



Forbrugerorienteret CSR-kommunikation

- Et modtagerperspektiv

Studerende:
Michelle Hasselbalch Pedersen
Isabella Pultz Kjeldsen

Vejleder:
Helle Haurum

Sideantal: 115
Tegn: 272.112 (119,6 sider)

Forord

Indeværende afhandling er resultatet af et synergetisk samarbejde, hvor vi har været fælles om alle kapitler.

Først og fremmest skal der lyde en stor tak til vores vejleder Helle Haurum, der utrætteligt har bistået med kompetent og inspirerende vejledning. Din store entusiasme og faglige guldkorn og indspark har været en uvurderlig hjælp i en til tider frustrerende proces.

Herudover vil vi også gerne takke de 12 informanter for jeres deltagelse i vores undersøgelse. Uden jer var denne afhandling ikke blevet en realitet. Tak for jeres uforbeholdne meninger og holdninger og for jeres bidrag med interessante og skarpe observationer. Der skal ligeledes lyde en stor tak til de mennesker i vores netværk, der hjalp os med at finde informanter, som havde tid og lyst til at deltage. Afslutningsvist skal der lyde en stor tak til venner og familie for jeres utrættelige opbakning og troen på at vi nok skulle lykkedes.

Rigtig god læselyst.

Consumer-oriented CSR Communication - A receiver perspective

Executive summary

The purpose of this master thesis is to investigate the following: *Prospectively, how are CSR initiatives to be communicated targeted Generation Y (Gen Y) from a corporate communication perspective in a Danish context?* This is done by investigating Gen Y's sensemaking process and by investigating CSR-communication's impact on young consumers' corporate image perception. The research is conducted with the aim of contributing with knowledge regarding CSR communication in a Danish context, since Denmark is considered a critical case, due to Danish consumers' reluctance towards CSR-communication. This is investigated through a three-parted qualitative research design, containing 24 in-depth interviews with 12 participants, a preliminary interview, a researcher-driven diary and a final interview. This research design is conducted in order to obtain a *before- and after picture* of the participants' image perception of the case companies and due to the time perspective in the participants' sensemaking process. The core content of the research design is based on Dervin's (2003b) *The Sensemaking Triangle Metaphor*, Aaker's (1997) *The Brand Personality Framework* and Keller's (2000) *Important Corporate Image Associations*. The findings reveal that there is no unequivocal answer to how *CSR initiatives are to be communicated targeted Gen Y*. However, the findings indicate that Gen Y's sensemaking process and corporate image perception are influenced by various contextual factors such as CSR fit, industry, CSR communication strategies, existing corporate image, price positioning strategy and the CSR-maturation point. The findings indicate, that companies may benefit from including this knowledge in their planning and execution of consumer-oriented CSR communication targeted the young Gen Y consumers. To summarise the derived knowledge, a communicative platform for consumer-oriented CSR communication is presented. The platform is based on the findings and the following discussion, and is created as an additional tool for companies to implement in their CSR communication planning.

In continuation of the present results, further research is called for within the area of companies' price positioning strategy's impact on consumer-oriented CSR-communication. This master thesis suggests that CSR and *cheap products* image associations constitutes an adversarial relationship. However, further research is required into whether this result can be transferred to multiple industries and types of products. Moreover, further research into companies' affiliation to sin-industries' impact on the CSR communication efforts is also of great importance for the companies operating within such industries. Our results suggest that sin-industries can be ranked based on degree of sinfulness. However, to be able to present generalizable results within this area, further research should be conducted.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1.....	S. 4
1.1. Indledning	s. 4
1.2. Problemfelt.....	s. 5
1.3. Problemformulering.....	s. 6
1.4. Begrebsdefinition	s. 7
1.5. Afgrænsning.....	s. 8
1.6. Mulige problemstillinger	s. 9
Kapitel 2.....	S. 10
2.1. Videnskabsteoretisk forståelsesramme	s. 10
2.2. Kvalitativ metode	s. 11
2.3. Datakonstruktion og undersøgelsesdesign	s. 13
2.4. Multipelt casestudium.....	s. 13
2.5. Casevirksomheder.....	s. 15
2.6. Danmark: En kritisk case.....	s. 16
2.7. Undersøgelsens tre faser	s. 17
2.8. Undersøgelsens tidsdimension.....	s. 18
2.9. Indledende og justeret corporate imageopfattelse.....	s. 19
2.10. Interviewguide.....	s. 19
2.11. Brandpersonlighed	s. 20
2.12. The Sensemaking Triangel.....	s. 21
2.13. Udvalgelse af informanter	s. 21
2.14. Pilotundersøgelse	s. 22
2.15. Mulige og oplevede bias	s. 22
2.16. Anvendelsen af casevirksomheder	s. 23
2.17. Oplevede bias	s. 23
2.18. Kritisk refleksion over dagbogsmetoden.....	s. 24
Kapitel 3.....	S. 25
3.1. Afhandlingens teoretiske udgangspunkt.....	s. 25
3.2. Corporate communication	s. 27
3.3. Identitet, image og omdømme	s. 30
3.4. Hvordan undersøges corporate image?.....	s. 36
3.5. Image som brandpersonlighed	s. 37
3.6. Sensemaking	s. 40
3.7. CSR.....	s. 44
3.8. CSR-kommunikation – Et felt i udvikling	s. 49
3.9. Generation Y	s. 54
Kapitel 4.....	S. 57
4.1. Analyseresultater	s. 57
4.2. IKEA	s. 57
4.3. Arla.....	s. 65
4.4. Carlsberg.....	s. 71
4.5. Danske Spil	s. 77
4.6. Opsamling på analysen	s. 83

4.7. Undersøgelsens bidrag.....	s. 84
Kapitel 5.....	S. 88
5.1. Diskussion	s. 88
Kapitel 6.....	S. 106
6.1. En model for CSR-kommunikation i et modtagerperspektiv	s. 106
6.2. Context	s. 107
6.3. Gaps og Bridges	s. 109
6.4. Outcome	s. 112
Kapitel 7.....	S. 113
7.1. Konklusion	s. 113
Litteraturliste	S. 116

Bilagsfortegnelse

Bilag 1-12: Informantinterviews (vedlagt cd-rom)
Bilag 13.1: Interviewguide, indledende interview
• 13.2: Brandpersonlighedstest
• 13.3: Informantdagbog
• 13.4: Cd-rom: Reklamefilm fra Arla og Danske Spil
• 13.5: Interviewguide, afsluttende interview
Bilag 14: Rekrutteringsmateriale
Bilag 15: Brandpersonlighed – Det troværdige personlighedstræk

