

Formål før forretning

- En test af VCI-modellen ved brug af Call me's
formålsorienterede branding-tilgang

Purpose before profit

- Challenging the VCI Model Using the Purpose Driven
Branding of Call me

Kandidatafhandling
Cand. merc. (kom.)

Afleveringsdato d. 7. oktober 2013
Vejleder: Kresten Schultz Jørgensen
Antal anslag: 225.147

Jonas Erik Licht
310188

Philip Brønnum Olesen
231188



Copenhagen Business School 2013

Executive Summary

This case study set out to investigate if the explanatory ability of a classic corporate branding model would be challenged by the purpose driven branding of the Danish telecommunications company, Call me. The classic corporate branding model selected for this test was the VCI Alignment Model by Mary Jo Hatch and Majken Schultz. This model was analysed by using sub questions about networks, arenas, and communication paradigms.

The analysis of the VCI Model divided the communication activity of Call me into three arenas: The organisational arena, the market arena and the societal arena. We adopted the view on networks, as presented by Manuel Castells, which provided an analytic lens to help characterise the purpose of the organisational behavior of Call me. We argue that purpose driven branding has a main goal of legitimacy, which can be obtained in a socio-cultural network. Our hypothesis in this thesis argues that organisations exercising purpose driven branding has a goal of generating legitimacy, because legitimacy is viewed as a fundamental necessity to act in a network that revolves around maximising profit.

Basing the test of the VCI Model on the company Call me, leads us to argue that branding communication has drifted away from the corporate branding principles on which the VCI Model is founded. The main goal of generating legitimacy at all costs, and the secondary goal of profit, constructs a dualistic organisation, which the holistic corporate branding approach fails to explain.

We conclude that the classic corporate branding model, the VCI Model, is insufficient in the analysis of purpose driven branding exercised by Call me. We conclude that concepts of Castells' theory are able to map the activity of the purpose driven organisation but the theory still remains inadequate in regards to the branding activity. We argue that purpose driven branding is a new era of branding, which begs for further analysis in regards to spillover, timing, effect, and the nature of relations.

Indhold

1. Indledning	9
1.1 Afhandlingens temaer	11
1.1.1 Corporate Branding.....	11
1.1.2 Legitimitet	13
1.2 Aktørbeskrivelse	13
1.2.1 Trust	14
1.2.2 “Tal ordentligt”	16
1.2.3 The Call me Way	17
2. Problemfelt	19
2.1 Problemformulering	20
2.2 Afgrænsning	21
3. Empiri.....	23
3.1 Kommunikationsdele.....	24
3.1.1 Interviews	25
4. Teori og modeller	27
4.1 Castells	28
4.1.1 Teoretisk ståsted.....	28
4.1.2 Samfundet.....	29

4.1.3	Netværk	31
4.1.4	Kommunikation.....	32
4.1.5	Afgrænsning.....	34
4.2	Hatch og Schultz	34
4.2.1	Corporate Branding.....	35
4.2.2	VCI-modellen	37
4.2.3	Kommunikation.....	40
4.3	Højberg	41
4.3.1	Højbergs paradigmer	42
4.3.2	Højbergs arenaer	43
4.3.3	Kommunikation.....	45
5.	Metode	47
5.1	Metodisk refleksion.....	48
5.2	Metode for afprøvning af VCI-modellen.....	48
5.3	Højbergs arenaer og paradigmer.....	49
5.3.1	Organisation.....	50
5.3.2	Marked.....	51
5.3.3	Samfund	52
5.3.4	Metodeopsamling.....	53

5.4	Kommunikationsdefinition	54
5.4.1	Fælles ståsted	54
5.4.2	Samspil mellem paradigmer	55
6.	Analyse.....	58
6.1	Samfundsanalyse.....	59
6.2	Økonomisk perspektiv	61
6.3	Organisatorisk logik	63
6.4	Identitet	65
6.5	Delkonklusion.....	66
7.	Analyse af de tre arenaer.....	69
7.1	Organisationsarenaen.....	70
7.1.1	Trust.....	71
7.1.2	Kulturændringen	73
7.1.3	Skepsis overfor forandring	75
7.1.4	Corporate kultur hos Call me	77
7.1.5	Arenakonklusion – Organisation	77
7.2	Markedsarenaen	80
7.2.1	“Tal ordentligt”	81
7.2.2	Holdningsmåling og segmentering	82

7.2.3	Arenakonklusion – Marked	92
7.3	Samfundsarenaen.....	93
7.3.1	Netværk på samfundsniveau	95
7.3.2	Politisering af virksomheden.....	98
7.3.3	Den fragmenterede dialog.....	99
7.3.4	Samarbejdspartnerne indsigter i værdierne.....	102
7.3.5	Arenakonklusion – Samfund	104
8.	Konklusion.....	106
8.1	VCI-modellen konklusion	107
8.1.1	Call me som et corporate brand	107
8.2	Metodekonklusion.....	110
8.3	Netværkskonklusion	111
8.4	Perspektivering.....	112
8.4.1	Ny form for branding	114
9.	Diskussion	116
9.1	Den formålsorienterede branding.....	117
9.2	Præmissen for “Tal ordentligt”	119
9.3	Call me’s politisering.....	121
9.4	CSR og FSR	122

10. Afrunding	124
Litteraturliste	127
Links	128
Artikler og Bøger	130
Bilagsliste	133
Bilag 1. Post-test 1+2 af TV-Kampagnen "Tal ordentligt"	134
Bilag 2. Wilke-undersøgelse fra maj 2013.	152

Figurliste

Figur 1. Tidslinje for Call me's arbejde med "Tal ordentligt" og trust (Hanne Lindblad, 2013).	16
Figur 2. Danskernes loyalitet overfor deres mobilselskab (Loyalitetsindeks 0-100) (Loyaltygroup.dk, 2013).	17
Figur 3. Hatch & Schultz' VCI-model (Schultz, 2008: kforum.dk).	37
Figur 4. Højbergs kommunikationsparadigmer (2010: 34).	43
Figur 5. Vores blik på sammenhængen mellem Højbergs paradigmer og arenaer.	45
Figur 6. Overblik over analysen.	53
Figur 7. Metateoretisk position i forbindelse med arbejdet med flere paradigmer (Hatch & Schultz, 1996: 532).	56
Figur 8. Sammenspil mellem paradigmer (Hatch & Schultz, 1996: 534).	57
Figur 9. Illustration af de aktører som er inddraget i organisationsarenaen.	71
Figur 10. VCI-modellen (Schultz, 2008: Kforum).	73
Figur 11. Vores VCI-anskuelse af Call me-organisationen.	79
Figur 12. Respondenternes positive kommentarer til reklamefilmen (Bilag 1.).	83
Figur 13. Respondenternes negative kommentarer til reklamefilmen (Bilag 1.).	84
Figur 14. Eksempler på den manglende association mellem Call me og "Tal ordentligt" (Facebook.dk/talordentligt).	86
Figur 15. Kommentar til Call me's engagement på Folkemødet (Facebook.dk/callme).	100

Figur 16. Kommentar til debatten på Folkemødet (Facebook.dk/callme).	101
Figur 17. Vores syn på VCI-modellen i denne afhandling.	112
Figur 18. Vores udkast til en formålsorienteret branding-model.....	114

1. Indledning



Forståelsen af brands og branding har udviklet sig igennem de sidste mange årtier. Fra at være en måde, hvorpå forbrugere kunne identificere og genkende varer, udviklede branding-disciplinen sig til at blive en metode for producenter til at differentiere sig fra konkurrenter. Dette foregik ved at opbygge brand images, som gjorde forbrugere i stand til at identificere både de funktionelle og symbolske behov, som et brand lovede at dække (Merz, He & Vargo, 2009: 330-332). Moderne branding har traditionelt haft sit fokus på relationen mellem virksomheden og dens kunder, men siden starten af det 21. århundrede har branding inkluderet et bredere udsnit af virksomhedens interessenter. I dag taler man således om, at alle interessenter spiller en rolle i udformningen af en virksomheds brand, og ikke kun virksomhedens kunder (Merz, He & Vargo, 2009: 339).

Denne afhandling tager udgangspunkt i et nyt fænomen inden for branding-disciplinen, som vi benævner *formålsorienteret* branding. Formålsorienteret branding er en tilgang, der efter vores vurdering adskiller sig fra de branding-fænomener, der hidtil er beskrevet i branding-litteraturen. Den gør op med den holistiske tankegang om ensretning og sammenhængskraft, som vi kender fra for eksempel corporate branding.

Den formålsorienterede tilgang til branding behandles i denne afhandling som en stigende tendens blandt virksomheder. Vi mener ikke, at dette nye fænomen nødvendigvis kan indfange al nytænkning inden for branding, men at formålsorienteret branding er en strømning inden for disciplinen, som forekommer hos nogle virksomheder.

Med dette nye perspektiv på branding undersøger vi en udvalgt case-virksomhed og dennes kommunikationsaktivitet for at teste eksisterende branding-teori. Vi har valgt at rette vores fokus imod en case-virksomhed fra det danske telemarked. I en undersøgelse foretaget af telebranchens brancheorganisation, Teleindustrien, er branchen især udfordret på sin kundeservice og gennemsigtighed (Teleindu.dk, 2013a).

Den udvalgte case-virksomhed er teleselskabet Call me. Call me er en forholdsvis lille spiller på det danske telemarked med en markedsandel på ca. 3 % (Hanne Lindblad, 06.03.13). Ligesom flere andre små teleselskaber er Call me præget af den hårde priskonkurrence på telemarkedet (Teleindu.dk, 2013b), og det vurderer vi som en af årsagerne til, at Call me har valgt at udøve det,

vi kalder formålsorienteret branding. Vi finder virksomheden interessant i kraft af denne vilje til at differentiere fra resten af aktørerne på telemarkedet.

1.1 Afhandlingens temaer

Denne afhandling tester eksisterende branding-teori. Det betyder, at vi vil studere, hvordan en virksomhed, ved hjælp af en ny form for branding, indgår i relation til sine interesser i arbejdet for at opfylde flere forskellige målsætninger. Her undersøger vi, hvilken rolle legitimitet spiller i forhold til at virksomhedens forretningsdrift. Dette indbefatter et fokus på, hvordan legitimitet genereres og anvendes som resurse.

Et andet tema i afhandlingen er den formålsorienterede brandings opståen, dens karakter og den sociologiske udvikling i samfundet, der har banet vejen for denne nye type branding.

1.1.1 Corporate Branding

Vi vil i denne afhandling afprøve en klassisk branding-models forklaringskraft på et nyt fænomen, nemlig den formålsorienterede branding. Vi vil undersøge, hvordan denne nye type branding problematiseres ud fra en holistisk tilgang til branding-disciplinen. Begrebet om den formålsorienterede branding uddybes nedenfor i vores aktørbeskrivelse.

Et brand opfattes traditionelt som en samling af symboler, oplevelser og associationer, der positionerer en virksomhed i forhold til sine konkurrenter (Hatch & Schultz, 2009). Branding-disciplinen har gennemgået en omfattende udvikling, og i denne afhandling forstås corporate branding ud fra følgende principperne om det integrerende og helhedsorienterede brand:

The concept of the corporate brand management embodies the communication of values and identity in a strategic and coherent way, internal and external, through corporate as well as marketing communication (Balmer, 2001; Knox and Bickerton, 2003; Mukherjee and Balmer, 2008; Kernstock & Brexendorf).

Corporate brands er betegnelsen for de brands, der ikke udelukkende repræsenterer et produkt eller en service eller den virksomhed, som står bag dem. Det er de brands, der i dag står som repræsentanter for visioner og interesser, og som evner at forene forskellige interessentgrupper i forfølgelsen af et fælles mål (Hatch & Schultz, 2009: 118).

Branding-modellen, som testes i denne afhandling, er udvalgt fra klassisk branding-teori og fungerer som et værktøj inden for corporate branding, der vurderer styrken af et brand ud fra graden af ensretning mellem en virksomheds vision, kultur og image (Herefter VCI-modellen). Modellen er udviklet af Mary Jo Hatch og Majken Schultz og præmissen for en normativ anvendelse af VCI-modellen er, at virksomheden skal ensrette alle aktiviteter mod et mål. Hvis dele af virksomhedens ageren modarbejder det overordnede mål, vil det influere på virksomhedens corporate brand. Denne afhandling er et deskriptivt studie af modellen og har til hensigt at teste dennes funktionsduelighed.

VCI-modellen er udvalgt blandt forskellige tilgange til branding. Hatch og Schultz bevæger sig inden for det konstruktivistiske branding-paradigme, hvor fokus er rettet mod kultur og kontekst. Vi vurderer, at VCI-modellen har en relationel og kulturel tilgang til branding (Heding et al., 2009: 26).

Udviklingen på den moderne markedsplads har gjort branding til et spil om at skabe værdifulde relationer til virksomhedens interessenter. Dette spil bygger på den helhedsorienterede logik inden for branding, der anskuer arbejdet med brands som noget, der foregår i samarbejde mellem en virksomhed og dennes interessenter (Vargo & Lusch, 2004a; Merz, He & Vargo, 2009: 328). Forbrugeren har udviklet sig, og det har haft indflydelse på måden, virksomheder brander sig på (Holt, 2002: 72).

Vi inddrager branding-disciplinen i denne afhandling for at undersøge, om den formålsorienterede branding kan forklares ud fra principperne om corporate branding og som et forsøg at opnå legitimitet.

1.1.2 Legitimitet

Virksomheder stræber i dag efter en høj grad af legitimitet, som kan danne et stærkt grundlag for kunderelationen (Tyler, 2006). Legitimitet favner kulturelle, sociologiske og normative aspekter, og organisationer kan opnå legitimitet gennem en konsistent ensretning af virksomhedens handlinger med kontekstens sociokulturelle værdier (Brinkerhoff, 2005: 1). Legitimitet bliver således et udtryk for graden af kulturel støtte til virksomheden (Meyer & Scott, 1983: 201; Brinkerhoff, 2005: 1), og legitimitet influerer interessenter uden brug af magt (Tyler, 2006: 375). Hvis en virksomhed besidder denne kulturelle støtte, vil den blive accepteret og værdsat (Aldrich and Fiol, 1994; Meyer and Scott, 1983; Brinkerhoff, 2005: 1). Legitimitet opstår ikke ved, at en organisation skaber profit eller blot opfylder lovmæssige krav (Matthews, 1993; Woodward et al., 1996: 330). Legitimering er en proces, hvor organisationer retfærdiggør deres eksistensberettigelse i henhold til en interessent eller et system (Maurer, 19971: 361; Woodward et al., 1996: 330).

1.2 Aktørbeskrivelse

Denne kandidatafhandling tager udgangspunkt i teleselskabet Call me og deres kommunikationsaktivitet. Dette indbefatter den eksterne kommunikationskampagne *“Tal ordentligt - det koster ikke noget”* (herefter *“Tal ordentligt”*), og det interne kommunikationsarbejde i organisationen, som er bundet sammen i organisationens strategi, som Call me kalder trust (Talordentligt.callme.dk, The Call me Way, 2011). Vi har udvalgt dele af Call me's kommunikationsaktivitet, som vi inddrager i analysen. Disse giver ikke et komplet billede af virksomhedens kommunikation, men er udvalgt, fordi vi synes, at de repræsenterer essensen af det, vi kalder den formålsoverretede branding, hvilket vi mener, adskiller Call me fra de andre virksomheder på markedet.

Call me har siden april 2011 arbejdet ud fra en filosofi, som direktør Hanne Lindblad betegner som en formålsoverretet tilgang (Hanne Lindblad, 06.03.2013). Dette begreb har vi adopteret, og vi anvender det til at beskrive den nye brandingtype, som vi mener Call me udøver. Dette er en tilgang til branding, som indeholder socialt engagement, og som har et mål om at generere legitimitet. Det bidrager med en meningsdimension, der går ud over profit, og inddrager

legitimitet som en central del af virksomhedens eksistensberettigelse (Hanne Lindblad, 06.03.2013). Virksomheden er ikke først med nye produkter eller priser, men følger hele tiden med, hvis konkurrencesituationen eller priserne ændrer sig, så de bevarer deres konkurrenceevne (Hanne Lindblad, 29.05.13).

1.2.1 Trust

I 2011 valgte ledelsen i Call me at implementere en såkaldt trust-strategi, og virksomhedskulturen blev nedfældet i *The Call me Way*-bogen. Trust-strategien er funderet på en grundlæggende tillid til virksomhedens kunder og mellem medarbejderne, og denne trust er i konstant udvikling (The Call me Way, 2011: 5). Grundlaget for virksomhedens forretning blev et fokus på en velfungerende arbejdsplads, som skulle skabe glade og tilfredse medarbejdere.

Trust er et velkendt begreb inden for organisationslitteraturen. Begrebet kan studeres på tre niveauer ifølge Bhattacharya et al. Trust eksisterer som et individuelt karaktertræk, som noget, der kan kendetegne en interaktion mellem mennesker og som et institutionelt fænomen (Bhattacharya et al., 1998: 460). Rotter definerer trust-begrebet således:

A generalized expectancy held by an individual or group that the word, promise, verbal, or written statement of another individual or group can be relied on (Rotter, 1971: 444; Bhattacharya et al., 1998: 460).

Vi er bevidste om, at der findes mange definitioner og perspektiver på trust-begrebet. I denne afhandling anskuer vi trust, som det italesættes af Call me's ledelse.

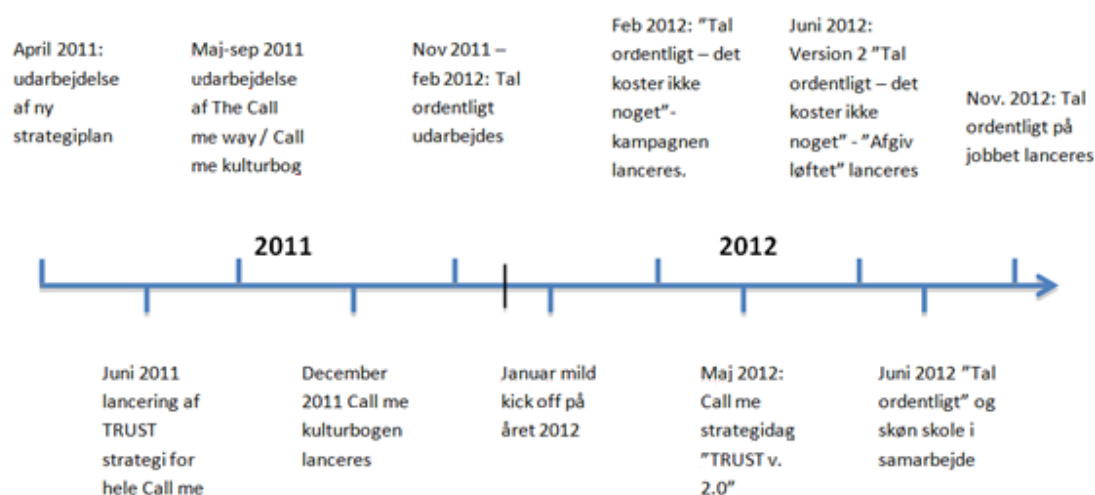
Det interne arbejde med trust udmøntede sig ikke i reklamekampagnen, "Tal ordentligt", med det samme. I Call me arbejdede man internt med at udvikle virksomhedskulturen og udleve den nyligt definerede virksomhedsfortælling i otte måneder, inden man kommunikerede noget eksternt (Hanne Lindblad, 06.03.13). Det var vigtigt for ledelsen at arbejde med trust-kulturen således, at den var dybt integreret i virksomheden. Administrerende direktør Hanne Lindblad er af den overbevisning, at "Culture eats strategy for lunch every day" (Hanne Lindblad, 06.03.13), forstået på den måde, at kulturen altid vil trumfe en virksomhedsstrategi, hvis denne strategi ikke stemmer

overens med den kultur, som virksomheden udlever i hverdagen. I arbejdet med trust havde Call me ikke et teleselskab, de kunne søge inspiration fra, da de var de første, der forsøgte en værdibaseret fortælling i branchen, og der lå ikke en skabelon for, hvordan dette skulle gribes an (Hanne Lindblad, 06.03.13).

“Tal ordentligt” blev eksternt lanceret som en kampagne, hvilket ikke var nyt i branchen. Internt var tilgangen dog en anden. Call me’s ledelse så “Tal ordentligt” og trust som elementer i opstarten af en holdningsbevægelse (Hanne Lindblad, 06.03.13). I og med at det blev præsenteret som en kampagne, var Hanne Lindblad afklaret med, at hvis den værdibaserede reklame mislykkedes, så kunne det affærdiges som et forsøg (Hanne Lindblad, 06.03.13). Usikkerheden om modtagelsen af reklamefilmens budskab gjorde, at ledelsen i Call me etablerede, hvad de så som en bevægelse, uden at de havde forestilling om, hvad næste skridt i kommunikationsprocessen skulle være (Hanne Lindblad, 06.03.13).

Trust begyndte som et internt koncept, som skulle inkorporere de værdier, som Call me’s medarbejdere skulle agere ud fra. Medarbejderne fik alle tilbuddet om at bidrage til virksomhedens kulturbog ved at skrive om, hvad trust var for dem (Hanne Lindblad, 06.03.13). Trust er således et dynamisk paraplybegreb, som alle har en specifik forståelse af, og det ensretter samtidig medarbejdernes handlinger. Trust udvikles hele tiden, fordi medarbejdernes måder at udøve tilliden til kunderne bliver udført dagligt og derfor tilpasses konstant (Hanne Lindblad, 06.03.13).

Trust og “Tal ordentligt” er fundamentet for en række projekter og events, som Call me har lanceret. Disse ansues som et udtryk for den formålsorienterede branding og er illustreret på figur 1.



Figur 1. Tidslinje for Call me's arbejde med "Tal ordentligt" og trust (Hanne Lindblad, 2013).

1.2.2 "Tal ordentligt"

Vi anskuer "Tal ordentligt", som al aktivitet forbundet med kampagnen, og ikke blot reklamefilmen kendt fra TV. Call me har i arbejdet med "Tal ordentligt" stået bag forskellige aktiviteter, som udspringer fra kampagnens budskab.

Den eksterne kommunikation om Call me's "Tal ordentligt"-budskab blev sat i gang i februar 2012 (Anthony Lim, 06.03.13). Kampagnen er Call me's forsøg på at gøre noget ved den verbale forurening i Danmark ([Facebook.com/Talordentligt](https://www.facebook.com/Talordentligt)). Vi anser denne kampagne som en ny form for markedsføring i telebranchen og en ny tilgang til virksomhedsdrift på dette marked. I vores afprøvning af VCI-modellen vil "Tal ordentligt" blive analyseret som en kommunikationsaktivitet, der understøtter virksomhedens brand.

Call me's ledelse besluttede sig for budskabet om den gode tone, da de fandt, at denne holdning lå tæt på televirksomhedens kobling til kommunikation (Anthony Lim, 06.03.13). Call me's ledelse har efterfølgende indset, at virksomhedens ejerskab til den gode tone har åbnet døre, som de ikke tidligere havde forestillet sig mulige, og virksomhedens relation til sine interessenter har ændret karakter.

1.2.3 The Call me Way

Selvom arbejdet med trust stadig var i sin indledende fase, da kulturbogen blev skrevet, så giver medarbejderne udtryk for en forandring fra tiden, hvor Call me hed Debitel. Debitel var en organisation, som fandt det nødvendigt at kommunikere eksternt om sin gode kundeservice, hvor folk i dag godt ved, at det er noget, Call me besidder (Rasmus Carlander, *The Call me Way*, 2011: 75). Forskellen fra Debitel til Call me er også kendetegnet ved en virksomhed, hvor man formår at gøre sig attraktiv på indhold, holdninger og sammenhold, og hvor pris er en sekundær faktor (Rasmus Carlander, *The Call me Way*, 2011: 75). I Call me's arbejde med trust har kundeloyaliteten da også udviklet sig positivt med en fremgang fra 59 i 2012 til 64 i 2013, se Figur 2 (Loyaltygroup.dk, 2013).



Figur 2. Danskernes loyalitet overfor deres mobilselskab (Loyalitetsindeks 0-100) (Loyaltygroup.dk, 2013).

Arbejdet med trust er integreret i organisationen og hos den enkelte medarbejder. For at udvikle konceptet sørger Call me for, at trust inkorporerer de nye krav, som medarbejdere, ledelsen og kunderne stiller til det. Mulighederne, som denne indstilling til arbejdet i Call me bringer med sig, dukker løbende op, men det sker først, når man har forstået, hvad det egentlig handler om, og det er en langsigtet strategi, som giver afkast løbende, mener Hanne Lindblad (06.03.13). Filosofien opsummeres afsluttende i *The Call me Way*:

To be trusted is a greater compliment than to be loved - George MacDonald (The Call me Way, 2011: 112).

2. Problemfelt



Call me's formålsorienterede branding udgør denne afhandlings analyseobjekt, som vil blive anvendt til at afprøve den udvalgte branding-model, der stammer fra klassisk branding-teori. Vi har valgt at teste VCI-modellen for at undersøge, om den kan forklare den formålsorienterede branding. Med modellen identificerer vi kløfter i Call me's brand ud fra en klassisk corporate branding-forståelse.

Vi finder VCI-modellen interessant i kraft af dens corporate branding-natur, som kræver en fuldstændig ensretning af virksomhedens ageren. Dette mener vi er forskelligt fra den tendens, som præger det aktuelle kommunikationsbillede i samfundet. Sociale medier giver i højere grad end tidligere taletid til brugeren og stiller dermed nye krav til virksomhedens måde at brande sig på. Dette gælder alle virksomheder og organisationer, og især dem hvis produkter eller ydelser har stor betydning og bevågenhed i den offentlige sfære.

Call me's "Tal ordentligt"-kampagne er et nyt initiativ, som vi ikke har set før i den danske telebranche. Det er et initiativ, som indeholder et samfundsrelevant budskab, og som derfor stiller krav til virksomhedens evne i forhold til at engagere sig. Vi synes, at "Tal ordentligt" er en kampagne med en speciel karakter, som er anderledes end den klassiske priskampagne kendt fra den danske telebranche. Derfor mener vi, at det er interessant at inddrage "Tal ordentligt" som et led i en analyse, der har til formål at teste en corporate branding-model.

I vores test af VCI-modellens funktionsduelighed anvender vi både Manuel Castells' teori om netværkssamfundet og Jesper Højbergs metodiske begrebsapparat. Fundamentet for afprøvningen af Hatch og Schultz' VCI-model på Call me's brand vil være en samfundsanalyse baseret på Manuel Castells teori om netværkssamfundet. For at strukturere analysen, hvor VCI-modellen bliver afprøvet, vil Call me's kommunikationsaktivitet blive undersøgt i tre arenaer; en samfunds-, en markeds- og en organisationsarena.

2.1 Problemformulering

Det ovenstående problemfelt leder til følgende problemformulering, som denne afhandling søger svar på:

Hvordan kan vi med den formålsorienterede branding afprøve eksisterende branding-teori, herunder VCI-modellen?

- *Hvad karakteriserer den formålsorienterede branding?*
- *Kan begreber fra Castells' teori om netværkssamfundet forklare den formålsorienterede branding?*
- *Kan den formålsorienterede branding-kommunikation beskrives metodisk ved brug af Højbergs arenaer?*

2.2 Afgrænsning

Under udarbejdelsen af denne afhandling besluttede Call me-ledelsen sig for at indsætte "Tal ordenligt"-logoet i diverse priskampagner. Dette anskuer vi som et bevidst forsøg på at forcere relationen mellem kampagnens legitimitet og virksomheden. Vi omtaler denne strategiske beslutning flere steder i vores afhandling, men som udgangspunkt anses virksomheden og "Tal ordenligt"-kampagnens budskaber som værende adskilt fra hinanden. Vi har truffet denne beslutning, fordi priskampagnen først blev lanceret sent i vores afhandlingsforløb, og fordi vi mener "Tal ordenligt"-kampagnen stadig holdes ren.

Den formålsorienterede branding-indsats bliver i denne afhandling anskuet som en kommunikationsaktivitet, der differentierer sig fra Corporate Social Responsibility-disciplinen (CSR), der også fokuserer på værdier. Vi har valgt at se på fænomenet som noget andet end CSR af flere forskellige årsager. Blandt andet i kraft af Call me-direktør Hanne Lindblads eget syn på Call me's arbejde med "Tal ordentligt":

Vi tænker ikke på "Tal ordentligt" som CSR (Hanne Lindblad 06.03.13).

Begrebet formålsorienteret er ikke et nyt begreb inden for virksomhedsstudier. Ledelsen i Call me italesætter virksomheden som formålsorienteret, men det vi studerer, er virksomhedens kommunikationsaktivitet, som vi karakteriserer som en formålsorienteret tilgang til branding.

Denne afhandling er en kommunikationsopgave i en samfundssfære, og det betyder, at vi grænser op til fagfeltet statskundskab. Vi går ikke ind i en egentlig beskrivelse af statens funktion og klassisk politikdannelse, men vi beskriver denne nye form for kommunikation, som noget der overskrider den traditionelle grænse mellem stat og marked. Dette er således ikke en opgave om statskundskab, men vi anvender den sociologiske definition af staten og samfundet fra Castells' teori om netværkssamfundet.

3. Empiri



Dette afsnit har til formål at præsentere de udvalgte dele af Call me's kommunikationsaktivitet, som vi har anvendt til at studere virksomhedens branding-kommunikation. Denne udvælgelse består også af fravalg. Heriblandt findes Call me's projekt på folkeskolerne, et projekt om street håndbold samt interne workshops m.m. Vi har valgt den kommunikationsaktivitet, som vi mener, beskriver den formålsorienterede branding bedst.

Denne afhandling bygger både på empiri, vi selv har produceret i form af interviews og observationer, og materiale udleveret af Call me.

3.1 Kommunikationsdele

Call me har lavet tre reklamefilm, som handler om den gode tone. Vi fik adgang til virksomhedens to post-tests af reklamefilmene, som hver havde over 500 respondenter. Disse tests var foretaget medio marts og ultimo juli 2012, og derfor indbefatter de ikke den nyeste reklamefilm fra "Tal ordentligt"-kampagnen, som gik i luften i efteråret 2013. På trods af, at denne undersøgelse var bestilt af Call me, vil den blive anskuet som objektiv i forhold til Call me's eventuelle ønsker til resultaterne. Reklamefilmene vakte indledningsvis vores interesse for Call me's innovative kommunikation, og disse post-tests gav os indblik i data, som bliver analyseret som et repræsentativt billede af, hvordan virksomhedens interessenter opfattede initiativet.

Call me's kulturbog, The Call me Way, har været anvendt som indblik i medarbejdernes syn på trust-kulturen. Bogen blev skabt på baggrund af et ønske fra ledelsen, og hver medarbejder kunne beskrive sit forhold til trust, hvilket ledelsen ikke redigerede. Vi fandt denne kilde til empiri interessant, da bogen beskriver virksomhedens røde tråd, men også hvordan dette trust-begreb er genstand for individuel fortolkning.

Call me's Facebook-fora bliver i denne afhandling studeret i to henseender. Brugere af Call me's virksomheds-site anses hovedsageligt for at være kunder, som er interesserede i indhold, som omhandler Call me's forretning. Det andet forum, der inddrages, omhandler "Tal ordentligt". Her er der stor diversitet i brugerne, og de er ikke nødvendigvis kunder hos Call me, men de ønsker at associere sig med det gode budskab.

Udover de to ovennævnte Facebook-fora er de tilhørende hjemmesider også inddraget, www.callme.dk og www.talordentligt.dk. Disse sites har givet en grundlæggende indsigt i, hvordan fortællingen om virksomheden og kampagnen bliver italesat af Call me.

Call me havde arrangeret en debat ved Folkemødet 2013 i Allinge som vi overværede og inddrager i denne afhandling. Debatten handlede om den gode tone, og i panelet var Uffe Elbæk, MF, Søren Pind, MF, Poul Madsen, chefredaktør Ekstra Bladet og Peter Brüchmann, tidligere chefredaktør B.T. Vi fandt denne kommunikationsaktivitet interessant i kraft af, at det var et teleselskab, som havde planlagt, koordineret og betalt den. Vi havde mulighed for at få indsigt i hele struktureringen af debatten, og vi mener, at denne debat er et udtryk for den formålsorienterede brandings nye indsatsområder.

3.1.1 Interviews

Der er foretaget tre interviews med ansatte i Call me, og der har derudover været uddybende mailkorrespondancer. De tre møder havde karakter af undersøgende interviews (E-campus.dk, 2013), som var semi-strukturerede og udviklede sig i forhold til spørgerammen. Målet med de tre kvalitative interviews var at opnå indsigt i virksomhedens strukturering og rutiner (Kvale & Brinkman, 2009).

Metoden sikrede fleksibilitet i de tre interviews, uden at det hverken blev ustruktureret dialog eller tog form af en besvarelse af et spørgeskema. Der var ikke en bestemt rækkefølge i spørgerammen, og uventede temaer, som dukkede op i samtalen, blev også udforsket med opfølgende spørgsmål. Vi betragter ikke disse interviews som repræsentative for alle de interne holdninger, der eksisterer til virksomhedens strukturering og rutiner.

Første interview var med Call me's direktør, Hanne Lindblad, og virksomhedens marketingdirektør, Anthony Lim, og det blev foretaget d. 6. marts 2013. Hensigten med dette interview var en grundlæggende introduktion til virksomheden, og hvad den formålsorienterede branding-tilgang indebar. Dette interview, med to personer fra Call me's ledelse, gav os både indsigt i deres

strategiske overvejelser, hvad der lå til grund for den formålsorienterede tilgang, og hvordan de havde opfattet implementeringen af kampagnen, både internt og eksternt.

Vores andet interview var med Call me's Facebook Community Manager, Benjamin Hald, d. 12. marts 2013. Dette interview havde til formål at give indsigt i virksomhedens store tilslutning på de sociale medier. Dette interview blev også anvendt til at få et indblik i den kulturelle omvæltning fra en medarbejders perspektiv.

Tredje interview var med Hanne Lindblad d. 29. maj 2013. I dette interview blev virksomhedens arbejde med branding og legitimitet udforsket, og vores udvalgte dele af virksomhedens kommunikationsaktivitet blev udforsket. Dette indbefattede også spørgsmål om sammenhængen mellem "Tal ordentligt" og virksomhedens brand.

4. Teori og modeller



Dette afsnit vil præsentere afhandlingens grundlæggende teoretiske elementer. Disse elementer beskriver en kontekst ved Castells' teori om netværkssamfundet, en branding-model, hvis forklaringskraft vi vil afprøve i forbindelse med den formålsorienterede tilgang til branding, og et værktøj til at strukturere denne tilgang i arenaer ved Højberg (Højberg, 2010).

Castells' teori om netværkssamfundet bliver præsenteret først i dette afsnit, da vi anvender denne først i analysen. Afhandlingens omdrejningspunkt med VCI-modellen vil derefter blive præsenteret, og afrundingsvis beskrives Højbergs metodiske afsæt.

4.1 Castells

Castells' teori er blevet udvalgt til denne afhandling blandt en række teorier, som alle har beskrevet opløsningen af de klassiske stationære relationer mellem mennesker, og dennes påvirkning af den tilhørende kommunikation. Vores samfundsanalyse kunne have taget form af en post-industriel, post-moderne, risikofokuseret analyse eller lignende, som alle undersøger et sammenligneligt genstandsfelt. Castells er udvalgt i denne mængde af sociologiske tilgange til en deskriptiv undersøgelse af netværk. Netværkstanken finder vi relevant i forhold til metodens andre dele, og hensigten med kontekstualiseringen af Call me i netværkssamfundet er at danne et grundlag for en mere velargumenteret afprøvning af VCI-modellens forklaringskraft på den formålsorienterede branding.

4.1.1 Teoretisk ståsted

Manuel Castells er sociolog, og han ønsker at benytte sin sociale teori om netværkssamfundet til at bedømme netværks magt fra et macro- til et micro-perspektiv (Castells, 2009). Han mener, at det grundlæggende spørgsmål for sociale bevægelser er, hvordan man når det globale fra sin egen position gennem netværk, hvor andre lokale positioner indgår (Castells, 2009).

Castells' teori udspringer fra den marxistiske tankegang (Anderson, 1998: 79). Han anvender en historisk materialisme, og hans strukturering læner sig op af det marxistiske argument. Den

metodiske ramme kan ses som historiske forhold, der skaber en strukturel determinisme, og som er med til at skabe kampe og konflikter i samfundet (Anderson, 1998: 79).

Castells studerer interaktion mellem sociale aktører, men det er kollektivet, som er i fokus (Anderson, 1998: 86). Individet er et biprodukt af kollektiv indflydelse i denne kollektivistiske ideologi, og Castells' paradigme er anti-individualistisk med en positivistisk epistemologi (Anderson, 1998: 77).

4.1.2 Samfundet

Castells mener, at samfundets materielle grundlag bliver forandret i et tempo, som kan ses som et udtryk for en teknologisk revolution med udgangspunkt i informationsteknologien (Castells, 2003: 1). Samtidig skal teknologiens udvikling også forankres i en social kontekst (Castells, 2003: 4). Den teknologiske udvikling finder sted i et samfund, der i lige så høj grad oplever sociale og økonomiske forandringer (Castells, 2003: 1), og Castells studerer komplekse sammenhænge mellem økonomi, samfund og kultur. Castells' afsæt for sin teori er den informationsteknologiske revolution, da denne er indlejret i al menneskelig aktivitet (Castells, 2003: 4). Teknologi anses for at være brugen af videnskabelig viden til at udtænke reproducerbare måder at gøre ting på, og i takt med denne teknologiske forandring er samfundet blevet digitalt (Castells, 2003: 25-26).

Netværkssamfundet er konstrueret ved sideløbende globalisering og fragmentering, og en udfordring består i at kombinere den kollektive hukommelse med de nye teknologier (Calderon & Lasernas; Castells, 2003: 17). Struktureringen af samfundet i netværk, mener Castells, kan beskrive produktionsprocesser og allokeringen af værdi (Castells, 2009: 27). Castells ønsker med sin teori om netværkssamfundet at formulere elementer til en tværkulturel teori om økonomi og samfund i informationsalderen med et specifikt fokus på en ny samfundsstrukturens fremvækst.

For Castells er kultur et sæt værdier, som informerer, guider og motiverer aktørers handlinger (Castells, 2009: 36). Den kultur, der påvirker et økonomisk systems karakter og udvikling, rodfæstes i virksomheders organisatoriske logik (Castells, 2003: 139). Castells henviser til Nicole Biggart's definition af organisatorisk logik, som er et legitimeringsprincip, der er indarbejdet i en

række socialt skabte praksisformer. Castells mener, at den informationelle, globale økonomi opståen er karakteriseret ved udviklingen af den organisatoriske logik, der hænger sammen med den teknologiske forandringsproces, men den er ikke afhængig af den (Castells, 2003: 140). Den globale økonomi påvirker dog også den organisatoriske logik og skaber således et dualistisk forhold (Castells, 2003: 140). Den globale økonomis indflydelse kan også manifestere sig i virksomhedens kontekst i form af konkurrenter på markeder, hvor aktører både samarbejder og konkurrerer i den økonomiske verden (Castells, 2003: 149).

