrugere, en lejlighed til at reflektere over klimaforandringer og forbrugets betydning heri, uden straks at føle sig utilstrækkelige, stemplede, forkerte eller talt ned til.

At ironi nu også er en mulig del af værktøjskassen, når virksomheder kommunikerer samfundsansvar, peger under alle omstændigheder på, at vi i fremtiden vil vi se flere forskelligartede måder at kommunikere samfundsansvar, simpelthen fordi der kommunikeres så meget om samfundsansvar.

Men især fordi samfundsansvar ikke er et quick-fix - heller ikke for forbrugerne. Modtagerne kender i dag genren, de kan hurtigt afmontere moralisering og løftede pegefingre. Så hvis virksomhederne vil nå igennem deres kompetente bolværk, så skal der måske ind imellem kommunikeres på en skæv og anderledes måde - forudsat at virksomhedens brand, modtagerne, og situationen tillader det.

### **14.3. Brands på barrikaderne!**

Den sidste stærke tendens i kommunikationen af samfundsansvar er *brand-aktivisme* eller *corporate social activism*, som det også kaldes (Guldbrandsen et al., 2020; Corvellec et al., 2019; Carrol og Brown, 2018) - og især den ekstra-aktivistiske drejning som denne form for samfundsansvar tager lige nu. Her ser vi brands, der for alvor bruger deres indflydelse, og især deres økonomiske magt til at påvirke samfundsdagsordenen - både i ord og handlinger.

I 2017 slog det amerikanske kommunikationsbureau Cone Communications fast, at:

*recently, the stakes have gotten a lot higher. Companies must now share not only what they stand for, but what they stand up for.*

Dermed ser vi en skærpelse af, hvordan virksomheder forventes at løfte deres samfundsansvar. Det er ikke længere nok at forretningen kører ansvarligt, eller at stå for noget, i form af værdier og purpose. Lige nu sætter flere og flere virksomheder for alvor handling bag deres purpose, og agerer som aktivister - og med det følger, at de sætter f.eks. potentielle kunder, omdømme og brand på spil.

Et af de første og mest omtalte eksempler på dette var det amerikanske sportsmega-brand Nike, som i 2018 valgte at sætte den afroamerikanske NFL-spiller, Colin Kaepernick i front for deres kampagne, kort efter at han var blevet udelukket fra NFL, fordi han knælede under nationalsangen som en stille protest imod racemæssig forskelsbehandling i USA.

En handling, som ikke bare fik alvorlige professionelle konsekvenser for Kaepernick selv, men som også fik Donald Trump til at fordømme hans handlinger. At et megabrand som Nike dernæst valgte at bruge Kaepernick som frontfigur i deres kampagne blev af mange set som et meget risikabelt træk, da de dermed skubbede en meget stor del af de amerikanske kunder fra sig.

Det var et træk som mange brands ikke ville turde tage. Kampagnen udløste da også en heftig mediestorm, hvor både tilhængere og modstandere af kampagnens budskab ytrede sig:

First the @NFL forces me to choose between my favorite sport and my country. I chose country. Then @Nike forces me to choose between my favorite shoes and my country. Since when did the American Flag and the National Anthem become offensive?



Figur 35: Brugeropslag, Twitter, 2018

Her var Nike dog på hjemmebane. Netop racemæssig uretfærdighed og rollen som klassens kompromisløse elev - især når det kommer til branding - er helt i tråd med Nikes brand og purpose. Samtidig var Nike også helt på linje med forbrugernes generelle forventninger til, hvordan brands bør tage ansvar lige nu:

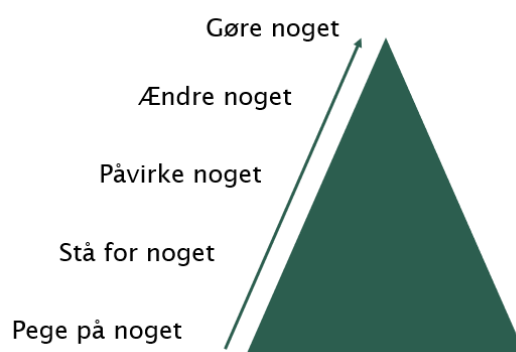
*63% of Americans are hopeful businesses will take the lead to drive social and environmental change moving forward, in the absence of government regulation. 78% want companies to address important social justice issues. 87% will purchase a product because a company advocated for an issue they cared about and 76% will refuse to purchase a company's products or services upon learning it supported an issue contrary to their beliefs (Cone Communications, 2017).*

Nike førte dermed an som et af de første internationale brands, der for alvor blev aktivistiske i deres samfundsansvar og i kommunikationen heraf – og at det fører til modstand er en del af denne kommunikationstaktik.

**Figur 36** illustrerer udviklingen i purpose og brand-aktivisme såvel som aktivismens niveauer i dag.

Virksomhederne forventes altså stadig at pege på sociale problemstillinger, og stå for stærke værdier, gerne i tæt forbindelse med deres øvrige strategi og forretningsområde (Corvellec et al, 2019; Young 2017). Men disse tidligere ansvarlighedsniveauer er nu igen på vej til at blive taget for givet som selvfølgelig ansvarlig adfærd.

Så hvis virksomheden for alvor vil skille sig ud og skabe opmærksomhed omkring, og have anerkendelse for sit samfundsansvar, så skal den lige nu langt længere op i pyramiden. Op, hvor den for alvor bidrager til noget, eller hvor den aktivt gør noget - og samtidig sætter noget på spil:



Figur 36: Fra holdning til handling i Brandaktivisme (Egen tilvirkning)

Det betyder også, at brandet ofrer noget, for at gøre noget (godt).

Det kan være, at det mister sympatisører, fordi det meget tydeligt tager stilling i en sag, hvor der er både tilhængere og modstandere, som tilfældet er i Nike-Kaepernick-eksemplet. Nogle kunder vil vælge virksomhedens og dens produkter fra (i alle fald i en periode) og det samme kan være tilfældet med samarbejdspartnere. Så brandets image kan blive påvirket, og dermed kan brand-aktivisme også få økonomiske konsekvenser.

Men man kan ikke for alvor stå op for noget, hvis ikke man dermed også står op imod noget eller nogen – og det gælder også brand-aktivisme (Just og Gulbrandsen, 2020; Corvellec et al., 2019). Lunkne, ufarlige værdi-tilkendegivelser skal virksomhederne holde sig fra, for de bliver opfattet som uærlige og opportunistiske (Bunk og Boer, 2020; Gulbrandsen et al., 2020). Men lykkes man med corporate social-activism, så kan virksomheden til gengæld også opnå alle de nævnte følgevirkninger af brand-aktivisme med omvendt fortegn: Man kan tiltrække nye kunder og samarbejdspartnere, knytte eksisterende relationer tættere til sig, og i det hele taget styrke brandets image og ethos (Corvellec et al., 2019; Young, 2017).

Med brand-aktivisme skal virksomheden derfor først og fremmest gøre op med sig selv, om den kan og vil leve med *ikke* at gøre alle tilfredse – men til gengæld gøre nogle rigtigt tilfredse (Gulbrandsen et al., 2020).