Tabel- og figurfortegnelse

Figur 2.1: Undersøgelsens tre faser, egen tilvirkning
Figur 3.1: Afhandlingens teoretiske udgangspunkt, egen tilvirkning
Figur 3.2: S-O-R-model
Figur 3.3: S-O-R-model
Figur 3.4: Supporting Themes of the Identity Approach (Heding, Knudtzen og Bjerre 2009: 56)
Figur 3.5: Image Management (van Riel og Fombrun 2007: 68)
Figur 3.6: Imagetrekanten (Hansen 2012: 33)
Figur 3.7: Important Corporate Image Associations. Oversat efter Keller (2000).
Figur 3.8: A Brand Personality Framework, egen tilvirkning efter Aaker (1997)
Figur 3.9 The Sense-Making Metaphor (Reinhard og Dervin 2012: 33)
Figur 3.9: The Sense-Making Triangle Metaphor. Egen tilvirkning med inspiration fra Reinhard og Dervin (2012: 38).
Figur 3.10: Examples of Different Types of COCCOM (Schrader et al. 2008: 307)
Figur 4.1: Analyseproces for indsamlet empiri, egen tilvirkning
Figur 4.2: Gen Ys sensemakingproces, egen tilvirkning
Figur 5.1: Syndige brancher, egen tilvirkning
Figur 5.2: CSR-fit og Corporate Social Initiative, egen tilvirkning.
Figur 6.1: En model for CSR-kommunikation i et modtagerperspektiv, egen tilvirkning.
Tabel 2.1: Udvælgelseskriterier
Tabel 2.2: Casevirksomheder
Tabel 2.3: Informantoversigt
Tabel 3.1: CSR-skoler (Neergaard 2010: 20- 24)
Tabel 3.2: Corporate Social Initiatives (Kotler og Keller 2012: 39)

Kapitel 1

1.1 Indledning

"Dommedagsprofeterne havde bortdømt CSR, da krisen brød ud for fire år siden. Sandheden er, at arbejdet med samfundsansvar har udviklet sig enormt de senere år og i dén grad fylder på virksomhedernes radar. Man kan tale om en normalisering i den forstand, at ansvarlighed i høj grad er blevet en integreret del af forretningen" (Larsen 2012: 23).

Således beskriver Henrik Fallesen, partner i kommunikationsbureauet Radius Kommunikation, udviklingen inden for CSR i Danmark. Akronymet CSR er en forkortelse af den engelske betegnelse *Corporate Social Responsibility*, der på dansk ofte oversættes til *virksomheders sociale ansvar* (Neergaard 2010: 19).

Ifølge Copenhagen Business School Centre for Corporate Social Responsibility (cbsCSR), er virksomheders sociale ansvar i løbet af det sidste årti, steget ned fra de akademiske højder og har fundet en plads i de fleste virksomheder (www.cbs.dk). Danske virksomheders tilslutning til FN Global Compact steg således fra 38 virksomheder i 2008, til 200 i marts 2012 (www.evm.dk). Stadig flere virksomheder har ligeledes valgt at integrere og indtænke CSR i deres forretningsstrategi, kerneforretning og drift (Neergaard 2010: 15; www.evm.dk; 2: www.csr.dk). I takt med de sidste ti års udvikling og udbredelse, har CSR på nuværende tidspunkt nået et modningsstadium i Danmark. Resultatet er, at CSR er blevet mainstream (www.samfundsansvar.dk) og som Henrik Fallesen indledningsvist fremhæver er der *"tale om en normalisering i den forstand, at ansvarlighed i høj grad er blevet en integreret del af forretningen"* (Larsen 2012: 23).

CSR-modningsstadiet er indtruffet i forbindelse med overgangen fra en implicit tilgang til CSR, hvor virksomheder i Europa traditionelt ikke promoverede sig via deres CSR-initiativer, til en eksplicit CSR-tilgang, hvor ekstern kommunikation af CSR er blevet mere fremtrædende (Morsing og Beckmann 2010: 118). Årsagen er en stigende efterspørgsel fra interessenter på *"en mere klar, synlig og udtalt artikulering af de danske virksomheders CSR initiativer"* (Morsing og Beckmann 2010: 124).

Et eksempel herpå er Arla, der siden 2008 har praktiseret direkte forbrugerorienteret CSR-kommunikation med et budskab om, at Arla vil være "Tættere på Naturen" (www.csr2011.arlafoods.dk). Et andet eksempel er dagligvarekæden Rema 1000, der med kampagnen "Det er ikke bare discount - det er discount med holdning!" positionerer sig som aktiv aktør i kampen mod madspild (www.rema1000.dk).

1.2 Problemfelt

Til trods for, at flere virksomheder er begyndt at kommunikere direkte om deres CSR-initiativer, viser forskningen imidlertid, at CSR er specielt svært at kommunikere (Morsing og Beckmann 2010: 125). Særligt for virksomheder i Danmark udgør CSR-kommunikation en udfordring, eftersom *"the Danish public is quite suspicious about strong CSR communication efforts"* (Reisch 2006: 205). Forskningen viser, at CSR-kommunikation ikke nødvendigvis skaber *"en entydig positiv interesse og resonans hos danske forbrugere"* (Morsing og Beckmann 2010: 125), men at *"CSR marketing communication is a delicate issue that may have a negative impact on consumers' perception of companies"* (Nielsen og Thomsen 2012: 61).

Grundet ovenstående problemstilling har de mest fremtrædende forskere inden for CSR-kommunikation hidtil fokuseret på retoriske strategier, troværdighed og hvordan virksomheder kan overvinde forbrugerskepsis i forbindelse med CSR-kommunikation (f.eks. Morsing og Schultz 2006; Morsing, Schultz, og Nielsen, 2008).

Af forskningslitteraturen fremgår det således, at virksomheder bør kommunikere CSR implicit for at undgå forbrugerskepsis, men i og med, at CSR har nået et modningsstadium og virksomheder i dag kommunikerer mere eksplicit, er spørgsmålet, hvordan CSR-kommunikation påvirker virksomheders corporate image blandt de skeptiske forbrugere. Nielsen og Thomsen (2013) beskriver problemstillingen således:

"...in spite of the growing attention on adopting CSR communication strategies and tactics, there does not seem to be a common understanding and consensus of how and to which extent CSR communication may contribute to influence stakeholders' perception of corporations' CSR performance. At best, some studies hold that there is a general recognition of CSR communication as a potential reputation enhancer, but also that if addressed inappropriately, CSR communication cause more damage than glory to a company".