Med hensyn til teknologisk determinisme lander Castells et sted midt på skalaen, om hvorvidt samfundet determinerer teknologien eller omvendt. Han mener ikke, at teknologien determinerer samfundet, men samfundet udstikker heller ikke den teknologiske forandrings kurs, da individuel innovation indgår i teknologisk udvikling og dens sociale anvendelse (Castells, 2003: 4). Han mener, at teknologien er samfundet, og samfundet kan ikke fremstilles eller forstås uden sine teknologiske redskaber (Castells, 2003: 4). På trods af, at samfundet ikke kan determinere teknologien, så har det dog en indflydelse på teknologiens udviklingsmuligheder i de rammer, som samfundet skaber (Castells, 2003: 5). Samfundet har således evnen til at stagnere udvikling eller producere rammerne for at fremskynde den teknologiske modernisering. Castells beskriver, hvorledes teknologisk forandring har haft indflydelse på udviklingen af organisationer, men han accepterer også, at nogle af disse forandringer kan spores længere tilbage end teknologien (Castells, 2003: 156).

4.1.2.1 Informationsteknologi

Informationsteknologien har muliggjort globale strømme af penge, magt og symboler, og jagten på identitet bliver den grundlæggende kilde til social betydning (Castells, 2003: 2). Identiteten bliver kilden til betydning i en periode, hvor organisationer opløses, institutioner bliver delegitimeret, og der ses et fald i antallet af større sociale bevægelser, og aktører opfatter ikke sig selv som det, de foretager sig, men som hvem de er, eller hvem de tror, de er (Castells, 2003: 3).

Det nye teknologiske paradigme har hævet hastigheden på udviklingen af teknologi, og teknologiens udbredelse forstærker dens magt i takt med, at brugerne tager den til sig og redefinerer den (Castells, 2003: 27). Informationsteknologier er således ikke bare redskaber, men i højere grad processer, som skal videreudvikles. Grænsefladen mellem brugere og "gørere" bliver udvisket hen ad vejen (Castells, 2003: 27). Den menneskelige bevidsthed har nu udviklet sig til at være en produktiv kraft og ikke bare et element i produktionssystemet. Information er råmaterialet, men i modsætning til det sidste paradigme findes der nu teknologi, der bearbejder information. Informationen udøver ikke længere udelukkende indflydelse på teknologien (Castells, 2003: 58).

4.1.3 Netværk

Netværk er et sæt sammenhængende punkter, og hvert punkts funktion og betydning er afhængig af programmeringen af netværket (Castells, 2009: 19). Castells mener, at netværkssamfundet er udgjort af målbestemte netværk, som indbefatter en uendelig strøm af strategiske beslutninger (Castells, 2003: 3). Netværket besidder evnen til at inkludere og ekskludere aktører, store som små, der deler mål med netværket. Netværkslogikken indebærer, at alle kan kontakte alle, og i takt med, at et netværk vokser, vil omkostningerne ved at stå udenfor gøre det samme (Castells, 2003: 58). Castells' teori om netværkssamfundet skal anskues således, at alle elementer er dynamiske, og alt, inklusivt organisationer, kan ændres (Castells, 2003: 59). Netværkene er evigt genstand for dekonstruktion og rekonstruktion (Castells, 2003: 432).

Produktivitet skabes og konkurrence bliver udspillet i interaktion mellem virksomheder i netværket, hvilket er med til at skabe netværkets økonomiske karakter (Castells, 2003: 67). Den mest egnede forretningsadfærd belønnes i netværket, og virksomheder, der ikke bidrager til netværket, bliver udfaset (Castells, 2003: 82-83). De resterende organisationer vil løbende blive modificeret i takt med, at netværket tilpasser sig til miljøer og markedsstrukturer (Castells, 2003: 179). Virksomheder og lande er den økonomiske væksts virkelige aktører, da de agerer inden for rammerne af et økonomisk system (den informationelle kapitalisme), der i sidste ende vil belønne eller straffe deres handlinger (Castells, 2003: 80). Virksomheder bliver motiveret af rentabilitet og forøgelse af aktieværdi, og teknologi og produktivitet er ifølge Castells midler til at nå dette mål

(Castells, 2003: 80). I denne forbindelse kan en virksomheds historik have indflydelse på produktivitmæssige udsving.

4.1.3.1 Magt og knudepunkter

Magt er den mest fundamentale proces i samfundet ifølge Castells (Castells, 2009: 10). Samfundet er defineret ud fra værdier og institutioner, og disse værdier og institutioner er defineret af magtforhold (Castells, 2009: 10). Magt er den kapacitet, der muliggør, at en aktør asymmetrisk kan influere beslutninger af andre aktører til sin fordel. Ved at gå ud fra, at magt er indlejret i magtrelationer i netværket, er sociale aktører tvunget til at indgå i disse relationer for at nå deres strategiske mål (Castells, 2009: 13). Vilje kan gennemtrumfes ved udøvelse af både fysisk og symbolsk vold (Castells, 2003: 11).

Et netværk definerer sine positioner ud fra positionens funktioner, hierarki og egenskaberne ved det produkt eller den service, der fremstilles eller håndteres i netværket (Castells, 2003: 381). Adgangen til magt i netværk tilfalder dem, der formår at beherske netværkets kulturelle koder (Castells, 2003: 383).

Magten findes i det, som Castells kalder knudepunkter, og netværk er åbne strukturer, som altid er åbne for nye knudepunkter, så længe de anvender samme kommunikationskoder (Castells, 2003: 432). Knudepunkterne er magtens instrumenter, og kontaktpunkterne er magthaverne (Castells, 2003: 432). Et knudepunkt bliver defineret som et punkt, hvor en kurve skærer sig selv. Dette skal forstås som punkter i netværk, hvor strømninger mødes, og interaktioner udspilles. I denne afhandling behandles knudepunkter som aktørpositioner, som er til konstant genforhandling.

4.1.4 Kommunikation

Kommunikation studerer Castells i dens påvirkning af kultur (Castells, 2003: 306). Han mener ikke, at vi anskuer virkeligheden, som den er, men som sproget italesætter den. Vores sprog er medierne, og medierne er metaforer. Det er disse metaforer, som skaber indholdet i kulturen, og fordi kulturen er medieret og udspiller sig i kraft af kommunikation, bliver kulturen forvandlet af

det teknologiske system (Castells, 2003: 306). Teknologiens evner bringer fremherskende aktiviteter til den globale befolkning, og påvirker flere slags kulturer. Castells mener også, at en virtuel kultur vil opstå, som er medieret af sociale interesser, statslige politiske retningslinjer og erhvervsstrategier, og som transcenderer de geografiske begrænsninger, som kultur normalt har været influeret af.

Alle indtryk bliver bearbejdet ud fra en aktørs billedmæssige horisont (Castells, 2003: 312). Medierne udgør vores symbolske struktur, og de har således indflydelse på vores bevidsthed og adfærd. Dette kommer til udtryk i de virtuelle fællesskabers kontekst, hvor kommunikationen muliggør, at individer opbygger en online identitet (Castells, 2003: 330), og det samme kan siges om virksomheder. Disse virtuelle fællesskaber skal ikke nødvendigvis ses i modsætning til offline fællesskaber (Castells, 2003: 331).

Kommunikation online mister sine geografiske rødder, og tidsaspektet sættes i baggrunden, når fortid, nutid og fremtid programmeres til at interagere inden for samme budskab (Castells, 2003: 346). Denne forvandling af geografi og tid benævner Castells strømmenes rum. Strømmenes rum og den tidløse tid materialiserer et grundlag for en ny kultur, der transcenderer og inkorporerer mangfoldigheden. Kulturen om strømmenes rum er en logik, som de historisk rodfæstede organisationer må forholde sig til (Castells, 2003: 352). Processer formes af den samlede samfundsstrukturens dynamik, hvilket indbefatter modsatrettede interesser (Castells, 2003: 378).

Castells beskriver samfundet som et produkt af forskellige strømninger (Castells, 2003: 379). Dette indbefatter strømme af kapital, information, teknologi, organisatorisk interaktivitet, billeder, lyd og symboler. Disse er et udtryk for de dominerende processer i vores økonomiske, politiske og symbolske liv. Strømmenes rum dominerer netværkssamfundet, og strømmenes rum er den materielle organisation af de sociale praksisformer i fælles tid, som udtrykker sig i strømme (Castells, 2003: 379).

Politiske systemer er i netværkssamfundet indlejret i en strukturel legitimitetskrise, hvor temaer er afhængige af mediedækning og personliggørelse (Castells, 2003: 2). I forlængelse af disse politiske systemer er sociale bevægelser ofte lokale, sagsorienterede og flygtige, som kan ses i

relation til medieskabte mærkesager (Castells, 2003: 2). Ifølge Castells er virkeligheden ukontrolleret og præget af forvirrende forandring, hvilket driver folk til grundlæggende identitetsfaktorer af religiøs, etnisk, territorial eller national karakter (Castells, 2003: 2). Ved identitet forstår Castells den proces, hvormed en social aktør erkender sig selv og etablerer en mening primært på grundlag af en given kulturel faktor (Castells, 2003: 17).

4.1.5 Afgrænsning

Vi vil afprøve VCI-modellens forklaringskraft med udgangspunkt i Call me's kommunikationsaktivitet, hvilket indbefatter en kontekstualisering af virksomheden i forhold til interessenter og samfundet. Vi anvender Castells' teori om netværkssamfundet, men i analysen af Call me vil vi afgrænse os fra at se på de globale tendenser, som Castells ofte henviser til (Castells, 2003). Denne afgrænsning foretages, da Call me vil blive anvendt som case-virksomhed i en dansk kontekst. Det betyder dog ikke, at nogle af makrotendenserne ikke har indflydelse på Call me's ageren og kommunikationsaktivitet. Disse vil blot blive studeret på lokalt niveau. Denne afhandling tager udgangspunkt i de makrotendenser, som ifølge Castells er ved at omforme samfundet (Castells, 2003: 431), men afgrænser sig fra et egentligt studie af disse som udgangspunkt for opstillingen af afhandlingens hypotese.

Da vores afhandling tager form af en deskriptiv analyse ved afprøvningen af VCI-modellen ønsker vi at understrege, at vi ikke ser Call me's bevæggrunde som et produkt af nogen af de teorier, som er inddraget i denne opgave. Call me agerer ud fra analyser af forretningen, og vi mener ikke, at Call me's kommunikationsaktivitet er et produkt af hverken teori om netværkssamfundet eller branding-modeller.

4.2 Hatch og Schultz

Vi tester i denne afhandling Mary Jo Hatch og Majken Schultz' branding-model, VCI-modellen. Modellen kan hjælpe virksomheder med at analysere den kontekst, deres brand befinder sig i, og sikre overensstemmelse mellem virksomhedens vision, organisationens kultur og selskabets image. VCI-modellen er baseret på en undersøgelse af kløfter mellem de strategiske,

organisatoriske og kommunikative målsætninger. Modellen kan beskrive, hvorvidt der er tilstrækkelig sammenhæng mellem disse målsætninger (Hatch & Schultz, 2001: 1041). Den inddrager de udfordringer, som moderne virksomheder står overfor i markedet, hvor en øget globalisering har medført et skift i marketing-indsatsen fra produktorienteret marketing til markedsføring af virksomheden som en helhed.

Uoverensstemmelse mellem elementerne i modellen kan medføre et dårligt præsterende brand, der kan have en negativ effekt på virksomhedens samlede performance. For Hatch og Schultz er det vigtigt, at brandet skal kunne differentiere virksomheden og gøre den konkurrencedygtig på markedet. Et virksomheds-brand skal dog også kunne skabe interne foranstaltninger, som for eksempel organisationsstruktur, fysisk design og kultur, der støtter op om den meningsskabelse, som brandet kommunikerer (Hatch og Schultz 2001: 1046).

Udviklingen af brands og branding-disciplinen har været præget af forkortelsen af produkters levetid. Det betyder, at fokus er skiftet fra at brande virksomhedens produkter til i stedet at brande selve virksomheden (Hatch & Schultz 2009: 117).

4.2.1 Corporate Branding

Baggrunden for VCI-modellens udvikling skal findes i udviklingen af den moderne markedsplads og de nye krav, der her stilles til den enkelte virksomhed. På det moderne marked er de grundlæggende konkurrenceparametre forandret (Hatch & Schultz, 2001: 1041). Virksomheder kan ikke længere forme deres strategier ud fra forudsigelige markedsmekanismer eller en stabilt foretrukket produktportefølje. Fokus er flyttet fra at positionere virksomhedens produkter til at positionere selve virksomheden. Det betyder, at værdier, symboler, følelser og holdninger yttret af virksomheden indtager en nøglerolle i virksomhedsstrategien (Hatch & Schultz, 2001: 1041). Med denne udvikling i markedet har branding-opgaven flyttet sig fra produkt-branding til det, Hatch og Schultz kalder corporate branding.

Corporate brands kan gøre virksomheden mere synlig og genkendelig og dermed påvirke virksomhedens omdømme i et helt andet omfang, som slet ikke kan forklares med traditionel

produkt-branding. En helhedsorienteret tilgang til branding adskiller sig især fra den traditionelle tankegang, idet den inkluderer alle interessenters billede af virksomheden, og ikke kun kundernes (Hatch & Schultz, 2001: 1042). Især organisationens egne medarbejdere er helt centrale interessenter i udviklingen af et corporate brand. Medarbejdernes adfærd siger noget om kulturen i organisationen, og den er vigtig at kortlægge for at kunne opbygge et stærkt corporate brand (Hatch & Schultz 2001: 1043). Desuden er medarbejderne i virksomheden også vigtige i forhold til opbygningen af relationer til alle organisationens interessenter, samt i processen omkring meningsskabelse i forbindelse med virksomhedens corporate brand (Hatch & Schultz 2001: 1043). Denne form for branding blotlægger virksomheden og dens medarbejdere på en helt ny måde i kraft af en øget gennemsigtighed. Corporate branding gør virksomheder mere sårbare over for lovmæssig kontrol, men også moralsk og etisk kontrol fra eksterne interessenter (Hatch & Schultz 2001: 1044). Det betyder, at den organisationelle adfærd bliver synlig og til tider nyhedsaktuel for det omkringliggende samfund. Denne transparens hos moderne organisationer understreger vigtigheden af en stærk og sund organisationskultur (Hatch & Schultz 2001: 1044).

Corporate branding er et perspektiv på ledelsen og deres strategiske arbejde med branding i organisationen. I stedet for at relatere til forbrugeren gennem en variation af individuelle produkter og brands, skal det være virksomhedens corporate brand, der bærer relationen (Hatch & Schultz, 2001: 1045). Denne relation skal ikke blot være til kunderne men til flere forskellige interessenter.

Hos Hatch og Schultz ansues corporate branding grundlæggende som havende en relationel natur. Involveringen af så mange forskellige interessenter gør i høj grad corporate branding til en disciplin, hvor relationer og indbyrdes forbundne processer står helt centralt (Hatch & Schultz, 2001: 1043). Relationerne til de mange interessenter samt relationerne mellem virksomhedens vision, kultur og image bliver afgørende for brandets styrke. Mangel på ensretning og relation mellem VCI-modellens tre elementer vision, kultur og image benævnes i denne afhandling som kløfter (Hatch & Schultz, 2009: 108).

Corporate branding kan medvirke til at forklare virksomhedens positionering på markedet, der understøttes af brandets mening og budskab. Når corporate branding virker, er det fordi brandet

udtrykker værdier, der tiltrækker vigtige interessenter og fremmer deres tilhørsforhold til virksomheden (Hatch & Schultz, 2001: 1046). Hatch og Schultz bliver relevante i kraft af deres organisationsforståelse, idet virksomhedens eksistensberettigelse hos dem bliver et spørgsmål om tilhørsforhold og legitimitet.

4.2.2 VCI-modellen

Hos Hatch og Schultz forstås corporate branding som noget, der understøttes af forbindelserne mellem virksomhedens vision, kultur og image (Hatch & Schultz, 2009). Visionen er den grundlæggende ide virksomheden bygger på, som rummer og udtrykker ledelsens ambitioner og forhåbninger for fremtiden. Organisationens kultur er et udtryk for de interne værdier, holdninger og grundlæggende antagelser virksomheden rummer i kraft af sin historie, som kommunikeres videre til medlemmerne i organisationen. Virksomhedens image er det billede, alle eksterne interessenter inklusiv kunder, investorer, medier, den brede offentlighed og så videre, har af virksomheden (Hatch og Schultz 2001: 1048).

Nedenstående illustration viser sammenhængen mellem delene i VCI-modellen:



Figur 3. Hatch & Schultz' VCI-model (Schultz, 2008: kforum.dk).

Relationerne mellem de tre elementer i den ovenstående VCI-model beskrives i det følgende.

4.2.2.1 Vision og Kultur

En vision kan være et værktøj for en virksomhed, når det handler om at opstille mål og ambitioner for fremtiden. Den kan potentielt føre virksomheden mod nye standarder og skabe store fremskridt. Det er vigtigt, at en vision opbygges ud fra eksisterende kerneværdier frem for at være et revolutionerende skift fra et værdisæt til et andet. Virksomhedens vision skal have en autentisk forbindelse til den kulturelle arv, der er indlejret i organisationen. Visionen og kulturen i virksomheden er implicit forbundet i et gensidigt afhængighedsforhold, hvori de afhænger af hinandens støtte på lang sigt (Hatch & Schultz, 2001: 1048).

I arbejdet med relationen mellem virksomhedens vision og kultur eksisterer der en trussel, der kan udvikle sig til en kløft mellem disse to elementer. Mange teoretikere skelner mellem den ideelle identitet og den reelle identitet. Problemet består i, der ikke skelnes mellem disse i praksis (Hatch & Schultz, 2001: 1048). Det er mindst lige så vigtigt at have et præcist og indsigtsfuldt billede af realiteterne som at have en klar vision. Hvis corporate branding skal være mere end en utopisk ide om virksomhedens fremtid, så skal de værdier, der indlejres i- og kommunikerer via brandet også stemme overens med de underliggende holdnings- og værdisæt, der eksisterer blandt organisationens medlemmer, og som reelt er i brug. Dette indebærer, at organisationens medlemmer bliver vigtige aktører i opbygningen af et succesfuldt corporate brand, idet det er deres værdisæt, der skal overføres til brandet (Hatch & Schultz, 2001: 1049).

4.2.2.2 Kultur og Image

Tilpasning af kulturen og den opfattelse, eksterne interessenter har af organisationen, kan øge kendskabet til virksomheden samt bevidstheden om virksomhedens identitet, og hvad den står for. Generelt består branding i at kommunikere virksomheders særpræg eksternt og forsøge at differentiere virksomheder fra konkurrenter overfor deres interessenter. Argumentet hos Hatch og Schultz går på, at succesfuld corporate branding tager udgangspunkt i virksomhedens indre værdier. Den eksterne kommunikation skal afspejle organisationens interne værdisæt (Hatch & Schultz, 2001: 1049). Dette er nødvendigt, fordi det omdømme, virksomheden ønsker at opnå gennem sin kommunikation, skaber løfter til virksomhedens interessenter. Disse løfter skal

overholdes, og derfor bør kommunikationen af virksomhedens ønskede image stemme overens med den reelle brand oplevelse skabt af virksomhedens medarbejdere og den interne kultur. Ledelsens evne til at lytte til sin egen organisationskultur sætter dem i en meget bedre position, når det handler om at kommunikere et ikke-imiterbart og troværdigt corporate image (Hatch & Schultz, 2001: 1050).

Arbejdet med en virksomheds image foregår ofte via initiativer, som for eksempel reklamer, corporate storytelling, corporate relations og andre marketing- og PR-teknikker. Dog er det ofte tilfældet, at disse eksternt kommunikerende initiativer har større effekt internt i organisationen.

Fænomenet kaldes *auto-kommunikation* og handler om, at når organisationer kommunikerer eksternt, så kommunikerer de først og fremmest til sig selv (Christensen & Cheney, 2000: 251-252). Problematikken består i, at virksomheder via auto-kommunikation ofte bekræfter deres eget selvbillede baseret på fremtidige ambitioner og målsætninger, altså en normativt funderet vision, i stedet for på baggrund af en realistisk indsigt i organisationens reelle kultur. Dette kan have en skadelig effekt, hvis virksomhedens image, som det formes af eksterne interessenter, kun har meget lidt tilfælles med det image, som bliver afspejlet og dyrket i organisationen. Først når interessenterne og deres billede af organisationen bliver inddraget og konfronteret med kulturen, kan virksomheden udvikle et effektivt corporate brand (Hatch & Schultz, 2001: 1050).

4.2.2.3 Vision og Image

Den sidste relation mellem VCI-modellens tre elementer er mellem virksomhedens vision og image. Virksomhedens image er bygget på virksomhedens vision og kan således fungere som en refleksion, der hjælper ledelsen med at spejle sig selv, og finde ud af hvem de er. Et stærkt corporate brand kan ikke alene baseres på en bestemt markedsposition eller et brand image (Hatch & Schultz, 2009: 34). Det skal være rodfastet i virksomhedens kerneværdier samt ambitionerne for fremtiden. Corporate images skal stemme overens med ledelsens vision om, hvad virksomheden er, hvad den står for, og hvad den skal blive til i fremtiden. Virksomheder, der løbende undersøger, deres eksterne image er bedre i stand til at udvikle succesfulde corporate

brands. Disse virksomheder kan identificere spændinger og uoverensstemmelser mellem ledelsens vision og centrale interessenters billede af virksomheden (Hatch & Schultz, 2009: 34).

4.2.3 Kommunikation

Kommunikation hos Hatch og Schultz bliver ikke defineret eksplicit, men omtalt som et middel eller et værktøj, der skal hjælpe med at fremme og sikre overensstemmelse mellem virksomhedens identitet, eksterne interessenters opfattelse af organisationens image og kulturen i organisationen (Hatch & Schultz 1997: 362). For Hatch og Schultz skal kommunikation anskues som noget, der træder i forbindelse med opbygningen af virksomhedens brand. Alt handler om relationerne mellem VCI-modellens tre elementer, vision, kultur og image, og virksomhedens kommunikation skal sikre sammenhængen mellem disse.

Kommunikationsindsatsen skal ligesom corporate branding-indsatsen være helhedsorienteret. Derfor må der være tale om en såkaldt corporate kommunikationstilgang, der anskuer kommunikation som noget, der vedrører virksomheden som helhed. For at nå hertil skal den praktiske kommunikationsindsats altså skabe et samspil mellem flere elementer af virksomheden.

Integreret kommunikation kan skabe det samspil og en overordnet konsistens mellem virksomhedens identitet, kultur og image. En integreret tilgang inkorporerer den interne opbygning og udviklingen af værdier samt det eksterne udtryk gennem brandet (Kernstock & Brexendorf, 2009: 391). Kun ved at integrere kan der implementeres en sammenhængende strategi, der medtager både interne og eksterne overvejelser. Integreret corporate branding inddrager kommunikation af organisationens værdier og identitet, der både rammer internt og eksternt. Interessenters billede af organisationen skabes således af kommunikation og interaktion (Kernstock & Brexendorf, 2009: 391).

4.2.3.1 Kommunikativ handlen

Kommunikativ handlen er et perspektiv på kommunikation, hvor aktører er nødt til at acceptere visse krav og præmisser for at opnå forståelse blandt deltagerne i kommunikationen (Kernstock & Brexendorf 2009: 391). Dette blik på kommunikation stammer fra Habermas' grundlæggende

forståelse af kommunikation. Fundamentet for god kommunikation hviler på en fælles forståelse og konsensus om, hvad sandheden er. Ifølge Kernstock og Brexendorf kan den kommunikative handlen først opstå, når de involverede agents handlinger koordineres gennem fælles forståelse, og ikke gennem egocentriske beregninger af succes (2009: 395). Deltagerne skal nå til enighed, før kontrol- eller succesorienterede beslutninger kan blive implementeret (Kernstock & Brexendorf, 2009: 395).

Habermas' tese om den kommunikative handlen tilbyder et væld af muligheder for at forstå interaktionen mellem interne og eksterne aspekter af et brand. Den indeholder et stort potentiale for forståelse af marketing-problematikker og interaktion mellem interessenter samt opbygningen af branding-fora (Kernstock & Brexendorf 2009: 392-393).

4.3 Højberg

I sin forståelse af strategisk kommunikation arbejder Højberg med paradigmer og arenaer. Han introducerer tre kommunikationsparadigmer: Propaganda, målrettet kommunikation og faciliteret netværksdialog. Disse paradigmer er grundlagt ud fra Grunig og Hunts fire public relations-modeller. Dernæst introducerer han tre arenaer, hvori disse paradigmer kan anvendes, markedsarenaen, samfundsarenaen og organisationsarenaen. Samlet udgør disse paradigmer og arenaer Højbergs bud på strategisk kommunikation som ledelsesindsats (Højberg, 2010: 22).

De tre paradigmer beskriver hovedmetoderne i strategisk kommunikation. Det er de forskellige blik, som vi vælger at undersøge ledelsens beslutninger med. De tre paradigmer er konstant i spil mod hinanden i de tre arenaer. Vi undersøger ledelsens valg med henblik på at tage stilling til, hvordan de har disponeret deres kommunikative ressourcer set fra et corporate branding-perspektiv. De tre arenaer danner tilsammen genstandsfeltet for denne strategiske kommunikation og anskues som et samlet koncept for varetagelse af interessentrelationer, strategisk branding og ledelseskommunikation (Højberg, 2010: 22).

Højbergs kommunikationsparadigmer bygger på Grunig og Hunts arbejde (Grunig & Hunt, 1984) med kommunikationsdisciplinen public relations. Grunig og Hunt har i deres arbejde med public

relations udviklet fire modeller. Inddragelsen af Grunig og Hunt skal ikke ses som en inddragelse af kommunikationsdisciplinen public relations, men blot som en anerkendelse af Højbergs kommunikationsparadigmers oprindelse.

4.3.1 Højbergs paradigmer

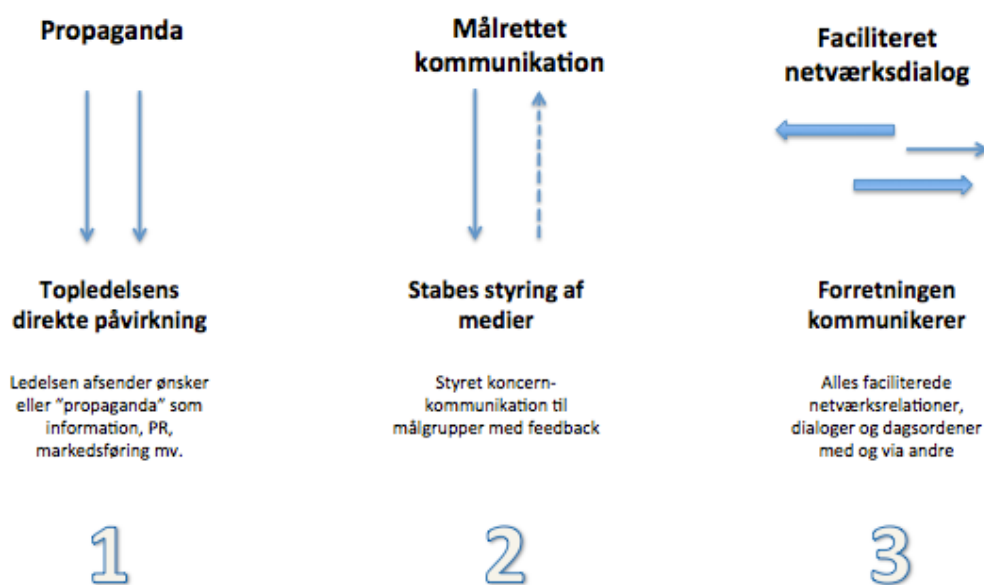
Propagandatilgangen udgør det første paradigme og har en simpel tilgang til kommunikationsindsatsen. Denne tilgang er kendetegnet ved klassisk autokratiske ledelsesformer, hvor autoriteten er uantastet, og hvor målet med den asymmetriske kommunikation er direkte påvirkning af modtageren. Påvirkning er karakteriseret ved at være envejsinformation til en passiv modtager. Det hele handler om afsenderen og hans budskab. Modtageren forudsættes at være et tomt kar, man kan hælde budskaber på, ofte fordi magtrelationen er entydig (Højberg, 2010: 35).

Det andet kommunikationsparadigme er den målrettede kommunikation. I dette paradigme er man blevet bevidst om, at der er forskellige målgrupper, som budskaberne via forskellige medier skal tilpasses (Højberg, 2010: 38). Den målrettede kommunikation skal tage udgangspunkt i, hvem modtagerne er, og den skal udspille sig i medier og med et indhold, som modtagerne finder relevant. Først da vil modtagerne i tilstrækkeligt omfang reagere på budskabet. Derfor må afsenderne tilpasse sig vigtige trends og tendenser i målgruppen for at få deres budskaber eller produkter solgt. I praksis betyder det, at kommunikation bliver et speciale for marketing- og kommunikationsstabe tæt på ledelsen. Hver målgruppe sin påvirkning med sine tilpassede budskaber i sit medie fører til en høj grad af arbejdsdeling og subspecialisering (Højberg, 2010: 39).

Den faciliterede netværksdialog, som udgør det tredje paradigme hos Højberg, er udtryk for viden- og netværkssamfundets behov for frit og fleksibelt globalt flow af varer og viden. Magtbalancen i forhold til de andre paradigmer er her ændret. Fra en mere passiv rolle er man her både udgangspunkt og slutpunkt for kommunikationen. Modtager forventer ikke at modtage noget, men at blive hørt af virksomheden. Paradigmet stiller krav om, at man som virksomhed tager sine interesser; sine medarbejdere, kunder og brugere alvorligt og gennemtænker hele sin organisation og dens kommunikation ud fra dem (Højberg, 2010: 42). Kommunikation kan her

beskrives som en netværksproces, hvor relationerne konstant udvikler sig og udbygges, og hvor man ikke fast kan adskille afsender og modtager, kun skiftende positioner. I dette paradigme er hverken opfattelse, relevans eller forståelse for hinandens budskaber givne (Højberg, 2010: 43).

Højberg illustrerer sine tre kommunikationsparadigmer på følgende måde:



Figur 4. Højbergs kommunikationsparadigmer (2010: 34).

4.3.2 Højbergs arenaer

Højberg anerkender, at der i det moderne samfund, og i den blandingsøkonomi der hersker, ikke er vandtætte skotter mellem de tre arenaer marked, samfund og organisation. Alligevel er inddelingen praktisk, idet den muliggør en vægtning af de strategiske dilemmaer, der udspiller sig i hver arena, mellem virksomhedens form for værdiskabelse og interessenternes mangfoldige perspektiver på denne værdiskabelse (Højberg, 2010: 19).

Højbergs første arena er organisationsarenaen, og her er hovedudfordringen ledelseskommunikation. Ledelsen skal ikke bare dirigere og kontrollere, men i højere grad

stimulere og udvikle, for at organisationen præsterer. Målet med ledelseskommunikationen er at skabe en følelse af ejerskab på tværs af organisationen hos ledelse og medarbejdere. Det er et ryk fra den traditionelle opfattelse af ledelseskommunikation som information, der skubbes op og ned i hierarkiet, til forståelsen af, hvordan kommunikation kan involvere hele organisationen i de værdiskabende processer og skabe en helt anden grad af engagement. Samtidig skal kommunikation i denne optik medvirke til strategisk forandringsledelse, der kan afhjælpe det faktum, at over halvdelen af alle forandringer mislykkes (Højberg, 2010: 21).

I markedsarenaen er strategisk branding det overordnede projekt for ledelsen. Virksomheden skal gøre sig synlig og nødvendig for at opnå salg. Den skal forsøge at sætte retningen med sin branding, men i praksis er det i høj grad de forskellige kunder, brugere, interesseorganisationer og medarbejdere, der skaber brandet i alle de mange udvekslinger, de har med virksomheden. I markedsarenaen skal ledelsen i virksomheden altså skabe et brand for virksomheden, der sætter retning for organisationen over tid, og samtidig skal selskabet indgå i dialog med forskellige interessentgrupper med forskellige forventninger. Markedsarenaen skal ikke blot ansues som et felt for kommunikation af stadig mere virkningsløse tv-reklamer og grafiske identitetskampagner (Højberg, 2010: 20).

Varetagelse af interessenterne er ledelsens opgave i samfundsarenaen. Her handler det om at styre de mange forskellige interessenter, der iagttager virksomheden. Medier, eksperter, myndigheder, politikere og den generelle offentlighed vurderer hele tiden, om de finder virksomheden legitim. For eksempel, om den tjener sine penge på en rimelig baggrund og i et fair bytte med samfundet, om produktionsforholdene er i orden, om den handler etisk og tager socialt ansvar. Derfor må topledelsen hele tiden afveje forholdet mellem at nå sine interesser og at gøre sig fortjent til legitimitet. Dette er en overvejelse, som virksomheden konstant må gøre sig, i et samfund, der er dybt fragmenteret og som konstant stiller krav til virksomhedens legitimitet. Denne arena handler om interessevaretagelse og legitimitetsskabelse blandt andet ved at skabe samfundsmæssige dagsordener (Højberg, 2010: 20-21).

Højbergs metode og opdeling af den strategiske kommunikationsindsats i paradigmer og arenaer bliver fundet relevant for denne afhandling. Med Højberg struktureres denne test i forskellige

arenaer, så undersøgelsen kan fokusere på flere individuelle kommunikationsindsatser rettet imod afgrænsede målgrupper og kontekster af gangen. VCI-modellen testes således både på ekstern kommunikation i markedsarenaen og samtidig i en helt anden kontekst på for eksempel organisationsniveau. Det er vigtigt for både overblikket og strukturen i vores afhandling, samt forståelsen af VCI-modellens rækkevidde, at kunne opdele denne kommunikationsaktivitet i flere arenaer. Nedenstående model illustrerer vores syn på sammenhængen mellem Højbergs kommunikationsparadigmer og arenaer. Modellen har udelukkende til formål at give et illustrativt overblik og udfyldes derfor ikke i denne afhandling. Se figur 5.

Højbergs metode	Organisationsarenaen	Markedsarenaen	Samfundsarenaen
Propaganda			
Måltrettet kommunikation			
Faciliteret netværksdialog			

Figur 5. Vores blik på sammenhængen mellem Højbergs paradigmer og arenaer.

4.3.3 Kommunikation

Højberg arbejder strategisk med al kommunikation. Hans tre paradigmer er udtryk for forskellige former for strategisk ledelseskommunikation og indfanger alle former for kommunikation fra ledelsen til medarbejderne i en organisation. Samtidig tegner disse paradigmer et billede af en udvikling indenfor forståelsen af kommunikation som en ledelsesdisciplin (Højberg, 2010: 33).

Kommunikationstendensen er gået fra en vægt på det første til en vægt på det tredje paradigme på et par årtier. Fra noget virksomhedslederen i industrisamfundet suverænt styrede og bestemte

omfanget af, til at være et flow mellem alt og alle på alle tænkelige fora og platforme i videns- og netværkssamfundet (Højberg, 2010: 54). De strategiske kommunikationsvalg er blevet refleksive. Modtagere kan hurtigt blive afsendere, iagttagere og meningsskabere. Kommunikation ser på kommunikation som objekt, et fænomen sociologer ville italesætte som anden ordens iagttagelse (Højberg 2010: 53). Reaktionen på denne udvikling i kommunikationstilgangen hos ledelser rundt omkring i moderne virksomheder har været *integreret* kommunikation. Højbergs andet og tredje paradigme er eksempler på to forskellige tilgange til integreret kommunikation.

Højbergs andet paradigme, den målrettede kommunikation, er ledelsens forsøg på at bevare en vis kontrol i kommunikations- og branding-indsatsen. Dette foregår ved, at ledelsen tager styring og horisontalt integrerer de mange discipliner og medier, så virksomhedens kommunikation fremstår synkroniseret og entydig. Den anden tilgang til integreret kommunikation tager udgangspunkt i det tredje paradigmes præmisser og udnytter, at alle medarbejdere, kunder og andre interessenter kommunikerer over alt i og omkring virksomheden. Her foregår integrationen af kommunikationen vertikalt, idet ledelsen aktivt arbejder med at understøtte alles team- og kundekommunikation, så den optimerer værdiskabelsen ude i virksomheden. Det kan for eksempel ske ved at inddrage kunderne i udviklingen af diverse service- og produktudviklingsprojekter (Højberg, 2010: 54-55).

Det andet og tredje paradigme i Højbergs perspektiv på kommunikation lægger sig op af den helhedsorienterede forståelse af kommunikation, corporate kommunikation. Dermed indordner Højbergs sig ligesom Hatch og Schultz under denne samlede betegnelse for moderne virksomhedskommunikation, der favner vidt både internt og eksternt i organisationen.

5. Metode



Dette afsnit har til formål at opstille rammerne for den metodiske tilgang, som vi anvender i denne afhandling. Det metodiske udgangspunkt er en test af VCI-modellens funktionsduelighed i forhold til formålsorienteret branding. Call me bliver anvendt som empirisk omdrejningspunkt, og virksomhedens kommunikationsaktivitet vil blive opdelt i tre forskellige arenaer. Som videnskabsteoretisk afsæt anvendes Castells' teori om netværkssamfundet.

Testen af VCI-modellen bliver et spørgsmål om, hvorvidt VCI-modellen kan favne Call me's branding-kommunikation i flere netværk, og hvordan dette påvirker virksomhedens corporate brand. Med VCI-modellens relationelle fokus identificeres kløfter, der opstår i virksomhedens brand, når virksomheden agerer i flere netværk med håbet om at opfylde flere mål. Vi vil også undersøge, hvordan virksomhedens kommunikationsaktivitet kan forklares med begreber fra Castells' netværksteori.

5.1 Metodisk refleksion

Call me har oplevet, at virksomhedens kampagne er blevet succesfuldt kommunikeret og godt modtaget, hvilket leder os til følgende refleksion. I det intensive arbejde med organisationen vil vi, som forfattere, være eksponeret for virksomheden på en måde, der kan medføre en subjektiv beundring og dermed influere på denne afhandlings deskriptive analyse. Vi er opmærksomme på, at denne tendens eksisterer, og arbejdet med denne afhandling vil så vidt muligt afspejle en argumenteret og kritisk tilgang til case-virksomheden.

5.2 Metode for afprøvning af VCI-modellen

Analysedelen i denne afhandling er teoretisk funderet. VCI-modellen kan både anvendes normativt og deskriptivt. Vores tilgang til analysen er deskriptiv, idet vi med VCI-modellen undersøger og beskriver relationen mellem Call me's vision, kultur og image i virksomhedens branding-kommunikation. Det gør vi for at sige noget om en corporate branding-models vurdering af organisationens brand.

Hatch og Schultz' VCI-model er udvalgt blandt en række klassiske branding-modeller, som alle har udforskningen af virksomheders narrativer som metode. VCI-modellen er valgt som afhandlingens omdrejningspunkt på grund af modellens processuelle udgangspunkt, og testen af modellens forklaringskraft bliver fundet relevant i forhold til den udvikling, som har præget mange virksomheder og deres kommunikation, herunder Call me-organisationen. Testen af en klassisk branding-model bidrager også til afhandlingen med et studie af branding-litteraturens dynamik, og om denne står overfor en transformation.

Vores mål med en VCI-analyse af Call me's kommunikationsaktivitet er at undersøge, om VCI-modellen er tilstrækkelig for at analysere teleselskabets brand, når den formålsorienterede branding sætter legitimitet i højsædet og har andre mål end udelukkende profit. Fokusset på legitimitet vil adskille denne analyse fra en undersøgelse af en klassisk profitorienteret virksomhed.