Derfor er det også bemærkelsesværdigt, at danske LEGO, som den første danske virksomhed, valgte at slutte sig til en række internationale megabrande som Patagonia, Starbucks og Coca-Cola, der alle boykottede facebook, ved at stoppe deres reklamer via platformen, som en del af #StopHateForProfit-bevægelsen (Lego, 2020). Igen sætter virksomheden brandet på spil og risikerer, ud over de tabte reklame-eksponeringer, at skubbe potentielle kunder fra sig. Men det er netop den retning, brand-aktivisme går i lige nu. Der skal være noget på spil for virksomheden, der skal være noget at tabe – og så skal aktivismen fortsat være *on purpose* (Schmidt og Miligan, 2015), hvilket LEGO må siges at være her, hvor de kommunikerer direkte ind i deres purpose, og også i virksomhedens forretningsområde (det digitale miljø) og i kunderne – så altså et overbevisende aktivistisk *triple ccc-fit* (Schmeltz, 2017):



We are committed to having a positive impact on children and the world they will inherit. That includes contributing to a positive, inclusive digital environment free from hate speech, discrimination and misinformation.

We will take immediate steps to carefully review the standards we apply to advertising and engagement on global social media platforms. While we do that, we will pause all paid advertising on global social media platforms for at least 30 days.

We will not change our media investment during this period and instead, invest in other channels.

We will work to collaborate with our partners and take whatever steps are necessary to create a more trusted digital world for people today and future generations. We are confident solutions exist but urgent action is needed.

Figur 37: SoMe-opslag ifm. kampagnen #stophateforprofit (Lego, 2020).

## 15. Opsamling: Den, der ikke kommunikerer sit samfundsansvar, fejler

---

I dag står det klart, at store som små virksomheder for alvor skal kommunikere deres samfundsansvar, for det betaler sig på både den korte og lange bane, såvel som den hårde og bløde bundlinje. De fleste virksomheder har erfaret, at samfundsansvar ikke længere er for de få, og rigtigt mange arbejder kompetent og koncentreret med at løfte deres samfundsansvar. Men kommunikationen heraf halter fortsat efter - og det kan koste.

For forskningen er entydig: Den, der ikke kommunikerer sit samfundsansvar, fejler. Siger virksomheden intet om ansvarlighed, så risikerer den i bedste fald, at omverdenen overser de gode intentioner og det gode arbejde. I værste fald udløser den manglende kommunikation skepsis og kritik, et svækket image og omdømme - og så giver ansvarligheden bagslag.

Men forskningen viser samtidig, at ***kommunikation af samfundsansvar er omfattende og krævende, og berører alle niveauer i organisationen:***

- ♥ Vellykket CSR-kommunikation kræver strategisk fundering og integration i hele organisationen: Hjertet skal med, i hjertet af forretningen - og alle i organisationen kommunikerer potentielt virksomhedens samfundsansvar hele tiden.
- ♥ Kommunikation af samfundsansvar rækker både ind i, og ud af organisationen, den tjener mange formål og retter sig mod mange stakeholdere - og kun igennem strategisk integration får virksomheden det bedste ud af alle sine touch points.
- ♥ Omverdenen skelner ikke imellem virksomhedens siloer, så derfor skal virksomhedens kommunikation af samfundsansvar håndteres som integreret strategisk kommunikation: CSR-kommunikation påvirker virksomhedens brand - og brandet påvirker CSR-kommunikationen.
- ♥ Medarbejderne både tiltrækkes og motiveres af samfundsansvar og deres stemme er effektiv, når virksomhedens ansvarlighed skal kommunikeres - men frivillighed, involvering og ejerskab er afgørende, hvis ikke medarbejderne skal opleve virksomhedens ansvarlighed som corporate kontrol.



Kommunikation af ansvarlighed er **tæt knyttet til virksomhedens strategiske og kommunikative arbejde med image og omdømme:**

- ♥ Tillid og troværdighed er både CSR-kommunikationens fundament, og omvendt bidrager CSR-kommunikationen til at skabe tillid og opnå troværdighed fra virksomhedens omgivelser.
- ♥ I dag er modtagere af CSR-kommunikation automatisk skeptiske på grund af for megen dårlig og overfladisk CSR og CSR-kommunikation. Derfor skal virksomhedens CSR-kommunikation lykkes med at afmontere den indlejrede skepsis og gøre sig fortjent til modtagernes tillid.
- ♥ Tillid er dynamisk og todimensional: Tillid gives af virksomhedens omgivelser, når de tror på både virksomhedens etik og kompetencer.
- ♥ Troværdighed er også dynamisk og multi-dimensional: Modtageren reagerer på både rationelle som emotionelle egenskaber ved virksomhedens CSR og dens CSR-kommunikation, og følgelig bør kommunikationen både tale til modtagerens fornuft og følelse.

Forskningen peger entydigt på, at vellykket kommunikation af ansvarlighed **kræver, at virksomheden kontinuerligt sætter sig ind i sin kontekst, i omverdenens og modtagerens forventninger og i sagen:**

- ♥ CSR-kommunikation efterspørges og forventes i stigende grad og fra en bred vifte af stakeholdere – og især forbrugerne driver denne udvikling.
- ♥ CSR-kommunikation kræver indsigt, timing og følsomhed over for den omverden og den modtager, virksomheden kommunikerer med: Stakeholderne forventer relevans, ligeværdig dialog og kommunikation i øjenhøjde – så tonedøvhed, dårlig timing og enetale udløser nemt modstand.
- ♥ Virksomheder, der formår at lytte lige så meget, som de taler, har større chance for at ramme plet i deres CSR-kommunikation – og bred, strategisk lytning kræver både ressourcer, de rigtige medier, samt vilje og evne til at reagere på det, man hører.
- ♥ Virksomheder, der kommunikerer om deres samfundsansvar, bliver ofte også set ekstra-kritisk efter i sømmene. Derfor kræver CSR-kommunikation opmærksomhed på mulige emner og sager, der kan påvirke virksomhedens dagsorden og troværdighed – og evne til at komme kritikken i forkøbet.

Forskning, der undersøger, hvorfor mennesker reagerer positivt som negativt på samfundsansvar og kommunikation heraf, viser at i dag, er der ***intet one-size-fits-all*** er, ***men dog nogle tendenser***:

- ♥ CSR-kommunikation skal i dag være relevant for, og vække genklang hos modtageren: Hvis stakeholderne ikke kan se, hvad de får ud af virksomhedens samfundsansvar, eller hvis kommunikationen er for abstrakt, moraliserende og upersonlig, så går de andetsteds.
- ♥ Hvor det tidligere har været effektivt at kommunikere CSR-budskaber om fællesskab, fællesetiske og moralske hensyn og effekter, så kræver modtagerne af CSR-kommunikation lige nu konkret, personlig relevans, og værdier der matcher deres. Og ligeledes skal der kommunikeres i øjenhøjde og med fokus på, hvad og hvordan virksomhedens samfundsansvar gavner modtagerne.
- ♥ Vellykket CSR-kommunikation kræver derfor en høj grad af målretning, og dermed indsigt og indføling i modtageren. Indsigt som går ud over generiske, demografiske karakteristika og i stedet gør virksomheden klogere på modtagerens personlige værdier, behov og adfærd.
- ♥ Virksomhedens samfundsansvar skal kommunikeres *on purpose*: Jo større fit der er mellem virksomhedens brand, modtagerens værdier og dagsorden og den type af samfundsansvar, som virksomheden kommunikerer om, des større er chancen for, at kommunikationen bliver positivt modtaget.

Endelig begynder forskningen at vise tegn på, at ***lige nu bliver barren for alvor hævet***, når det handler om omverdenens forventninger til virksomhedernes samfundsansvar og kommunikation heraf:

- ♥ Virksomhedens samfundsansvar skal kommunikeres både i ord og handling: Godhjertede værdier skal følges op med kompetent handling, og når virksomheden går ind i en sag, skal den vise villighed til at sætte noget på spil.
- ♥ Sociale medier er særligt brugbare til CSR-kommunikation. De indbyder til transparens, interaktion og ligeværdig dialog – og her kan virksomheden for alvor opnå resonans og dermed smitte andre med sin ansvarlighed.
- ♥ Modtagerne af CSR-kommunikation er i dag både kompetente og forkælede, når det kommer til kommunikation af samfundsansvar. Nogle viser ligefrem tegn på ansvarsmæthed eller -lammelse.