På trods af en stigende interesse både i virksomheder og blandt forskere findes der ikke megen viden om forholdet mellem virksomheders kommunikation af CSR og corporate image. Beckmann (2006: 173) fremhæver f.eks.: *"Surprisingly little is known so far about consumers' reactions to CSR communication as such"*. Grundet den begrænsede empiriske viden om forbrugerorienteret CSR-kommunikation og de iboende udfordringer relateret til kommunikation af CSR er spørgsmålet, hvordan CSR kan kommunikeres mest hensigtsmæssigt målrettet forbrugerne.

I indeværende afhandling tager vi udgangspunkt i ovenstående problemstilling vha. følgende fire casevirksomheder: IKEA, Arla, Carlsberg og Danske Spil, der alle kommunikerer om CSR enten implicit eller eksplicit.

I forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation er morgendagens forbrugere, *Generation Y*, ligeledes særlig interessante, da denne generation dels anses som den hidtil mest kritiske generation, dels fordi Generation Y udviser større loyalitet over for virksomheder, der udviser samfundsmæssig ansvarlighed i form af CSR-initiativer (Foscht, Schloffer, Maloles og Chia 2009: 223; Lodes og Buff 2009: 128).

1.3 Problemformulering

Ovenstående problemfelt leder os frem til følgende problemformulering:

Hvordan skal virksomheder i Danmark, set fra et corporate communication perspektiv, fremadrettet kommunikere strategisk om deres CSR-initiativer målrettet Generation Y?

Med det formål at operationalisere ovenstående problemformulering, har vi formuleret tre afgrænsende arbejdsspørgsmål. Arbejdsspørgsmålene er formuleret på baggrund af teori om *corporate communication* (bl.a. Cornelissen 2011) og *sensemaking* (bl.a. Weick 2005 og Dervin 2003), da det er vha. af disse teorier vi vil undersøge ovenstående problemformulering. *Sensemaking* betyder at skabe mening og er en hensigtsmæssig tilgang til at forstå kommunikationsprocesser, da fokus er på modtagers sensemakingproces i afkodningsprocessen (Morsing og Schultz 2010: 88). Sensemaking i indeværende afhandlings kontekst uddybes i afsnit 3.6 vha. Weick (2005) samt Dervin (2003).

Arbejdsspørgsmålene lyder således:

- Hvordan og hvorfor påvirker CSR-kommunikation Generation Ys corporate imageopfattelse?
- Hvordan og hvorfor forløber Generation Ys sensemakingproces som et resultat af virksomheders CSR-kommunikation?
- Hvordan kan viden om CSR-kommunikations indvirkning på Generation Ys corporate imageopfattelse og sensemakingproces fremadrettet anvendes i virksomheders strategiske CSR-kommunikation, set fra et corporate communication perspektiv?

Ved at undersøge, hvordan og hvorfor CSR-kommunikation påvirker Generation Ys imageopfattelse og sensemakingproces vil vi konstruere ny viden om CSR-kommunikation i et modtagerperspektiv. Viden om, hvordan og hvorfor CSR-kommunikation påvirker Generation Ys sensemakingproces og imageopfattelse vil kunne anvendes i et virksomhedsperspektiv i forbindelse med planlægning og eksekvering af strategisk forbrugerorienteret CSR-kommunikation målrettet Generation Y. Vi vil således besvare problemformuleringen med udgangspunkt i en dybere forståelse af Generation Y, da strategisk forbrugerorienteret CSR-kommunikation i en postmodernistisk optik kræver indsigt i modtageren.

1.4 Begrebsdefinition

Indledningen, problemformuleringen og arbejdsspørgsmålene indeholder forskellige teoretiske begreber, som vil være gennemgående i denne afhandling. I nedenstående afsnit vil vi kort definere begreberne med det formål at afklare, hvordan begreberne anvendes i denne afhandling.

Vi anvender den engelske betegnelse *CSR* om virksomheders sociale ansvar. Vi forstår *CSR* i overensstemmelse med Marrewijk og Werre (2003: 107), der definerer *CSR* således: *"Corporate Sustainability, and also CSR, refers to a company's activities - voluntary by definition - demonstrating the inclusion of social and environmental concerns in business operations and in interactions with stakeholders"*.

Afhandlingens primære genstandsfelt er *forbrugerorienteret CSR-kommunikation*. Forbrugerorienteret *CSR-kommunikation* er kommunikation, der omhandler virksomheders *CSR*-initiativer, mere specifikt virksomheders sociale og miljømæssige ansvar, og hvor forbrugere anses som den primære målgruppe for denne kommunikationsindsats (Schrader, Hansen og Schoeneborn 2008: 307). Der er ligeledes tale om forbrugerorienteret *CSR-kommunikation*, hvis forbrugere anses som en del af en større samlet målgruppe for kommunikationsindsatsen (Schrader et al. 2008: 308). Forbrugerorienteret *CSR-kommunikation* kan både omfatte kommunikation om virksomheden og/eller virksomhedens produkter. Forbrugerorienteret *CSR-kommunikation* uddybes yderligere i afsnit 3.8.

Herudover anvender vi begrebet *corporate image*, der defineres således: *"The immediate set of associations of an individual in response to one or more signals or messages from or about a particular organization at a single point in time"* (Cornelissen 2011: 8). *Corporate image* er måden, hvorpå en virksomhed opfattes og fortolkes, og er således et mentalt billede af virksomheden i individets bevidsthed.

Sensemaking omfatter den mentale proces, hvor modtager i en kommunikationssituation søger at forstå afsenders ønsker med kommunikationsindsatsen og tilskrive kommunikationen mening (Morsing og Schultz 2010: 88). I indeværende afhandling anvendes begreberne *sensemaking* og *meningsdannelse* synonymt.

1.5 Afgrænsning

Som det fremgår af indledningen beskæftiger vi os med interessentgruppen, der omfatter forbrugere. Herudover har vi afgrænset os yderligere til udelukkende at undersøge Generation Y, der omfatter forbrugere mellem 18-30 år (Williams og Page 2011: 8). Den empiriske undersøgelse i indeværende afhandling tager udgangspunkt i en dansk kontekst og vores primære fokus er derfor på CSR-kommunikation målrettet danske forbrugere. Af samme årsag har vi udvalgt casevirksomheder, der opererer på B2C-markedet i Danmark.