VCI-modellens fokus ligger i relationerne mellem Call me's vision, kultur og image, og denne afhandling tager stilling til, hvordan de stemmer overens med hinanden i Højbergs arenaer ud fra et branding-perspektiv. Call me's kommunikationsaktivitet bliver inddraget, for at vi kan nå til en vurdering af, om VCI-modellen kan redegøre for Call me's branding-kommunikation i flere netværk. Dette indbefatter også, hvordan kommunikationen i et netværk relaterer sig til kommunikationen i et andet.

5.3 Højbergs arenaer og paradigmer

I det følgende præsenterer vi vores anvendelse af Højbergs arenaer og paradigmer. Denne afhandlings analyse er struktureret ud fra en opdeling af Call me's aktivitet i forskellige arenaer. Den metodiske ramme for denne afhandling beskrives i et omfattende afsnit, da denne også underlægges en test. Derfor finder vi det relevant at beskrive elementerne i Højbergs metode grundigt.

For at strukturere de mange arenaer, som den moderne virksomhed kommunikerer i, anvendes Højbergs tre arenaer: Marked, samfund og organisation. Igennem denne afhandling skelnes der

mellem forskellige dele af Call me's kommunikationsaktivitet, og de placeres hver især i en af de tre arenaer. Call me's kommunikation anskues igennem hele vores afhandling som branding-kommunikation, der i forskellige arenaer og via forskellige kanaler relaterer sig til teleselskabets corporate brand.

Højbergs metode opdeler den strategiske kommunikationsindsats i paradigmer og arenaer. Med Højberg struktureres testen af VCI-modellen, så undersøgelsen kan fokusere på flere individuelle kommunikationsindsatser rettet imod afgrænsede målgrupper og kontekster ad gangen. Vi tester VCI-modellen både på Call me's kommunikation i markedsarenaen og samtidig i en helt anden kontekst på organisations- og samfundsniveau. Der er tale om forskellige typer kommunikation i de tre arenaer, som er rettet mod forskellige målgrupper, i forskellige kontekster og med forskellige interesser. Derfor er det vigtigt for både overblikket og strukturen i denne afhandling at kunne opdele kommunikationsaktiviteten i flere arenaer.

Desuden er Højbergs metode også relevant for vores afhandling, idet VCI-modellen også fokuserer meget på dilemmaet vedrørende virksomhedens syn på sig selv kontra eksterne interessenters syn på virksomheden. Dette dilemma udspiller sig i hver arena, og de forskellige arenaer bringes i spil, for at disse interessentgrupper kan opdeles, da problematikken løses forskelligt af hvert kommunikationsparadigme afhængigt af målgruppe og kontekst (Højberg, 2010: 19).

Højberg bidrager også med tre paradigmer til at strukturere afhandlingens overordnede forståelse af branding-kommunikation. Disse paradigmer benyttes til at klassificere de forskellige kommunikationsindsatser, som vi undersøger med VCI-modellen hos Call me. Det er relevant at kunne karakterisere Call me's kommunikationsaktivitet i forhold til disse paradigmer for at finde ud af, hvordan VCI-modellen ser på for eksempel propaganda-kommunikation i en organisationsarena, og hvordan det påvirker Call me's brand.

5.3.1 Organisation

Call me's interne kommunikationsarbejde analyseres, som det Højberg kalder organisationsarenaen. Udviklingen i samfundet stiller nye krav til organisationer i forhold til de

interne kommunikationsprocesser. Dette gælder især ledelsens kommunikation til virksomhedens medarbejdere (Højberg, 2010: 18).

Med VCI-modellen sammenlignes trust-kulturen med virksomhedens vision, og herfra kan det kortlægges, hvorvidt Call me's interne kultur lever op til virksomhedens vision og omvendt. Samtidig bliver teleselskabets image inddraget i analysen for at identificere eventuelle forventningskløfter mellem omdømmet, organisationskulturen og virksomhedens vision.

VCI-modellen forklarer, hvorfor det er vigtigt at opbygge en stærk kultur internt i organisationen. Modellen kan også bidrage med en beskrivelse af, hvordan man kan skabe et brand, der ikke blot er til for forbrugeren, men som eksisterer i kraft af et fælles ejerskab mellem alle interessenter både internt og eksternt i organisationen. Meningsskabelsen foregår i relationerne mellem alle disse interessenter, og derfor er det i sidste ende her, Call me's brand opstår.

5.3.2 Marked

I denne del af vores analyse rettes fokus imod Call me's kommunikationsaktivitet i markedsarenaen. Her vil virksomhedens kommunikation, som er rettet mod kunderne og konkurrenterne, blive undersøgt ved afprøvning af VCI-modellen. Her testes VCI-modellen blandt andet på den tendens i markedet, der hedder *co-creation* (Bruns, 2008) (Deuze, 2006). Dette begreb er interessant, da det fokuserer på forbrugernes øgede indflydelse på virksomhedens produkter, markedsposition og brand.

Call me anvender fokusgrupper og lignende tiltag, hvor interessenternes holdninger udvikler sig til medindflydelse (Hanne Lindblad, 29.05.13). Vi vil undersøge VCI-modellens forklaringskraft i forbindelse med Call me's inddragelse af interessenter i markedsarenaen. Deuze og Bruns beskriver tendensen i lyset af den teknologiske revolution (Bruns, 2008) (Deuze, 2006), og VCI-modellen testes på Call me's "Tal ordentligt"-forum på Facebook, en "Tal ordentligt"-hjemmeside og en række andre projekter. Disse projekter medvirker til at positionere Call me på telemarkedet i forhold til selskabets konkurrenter.

Det vil også blive testet, om VCI-modellen kan forklare Call me's daglige interaktion med kunder og andre markedsaktører set fra et corporate branding-perspektiv. Analysen af modellen i markedsarenaen inddrager Call me's interessenter, som for eksempel kunder, brugere, interesseorganisationer og medarbejdere (Højberg 2010: 20) for at kortlægge deres rolle i skabelsen af virksomhedens brand.

Anvendelsen af co-creation hænger uløseligt sammen med virksomhedens branding-indsats, og det vil også fremgå i denne del af analysen. Vi mener, at Call me brander sig meget forskelligt fra sine konkurrenter i telebranchen. Ved afprøvning af VCI-modellen undersøger afhandlingen, om modellen kan skabe mening i Call me's kommunikationsaktivitet. Call me's kommunikationsaktivitet materialiseres blandt andet i en grundfortælling og kampagnen, "Tal ordentligt". Med det nødvendige empiriske belæg i form af loyalitetsundersøgelser og holdningsmålinger vil vi med VCI-modellen undersøge, hvordan Call me's interessenter anser virksomheden og dens corporate brand i markedsarenaen.

5.3.3 Samfund

I Højbergs samfundsarena afprøver vi VCI-modellen på Call me's kommunikationsaktivitet, der vedrører socialt engagement og varetagelse af virksomhedens rammevilkår. Her er Call me's mål at påvirke interessenterne fra den brede offentlighed, som vurderer, om virksomheden fremstår legitim. Ifølge Højberg handler det i denne arena om at skabe interesse og opnå legitimitet for virksomhederne. Vi analyserer denne arena ved at undersøge Call me's samfundsmæssige dagsordener, der kan inkludere interessenter som politikere, myndigheder, eksperter og centrale opinionsdannere (Højberg, 2010: 20-21).

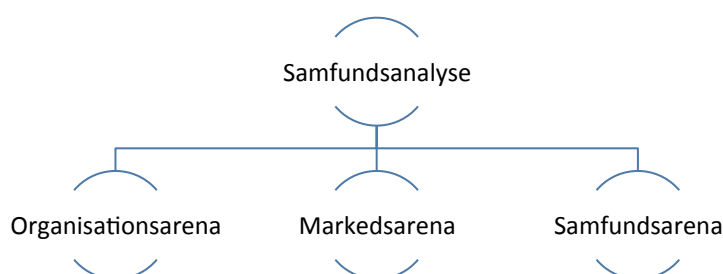
VCI-modellen afprøves ved at analysere de kommunikative tiltag i Call me's strategi, der foregår på disciplinært niveau i samfundsarenaen. Her indgår teleselskabets initiativ om udbredelsen af den gode tone på Christiansborg som objekt for analysen. Med VCI-modellen vil vi undersøge, hvad Call me's aktivitet i samfundsarenaen betyder for virksomhedens brand og legitimitet. I forlængelse heraf undersøges også virksomhedens interessent-relationer til blandt andet medier,

eksperter, myndigheder og politikere. Den specifikke kommunikation bliver undersøgt og karakteriseret ved hjælp af Højbergs kommunikationsparadigmer.

I denne del af analysen inddrager vi Call me's deltagelse på dette års Folkemødet på Bornholm. I analysen ansues dette som en kommunikationsaktivitet i samfundsarenaen, og det undersøges, hvordan dette stykke netværksarbejde påvirker Call me's corporate brand. Med "Tal ordentligt"-kampagnen har Call me sat den kommunikative dagsorden inden for et specifikt samfundsmæssigt tema, og derfor er det relevant at kigge på virksomhedens netværksaktiviteter som en del af branding-indsatsen. Det vil også blive vurderet, hvordan denne kommunikationsaktivitet skal karakteriseres som et af de tre paradigmer inden for branding-kommunikation (Højberg, 2010: 32).

5.3.4 Metodeopsamling

Til at give et overblik over den metodiske ramme for vores afprøvning af VCI-modellen bliver følgende model præsenteret:



Figur 6. Overblik over analysen.

Det er med udgangspunkt i denne model, at VCI-modellens forklaringskraft bliver afprøvet i denne afhandling. Med vores metodiske strukturering vil Højbergs arenaer også være genstand for en afprøvning, i forhold til hvorvidt de kan favne Call me's kommunikationsaktivitet. Vi vil afslutningsvis i denne afhandling konkludere på både VCI-modellens forklaringskraft, Højbergs

metode samt vores anvendelse af Castells' begrebsapparat og teoriens evne til at favne den formålsorienterede branding-kommunikation.

5.4 Kommunikationsdefinition

Dette afsnit har til hensigt at samle de forskellige kommunikationsopfattelser, som vi inddrager i denne afhandling. Når vi inddrager flere forskellige teoretikere, modeller og metoder, er det relevant at samle op på de forskellige perspektiver på kommunikation og forsøge at sætte dem i system, så de hver især bliver relevante for afhandlingens helhed. I dette afsnit inddrages henholdsvis Castells', Hatch og Schultz' samt Højbjergs kommunikationsperspektiver for dernæst at blive relateret til hinanden og på den måde skabe et fælles ståsted for afhandlingens kommunikationsperspektiv.

5.4.1 Fælles ståsted

De tre kommunikative positioner, som er præsenteret i ovenstående teoriabsnit, fokuserer på forskellige elementer i kommunikationen. Castells' kommunikationsdefinition er inkluderet i denne afhandling, fordi den skaber en relation mellem kultur og kommunikation, hvilket er interessant, når vi undersøger de sociale interesser, som Call me har, og som i sidste ende er med til at afprøve VCI-modellens forklaringskraft. Castells bidrager også med et ideologisk udgangspunkt for afhandlingens kommunikationsanskuelse, da hans tilgang til aktørers billedmæssige horisont og hans forhold til individuel historik bliver adopteret. Dette kommunikative udgangspunkt bliver interessant i afprøvningen af VCI-modellen, hvor Call me's handlinger ses som et udtryk for at mindske kløfterne, som kræver en forståelse af virksomhedens kontekst.

Castells har også en kommunikationsforståelse, som indbefatter bruddet med kommunikationens geografiske afhængighed, som informationsteknologien har medført. Det drejer sig nu om, hvilke netværk aktører indgår i, og hvilke kulturelle faktorer som aktører etablerer mening omkring. Dette bliver holdt for øje, når Call me's arbejde med for eksempel Facebook-forummet bliver analyseret, og hvordan det påvirker virksomhedens brand.

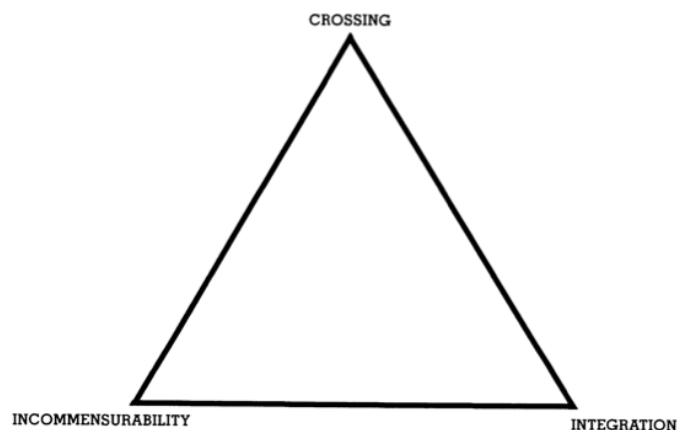
I forlængelse af denne kommunikationsforståelse anvender vi Hatch og Schultz' processuelle tilgang til kommunikation. Kommunikation er her værktøjet, som kan udligne kløfter, og dette er afhandlingens udgangspunkt for at afprøve VCI-modellen på Call me's kommunikationsaktivitet. Fra Hatch og Schultz adopterer vi helhedstilgangen til branding, hvor kommunikationen skal favne hele virksomheden. "Tal ordentligt"-kampagnen anskues således som et værktøj, der både opererer internt i Call me-organisationen, mellem virksomheden og dennes interessenter, samt eksternt interessenterne imellem, hvor Call me ikke længere har indflydelse.

Højbergs strategiske tilgang til kommunikation komplimenterer Hatch og Schultz' processuelle tilgang til kommunikation som et værktøj. Højbergs tre paradigmer bliver inddraget i afhandlingen for at strukturere analysen. Hans tilgang til kommunikation bliver anvendt metodisk, og hvert paradigme har sin eksistensberettigelse, og de er ikke inddelt hierarkisk.

5.4.2 Samspil mellem paradigmer

I forlængelse af afhandlingens afprøvning af Hatch og Schultz VCI-model, vil der også blive trukket på Hatch og Schultz' tilgang til samspil mellem paradigmer. Denne metodiske overvejelse kan skabe en retning i kompleksiteten mellem afhandlingens dele. Paradigmesamspil beskriver Hatch og Schultz som en strategi, hvor paradigmer er komplimenterbare, og der tages afstand fra inkommensurabilitetstankegangen (Hatch & Schultz, 1996: 532).

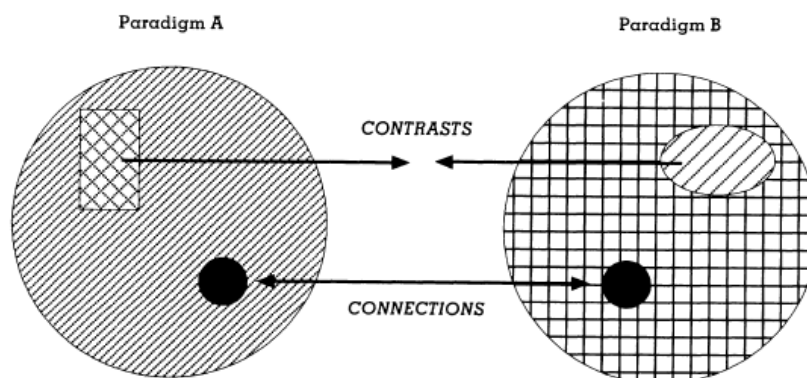
Hatch og Schultz identificerer tre grundlæggende tilgange, som skaber fundamentet for paradigmesamspillet, som de udvikler (Hatch & Schultz, 1996), se Figur 7.



Figur 7. Metateoretisk position i forbindelse med arbejdet med flere paradigmer (Hatch & Schultz, 1996: 532).

Paradigmeinkommensurabilitet er en tilgang, hvor teoretiske paradigmer udvikles og anvendes individuelt (Hatch & Schultz, 1996: 532). Paradigmeintegration ignorerer forskellene mellem paradigmer og sammenfatter flere forskellige positioner og termer (Hatch & Schultz, 1996: 532). Paradigmekrydsning er en tilgang, der anerkender og konfronterer forskellene mellem paradigmer (Hatch & Schultz, 1996: 533).

Hatch og Schultz' opstiller en fjerde tilgang vedrørende samspil mellem paradigmer, og de anerkender simultant både relationer og kontraster mellem paradigmer (Hatch & Schultz, 1996: 534), hvilket vi vil adoptere i denne afhandling. I denne tilgang værnes der om spændingen mellem disse forskelle og ligheder (Hatch & Schultz, 1996: 534). I modsætning til bridging-strategien, som placerer researcheren i en gråzone mellem paradigmerne, så kan samspilstilgangen til paradigmer bevæge sig mellem paradigmerne og vedligeholde spændingen mellem dem (Hatch & Schultz, 1996: 535). Hatch og Schultz' tilgang kan bevare diversiteten imellem paradigmerne på trods af deres flydende grænser, og tilgangen integrerer ikke de anvendte paradigmer. Samspilstilgangen skaber retning i et til tider modsigende vidensfelt (Hatch & Schultz, 1996: 551). Samspilstilgangen til paradigmer er en anerkendelse af empiriens kontraster og sammenhænge og en undersøgelse af, hvad det medfører, at man anerkender disse kontraster og relationer i bevægelsen mellem paradigmerne. Denne samspilstilgang er illustreret i Figur 8.



Figur 8. Sammenspil mellem paradigmer (Hatch & Schultz, 1996: 534).

Denne teorianvendelse udgør udgangspunktet for vores afhandlings tilgang til kommunikation, når Castells' teori om netværkssamfundet, Hatch og Schultz' corporate communication og Højbergs strategiske kommunikation bliver anvendt i studiet af det, der i denne afhandling kaldes branding-kommunikation. Disse kommunikationstilgange vil supplere hinanden, og vi vil holde os for øje, hvilke udfordringer denne disposition kan have for vores afprøvning af VCI-modellen.

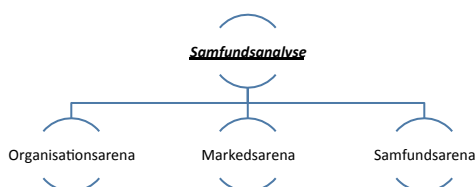
6. Analyse



Nu hvor afhandlingens delelementer er præsenteret vil vi afprøve VCI-modellen på Call me's kommunikationsaktivitet. Begreberne fra ovenstående afsnit anvendes til at beskrive, hvordan Call me's kommunikation kan ses som et udtryk for en ensretning af virksomhedens kultur, vision og image i arbejdet med at mindske kløfterne mellem disse variable.

Det er vigtigt at pointere denne analyses deskriptive karakter. Vi ønsker ikke at antyde, at virksomhedens ledelse har anvendt hverken en netværkstankegang, en refleksion over brugen af Højbergs metode, eller at de har overvejet eventuelle kløfter i virksomhedens brand i henhold til VCI-modellen. Teorien, modellen og metoden fungerer som vores begrebsapparat. Med dette begrebsapparat tester vi selvsamme teori, model og metode med udgangspunkt i casen om Call me og virksomhedens formålsorienterede branding-indsats.

6.1 Samfundsanalyse



Til at beskrive det samfund, hvori Call me udøver sin kommunikationsaktivitet, vil vi som tidligere nævnt inddrage Manuel Castells' teori om netværkssamfundet. Dette afsnit har til hensigt at bidrage til en grundlæggende forståelse af det samfund, som Call me agerer i. Denne delanalyse af Call me's kontekst vil tage form af en deskriptiv systembeskrivelse og har til formål at opstille en hypotese, som kan danne grundlag for vores arenaanalyser, hvor VCI-modellen bliver afprøvet. I arenaanalysen testes VCI-modellen på Call me's corporate brand, og denne samfundsanalyse har til formål at opstille rammerne for virksomhedens branding-kommunikation.

Som nævnt i denne afhandlings indledning har telebranchen været igennem en omfattende udvikling i løbet af det seneste årti. Castells definerer teknologi som anvendelsen af videnskabelig viden (Castells, 2003: 25-26), og det er tilfældet, når telebranchen muliggør digital kommunikation over afstande, som ikke var muligt tidligere. Telebranchen producerer og udvikler den

teknologiske infrastruktur i Danmark, som er branchens forudsætning for at levere det produkt, som kunderne efterspørger. Her bliver den teknologiske udvikling indlejret i en social kontekst, hvor den både påvirker og er påvirket af aktørerne i telebranchen. I dette netværk af televirksomheder er forskellen mellem aktørerne små, og alle kæmper om de samme kunder. Kampen om magt på dette marked anses for at være et spil i det, som Castells' benævner et økonomisk netværk.

I henhold til Castells' teori om netværkssamfundet, er samfundet sideløbende genstand for konstruktion og fragmentering (Castells, 2003: 17). Call me oplever et samfund, hvor effekten af kommunikation er mindsket, og hvor forbrugeren bliver påvirket konstant (Hanne Lindblad & Anthony Lim, 06.03.13). Med vores sociologiske udgangspunkt anser vi dette, for at være Call me's beskrivelse af det, vi kalder det fragmenterede samfund.

Vi anser et teleselskabs branding-kommunikation som et forsøg på at kombinere netop deres produkt af de nye teknologier med den kollektive hukommelse i samfundet (Castells, 2003: 1). Telebranchen har teknologi som sit produkt, og aktørerne i denne branche har således været vidner til den store udvikling, der er sket inden for teknologi på kort tid (Castells, 2003: 1). Vi mener, Call me er et eksempel på en aktør i telebranchen, der forsøger at udnytte den teknologiske udvikling i branchen og positionere sig med en ny form for branding.

Castells ønsker at studere sammenhænge mellem kultur, økonomi og samfund. Ifølge Call me's ledelse har telebranchen været præget af et fokus, som var rettet mod økonomi (Hanne Lindblad & Anthony Lim, 06.03.13). Call me's ledelse mener, at virksomheden ved overgangen fra Debitel til Call me blev en virksomhed, som søgte indflydelse på kultur og samfund (Hanne Lindblad, 06.03.13). Castells' begrebsapparat gør os i stand til at beskrive Call me's ageren med et bredere analytisk perspektiv, da kultur, økonomi og samfund er dele af det, som han beskriver systematisk med sin teori om netværkssamfundet. Vi anskuer Call me's ændrede fokus som noget, vi kan kalde et fokus på et socialt og kulturelt netværk, som besidder anderledes magtstrukturer end det økonomiske.

Denne kamp om vinding og genvinding af markedsandele, kan i vores optik repræsentere en kamp i et økonomisk netværk. Det sociale og kulturelle netværk fokuserer på værdier, og er karakteriseret ved et fokus på kollektive resultater og fællesskab (Hatch, 2012: 162). Vi anser legitimitet som værende dette netværks kapital. Call me ønsker at fremstå legitimt, og derfor bliver det sociale og kulturelle netværk en prioritet for virksomheden. Det er ved brug af disse deskriptive begreber, at vi ønsker at blive klogere på Call me's adfærd i netværket.

6.2 Økonomisk perspektiv

Analysen af den formålsoverretede branding ser vi ikke som et studie af CSR. Dette skyldes, at Call me-ledelsen heller ikke anskuer kampagnen, som et CSR-projekt (Hanne Lindblad, 06.03.13). I denne case, ser vi formålsoverretet branding som et værktøj, der har legitimitet, som sit primære mål for virksomheden og orienterer sig mod samfundet. Dette er forskelligt fra CSR-disciplinen, som vi mener, gør legitimitetsskabelse til en sekundær aktivitet i virksomheden og primært orienterer sig mod interessenter. Yderligere forskelle på CSR og formålsoverretet branding diskuteres senere i denne afhandling.

Med den sondring vil denne afhandling undgå at indtræde i diskussionen mellem CSR-tilhængere og neo-liberalister, som har diskuteret, om CSR er en valid og produktiv forretningstilgang, når resultaterne ikke kan kvantificeres, og i hvor høj grad virksomheders sociale engagement har en produktiv effekt på samfundet (Vallentin, 2012: 3). Vi anerkender økonomiske teoretikers syn på organisationers sociale handlinger som et udtryk for fald i effektivitet, og neo-liberalisters syn på CSR som misallokation af ressourcer (Hopkins, 2007: 123).

Dette økonomiske blik kan vi eksemplificere ved økonomen Milton Friedman, som mener, at virksomheders sociale ansvar begynder og ender med at skabe profit (Friedman, 1970) (Hopkins, 2008: 124). Han studerer økonomi med en positivistisk tilgang (May et al., 2007: 208), og han mener, at socialt engagement i virksomheder er udtryk for individuelle aktørers udnyttelse af virksomheder. Han mener, organisationer i grunden er artefakter, der ikke kan besidde noget ansvar (Friedman, 1970: 1). Statslig og organisationel indflydelse på markedets natur forhindrer ressourcer i at flyde til, hvor de er mest værdifulde (May et al., 2007: 208). Regeringens rolle skal,

ifølge Friedman, være at opdage og minimere misbrug af markedet, men anden indblanding skaber unødigt friktion (May et al., 2007: 208), og kultur og magts indflydelse er således minimeret i studiet af ressourcer.

Vi mener, at man med Castells' begreber kan karakterisere politiske aktører som vigtige knudepunkter i det sociale og kulturelle netværk. Dermed flytter vi os fra Friedmans tanke om minimal politisk indblanding til et perspektiv på politikere som indflydelsesrige aktører i forbindelse virksomhedens rammevilkår. Vi anskuer ikke politikere i samfundet som en kontrolinstans, der skal minimere misbruget af markedet, men derimod som en demokratiserende instans, der indgår i alliancer og partnerskaber med virksomhederne. Call me's arbejde med værdier har ifølge ledelsen åbnet nye døre, som de ikke havde forestillet sig, hvis de blot var et almindeligt mobilselskab (Hanne Lindblad, 06.03.13).

Friedman opstiller og bedømmer det, som han kalder positiv teori (Christensen, 2002: 20). Positiv teori beskriver verdenen, som den er, og ikke som den bør være. Han har en induktiv tilgang til teori, da han mener, at teorier bygger på forsimplede antagelser, der giver anledning til generaliserbare forudsigelser (Christensen, 2002: 23). Friedmans syn på statsmagten kan sammenlignes med Castells i den forstand, at Friedman er fortaler for det frie valg, sætter spørgsmålstejn ved statens suverænitæt, og han mener, effektiviteten i samfundet kan øges, hvis alle typer aktører får lov at konkurrere (Christensen; Friedman & Friedman, 2012: II). Både Castells og Friedman har således en decentraliseret magtanskuelse.

Friedman mener, at ledelser i virksomheder er agenter for virksomhedens ejere, og de står til ansvar for disse ejere (Friedman, 1970: 1). Socialt ansvar kan kun tilfalde et individ, og hvis individet vil agere i henhold til dette sociale ansvar, så skal det ske i den ansattes fritid og for egne penge, og personen agerer i denne instans som en principal (Friedman, 1970: 2). Hvis en ansat agerer som principal og benytter en virksomhed som sit værktøj, mener Friedman, at personen udnytter ejernes afkast fra virksomheden, hæver priserne til kunderne, og det går ud over lønnen til de ansatte (Friedman, 1970: 2). Dette tager form af noget, som minder om skat, og gennem individets handlinger og brugen af organisationen, begynder virksomheden nu at ligne en politisk instans.

Denne økonomiske teori bidrager i vores afhandling med den fundamentale forståelse af nødvendigheden af at skabe et godt resultat, da det i sidste ende afgør, om virksomheden overlever. Målet for den formålsorienterede branding er at opnå legitimitet i det sociale og kulturelle netværk. I denne afhandling ansues Call me's mål om social indflydelse som en stræben efter legitimitet. Vi ansuer den formålsorienterede branding, som en tilgang der anser legitimitet for at være den primære ressource til at skabe gode resultater på bundlinjen. Den formålsorienterede branding-tilgang anvendes således af virksomheder, der ønsker at maksimere deres profit, men som ansuer legitimitet, som en forudsætning for at agere i det økonomiske netværk.

6.3 Organisatorisk logik

Vi udleder Call me's organisatoriske logik fra organisationens handlinger. At udøve formålsorienteret branding ansues i denne afhandling som et udtryk for ledelsens holdning til, hvordan virksomheden skal legitimere sig. Castells henviser til Nicole Biggart's definition af organisatorisk logik, som er et legitimeringsprincip, der er indarbejdet i en række socialt skabte praksisformer, og Call me's legitimeringsprincip er samlet i trust-strategien og The Call me Way. Ved at Call me's ledelse italesætter virksomhedens strategi som formålsorienteret og skaber en kultur, som udspringer fra trust, skabes der et paraplybegreb, som medarbejderne kan agere indenfor og påvirke. Set fra Højbergs paradigmatisk tilgang til kommunikation skaber Call me's ledelse det, som vi anser for at være en organisatorisk logik gennem noget, der tendenserer en faciliteret netværksdialog (Højberg, 2010: 42). Dette ses i kontrast til en dikteret kultur og organisations logik, som ville tage form af propaganda (Højberg, 2010: 38).

Call me reagerer på tendensen på det danske telemarked, og vi ser det som et forsøg på at positionere virksomheden i et nyt netværk. Denne nye positionering mener vi også kan ses som en *Blue Ocean Strategy* (Kim & Mauborgne, 2005). Call me's ledelse var træt af den destruktive kamp på telemarkedet, som hæmmede udviklingen, og hvor virksomheder underbød hinanden (Hanne Lindblad, 06.03.13). Dette er sammenligneligt med, hvad der karakteriserer et såkaldt *Red Ocean* (Kim & Mauborgne, 2005: 4). I stedet for at søge bæredygtig profitabel vækst i direkte

konkurrence med de øvrige aktører på markedet, mener vi, at Call me's ledelse har søgt andre veje med organisationens forretningsdrift.

En Blue Ocean Strategy er stræben efter en position, som ikke bliver udfordret af andre aktører, og vigtigheden af konkurrenternes rolle nedtones, da der ikke foregår en egentlig konkurrence. Det er en strategi, hvor man prøver at slå konkurrenterne ved at stoppe med at slå konkurrenterne (Kim & Mauborgne, 2005: 4). Denne position opstår, når en ny efterspørgsel bliver skabt og indfanget af en virksomhed, og det er det, som vi mener, Call me's ledelse har forsøgt med kampagnen, "Tal ordentligt". Vi mener, at Call me tager afstand fra udnyttelsen af eksisterende efterspørgsel og skifter til en værdibaseret kommunikation. Konkurrenternes indflydelse minimeres, fordi spillets regler ikke er defineret endnu i dette blå ocean (Kim & Mauborgne, 2005: 4-5). Vi mener, at der kan argumenteres for, at Call me har flyttet sig fra konkurrencen i det økonomiske netværk og nu også agerer i et socialt og kulturelt netværk. Netværkene kan anskues som henholdsvis et Red Ocean for det økonomiske og et Blue Ocean for det sociale og kulturelle.

Blue Ocean strategy er en accept af, at der om tyve år vil være magtfulde industrier, som ikke er kendt på nuværende tidspunkt, ligesom der i dag er industrier, som man ikke havde forestillet sig for tyve år siden (Kim & Mauborgne, 2005: 5). Strategien besidder en logik om værdiinnovation frem for konkurrencemæssig benchmarking (Kim & Mauborgne, 2005: 12). Fokus er på at skabe en forøgelse i værdi for kunden og virksomheden og på den måde skabe et nyt marked uden konkurrence. Vi anser dette for at være Call me's hensigt, og Blue ocean strategy findes i denne sammenhæng relevant.

"Grunden til at vi valgte at gå denne her vej var født af en dybdegående analyse af branchen, og hvad vi mente behovet var for at differentiere sig. Det er en rigtig dyb forståelse af Blue Ocean strategy. Og så et dybt følt ønske, især fra min side, om meningsfuldhed." (Hanne Lindblad, 06.03.13).

Ved at vi studerer Call me's strategi for positionering af virksomheden som et blå ocean, kan virksomhedens påvirkning af markedet i en dansk kontekst undersøges. Vi antager, at denne

strategi udspringer fra den hårde konkurrence i det økonomiske netværk samt virksomhedens ønske om forandring. Call me's ønske om forandring anses for at være formålsorienteret. Dette skal dog på ingen måde forstås således, at alle Blue Ocean-strategier er formålsorienterede.

6.4 Identitet

Vi anskuer Call me's produkt som informationsteknologi, som Castells beskriver det. I et netværkssamfund som er præget af strømninger og delegitimering af institutioner og organisationer er identitet vejen til social betydning. Vi mener, at Call me legitimerer sig gennem brugen af virksomhedens værdier og holdningskampagnen "Tal ordentligt". Vi anskuer dette som virksomhedens forsøg på at udfylde tomrummet og opnå den legitimitet, som tidligere tilfaldt institutioner (Castells, 2003: 139). Ledelsen og medarbejderne ser Call me som en virksomhed med et mål om større social indflydelse, men også som en organisation, der er nødt til at tjene penge (Hanne Lindblad, 06.03.13 & Benjamin Hald, 12.03.13). Dette er et udtryk for virksomhedens prioritering af profit og legitimitet, hvor Call me mener, at legitimitet kommer i første række (Hanne Lindblad, 29.05.13).

I virksomhedens eksterne kommunikationsaktivitet mener vi, at Call mes formålsorienterede branding virker auto-kommunikerende. Al kommunikation rummer ifølge Lotman en auto-kommunikationsdimension (Lotman, 1990; Christensen, L. T., 2004: 15). Denne dimension anskuer vi som en faktor, der medvirker til at bekræfte Call me-medarbejderne samt ledelsens identitet. Gennem for eksempel reklamefilmene kommunikerer Call me-organisationen ikke blot til omgivelserne, men fortæller samtidig sig selv, hvem den er, hvor den er på vej hen, og hvad dens rolle er eller burde være (Christensen, L. T., 2004: 17).

Hvad der får en virksomhed til at fremstå legitim i netværkssamfundet afhænger af virksomhedens kontekst (Castells, 2003: 27). Teknologi er åben for konstant redefinering, og Castells mener, at teknologi skal ses som processer, som forbrugerne kan sætte sit præg på (Castells, 2003: 27). I henhold til denne udvikling må de danske teleselskaber igennem en dialog med deres kontekst og løbende undersøge, hvad der skaber en legitim virksomhed gennem udforskning af

interessenternes ønsker. Det kræver en bearbejdning af denne information og efterfølgende bearbejdning og tilpasning af teknologien.

Ledelsens vinkling af Call me's eksterne kommunikation ser vi som et udtryk for virksomhedens forsøg på at påvirke kulturen (Castells, 2003: 306). Call me's ledelse valgte et budskab vedrørende den gode tone, da de mente, at folk ville kunne se koblingen mellem et teleselskab, som har kommunikation som sit grundmateriale. Således kunne virksomheden og dens medarbejdere være ambassadører for ordentlig kommunikation og en sund værdi, som det er svært at være uenig i (Hanne Lindblad, 06.03.13).

Castells beskriver virkeligheden som ukontrolleret og præget af forvirrende forandring, som får folk til at søge mod grundlæggende identitetsfaktorer (Castells, 2003: 2). Vi mener, at Call me's budskab er virksomhedens forsøg på at søge mod det, som Castells vil kalde en national identitetsfaktor. Vi anser Call me's mål for at være legitimitet i en national kontekst. Denne legitimitet skal opnås gennem påvirkning af den hårde tone. Vi vil således argumentere for, at denne kulturelle og sociale faktor danner det primære grundlag for etableringen af mening i virksomheden (Castells, 2003: 17).

Ifølge Castells tilfalder magt den aktør, som kan beherske netværkets kulturelle koder (Castells, 2003: 383). Call me's ageren ansues som et udtryk for, at legitimitet opnås gennem den nationale identitetsfaktor i det, vi kalder det sociale og kulturelle netværk. Vi studerer Call me's eksterne kommunikation som rettet mod forskellige punkter i nogle udvalgte netværk. I disse netværk undersøger vi, om virksomheden har forudsætningerne for at blive belønnet for sin ageren i flere netværk.

6.5 Delkonklusion

Denne delanalyse har haft til formål at opstille Call me's kontekst med afsæt i Castells' teori om netværkssamfundet. Dette har vi set som en nødvendighed for at kunne teste VCI-modellen, idet en virksomheds corporate brand til dels er et produkt af sin kontekst. Dette har frembragt en hypotese, som vil danne grundlag for vores hovedanalyse. Hypotesen kan opsummeres således:

Den formålsorienterede branding, som Call me udøver, har et primært fokus på at skabe legitimitet i det, som Castells vil benævne et socialt og kulturelt netværk.

Fokusset på dette netværk i branding-indsatsen bliver anskuet for at være en forudsætning og en nødvendighed for, at virksomheden kan agere i et økonomisk netværk. Den formålsorienterede tilgang til branding har således et grundlæggende mål om at skabe legitimitet, og dette anses for at være brændstoffet for forretningsdrift.

Denne hypotese medfører en magtforskydning hos Call me, og relationerne til interessenterne ændrer karakter. Denne forskydning er et resultat af decentraliseringen af magten, som Castells beskriver og identificerer med sin teori om netværkssamfundet. Forskydningen er interessant at inkludere, da den har indflydelse på virksomhedens branding og vores afprøvning af VCI-modellen.

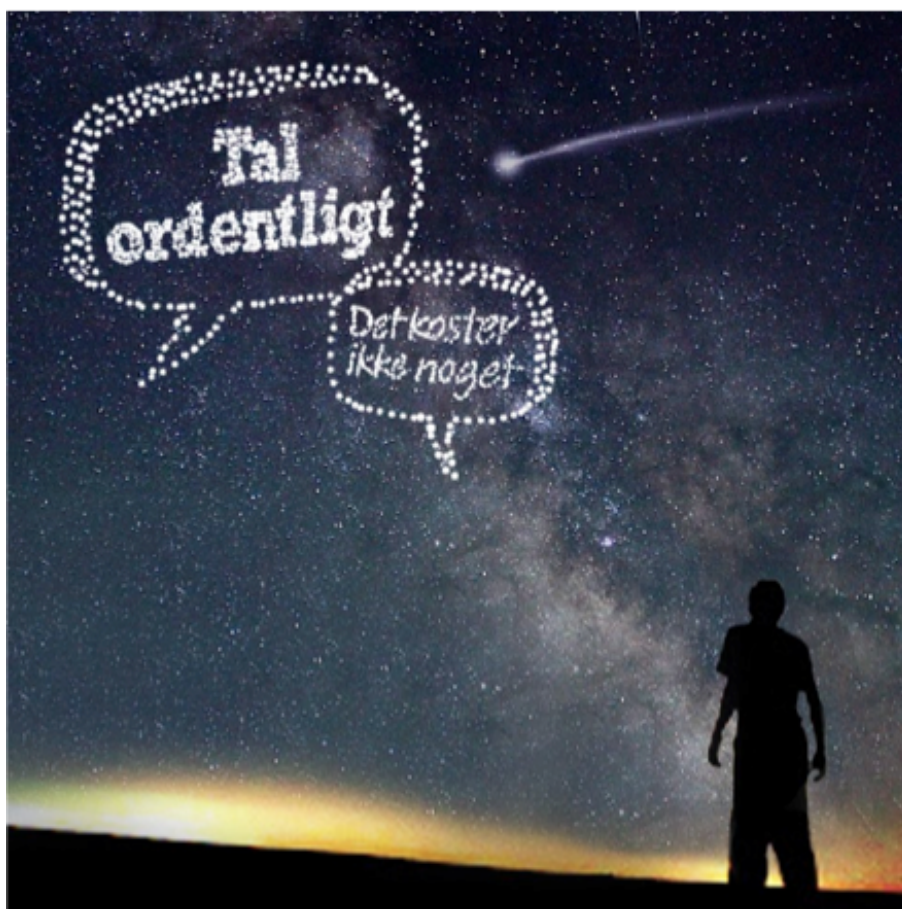
Den opstillede hypoteses har indflydelse på den videre analyse. Hypotesen assisterer den systematiske beskrivelse af Call me's kommunikationsaktivitet. Der er ikke en normativ hensigt med denne hypotese i henhold til, hvordan Call me skal agere. Vi mener ikke, at Call me-ledelsen har en holdning til, hvilket netværk virksomheden står og agerer i.