Det stiller skærpede krav til, at virksomheden kan kommunikere sig igennem larmen, nedbryde forsvarsmekanismer og adressere modtagerens behov, på en måde som hjælper dem til selv at tage ansvar.

- ♥ Men i dag bliver det samtidig tydeligt, at kommunikation af samfundsansvar også kan være ansvarlighed i sig selv: Efterhånden som flere virksomheder tager brandaktivisme til sig, bliver dét at stå op for en sag centralt, og det gøres ofte også med kommunikation – ord gør ting.

Anna Karina Kjeldsen, september 2020

## 16. Litteratur

---

- Advice, 2019. Bæredygtighedsbarometer – 2019. *Advice.dk*. [online] <https://adviceas.dk/nyheder/advice-baeredygtighedsbarometer-2019/> - tilgået d. 06.06.2020
- Ads of the World, 2007. Global Warming, Rio. *adsoftheworld.com*. [online] [https://www.adsoftheworld.com/media/print/diesel\\_global\\_warming\\_rio](https://www.adsoftheworld.com/media/print/diesel_global_warming_rio) - tilgået d. 29.06.2020
- Altinget.dk, 2017. Ulla Tørnæs: Flygtninge og ulandshjælp må godt være big business. *Altinget.dk*. [online] <https://www.alinget.dk/udvikling/artikel/ulla-toernaes-flygtninge-og-ulandshjaelp-maa-godt-vaere-big-business> – tilgået d. 08.08.2020
- Aziz, B. og Jones, B. 2019. *Good is the new cool – Market like you give a damn*. S.I: Conspiracy of Love
- Bailey, S. og Milligan, A., 2019. *Myths of Branding: A Brand is Just a Logo, and Other Popular Misconceptions*. London: Kogan Page
- BBMG, 2019. THE PULL FACTOR PROJECT: Unleashing the Power of Brands to Make Sustainable Living the Good Life of Tomorrow. *sbbbrandsforgood.org*- [online] <https://sbbbrandsforgood.com/about-brandsforgood/pull-factor-report/> - tilgået d. 08.07.2020
- Bechmann, s. 2016. *Kunderejsen – de første skridt*, Viby: Servicedesign Institute
- Beldad, A. D., de Jong, M. D. T., og Huluba, G., 2020. Different shades of greenwashing: Consumers' Reactions to environmental Lies, Half-Lies, and Organizations Taking Credit for Following Legal obligations. I: *Journal of business and Technical Communication*. vol. 34, s. 38-76
- Blythe, J. 2013. *Consumer Behaviour*. London: SAGE
- Boccia, F., Manzo, R.M. og Covino, D. 2018. Consumer behavior and corporate social responsibility: An evaluation by a choice experiment. I: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, s. 97-105
- Bögel, P.M., 2015. Processing of CSR communication: Insights from the ELM. I: *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 20(2), s. 128-143
- Brunk, K.H., og Boer, C.D., 2020. How do Consumers Reconcile Positive and Negative CSR-Related Information to Form an Ethical Brand Perception? A Mixed Methods Inquiry. I: *Journal of Business Ethics*, vol 161, s. 443-458

Brunner, C.B. og Langner, T., 2017. Communicating Corporate Social responsibility for Brands. I: Diehl et al., 2017. *Handbook of Integrated CSR-Communication, CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. S.l.: Springer International, s. 149-169

Busk, S. 2020. Det Jydske syndrom står i vejen for din bæredygtige forretning. *Finans.dk*. [online] <https://finans.dk/debat/ECE12213761/det-jyske-syndrom-staar-i-vejen-for-din-baeredygtige-forretning/?ctxref=ext> - tilgået d. 22.06.2020

Carlsberg, 2019. Carlsberg premieres two new films in "Betterment" campaign, I: *carlsberggroup.com*. [online] <https://www.carlsberggroup.com/newsroom/carlsberg-premieres-two-new-films-in-betterment-campaign/> - tilgået d. 30.06.2020

Carroll, A.B. og Brown, J.A., 2018. Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues. I: Carroll, A.B. og Brown, J.A.: *Corporate Social Responsibility - Business and Society*, s. 39-69

Carroll, A.B., 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. I: *Business Horizons*

Chandler W.B. og D. Wether, D., 2014. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation*. Thousand Oaks: Sage

Christensen, C.B., 2019. CSR-tendenser: En guide til strategiske partnerskaber mellem NGO'er og virksomheder. I: Værdiskabelse, videndeling & "vi-følelsen": A guide for strategic partnerships between NGOs and companies, MiGrow.dk

CNN, 2019. Carlsberg is working on beer bottles made of paper, *CNN.com*. [online] <https://edition.cnn.com/2019/10/10/business/carlsberg-paper-beer-bottles/index.html> - tilgået d. 30.06.2020

Cone Communications, 2017. Cone communications CSR study. *conecom.com*. [online] <https://www.conecomm.com/research-blog/2017-csr-study#download-the-research> - tilgået d. 30.06.2020

Coop, 2020. Mit klimaaftryk. *www.coop.dk*. [online] <https://kampagner.coop.dk/mitklimaaftryk/> - tilgået d. 02.07.2020

Cornelissen, J., 2017: *Corporate Communication - A Guide to Theory and Practice*. London: SAGE

Corvellec, H. og Stål, H.I., 2019. Qualification as corporate activism: How Swedish apparel retailers attach circular fashion qualities to take-back systems. I: *Scandinavian Journal of Management*, vol. 35 (3)

Costas, J. og Kärreman, D., 2013. Conscience as control-managing employees through CSR. I: *Organization*, vol. 20(3), s. 394-415

Crane, A. og Matten, D., 2004. *Business Ethics*. Oxford: Oxford University Press

csr.kompasset.dk, n.d., Hvad er CSR?, *csr.kompasset.dk*. [online]  
<https://www.csrkompasset.dk/hvad-er-csr> – tilgået d. 08.07.2020

Dansk Standard, n.d., Få hjælp til CSR – ISO 26000. *danskstandard.dk*. [online]  
<https://www.ds.dk/da/om-standarder/ledelsesstandarder/iso-26000-csr> – tilgået d. 08.07.2020

Deloitte, 2018. 2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0. *Deloitte.com*. [online]  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/> - - tilgået d. 28.06.202

Deloitte, 2015. Mind the Gaps: The 2015 Deloitte Millennials Survey. *Deloitte.com*. [online] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf> - tilgået d. 25.06.2020

Dentsu Aegis Network, 2018. Purpose Marketing - Moving away from a celebration of intent to measurement of real societal outcomes. *DentsuAegisNetwork.com*. [online]  
<https://www.dentsuaegisnetwork.com/es/en/purpose-marketing> – tilgået d. 07.07.2020

Dilling-Hansen, M. og Jensen, s., 201., *Værdiskabelse ved anvendelse af CSR i livsstilsbranchens design-orienterede SME'ere*. Working paper, Innovationsnetværket Livsstil – Bolig og Beklædning

DiMaggio, P.J. og Powel, W.W., 1983. *The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and collective rationality in organizational fields*. Chicago: University of Chicago Press