Herudover afgrænser vi os fra at berøre de juridiske aspekter relateret til CSR, CSR-kommunikation og CSR-rapportering. Det skal imidlertid påpeges, at Folketinget i 2008 foretog en ændring af regnskabsloven. Denne ændring betyder, at alle børsnoterede virksomheder og statslige aktieselskaber siden 1. januar 2009 ved lov har været pålagt at rapportere om deres arbejde med CSR i årsrapporten (www.pwc.dk). Forbrugerombudsmanden har ligeledes udstedt et sæt retningslinjer, der regulerer virksomheders anvendelse af miljømæssige og etiske påstande i markedsføringsøjemed (Reissmann, Schur og Rosenstock 2011: 188). Disse retningslinjer omtales ikke yderligere i indeværende afhandling.

1.6 Mulige problemstillinger

På baggrund af vores teoretiske indsigt i forskningslitteraturen omhandlende CSR-kommunikation og observeret virksomhedspraksis, har vi forud for afhandlingens empiriske undersøgelse identificeret nogle mulige problemstillinger, som vi har en antagelse om kommer til udtryk i resultaterne af den forestående undersøgelse. Som fremhævet i indledningen har CSR nået et modningsstadium i Danmark. CSR-modningsstadiet er således en del af vores forforståelser forud for undersøgelsen, og vi antager, at CSR-modningsstadiet vil præge undersøgelsens resultater i forbindelse med Generation Ys sensemakingproces, corporate imageopfattelse og vurdering af casevirksomhedernes CSR-kommunikation. Gennemgangen af forskningslitteraturen på CSR-kommunikationsområdet samt observeret virksomhedspraksis i forbindelse med CSR-kommunikation, leder os til følgende indledende antagelser om mulige problemstillinger:

1. For det første antager vi, at CSR-kommunikation fra virksomheder tilhørende, hvad der i litteraturen defineres "syndige" brancher, vil påvirke forbrugernes sensemakingproces og imageopfattelse anderledes end det er tilfældet med virksomheder, der ikke tilhører syndige brancher. Syndige brancher uddybes yderligere i afsnit 3.7.
2. For det andet fremgår det af forskningslitteraturen, at danske forbrugere er ekstraordinært kritiske over for eksplicit CSR-kommunikation (Morsing og Schultz 2006; Morsing, Schultz og Nielsen 2008). Ph.d.-studerende fra Århus Universitet, Line Schmeltz (2011), har imidlertid udfordret ovenstående konsensus og har i en kvantitativ, online spørgeskemaundersøgelse undersøgt Generation Ys forventninger og holdninger til virksomheders CSR-initiativer og -kommunikation. Undersøgelsen viser, at *"the respondents are no longer decidedly sceptical towards companies communicating CSR explicitly"* (Schmeltz 2011: 42). Herudover konkluderer Schmeltz (2012: 129) følgende: *"...the assumption that skepticism is not as prevalent as currently suggested among young consumers is also supported"*. Da vi, i lighed med Schmeltz (2012), har afgrænset os til at undersøge Generation Y har vi en indledende antagelse om, at vores undersøgelse vil understøtte Schmeltz' resultater.
3. På baggrund af ovenstående antages det ligeledes, at undersøgelsens resultater vil medvirke til at sætte spørgsmålstegn ved den hidtil dominerende konsensus i forskningslitteraturen, der anbefaler, at CSR bør kommunikeres implicit målrettet danske forbrugere tilhørende Generation Y.

Kapitel 2

2.1 Videnskabsteoretisk forståelsesramme

I nedenstående afsnit vil vi redegøre for vores videnskabsteoretiske forståelsesramme og deraf afledte valg af metode. Vi vil ligeledes beskrive, hvordan vores videnskabsteoretiske udgangspunkt kommer til udtryk i indeværende afhandling og er medbestemmende for vores valg af metode.

2.1.1 Socialkonstruktivismen

Ifølge Launsø, Olsen og Rieper (2011: 57) indeholder forskningslitteraturen flere forskellige typologier over paradigmer. Morgan og Smircich (1980: 492) skelner imidlertid mellem følgende to hovedparadigmer: Det fortolkningsvidenskabelige paradigme og det funktionalistiske paradigme. I indeværende afhandling befinder vi os inden for det fortolkningsvidenskabelige paradigme, da vores videnskabsteoretiske udgangspunkt er *socialkonstruktivismen*.

Qua vores socialkonstruktivistiske forståelsesramme tager vi afstand fra det funktionalistiske paradigme og den positivistiske forestilling, der hævder, at der findes én observerbar virkelighed, som eksisterer uafhængigt af vores erkendelse af denne (Rasborg 2007: 349). I en socialkonstruktivistisk optik anses virkeligheden derimod som en social konstruktion, der skabes via sproget og i social interaktion (Pedersen 2012: 230).

I den socialkonstruktivistiske forståelsesverden er det ikke muligt at producere sand, ikke-fortolket, objektiv viden om sociale fænomener (Pedersen 2012: 217). Dette skyldes bl.a. de forforståelser man som forsker møder feltet med (Pedersen 2012: 206). I indeværende afhandling er vi derfor særligt bevidste om, hvordan vores individuelle forforståelser influerer fortolkningsprocessen. En del af vores forforståelser omfatter de teorier vi anvender inden for corporate communication, sensemaking og CSR-kommunikation (Pedersen 2012: 221).

I forhold til at indfri og opfylde kriterierne for god forskning, set fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, er vi i afhandlingen fokuserede på *gennemsigtighed i analysen* (Pedersen 2012: 228). Dette inkluderer at vores valg og fravalg begrundes således, at det tydeligt fremgår, hvordan vi er kommet frem til afhandlingens resultater. Hermed er det muligt at efterprøve afhandlingens resultater og vurdere, hvorvidt vores valg er velbegrundede og meningsfulde i forhold til at besvare afhandlingens problemformulering (Pedersen 2012: 228). I forhold til udvælgelsen og anvendelsen af teorier vil vi i afhandlingen løbende forholde os kritisk og reflektivt til vores valg af teorier og argumenterer for, hvorfor de udvalgte teorier inden for corporate communication, CSR-kommunikation og sensemaking bidrager til at besvare afhandlingens problemformulering (Pedersen 2012: 221).