Hypotesen danner grundlag for en klassificering af, hvordan vi mener, den formålsorienterede branding fungerer. En formålsorienteret branding-tilgang stræber efter at skabe legitimitet, men det er ikke ensbetydende med, at symmetrisk kommunikation vil være den eneste kommunikationsform, der forekommer i branding-indsatsen.

I Call me's tilfælde ses skiftet til en formålsorienteret branding-tilgang som et udtryk for en utilfredshed med markedet og branchens udvikling. Produktudvikling er sat i baggrunden på grund af den hårde konkurrence, hvilket får Call me's ledelse til at forsøge at udvikle branchen med et fokus på værdier (Hanne Lindblad, 06.03.13). Samfundets forandringer påvirker virksomhedsdrift, og vi vurderer, at legitimitet er forudsætningen for Call me's ageren i et netværk med et økonomisk fokus.

Vi anser legitimitet for at være en forudsætning for at skabe sorte tal på bundlinjen i et fragmenteret samfund, som konstant er præget af teknologiske, økonomiske, kulturelle og sociale forandringer. I kontrast til Friedman er Call me's fokus på værdier ikke noget, der mindsker virksomhedens effektivitet eller skader profitten, da virksomheden ser det som en grundlæggende præmis for at eksistere.

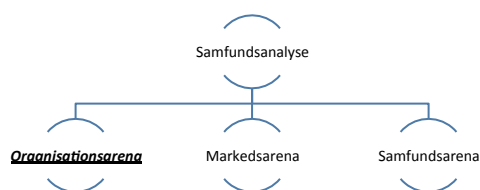
7. Analyse af de tre arenaer



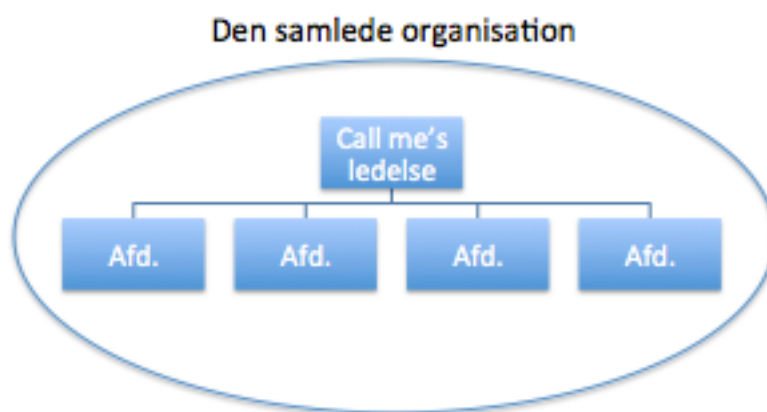
De teoretiske og metodiske elementer til arenaanalysen er nu præsenteret, og der er opsat en hypotese ved brug af Castells' teori om netværkssamfundet. Vi har en hypotese om, at den formålsoverrettede branding-tilgang ser legitimitet som en forudsætning for forretningsdrift. Call me's kommunikation vil blive studeret gennem en prisme af disse begreber. Med afsæt i den fremanalyserede hypotese, kan vi nu påbegynde testen af VCI-modellen.

Organisationsarenaen vil indledningsvis blive analyseret i henhold til afprøvningen af VCI-modellens forklaringskraft. Denne arena indleder den samlede arenaanalyse, da det findes relevant at have analyseret det organisationelle fundament inden en undersøgelse af virksomhedens kommunikationsaktivitet i markedet og på samfundsniveau. Denne arena bliver også analyseret først, da det interne trustarbejde kom før den anden kommunikationsaktivitet, som vi har valgt at undersøge.

7.1 Organisationsarenaen



I denne analyse af organisationsarenaen anskuer vi Call me, som en virksomhed med en flad organisationsstruktur, hvor der er kort afstand mellem medarbejdere og ledelse.



Figur 9. Illustration af de aktører som er inddraget i organisationsarenaen.

7.1.1 Trust

Nutidens erhvervsledere opererer i en mere transparent verden end nogensinde før. Hvert et træk granskes nøje, og der er en bred vifte af interessenter, som åbent og aggressivt udtrykker deres bekymringer og kritik (Bloomgarden, K., 2007: xi – xii). Der er opstået en sammenkobling mellem disse forskellige interessentgrupper, som ikke eksisterede før de havde mulighed for at kommunikere digitalt (Bloomgarden, K., 2007: 10). Sammen udgør disse interessenter en større trussel end tidligere, og nye kommunikationsteknologier sikrer dem muligheden for konstant at sprede og forfine deres budskaber på tværs af grupper og grænser (Castells, 2003). Dette krav til transparens inddrages i denne analyse af Call me's kommunikationsaktivitet i organisationsarenaen.

Overgangen fra Debitel til Call me anses for at være en skillevej, hvor virksomheden kunne fortsætte i et eksisterende spor eller vælge en anden strategi. Trust er fundamentet for Call me's nye interne kultur, og derfor inddrager vi her en teoretisk beskrivelse af begrebet.

Ifølge Bloomgarden er trust et værktøj, som alle organisationer kan drage nytte af (Bloomgarden, K., 2007: xi – xii). De kritiske interessenter findes blandt alle virksomhedens forskellige interessentgrupper og skal ikke modarbejdes eller undgås. I stedet skal de inddrages i en dialog med virksomheden (Bloomgarden, K., 2007:10). Denne tendens har skabt muligheder for de erhvervsledere, der kan opnå trust fra deres interessenter (Bloomgarden, K., 2007: xi – xii). Denne anvisning, mener vi, Call me's ledelse ubevidst har fulgt i konstruktionen af virksomhedens kommunikationsaktivitet. Ledere, der oplever problemer med at få interessenter til at samarbejde med dem, om opgaver der er centrale for virksomhedens succes, kan sandsynligvis finde årsagen i en generel mangel på trust (Bloomgarden, K., 2007: 5). Denne mangel på trust kan udvikle sig blandt en eller flere interessentgrupper. Trust er vanskeligere end nogensinde før at kultivere, primært på grund af en række veldokumenterede eksempler på erhvervsledere, der har været for slappe i forhold til deres ansvar overfor interessenter (Bloomgarden, K., 2007: 5).

Vores afprøvning af VCI-modellen i organisationsarenaen vil holde fokus på virksomhedens arbejde med trust, da vi anser det for at være en organisationel tænkning, som potentielt kan skabe kløfter i virksomhedens corporate brand. Call me har etableret en trust-kultur på et marked, der er karakteriseret ved hård konkurrence og et mål om profit. Trust er et begreb, som har til formål at favne organisationskulturen, som beskriver de tænkemåder, som præger den enkelte organisation, og som giver organisationen sit særpræg (Schultz, 2002: 11).

Kommunikationsaktiviteten, som undersøges i denne arena, er virksomhedens interne arbejde med trust-strategien. Trust-strategien er det initiativ i Call me, der italesætter, hvem de er. Det er en eksplicitering af virksomhedskulturen, der afslører, hvilke kerneværdier virksomheden lever efter, og hvordan der arbejdes med de værdier i dagligdagen.

Refleksive og sofistikerede interessenter kan kun overbevises af virksomhedsledere, der har drivkraft og visioner. En ny indikator for succes er evnen til at kultivere og inspirere trust hos andre (Bloomgarden, K., 2007: 7). Ved at udvikle og anvende trust strategisk kan Call me's ledelse skabe en magtfuld identitet for virksomheden (Bloomgarden, K., 2007: 11).

Med denne indsats er det Call me's ambition at skabe en stærkt funderet virksomhedskultur, der giver udtryk for virksomhedens holdninger, og som har potentiale til at opnå samfundsmæssig indflydelse (Hanne Lindblad, 06.03.13). For at nå dette mål er det nødvendigt, at der ikke eksisterer uoverensstemmelse mellem intern og ekstern ageren. Manglende sammenhæng underminerer trust, også blandt interessenter, der før kun har koncentreret sig om finansielle resultater. Der er mere og mere, der tyder på, at der eksisterer en sammenhæng mellem finansielle resultater og sociale initiativer fra virksomhedens side (Bloomgarden, K., 2007: 8).

"The real goal of corporations these days is high performance with high integrity", Ben Heineman, Senior VP, General Electric (Bloomgarden, K., 2007: 8).

Hatch og Schultz mener, at ledelsen altid skal indgå i dialog med sine interessenter, før de formulerer eller reformulerer den strategiske vision, som de har for virksomheden (Hatch & Schultz, 2009: 124). Da det er VCI-modellen, der bliver afprøvet, vil analysen af

organisationsarenaen blive indledt med et fokus på Call me's image hos virksomhedens interne interessenter, medarbejderne. Dette udgangspunkt skal ses i kontrast til en indledende indfaldsvinkel med fokus på visionen eller kulturen. Indfaldsvinklen til denne processuelle model er således det sorte felt i nedenstående model:



Figur 10. VCI-modellen (Schultz, 2008: Kforum).

VCI-modellen anses for at være opbygget omkring en konstant gensidig påvirkning mellem de tre faktorer, og ovenstående udgangspunkt er en måde at vælge et punkt at indlede analysen på.

7.1.2 Kulturændringen

Da Call me studerede virksomhedens omdømme i organisationen, oplevede man medarbejdernes utilfredshed med kulturen fra tiden med Debitel (Benjamin Hald, 12.03.13). Community manager, Benjamin Hald, beskriver virksomhedens forretningsdrift, før transformationen og implementeringen af trust-strategien, som både grim og ensidig (12.03.13). Fokus var på at sælge, og service var nedprioriteret. Dette smittede af på medarbejderne, som ikke ønskede at anbefale deres virksomheds produkt til venner og familie (Rasmus Carlander; The Call me Way, 2011: 75). Virksomhedens daværende eksterne kommunikation om en fantastisk kundeservice klingede hult hos medarbejderne (Rasmus Carlander; The Call me Way, 2011: 75). Dette er et udtryk for en ageren, der kan skabe en kløft i virksomhedens interne image.

Image-kløften kan i dette tilfælde forklares med ideen om, at størstedelen af virksomhedens image konstrueres gennem selv-referentielle processer, der foregår i organisationen (Hatch & Schultz, 2000: 22). Organisationens image er det, som organisationens medlemmer tror, eksterne interessenter tænker om dem (Hatch & Schultz, 2000: 21). Hatch og Schultz fremlægger en tilgang til problematikken vedrørende image, der udspringer fra et kommunikationsperspektiv, hvor image er funderet eksternt i forhold til organisationen. Image er noget, der ligger hos virksomhedens eksterne interessenter, som for eksempel kunder, investorer og den brede offentlighed. Det er måden, hvorpå disse interessenter opfatter og fortolker organisationen (Hatch & Schultz, 2000: 22). I denne tilgang kan organisationsarenaen ikke længere favne hele teleselskabets image, da det kun er medarbejderne, der er inkluderet i denne arena.

Kommunikationstilgangen i Debitel ses som en asymmetrisk kommunikation. Ved brug af Højbergs paradigmer, mener vi, at kommunikationen kan beskrives som propagandistisk (Højberg, 2010: 35). Ovenstående beskrivelse giver et billede af en ledelse, som dikterede, hvad virksomhedens brand skulle indbefatte i henhold til god kundeservice. Medarbejderne, der gennemlevede virksomhedens rutiner, havde dog en anden opfattelse af virksomhedens serviceniveau (Rasmus Carlander; *The Call me Way*, 2011: 75). Denne dissonans blev adresseret med virksomhedens interne arbejde med trust. Trust ansues således som virksomhedens forsøg på at udligne en kløft i organisationens brand, dog uden at det antydes, at Call me's ledelse skulle have anvendt en VCI-tankegang.

Trust-strategien er efter sin implementering kommet til at fungere som fundament for Call me's organisationskultur. Således bliver den også fundamentet for forretningen, idet strategien integreres på tværs af organisationen som helhed og indgår i alle dele af værdikæden. Det kan beskrives således:

"Så længe vi bruger trust over for hinanden og over for kunderne, så har vi et stærkt fundament for et langvarigt samarbejde. Uden trust er vi ingenting og kan ingenting."
(Yaeli Zargorov; *The Call me Way*, 2011: 62).

I forlængelse af den stærke interne kultur kommer en selvopfattelse hos Call me's ansatte, der kan have en positiv effekt på virksomhedens image (Hatch & Schultz, 2000: 21-22). I henhold til ovenstående citat og medarbejderens nuværende opfattelse af virksomheden anser vi truststrategien for at have lappet de huller, som før skabte kløfter internt i Call me's brand. Ledelsen har med trust formået at tilpasse og ensrette forskellige interne opfattelser og gøre samarbejde og engagement på tværs af medarbejdergrupper til en primær målsætning (The Call me way; 2011: 13). Det giver sig udslag i eksterne målinger, hvor Call me har gjort store fremskridt i telebranchens årlige tilfredshedsmåling (The Call me way; 2011: 5). Set fra et corporate branding-perspektiv er kulturændringen et skridt i den rigtige retning mod et holistisk corporate brand.

7.1.3 Skepsis overfor forandring

Beslutningen om en ny strategi ses som et udtryk for, at ledelsen så et uforløst potentiale i virksomheden, og at niveauet for kulturen kunne hæves. Hatch og Schultz beskriver den optimale implementering af en ledelses vision på følgende måde:

*Put your brand behind your employees before asking them to get behind the brand
(Hatch & Schultz, 2009: 122).*

Call me-ledelsens vision var, at medarbejderne skulle prioriteres højest (Hanne Lindblad, 06.03.13). Ledelsens filosofi var, at det ikke var muligt at opnå entusiastiske kunder, uden at medarbejderne var det samme. Ledelsen blev dog mødt med en indledende skepsis overfor deres vision for Call me's interne arbejde (Hanne Lindblad, 06.03.13). Denne indledende skepsis tilskrives vi en generel modvilje overfor forandringer i organisationer. Den indledende skepsis til trust fra medarbejderne kan med VCI-modellen anses som et udtryk for en kløft mellem visionerne hos medarbejderne og ledelsen. Kløften blev adresseret ved at inddrage medarbejdernes ønsker i virksomhedens nye kerneværdier.

Udfordringen i at implementere ledelsens nye vision for virksomheden var, at kultur handler om symboler, objekter og opfattelser. Medarbejdere, der har oplevet tiden inden kulturforandring i virksomheden, kan stadig have en relation til ledelsen, som er præget af den tidligere dikterende

og profitorienterede tilgang. Tiden vil vise, om trust-strategien helt kan udviske historikkens determinisme, eller måske har dette allerede fundet sted. Dette er afgørende for medarbejdernes tillidsforhold til ledelsen og accepten af ledelsens visioner samt helheden i virksomhedens corporate brand.

Horisontalt strukturerede virksomheder, som Call me, anses for at være dynamiske og strategisk planlagte netværk af selvprogrammerede, selvstyrede enheder baseret på decentralisering, medindflydelse og koordinering (Castells, 2003: 151). I Call me er denne koordinering materialiseret i trust-strategiens evne til at være virksomhedens røde tråd. Som paraplybegreb anses trust for både at være en rød tråd i organisationen, men også et begreb med en høj grad af fortolkning, og som tillader de enkelte medarbejdere og afdelinger stor frihed. Der opstår her et paradoks i udlevelsen af trust, da det både skal fungere som retningsanvisende og er genstand for meningstilskrivelse.

Call me's arbejde med implementeringen af en ny strategi kan vi anskue med flere af Højbergs kommunikationsparadigmer. Det er propagandistisk i sin natur, at ledelsen dikterer sine ønsker om en kulturændring. Selve udførelsen minder dog mere om Højbergs tredje paradigme om faciliteret netværksdialog, da Call me's ledelse opfordrede til dialog om formuleringen og implementeringen af strategien (Højberg, 2010: 42).

I henhold til en VCI-analyse har alle paradigmerne deres berettigelse, når vi undersøger og klassificerer Call me's corporate branding-kommunikation. Vi anser en propaganda-tilgang for anvendelig til spredningen af den nye visions indhold, og den målrettede kommunikation tillader de interne interessenters feedback. Det, vi betragter som netværksdialog, er nedfældet i kulturbogen, der skaber en rød tråd i den nye kultur, men den illustrerer også diversiteten i måderne, som trust kan forstås og udleveres på. Hatch og Schultz anbefaler også en inddragelse af interessenter, fordi det øger sandsynligheden for, at disse udvikler sig til ambassadører for virksomheden (Hatch & Schultz, 2009: 125).

7.1.4 Corporate kultur hos Call me

Den interne kultur hos Call me, som også eksisterede inden trust-strategien (Hanne Lindblad, 06.03.13), står som den bærende søjle i arbejdet med virksomhedens brand. Trust har udviklet den eksisterende kultur til et niveau, hvor den er blevet essentiel for virksomhedens samlede corporate brand. Kulturen, som den præsenteres i trust-strategien, er bindeleddet mellem Call me's vision og image. Den er ensrettet og bibringer en sammenhæng mellem organisationens interne kommunikation og de budskaber, teleselskabet udsender eksternt.

Medarbejderne har med tiden taget ledelsens vision for virksomhedens kultur til sig. Udover at påvirke den eksisterende vision for trust, så videreudvikler medarbejderne også konceptet med opfindelsen af begreber som *antitrust* (Hanne Lindblad, 06.03.13). Dette ses som et udtryk for intern co-creation, hvor medarbejderne tager ledelsens vision, videreudvikler den og gør den til sin egen og udvikler den organisatoriske logik (Castells, 2003: 139). Ubevidst bidrager medarbejderne også til Call me's corporate communication, da deres medindflydelse giver et mere holistisk og retvisende udtryk, når virksomheden kommunikerer.

Medarbejderne udfører ikke bare deres job, de realiserer også et større formål, som de har haft medindflydelse på at definere (Hatch & Schultz, 2009: 122). Etisk adfærd skal internaliseres, så det ikke er noget individer praktiserer, fordi de er bange for eventuelle repressalier, men fordi det er noget, de rent faktisk tror på (Bloomgarden, K., 2007: 9). Således ligner det heller ikke det scenarie, som Friedman beskrev vedrørende en medarbejder, der agerer som principal ved brug af en virksomheds ressourcer (Friedman, 1970: 2). Vi mener, at forskellen til Friedmans beskrivelse er, at på trods af medarbejderens personlige udbytte, så udføres den værdibaserede forretningsdrift med målet om at opnå legitimitet for virksomheden på lang sigt.

7.1.5 Arenakonklusion – Organisation

I denne første af tre arenaanalyser bliver relevansen af afhandlingens hypotese illustreret. Med omstruktureringen af Call me's branding-indsats til en formålsorienteret tilgang fjernes fokus fra et udelukkende salgs- og profitmaksimerende omdrejningspunkt. Fokus bliver i stedet rettet mod

gensidig tillid i trust-strategien. Vi mener, at trust bliver det, som Castells vil kalde den grundlæggende identitetsfaktor, og trust bliver etableret som den røde tråd for virksomhedens strategiske beslutninger, hvor legitimitet prioriteres højest.

I henhold til Call me's interne struktur vurderer vi, at VCI-modellen kan forklare virksomhedens anvendelse af kommunikationsaktiviteten, trust. Set fra VCI-modellens synspunkt mener vi, at Debitel befandt sig i en situation med et fragmenteret brand, hvor medarbejdere og ledelsen ikke anskuede virksomheden på samme måde. Det mener vi skabte kløfter imellem virksomhedens interne kultur, vision og image og resulterede i et usammenhængende corporate brand. Implementeringen af trust kan i henhold til VCI-modellen ses som en beslutning, der kunne adressere disse kløfter. Ledelsens inddragelse af medarbejderne medvirkede til, at formuleringen af den nye kultur blev en samlet vision fra både medarbejdere og ledelse. Dette har skabt en kultur, der favner hele virksomheden, hvilket står som idealet for VCI-modellens corporate branding.

Arbejdet med at brande en virksomhed internt kan medføre mange udfordringer, og dette oplevede Call me også, da ikke alle medarbejdere kunne identificere sig med virksomhedens nye vision. Det ser vi som et udtryk for, at de ikke følte sig klar til at indgå i arbejdet med virksomhedens nye identitet. Dette kan skyldes den klassiske profitmaksimerende virksomheds italesættelse, som Friedman blandt andet har bidraget til med sin beskrivelse af virksomhedens opgaver, som han mener begynder og ender med at skabe profit.

Call me er en virksomhed, som er afhængig af sin bundlinje, og dette er også inddraget i virksomhedskulturen. Tillid og den nye kultur sættes i højsædet for at maksimere virksomhedens legitimitet. Legitimitet anses for at være et nødvendigt brændstof for moderne organisationer, og det er en forudsætning for at drive forretning, men det er også et brændstof, som der kan bruges af og trækkes på, hvis det er nødvendigt, hvilket vi vender tilbage til i denne afhandling.

Med Højbergs paradigmer vurderes implementeringen af trust-kulturen som en netværksbaseret dialog, hvori ledelsen og medarbejderne indgår. Dialogtilgangen er et billede på en ny erkendelse i arbejdet med helhedsorienterede corporate brands, der handler om, at ejerskabet er delt mellem

mange forskellige interessenter. Den meningstilskrivelse, som Call me-brandet har fået internt, er skabt i et sammenfald af holdninger og fortolkninger, som er blevet forenet i en stærk virksomhedskultur. Ved at være opmærksom på sine medarbejdere og den interne kultur, har Call me formået at ensrette og forstærke sit brand.

Implementeringen af trust-strategien og en stræben efter et holistisk brand sker dog ikke med et. Branding og kulturarbejde er en dynamisk proces, hvor visionerne, holdningerne til kulturen og de forskellige syn på virksomhedens omdømme skal adresseres løbende for at undgå, at der opstår kløfter internt i Call me. Vi mener, at trust i Call me's tilfælde bliver en fjerde størrelse i denne branding-proces, virksomhedens identitet. Dermed indtræder trust som centralt begreb i forhold til vores VCI-anskuelse af Call me.



Figur 11. Vores VCI-anskuelse af Call me-organisationen.

Trust anses for at være et flydende begreb, som kan tilskrives mening efter, hvordan den enkelte virksomhed opfatter det. I forhold til et corporate branding-perspektiv skal vi løbende vurdere, om det er trust, der bedst beskriver virksomhedens arbejde med identitet.

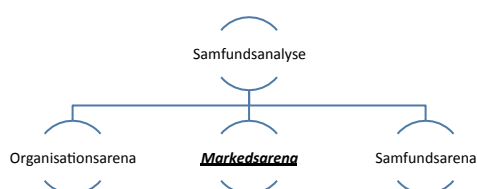
Virksomhedens interne mål er at etablere og udleve trust. Håbet fra ledelsens side er, at dette trust-arbejde på lang sigt kan bidrage til både bundlinjen og virksomhedens omdømme som en socialt engageret aktør. Call me indledte arbejdet med trust for to år siden, og vi mener, at dette

er et tilstrækkeligt grundlag til at evaluere, om kulturarbejdet er succesfuldt. Arbejdet med at udvikle en virksomheds kultur er en proces, men vi mener på baggrund af vores empiri, at trust har udviklet sig til at være en kerneværdi i virksomhedens identitet.

Vi mener, at der er sket en fuldstændig ensretning af virksomhedens interne ageren, som falder under paraplybegrebet, trust. Til forskel fra den tidligere kultur, som omhandlede salg, kan flere mål udspringe fra trust, som inkluderer social indflydelse, tillidsopbyggende engagement og gode økonomiske resultater.

Vi mener, at vi kan forklare branding-processen, som Call me gennemgår i organisationsarenaen, med VCI-modellen. Vi vurderer, at corporate branding-tilgangen i Call me's organisationsarena har været en succes. Alle idealer for en sammenhængende corporate branding-indsats er i denne arena blevet efterlevet. Derfor mener vi, at VCI-modellen godt kan forklare den formålsoverrettede branding-indsats i en organisationsarena. Vi har ikke kunne identificere forskelle mellem denne formålsoverrettede brandings natur og VCI-modellens traditionelle undersøgelsesobjekt, det helhedsorienterede brand.

7.2 Markedsarenaen



Afprøvning af VCI-modellen i markedsarenaen har en anden karakter end analysen i organisationsarenaen. Hvor vi i organisationsarenaen havde fokus på Call me's ledelse og medarbejdere, har vores analyse af markedsarenaen en bredere vifte af interesser inkluderet. Disse interesser indbefatter konkurrenter, kunder og andre, der indgår i relation med Call me.

Til afprøvningen af VCI-modellen i denne arena inddrager vi virksomhedens "Tal ordentligt"-kampagne og virksomhedens Facebook forum, "Tal ordentligt". Denne test foregår på et dansk

telemarked, hvor konkurrenterne agerer efter strategier, der prioriterer profitmaksimering (Hanne Lindblad, 06.03.13). Til at understøtte vores analyse af denne kommunikationsaktivitet inddrager vi to post-tests, foretaget af Call me, som har haft til formål at indsamle reaktioner på virksomhedens Tal ordentlig-film.

Med vores brug af Castells' teoretiske apparat finder vi Call me's brug af spørgeskemaer interessant. Vi mener, at denne informationsindsamling er sammenlignelig med, Castells' udsagn om, at menneskelig bevidsthed er en produktiv kraft, og information er et råmateriale, som skal bearbejdes (Castells, 2003: 58). Vi vil undersøge den information, som Call me er nået frem til, og bearbejde den med et branding-perspektiv og afsæt i VCI-modellen.

7.2.1 "Tal ordentligt"

Call me's reklamefilm og Facebook-forum anses ikke som to uafhængige initiativer, men derimod som gensidigt fremmende. Reklamefilmene og Facebook-forummet har samme dagsorden og kommunikerer det samme budskab. Derfor anskuer vi denne kommunikationsaktivitet under samme overskrift, nemlig "Tal ordentligt".

Vi finder det interessant at inddrage Call me's Facebook-forum med afsæt i Castells' teoretiske tilgang til kommunikation. Vi mener, at denne tilgang på mange måder ligner struktureringen af "Tal ordentligt" på Facebook. Castells beskriver, hvordan teknologi har gjort det muligt for fortid, nutid og fremtid at interagere inden for samme budskab (Castells, 2003: 346). Vi mener, at kommunikationen på Facebook kan sammenlignes med de strømninger, som Castells mener skaber kulturen i strømmenes rum (Castells, 2003: 352). Vi anser kommunikationen på Facebook som strømninger, der er medvirkende til at skabe kulturen om den gode tone.

For Call me var det vigtigt, at reklamefilmen ikke bare var et produkt af et reklamebureaus arbejde, men at filmen i stedet favnede Call me's DNA (Hanne Lindblad, 06.03.13). Det som ledelsen i Call me opfatter som virksomhedens DNA, er det trust-arbejde, som er udviklet i ovenstående analyse af organisationsarenaen. Arbejdet med at få et reklamebureau til at fange essensen af dette og få produceret en film ændrede på den forventede tidsplan, som Call me's

ledelse havde fremsat. Reklamefilmen skulle have været i luften i november 2011, men det skete først i februar 2012, da Call me's ledelse mente, at de havde en reklamefilm, som stemte overens med den kultur, som man havde arbejdet på internt siden foråret i 2011 (Hanne Lindblad, 29.05.13).

Selvom det ikke blev kommunikeret eksternt, så havde Call me et ønske om at skabe en holdningsbevægelse og opnå social indflydelse. I denne sammenhæng blev interessenternes modtagelse af det sociale budskab i filmen altafgørende for, hvad Call me's næste skridt i virksomhedens eksterne kommunikation skulle være (Hanne Lindblad, 06.03.13). Fra Call me's side var der en uvished om, hvordan den formålsorienterede branding blev modtaget på det danske telemarked. Det er med udgangspunkt i denne uvished, at VCI-modellens forklaringskraft nu afprøves på Call me's kommunikationsaktivitet i markedsarenaen.

7.2.2 Holdningsmåling og segmentering

Call me's ledelse har fra begyndelsen lyttet meget til den respons, som de har fået fra virksomhedens fokusgrupper og post-tests (Hanne Lindblad, 29.05.13). Resultaterne af disse tests kan ses i Bilag 1. Disse tests er udført over to omgange med over 500 interviews i hver. Vi vil i denne analyse af markedsarenaen ikke tage højde for specifikke demografiske faktorer i de to post-tests. Det gør vi fordi, vi udelukkende anvender de procentvise udsving i undersøgelsen.

Resultaterne af undersøgelserne viste, at 37 procent fra den første test og 40 procent fra den anden test svarede "ved ikke" til spørgsmålet om, hvorvidt budskabet fra reklamefilmen passer til virksomheden Call me. I begge tests mener over 60 procent, at tonen i det offentlige rum er blevet skærpet de senere år. Det er en udfordring for Call me at kommunikere dette sociale budskab, som også fremgår af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. I de to tests kunne henholdsvis 29 procent og 33 procent huske, at reklamefilmen havde Call me som afsender. De fleste mente heller ikke, at reklamen har ændret deres syn på Call me, som henholdsvis 58 og 52 procent svarer. Vi mener, at der opstår en corporate branding-udfordring i, at respondenterne kommenterer positivt på filmen, men ikke knytter den til Call me's brand. Respondenternes positive kommentarer til reklamen kan ses på Figur 12.

REKLAME LIKING – HVORFOR GOD?

Du fortalte, at du synes godt om reklamen. Hvad er årsagen til dette?

Den indeholder et samfundsrelevant budskab, som der fokuseres alt for lidt på.

- Fordi den har et meget vigtigt budskab.
- Det rammer plet med budskabet mod den hårde tone.
- Den har et relevant budskab, som alle burde leve efter. Tal ordentligt til andre mennesker.
- Et godt budskab som vi alle kan lære af, men man skal se den flere gange før man fanger at den faktisk er for Call me
- Får forhåbentlig folk til at overveje, hvordan de reagerer i lignende situationer.
- Super godt budskab. Har også lagt mærke til de andre film i serien. Kunne få mig til at overveje at skifte til Call me.
- Synes, den giver anledning til eftertanke og håber, den har en generel effekt på samfundet.
- Den giver et fantastisk budskab om takt og tone, navnet "Call me" er meget imødekommende.
- Endelig en reklame med et godt budskab.
- Et sjældent godt budskab i en dansk reklame!

Et telefonselskab som ikke forvirrer med priserne, men som tager stilling til at vi skal tale ordenligt til hinanden. Det er SMUKT! (og grunden til at jeg kan huske Call me)

- Dejligt at se en reklame - også med et budskab, og ikke blot et salgsønske.
- Den har et budskab ud over at sælge.
- Den tænker ikke så meget på selskabet men på problemerne i vores samfund. Så som salgs reklameskilte er den ikke god, men som film hvor selskabet bekymre sig om samfundet er den til og.
- Den er heller ikke ladet med salgsbudskaber, hvilket gør, at den skiller sig ud.
- Det er et sympatisk salgstiltag at gøre opmærksom på den aggressive tone, der er ved at vinde fremgang
- Det er nok årets bedste reklame, den fokuserer på andet end bare reklame, den har et godt budskab
- Da der reklameres for et teleselskab, fungerer denne reklame både opdragende, men også som egentlig reklame. Alt i alt en smart og forfriskende reklame
- Det er anderledes og derfor lægger man mærke til det. Call Me brander sig ikke på billig telefoni, men på værdier og det fungerer godt.
- Den har fat i et reelt problem og reklamerer diskret for sig selv. Er dog ikke sikker på at jeg kan huske at det er for Call me.

Figur 12. Respondenternes positive kommentarer til reklamefilmen (Bilag 1.).

Ovenstående kommentarer anses for at være fra respondenter, som accepterer budskabet og ændrer deres egen forestilling om, hvad Call me står for. Disse respondenter ses i kontrast til dem, der har kommenteret følgende på reklamen:

REKLAME LIKING – HVORFOR DÅRLIG?

Du fortalte, at du synes dårligt om reklamen. Hvad er årsagen til dette?

Utroværdig / spekulativ

- Virker ikke troværdig, oplever ikke noget sådant i min hverdag
- Total overdrevet ikke realistisk
- Jeg synes den er ekstremt overdrevet, og i hvert fald ikke sådan som jeg opfatter "stemningen i Danmark", har nogle gange oplevet folk i trafikken råbe, men det sker virkelig sjældent!
- Har ikke oplevet mennesker, der opfører sig på denne måde.
- Jeg tvivler stærkt på at en mor ville tillade sit barn at tale sådan til voksne, jeg synes ikke den er godt klippet, og den fortæller ikke noget om Call me som selskab.
- Det ville nok være bedre for dem, at reklamere for billige priser. Den giver ingen mening. Har aldrig oplevet nogen kalde mig "store spasser". I øvrigt - Hvad gør Call Me i kampen mod den hårde tone? (Den hårde tone, som åbenbart de kun kender)

Ingen sammenhæng mellem budskab og produkt

- Jeg bryder mig ikke om den tone, det er ikke noget der tiltaler mig og jeg vil altid forbinde det med det selskab
- De burde koncentrere sig om mobiltelefoni, i stedet for at prøve at redde verdenen.. Irriterende de blander sig i samfundet, når de ikke har noget at sige.
- Reklamen har intet med et mobilselskab af gøre det kunne være fra sundhedsstyrelsen
- Synes ikke den passer til en reklame om et mobilselskab.
- Synes ikke det er op til et teleselskab at minde folk om, at opføre sig ordentligt.
- Man ved ikke hvad den reklamerer for
- Kedelig og ikke noget med telefoner at gøre

Figur 13. Respondenternes negative kommentarer til reklamefilmen (Bilag 1.).

I forhold til de respondenter der har kommenteret negativt, vil vi nu undersøge, hvilken læring disse kommentarer kan indeholde i forhold til Call me's corporate brand og afprøvningen af VCI-modellen. Desuden er det en udfordring, hvordan virksomheden skal reagere på denne type kommentarer i deres branding-kommunikation.

Ud fra de to post-tests tegner vi et billede af to grupper af respondenter: En gruppe med en positiv indstilling i forhold til Call me som afsender af budskabet, og en gruppe der ikke synes om det. I analysen vil vi primært beskæftige os med de respondenter, der har afgivet neutrale eller negative svar. Analysen tager udgangspunkt i disse to grupper, fordi de hver især kan danne kløfter mellem VCI-modellens elementer. Således udfordres modellens evner til at forklare den formålsorienterede branding-indsats.

Den første gruppe, er de respondenter, der ikke forbinder Call me med "Tal ordentligt". Det er dem, som ikke ved, at der er en relation mellem de to brands, og kløften består således i at få associeret "Tal ordentligt"-kampagnen med Call me. Dette benævnes som en image-kløft. Ved at associere "Tal ordentligt" med Call me, mener vi, at der er basis for, at legitimiteten kan komme

virksomheds-brandet til gavn. Den anden gruppe respondenter ved ikke, om sammenkoblingen mellem Call me og "Tal ordentligt" er hensigtsmæssig eller synes, at det er en dårlig idé at relatere budskabet fra "Tal ordentligt" med Call me. Dette anser vi for at være en kløft mellem virksomhedens vision og det eksterne omdømme. Her består VCI-modellens arbejde i at forklare forholdet mellem den profitorienterede virksomhed og den holdningsbevægelse, som "Tal ordentligt"-kampagnen udgør.

7.2.2.1 Associationskløft

I markedsarenaen mener vi at kunne se flere udfordringer for Call me's corporate brand, som kan spores tilbage til virksomhedens formålsorienterede branding-tilgang. Dette afsnit vil teste VCI-modellens forklaringskraft i forbindelse med den corporate branding-udfordring, som består i, at mange eksterne interessenter ikke forbinder de to brands, Call me og "Tal ordentligt".

Call me's ledelse har et fokus på at fremstå legitim i sin corporate branding, og virksomheden skal handle med hjerne og hjerte (Hanne Lindblad, 29.05.13). Ledelsen har set det interne trust-arbejde som vejen til social kapital, som opnås gennem stærk tillid, en høj grad af retfærdighed og en stærk samarbejdsevne (Hanne Lindblad, 29.05.13). Hanne Lindblad uddyber ledelsens syn med, at det er hårdt arbejde at opnå legitimitet. I virksomhedens eksterne kommunikation har man valgt at sætte Call me i baggrunden og ikke skilte med virksomheden og organisationens produkter. Formålet med dette er, at budskaberne om den gode tone fremstår rene og uspolerede af kommercielle motiver (Hanne Lindblad, 29.05.13). Hanne Lindblad er i tvivl om, hvorvidt folk ville have noget imod at se Call me's logo mere i forbindelse med "Tal ordentligt"-initiativerne, men holdningen er, at hvis man vil starte en bevægelse, så skal det være rent (Hanne Lindblad, 29.05.13).

Vi mener, at et resultat af det ovenstående valg er, at nogle interessenter ikke sammenkobler "Tal ordentligt" og Call me, og det skaber en distance mellem det, vi anser for at være to brands. Call me har en udfordring i at drage nytte af den legitimitet, som "Tal ordentligt" opnår. Dette eksemplificeres af kommentarer fra Facebook-forummet, som understøtter resultaterne fra de to

post-tests, hvor kun 29 og 33 procent forbinder reklamefilmen og forummet med Call me (Bilag 1.).



Figur 14. Eksempler på den manglende association mellem Call me og "Tal ordentligt" (Facebook.dk/talordentligt).

I svarene på Facebook-kommentarerne fra Benjamin Hald bliver det ikke anført, at han er ansat af Call me. I stedet står der: "De bedste hilsner, Benjamin, Tal ordentligt teamet". Ved et nærmere kig på Facebook-siden er det svært at finde mange spor af virksomheden bag kampagnen.

Vi mener, at interessenter i markedsarenaen, i forhold til tidligere, har større indflydelse på meningsskabelsen og det budskab, Call me kommunikerer på deres digitale platforme. Som vi før har omtalt i denne afhandling er tendensen vedrørende co-creation af værdier og mening vokset med den teknologiske udvikling og fremkomsten af sociale platforme (Bruns, 2008). Vi mener, at Call me's online fora er et godt eksempel på den tendens, Bruns beskriver. Fora er meget modtagelige overfor nytilkomne, hvis de har matchende egenskaber og interesser (Bruns, 2008).

Vi ser her en klar sammenhæng mellem Bruns og Castells' teori om netværkssamfundet. Hos Castells' bliver medlemmer af netværk hurtigt ekskluderet, hvis de ikke bidrager med noget til netværket (Castells, 2003: 82-83). Vi anser derfor, Call me's ageren på virksomhedens online platforme som et eksempel på den gode vært, der indbyder til gensidig meningsskabelse omkring virksomhedens brand i markedsarenaen, men kun for interessenter, der har interesse i at bidrage positivt til forummet. Vi mener, at Call me's strukturering af netværket, hvor de selv er sat i baggrunden, medvirker til den svage association hos en stor del af interessenterne.