DR, 2019. Sætter ild til Nike-sko: Reklame med udstødt NFL-spiller splitter USA. [www.dr.dk](http://www.dr.dk). [online] <https://www.dr.dk/nyheder/udland/saetter-ild-til-nike-sko-reklame-med-udstoedt-nfl-spiller-splitter-usa> - tilgået d. 01-07.2020

Edelman, 2020. Edelman Trust Barometer 2020 – Global Report. *Edelman.com*. [online]  
<https://www.edelman.com/trustbarometer> – tilgået d. 06.07.2020

Ebeltoft Group, 2019. Global Consumer Report 2019. *Ebeltoftgroup.com*. [online]  
<https://www.ebeltoftgroup.com/insights/white-papers/ebeltoft-group-global-consumer-report-2019> – tilgået d. 06.06.2020

Elkington, J., 2018. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. I: *Harvard Business Review*, *HBR.com*, [online]  
<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it> – tilgået d. 06.06.2020

- Elving, W., 2010. Scepticism and corporate social responsibility communications: The influence of fit and reputation. I: *Journal of Marketing Communications*, vol. 19(4), s. 277-292
- Entman, R.M., 1993. Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. I: *Journal of Communication*, vol. 43(4), s. 51-58
- Envi, n.d., Envi X GIRLTALK, *envii.com*. [online] <https://www.envii.com/da/ENVIIxGIRLTALK.html> – tilgået d. 29.06-2020
- Erhvervsstyrelsen, 2020. Hvad er samfundsansvar?. *Samfundsansvar.dk*. [online] <https://samfundsansvar.dk/hvad-er-samfundsansvar> – tilgået d. 08.07.2020
- Ernest og Young, 2015. The Business Case for Purpose. I: *Harvard Business Review*, *hbr.com* [online] <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/%24FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf> – tilgået d. 08.07.2020
- Etter, M., 2014. Broadcasting, Reacting, Engaging - Three strategies for CSR-communication in Twitter. I: *Journal of Communication Management*, 18(4), s. 322-342
- Femø, M. 2014. *Strategisk Kommunikation*, København: Akademisk Forlag
- Ford, B.R., og Stohl, C., 2018. Does CSR Matter? A longitudinal analysis of product reviews for CSR-associated brands. I: *Journal of Brand Management*, vol. 26, s. 60-70
- Fournier, S. og Lee, L., 2009. Getting Brand Communities Right, I: *Harvard Business Review*, vol. 87, s. 105-111
- Freeman, E., 2011. Some thoughts on the development of stakeholder theory. I: Philips, R. A., *Stakeholder Theory: Impact and Prospect*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Gass, R.H. og Seiter, J.S., 2018. *Persuasion – Social influence and compliance gaining*, New York: Routledge
- Global Reporting Initiative, n.d.. About Global Reporting Initiative. *globalreporting.org*. [online] <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> - tilgået d. 02.07.2020
- Golob, U. og Podnar, K., 2014. Critical points CSR-related stakeholder dialogue in practice. I: *Business Ethics: A European Review*, 23 (3), s. 248-257
- Goulding, C., Shankar, A. og Canniford, R., 2013. Learning to be tribal: facilitating the formation of consumer tribes. I: *European Journal of Marketing*, vol. 47 (5/6), s. 813-832

- Guldbrandsen, I.T., Just, S.N. og Uldam, J., 2020. S(t)imulating resistance: Corporate responses to the Trump presidency. I: *Organization*, vol 1, [online first]
- Guldbrandsen, I.T. og Just, S.N. 2016. *Strategizing Communication – Theory and Practice*. København: Samfundslitteratur
- Guzman, F. og Becker-Olsen, K.L., 2010. Strategic corporate social responsibility: A brand building tool. I: Louche, C., Idowo S.O. og Filho, W.L.. 2010. *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*, Sheffield: Greenleaf Publishing, s. 196-219
- Hall, E.T., 1977. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books
- Halme M. og Laurila, J., 2009. Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. I: *Journal of Business Ethics*, vol. 84, s. 325-339
- Hanson, S., Jiang, L., Ye, J. og Murthy, N. 2019. Society or the environment? Understanding how consumers evaluate brand messages about corporate social responsibility activities. I: *Journal of brand Management*. vol. 26, s. 21-34
- Haug, A., n.d.. Employee Advocacy. I: *astridhaug.dk*, [online]  
<https://astridhaug.dk/employee-advocacy-og-rekruttering/> - tilgået d. 25.06.2020
- Haug, A., 2017. *Fremtiden tilhører de frygtløse – En guide til den digitale forretningsudvikling*. København: Jurist- og Økonomforbundet
- Haug, A., 2015. *Sig du kan li' mig – Indholdsstrategi for sociale medier*. København: Gyldendal Business
- Helder J. og Pjetursson, L. 2008. *Modtageren som medproducent*. København: Samfundslitteratur
- Helledie, S.H., 2020. *Rapport om Verdensmål i Nordjylland: Verdensmål som katalysator for udvikling og uddannelse i det nordjyske erhvervsliv*. Aalborg: UCN
- Holmquist, M., 2008. Corporate social responsibility as corporate social control: The case of work-site health promotion. I: *Scandinavian Journal of Management*, vol. 25, 68-72.
- Holt, D., 2016. Branding in the age of social media. I: *Harvard Business Review*, s. 41-49
- Holtzhausen, D. og Zerfass, A., 2015. Introduction. I: Holtzhausen, D. og Zerfass, A., *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. Routledge Handbooks, s. xx-xxiv



- Hviid, S.M., 2020. Psst. Har du hørt om greenhushing?. I: *k-forum.dk* [online], <https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/En-stopklods-for-al-positiv-udvikling>
- Hviid, S.M. 2019. 7 kommunikationsråd til at undgå greenwashing. I: *k-forum.dk*. [online] <https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/Slip-for-groen-shitstorm> - tilgået d. 23.06.2020
- Høvring, C.M., 2017. Corporate social responsibility as shared value creation: toward a communicative approach. I: *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 22 (2), s. 239-256
- Iglesias, O, Markovic, S., Bagherzadeh, M., og Singh, J.J., 2018. Co-creation: A Key link between corporate social responsibility, customer trust, and customer loyalty. I: *Journal of Business Ethics*, onlinefirst
- Ihlen, Ø., Bartlett, J.L. og May, S., 2011. *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. West Sussex: Wiley-Blackwell
- Illia, L., Zyglidopoulos, S.C., Romenti, S. et al., 2013. Communicating corporate social responsibility to a cynical public. I: *MIT Sloan Management Review*, vol. 54(3), s. 16-18
- Ind, N. og Schmidt, H. 2019. *Co-creating Brands – Brand Management from a co-creational Perspective*. London: Bloomsbury Business
- Jing (Taylor), W., og Song, B., 2017. Corporate Ethical Branding on YouTube: CSR Communication Strategies and Brand Anthropomorphism. I: *Journal of Interactive Advertising*, vol. 17:1, s. 28-40
- Johansen, W., og Frandsen, F. 2007. *Krisekommunikation – Når virksomhedens image og omdømme er truet*. København: Samfundslitteratur
- Jones, D.A., Willness, C.R. og Madey, S.. 2017. Why are job seekers attracted to socially responsible companies? Testing underlying mechanisms. I: *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. Academy of Management
- Jones, B., Bowd, R. og Tench, R., 2009. Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: competing realities. I: *Social Responsibility Journal*, vol. 5 No. 3, s. 300-310
- Kahneman, D., 2011. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Strauss og Giroux
- Kapferer, J. og Michaut-Denizeau, 2018. Are millennials really more sensitive to sustainable luxury? A cross-generational international comparison of sustainability consciousness when buying luxury. I: *Journal of Brand Management*, vol. 27, s. 35-47

Knudsen G. og Kjeldgaard, D. 2013. Målgrupper og Segmenter. I: Eiberg, K., Just, S.N., Karsholt, E. og Torp, S.M. 2013. *Markedskommunikation i praksis*. København: Samfundslitteratur, s. 61-76

Kolbeck, J. og Tomzak, M., 2017. Der er PR i Pride. I: *K-forum.dk* [online] <https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/Pride-washing-er-over-os-pinkwashing-trump-putin-Mcdonalds-Burger-King-Netto>

Kollat., J. og Farache, F., 2017. Achieving consumer trust on Twitter via CSR communication. I: *Journal of Consumer Marketing*, vol. 34(6), s. 505-514

Kongsholm, L., 2020. *Fra vugge til krukke – om Livsfaser og forbrug*. Herning.: Pejgruppens Forlag

Landbrug og Fødevarer, 2017. *Millenials, Fremtidens Forbrugere*. s.l: Landbrug og Fødevarer.