I en positivistisk optik anses data som noget, der *indsamles*, hvorimod man i den socialkonstruktivistiske optik anser data som noget der *konstrueres* (Kvale og Brinkmann 2009: 67). I denne afhandling vil vi derfor ikke *indsamle* data, men derimod *konstruere* data. Qua vores socialkonstruktivistiske fortolkningsramme betragter vi således vores undersøgelse som konstruktion af viden (Kvale og Brinkmann 2009: 67). Herudover anvender vi begrebet *informanter*, frem for det positivistiske begreb *respondenter*, om betegnelsen for de interviewpersoner, der deltager i vores empiriske undersøgelse (Launsø et. al. 2011: 133).

Vores videnskabsteoretiske udgangspunkt er medbestemmende for de metodiske tilgange, vi anvender til at undersøge afhandlingens problemformulering (Pedersen 2012: 13, 220). I overensstemmelse med vores videnskabsteoretiske forståelsesramme, anvender vi den kvalitative metode, da vores ambition er at konstruere viden, der afspejler den kompleksitet og flertydighed, som er karakteristisk for den sociale verden (Justesen og Mik-Meyer 2010: 66).

2.2 Kvalitativ metode

Med det formål at undersøge Generation Ys imageopfattelse og sensemakingproces i relation til CSR-kommunikation anvender vi den kvalitative metode. Kvalitativ forskning er relevant når *"forskeren vil indfange, hvordan mennesker beskriver, opfatter, konstruerer mening og udtrykker deres forståelse af dem selv, deres erfaringer og deres omgivelser"* (Launsø et al. 2011: 135). Kvale og Brinkmann (2009: 17) fremhæver ligeledes, at *"Det kvalitative forskningsinterview forsøger at forstå verden ud fra interviewpersonernes synspunkter, udfolde den mening, der knytter sig til deres oplevelser, afdække deres livsverden forud for videnskabelige forklaringer"* (Kvale og Brinkmann 2009: 17). Vi anser således den kvalitative metode som hensigtsmæssig, da formålet med afhandlingen dels er at undersøge, hvordan og hvorfor Generation Ys sensemakingproces forløber som et resultat af virksomheders CSR-kommunikation, dels at undersøge hvordan og hvorfor CSR-kommunikation påvirker Generation Ys corporate imageopfattelse.

Som interviewform anvender vi det individuelle dybdeinterview, da formålet er at undersøge hver enkelt informants individuelle sensemakingproces og imageopfattelse. Lyngholm og Heiselberg (2010: 183) skriver således: *"Dybdeinterviewet er med sit fokus på det enkelte individ netop velegnet til at opnå dybdegående indsigt i, hvordan tankeprocesser opstår og i hvordan mening af en tekst dannes hos det enkelte individ"*.

Vi anvender således enkeltmandsinterviews frem for f.eks. fokusgruppeinterviews. Via fokusgruppeinterviews havde det imidlertid været muligt at opnå flere righoldige nuancer og diskussioner om CSR-kommunikation. På grund af afhandlingens fokus på individets sensemakingproces og corporate

imageopfattelse vælger vi imidlertid at konstruere data på individniveau frem for data på gruppeniveau (Halkier 2010: 121).

2.2.2 Kritisk perspektiv på kvalitativ forskning

Som vi argumenterer for ovenfor, anser vi den kvalitative metode som hensigtsmæssig jf. vores videnskabsteoretiske ståsted og afhandlingens fokus og formål. I forskningslitteraturen fremsættes imidlertid forskellige standardindvendinger imod kvalitativ interviewforskning (Kvale og Brinkmann 2009: 190). Ifølge Kvale og Brinkmann (2009: 191 og 320) vedrører disse standardindvendinger generelle opfattelser af videnskabelig forskning, interviewkvaliteten samt validering og generalisering (Kvale og Brinkmann 2009: 190). Ifølge Kvale og Brinkmann (2009: 190) er et af de mest fremstående kritikpunkter ved den kvalitative metode funderet i paradigmatisk diskussioner. Dette skyldes, at forskere inden for det funktionalistiske paradigme sætter lighedstegn mellem videnskab og kvantificering (Kvale og Brinkmann 2009: 190). Morgan og Smircich (1980: 498) fremhæver imidlertid:

"Once one relaxes the ontological assumption that the world is a concrete structure, and admits that human beings, far from being merely responding to the social world, may actively contribute to its creation, the dominant methods become increasingly unsatisfactory, and indeed, inappropriate".

Det skal imidlertid fremhæves, at hvis vi i stedet havde befundet os inden for det funktionalistiske paradigme og f.eks. anvendt den kvantitative metodetilgang ville vi have produceret kvantificerbar data, der kunne bruges til at foretage en statistisk generalisering (Neergaard 2007: 11). Den kvantitative metode anses imidlertid som uegnet, da formålet med indeværende undersøgelse er at producere informationsrigdom (Neergaard 2007: 11). I kraft af vores videnskabsteoretiske ståsted anser vi heller ikke kvantificerbar viden som mere 'rigtig' viden.

2.2.3 Metodisk gap

Vores kvalitative undersøgelse finder yderligere berettigelse ved, at vi i vores litteraturgennemgang identificerede et gap, der er relateret til den metodiske tilgang i undersøgelser om CSR-kommunikation. I den eksisterende forskningslitteratur omhandlende CSR-kommunikation er der et flertal af undersøgelser, der er funderet i det funktionalistiske paradigme og dermed baseret på den kvantitative metodetilgang. Nielsen og Thomsen (2012), Pelozo og Shangs (2011) og Heijden, Driessen og Cramer (2010) fremhæver ligeledes dette gap i forskningslitteraturen. Pelozo og Shang (2011: 124) skriver f.eks.: *"Our review shows an overwhelming focus on quantitative methods, which were used in 164 out of 177 studies"*. Pelozo og Shang (2011: 124) fremhæver derfor behovet for flere kvalitative undersøgelser om CSR-kommunikation. I kraft af vores videnskabsteoretiske forståelsesramme og vores valg af kvalitativ metode medvirker vi således til at udfylde en del af dette metodiske gap.

2.3 Datakonstruktion og undersøgelsesdesign

I nedenstående afsnit vil vi præsentere vores metodiske refleksioner, herunder vores valg af casevirksomheder og undersøgelsesdesign. Afhandlingens empiri består af et multipelt casestudium, 24 kvalitative interviews med informanter tilhørende Generation Y samt informantdagbøger udarbejdet over en periode på en til to uger. Afhandlingen er teorigenerende, da vi undersøger afhandlingens problemfelt induktivt (Boolsen 2007: 46). Vi indleder nedenstående afsnit med en præsentation af de udvalgte casevirksomheder, der i den empiriske undersøgelse indgår som et middel til at undersøge CSR-kommunikation i et modtagerperspektiv.