I reklamefilmen, og på den tilhørende hjemmeside Talordentligt.callme.dk, findes Call me's logo. Vi vurderer ikke, at Call me's selvpromovering bliver prioriteret i samme grad som kampagnens budskab om den gode tone. Ud fra det faktum, at interessenterne ikke forbinder de to brands, mener vi, at der opstår en corporate branding-udfordring. I vores test af VCI-modellen vurderer vi, at denne udfordring består i en todelt image-opfattelse. Vi indleder afprøvningen af VCI-modellen med baggrund i denne kløft med en undersøgelse af forskellige image-opfattelser.

I forhold til vores hypotese anses det for at være problematisk, hvis virksomhedens kontekst ikke forbinder "Tal ordentligt"-kampagnen og Call me. Problemet består i, at den legitimitet, som "Tal ordentligt"-brandet kan opbygge, skal have en positiv effekt på Call me's virksomhed. I denne kløft, hvor interessenterne ikke kender sammenhængen mellem de to brands, er der fra et image-perspektiv tale om, at hver af disse interessenter har en separat opfattelse af hvert brand. Vi vurderer, at denne todeling har en anden karakter end blot forskellige udsagn om, hvordan virksomheden bliver opfattet af interessenterne. I Call me's og "Tal ordentligts" tilfælde er der tale om, at interessenter ikke forbinder de to brands, og det mener vi, udfordrer VCI-modellens forklaringskraft.

Med udgangspunkt i VCI-modellen, mener vi, at der opstår et image af Call me og et image af "Tal ordentligt". Årsagen er Call me's konstruktion af holdningsbevægelsen. Visionen var ifølge Hanne Lindblad at kommunikere rene budskaber (29.05.13). Vi mener, at dette valg er medvirkende til at skabe en distance mellem de to brands. I henhold til vores hypotese, og med udgangspunkt i Castells' begrebsapparat, mener vi, at Tal ordentlig-brandet bliver udlevet i et netværk med sociale og kulturelle værdier. Dette ses i kontrast til Call me's brand. Hvis Call me ikke bliver associeret med "Tal ordentligt", så vil virksomheden stadig have et omdømme, som er farvet af det profitmaksimerende netværk. De danske teleselskaber agerer i dette profitmaksimerende netværk, og Call me's image vil ikke adskille sig fra konkurrenternes og blive positivt influeret af holdningsbevægelsen, hvis de to ikke bliver forbundet. Vi mener, at der fra et corporate branding-perspektiv opstår en diskrepans mellem Call me og "Tal ordentligt", når så stor en del af virksomhedens interessenter ikke associerer de to.

Call me's ledelse havde en vision om, at Tal ordentlig-kampagnen skulle få danskerne til at reflektere, og reklamen skulle ikke være en løftet pegefinger (Anthony Lim & Hanne Lindblad, 06.03.13). Virksomhedens rolle på Facebook skulle bestå i at være den perfekte vært (Hanne Lindblad, 06.03.13). Virksomheden opsatte således nogle rammer for dette online forum, hvor dialogen om denne sociale dagsorden kunne udfolde sig. At være den perfekte vært var visionen for først "Tal ordentligt på jobbet" og derefter "Tal ordentligt". Der bliver ikke differentieret mellem de to fora, da budskabet er det samme, og kun målgruppen er forskellig.

Visionen for reklamefilmen var at sætte en dagsorden om den gode tone i Danmark, men rent praktisk har ledelsen i Call me beskrevet, at de ikke vidste, hvad der var næste skridt efter lanceringen. Vi mener, at den manglende forbindelse mellem de to brands kunne være undgået ved en større sammensmeltning af initiativernes visioner. Call me har oplevet stor succes med "Tal ordentligt", men der kan argumenteres for, at det ikke har været med udgangspunkt i VCI-modellens idealer om helhedsorienteret branding.

Fælles for "Tal ordentligt" og Call me er, at de udspringer fra virksomhedens DNA. Vi mener, at virksomhedens DNA fremgår af både det omdømme Call me har, og det omdømme "Tal ordentligt" har. Forskellen i de to omdømmer mener vi kan spores tilbage til, at virksomhedens ledelse har flere mål, som man ønsker at opnå.

Call me's vision var at kommunikere et rent budskab. Vi vurderer, at en konsekvens af dette valg er, at der nu er interessenter, som ikke er bevidste om sammenhængen mellem de to brands. I afprøvningen af VCI-modellen mener vi, at distancen mellem de to brands skabt af den formålsorienterede branding-indsats er en udfordring for den corporate branding-tilgang, som Hatch og Schultz lægger til grund for VCI-modellen. I henhold til denne konkrete kløft mener vi, at virksomhedens brand kan beskrives som havende en kultur, to separate omdømmer og to dynamiske visioner. De to visioner bunder i henholdsvis social indflydelse og profit. Hvis Call me og "Tal ordentligt" ikke associeres, så kan legitimiteten, som holdningsbevægelsen opnår, ikke blive anvendt til fordel for virksomheden.

7.2.2.2 Kløften mellem Call me og interessenterne

I Call me's to post-tests fra 2012 har henholdsvis 37 procent og 40 procent svaret "ved ikke" til spørgsmålet om, hvorvidt de mener, at reklamefilmene fra "Tal ordentligt"-kampagnen passer til Call me. Udover de neutrale respondenter inddrager vi også de kritiske. 20 procent til 26 procent af respondenterne i de to post-tests har en negativ holdning til associationen mellem Call me og "Tal ordentligt". I denne del af analysen rettes fokus mod netop denne gruppe respondenter for at undersøge, hvordan vi med VCI-modellen kan forklare visions-image-kløften.

Kløften i forrige afsnit blev fremanalyseret med udgangspunkt i præmissen om, at interessenterne ikke kendte til relationen mellem Call me og "Tal ordentligt". I dette afsnit omtales kløften, der skabes af, at respondenterne ikke ved, om de synes relationen mellem Call me og "Tal ordentligt" er hensigtsmæssig, eller de synes, at den er utroværdig, og at der mangler sammenhængskraft mellem de to brands (Bilag 1.).

Call me har i kraft af sin historie, sine ejerforhold og sin status som privat erhvervsvirksomhed en lang række underliggende associationer hængende på sig. Friedman mener, at private virksomheder udelukkende har ét formål i tilværelsen, og det er profit (Friedman, 1970: 1). Vi mener, at respondenterne fra post-testene, der har udtalt sig negativt om reklamefilmene, er præget af lignende holdninger. Derfor kan det være vanskeligt for disse respondenter at have tillid til Call me's motiver i forbindelse med "Tal ordentligt"-kampagnen.

Ifølge Edward Freemans teori om interessenter vil organisationer, som er lydhøre overfor samtlige af deres forskellige interessentgrupper klare sig bedst (Hatch og Schultz, 2009: 189). Dette står i kontrast til den virksomhedsopfattelse, som vi redegjorde for i samfundsanalysen. Her mener Friedman, at aktionærer og andre investorer skal tillægges større betydning end kunder og medarbejdere (Friedman, 1970: 2). Dette opgør om virksomhedernes adfærd på markedet, er vi vidne til i Call me's formålsorienterede branding-indsats. Vi mener, at Call me har rykket grænserne for en virksomheds adfærd, men set fra et corporate branding-perspektiv er spørgsmålet, om alle interessenter accepterer dette skift.

På trods af Freemans interessenteori er mange virksomheder først lige begyndt at anvende et bredere og mere holistisk perspektiv på deres interessenter (Hatch & Schultz, 2009: 189). Derfor er interessenterne heller ikke vant til at blive hørt og taget alvorligt, når de stiller krav om social ansvarlig adfærd fra virksomhedernes side. De traditionelle grænser for virksomheders adfærd har rykket sig. Det er blevet vigtigt for organisationer at kunne udtrykke deres eksistens på nye og mere symbolske måder. I moderne virksomheder findes der et behov for skarpere formuleringer af formål gennem uddybende visions-, missions- og værdierklæringer (Hatch & Schultz, 2000: 248). Dette kan være årsagen til, at mellem 37 procent og 40 procent af respondenterne ikke ved, om Call me og "Tal ordentligt" passer sammen, og at mellem 20 procent og 26 procent har en klar holdning om, at de to brands ikke passer sammen. Der findes en risiko for, at "Tal ordentligt"-brand bliver opfattet som utroværdigt, fordi det er et teleselskab, der lever af at sælge mobiltelefoner og abonnementer, der pludselig står som afsender af et socialt budskab. Call me's trust-strategi og eksterne kommunikation af formål frem for salg er for langt fra normen hos disse respondenter. Ligesom det er tilfældet for virksomhederne, er det heller ikke alle forbrugere, og i dette tilfælde respondenterne fra post-testene, der har indstillet sig på den nye virksomhedsadfærd.

Respondenterne differentierer imellem virksomheden og holdningsbevægelsen. Dette skaber en kløft imellem virksomhedens vision om socialt engagement og de eksterne interessenters image af Call me, som er funderet på opfattelsen af den profitorienterede virksomhed. Flere af respondenterne i undersøgelsen påpeger, at "Tal ordentligt"-kampagnen intet har at gøre med at sælge mobiltelefoner (Bilag 1.). Dette illustrerer den kløft, som vi mener, Call me skaber i sin corporate branding-indsats. Kløften opstår, når målet om profitmaksimering ikke indarbejdes i virksomhedens corporate branding-kommunikation.

I forbindelse med denne gruppe interessenter mener vi, at der er tale om en udfordring for VCI-modellen. Respondenterne er ikke parate til at acceptere, at en privat virksomhed pludselig driver en holdningsbevægelse. Springet fra profitorienteret til formålsorienteret branding er ikke endegyldigt accepteret i denne gruppe af respondenter. Deres opfattelse af en virksomhed svarer ikke til Call me's vision om den formålsdrevne branding, der har legitimitet som sit vigtigste aktiv

(Hanne Lindblad, 29.05.13). Det ses for eksempel i den følgende kommentar fra en af post-testene:

Jeg synes ikke det er op til et teleselskab at minde folk om at opføre sig ordentligt (Bilag 1.).

Denne kommentar er udtryk for en populær holdning blandt respondenterne fra de to post-tests.

“Tal ordentligt”-initiativet risikerer at blive opfattet som utroværdigt, idet en virksomhedsopfattelse om profitmaksimering står i vejen for kampagnens troværdighed blandt en stor del af respondenterne. Vi mener, at årsagen til dette skal findes i historisk forankrede strukturer, der eksisterer i markedsarenaen. Vi mener dog, at strømninger på den moderne markedsplads efterhånden er i færd med at gøre op med disse rigide opfattelser af den profitmaksimerende virksomhed.

7.2.2.3 Et brud med renheden

“Tal ordentligt”-brandet er også på spil for Call me i en anden forstand. Den holistiske tilgang og visionen om at kommunikere rene budskaber (Hanne Lindblad 29.05.13) er nemlig under pres. Legitimiteten i brandet, som har fået en stor gruppe af virksomhedens interessenter til at støtte “Tal ordentligt”-kampagnen (Bilag 1.), vil muligvis svækkes. Konkurrencen i telebranchen tvinger Call me til at køre priskampagner, hvilket de har gjort sideløbende med “Tal ordentligt”. Call me’s ledelse har dog planlagt en associering med “Tal ordentligt”, hvilket bryder med renheden og holismen, som hidtil har præget kampagnen.

“Vi har en masse sympati. Vi har et telesalgsbureau, der ringer ud fra os, og når de siger, at det er os med “Tal ordentligt”, så får de lige lidt mere plads. Så det er noget folk køber ind i.” (Hanne Lindblad 29.05.13).

Her brydes der med den trust-kultur, som ellers præger Call me, og som har ligget til grund for Call me’s vision og det positive image, som selskabet har opnået med “Tal ordentligt”. Der er her risiko for at en kløft mellem interessenternes opfattelse af virksomheden og visionen fra Call me kan

opstå. Dette kan ske, hvis Call me's adfærd på markedet bryder med trust og forsøger at drage kommercielle fordele af kulturarbejdet. Den sociale agenda går fra at være et mål i sig selv til at være et middel til at opnå profit. De negativt indstillede respondenter vil i dette tilfælde blive bekræftet i deres mistanke om Call me's profitmaksimerende hensigt. Et brud med trust-kulturen svarer til et brud med den forventning individet har opbygget i relationen til Call me (Rotter, 1971: 444; Bhattacharya et al., 1998: 460).

VCI-modellen kan ikke forklare, hvordan den formålsoverrettede branding-indsats skal koordineres, når legitimiteten fra "Tal ordentligt" skal udvindes ved rene budskaber om social forandring og samtidig medføre et positivt spillover på den profitorienterede del af forretningen.

Vi mener, der er risiko for at Call me distancerer sig fra den interessentgruppe, der bakker op om "Tal ordentligt" og har tillid til Call me som virksomhed på grund af kampagnen. Disse interessenter har med deres opbakning bidraget med legitimitet til Call me-brandet og "Tal ordentligt"-brandet. Call me risikerer, at disse interessenter mister tilliden, når virksomheden i sin næste priskampagne vil forsøge at udnytte legitimiteten fra "Tal ordentligt" til at sælge mobiltelefoner og abonnementer.

7.2.3 Arenakonklusion – Marked

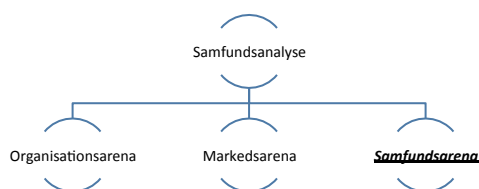
Vi mener, at VCI-modellen kan forklare, at der er en kløft mellem Call me-brandet og Tal ordentlig-brandet, men modellen kan ikke forklare, hvordan en virksomhed, der udøver formålsoverrettet branding, skal arbejde med sit todelte brand.

Vi mener, på baggrund af vores analyse i denne arena, at Call me bevæger sig væk fra den corporate branding-tilgang, som ligger til grund for den model, som vi afprøver. Call me ønsker at holde holdningsbevægelsen separat fra virksomhedens brand. Det mener vi er fordi, at denne konstruktion tillader "Tal ordentligt" at opnå mest muligt legitimitet, når holdningsbevægelsen ikke er spoleret af kommercielle budskaber. Dette er således et klart brud med VCI-modellens natur om, at alle dele af virksomhedens kommunikationsaktivitet skal ensrettes mod et mål.

Denne nye form for branding åbner for en masse strategiske overvejelser, som vi ikke mener, at VCI-modellen inkorporerer. Legitimiteten bliver opbygget i et brand, som ikke associeres med virksomhedens brand, men Call me ønsker at drage nytte af de fordele, som holdningsbevægelsen opnår. Call me har ønsker om bundlinjeresultater og social indflydelse, men vi mener ikke, at VCI-modellen kan prioritere eller balancere disse. Denne form for branding, som Call me nu engagerer sig i, kræver en refleksion over anvendelsen af virksomhedens resurser, konstruktion og timingen af et spillover, som gavner kerneforretningen, og hvad effekten er af den branding-kommunikation, som Call me allerede har etableret.

Vi mener, at det er en styrke, at Call me har konstrueret en holdningsbevægelse, som kan stå på egne ben, og som har opnået en stor opbakning. Udfordringen for virksomheden består nu i at opretholde balancen mellem de to brands uden at miste hverken legitimitet eller forbindelsen mellem de to brands.

7.3 Samfundsarenaen



I denne del af analysen stiller vi skarpt på den aktivitet, som Call me udøver i samfundsarenaen. Med det sociale og kulturelle netværks øgede indflydelse mener vi ikke, at Call me kan nøjes med at agere på markedet, men også er nødt til at vise engagement og ansvar for samfundet.

I analysen af samfundsarenaen vil vi teste VCI-modellens evne til at forklare Call me's ageren i en arena, hvor interessenterne består af den brede offentlighed, medier, myndigheder og meningsdannere. I denne test af VCI-modellen holder vi for øje, hvad vi konkluderede i markedsarenaen. Her fandt vi, at VCI-modellen ikke kan forklare Call me's relation til holdningsbevægelsen ud fra et corporate branding-perspektiv.

Vi anerkender teoretikeres syn på legitimitet, som noget der kan opnås gennem ensretning af virksomhedens handlinger med kontekstens sociokulturelle værdier (Brinkerhoff, 2005: 1). Vi mener dog også, at Call me kan opnå legitimitet ved ensretning, men vi argumenterer stadig for, at Call me har struktureret sin holdningsbevægelse til at generere mest muligt legitimitet ved at holde virksomheden og "Tal ordentligt" adskilt.

Den primære empiri i denne del af analysen vil være Call me's deltagelse på dette års Folkemøde på Bornholm, herunder materiale der er udarbejdet i den forbindelse, samt interviews med ledelsen i Call me. Desuden vil analysen af virksomhedens ageren i samfundsarenaen også indeholde et perspektiv på Call me som politisk aktør og undersøge, hvad denne form for engagement kan give af kløfter i virksomhedens corporate brand.

Call me har fået udarbejdet en Wilke-undersøgelse, der viser, at 83 procent af danskerne mener, at politikerne i samfundet bør gå forrest, når det gælder om at tale ordentligt (Bilag 2: Wilke undersøgelse, 2013). På dette grundlag arrangerede teleselskabet en debat på dette års Folkemøde på Bornholm under overskriften *Medier og politikere – er de med til at fremme en hård tone?*

Testen af VCI-modellen vil tage udgangspunkt i, hvordan man med modellen kan identificere eventuelle kløfter i henholdsvis virksomhedens brand og kampagnens brand, som debatten kan være medvirkende til at skabe. Desuden vil vi se på, hvordan Call me's corporate brand kan risikere at tage skade, når underleverandører eller samarbejdspartnere til Call me ikke udlever virksomhedens DNA. De er således ikke klædt tilstrækkeligt på til at videreformidle virksomhedens kultur og dermed det overordnede budskab. I denne analysedel vil vi tage stilling til, hvorvidt Call me-debatten lever op til corporate branding-præmissen om en helhedsorienteret tilgang, eller om Call me's ageren i samfundsarenaen også kan betegnes som en ny form for branding, ligesom vi så i markedsarenaen.

Det årlige Folkemøde på Bornholm er Danmarks politiske festival. Det primære formål med Folkemødet er at styrke demokratiet og dialogen i Danmark (Brk.dk/folkemoedet, 2013). Det sker ved at skabe en ny ramme om møder mellem beslutningstagerne i erhvervslivet,

interesseorganisationer og politikere fra Folketinget, EU, kommuner og regioner. Desuden giver dette borgerne mulighed for at møde beslutningstagerne ansigt til ansigt (Brk.dk/folkemoedet, 2013). De private virksomheder, der deltager på Folkemødet, har forbud mod at lave events af kommerciel karakter (Brk.dk/folkemoedet, 2013). Det betyder, at de mange private virksomheder, der tager til Bornholm for at deltage, ofte har en social- eller samfundsrelevant agenda.

Call me's deltagelse i Folkemødet udsprang fra en ambition om at tage dialogen om den gode tone op på et politisk niveau. Selvom det var et PR-bureau, der tog det oprindelige initiativ til at få Call me med på Folkemødet, har Hanne Lindblad og resten af ledelsen selv udarbejdet oplægget til, hvordan deres debat på Bornholm skulle udformes. Der var et ønske fra Call me om at få en debat om tonen i det danske samfund, fordi virksomheden selv har nogle meget klare holdninger til problematikken (Hanne Lindblad, 29.05.2013). Selve debatten om den hårde tone skulle ikke foregå på politisk niveau, men i stedet i øjenhøjde med folket. Målet for Call me har været at få politikerne i tale, men samtidig afviser ledelsen, at virksomheden er politisk engagerede (Hanne Lindblad, 29.05.2013). Denne tilgang stemmer godt overens med Folkemødets grundlæggende funktion. Her kan folket, politikerne og organisationerne mødes i øjenhøjde med hinanden og undgå det niveauopdelte arbejde, som normalt karakteriserer forholdet mellem politikere, virksomheder og interesseorganisationer på Christiansborg.

Vi mener, der er en diskrepans mellem Call me's ambition for "Tal ordentligt" som socialt engagement og ledelsens afvisning af Call me som politisk engageret organisation. Vi mener, at budskabet fra "Tal ordentligt" i sin natur har en politisk karakter, og derfor anskuer vi det som en kløft i virksomhedens vision, at Call me ledelsen afviser at karakterisere organisationen som politisk. Call me ser ikke sig selv som en politisk organisation, og derfor mener vi, det er interessant at undersøge deres deltagelse på Folkemødet.

7.3.1 Netværk på samfundsniveau

Call me's ledelse ønsker at opnå social indflydelse med sin kommunikationsaktivitet (Hanne Lindblad, 29.05.13). Denne sociale indflydelse har vi løbende analyseret med afsæt i Castells' teoretiske begreber. Castells mener, at samfundet bliver struktureret i kraft af modsætninger

mellem netværk og selvet (Castells, 2003: 3). Ved brug af hans begreber mener vi, at Call me kan ses som et eksempel på, at virksomheder også kan blive struktureret i samspillet mellem netværket og selvet. Vi undersøger den sociale indflydelse, som noget der opstår i et socialt og kulturelt netværk. Vi mener, at Call me's branding-kommunikation kan ses som et udtryk for, hvad virksomheden anser som vejen til legitimitet. Vi ser kommunikationsaktiviteten trust og deltagelsen på Folkemødet som måder at strukturere virksomheden på. Således kan den blive belønnet i det, som vi med vores teoretiske apparat kalder et socialt og kulturelt netværk.

Vi anskuer denne strukturering mellem netværket og selvet som en gensidig påvirkning. Call me har opnået en stærk position med holdningsbevægelsen, og den har åbnet mange døre for virksomheden (Hanne Lindblad, 06.03.13). Med denne position og "Tal ordentligt"-kampagnen mener vi, at Call me har påvirket det, som vi anser som et socialt og kulturelt netværk. Dette er et netværk som anses for at være medvirkende til at strukturere samfundet. Vi mener dog også, at virksomheden er struktureret efter målet om at opnå påvirkning og indflydelse, og således opstår den gensidige påvirkning. Vi mener, at den sociale indflydelse Call me har opnået, har gjort virksomheden medvirkende i samfundets strukturering. Denne indflydelse finder sted, idet interessenterne accepterer budskabet, og de har lyst til at ændre deres adfærd efter det.

Call me's beslutning om at deltage på Folkemødet finder vi interessant i forlængelse af vores teoretiske udgangspunkt med Castells teori om netværkssamfundet. Castells mener, at individers behov for at gruppere sig opstår, når politiske systemer er i legitimitetskrise eller isoleres fra borgerne (Castells, 2003: 2). I forlængelse af dette mener vi, at Call me skaber en debat med et budskab, som giver interessenter mulighed for at gruppere sig om et standpunkt. Debatten har evnen til at relatere borgerne til den politiske sfære. Vi mener, at Call me's selvopfattelse kan sammenlignes med Castells' beskrivelsen af virksomheder ud fra følgende tendens:

Flere og flere opfatter ikke sig selv ud fra, hvad de foretager sig, men ud fra, hvem de er, eller hvem de tror, de er (Castells, 2003: 3).

Det stemmer overens med, når Call me's direktør præsenterer virksomheden som formålsorienteret og i mindre grad som et teleselskab (Hanne Lindblad, 06.03.13). Castells

beskriver netværk som eksponentielt voksende, og omkostningerne ved at stå uden for vokser også (Castells, 2003: 58). Call me's formålsorienterede branding kan ses som et udtryk for, at virksomheden kan se fordelene ved at agere, i det som vi kalder det sociale og kulturelle netværk, og at de ikke ønsker at blive straffet for at stå udenfor (Castells, 2003: 58). Rent praktisk vil omkostningerne ved at stå uden for være at fortsætte i det profitmaksimerende spor og blive i det, som vi tidligere har sammenlignet med et rød ocean (Kim & Mauborgne, 2005). Omkostningerne ville bestå i ikke at opnå alle de fordele, som det omtalte Blue Ocean kan medføre.

Call me's ledelse beskriver deltagelsen på Folkemødet som et arbejde med at italesætte virksomhedens dagsorden (Hanne Lindblad, 29.05.13). Med vores afsæt i Castells teoretiske apparat finder vi det interessant at inddrage begrebet magt. Castells beskriver magt som en kapacitet, der muliggør, at en aktør asymmetrisk kan influere beslutninger truffet af andre aktører til sin fordel (Castells, 2003: 13). På grund af Call me's italesættelse af budskabet om den gode tone, som ikke har karakter af en løftet pegefinger, mener vi ikke, at Call me's magtanvendelse kan beskrives som anmassende. Det vil først være tilfældet, hvis budskabet opnår det, som Castells kalder social dominans, og det indlejres i alle kulturelle koder i den sociale struktur (Castells, 2003: 383).

Castells beskriver, at det er beherskelse af disse kulturelle koder, som giver adgang til magtstrukturen. Denne afhandling argumenterer for, at Call me har opnået en position, hvor de kan påvirke de kulturelle koder gennem social indflydelse. Call me's arbejde har medført, at danskerne tænker over tonen i det offentlige rum, og det ses som udnyttelse af deres magt, i det vi anser for at være et socialt og kulturelt netværk. Call me behersker de kulturelle koder, men de er ikke alene om at definere dem, og derfor er en kommunikationsaktivitet som Folkemødet vigtig at deltage i for at få italesat virksomhedens dagsorden.

Vi betragter deltagerne i Folkemøde-debatten som indflydelsesrige opinionsdannere. Med vores afsæt i Castells teoretiske begrebsapparat ser vi dem som meningsdannere, hvis budskaber har indflydelse på de kulturelle koder i de sociale strukturer i Danmark (Castells, 2003: 383). Call me har valgt disse debattører på grund af deres stærke holdninger, men debattørerne kan med vores

begrebsapparat også beskrives som individer, der i kraft af deres indflydelse på de sociale strukturer besidder magt. Denne magt er indlejret i deres positioner og de medier, som de repræsenterer. Vi anser italesættelsen af Call me's budskab for at være noget, som kan forstærke virksomhedens brand, og paneldeltagernes karakter er derfor vigtig.

7.3.2 Politisering af virksomheden

“Tal ordentligt” har et socialt budskab, og Call me har fået lavet en undersøgelse, der viser, at danskerne mener, at problematikken omkring den gode tone i det offentlige rum indbefatter politikerne:

83 pct. af danskerne mener, at politikerne bør gå forrest og sætte det gode eksempel på den gode tone. Desværre mener kun hver fjerde, at det rent faktisk er tilfældet! (Bilag 2. Wilke undersøgelse, 2013).

Med udgangspunkt i debatten på Folkemødet, mener vi, at Call me har iscenesat sig selv som mere end blot en social ansvarlig virksomhed. Den formålsorienterede branding-tilgang har gjort op med den uharmoniske kultur fra Debitel-tiden, og nu kommunikerer virksomheden et budskab med politisk karakter, som tager ejerskab på et specifikt samfundsproblem. Tendensen om en øget politisering af virksomheder indebærer, at virksomhederne i det moderne samfund kan deltage i vedtagelsen af regulering af samfundet, ligesom de bliver ansvarlige for samfundets eller helhedens problemer (Frankel, 2004: 9). I dette tilfælde mener vi, at Call me bliver indbefattet af det, som Christian Frankel kalder ansvarets eksplosion.

Virksomheder påtager sig i stigende grad ansvar og deltager i kampen om mening. For Call me er det ikke længere givet på forhånd, hvad det vil sige at handle rationelt, legitimt og ansvarligt. Dette er i højere grad end før op til virksomhederne selv at fastlægge gennem meningskamp (Frankel, 2004: 10-11). Vi mener, at Call me indgår i en kamp om retten til at definere, hvad der er rigtigt. Virksomheden tager ejerskab på en problemstilling om den gode tone, og de mener, at den skal diskuteres på politisk niveau på Folkemødet. Dette initiativ bliver analyseret som en del af Call me overordnede branding-strategi. Call me's ledelse lægger da heller ikke skjul på, at deres

deltagelse på Folkemødet også gerne skulle indbringe noget legitimitet, da de vil kommunikere den på flere eksterne platforme:

Det vi kommer til at gøre er at lave PR på vores deltagelse, og vi kommer til at bruge det på vores Facebook-side. Det er ligesom der, vi kommer ud. Og vi kommer også til at omtale det inde på Tal ordentlig (Hanne Lindblad, 29.05.2013).

Når Call me deltager i kampen om at skabe holdninger til denne problemstilling, kan det altså umiddelbart analyseres som et led i deres branding-strategi. På baggrund af dette kan der reflekteres over, hvilken indflydelse denne form for politisk-samfundsmæssigt engagement har på Call me's corporate brand. Vi mener, at det politisk-samfundsmæssige engagement strider imod corporate branding idealet om fuldstændig ensretning af virksomhedens brand.

7.3.3 Den fragmenterede dialog

Med udgangspunkt i VCI-modellen mener vi, at der i Call me's deltagelse på Folkemødet skabes nogle kløfter i virksomhedens brand. Umiddelbart går en af kløfterne fra markedsarenaen igen her i samfundsarenaen. Alle de Call me-interessenter, som endnu ikke har accepteret virksomhedens branding-tilgang fra udelukkende profitorienteret til formålsoorienteret, har stadig en kløft mellem deres syn på virksomheden og Call me's egen vision.

Et eksempel på denne forskel mellem Call me og virksomhedens interessenter kan opleves på Facebook. Virksomheden har deres eget corporate Facebook site, hvor alle nyheder og tilbud lanceres. Dette site har en overvejende salgs- og profitorienteret diskurs. "Tal ordentligt" figurerer sammen med en masse små historier og tips fra hverdagen, designet til at relatere virksomhedens produkter til kundernes hverdag samt genere positiv PR. Da Call me op til Folkemødet lancerede en reklame for sin debat om den gode tone på dette Facebook site, gav de samtidig deres brugere mulighed for at formulere spørgsmål til debattens panel. Dette var den første kommentar på Call me's indlæg:



Figur 15. Kommentar til Call me's engagement på Folkemødet (Facebook.dk/callme).

Her er tale om en interessent, der iagttager Call me som en servicevirksomhed, der skal sælge mobiltelefoner og abonnementer. Den primære opgave for Call me er, ifølge denne interessent, at være imødekommende overfor de brugere, der kan skabe en umiddelbar værdi, altså kunderne. Vi mener ikke, det er underligt, at denne kommentar figurerer på Call me's virksomheds-site. Man må jo gå ud fra, at det er her virksomhedens interessenter befinder sig, også selvom kommentaren er en reaktion på en reklame for "Tal ordentligt".

Vi mener, at dette eksempel illustrerer den risiko, der eksisterer i Call me's branding-indsats ved at kæde "Tal ordentligt" sammen med den salgs- og profitorienterede del af virksomheden, Call me. Indlægget på siden var tænkt som et initiativ, der skulle inddrage Call me's interessenter i debatten om den gode tone på Folkemødet ved at lade dem formulere spørgsmål til paneldeltagerne. I stedet gav det bagslag for Call me, idet den øverste kommentar på siden kom til at handle om virksomhedens dårlige behandling af en af sine interessenter. Call me's indlæg og responsen kan studeres ud fra Højbergs tredje kommunikationsparadigme, faciliteret netværksdialog. Kommunikation er ikke noget, som virksomheden kan styre, og det handler om at begå sig i et netværk af relationer (Højberg, 2010: 42). Man kan prøve at sprede sit budskab, men alle kan påvirke dets mening.

Med deltagelsen på Folkemødet har Call me gennemgået en udvikling fra den salgs- og profitorienterede Debitel-tid til at agere i en socialpolitisk samfundsarena. I samfundsarenaen er det tydeligt, at Call me, i tråd med Højbergs faciliterede netværksdialog, forsøger at være den perfekte vært. På "Tal ordentligts" Facebook-side har virksomheden uploadet optagelserne fra debatten om den gode tone på Folkemødet. Herunder har "Tal ordentligt"-kampagnens mange interessenter haft mulighed for at kommentere debatten og give deres egen mening til kende. Dette er et eksempel på en kommentar fra en af kampagnens interessenter:



Figur 16. Kommentar til debatten på Folkemødet ([Facebook.dk/callme](https://www.facebook.dk/callme)).

Det er tydeligt, at kulturen er en helt anden her på kampagnens Facebook-side end på virksomhedens Facebook-side. Brugeren på Figur 16. har taget imod invitationen fra "Tal ordentligt"-kampagnen og giver sin uforbeholdne mening om debattens indhold til kende. Det handler hverken om Call me, mobiltelefoner eller kundeservice. I stedet handler det om overordnede tendenser i samfundet blandt politikere og medier. "Tal ordentligt"-kampagnen bliver medvirkende til at sætte en dagsorden om en samfundsrelevant problemstilling på politisk niveau, der udfordrer interessenterne til at deltage i en dynamisk og meningsskabende forhandling om, hvad der er rigtigt.

Som aktør i samfundsdebatten skal Call me varetage mange forskellige interesser og samtidig fremstå legitim. Med udgangspunkt i Hatch og Schultz mener vi, at Call me befinder sig i en intern dialog om organisationens identitet. Denne dialog udspringer fra virksomhedens to sider "hvem er vi?" og "hvordan er deres billede af os?". Det er i en konstant forhandling mellem disse to dele af organisationen, at virksomheder fastlægger identitet (Hatch & Schultz, 2009: 75). Vi vurderer, at Call me med trust-kulturen har skabt et stærkt fundament for virksomhedens og medarbejdernes selvopfattelse. En af kulturens mest fremtrædende roller i en organisation er påvirkning af den kollektive identitet (Hatch & Schultz, 2009: 75).

Den anden side af dialogen om organisationsidentiteten består i, at medarbejderne lytter til og svarer interessenterne. Den stærke organisationskultur hos Call me kan have skabt en kløft i

virksomhedens brand mellem kulturen og virksomhedens image. Der lyttes for meget til den stærke trust-kultur og for lidt til de interesser, der stadig forbinder Call me med noget helt andet end formål. Denne problemstilling bliver ikke hjulpet af, at Call me opretter separate fora for deres forskellige initiativer. Tværtimod mener vi, at dette kan være med til at skabe en yderligere opdeling af interesserne og derved modarbejde den helhedsorienterede tilgang til branding, som ligger til grund for den model, vi tester.

7.3.4 Samarbejdspartners indsigter i værdierne

Call me's deltagelse på Folkemødet har en speciel karakter i forhold til den anden kommunikationsaktivitet, som er inddraget i denne afhandling. Udførelsen tager form af en engangsbegivenhed, som Call me ikke kan påvirke undervejs. Det kan kun debattens moderator, Cecilie Beck. Vi mener, at dette forhold mellem Call me og debattens moderator er interessant, da virksomheden overlader sin debat, sit omdømme og sit budskab til et eksternt talerør. Dette forhold vil nu blive beskrevet og analyseret med VCI-modellens begreber.

VCI-modellens helhedsorienterede tilgang til branding ville argumentere for en høj grad af ensretning mellem virksomhedens vision og moderatorens forestilling om, hvordan debatten skulle forløbe. Call me kunne ikke korrigere debattens forløb undervejs, og det mener vi medførte en udfordring. Vi anser Call me's ledelse for at have haft veldefinerede visioner for, hvad de ønskede at kommunikere i debatten. Call me's ledelse havde også et klart ønske om, at denne debat skulle være i øjenhøjde med folket, og at den ikke måtte blive for politisk (Hanne Lindblad, 29.05.13), og set fra et branding-perspektiv skulle denne vision gerne deles af moderatoren. Udfordringen bestod i, at moderatoren ikke nødvendigvis var på linje med Call me-ledelsen i forhold til, hvad der skulle kommunikeres.

Vi mener, at selv små forskelle i visionerne mellem Call me og moderatoren kan udvikle sig på den time, som debatten varede. Denne sontring gør sig gældende for Call me's generelle brug af eksterne underleverandører. Værdierne er prioriteret højest i en virksomhed, der udøver formålsorienteret branding. De værdier bliver underleverandørerne også ambassadører for, når de indgår i et samarbejde med virksomheden. Dette kræver en høj grad af tillid fra Call me's side, da

de hver dag kæmper for at opbygge legitimitet omkring virksomhedens omdømme (Hanne Lindblad, 29.05.13). For underleverandørerne kræver det indlevelsesevne og et dynamisk mindset, som kan tilpasses den enkelte virksomheds ønsker. Virksomheden kan ikke udføre alle opgaver selv, men samtidig mener vi, at det er urealistisk, at eksterne underleverandører kan udleve den trust-kultur, som Call me har arbejdet så længe på at udvikle.

Debatten på Folkemødet blev eksekveret af en moderator, som gengiver den vision, som hun tror, Call me har for arrangementet. Vi mener ikke, at Cecilie Beck kan udleve trust-kulturen på samme måde som en medarbejder fra organisationen. Med udgangspunkt i VCI-modellen kunne man diskutere, om en ansat fra Call me kunne have modereret debatten for at sikre overensstemmelse med trust-kulturen. Dette er sammenligneligt med reklamefilmene for "Tal ordentligt", hvor det er ansatte fra Call me, der er skuespillerne (Hanne Lindblad, 06.03.13). Vi mener, at dette er et eksempel på corporate branding, som kan medvirke til at undgå kløfter mellem to visioner i Call me's branding.

Dette afsnit har ikke til hensigt at sige, at Call me ikke fik det ud af debatten, som de ønskede. Hensigten er beskrive nogle af de udfordringer, som vi mener struktureringen af denne debat kunne medføre for Call me's brand i et corporate branding-perspektiv. For at denne kommunikationsaktivitet kan bidrage til Call me's corporate brand, mener vi, at moderatoren skal dele Call me's vision for debatten. For at stille de relevante spørgsmål til panelets deltagere, mener vi også, at hun skal have en indsigt i Call me's kultur. Dette er vigtigt, da det er denne kultur, som danner udgangspunktet for den dagsorden, som virksomheden ønsker at sætte med debatten. Bliver dette ikke gjort, mener vi, at denne type kommunikationsaktivitet har risiko for at blive overflødig. Dette kan blive tilfældet på grund af debattens format af at være en engangsforestilling.

Vi mener, at Call me's debat på Folkemødet er et udtryk for en faciliteret netværksdialog (Højberg, 2010: 42), hvor flere eksterne interessenter er medvirkende til at påvirke og skabe forskellig mening omkring Call me's budskab. Dette er interessant, fordi det bryder med idealerne for corporate branding, hvor ensretning af budskabet er den overordnede målsætning (Hatch &

Schultz, 2009). Vi mener derfor ikke, at en corporate branding-model kan indfange og forklare den branding, som Call me kommunikerer i samfundsarenaen.

7.3.5 Arenakonklusion – Samfund

Vi mener, at Call me strukturerede sin debat på Folkemødet som en formålsorienteret branding-aktivitet, hvilket medførte nogle uoverensstemmelser med den model, vi tester. Virksomhedens fokus var ikke i tråd med de idealer, som ligger til grund for corporate branding. Derfor mener vi ikke, at VCI-modellen kan forklare den formålsorienterede brandings fokus på socialt engagement i samfundsarenaen. I kraft af Call me's arbejde med holdningsbevægelsen på Folkemødet mener vi, at virksomheden har et mål om at positionere sig som en indflydelsesrig social aktør, der også agerer uden for grænserne af telemarkedet.