Lee, J. og Cho, M. 2018. New insights into socially responsible consumers: The role of personal values. I: *International Journal of Consumer Studies*, vol. 43. S. 123-133

Lego, 2020., Social Media Paid Advertising Pause. [www.lego.com](http://www.lego.com). [online] <https://www.lego.com/da-dk/aboutus/news/2020/july/social-media-paid-advertising-pause> - tilgået d. 01.07.2020

Lindquist, O., Plotkin, C.L. og Stanley, J. 2015. Do you really understand how your business customers buy? I: McKinsey Quarterly. [online] <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy#> - tilgået d. 25.06.2020

Lis, B., 2012. The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer. I: *Management Revue*, vol. 23 (3), s. 279-295

Matten, D, og Moon, J, 2008. "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. I: *Academy of Management Review*, vol. 33 (2)

Meaningful Brands, 2019. Meaningful Brands. [Meaningful-brand.com](http://www.meaningful-brand.com). [online] <https://www.meaningful-brands.com/en> – tilgået d. 06.07.2020

Medinge Group, 2020. Brands with a conscience. [Medingegroup.org](http://medingegroup.org). [online] <http://medinge.org/> - tilgået d. 07.07.2020

Meyer, J.H. og Rowan, B., 1977. Insitutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony. I: *American Journal of Sociology*, vol. 83/2, s. 340-363

Michelini, L. og Fiorentino, D., 2012. New business models for creating shared value. I: *Social Responsibility Journal*, vol. 8. Nr. 4. s. 561-577

Mikkelsen, J.F., 2019. Autokommunikation – Hvad er det? I: *Nordisk Tidsskrift for Informationsvidenskab og Kulturformidling*, vol. 8 (1), s. 22-35

Montgomery, N., 2019. *Perspectives on Purpose – Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century*. Oxon: Routledge

Morsing, M., Schultz, M. og Nielsen, K.U., 2008. The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. I: *Journal of Marketing Communications*, vol. 14, s. 97-111

Morsing, M. og Schultz, M., 2006. Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. I: *Business Ethics: A European Review*, vol. 15(4), s. 323-338

Nalband, N.A. og Kelabi, A.S., 2014. Redesigning Carroll's CSR Pyramid Model. I: *Journal of Advanced Management Science*, vol. 2, s. 236-239

Nielsen, L.: 2011. *Persona – Brugerfokuseret design*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag

Nilssen, R., Bick, G. og Abratt, R. 2019. Comparing the relative importance of sustainability as a consumer purchase criterion of food and clothing in retail. I: *Journal of Brand Management*, vol. 26, s. 71-83

Olsen, N, 2020, Er vi danskere trætte af bæredygtighedsbudskaber?. *Bureaubiz.dk*. [online] <https://bureaubiz.dk/klumme/er-vi-danskere-traette-af-baeredygtighedsbudskaber/> - tilgået d. 06.06.2020

Organic Basics, 2020. Fashion is dirty, *organicbasics.com*. [online] <https://dk.organicbasics.com/pages/fashion-is-dirty> - tilgået d. 01.07.2020

Porter, M.E. og Kramer, M.R., 2011. Creating Shared Value – How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. I: *Harvard Business Review*, s. 62-77

Poulsen, H, 2020: Henrik Poulsen, Ørsted: Coronakrisen er et meget stærk reminder om noget, man aldrig må glemme. *topchefernesstrategi.podbean.com*. [online] <https://topchefernesstrategi.podbean.com/> - tilgået d. 19.06.2020

Prahalad, C.K. og Ramaswamy, V., 2000. Co-opting Customer Competence. I: *Harvard Business Review*, vol. 78(1), s. 79-87

Rahman, M., Ángeles Rodríguez-Serrano, M. og Lambkin, M., 2018. Brand equity and firm performance: the complementary role of corporate social responsibility. I: *Journal of Brand Management*, vol. 26, s. 691-704

Ranjan, R.K. og Kushwaha, R., 2017. Impact of Green Marketing Strategies on Consumer Purchase Behavior. I: *Review of Management*, vol. 7 Nr. 3, s. 9-22

Retsinformation, 2019, §99a: Bekendtgørelse af årsregnskabsloven. *retsinformation.dk*. [online] <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2019/838> – tilgået d. 07.07.2020

Røvik, K.J., 2009. *Trender og Translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Saxton, G.D., Gomez, L., Ngho, Z., Lin, Y. og Dietrich, S., 2019. Do CSR Messages Resonate? Examining Public Reactions to Firms' CSR Efforts on Social Media. I: *Journal of Business Ethics*, vol. 155, s. 359-377

Schmeltz, L., 2020, Heartcore business? A study of how social enterprises, as organizations crossing traditional sectorial borders, communicate their corporate identity. I: *Globe: A Journal of Language, Culture and Communication*, vol. 9, s. 15-28

Schmeltz, L. og Nisbeth Brøgger, M. 2019. Corporate Social Responsibility or Corporate Social Control? A mapping and discussion of corporate health promotion in Denmark. Konferenceabstract fra: *The dark side of communication*, Aalborg: Aalborg Universitet

Schmeltz, L., 2017. Getting CSR-communication fit: A study of strategically fitting cause, consumers and company in corporate CSR communication. I: *Public Relations Review*, vol. 6, s. 47-72

Schmeltz, L og Kjeldsen, A.K, 2016. Naming as strategic communication: Understanding Corporate Name Change through an Integrative Framework Encompassing Branding, Identity and Institutional Theory. I: *International Journal of Strategic Communication*, vol. 10/4, s. 309-331

Schmeltz, L., 2014. Identical or Just Compatible? The Utility of Corporate Identity Values in Communicating Corporate Social Responsibility. I: *International Journal of Business Communication*, s. 1.25

Schmeltz, L., 2013. Shout CSR out!. *kommunikationsforum.dk*. [online] <https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/forbrugerorienteret-csr-kommunikation> – tilgået d. 03.07.2020

Schmeltz, L. 2012. Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality?. I: *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 17 (1) 1, s. 29-49

Scott, W.R., 2008. *Institutions and organizations – Ideas and interest*. Thousand Oaks: SAGE

Singh, J.J., Iglesias, O., og Batista-Foguet, J.M., 2012. Does Having an Ethical Brand Matter? The influence of consumer perceived ethicality on trust, affect and loyalty. I: *Journal of Business Ethics*, vol. 111, s. 541-549

Singla, V., Sharma, N., og Khera, K., 2020. Study of Sustainability Branding Through Green Marketing. I: *Studies in Indian Place Names*, vol. 40 Nr. 40, s. 18-26