2.4 Multipelt casestudium

Vi har vi valgt at basere undersøgelsen på et multipelt casestudium og inddrager således flere forskellige casevirksomheder til at undersøge afhandlingens problemformulering. Vi har valgt det multiple casestudium, eftersom vi befinder os inden for den eksplorative forskningstype, hvor vi søger at afdække informanternes meninger og vurderinger af udvalgte casevirksomheder og virksomhedernes CSR-kommunikation (Neergaard 2007: 19; Launsø et al. 2011: 29). Herudover har vi valgt et multipelt casestudium frem for et enkelt casestudium, da multiple cases styrker undersøgelsesresultatets præcision og validitet (Neergaard 2007: 24).

Ifølge Neergaard (2007: 22) er et multipelt casestudium baseret på en replikationslogik, hvilket betyder, at casene skal være udvalgt stringent. Casevirksomhederne i indeværende afhandlingen er derfor udvalgt med henblik på at ligne hinanden på nogle i forvejen fastsatte dimensioner (Neergaard 2007: 22). Formålet er at konstruere resultater som har stor lighed eller, som er forskellige, men af forudsigelige grunde (Neergaard 2007: 22). I forbindelse med udvælgelsen af casevirksomheder anvender vi kriterieudvælgelsesstrategien med det formål at studere casevirksomhederne på baggrund af nogle forudbestemte vigtighedskriterier (Neergaard 2007: 34) Med udgangspunkt i afhandlingens problemformulering, fokus og formål har vi opstillet følgende kriterier for udvælgelse af casevirksomheder:

Kriterier	Beskrivelse
Erklæret & synlig CSR-strategi	Casevirksomhederne skal have en erklæret CSR-strategi. En CSR-strategi fungerer under samme betingelser, som virksomheders øvrige arbejde med formulering af mål og dertilhørende strategi for, hvordan disse mål indfries. De opstillede CSR-mål skal således, som vi kender det fra traditionel marketing, være specifikke angående størrelsesorden og tid (Kotler & Keller 2012: 52). En synlig CSR-strategi betyder, at CSR-strategien afspejles i virksomhedens adfærd. Virksomhedens CSR-strategi kan f.eks. afspejles ved, at virksomheden har en medarbejder eller en afdeling, der udelukkende varetager virksomhedens CSR-initiativer. Dette er et tydeligt signal til omverdenen om, at virksomheden prioriterer CSR højt.
Medlem af FNs Global Compact	Casevirksomhederne skal være medlem af FNs Global Compact. Global Compact er verdens største initiativ for CSR og har til hensigt at inddrage virksomheder i de globale sociale og miljømæssige udfordringer (www.unglobalcompact.org)ⁱ. For at blive medlem af Global Compact skal virksomheder støtte op om ti principper indenfor menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupition (www.unglobalcompact.org).
CSR-relaterede initiativer	Casevirksomhederne skal være engageret i én eller flere typer af CSR-initiativer i overensstemmelse med Kotler & Kellers (2012: 39) "Corporate Social Initiatives" (afsnit 3.7)

Tabel 2.1: Udvælgelseskriterier

2.4.1 Variationsudvælgelsesstrategien

Udover kriterieudvælgelsesstrategien anvender vi ligeledes maksimum *variationsudvælgelsesstrategien*, der består i at udvælge casevirksomheder fra forskellige brancher, da et billede på tværs af brancher danner baggrund for større generaliserbarhed. Det skal imidlertid fremhæves, at multiple casestudier ikke ændrer på generaliseringsværdien (Neergaard 2007: 22). Eftersom vi udvælger et mindre antal cases med stor branchevariation, indeholder vores datakonstruktion og efterfølgende analyse to typer af resultater:

- a) *Detaljerede beskrivelser af hver enkelt case, der dokumentere unikke træk ved den enkelte case*
- b) *Vigtige fælles mønstre, der opstår på tværs af casene og er af signifikans, eftersom de opstår på baggrund af heterogenitet* (Neergaard 2007: 31).

I forbindelse med maksimum variationsudvælgelsesstrategien er vi særligt bevidste om, at det, der i forskningslitteraturen betegnes som *syndige* brancher skal være repræsenteret i undersøgelsen (Bhattacharya og Sen 2004: 17). Ifølge Bhattacharya og Sen (2004: 17) står virksomheder, der tilhører syndige brancher over for særlige udfordringer i forbindelse med CSR og CSR-kommunikation, da omverdenen ofte på forhånd forholder sig kritisk til disse virksomheder pga. deres indvirkning på

samfundet (Bhattacharya og Sen 2004: 17). For at undersøge om dette ligeledes gør sig gældende i en dansk kontekst, opererer to af de fire casevirksomheder i syndige brancher. Tilstedeværelsen af de to repræsentanter fra forskellige syndige brancher gør det muligt, at identificere eventuelle forskelle blandt disse syndige brancher. Syndige brancher uddybes yderligere i afsnit 3.7 På baggrund af ovenstående udvælgelsesstrategier og de opsatte kriterier har vi udvalgt følgende fire casevirksomheder: IKEA, Arla, Carlsberg og Danske Spil.

2.5 Casevirksomheder

Casevirksomhed	CSR-initiativ	CSR-kommunikation
IKEA IKEA har arbejdet med CSR siden 1990 og virksomhedens CSR-strategi omfatter i dag flere forskellige CSR-initiativer (alexandria.tue.nl).	• IKEA Foundation: For hvert tøjdyr eller børnebog solgt i kampagneperioden, donerer IKEA Foundation 1 euro i samarbejde med bl.a. Red Barnet og UNICEF. • Better Cotton Initiative: IKEA arbejder med at reducere miljøbelastningen ved bomuldsproduktion. • Et mere bæredygtigt liv derhjemme • Energi og ressourcer • Mennesker og samfund • CSR-priser: MMM Prisen, Sustainable Brand Index, Good Chicken Award (2+3: www.ikea.com, 1: www.csr.dk) www.ikea.com (ref. 1, 2, 3, 4, 5, 6)	CSR kommunikeres via: • In-store kommunikation i IKEA-varehusene • IKEAs hjemmeside • IKEA-kataloget fra 2013 • CSR-rapporter I indeværende afhandlings empiriske undersøgelse anvendes IKEAs CSR-kommunikation på virksomhedens hjemmeside til at undersøge, hvordan og hvorfor IKEAs CSR-kommunikation påvirker Generation Ys imageopfattelse og sensemakingproces.
Arla Den danske mejerikoncern Arla Foods (herefter Arla) har i årtier arbejdet med miljøstrategier og haft fokus på forskellige miljøområder (www.arla.com). Arlas nuværende CSR-strategi, 2020-strategien, fokuserer på hele værdikæden – "fra jord til bord" (www.arla.com).	• Bæredygtigt landbrug • Reducerer udledning af drivhusgasser • Vand og energi • Madspil og nulaffald • Dyrevelfærd www.arla.dk (ref. 1, 2, 3, 4, 5)	CSR kommunikeres via: • Tv-reklamer • Produktrelateret CSR-kommunikation • Hjemmeside • Sociale Medier • CSR-rapporter • Gård- og mejeribesøg • Arla Food Fest I indeværende empiriske undersøgelse anvendes Arlas reklamefilm fra 2013 <i>Arla Harmonie</i>.
Carlsberg Siden 2008 har Carlsberg arbejdet strategisk med CSR (viewer.zmags.com).	• Water Reduction • Energy Emissions • Sustainable Packaging • Responsible Drinking • Carlsberg støtter The International Centre for Alcohol Policies (ICAP)	CSR kommunikeres via: • Hjemmeside • CSR-rapporter I indeværende empiriske undersøgelse anvendes Carlsbergs CSR-kommunikation på virksomhedens hjemmeside.