Call mes arbejde med "Tal ordenligt" i samfundsarenaen analyseres som arbejdet for at etablere sig som et knudepunkt i det sociale og kulturelle netværk. Vi ser det sociale engagement i samfundsarenaen som en måde, hvorpå Call me forsøger at opbygge relationer til nye interessenter inden for politik og medier. Samtidig ændrer Call me's eksisterende relationer karakter. Med en målsætning om at opnå legitimitet udvider Call me sit felt af interessenter, og vi mener, at der på denne måde kan opstå nye muligheder for konkurrencefordele.

Med sin semi-politiske agenda etablerer Call me sig, som en aktør, der er andet og mere end et teleselskab. Denne sociopolitiske karakter kan åbne nye døre, men medfører også en ny form for bevågenhed omkring virksomheden, som stiller krav til et konsistent engagement.

Den formålsorienterede branding skal i lyset af debatten på Folkemødet ses som en disciplin inden for branding, hvor alle interessenter kan give deres mening til kende om et budskab. I Call me's debat på Folkemødet var denne branding-tilgang årsag til, at debattens fokus kunne flytte sig. Hvor en corporate branding-tilgang til debatten ville have haft virksomheden som omdrejningspunkt, er det i en formålsorienteret branding tilgang moderatorens opgave, at omdrejningspunktet for debatten bliver virksomhedens budskab.

Denne nye form for branding er en kamp mellem alle interessenter om meningstilskrivelse, hvor alle holdninger har berettigelse. Det betød, at dialogen i debatten kunne fjerne sig fra den vision, som ledelsen i Call me havde for indholdet. Ved at benytte en formålsorienteret tilgang til branding mener vi, at usikkerheden om udbyttet blev større end, hvis Call me havde afholdt en debat med mere rigide rammer. Således mener vi, at der kræves yderligere forskning i den formålsorienterede branding-tilgang, om hvordan værdi skabes for virksomheden bag branding-indsatsen.

8. Konklusion



På baggrund af analysen konkluderer vi, at VCI-modellen ikke kan forklare Call me's branding-kommunikation.

Ved at analysere Call me's kommunikationsaktivitet med Hatch og Schultz' VCI-model, er der belæg for at konkludere teoretisk deskriptivt på den anvendte branding-model. I det følgende konkluderer vi uddybende, hvorfor Call me's virke ikke kunne forklares fyldestgørende med udgangspunkt i den anvendte model for corporate branding.

8.1 VCI-modellen konklusion

VCI-modellen tilhører en corporate branding-tilgang, og gennem vores analyse har vi konkluderet, at Call me's branding-kommunikation ikke kan forklares med Hatch og Schultz' model. Call me's ønske om at opnå indflydelse på virksomhedens kontekst, gennem værdier og socialt engagement, mener vi, har skabt en todelt mission. Vi har gennem afhandlingen illustreret, hvordan vi mener, at Call me's stræben efter legitimitet og profit har skabt det, som Hatch og Schultz vil kalde kløfter i virksomhedens corporate brand. Disse diskrepanser er svagheder, set fra et corporate branding-perspektiv, men de har vist sig som styrker i det, som vi har benævnt den formålsorienterede branding. Vi mener, at de er styrker, fordi de bidrager til at skabe legitimitet, hvilket er målsætningen for den formålsorienterede branding.

8.1.1 Call me som et corporate brand

Når vi ikke mener, at Call me lever op til den fuldstændige ensretning, som ligger til grund for en holistisk branding-tilgang, så er det hverken for at kritisere VCI-modellen eller Call me. Modellen har sin berettigelse i studiet af virksomheder med et mål. Vi mener, at tendensen er, at virksomheder er tvunget til at engagere sig i flere henseender for at varetage deres rammevilkår, og VCI-modellen vil have svært ved at forklare dette flerleddede engagement. Call me har bevæget sig væk fra denne tænkning, og vi mener, at der mangler værktøjer til at forklare den succesfulde formålsorienterede branding, som Call me udfører.

Forskellen på model og praksis kan illustreres i vores case ved Call me's strukturering af virksomhedens kommunikationsaktivitet. Call me muliggør, at individer kan forbinde sig med "Tal ordentligt" uden at kende virksomheden bag. Dette er resultatet af Call me's ønske om at holde "Tal ordentligt" fri for kommercialiserede motiver, og vi har anskuet dette som fundamentet for, at der er opstået to brands. Det, som VCI-modellen ser som et fragmenteret image, anskuer vi fra et formålsorienteret branding-perspektiv som noget positivt. Vi mener, at Call me har struktureret "Tal ordentligt" således, at det har potentiale til at skabe mest muligt legitimitet. Selvom Call me med sin formålsorienterede branding muliggør, at individer kan forbinde sig til "Tal ordentligt" uden at kende virksomheden bag, er dette ikke ønsket fra virksomhedens side. I kraft af den formålsorienterede brandings natur, kan Call me ikke forudse eller kontrollere, hvornår associationen mellem "Tal ordentligt" og virksomheden bag opstår hos interessenterne.

På baggrund af vores analyse argumenterer vi for, at Call me's forretningsdrift kan ses som et udtryk for, at virkeligheden er skredet ud under VCI-modellen, som vi mener, er begrænset i sin måde at analysere formålsorienterede brands. Vi mener ikke, at modellen kan forklare, hvorfor Call me's branding-indsats alt i alt har en positiv effekt på virksomheden. Call me har ikke en enkel mission, som fungerer som rød tråd for alle dele af virksomhedens ageren, men derimod flere. VCI-modellen kan forklare en virksomhed med et mål, men den kan ikke forklare en virksomhed med flere mål. VCI-modellen kan heller ikke forklare konstruktionen af en holdningsbevægelse, som ikke er direkte forbundet til virksomhedens corporate brand.

Vi mener, at man ved brug af Hatch og Schultz' branding-tilgang ville forsøge at ensrette Call me og "Tal ordentligt", og det ville forsimple processen med at få Call me til at drage nytte af den legitimitet, som "Tal ordentligt" har opnået. I dette scenarie sætter vi spørgsmålstejn ved, hvorledes legitimiteten ville tage skade af at blive forbundet med teleselskabet. Det, vi har studeret, som Call me's formålsorienterede branding-tilgang har ikke haft til formål at få alle tilhængerne af "Tal ordentligt" til at associere sig med Call me. Denne tilgang, hvor budskabet holdes rent, mener vi skaber det bedste fundament for at skabe legitimitet, men tilgangen medfører også en udfordring. Vi mener ikke, at der er et spillover til Call me's virksomheds-brand,

hvilket vi ser som en nødvendighed i kraft af den mængde resurser, som organisationen anvender på holdningsbevægelsen.

I henhold til denne nye form for branding skal Call me finde ud af, hvordan man i fremtiden vil håndtere paradokset i formålsorienteret branding, som består i, at "Tal ordentligt" genererer mest legitimitet, hvis det holdes rent for Call me, men samtidig er det denne legitimitet, som virksomhedens brand skal drage nytte af. Vi mener, at der med fordel kan studeres yderligere i dette aspekt af den formålsorienterede brandings virke.

Vi har observeret en ny form for branding. Der mangler dog værktøjer til at måle både effekt og den potentielle værdi, som branding kan medføre. Call me præsenterede for os, at de arbejder på nogle reklamer, som skaber en sammenhæng mellem virksomheden og "Tal ordentligt". De anerkendte, at dette kunne være et udtryk for en ofring af en del af holdningsbevægelsens legitimitet med henblik på, at virksomheden kunne drage nytte af denne. Vi ser dette som et udtryk for, at Call me ikke kunne vente længere på en naturlig sammenkobling af de to brands, og nu ønsker virksomheden at hjælpe en relation på vej.

I fremtidigt arbejde med formålsorienteret branding konkluderer vi, at man enten kan tage stilling til, hvornår de to separerede brands skal sammenkobles i idefasen, eller man kan bestemme sig for en deadline for, hvornår en vis del af ens holdningsbevægelses tilhængere skulle kende til virksomheden bag. Noget der kunne benævnes et spillover. Dette begreb kunne indeholde en målsætning for kendskab og en tidsgrænse, og hvis målsætningen om kendskab ikke blev nået indenfor tidsgrænsen, kunne virksomheden vælge at forcere associationen. Vi har studeret Call me's data, og virksomhedens forcering af sammenhængen mellem de to brands ser vi som et udtryk for, at virksomheden ikke er tilfreds med, at legitimiteten fra "Tal ordentligt" ikke afspejler sig tilstrækkeligt på virksomheden. Fra et branding-perspektiv kan sådan en forcering anses som et skridt væk fra den formålsorienterede tilgang, hvor ønsket er et naturligt spillover af legitimitet på lang sigt. I sidste ende er ønsket fra virksomhedens side, at "Tal ordentligt" medfører nogle fordele for Call me.

Vi mener, at hvis Call me besad den legitimitet, som "Tal ordentligt" har, så ville individer også ønske at associere sig med virksomheden. Legitimiteten ville således også kunne fungere som en kontrollerende magt for virksomhedens brand, hvor interessenter giver afkald på deres uafhængighed for at tilhøre noget. Call me har allerede eksempler på dette, hvor kunder ringer og vil være kunder, blot fordi de kender sammenhængen mellem "Tal ordentligt" og Call me. Vi vurderer, at Call me's vision om et positivt spillover er realistisk, men det kræver den rette strukturering. Således vurderer vi, at struktureringen af formålsorienteret branding og dens positive effekter kræver videre forskning.

8.2 Metodekonklusion

Vi har i denne afhandling struktureret analysen ved brug af Højbergs tre arenaer og anvendt tre kommunikationsparadigmer til at karakterisere Call me's kommunikationsaktivitet. Vi har tidligere konkluderet, at Call me udøver en ny form for branding, og virksomheden ser alle tilhængere ens i deres støtte af holdningsbevægelsen. Det er ikke længere det enkelte individs målgruppeposition, men i stedet aktørposition og engagement, der afgør deres støtte. Vi mener, at dette kan ses som et udtryk for, at den formålsorienterede branding ophæver målgruppebegrebet. Kampagnen "Tal ordentligt" bliver til en holdningsbevægelse, som transcenderer arenaerne. Call me har et ønske om social indflydelse, og i arbejdet med holdningsbevægelsen overflødiggøres målgruppeinddeling.

Brugen af Højbergs paradigmer har dog ikke været forgæves. Som metodisk værktøj har brugen af Højbergs begreber sikret, at flere forskellige typer kommunikation er blevet studeret, og kommunikationen er blevet analyseret ud fra forskellige paradigmer. Den formålsorienterede brandings brede syn på interessenter medfører ikke, at det kun er faciliteret netværksdialog, som kan anvendes i denne nye type branding. Vi mener stadig, at paradigmerne propaganda og målrettet kommunikation har sin berettigelse. Tendensen er blot, at den faciliterede netværksdialog vil fylde mere i virksomhedernes varetagelse af relationen med interessenterne i takt med udviklingen.

I forlængelse af den formålsorienterede brandings ophævelse af målgruppebegrebet, mener vi også, at arenaerne bliver overflødiggjort. Højbergs tre arenaer: Samfund, marked og organisation er karakteriseret ved målgrupperne: Borgere, kunder og medarbejdere. Denne opdeling deler den formålsorienterede branding ikke. Såvel som VCI-modellen har set virkeligheden flytte sig efter modellens konstruktion, så mener vi også, at Højbergs metodiske tilgang er utilstrækkelig i studiet af formålsorienteret branding.

8.3 Netværkskonklusion

Denne afhandling har anvendt Castells' teoretiske begrebsapparat som prisme til at beskrive, hvordan vi anskuer Call me's kommunikationsaktivitet og forretningsdrift i et omskifteligt samfund, hvor alt er i forandring. Castells' teori om netværkssamfundet har bidraget med deskriptive elementer, som ledte os til vores hypotese. Hypotesen bestod i, at virksomheder agerer i et socialt og kulturelt netværk for at opnå legitimitet og skabe et fundament for, at virksomheden kan agere i et profitorienteret netværk. Med afsæt i Castells' begreber konkluderer vi, at denne hypotese for virksomheder, der benytter en formålsorienteret branding-tilgang, ændrer magtkonstellationen i forhold til profitorienterede virksomheder. Call me's ønske om at opnå social indflydelse udvikler virksomheden til en socialpolitisk aktør, som opnår legitimitet ved at engagere sig i virksomhedens kontekst.

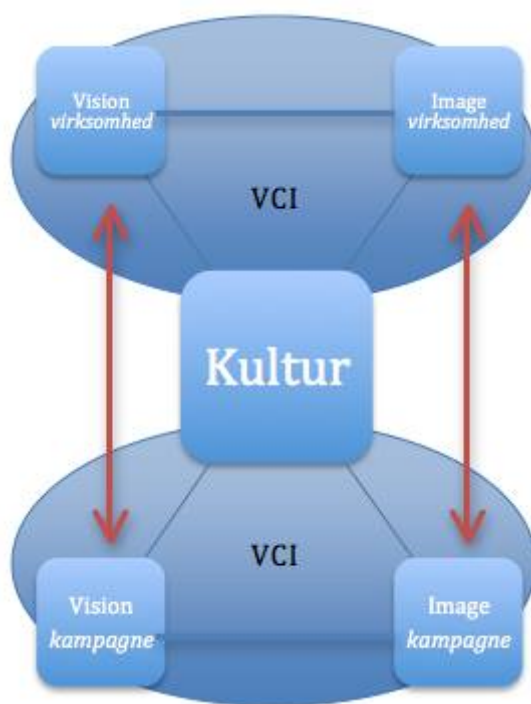
Castells beskriver strømmenes rum som et sted, hvor geografiske begrænsninger og tidsaspektet ophæves. Vi konkluderer, at Call me forsøger at skabe sådan et rum med "Tal ordentligts" Facebook site. Ønsket med dette rum er, at alle skal kunne bidrage til meningsskabelsen, og Call me er værten. På den måde mener vi, at Call me skaber et rum, og udnytter informationsteknologien i virksomhedens formålsorienterede branding, til at generere legitimitet i kraft af det gode budskab i kampagnen, og målet er, at dette skal komme virksomheden til gode.

Vi mener, at Call me er den eneste virksomhed, der agerer i henhold til vores hypotese på det danske telemarked. Call me anvender ikke længere sine ressourcer til at øge sin indflydelse i det økonomiske netværk, men udviser et hidtil uset engagement for denne branche. Med Castells' begreber har vi forsøgt at beskrive, hvordan og hvorfor Call me stræber efter legitimitet, men hans

teoretiske apparat bidrager ikke med værktøjer til at forklare, hvor stor effekten af dette engagement kan være på virksomheden, og hvordan branding skal struktureres.

8.4 Perspektivering

Med vores afprøvning af VCI-modellen er det blevet undersøgt, hvad vi mener, man kan forklare om Call me's brand med VCI-modellen, og hvor denne corporate branding-model er mangelfuld. Dette afsnit har til formål at opstille to forskellige modeller. Den ene forklarer vores syn på VCI-modellen, som den har set ud i denne afhandlings analyse. Den anden illustrerer vores syn på den formålsorienterede tilgang til branding. Denne model illustrerer vores syn på VCI-modellens funktionsduelighed i denne analyse af den formålsorienterede branding, som Call me udøver:



Figur 17. Vores syn på VCI-modellen i denne afhandling.

De røde streger symboliserer den manglende sammenhæng, som VCI-modellen identificerer og problematiserer mellem de to brands, der udspringer fra den samme kultur. Vi mener ikke, at Hatch og Schultz' model har kunnet forklare de to mål, som Call me's strategi er opdelt i.

På baggrund af empirien fra Call me og vores interviews, mener vi, at der er opstået to omdømmer ud fra to brands. Udfordringen fra et corporate branding perspektiv består i, at de to brands ikke associeres med hinanden af en stor del af virksomhedens interessenter. Vi mener, at VCI-modellen har svært ved at forklare formålet med denne mangel på sammenhæng. Hanne Lindblad præsenterede selv ideen om, at "Tal ordentligt" på flere måder nok var bedre kendt end televirksomheden. Derfor mener vi, at modellen også skal indeholde to visioner i Call me's tilfælde.

Vores illustration af VCI-modellens reelle funktion i undersøgelsen af formålsorienteret branding indeholder et paradoks. Paradokset består i, at Call me-ledelsen har et ønske for virksomheden om social indflydelse, og kampagnen som umiddelbart er designet til at genere legitimitet skal i sidste ende medføre konkurrencefordele og skabe resultater på bundlinjen. Dette står i kontrast til måden, hvorpå vi har analyseret de to brands gennem denne afhandling. For at opfylde målsætningerne for henholdsvis virksomheden og kampagnen skal der skabes en sammenhæng mellem Call me og "Tal ordentligt", der ikke udhuler legitimiteten, men som i stedet overfører den, så effekten af kampagnen viser sig på Call me's bundlinje og virksomheden opnår øget social indflydelse.

Vores model illustrerer den manglende sammenhæng mellem Call me og "Tal ordentligt". Mere specifikt anskuer vi, Call me's arbejde som en todelt vision om profit og social indflydelse. Vi har sat disse to visioner i kasser og kaldt dem virksomhedens og kampagnens vision. Begge visioner stammer fra samme trust-kultur. Ud fra vores analyse af Call me's formålsorienterede branding-indsats beskrives VCI-modellen deskriptivt, som en model der kan forklare Call me med én samlet kultur, to adskilte visioner og to adskilte omdømmer.

8.4.1 Ny form for branding

Vi har gennem denne afhandling argumenteret for, at det Call me forsøger, er noget andet end en holistisk branding-tilgang. Vi ønsker derfor også at illustrere, hvad vi mener Call me's hensigt har været:



Figur 18. Vores udkast til en formålsorienteret branding-model.

Denne model illustrerer vores syn på den formålsorienterede branding-tilgang, som Call me udøver. Call me har som virksomhed en målsætning om at skabe profit på baggrund af legitimitet. Derfor investerer Call me resurser i kampagnen "Tal ordentligt", som har som målsætning at genere legitimitet. Call me's håb er, at legitimiteten, som generes af "Tal ordentligt", medfører et spillover på virksomheden og giver den fordele. Problematikken, som vi forsøger at illustrere med den stiplede linje, består i at Call me ikke ved, hvordan og hvornår dette spillover finder sted, og om det står mål med den mængde resurser, som virksomheden har investeret i "Tal ordentligt"-kampagnen.

Vi mener, at Call me's branding ikke skal forklares med et holistisk branding-perspektiv. Virksomhedens ønske er at holde Call me og "Tal ordentligt" adskilte, da det antages, at det styrker holdningsbevægelsen mest muligt. Virksomhedens trust-kultur påvirker både Call me og "Tal ordentligt", men spørgsmålet er, om det ønskede spillover kommer af sig selv. Styrken i Call me's branding består i, at virksomheden har en stærk holdningsbevægelse, som giver virksomheden en masse legitimitet fra de interessenter, der accepterer sammenhængen mellem virksomheden og kampagnen. Med vores model af Call me's branding-tilgang problematiserer vi, hvordan Call me's brug af resurser materialiserer sig i et spillover af legitimitet til virksomheden, som skal medføre fordele.

Den illustrerede branding-model er et bud på, hvordan en formålsorienteret branding-tilgang kan se ud. Den tager udgangspunkt i analysen af Call me's kommunikation, og er dermed ikke generel for fænomenet formålsorienteret branding.

9. Diskussion



Der vil i dette afsnit blive reflekteret og diskuteret med udgangspunkt i afhandlingens tilgang til både metoden og Call me, som dannede udgangspunkt for vores afprøvning af VCI-modellen. Dette indbefatter også et kritisk blik på vores analyse af det, vi kalder Call me's branding-kommunikation.

9.1 Den formålsorienterede branding

Afhandlingen er funderet på præmissen om, at Call me er en virksomhed, der udøver formålsorienteret branding. Det kan diskuteres, hvordan Call me udøver formålsorienteret branding, når virksomheden samtidig har et mål om økonomiske resultater for at overleve. Vi mener, at der på baggrund af denne case kan åbnes for en diskussion af virksomhedens prioritering af sine resurser og målsætninger.

Vores analyse af Call me's kommunikationsaktivitet, med VCI-modellen, peger på, at associationen mellem virksomheden og "Tal ordentligt" kan få branding-indsatsen til at fremstå illegitim. Call me har skabt en bevægelse af politisk karakter, og hvis virksomhedens tilstedeværelse i budskabet fremhæves, risikerer virksomheden at forurene den oprigtige politiske bevægelse. Spørgsmålet, der trænger sig på, er så, hvorfor opstiller Call me en kampagne, de ikke selv kan kontrollere hverken spillover, timing eller nytteværdi af?

Udgangspunktet for indtjening hos en virksomhed ligger i forskellen mellem den sum, der tjenes på produktet og den sum, der bruges til at fremstille produktet (Friedman, 2012: 27). Det er prisen på produktet, der afgør om indtjeningen skaber et stort overskud eller et mindre overskud, og denne pris determineres af forholdet mellem udbud og efterspørgsel på markedet. Vi åbner her for en diskussion af, hvordan spillover-tankegangen skal være inkorporeret i denne type formålsorienterede tilgang til branding med et kampagnebrand, som det vi har undersøgt. Med udgangspunkt i vores afprøvning af VCI-modellen mener vi, at der er en diskrepans mellem Call me og "Tal ordentligt". Vi mener, at det er grunden til, at Call me nu i højere grad reklamerer med priser og tilbud i de kampagner, de planlægger. Det kan diskuteres, om dette skift i fokus er et udtryk for virksomhedens manglende tålmodighed med resultaterne af holdningsbevægelsen. "Tal ordentligt" kan således tolkes som et forsøg, der ikke har givet det ønskede økonomiske afkast

endnu, og Call me ledelsen falder således tilbage til tidligere tiders kampagner for priser og tilbud. Vi mener, at hvis det alene stod til Call me-ledelsen og Hanne Lindblad, ville virksomheden fortsætte med at føre den formålsorienterede branding-tilgang ud i livet og ikke anvende ressourcer på priskampagner. Dette er dog betinget af, at virksomheden oplever tilstrækkelige økonomiske resultater i forbindelse med kampagnen.

På baggrund af denne udvikling i relationen mellem Call me og "Tal ordentligt" kunne vi have undersøgt, hvordan dette fokus på kommercielle værdier ville påvirke respondenterne i en ny post-test. Vi mener, at det vil få flere til at forbinde Call me med "Tal ordentligt", men alt efter hvordan det bliver udført, kan det skade legitimiteten fra "Tal ordentligt". Dette ville også bekræfte den minoritet, som hele tiden har mistænkt Call me's formålsorienterede tilgang for at være en skjult måde at tjene penge på, og at holdningsbevægelsen udsprang fra et ønske om profit frem for social indflydelse.

Vi inddragede Habermas' syn på kommunikativ handlen for at understrege vigtigheden af begreber som konsensus og forståelse i vores analyse af branding-kommunikation. Habermas ser kommunikation som en proces, hvor aktører skal acceptere nogle præmisser for at opnå forståelse blandt deltagerne i kommunikationen. Vi mener, at når Call me's interessenter anser virksomheden for at være legitim, så kan Call me opnå interessenternes forståelse. Vi ser legitimitet som en ressource, der forsimples processen med at opnå interessenternes opbakning til virksomhedens budskab. Dette er en mulighed for Call me til at koordinere interessenternes handlinger gennem kommunikation. Kommunikationen fra Call me er dog stadig asymmetrisk, og derfor mener vi, at det kan diskuteres, om legitimiteten kan sammenlignes med en magt. Når Call me tilskrives legitimitet fra forskellige dele af virksomhedens omverden, så er det en ressource, som skal værdsættes, da det er en tiltro fra interessenterne, som kan være svær at genvinde, hvis den først mistes. Legitimitet er samtidig muligheden for at forsimple processer i relationen med omverdenen, da den legitime virksomhed er accepteret af interessenterne, og den skal i mindre grad bruge kræfter på at overbevise interessenterne om virksomhedens budskaber. Videre studier af begrebet legitimitet kunne tage udgangspunkt i begrebets indflydelse på virksomhedens økonomiske resultater. Det kunne være interessant at problematisere, hvorledes legitimitet kan

aflæses og måles direkte på virksomhedens bundlinje. Vi har i denne afhandling fokuseret på legitimitet som brændstof for forretningsdriften i en virksomhed, der udøver formålsorienteret branding.

Call me er, på trods af sit fokus på legitimitet i kommunikationsaktiviteten, stadig afhængige af sine bundlinjeresultater. Det betyder, at "Tal ordentligt" på en eller anden måde skal skabe et spillover, hvis de ønsker, at legitimiteten skal have en positiv indflydelse på virksomhedens økonomiske resultater. Hvordan forekommer dette spillover, og er det investeringen værd? Er der et afstemt forhold mellem den store investering i holdningsbevægelsen for den gode tone, der giver legitimitet, og det økonomiske udbytte Call me kan se frem til? Hvornår skal dette spillover falde, og har Call me råd til at vente i den tid, det tager, før merværdien viser sig i deres regnskaber? Hvordan ser forholdet mellem investeringen og afkastet ud? Det er jo ikke nødvendigvis én til én. Dette åbner for en interessant analyse, som kræver yderligere forskning inden for formålsorienteret branding. Den handler om forholdet mellem spillover, nytte og legitimitet. Virksomheder er ved at blive politiske institutioner, og det betyder, at vi mangler værktøjer til måling af kommunikationseffekt og nytteværdi.

9.2 Præmissen for "Tal ordentligt"

I dette afsnit vil vi diskutere præmissen for "Tal ordentligt"-kampagnen. Det er svært at være uenig i Call me's budskab om kampen for den gode tone, men vi mener, at der er risiko for, at en stor gruppe mennesker står udenfor debatten, fordi de ikke accepterer præmissen om, at tonen er blevet skærpet inden for de senere år. Ud fra vores opfattelse kan præmissen diskuteres som værende falsk ud fra flere perspektiver. Det første er, at tonen ikke er blevet skærpet, men at mængden af kommunikationsplatforme og udsagn er øget. Det andet er, at tonen kort og godt slet ikke har ændret karakter, og at alt er, som det plejer. Call me's direktør Hanne Lindblad indledte debatten på dette års Folkemøde med at introducere præmissen for "Tal ordentligt":

77 % af danskerne synes at tonen i det offentlige rum i de senere år er blevet skærpet. Derfor satte Call me for 1,5 år siden gang i kampen om den gode tone. Kampagnen har udviklet sig til en stærk bevægelse, der handler om at få skabt en større

medmenneskelighed og respekt i Danmark. Debatten er vigtig, fordi kommunikation mellem mennesker er meget afgørende for vores hverdag, og den måde vi kommunikerer på er dybt forbundet med sammenhængskraften i vores samfund (Hanne Lindblad, Folkemødet, 14.06.13).

Under Call me-debatten på Bornholm blev spørgsmålet om, hvorvidt Tal ordentlig kampagnen hvilede på en falsk præmis, rejst af flere paneldeltagere. Vi mener, det er relevant at kaste lys over diskussionen fra debatten, om hvorvidt præmissen for "Tal ordentligt" er til stede. Hvis ikke den er det, kan det diskuteres, om kampagnen bygger på et løst grundlag, og om det i virkeligheden er en helt anden debat, der trænger til at bliver rejst herhjemme. Tidligere chefredaktør på dagbladet B.T., Peter Brüchmann, og nuværende chefredaktør på Ekstrabladet, Poul Madsen, indtog begge en kritisk holdning overfor Call me's undersøgelse:

Tonen er ikke ændret over de seneste årtier. Det er kvantiteten. Det er mængden af platforme og ytringer der er øget. Det er ikke tonen der er skærpet (Peter Brüchmann, Folkemødet, 14.06.13).

Tonen er skabt af politikere og medier. Den eneste forskel på før i tiden og nu, er at der er langt flere medier og platforme, hvor alle mulige mennesker kan give deres mening til kende. Vi har skabt en medievirkelighed der er langt bredere, langt større og langt mere ufiltreret (Poul Madsen, Folkemødet, 14.06.13).

Vi anskuer holdninger, som disse som potentielt skadelige for Tal ordentlig-kampagnen. Hvis interessenterne ikke køber præmissen, som kampagnen er anlagt på, vil det ud fra vores vurdering have negativ indflydelse på Call me's legitimitet. Peter Brüchmann og Poul Madsen er indflydelsesrige samfundsdebatører, der kommunikerer til et stort publikum, og derfor kan udmeldinger som disse være undergravende for "Tal ordentligt"-kampagnen og den legitimitet, som den genererer. Fra de to post-tests kan vi aflæse, at en betydelig del af de adspurgte er enige med Peter Brüchmann og Poul Madsen. Henholdsvis 21 og 24 % af respondenterne mener ikke, at tonen i Danmark er blevet skærpet og henholdsvis 14 og 16 % svarede ved ikke.

Langt størstedelen af respondenterne fra de to post-tests er enige med Call me i, at tonen i det danske samfund er blevet hårdere. Vi mener, at det er relevant at diskutere kampagnens grundpræmis. Ved at kaste lys over en gruppe interessenter, der ikke nødvendigvis accepterer præmissen for "Tal ordentligt", mener vi at have åbnet for en interessant diskussion, der sætter spørgsmålstejn ved "Tal ordentligt"-kampagnens fundament.

9.3 Call me's politisering

Vi er i det moderne samfund i stigende grad vidne til, at politik ikke alene varetages af stater og andre formelle politiske institutioner. Den politiske debat og varetagelsen af politiske problemstillinger er eksploderet ud over den traditionelle adskillelse mellem stat og marked og har åbnet for virksomhedens politisering (Frankel, 2004: 9). Vi diskuterer her vores case-virksomhed, Call me, som genstand for en udefrakommende politisering, men også som en aktiv politiserende virksomhed. På den ene side ser vi hos Call me en virksomhedspolitisering, der kommer af et øget behov for at kunne legitimere sig overfor interessenter. Det tvinger Call me til ikke blot at følge virksomhedens egeninteresse, men også tage ansvar for i forhold til samfundet som helhed (Frankel, 2004: 164). Denne form for politisering er et eksempel på, hvordan en virksomhed påvirkes udefra. På den anden side er "Tal ordentligt" et eksempel på, hvordan Call me aktivt profilerer sig ved at tage socialt ansvar. Dette er en politisering af Call me, der kommer indefra, og som har rod i Call me's arbejde med trust. Her har virksomheden selv afgjort, at et givet forhold i omverdenen, i dette tilfælde kampen for den gode tone, skal føre til virksomhedens politisering (Frankel, 2004: 165). Call me's politisering kan diskuteres yderligere for eksempel i forhold til oprindelse, effekt og karakter.

Vi diskuterer "Tal ordentligt" som en holdningsbevægelse, der er mere end en marketing-satsning eller et PR-fremstød. "Tal ordentligt" bevæger sig på politisk niveau, idet kampagnen tager stilling til et samfundsmæssigt problem. Call me har, ud fra vores vurdering, kastet sig ind i kampen om at skabe meninger og holdninger. De kæmper om, hvordan det er meningsfuldt at være virksomhed på det danske telemarked ved at udfordre de traditionelle rammer på markedet (Frankel, 2004: 10-11). Vi mener, at Call me kan italesættes, som en politiseret virksomhed, der udadtil profilerer

sig ved en værdipolitisk identitet på markedet og i samfundet. Indadtil opererer virksomheden som et medlemskollektiv (Frankel, 2004: 137), der gennem faciliteret netværksdialog tager stilling til moralske og værdimæssige spørgsmål. På denne baggrund mener vi, at Call me agerer inden for flere af kollektive arenaer (Frankel, 2004: 137). Vi ser Call me som en kvasi-politisk enhed, hvilket indebærer, at alle virksomhedens interessentrelationer kan tages op til diskussion, og deres karakter kan revurderes. Udnytter den Call me sine relationer anderledes, når de udøver formålsorienteret branding? Er der kommet nye spilleregler for interessentrelationen, og hvad vil virksomheden opnå med disse? Kan deres formålsorienterede branding give dem et råderum i deres sociale- og semipolitiske arbejde?

9.4 CSR og FSR

I forbindelse med Call me's tilgang til sit marked og sine interessenter, mener vi, det er nærliggende at diskutere, hvilken rolle CSR spiller i den formålsorienterede branding-tilgang. Vi har ikke studeret Call me's holdningskampagne som et CSR-tiltag. Vi begrundet dette med, at Call me-ledelsen ikke anskuer det som CSR, men som den grundlæggende præmis i den formålsorienterede branding-tilgang. Vi mener i stedet, at der med "Tal ordentligt" og den holdningsbevægelse, virksomheden har skabt, er tale om det, vi kalder *formålsorienteret social responsibility* (FSR).

Med FSR-begrebet argumenterer vi for, at Call me's sociale initiativer er formålsorienterede i den forstand, at de er skabt for at danne fundamentet for virksomhedens indtjening. Hvor CSR ofte er en sekundær beskæftigelse, der har som formål at styrke virksomhedens sociale profil, mener vi, Call me's engagement omkring værdier og holdninger har som formål at sikre virksomhedens økonomiske overlevelse. Vi mener, at FSR adskiller sig fra CSR i kraft af dens separation af virksomheden fra dens sociale engagement frem for en integration mellem disse. Hvis virksomhedens primære ressource er legitimitet, så skal de sociale initiativer adskilles fra forretningsdelen for ikke at true legitimiteten. Vores forståelse af FSR er, at det er en konstruktion af et socialt engagement, der generer mest mulig legitimitet, men som har en grundlæggende udfordring i at skabe spillover til virksomheden bag.

Adskillelsen mellem virksomheden og dens sociale initiativer har allerede fyldt meget i denne afhandlings analysedel. VCI-modellens corporate branding-tilgang argumenterer for en helhedsorienteret indsats, der integrerer alle elementer af organisationen i en samlet kommunikation. Den formålsorienterede branding-tilgang orienterer sig mod flere mål og er i den forstand polyfon i sin kommunikation. Det samme kan siges at gøre sig gældende for CSR og FSR. CSR er betegnelsen for den sociale indsats, der integreres med resten af virksomhedens adfærd, hvor FSR er det initiativ, som gennemføres uafhængigt af resten af organisationen og med et andet formål for øje. Det kan diskuteres, om en analyse af FSR ville ligne vores analyse af formålsorienteret branding, og om konklusionen ville være den samme.

10. Afrunding



Med vores undersøgelse af Call me har vi fået øjnene op for en ny tendens inden for branding. På baggrund af denne afhandlings analyse, mener vi der i fremtiden vil være større vægt på legitimitet og værdier i virksomheders branding-indsats.

Hvis tendensen inden for branding fortsat bevæger sig i den retning, som Call me står som repræsentant for, mener vi, der i fremtiden vil være hård kamp mellem virksomheder om at opnå magtfulde aktørpositioner og generere legitimitet. Vi vurderer, at legitimitet som begreb står overfor en genfortolkning i virksomhedssammenhæng. Det bliver en fremtrædende værdi, som virksomheder i fremtiden skal værne om, fordi den bliver fundamental for eksistensberettigelse.

Denne afhandling beskriver formålsorienteret branding som en ny tendens blandt nogle virksomheder. Det er ikke vores hensigt at påstå, at formålsorienteret branding i fremtiden vil blive udøvet af alle moderne organisationer. I stedet, mener vi, at formålsorienteret branding er et udtryk for en ny tilgang til branding-disciplinen, som vi mener, vil opleve en øget tilslutning fremover.

Vi har observeret en tendens inden for moderne branding-teori, som peger i retning mod et opgør med corporate branding-disciplinen. Med denne afhandling bidrager vi til dette opgør ved at sætte spørgsmålstejn ved en udvalgt corporate branding-models evne til at favne nye strømninger indenfor branding.

Vi ser en strømning i tiden, som står i modsætning til det integrerende og helhedsorienterede element ved corporate branding. Formålsorienteret branding handler om at prioritere sociale mål og gøre dem til virksomhedens kerneaktivitet. Disse mål skal adskilles fra den del af virksomheden, der har profitorienterede mål, for derved at kunne skabe og bevare legitimitet. Tania Ellis beskriver sociale entreprenører:

On the one hand, there are already a great deal of business people, who have realized the opportunity for earning money by incorporating social responsibility into their business strategies. They call it corporate social responsibility (CSR). On the other hand, humanists have

also recognized that the use of market methods give them the opportunity to create even more social value. They call themselves social entrepreneurs or social businesses (Tania Ellis, 2013).

Vi anskuer den nye retning inden for branding, som noget der forvandler virksomheder til sociale entreprenører. Disse sociale entreprenører agerer på fremtidens marked, som bliver konstrueret i dag. De virksomheder, der reagerer på de nye muligheder, som medier, politik og legitimitet tilbyder, vil besætte indflydelsesrige aktørpositioner på et helt nyt marked. Fordelene ved at forfølge tendenserne nu, er de mange gevinster, som opstår, når man er first-mover, som både kunder, konkurrenter og indflydelsesrige institutioner ser op til.

Fremtidens branding er optaget af en social agenda. Virksomheder i dag forsøger at skabe resultater ved at engagere sig i formål frem for forretning. Vi mener, at socialt engagement skal være en måde at drive forretning på, som giver kunderne lyst til at associere sig med virksomheden og indgå i relation med den.

Litteraturliste



Links

- AdAge.com (15.04.13): *Don't Use Social to Generate Sales; Make Selling Social*. <http://adage.com/article/guest-columnists/social-generate-sales-make-selling-social/240849/>. Citeret d. 16.05 2013.
- Brk.dk/folkemødet, 2013: *Folkemødets hjemmeside*. www.brk.dk/folkemoedet. Citeret 04.06 2013.
- Bureaubiz.dk (12.02.13): *Call me: Branding sælger bedre end taktiske spot* www.bureaubiz.dk/Nyheder/Artikler/2013/Uge-7/Call-me-dropper-taktisk-Branding-saelger-bedre. Citeret 09.03 2013.
- Børsen.dk (12.02.13): *Telmore i top – Telenor i bund*. <http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/40632/artikel.html>. Citeret 17.04 2013.
- Callme.dk (2013): *Om Call me*. <http://www.callme.dk/kundeservice/om-call-me>. Citeret 02.03 2013.
- CSR.dk (19.03.13): *Social business og CSR - same, same but different?* www.csr.dk/social-business-og-csr-same-same-different. Citeret 11.05 2013.
- E-campus (2013): *Kandidatartikler og -notater*. <https://e-campus.dk/studie-og-laering/kandidatafhandling/artikler-notater-m.v>. Citeret 16.02 2013.
- Facebook.com/callme (2013): *Call me's Facebook site*. www.Facebook.com/callme. Citeret 20.03 2013.
- Facebook.com/Talordentligt (2013): *"Tal ordentligts" Facebook site*. <https://www.facebook.com/TalOrdentligt/info>. Citeret 20.03 2013.
- Blue Ocean Strategy (2013a): *Blue Ocean Strategy*. <http://www.blueoceanstrategy.com/about/>. Citeret 19.06 2013.
- Blue Ocean Strategy (2013b): *Red vs. blue oceans*. www.blueoceanstrategy.com/about/concepts/red-vs-blue/. Citeret 19.06 2013.
- Kforum (2008): *Led dit brand bedre* - Majken Schultz. <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/led-dit-brand-bedre>. Citeret 17.07 2013.