Smith, S. og Milligan, A., 2015. *On Purpose – Delivering a branded customer experience people love*. London: KoganPage

Sinek, S., 2001. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Penguin Books

Sustainable Brand Index, 2020. Sustainable Brand Index Report - B2C – 2020. *sd.index.com* [online] <https://www.sb-index.com/about>, tilgået d. 04.04.2020

Statsministeriet, 2020. Situationen kommer til at stille kæmpe krav til os alle sammen. *regeringen.dk*. [online] <https://www.regeringen.dk/nyheder/2020/statsminister-mette-frederiksens-indledning-paa-pressemoede-i-statsministeriet-om-corona-virus-den-11-marts-2020/> - tilgået d. 23.06.2020

Thaler, R.H. og Sunstein, C.R. 2009. *Nudge - Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press

Thøger Christensen, L. 2004. Det forførende medie. Om autokommunikation i markedsføring. I: *MedieKultur*, vol. 37, s. 14-23

United Nations, n.d.. Global Compact. *Unglobalcompact.com*. [online] <https://www.unglobalcompact.org/> - tilgået d. 06.06.2020

UN City Copenhagen, n.d.. Verdensmålene. *un.dk*. [online] <https://un.dk/da/om-fn/verdensmaalene> - tilgået d. 06.06.2020

Velux, n.d. The Indoor Generation. I: *velux.com* [online] <https://www.velux.dk/indoorgeneration>

Velux, 2020. Becomin Lefietime Carbon Neutral. I: *velux.com* [online] <https://www.velux.com/what-we-do/sustainability/lifetime-carbon-neutral>

Wagner, T., Lutz, R.J. og Weitz, B.A., 2009. Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. I: *Journal of Marketing*, vol. 73(6), s. 77-91

Weder, F., Einwiller, S. og Eberwein, T., 2019. Heading for new shores – Impact orientation of CSR communication and the need for communicative responsibility. I: *Corporate Communication – An International Journal*, vol. 24 (2), s. 198-221

Weick, K.E., 2015. Ambiguity as grasp: The reworking of sense. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 23(2), s. 117-123

Whirlpool, n.d. Education has a problem. *whirlpool.com*. [online]  
<https://www.whirlpool.com/care-counts.html> – tilgået d. 27.06.2020

Williams, F., 2019. The business case for purpose – Friedman, Fink, and the battle for the soul of business. I: Nina Montgomery, 2019. *Perspectives on Purpose – Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century*. Oxon: Routledge

Young, M., 2017. *Ogilvy - On Advertising in the digital Age*. London: Goodman

Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R., og Verčič, D., 2020. *European Communication Monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD.

## 17. Bilag

**Bilag 1: Oversigt over typer af værdiskabelse fundet i undersøgelser**

Type af værdi	Forklaring	Hvad fandt de?	Hvordan er det undersøgt?	Hvem står bag?
<b>Symbolisk værdiskabelse:</b>				
Opnåelse eller fastholdelse af legitimitet	<p>- Symbolsk: licence-to-operate</p> <p>- Funktionel: CSR-afrapportering og kontrol</p> <p>Især i forhold til CSR som "do no harm", afrapportering og fokus på virksomhedens reduktion af skadevirkninger</p> <p>Kan være helt konkret i form af certificeringer (især B2B) og mærkninger (især B2C)</p>	CSR praktiseres af en del virksomheder som en måde at indfri især et samfundsmæssigt/politisk krav om ansvarlighed, for hermed f.eks. via afrapportering, at skabe rum og symbolsk accept og "tilladelse" til sit virke	Dette working paper, se på andre studier af værdiskabelse via CSR	Dilling-Hansen og Olsen, 2013
Styrkelse/påvirkning af virksomhedens image og omdømme	Ansvarlighedstiltag giver virksomheden et bedre omdømme blandt alle stakeholdere	CSR skaber et bedre image eller omdømme ift konkurrenter uden CSR	Dette working paper, se på andre studier af værdiskabelse via CSR	Dilling-Hansen og Olsen, 2013
			Nationalt kvantitativt survey-studie, 1061, forbrugere i DK udvalgte respondenter (18 til 70 år)	Advice, 2019
Buffer mod skepsis og krise	Virksomheder, som har stærkt omdømme og image, står bedre i krisesituationer	43% af virksomhederne med stærkt fokus på purpose mener, at det medvirker til at ruste medarbejderne mod krisetider	Globalt survey-studie m. 474 topchefer + interview med ekspert-praktikere	Ernest og Young, 2015
<b>Branding:</b>				
Øget brandværdi (equity)	Virksomheder med stærk ansvarlighedsdagsorden (purpose), opnår en stærkere brandværdi	Brandværdi måles på en række kriterier, herunder opfattet brandstyrke og evne til at møde forbrugernes forventninger, og CSR bidrager positivt hertil	Globalt survey-studie m. 474 topchefer + interview med ekspert-praktikere	Ernest og Young, 2015
Stærkere relation til kunder og forbrugere	Relationen til kunder/forbrugere styrkes, når virksomheden hjælper dem med at indfri deres behov og drømme	Mere end 9 ud af 10 (95%) af survey-deltagerne siger at "having meaningful relationships with others" er det vigtigste for dem i at opnå det gode liv, mens kun halvdelen mener at "	Kombination af etnografiske interviewobservationer i Washington, Arizona og New Jersey, online survey m. 2,000 og online fokus-grupper	BBMG, 2019

	Forbrugernes opfattelse af, hvad det gode liv er, ændrer sig fra et overvejende materialistisk og selvisk fokus, til at have fokus på meningsfulde relationer, og et sundt/bæredygtigt liv. Dermed får de virksomheder, der understøtter dette skift, mulighed for at bygge en stærkere relation til forbrugerne	having a lot of money" (54%) eller "being able to afford luxury goods" (44%) er det vigtigste	m. 110 forbrugere i US	
	Forbrugerne søger meningsfulde relationer, også med brands. Her handler det om at finde brands, som deler egne værdier (purpose)	Kommunikation baseret på værdier (purpose) driver 32%'s advocacy, mens kommunikation, der er fokuseret på produktgenskaber og performance, kun driver 26%'s advocacy (Advocacy = intention om at anbefale til andre)	Surveystudie i 28 lande, 34,000+ respondenter	Edelman, 2020
Styrket kundelojalitet	Stærkt purpose eller fokus på ansvarlighed driver kundelojalitet	64% af forbrugerne i verden svarer, at de vil købe eller boykotte et brand, udelukkende hvis de er (u)enige i dets position/ holdning i forhold til et socialt eller politisk emne	Surveystudie i 28 lande, 34,000+ respondenter	Edelman, 2020
Konkurrencefordel	Forbrugerne vil betale mere for bæredygtige produkter - og nogen gør det også	46% svarer ja til, at de inden for det seneste år har betalt mere for produkter, fordi virksomheden bag bidrager til en bæredygtigt/ansvarlig udvikling (27 % svarer nej til samme spørgsmål)	Nationalt kvantitativt survey-studie, 1061 forbrugere i DK, udvalgte respondenter (18 til 70 år)	Advice, 2019
		42% af respondenterne svarer, at de har valgt at give mere for et produkt fra en virksomhed med en bæredygtig dagsorden, fremfor et billigere alternativ fra en virksomhed uden	Internationalt survey, 13.000 forbrugere internationalt	Ebeltoft Group, 2019
<b>Forretningsudvikling:</b>				
Styrket innovations- og forandringsevne	Et stærkt purpose styrker evnen til at innovere og udvikle forretningen	53% af topledere, fra virksomheder med et stærkt purpose-fokus, siger, at deres organisation har succes med innovation og transformation. Til sammenligning svarer 31% af topledere fra	Globalt survey-studie m. 474 topchefer	Ernest og Young, 2015