	• Samarbejde med <i>The European Beer Pledge</i>, der skal forbedre information til forbrugere, sikre ansvarlig markedsføring og mindske alkoholmisbrug (5: www.carlsberggroup.com). • Cause-related marketing (Carlsberg Kildevæld) www.carlsberggroup.com (ref. 1, 2, 3, 4, 5)	
Danske Spil Danske Spil blev grundlagt i 1948 (1: www.danskespil.dk) og siden 1949 har Danske Spil sendt penge tilbage til samfundet i form af tipsmidler. Dermed er Danske Spils overskud til glæde og gavn for spejderledere, frivillige foreningsledere, musikere, skoleelever mfl. (2: www.danskespil.dk).	• Støtte til det danske foreningsliv og almennyttige organisationer • Bekæmpe ludomani og fremme ansvarligt spil som en del af virksomhedens CSR-strategi (3: www.danskespil.dk). • Samarbejde m. Kræftens Bekæmpelse (www.cancer.dk) www.danskespil.dk (ref. 1, 2, 3, 4)	CSR kommunikerer via: • De sociale medier • Hjemmeside • Tv-reklamer • CSR-rapporter I indeværende empiriske undersøgelse anvendes Danske Spils reklamefilm <i>Der er så meget mænd ikke forstår</i>. Reklamefilmen er lavet i samarbejde med Kræftens Bekæmpelse i forbindelse med kampagnen Mænd mod Kræft.

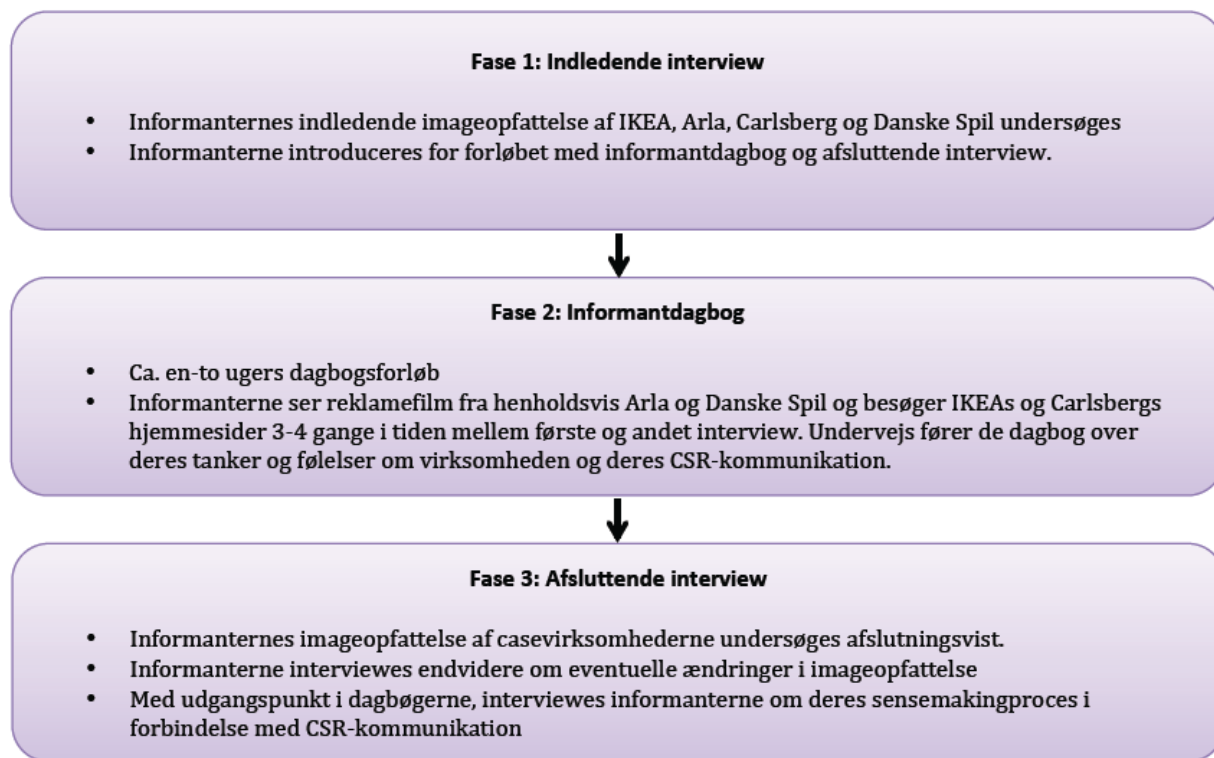
Tabel 2.2: Casevirksomheder

2.6 Danmark: En kritisk case

Ifølge Schmeltz (2012: 112) og Morsing, Schultz og Nielsen (2008: 98) kan Danmark i forbindelse med CSR-kommunikation målrettet den danske befolkning karakteriseres som en *kritisk case*. Ifølge Neergaard (2007: 28-29) har en kritisk case "*strategisk betydning i forhold til en overordnet problemstilling*." Danmark karakteriseres som en kritisk case, eftersom danske forbrugere er ekstraordinært skeptiske og kritiske over for CSR-kommunikation sammenlignet med f.eks. svenske, norske og amerikanske forbrugere (Morsing et al. 2008). Dette uddybes yderligere i afsnit 3.8.