- LoyaltyGroup.dk (2013): *Mobilselskaber bør styrke fokus på kundeklager.* <http://www.loyaltygroup.dk/dk/nyheder-inspiration/nyhedsarkiv/2013/mobilselskaber-boer-styrke-fokus-paa-kundeklager/>. Citeret 28.02 2013.
- Markedsføring.dk (06.11.12): *Hård tone koster på bundlinjen.* www.markedsforing.dk/artikler/kampagner/h-rd-tone-koster-p-bundlinjen. Citeret 02.03 2013.
- Minnyemobil.dk (2013): *Mobiltelefoni med Call Me – Info om teleselskabet Call Me* <http://www.minnyemobil.dk/mobilselskaber/call-me/>. Citeret 02.03 2013.
- Mobil.nu (25.01.08): *Debitel bliver til Call me.* www.mobil.nu/nyheder/debitel-bliver-til-call-me-1.355668.html. Citeret 11.02 2013.
- Mynewsdesk (11.06.12): *Hård tone på arbejdspladsen gør dig mindre produktiv.* www.mynewsdesk.com/dk/call-me/pressreleases/haard-tone-paa-arbejdspladsen-goer-dig-mindre-produktiv-810232. Citeret 19.02 2013.
- Talordentligt.dk (2013): *“Tal ordentligt” - om os.* www.talordentligt.callme.dk/om-os. Citeret 10.03 2013.
- Tania Ellis (06.09.12): *Put purpose before profit -and make money anyway.* www.taniaellis.com/blog/put-purpose-before-profit-and-make-money-anyway/. Citeret 19.04 2013.
- Tania Ellis (29.01.13): *The four CSR megatrends for 2013.* <http://www.taniaellis.com/blog/the-four-csr-megatrends-for-2013/>. Citeret 19.04 2013.
- Teleindu.dk (2013a): *Forbrugernes opfattelse af telebranchens service og produkter.* <http://teleindustrien.files.wordpress.com/2012/06/brugerundersc3b8gelse2012.pdf>. Citeret 25.02 2013.
- Teleindu.dk (2013b): *Tal og fakta.* <http://www.teleindu.dk/tal-og-fakta/>. Citeret 25.02 2013.

Artikler og Bøger

- Anderson, William R., Jr. (1998): *Manuel Castells and the Decline of Twentieth-century Sociology*. The Quarterly Journal of Austrian Economics Vol. 3, No. 4 (Winter 2000).
- Bhattacharya, Rajeev; Devinney, Timothy M. & Pillutla, Madan M. (1998): *A Formal Model of Trust Based on Outcomes*. The Academy of Management Review, Vol. 23, No 3 (Jul., 1998), 459-472.
- Bloomgarden, Kathy. (2007): *Trust, the secret weapon of effective business leaders*. St. Martin's Press
- Brinkerhoff, Derick W. (2005): *Organizational legitimacy, capacity and capacity development*. Discussion Paper No 58A. The European Centre for Development Policy Management.
- Bruns, Alex (2008): *The Future is User-Led: The Path towards Widespread Producersage*. Fibreculture Journal.
- Castells, Manuel (2000): *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell.
- Castells, Manuel (2003): *Netværkssamfundet og dets opståen - Informationsalderen: Økonomi, samfund og kultur*. Hans Reitzels Forlag.
- Castells, Manuel (2009): *Communication Power*. Oxford University Press.
- Christensen, Lars (2002): *Milton Friedman*. 1. udgave, 1. oplag. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Christensen, L.T. (2004): *Det forførende medie – om autokommunikation i markedsføringen*. Mediekultur, Nr. 37, (juni).
- Christensen, L. T. & Cheney, G. (2000): *Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity Game*. In Majken Schultz, Mary Jo Hatch & Mogens Holt Larsen, *The Expressive Organization*. Oxford University Press.
- Deuze, Mark (2006): *Participation, Remediation, Bricolage: Considering Principal Components of a Digital Culture*. The Information Society, 22.
- Frankel, Christian (2004): *Virksomhedens politisering*. Samfundslitteratur.

- Friedman, M. (1970): *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine, September 13, 1970.
- Friedman, M. (1978): *Kapitalismens fremtid*. Forlaget Nordan.
- Friedman, R. & Friedman, M. (2012): *Det frie valg - Et personligt vidnesbyrd af Milton og Rose Friedman*. CEPOS. Genoptryk af 1981-udgaven.
- Grunig, James E. & Hunt, Todd (1984): *Managing Public Relations*. Fort Worth; Harcourt Brace Jovanovich College Publishers; 1984.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (1996): *Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*. The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 2 (Apr., 1996).
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2001): *Bringing the corporation into corporate branding*. European Journal of Marketing, Vol. 37 No. 7/8, 2003.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2003): *The cycles of corporate branding: The case of the Lego company*. California Management Review, 46(1), 6-21.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2005): *Building theory from practice*. Strategic Organization Vol 3(3): 337–348. Sage Publications.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2009): *Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Brand*. Organizational Dynamics (2). 117-30.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2009): *Brug dit brand*. 1. udgave, 1. oplag. Gyldendahl Business.
- Hatch, Mary Jo (2012): *Organisation - en meget kort introduktion*. 1. udgave. Oxford University Press.
- Heding, T.; Knudtzen, C. F. & Bjerre, M. (2009): *Brand Management. Research, Theory and Practices*. Routledge – Taylor & Francis Group.
- Holt, Douglas B. (2002): *Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding*. Journal of Consumer Research 29(1): 70-90.
- Hopkins, Michael (2007): *Corporate Social Responsibility & International development*. Earthscan.

- Højberg, Jesper (2010): *Når forretningen kommunikerer*. 1. udgave, 1. oplag. Nordisk Forlag A/S.
- Kernstock, J. & Brexendorf, T.O. (2009): *Implications of Harbermas' theory of communicative action for corporate brand management*. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 14. No. 4
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (2005): *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- May, Steve; Cheney, George & Roper, Juliet (2007): *The Debate over Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
- Merz, Michael A.; He, Yi & Vargo, Stephen, L. (2009): *The Evolving Brand Logic: A Service-Dominant Logic Perspective*. Journal of the Academy of Marketing Science, 37 (3). 328-344.
- Siapera, Eugenia (2012): *Understanding New Media*. Sage Publications
- Schultz, Majken (2002): *Kultur i organisationer*. 1. udgave, 7. oplag. Handelshøjskolens Forlag.
- *The Call me way* (2011). Call me.
- Tyler, Tom R. (2006): *Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation*. Annu. Rev. Psychol. 2006. 57:375–400
- Vallentin, S. (2012): *Neoliberalism and CSR: Contradictions and/or Converging Forces?* Paper presented at Public and Private Regulation of CSR, Copenhagen, Denmark.
- Woodward, David G., Edwards, Pam & Birkin, Frank (1996): *"Organizational legitimacy and stakeholder information provision"*. British Journal of Management, Vol. 7, 329-347.

Billederne ved kapitelinddelingen er fra "Tal ordentligts" Facebook-side.

Bilagsliste



CALL ME

POSTTEST1+2 AF TV-KAMPAGNEN

'TAL ORDENTLIG'

AUGUST 2012

CARAT DEEP BLUE



INDHOLD

- **Timing og metode**
- **Management summary**
- **Kampagneresultater**
- **Appendiks**

Ad: Kampagneresultater

- Key Performance Indicators
 - Generelle udsagn
 - Specifik reklameerindring
 - Reklameeffekt
 - Branding
 - Reklame liking (Hvorfor god?
 - Dårlig?)
 - Ordassociationer
 - Budskabsforståelse
- Call me som formidler af budskabet
 - Passer reklamen til Call me?
 - Ændret syn på Call me?
 - Informationssøgning?
- Fremtidig overvejelse af Call me
 - Fremtidig brug af Call me

Kilde: Carat Denmark A/S

TIMING OG METODE

- **Timing:**
Første posttest blev gennemført den 12-18. marts 2012 (uge 11) – efter kampagnen (uge 8-10).
Anden posttest blev gennemført den 23-29. juli 2012 (uge 30) – efter kampagnen (uge 27-29).
- **Målgruppe & screening:**
Undersøgelserne er gennemført blandt 18-64-årige, der helt/delvist betaler egen mobilregning (der opstilles indledningsvis i spørgeskemaet screeningsspørgsmål med henblik på at komme frem til målgruppen).
[I forhold den første posttest har vi tilføjet et spørgsmål om hvorvidt man husker spottet fra 1. burst. Derved er der mulighed for at isolere eventuelle effekter ift. personer, der kan huske at have set både 1. og 2. burst](#)
- **Stikprøvestørrelse:**
Der er i alt gennemført hhv. 535 og 531 interviews i for målgruppen (hhv. 505 og 502 der kunne både se og høre reklamefilmen).

Kilde: Carat Denmark A/S

TIMING OG METODE

- **Dataindsamlingsmetode:**
CAWI (Computer Assisted Web Interviews) som add-on til Call mes standard tracking.
- **Kontaktform og honorering:**
Dataindsamling foretages i et nationalt repræsentativt dansk panel.
Alle deltagere modtager en invitation via e-mail. I invitationen er der indeholdt et link til undersøgelsen, og når respondenter klikker på linket åbnes spørgeskemaet i browseren, og er klar til udfyldelse. Som tak for hjælpen, og som kompensation for deres tid, honoreres alle deltagere med point, som kan konverteres til velgørenhed, varer eller lotterilodder. Antallet af point afhænger af omfanget af spørgsmål.
- **Datavejning:**
Data er vejlet på dimensionerne køn, alder og geografi på baggrund af et ideal fra Danmarks Statistik, således at bruttoresultaterne er repræsentative for befolkningen i relation til disse tre dimensioner.

Kilde: Carat Denmark A/S

MANAGEMENT SUMMARY

Call me har valgt at lancere et nyt univers/koncept på et meget konkurrencepræget marked - en satsning der har krævet mod og fokus. Medieinvesteringerne fra konkurrerende virksomheder er høje, hvorfor det kræver et stærkt koncept at skære igennem. Tv-kampagnerne har etableret et rigtig godt springbræt for 'Tal ordentlig' konceptet. Reklamefilmen huskes, modtages positivt og budskabet er blevet spredt. Fokus skal nu placeres på at styrke koblingen til Call me brandet – positiviteten omkring konceptet skal i højere grad tilskrives Call me. Konceptet må ikke gå tabt i forhold til taktiske reklamer og fokus på kortsigtet salg.

- Begge 'Tal ordentlig' Tv-kampagner har performeret rigtig flot i forhold til specifik reklameerindring samt reklameeffekt. Hhv. 78% og 74% kan huske at have set reklamefilmen. Sammenlignes dette med 1+ dækningen for kampagnen (88% og 78%) - ser vi, at hhv. 89% og 95% af de dækkede kan huske at have set reklamen (effekt).
- Reklamen er blevet vel modtaget. Hvor der i den første posttest (posttest1) var 67% som mente, at reklamefilmen var meget god eller god, er denne andel steget signifikant til 75% i den seneste test (posttest2). Grunden til dette skal primært findes i reklamens budskab – det er godt, relevant, sætter fokus på et samfundsproblem og fungerer som påmindelse om at holde en ordentlig tone i hverdagen.
- Reklamens budskab trænger klart igennem. Således er der hhv. 64% og 67%* som mener det er OK, at Call me er formidler af budskabet og hhv. 69% og 74% som mener at budskabet trænger klart igennem. Det er dog svært at tage stilling til, om reklamefilmen passer til Call me (hhv. 37% og 40%, * i meget høj grad + i høj grad ved ikke).

Kilde: Carat Denmark A/S

MANAGEMENT SUMMARY

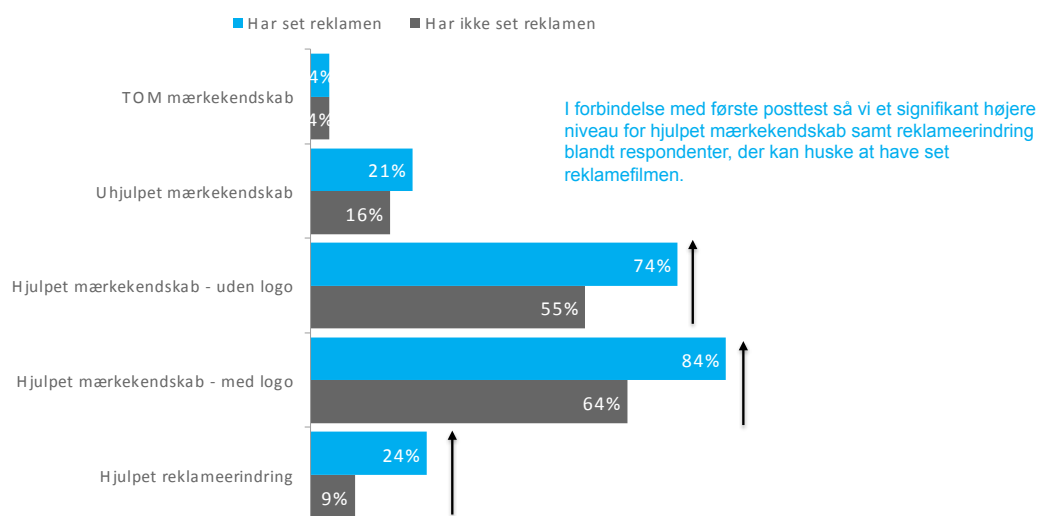
- Størstedelen af undersøgelsens respondenter mener, i høj eller nogen grad, at tonen er blevet skærpet i Danmark de seneste år (hhv. 64% og 61%) – hvilket antageligt medvirker til reklamefilmens positive modtagelse. Reklamefilmen forbindes overvejende med positivt stemte ord og dem flest nævner er interessant, inspirerende, genkendelig og tiltalende. Fra posttest1 til 2 er der sket signifikante stigninger for 6 af de 8 positive udsagn. For de resterende 2 ord er der tale om marginale stigninger.
- Linket til Call me som afsender er stadigvæk ikke så stærkt, som man kunne ønske sig. Hvor det i posttest1 var 29% der mente at kunne huske, at reklamen var for Call me, er det i posttest2 33% (marginal stigning). Hhv. 57% og 51% mener derimod, at reklamefilmen kunne have været for ethvert teleselskab eller at den kunne være for hvad som helst. Der ses dog løft i alle Call mes KPI'er på mærkekendskab. At kampagnen ikke virker "sælgende", er en af dens styrker – hvis fokus i højere grad havde været på Call me, var budskabet muligvis gået tabt?
- Fra posttest1 til 2 er der sket en signifikant stigning i andelen der mener at Reklamefilmen har ændret deres syn på Call me i en positiv retning (fra 29% til 36%). Flest svarer dog, at reklamen ikke har ændret deres syn på Call me (hhv. 58% og 52%).
- Der er sket en marginal stigning i andelen som min. i nogen grad får lyst til at søge yderligere information om mulighederne som kunde hos Call me (fra 25% til 30%). Det samme er tilfældet for andelen som i højere grad tage Call me med i deres overvejelser i forbindelse med fremtidigt valg af teleselskab (hhv. 31% og 35%).

Kilde: Carat Denmark A/S

KAMPAGNE RESULTATER



KEY PERFORMANCE INDICATORS // POSTTEST1

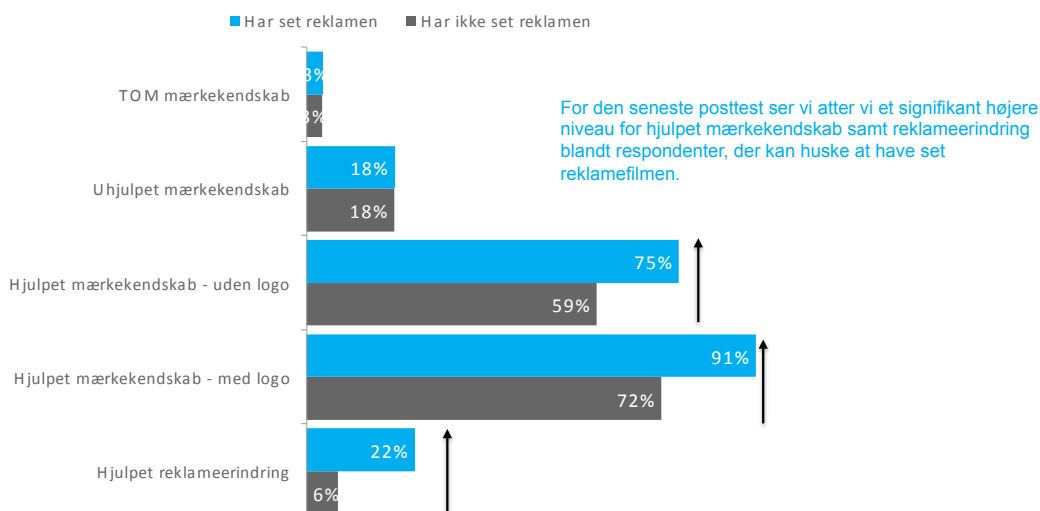


Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning (535 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

KEY PERFORMANCE INDICATORS // POSTTEST2

9



Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning (531 int.)

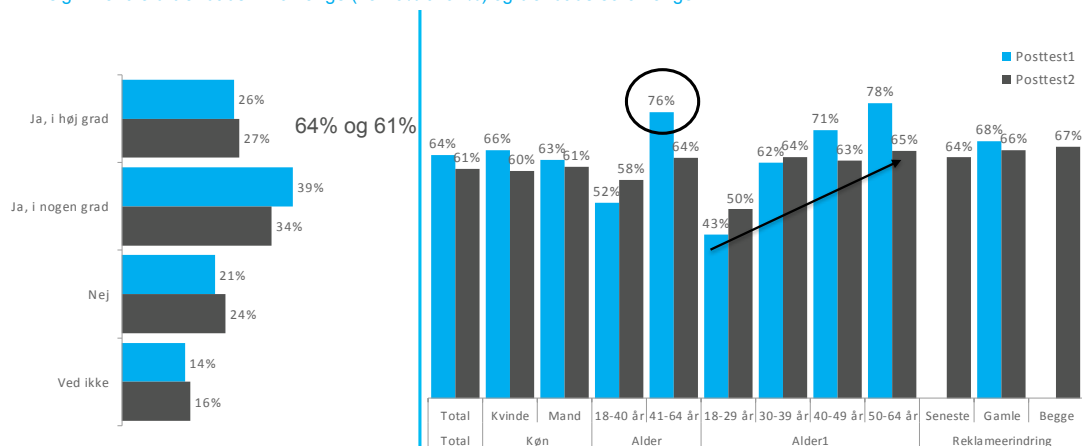
Kilde: Carat Danmark A/S

GENERELLE UDSAGN

10

Oplever du, at tonen er blevet skærpet i Danmark de senere år?

Fra første til anden posttest er der marginalt færre (fra 64% til 61%) af de adspurgte mener, i høj grad eller i nogen grad, at tonen er blevet skærpet i Danmark de senere år. Specielt i posttest1 er denne holdning mere udpræget jo ældre målgruppen er, men profilen i posttest1 er generelt bredere end i posttest1. Fra posttest1 til 2 er der sket et signifikant fald blandt de 41-64-årige (fra 76% til 64%) og blandt de 50-64-årige.



Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning (hiv. 535 og 531 int.)

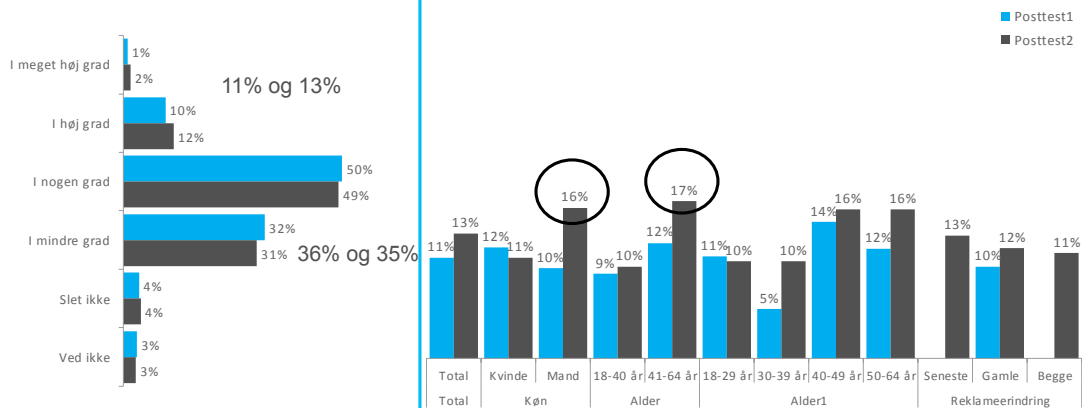
Kilde: Carat Danmark A/S

GENERELLE UDSAGN

I hvilken grad mener du, at vi generelt holder en ordentlig omgangstone i Danmark i dag?

Hhv. 11% og 13% mener, i meget høj grad eller i høj grad, at vi generelt holder en ordentlig omgangstone i Danmark i dag – mens hhv. 36% og 35% i mindre grad eller slet ikke mener dette.

I forhold til posttest1 er profilen blevet mere markant på mænd (signifikant stigning) og blandt de 41-64-årige.



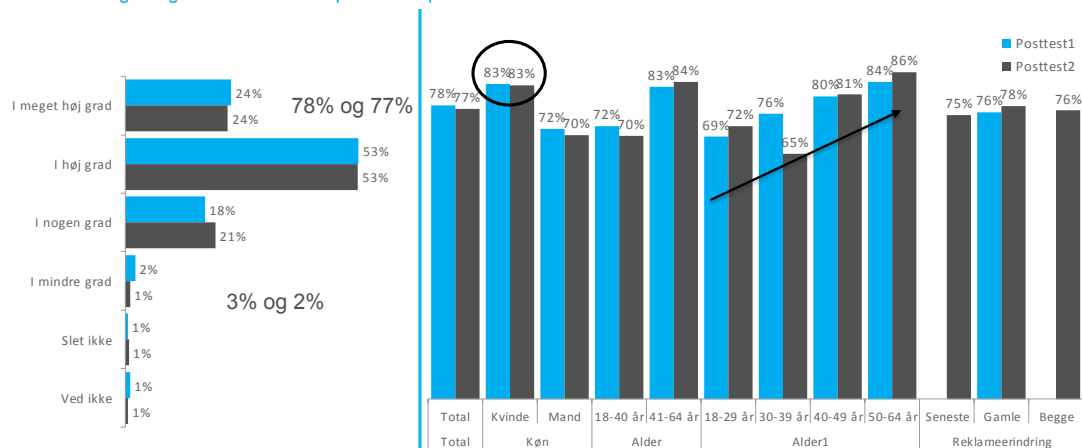
Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning (hhv. 535 og 531 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

GENERELLE UDSAGN

I hvilken grad fokuserer du selv på, at holde en ordentlig omgangstone overfor mennesker omkring dig?

Størstedelen (hhv. 78% og 77%) mener, i meget høj grad/i høj grad, at de selv fokuserer på at holde en ordentlig omgangstone overfor mennesker omkring dem. Det er stadig i højere grad kvinderne samt personer i de ældre aldersgrupper der, ifølge dem selv, fokuserer på at holde en ordentlig omgangstone. Der er ingen signifikante forskelle i profilen fra posttest1 til 2.



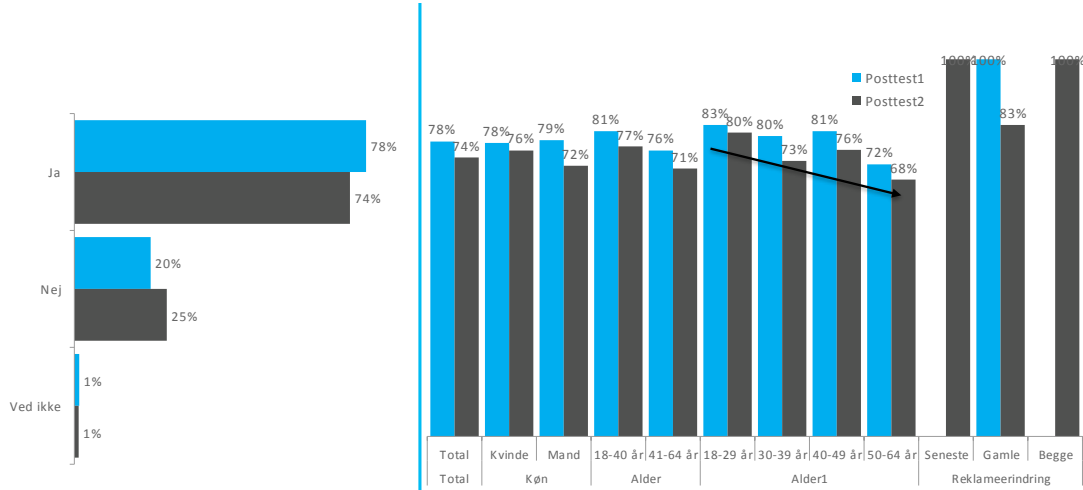
Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning (hhv. 535 og 531 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

SPECIFIK REKLAMEERINDRING

Kan du huske at have set denne reklame i TV inden for de seneste tre uger?

Hhv. 78% og 74% af de adspurgte kan huske at have set reklamefilmen fra Call me. Eneste tendens ret demografisk er lavere reklameerindring jo ældre, hvilket er en generelt tendens inden for reklameerindring.



Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen (hhv. 505 og 502 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

REKLAMEEFFEKT

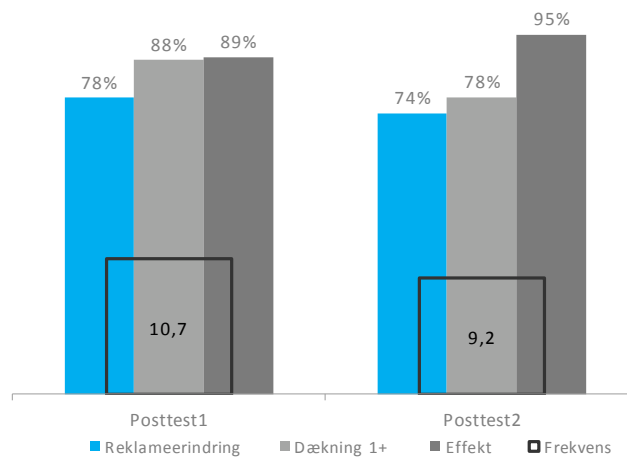
Kan du huske at have set denne reklame i TV inden for de seneste tre uger?

Carat benchmarks

14



74% kan huske at have set den seneste reklamefilm fra Call me. Sammenlignes dette med 1+ dækningen for kampagnen - ser vi, at 95% af de dækkede kan huske at have set reklamen (effekt). Der er tale om en flot effekt, der helt klart ligger over benchmarkniveau (samme som i posttest1).



Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen (hhv. 505 og 502 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

REKLAMEEFFEKT // P18-40 ÅR

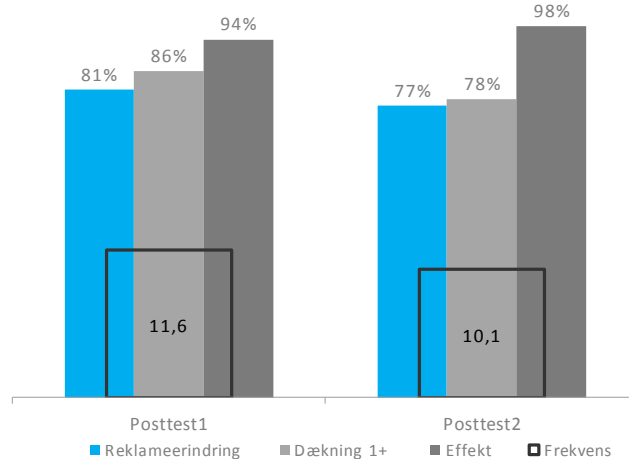
Kan du huske at have set denne reklame i TV inden for de seneste tre uger?

Carat benchmarks

15



77% af de adspurgte, i alderen 18-40 år, kan huske at have set reklamefilmen fra Call me. Sammenlignes dette med 1+ dækningen for kampagnen - ser vi, at 98% af de dækkede kan huske at have set reklamen (effekt). Igen er der tale om en flot effekt, der ligger over benchmarkniveau.



Base: P18-40 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen (hhv. 238 og 253 int.)

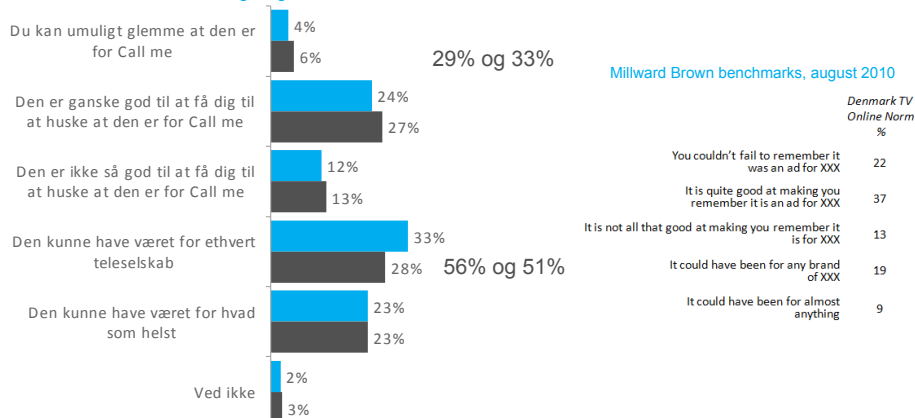
Kilde: Carat Denmark A/S

BRANDING

Tv-reklamen du så var for Call me. Hvilket af nedenstående udsagn mener du, passer bedst på reklamen?

16

Linket til Call me som afsender er ikke så stærkt, som man kunne ønske sig – er dog blevet marginalt bedre. Således mener hhv. 29% og 33%, i større eller mindre udstrækning, at man husker, at reklamen er for Call me. Hhv. 56% og 51% mener derimod, at reklamefilmen kunne have været for ethvert teleselskab (33% og 28%) eller at den kunne være for hvad som helst (23% og 23%). At kampagnen ikke virker "sælgende", er en af dens styrker – hvis fokus i højere grad havde været på Call me, var budskabet muligvis gået tabt?



Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen (hhv. 505 og 502 int.)

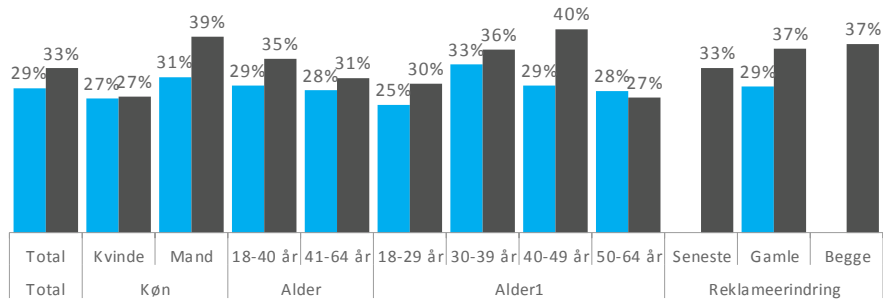
Kilde: Carat Denmark A/S

BRANDING – DEMOGRAFI

Tv-reklamen du så var for Call me. Hvilket af nedenstående udsagn mener du, passer bedst på reklamen?

Profilen for dem der i større eller mindre udstrækning, at man husker, at reklamen er for Call me, var i første posttest meget bred. I anden posttest er profilen blevet mere mænd og vi ser et naturligt højere niveau blandt dem som også husker spottet fra 1. burst.

■ Posttest1
■ Posttest2



Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen (hhv. 505 og 502 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

REKLAME LIKING

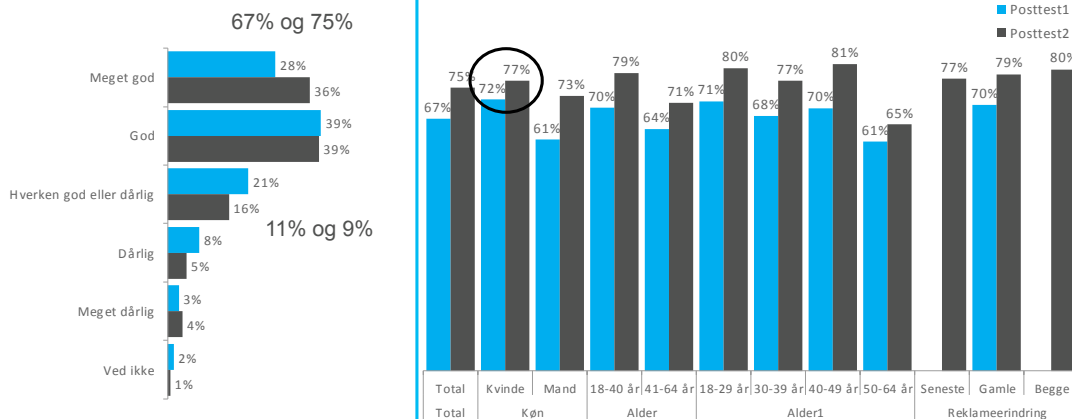
Hvad synes du alt i alt om reklamefilmen fra Call me? Vil du sige, at den er...

Carat benchmarks

>25% 25-38% 39-50% 50%<
☹️ 😐 😊 😄

18

Fra posttest1 til 2 er der sket en signifikant stigning i reklame liking (fra 67% til 75%). Niveaulet er stadig højere blandt de kvindelige respondenter samt personer, mens det er markant lavere blandt den ældste målgruppen. Der er sket signifikante stigninger blandt mænd, de 18-40-årige og de 40-49-årige.



Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen (hhv. 505 og 502 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

REKLAME LIKING – HVORFOR GOD?

Du fortalte, at du synes godt om reklamen. Hvad er årsagen til dette?

Den indeholder et samfundsrelevant budskab, som der fokuseres alt for lidt på.

- Fordi den har et meget vigtigt budskab.
- Det rammer plet med budskabet mod den hårde tone.
- Den har et relevant budskab, som alle burde leve efter. Tal ordentligt til andre mennesker.
- Et godt budskab som vi alle kan lære af, men man skal se den flere gange før man fanger at den faktisk er for Call me
- Får forhåbentlig folk til at overveje, hvordan de reagerer i lignende situationer.
- Super godt budskab. Har også lagt mærke til de andre film i serien. Kunne få mig til at overveje at skifte til Call me.
- Synes, den giver anledning til eftertanke og håber, den har en generel effekt på samfundet.
- Den giver et fantastisk budskab om takt og tone, navnet "CallMe" er meget imødekomende.
- Endelig en reklame med et godt budskab.
- Et sjældent godt budskab i en dansk reklame!

Et telefonselskab som ikke forvirrer med priserne, men som tager stilling til at vi skal tale ordenligt til hinanden. Det er SMUKT! (og grunden til at jeg kan huske Call me)

- Dejligt at se en reklame - også med et budskab, og ikke blot et salgssønske.
- Den har et budskab ud over at sælge.
- Den tænker ikke så meget på selskabet men på problemerne i vores samfund. Så som salgs reklameskilte er den ikke god, men som film hvor selskabet bekymrer sig om samfundet er den til ud.
- Den er heller ikke ladet med salgsbudskaber, hvilket gør, at den skiller sig ud.
- Det er et sympatisk salgstilbud at gøre opmærksom på den aggressive tone, der er ved at vinde fremgang
- Det er nok årets bedste reklame, den fokuserer på andet end bare reklame, den har et godt budskab
- Da der reklameres for et teleselskab, fungerer denne reklame både opdragende, men også som egentlig reklame. Alt i alt en smart og forfriskende reklame
- Det er anderledes og derfor lægger man mærke til det. Call Me brander sig ikke på billig telefoni, men på værdier og det fungerer godt.
- Den har fat i et reelt problem og reklamerer diskret for sig selv. Er dog ikke sikker på at jeg kan huske at det er for Call me

Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen + syntes meget godt/godt om reklamen (376 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

REKLAME LIKING – HVORFOR DÅRLIG?

Du fortalte, at du synes dårligt om reklamen. Hvad er årsagen til dette?

Utroværdig / spekulativ

- Virker ikke troværdig, oplever ikke noget sådant i min hverdag
- Total overdrevet ikke realistisk
- Jeg synes den er ekstremt overdrevet, og i hvert fald ikke sådan som jeg opfatter "stemningen i Danmark", har nogle gange oplevet folk i trafikken råbe, men det sker virkelig sjældent!
- Har ikke oplevet mennesker, der opfører sig på denne måde.
- Jeg tvivler stærkt på at en mor ville tillade sit barn at tale sådan til voksne, jeg synes ikke den er godt klippet, og den fortæller ikke noget om Call me som selskab.
- Det ville nok være bedre for dem, at reklamere for billige priser. Den giver ingen mening. Har aldrig oplevet nogen kalde mig "store spasser". I øvrigt - Hvad gør Call Me i kampen mod den hårde tone? (Den hårde tone, som åbenbart de kun kender)

Ingen sammenhæng mellem budskab og produkt

- Jeg bryder mig ikke om den tone, det er ikke noget der tiltaler mig og jeg vil altid forbinde det med det selskab
- De burde koncentrere sig om mobiltelefoni, i stedet for at prøve at redde verdenen.. Irriterende de blander sig i samfundet, når de ikke har noget at sige.
- Reklamen har intet med et mobilselskab af gøre det kunne være fra sundhedsstyrelsen
- Synes ikke den passer til en reklame om et mobilselskab.
- Synes ikke det er op til et teleselskab at minde folk om, at opføre sig ordentligt.
- Man ved ikke hvad den reklamerer for
- Kedelig og ikke noget med telefoner at gøre

Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen + syntes meget dårlig/dårligt om reklamen (43 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

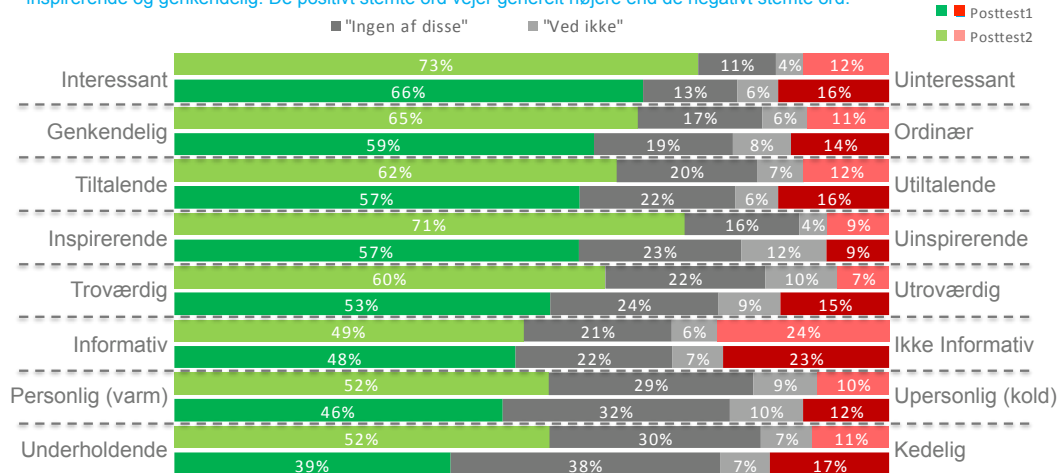
ORD ASSOCIATION

Hvilke af følgende ord/udsagn mener du, passer på reklamefilmen?