		<p>virksomheder med et svagere fokus på purpose det samme, og kun 19% af virksomheder uden fokus på purpose</p> <p>84% af alle topledere i undersøgelsen mener, at organisationen vil lykkes bedre med transformation, hvis den har et stærkt og fælles purpose</p>		
Identificering/etablering af nye markeder, ny forretning-(smodel)	Virksomheder, der har et klart og artikuleret purpose, performer bedre, end virksomheder uden ift en række områder inden for forretningsudvikling	<p>Blandt toplederne i virksomheder med stærkt og fælles purpose, har flere haft succes med større initiativer inden for bl.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ændring af forretningsmodellen</li> <li>- Geografisk ekspansion (nye markeder)</li> <li>- Sammenlægning</li> </ul> <p>Især at etablere sig på nye markeder lykkes for virksomheder med stærkt purpose (66% har udvidet geografisk inden for de seneste 3 år), mens virksomheder med middelfokus lykkes i mindre grad (44% er lykkes) og virksomheder uden purpose-fokus også lykkes i mindre grad (48% er lykkes)</p>	Globalt survey-studie m. 474 topchefer + interview med ekspert-praktikere	Ernest og Young, 2015
Identificering og opbygning af attraktive partnerskaber	Virksomheder, der forfølger ansvarlighedsdagsorden og/eller et purpose, vil ofte være mere attraktive partnere, og ofte vil de også qua CSR-tiltaget komme i kontakt med nye og mulige partnere, som ellers ville have været uden for deres rækkevidde eller orientering	<p>Strategiske partnerskaber åbner for både nye markeder, nye ressourcer, mulighed for opkvalificering, større meningskabelse for egne medarbejdere, og adgang til partnerens ressourcer og kompetencer</p> <p>Ved NGO-virksomhedspartnerskaber følger desuden en mulighed for forbedret image og omdømme for begge parter</p>	Studie og anbefalinger er fremkommet på baggrund af projektføreløb med NGO'er og CSR-eksperter i DK	Christensen, 2019
<b>Organisatorisk værdiskabelse:</b>				
Strategisk retning og beslutningskraft	Med et stærkt purpose (ansvarlighed), styrkes virksomhedens strategiske kraft og fælles retning, fordi strategien baseres på, hvilken positiv forskel	49% af virksomhederne med stærk purpose-fokus har arbejdet med at udvikle deres strategiske retning på basis af deres purpose, mens 44% af virksomheden med	Globalt survey-studie m. 474 topchefer + interview med ekspert-praktikere	Ernest og Young, 2015

	virksomheden gerne vil gøre på lang sigt, fremfor på kortsigtede forretnings-muligheder. Dermed strømlines strategien og grundlaget for beslutninger	middelfokus og 33% uden fokus har arbejdet med strategisk retning		
Motivation og fastholdelse af medarbejdere	Medarbejdere motiveres af at arbejde for virksomheder, der f.eks. er opmærksomme på ordentlige forhold for medarbejdere i alle led af produktionen	89% af alle respondenter mener, at et stærkt purpose bidrager til medarbejdertilfredshed	Globalt survey-studie m. 474 topchefer + interview med ekspert-praktikere	Ernest og Young, 2015
Kulturskabelse - fælles-/ejerskabsfølelse blandt medarbejdere	<p>Ansvarlighed og purpose kan være med til at samle medarbejderne omkring fælles værdier og fælles meningsskabelse.</p> <p>Særligt når de føler sig involverede og ansvarlige i virksomhedens CSR-dagsorden oplever de ejerskab hertil</p>	<p>9 ud af 10 deltagere i survey siger at: "learning and growing everyday is important to The Good Life. 1 ud af 3 siger at "deeper sense of purpose and fulfillment at work is not yet a reality"</p> <p>Deltagere udtaler: "work isn't just a way to provide for family, but also an important way to live one's values and strive for growth and fulfillment"</p>	Kombination af etnografiske interviewobservationer i Washington, Arizona og New Jersey, online survey m. 2,000 og online fokusgrupper m. 110 forbrugere i U.S.	BBMG, 2019
		72% af topcheferne i virksomheder med stærkt purpose-fokus mener, at det er med til at skabe mening og arbejdsglæde	Globalt survey-studie m. 474 topchefer.+ interview med ekspert-praktikere	Ernest og Young, 2015
Tiltrækning af attraktiv arbejdskraft	Virksomheder med stærkt og udtalt purpose er mere tiltrækkende for medarbejdere (employer branding)	85% svarer, at de vil anbefale organisationen til andre, hvis den har et stærkt purpose	Globalt survey-studie m. 474 topchefer. + interview med ekspert-praktikere	Ernest og Young, 2015
<b>Optimering af værdikæden:</b>				
Effektivitet og strømlining (især i forhold til supply chain),	Mere effektiv produktion (fordi motiverede medarbejdere er mere effektive)		Undersøger 12 SMV'ere i livsstilsbranchen bolig- og beklædning i DK. Metode: Kvalitative interview	Dilling-Hansen og Olsen, 2013
Styring af (kompleks) værdikæde	CSR kan bruges som værktøj til at fastholde kontrollen over værdikæden i brancher, der gør brug af outsourcing og offshoring	<p>CSR kan via sit krav til dokumentation være en brugbar styringsmekanisme</p> <p>Behovet for styringen af produktionen og herunder også en række underleverandører er udtalt i denne branche, og</p>	Undersøger 12 SMV'ere i livsstilsbranchen bolig- og beklædning i DK. Metode: Kvalitative interview	Dilling-Hansen og Olsen, 2013

		her har CSR vist sig at være et effektivt redskab		
Adgang til ny knowhow og andres ressourcer via strategiske partnerskaber	Via de strategiske samarbejder kommer virksomheden i kontakt med partnerens ressourcer og kompetencer	Strategiske partnerskaber åbner for både nye markeder, nye ressourcer, mulighed for opkvalificering af og større meningskabelse for egne medarbejdere, og adgang til partnerens ressourcer og kompetencer	Studie og anbefalinger er fremkommet på baggrund af projektføreløb med NGO'er og CSR-eksperter i DK	Christensen, 2019
Risikostyring	Kritisk gennemgang af værdikæden (ud fra CSR-kriterier/principper) identificerer potentielle kommende udfordringer, før de opstår		Undersøger 12 SMV'ere i livsstilsbranchen bolig- og beklædning i DK. Metode: Kvalitative interview	Dilling-Hansen og Olsen, 2013
<b>Økonomisk værdiskabelse:</b>				
Opfyldelse af KPI'er	På en række traditionelle KPI'ere outperformer brands som opfattes som meningsfulde af deres kunder og forbrugere generelt brands, som ikke opfattes som meningsfulde  Meningsfulde brands forstås i undersøgelsen som brands der ud over traditionelle fordele, leverer kollektive og personlige fordele, som relaterer sig til ansvarlighed og bæredygtighed, på både et individuelt (for den enkelte forbruger) og socialt (for samfundet) plan	KPI'er, hvor meningsfulde brands ((+m) = med purpose) udkonkurrerer brands der ikke opfattes som meningsfulde ((-m) = uden purpose):  Købsintention: 38% (+m) vs. 14% (-m)  Genkøbsintention: 70% (+m) vs. 29% (-m)  Anbefaling: 76% (+m) vs. 37% (-m)  Premium price: 40% (+m) vs. 18% (-m)  Overordnet positive opfattelse af brandet: 80% (+m) vs. 42% (-m)	Internationalt brandindex, der måler brands på deres "meningsfyldthed".  Spørger 350.000 internationale forbrugere-respondenter hvert år i online survey-form	Meaningful Brands, 2019
		De brands som blev (af forbrugere) opfattet som de stærkeste i forhold til purpose, outperformer brands med den svageste purpose-orientering med 2,2 i forhold til deres sandsynlighed for fremtidig vækst	Databasestudie (WPP's Millward Brown BrandZ database), hvor brandets opfattede purpose-orientering krydses med vækstpotentiale (forecast på baggrund af historisk data)	Young, 2019
Højere share-of-wallet	Kunder (gen)køber mere fra brands med CSR-fokus	Brands der opfattes som "meaningful" (drevet af stærkt purpose og ansvarlighed) generer mere økonomisk værdi for virksomheden. Typisk øges deres share-of-wallet med gennemsnitligt 9 gange gennemsnittet, og de outperformer	1.500 globale brands + 3.000.000 respondenter (kunder)	Meaningful Brands, 2019