Interessant
Genkendelig
Troværdig
Underholdende
Inspirerende
Personlig (varm)
Tiltalende
Informativ

21

Fra posttest1 til 2 er der sket en signifikant stigning i andelen der mener at interessant, genkendelig, inspirerende, troværdig, personlig og underholdende. I posttest2 finder respondenterne i højeste grad reklamefilmen interessant, inspirerende og genkendelig. De positivt stemte ord vejer generelt højere end de negativt stemte ord.



Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen (hhv. 505 og 502 int.)

Kilde: Carat Danmark A/S

BUDSKABSFORSTÅELSE

Call me vil med reklamen gerne fortælle at ... I hvilken grad mener du, at dette budskab trænger klart igennem?

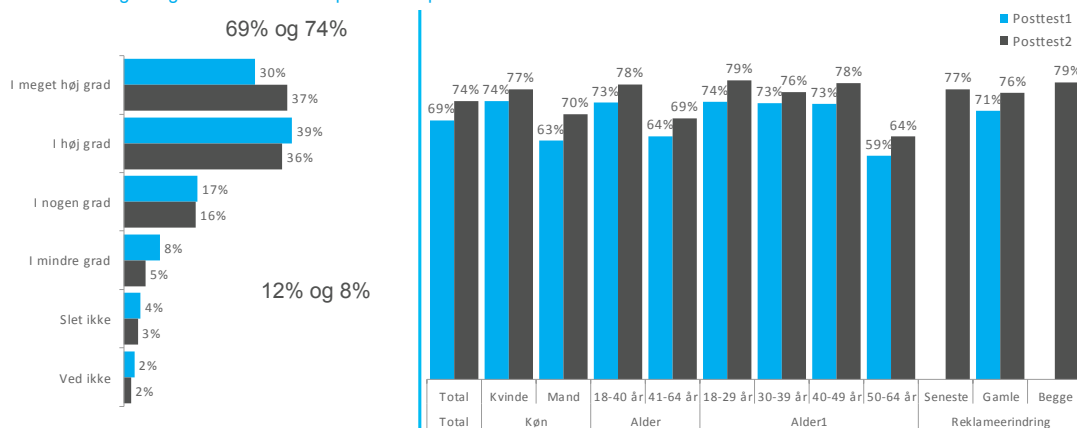
Carat benchmarks

22

"Omgangstonen er blevet skærpet i Danmark, og hårde ord gør ondt, på dem de rammer. I stedet bør man tale ordentligt - det koster ikke noget, og din dag bliver bedre af det."

Hhv. 69% og 74% mener, at budskabet trænger klart igennem – et niveau der ligger over benchmarks. Niveaulet er højere blandt de kvindelige respondenter, personer der kan huske at have set reklamefilmen samt P18-40 år.

Der er ingen signifikante forskelle i profilen fra posttest1 til 2.



Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen (hhv. 505 og 502 int.)

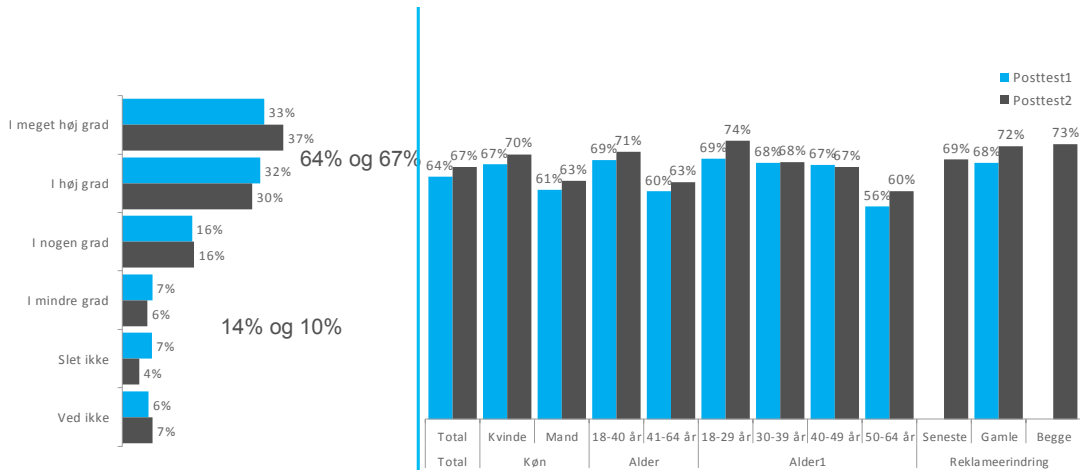
Kilde: Carat Danmark A/S

CALL ME SOM FORMIDLER AF BUDSKABET

I hvilken grad mener du, at det er OK, at Call me er formidler af dette budskab?

Hhv. 64% og 67% af de adspurgte mener, i meget høj grad eller i høj grad, at det er OK, at Call me er formidler af 'Tal ordentligt' budskabet. Niveauet er højere blandt de yngre og lavere blandt de ældre.

Der er ingen signifikante forskelle i profilen fra posttest1 til 2.



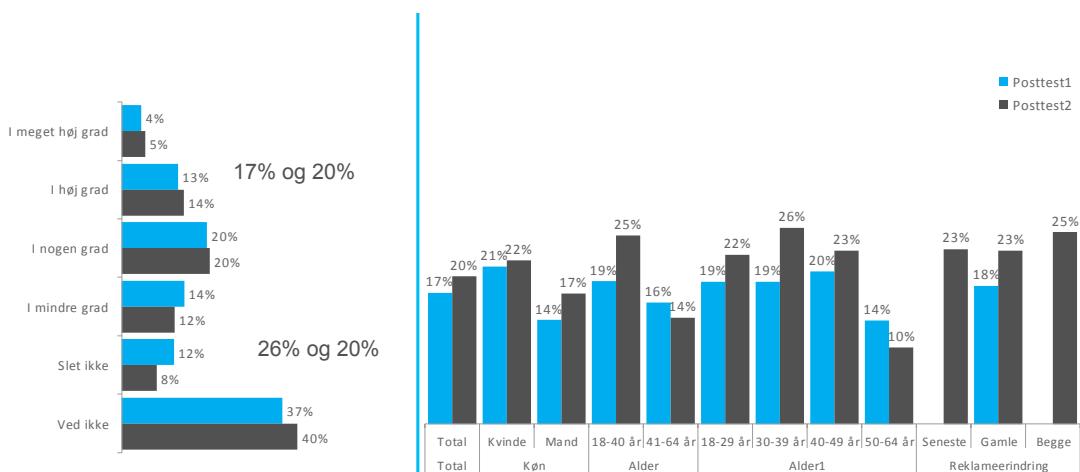
Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen (hhv. 505 og 502 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

PASSER REKLAMEFILMEN TIL CALL ME?

I hvilken grad mener du, at reklamefilmen passer til Call me?

1 ud af 5 mener, i meget høj grad eller i høj grad, at reklamefilmen passer til Call me – dette niveau er højere blandt kvinder. Flest svarer dog 'ved ikke' til spørgsmålet. Der er ingen signifikante forskelle i profilen fra posttest1 til 2.



Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen (hhv. 505 og 502 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

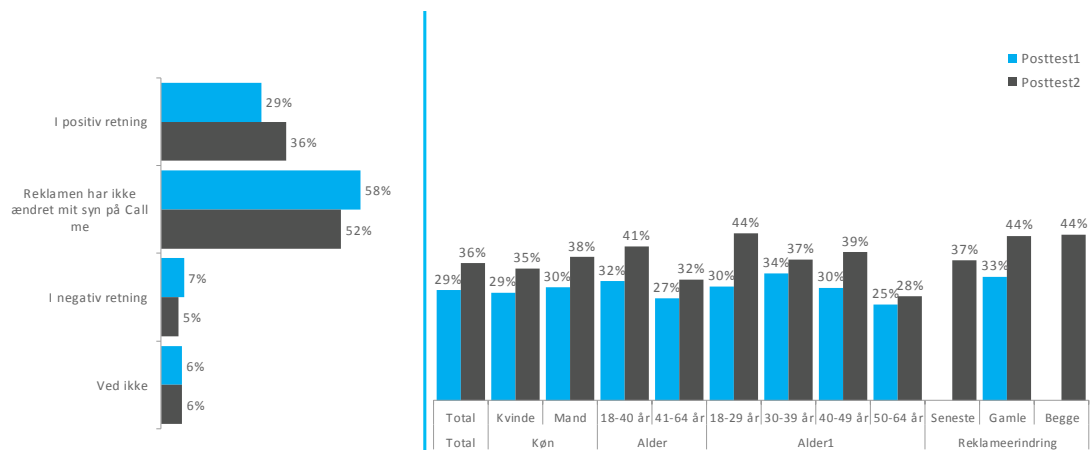
ÆNDRET SYN PÅ CALL ME?

I hvilken retning har reklamen ændret dit syn på Call me?

Der er sket en signifikant stigning i andelen der angiver at reklamen har ændret deres syn på Call me (fra 29% til 36%).

Flest (hhv. 58% og 52%) svarer, at reklamen ikke har ændret deres syn på Call me.

Fra posttest1 til 2 er der sket signifikante stigninger blandt mænd, de 18-40-årige og de 18-29-årige.



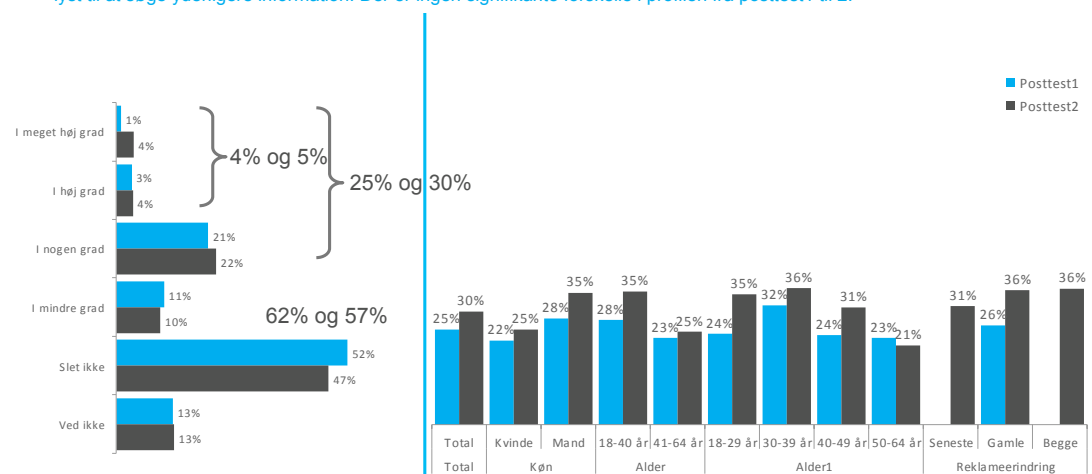
Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen (hhv. 505 og 502 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

INFORMATIONSSØGNING?

I hvilken grad har reklamefilmen givet dig lyst til at søge yderligere information om mulighederne som kunde hos Call me?

Der er sket en marginal stigning i andelen som min. i nogen grad får lyst til at søge yderligere information om mulighederne som kunde hos Call me (fra 25% til 30%). Størstedelen (hhv. 52% og 47%) svarer dog, at reklamefilmen slet ikke giver dem lyst til at søge yderligere information. Der er ingen signifikante forskelle i profilen fra posttest1 til 2.



Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen + ikke Call me kunde (hhv. 479 og 474 int.)

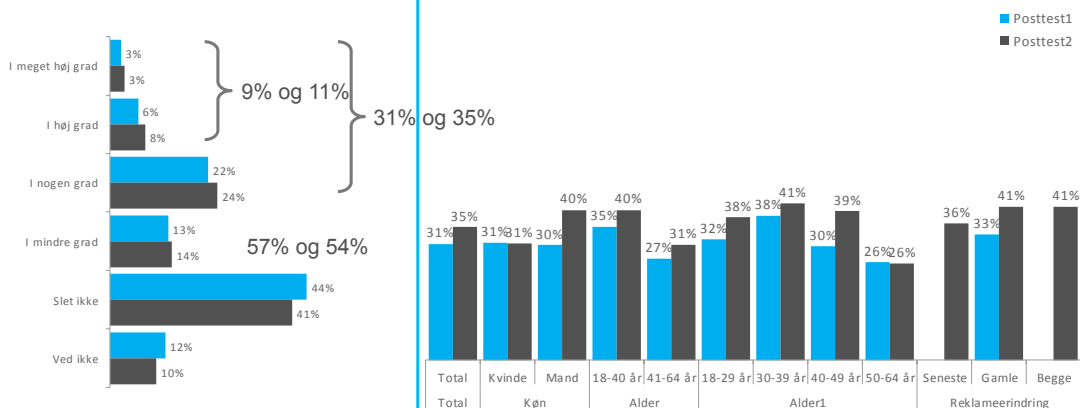
Kilde: Carat Denmark A/S

FREMTIDIG OVERVEJELSE AF CALL ME

Blandt ikke
Call me kunder 27

I hvilken grad har reklamefilmen inspireret dig til at tage Call me med i dine overvejelser i forbindelse med fremtidigt valg af teleselskab?

Respondenterne vil i højere grad tage Call me med i deres overvejelser i forbindelse med fremtidigt valg af teleselskab (hvh. 31% og 35%) – end de vil søge yderligere information om mulighederne som kunde hos Call me nu (25% og 30%).
Eneste signifikante ændring fra posttest1 til 2, er stigningen blandt mænd (fra 30% til 35%)



Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen + ikke Call me kunde (hvh. 479 og 474 int.)

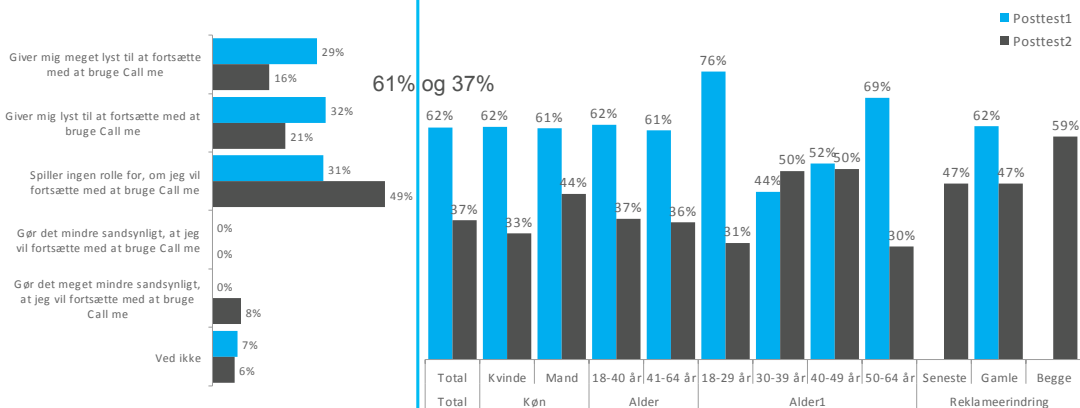
Kilde: Carat Denmark A/S

FREMTIDIG BRUG AF CALL ME

Blandt
Call me kunder 28

Hvordan vil du mene, at reklamen vil påvirke din brug af Call me?

Blandt nuværende Call me kunder (meget små baser på 27 interview i begge test), har reklamefilmene overvejende haft en positiv effekt på kundens fremtidige brug af Call me. Fra posttest1 til 2 falder andelen godt nok fra 61% til 37%, men de små baser gør at faldet ikke er signifikant. Eneste signifikante fald ses blandt de 18-29-årige.



Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen + Call me kunde (hvh. 27 og 27 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

APPENDIKS



KONTAKTINFORMATION

- Denne rapport er udarbejdet af Carat Deep Blue i samarbejde med Call me
- Carat Deep Blue er mediebureauet Carats kommunikationsstrategiske afdeling. Deep Blue blev lanceret i februar 2009 og er bureauets spydspids inden for analyse, strategi og kreativitet.
- Spørgsmål eller kommentarer kan rettes til
[Tania Elise Wraae Folting](#)
 Senior Marketing Researcher
 T: +45 77 400 704 | M: +45 27 79 15 16 | E: tania.folting@carat.com
- Yderligere informationer om Carat Deep Blue kan findes på
www.deepbluedenmark.dk
www.carat.dk

REKLAME LIKING – HVORFOR GOD?

Du fortalte, at du synes godt om reklamen. Hvad er årsagen til dette?

Budskabet er godt, relevant, sætter fokus på et samfundsproblem og fungerer som påmindelse

- "Den har et godt budskab. Vi skal være bedre til at tale ordentlig til folk"
- "Det er et godt budskab. Uanset om man er enig i præmissen, at tonen er blevet hårdere, kan man ikke være uenig i, at man skal tale pænt til hinanden"
- "Den rammer spot on på en stigende mig-mig-mig problematik der er blevet så udbredt i DK"
- "Jeg synes den sætter fokus på et voksende problem i danmark, og skaber en sund debat om emnet."
- "det fortjener den aller største respekt at CallMe tager fat på dette stadigt stigende problem."
- "Det ønsker at vi skal tale pænt til hinanden hvilket er en gode ting og som vi desværre glemmer engang imellem."
- "den minder os om at tale ordentligt til vores medmennesker."

Ikke "sælgende"

- "En yderst smuk reklame, hvor fokuset ikke er på at sælge et produkt, men i stedet for en opsang til danskerne. Så flot, at Call Me vil bruge penge på denne kampagne! Det vil de blive husket for, så det er en god ting for dem."
- "Den er anderledes og tvinger mig ikke til at tage stilling til 17 forskellige oplysninger som selskabet gerne vil proppe ind mellem ørerne på mig på 25 sekunder. Her er to budskaber: 1 tal pænt, 2 vi er et mobilselskab."
- "Den trykker der hvor folk ved at de fejler. Den går længere 'ind' end bare endnu et tilbud om billig mobiltelefoni"
- "Den markerer en stillingtagen fra Call Me, uden at forsøge at sælge andet. Det er forfriskende, og det er et vigtigt emne reklamen berører."
- "Den har et budskab ud over det sædvanlige: "KØB MERE""
- "Jeg synes det er meget fedt at de tør, og vil tage et emne som dette op i reklamer. Meget mere af den slags tak. Reklamer med holdninger"

Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen + syntes meget godt/godt om reklamen (337 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

REKLAME LIKING – HVORFOR DÅRLIG?

Du fortalte, at du synes dårligt om reklamen. Hvad er årsagen til dette?

Utroværdig / spekulativ

- "Jeg synes ikke man skal profilere sig på et sådan emne. Jeg har ingen fornemmelse af at budskabet er dybtfølt og er udelukkende forreklamens og omtalens skyld"
- "utroværdig. Jeg tror, de forsøger at skabe et image som socialt engagerede, mens deres egentlige fokus er på, hvordan de maksimerer deres profit, derfor virker reklamen spekulativ og kold."
- "de er kun ude på at tjene penge og er ligeglad med omgangstonen"
- "tror de kan sælge mobilabn.på grund af tage de emne op."
- "Den spiller på "det gode budskab", og det virker så falskt"
- "Den siger ikke noget om produktet men er mere noget man forventer fra en obs reklame. Senere reklamere, forsøger så at hægte produktet på den her "feelgood" kampagne. Virker uærligt"
- "Metervare med "sukkersød" stemme - prøver at "score" på den verden, bl.a. CallMe og andre lavtstående selskaber har skabt - I er selv med til at skabe det overfladiske samfund vi har i dag - p.g.a Jeres reklame fis og trend med hvad er korrekt etc"

Ingen sammenhæng mellem budskab og produkt

- "synes ikke om tonen og kan slet ikke forbinde den med et mobilselskab"
- "Udtaler sig om noget, som ikke har med produktet at gøre"
- "Hvad har det lige med mobiltelefoni at gøre? Sådan taler jeg aldrig i en telefon. Der jo nok noget galt med folk som taler sådan til hinanden."
- "Det er helt rigtigt at vi skal tale ordenligt, men at blande det sammen med et teleselskab er pladt!"
- "Et god budskab, men ikke relevant for et teleselskab"
- "Den har ikke noget med et teleselskab at gøre"

Base: P18-64 år, der helt eller delvist betaler egen mobilregning + kunne både se og høre reklamefilmen + syntes meget dårlig/dårligt om reklamen (56 int.)

Kilde: Carat Denmark A/S

SPØRGESKEMA

Enkelt svar

Sp.1 Oplever du, at tonen er blevet skærpet i Danmark de senere år?

1. Ja, i høj grad
2. Ja, i nogen grad
3. Nej
4. Ved ikke

Batteri

Sp.1.1 I hvilken grad mener du, at vi generelt holder en ordentlig omgangstone i Danmark i dag?

Sp.1.2 I hvilken grad fokuserer du selv på, at holde en ordentlig omgangstone overfor mennesker omkring dig?

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

Tekst - Afspil reklamefilm

Du skal nu se en reklamefilm. Husk at have højtalene tændt.

> Filmen afspilles

Enkelt svar

Sp.2 Kunne du se filmen?

1. Jeg kunne både se og høre filmen
2. Jeg kunne se, men ikke høre filmen
3. Jeg kunne høre, men ikke se filmen
4. Jeg kunne hverken se eller høre filmen
5. Billed- og lyd kvaliteten var for dårlig til, at jeg kan vurdere indholdet i filmen

Hvis sp.2=2-5 => AFSLUT

Enkelt svar - Vis stillbilleder af TV spot

Sp.3 Kan du huske at have set denne reklame i TV inden for de seneste tre uge?

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

Enkelt svar - Vis stillbilleder af TV spot

Sp.4 Tv-reklamen du så var for Call me. Hvilket af nedenstående udsagn mener du, passer bedst på reklamen?

1. Du kan umulig glemme at den er for Call me
2. Den er ganske god til at få dig til at huske at den er for Call me
3. Den er ikke så god til at få dig til at huske at den er for Call me
4. Den kunne have været for ethvert teleselskab
5. Den kunne have været for hvad som helst
6. Ved ikke

Enkelt svar - Vis stillbilleder af TV spot

Sp.5 Hvad synes du alt i alt om reklamefilmen fra Call me? Vil du sige, at den er...

1. Meget god
2. God
3. Hverken god eller dårlig
4. Dårlig
5. Meget dårlig
6. Ved ikke

Halvåbent enkelt svar - Hvis Sp.5=1-2 - Vis stillbilleder af TV spot

Sp.5a Du fortalte, at du synes godt om reklamen. Hvad er årsagen til dette?

Notér venligst: _____
Ved ikke

Halvåbent enkelt svar - Hvis Sp.5=4-5 - Vis stillbilleder af TV spot

Sp.5b Du fortalte, at du synes dårligt om reklamen. Hvad er årsagen til dette?

Notér venligst: _____
Ved ikke

SPØRGESKEMA

Batteri - Randomiser - Vis stillbilleder af TV spot

Sp.6 Hvilke af følgende ord/udsagn mener du, passer på reklamefilmen?

Angiv gerne flere svar.

Tiltalende	Uttalende
Informativ	Ikke informativ
Interessant	Uinteressant
Troværdig	Utroværdig
Genkendelig	Ordinær
Underholdende	Kedelig
Inspirerende	Uinspirerende
Personlig (varm)	Upersonlig (kold)

Ingen af disse
Ved ikke

Enkelt svar - Vis stillbilleder af TV spot

Sp.7 Call me vil med reklamen gerne fortælle at: "Omgangstone er blevet skærpet i Danmark, og hårde ord gør ondt, på dem de rammer. I stedet bør man tale ordentligt - det koster ikke noget, og din dag bliver bedre af det." I hvilken grad mener du, at dette budskab trænger klart igennem?

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

Enkelt svar - Vis stillbilleder af TV spot

Sp.8 I hvilken grad mener du, at det er OK, at Call me er formidler af dette budskab?

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

Enkelt svar - Vis stillbilleder af TV spot

Sp.9 I hvilken grad mener du, at reklamefilmen passer til Call me?

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

Enkelt svar - Vis stillbilleder af TV spot

Sp.10 I hvilken retning har reklamen ændret dit syn på Call me?

1. I positiv retning
2. Reklamen har ikke ændret mit syn på Call me
3. I negativ retning
4. Ved ikke

Enkelt svar - Vis stillbilleder af TV spot

Sp.11 I hvilken grad har reklamefilmen givet dig lyst til at søge yderligere information om mulighederne som kunde hos Call me?

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

Hvis tracking sp.6*#5 => Sp.13

Enkelt svar - Vis stillbilleder af TV spot

Sp.11 I hvilken grad har reklamefilmen givet dig lyst til at søge yderligere information om mulighederne som kunde hos Call me?

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

SPØRGESKEMA

Hvis tracking sp.6*#5 => Sp.12

Enkelt svar - Vis stillbilleder af TV spot

Sp.12 Hvordan vil du mene, at reklamen vil påvirke din brug af Call me?

1. Giver mig meget lyst til at fortsætte med at bruge Call me
2. Giver mig lyst til at fortsætte med at bruge Call me
3. Spiller ingen rolle for, om jeg vil fortsætte med at bruge Call me
4. Gør det mindre sandsynligt, at jeg vil fortsætte med at bruge Call me
5. Gør det meget mindre sandsynligt, at jeg vil fortsætte med at bruge Call me
6. Ved ikke

Hvis tracking sp.6*#5 => Sp.13

Enkelt svar - Vis stillbilleder af TV spot

Sp.13 I hvilken grad har reklamefilmen inspireret dig til at tage Call me med i dine overvejelser i forbindelse med fremtidigt valg af teleselskab?

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

*Sp.6 Hvilke af følgende mobiltelefoniselskaber benytter du i dag? = Call me

Bilag 2. Wilke-undersøgelse fra maj 2013.



Sp1 Oplever du, at tonen er blevet skærpet i Danmark de senere år?	Ja, i høj grad	24,5%
	Ja, i nogen grad	49,2%
	Nej	19,7%
	Ved ikke	6,6%
Total		100,0%
		Procent
Sp1a Hvad tror du den skærpede tone skyldes?	Vi er mere stressede	39,%
	Vi har flere indestængte aggressioner	15,5%
	Vi er blevet mere egoistiske	59,1%
	Vi viser mindre hensyn og er generelt mindre høflige i det offentlige rum	64,7%
	Vi er mindre bevidste om, at hårde ord gør folk kede af det	23,7%

	Vi er blevet for mange trafikanter	6,9%
	Vi har fået mulighed for at være anonyme, fx på nettet	41,7%
	Andet; Beskriv årsagen	8,0%
Total		259,4%
		Procent
Sp2 Har du følt dig overfuset eller på anden måde verbalt forulempet i det offentlige rum inden for den seneste måned?	Ja	12,7%
	Nej	85,1%
	Ved ikke	2,2%
Total		100,0%
		Procent
Sp2a I hvilke(n) situation(er)?	I trafikken	41,2%
	På mit arbejde	24,9%
	På mit uddannelses-/studiested	2,6%
	I butik/supermarked	22,0%

	Over telefonen	9,0%
	På sms	4,1%
	På Facebook	10,1%
	På internettet, fx i en online debat	11,2%
	Andet sted; Notér hvor:	16,5%
Total		141,5%
		Procent
Sp3 Hvordan påvirker det dig at blive overfuset eller verbalt forulempet? Vælg det svar der passer bedst	Jeg bliver meget rystet og/eller ked af det	22,7%
	Jeg bliver bange for at det kan føre til fysisk vold	5,0%
	Jeg bliver lidt forskrækket men ryster det hurtigt af mig	24,1%
	Jeg svarer igen og får afløb for det	18,1%
	Jeg lader mig ikke gå på af det	18,2%
	Jeg har aldrig følt mig overfuset eller verbalt forulempet	11,9%

Total		100,0%
		Procent
Sp4 Hvornår har du sidst selv overfuset eller verbalt forulempet nogen i det offentlige rum?	I den seneste uge	1,3%
	I den seneste måned	2,7%
	Inden for det seneste halve år	7,8%
	Længere tid siden	16,1%
	Husker ikke	25,8%
	Jeg har aldrig overfuset eller forulempet nogen	41,2%
	Ved ikke	4,9%
Total		100,0%
		Procent
Sp4a I hvilken situation?	I trafikken	33,7%
	På mit arbejde	21,9%
	På mit uddannelses-/studiested	4,3%

	I butik/supermarked	19,9%
	Over telefonen	14,3%
	På sms	0,8%
	På Facebook	6,4%
	På internettet, fx i en online debat	7,3%
	Andet sted; hvor?	18,7%
Total		127,2%
		Procent
Sp5 Hvad tror du kunne medvirke til at forbedre tonen i det offentlige rum?	En kampagne for takt og tone	47,9%
	Undervisning i folkeskolen	38,9%
	Obligatoriske afspændingsøvelser på arbejdspladser og uddannelsessteder	6,9%
	En betalingsring, så der er færre biler på vejene	2,7%
	Mere sex	12,4%
	At jeg selv begynder at tænke	37,7%

	over, hvordan jeg taler	
	Bedre børneopdragelse	5,1%
	Større tolerance / respekt for andre	2,4%
	Andet; beskriv:	9,6%
	Ved ikke	2,4%
Total		166,0%
		Procent
Sp4b Fortryder du din opførsel?	Ja	21,9%
	Nej	72,3%
	Ved ikke	5,7%
Total		100,0%
		Procent
Sp6 Oplever du, at danskerne	Ja, i høj grad	2,3%

generelt tager hensyn til hinanden i trafikken i dag?	Ja, i nogen grad	56,3%
	Nej	38,0%
	Ved ikke	3,3%
Total		100,0%
		Procent
Sp7 Synes du, at der er en hårdere tone i trafikken end i andre sociale sammenhænge?	Ja	43,4%
	Nej	34,5%
	Ved ikke	22,2%
Total		100,0%
		Procent
Sp8.1 I hvor høj grad oplever du, at danskerne tager hensyn til hinanden, når de benytter Bil	1 I meget lav grad	5,3%
	2	8,6%
	3	14,1%
	4	13,1%
	5	20,6%

	6	14,6%
	7	12,7%
	8	5,0%
	9	0,6%
	10 I meget høj grad	0,4%
	Ved ikke	4,9%
Total		100,0%
		Procent
Sp8.2 I hvor høj grad oplever du, at danskerne tager hensyn til hinanden, når de benytter Cykel	1 I meget lav grad	9,3%
	2	10,1%
	3	12,9%
	4	11,6%
	5	16,1%
	6	10,8%
	7	10,1%
	8	5,4%

	9	1,9%
	10 I meget høj grad	0,9%
	Ved ikke	10,9%
Total		100,0%
		Procent
Sp8.3 I hvor høj grad oplever du, at danskerne tager hensyn til hinanden, når de færdes til fods (fodgænger)	1 I meget lav grad	3,3%
	2	4,0%
	3	6,7%
	4	7,7%
	5	17,9%
	6	16,6%
	7	17,0%
	8	13,6%
	9	5,1%
	10 I meget høj grad	2,8%
	Ved ikke	5,3%

Total		100,0%
		Procent
Sp8.4 I hvor høj grad oplever du, at danskerne tager hensyn til hinanden, når de benytter Regionaltog	1 I meget lav grad	1,2%
	2	2,0%
	3	4,5%
	4	4,9%
	5	11,3%
	6	9,4%
	7	11,6%
	8	7,7%
	9	3,0%
	10 I meget høj grad	1,2%
	Ved ikke	43,0%
Total		100,0%
		Procent

Sp8.5 I hvor høj grad oplever du, at danskerne tager hensyn til hinanden, når de benytter S-tog/Metro	1 I meget lav grad	2,3%
	2	2,8%
	3	4,8%
	4	7,7%
	5	12,8%
	6	8,5%
	7	8,9%
	8	4,1%
	9	1,4%
	10 I meget høj grad	0,7%
	Ved ikke	46,0%
Total		100,0%
		Procent
Sp8.6 I hvor høj grad oplever du, at danskerne tager hensyn til hinanden, når de benytter Bus	1 I meget lav grad	2,7%
	2	2,9%
	3	7,0%

	4	9,6%
	5	16,1%
	6	12,0%
	7	12,1%
	8	8,6%
	9	2,1%
	10 I meget høj grad	1,1%
	Ved ikke	25,7%
Total		100,0%
		Procent
Sp9 Tager du selv hensyn til andre i trafikken?	Ja, i høj grad	51,9%
	Ja, i nogen grad	47,0%
	Nej	0,2%
	Ved ikke	0,9%
Total		100,0%

		Procent
Sp10.1 I hvor høj grad tager du selv hensyn til andre, når du benytter Bil	1 I meget lav grad	0,6%
	2	0,3%
	3	0,2%
	4	1,2%
	5	5,4%
	6	8,7%
	7	15,4%
	8	25,6%
	9	15,2%
	10 I meget høj grad	14,3%
	Ved ikke	13,0%
Total		100,0%
		Procent
Sp10.2 I hvor høj grad tager du selv hensyn til andre, når du benytter	1 I meget lav grad	0,4%
	2	0,1%

Cykel	3	0,7%
	4	0,7%
	5	5,3%
	6	7,9%
	7	14,3%
	8	23,2%
	9	14,2%
	10 I meget høj grad	14,0%
	Ved ikke	19,2%
Total		100,0%
		Procent
Sp10.3 I hvor høj grad tager du selv hensyn til andre, når du færdes til fods (fodgænger)	1 I meget lav grad	0,4%
	2	0,1%
	3	0,5%
	4	1,5%
	5	5,4%

	6	7,3%
	7	15,0%
	8	26,6%
	9	18,4%
	10 I meget høj grad	20,4%
	Ved ikke	4,4%
Total		100,0%
		Procent
Sp10.4 I hvor høj grad tager du selv hensyn til andre, når du benytter Regionaltog	1 I meget lav grad	0,3%
	3	0,1%
	4	1,2%
	5	5,0%
	6	3,7%
	7	10,7%
	8	14,9%
	9	11,2%

	10 I meget høj grad	9,8%
	Ved ikke	43,0%
Total		100,0%
		Procent
Sp10.5 I hvor høj grad tager du selv hensyn til andre, når du benytter S-tog/Metro	1 I meget lav grad	0,3%
	2	0,1%
	3	0,1%
	4	1,4%
	5	4,4%
	6	4,7%
	7	10,9%
	8	15,8%
	9	8,5%
	10 I meget høj grad	9,0%
	Ved ikke	44,9%
Total		100,0%

		Procent
Sp10.6 I hvor høj grad tager du selv hensyn til andre, når du benytter Bus	1 I meget lav grad	0,3%
	2	0,2%
	3	0,2%
	4	1,8%
	5	6,2%
	6	6,3%
	7	13,2%
	8	20,7%
	9	11,8%
	10 I meget høj grad	12,1%
	Ved ikke	27,1%
Total		100,0%
		Procent
Sp11 Har du nogensinde gjort	Vrisset for dig selv eller rystede	84,0%

følgende til/på grund af en medtrafikanter (bilist, cyklist, fodgænger mm.)	på hovedet	
	Råbt af vedkommende	22,7%
	Givet vedkommende fingeren	21,1%
	Ingen af disse	11,0%
Total		138,8%
		Procent
Sp12 Har du nogensinde oplevet følgende fra en medtrafikanter (bilist, cyklist, fodgænger mm.)	Vedkommende vrissede for sig selv eller rystede på hovedet af mig	56,3%
	Vedkommende råbte efter mig	46,4%
	Vedkommende gav mig fingeren	46,8%
	Ingen af disse	18,7%
Total		168,2%
		Procent
Sp13 Hvilket parti stemte du på ved sidste folketingsvalg i 2011?	A - Socialdemokratiet	21,1%
	B - Det Radikale Venstre	12,9%

	C - Det Konservative Folkeparti	7,1%
	F - Socialistisk Folkeparti	12,3%
	I - Liberal Alliance	4,3%
	O - Dansk Folkeparti	6,4%
	V - Venstre	20,7%
	Ø - Enhedslisten	7,1%
	Stemte ikke	6,7%
	Ved ikke	1,5%
Total		100,0%
		Procent
Sp14 Hvilke medier anvender du til at følge med i dansk politik?	Regionale og lokale aviser (print)	37,6%
	Landsdækkende aviser (print)	36,2%
	Nyhedssites (bt.dk, politiken.dk, dr.dk, tv2.dk, berlingske.dk, jp.dk mfl.)	63,9%
	TV-nyheder (TV Avisen, TV2 nyhederne, TV2 news, Deadline, Søndagsmagasinet mfl.)	88,2%

	TV-shows (DR Debatten, Aftensshowet, Go Morgen DK, DR2 Morgen mfl.)	41,8%
	Radio	52,3%
	Sociale medier (blogs, Facebook, Twitter mfl.)	26,2%
	Andet; beskriv:	3,2%
Total		349,4%
		Procent
Sp15 Hvad synes du om tonen i dansk politik?	Den er meget negativ	17,5%
	Den er negativ	51,8%
	Den er passende (hverken eller)	28,7%
	Den er positiv	1,8%
	Den er meget positiv	0,3%
Total		100,0%
		Procent

Sp15a Hvorfor synes du tonen er negativ?	Politikernes tone er blevet hårdere i debatten	36,2%
	Politikerne laver skræmmekampagner mod hinanden	63,9%
	Politikerne er blevet langt mere personlige i den offentlige debat	60,2%
	Politikerne taler uden om og svarer ikke på det, de bliver spurgt om?	74,5%
	Politikerne bruger mere tid på at kritisere modparten end på at tale om egen politik	80,0%
	Andet; beskriv:	6,5%
Total		321,3%
		Procent
Sp15b Inden for hvilket politisk område synes du, at tonen er blevet hård? Vælg op til 3 områder	Miljø, klima og energi	4,5%
	Økonomi og erhverv	33,7%
	Udenrigs og indenrigspolitik	14,4%

	Integration og indvandrere	52,2%
	Ligestilling og kirke	5,1%
	Beskæftigelse og arbejdsmarked	60,1%
	Børn og unge	9,2%
	Undervisning	27,8%
	Fødevarer, landbrug og fiskeri	2,6%
	Skat	18,4%
	Sundhed og forebyggelse	24,3%
	Kultur	1,5%
	Forsvar og beredskab	4,0%
	Kommuner og regioner	18,6%
	Transport	2,4%
Total		278,7%
		Procent
Sp16 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: "Vores politikere bør gå forrest, når det gælder om at	Helt uenig	6,5%
	Uenig	1,6%

tale ordentligt”?	Hverken enig eller uenig	7,8%
	Enig	27,2%
	Helt enig	55,9%
	Ved ikke	1,0%
Total		100,0%
		Procent
Sp17 Hvor enig eller uenig er du er du i følgende udsagn: ”Vores politikere er gode rollemodeller, når det gælder om at tale ordentligt”?	Helt uenig	15,3%
	Uenig	28,4%
	Hverken enig eller uenig	29,6%
	Enig	13,0%
	Helt enig	11,1%
	Ved ikke	2,4%
Total		100,0%
		Procent
Køn	Mand	49,1%

	Kvinde	50,9%
Total		100,0%
		Procent
Alder	18-29 år	18,5%
	30-39 år	16,2%
	40-49 år	18,6%
	50-59 år	16,5%
	60-69 år	15,8%
	70+ år	14,4%
Total		100,0%
		Procent
Regioner	Region Hovedstaden	31,0%
	Region Sjælland	14,6%
	Region Syddanmark	21,4%
	Region Midtjylland	22,5%

	Region Nordjylland	10,4%
Total		100,0%