		markedets gennemsnit med 206 %		
Mere effektiv produktion	Motiverede medarbejdere producerer bedre/stærkere/mere effektivt		Undersøger 12 SMV'ere i livsstilsbranchen bolig- og beklædning i DK. Metode: Kvalitative interview	Dilling-Hansen og Olsen, 2013
Økonomisk værdi	Virksomheder, som prioriterer at arbejde gennemgribende med purpose, performer bedre økonomisk, sammenlignet med virksomheder, der arbejder delvist med purpose, og virksomheder der slet ikke gør	<p>58% af topledere med stærkt fokus på purpose rapporterer vækst på 10% eller mere inden for de seneste 3 år.</p> <p>51% af toplederne fra virksomheder med moderat fokus på purpose siger det samme, mens 42% fra virksomheder uden purpose-fokus har oplevet lignende vækst</p> <p>42% af virksomhederne uden fokus på purpose rapporterer ingen, eller faldende indtjening i løbet af de seneste tre år, mens 19% af virksomheder med moderat purpose-fokus og 15% af virksomheder med stærkt purpose-fokus rapporterer det samme</p>	<p>Globalt survey-studie m. 474 topchefer</p> <p>+ ekspert-praktikerinterview</p>	Ernest og Young, 2015

**Bilag 2: Hvilken rolle spiller køn, alder og produktkategori for forbrugernes adfærd og holdninger når det kommer til ansvarlighed:**

Hvad ved vi?	
Forskelle på kvinder og mænd?	<p>Der er langt fra enighed når det kommer til sammenhængen mellem opmærksomhed på bæredygtighed og køn blandt forbrugerne. Noget tyder på, at der stadig flere kvinder end mænd blandt forbrugere, der går op i ansvarlighed, men forskningen er langt fra entydig her – og der synes også at være en udjævning i denne forskel undervejs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- F.eks.: Finder Ebeltoft Group (2019) at kvinder er en smule mere optagede af ansvarlighed, når de spørges til deres holdning (76 procent af kvinderne udtrykker, at de er optagede af bæredygtighed, mens 72 procent af mændene gør det), mens mænd, omvendt er lidt mere villige end kvinder til at handle på deres ansvarlighedsfokus.</li> <li>- Modsat finder Lee og Cho (2018), i tråd med en hel del tidligere international forskning i netop kønnets betydning for forbrugernes holdning og adfærd i relation til ansvarlighed, at flere kvinder end mænd udviser en ansvarlig forbrugeradfærd og holdning.</li> </ul>
Forskelle på alder og generationer?	<p>Forbrugernes alder og dermed den generation de tilhører, har der været sagt og ment meget om hvem der er mest ansvarlighedsorienterede (Kapferer og Michaut-Denizeau, 2018). Igen er forskningen langt fra entydig i dag:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- F.eks. viser Ebeltoft Group (2019), at millennial-generationen tilsyneladende, er mere ansvarlige i deres adfærd end hhv. generation X og baby boomerne og der er også en forskel, når det kommer til udtrykte holdninger, hvor 74 procent af de adspurgte danske forbrugere svarer at de finder ansvarlighed vigtigt, mens 83 procent af millennial-generationen svarer det samme.</li> <li>- Også Deloitte har, fundet en stærk orientering mod ansvarlighed blandt millennials, men idet deres undersøgelse ikke har andre generationer med som kontrolgruppe, er det svært at udlede at denne gruppe er mere ansvarlige end tidligere generationer.</li> <li>- Til gengæld har Kapferer og Michaut-Denizeau (2018) undersøgt om der er forskel på hvilken betydning hhv. millennials og baby boomers tillægger ansvarlighed, når de køber luksusvarer. Luksusvarer er en særligt interessant kategori, fordi forbrugerne traditionelt set har udvist en tydeligt svagere orientering mod ansvarlighed, netop når det køber luksusvarer. Nogle studier har ligefrem fundet, at forbrugere kan opfatte en modsætning mellem luksusvarer og bæredygtighed, ja, ligefrem at en luksusvare der også er bæredygtig opleves som af dårligere kvalitet (xxx). Følgelig burde netop kategorien luksusvare udgøre en såkaldt critical case, hvis man vil bevise, at der er forskel mellem generationernes prioritering af bæredygtighed, og millennials burde, hvis det er rigtigt at de er mere ansvarlige end de ældre generationer, udvise en større orientering mod ansvarlighed, også når de køber luksusvarer. Overraskende nok finder studiet ingen tydelig forskel mellem millennials og baby boomers i deres prioritering af bæredygtighed, når de køber luksusvarer. Begge grupper synes at se helt bort fra deres ansvarlighedsholdninger, når de køber i denne varekategori. Der er dog en forskel er i forhold til hvordan de to generationer opfatter relationen mellem bæredygtighed og luksusvarer, fordi millennials er markant mere overbeviste om at bæredygtighed og luksusvarer er modpoler. De tilsidesætter eller køber ganske enkelt imod deres ansvarlighedsholdninger, når de køber luksusvarer, i langt højere grad end de ældre generationer gør (Kapferer og Michaut-Denizeau, 2018).</li> </ul>

Forskel på produktkategori og branche?	<p>Forskellen i forbrugernes orientering mod ansvarlig adfærd, har også være undersøgt i relation til hvilken produktkategori og måske branche de køber i. Igen er forskningen ikke entydig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- F.eks. finder Nilssen et al, (2018) en forskel på hvor meget bæredygtighed og ansvarlighed fylder i købsituationen, alt efter hvilken produktkategori der er tale om. Forbrugerne lægger mere vægt på ansvarlighed i produktet når de køber mad, end når de køber tøj. Dette kan der selvfølgelig være den åbenlyse forklaring på, at mad så at sige kommer tættere på forbrugeren end tøjet gør, og når vi samtidig ved, at jo mere personlig relevant CSR-emnet er des mere går forbrugeren op i det. kunne det være en del af årsagen. En anden kunne være netop at netop tøj og mode længe har været en særligt kritisk produktkategori, også for forbrugerne. Mode er bæredygtighedens antitese kan man sige – og det kunne måske forklare hvorfor forbrugerne også lader csr fylde mindre når de køber tøj.</li> <li>- lige som Kapferer og Michaut-Denizau (2018) finder at kategorien luksusvarer synes at få forbrugerne til at slække på deres bæredygtighedsorientering.</li> <li>- ...Der findes også studier som viser forskelle i forhold til branche...den med cervise vs ...men som xxx og xxx siger, bør vi nok også være forsigtige her, for disse kriterier flytter sig også hele tiden.</li> </ul>
--	--