2.7 Undersøgelsens tre faser

Vores empiriske undersøgelse består af tre faser. Disse illustreres indledningsvist herunder vha. nedenstående figur:



Figur 2.1: Undersøgelsens tre faser, egen tilvirkning

2.7.1 Fase 1: Indledende interview

Som det fremgår af ovenstående figur, består undersøgelsens fase 1 af indledende dybdeinterviews. Formålet med fase 1 er, at undersøge informanternes indledende imageopfattelse af de fire casevirksomheder samt at briefe informanterne om den forestående undersøgelse.

2.7.2 Fase 2: Informantdagbog

Anden del af undersøgelsen består af det Bryman og Bell (2011: 241) betegner som en *researcher-driven diary*. Dagbogsmetoden er et relativt nyt metodeværktøj, som kan benyttes i lighed med f.eks. en spørgeskemaundersøgelse. Dagbogsmetoden kan ligeledes anvendes med inspiration fra etnografiske studier og observationsstudier, og dermed bidrage med større indsigt i informanternes sociale liv, hvilket er formålet i indeværende undersøgelse (Bryman og Bell 2011: 241 og 424). Vi anvender dagbogsmetoden som et redskab til at undersøge informanternes sensemakingproces som et resultat af CSR-kommunikation. Om dagbogsmetoden skriver Launsø et al. (2011: 148): "*Dagbogsmetoden kan få fat i både indre og ydre forhold og dermed også samspillet mellem person og omgivelser, som det opleves af dagbogsføreren*". I indeværende afhandling består dagbogsmetoden af

en regelmæssig registrering som informanterne foretager over en periode på en til to uger, eftersom tid øger chancerne for meningsdannelse og forståelse (Whiteman og Cooper 2011: 890). Det er muligt at anvende dagbogsmetoden struktureret eller ustruktureret (Launsø et al. 2011: 148). I indeværende undersøgelse anvender vi dagbogsmetoden struktureret, hvilket vil sige, at vi på forhånd har fastlagt, hvad der skal registreres af informanterne. Strukturen for udførelsen af dagbogen, er styret af spørgsmål som informanterne med egne ord besvarer og uddyber i dagbogen. Formålet med at benytte dagbogsmetoden er, at opnå større indsigt i informanternes sensemakingproces, når de eksponeres for casevirksomhedernes CSR-kommunikation. Informantdagbogen er vedlagt i bilag 13.3.

2.7.3 Fase 3: Afsluttende interview

Formålet med fase 3, det afsluttende interview, er dels at undersøge, hvordan og hvorfor virksomhedernes CSR-kommunikation påvirker informanternes corporate imageopfattelse og dels at undersøge informanternes sensemakingproces. Informanternes sensemakingprocessen undersøges med udgangspunkt i Dervins (2003b) sensemakingmetafor, der danner grundlag for undersøgelsens fase 2, informantdagbogen, og delvist fase 3, hvor informanterne interviewes om deres sensemakingproces i forbindelse med CSR-kommunikationen. Dervins (2003b) sensemakingmetafor uddybes i afsnit 3.6. I det afsluttende interview undersøges ligeledes informanternes justeret imageopfattelse af casevirksomhederne.

I perioden mellem første og tredje fase får informanterne til opgave at læse om IKEA og Carlsbergs CSR-initiativer på virksomhedernes hjemmesider samt at se hhv. Danske Spil og Arlas reklamefilm, hvori virksomhederne kommunikerer om deres CSR-initiativer. I perioden, hvor informanterne ser reklamefilmene og læser på virksomhedernes hjemmesider bliver de bedt om at besvare spørgsmålene i informantdagbogen. Informanterne bliver ligeledes bedt om at se reklamefilmene og læse virksomhedernes hjemmesider tre til fire gange i perioden mellem første og andet interview. I det afsluttende interview i fase 3 undersøges, hvordan og hvorfor casevirksomhedernes CSR-kommunikation har påvirket informanternes corporate imageopfattelse samt informanternes sensemakingproces.

2.8 Undersøgelsens tidsdimension

Karakteristisk for indeværende undersøgelse er tidsdimensionen, der er relateret til det metodiske setup. For det første, er undersøgelsen delt op i tre faser, eftersom tidsdimensionen er en forudsætning for at undersøge, hvordan CSR-kommunikation påvirker informanternes imageopfattelse af casevirksomhederne. Tidsdimensionen muliggør således et før-og efterbillede af informanternes corporate imageopfattelse af de fire casevirksomheder. For det andet er formålet med tidsdimensionen, at casevirksomhedernes CSR-kommunikation vises i forskellige tempi. På denne

måde undgår vi at udsætte informanterne for mange stimuli på én gang, da informanterne selv bestemmer, hvornår de ser casevirksomhedernes reklamefilm og læser på hjemmesiderne. For det tredje finder sensemaking sted over en periode, da tid giver mulighed for udfoldelse af informanternes sensemakingproces. Således øger tid chancerne for meningsdannelse og forståelse (Whiteman og Cooper 2011: 890).

2.9 Indledende og justeret corporate imageopfattelse

Af formidlingshensyn skelner vi i undersøgelsen og analysen mellem casevirksomhedernes *indledende corporate image* og *justeret corporate image*. Vi er inspireret af retorikforskeren McCroskeys troværdighedsbegreber (i Lund og Petersen 2007: 123), herunder forventningsethos, udledt ethos og justeret ethos. Informanternes indledende imageopfattelse af casevirksomhedernes corporate image undersøges i fase 1. Informanternes justerede imageopfattelse omfatter informanternes imageopfattelse af casevirksomhederne *efter* informanterne er blevet eksponeret for casevirksomhedernes CSR-kommunikation. I undersøgelsens fase 1 er det således informanternes indledende imageopfattelse, der undersøges, hvorimod det i undersøgelsens fase 3 er informanternes justerede imageopfattelse af casevirksomhederne, der undersøges.

2.10 Interviewguide

De kvalitative dybdeinterviews udføres på baggrund af to interviewguides udarbejdet til hhv. fase 1 og fase 3 (Bilag 13.1 og 13.5). En interviewguide er et script, der strukturerer interviewforløbet (Kvale og Brinkmann 2009: 151). I overensstemmelse med Kvale og Brinkmanns (2009: 151) anbefalinger for semistrukturerede interviews, indeholder vores to interviewguides hver især en oversigt over de emner, der skal dækkes og dertilhørende spørgsmål. Den semistrukturerede interviewguide anses for at være velvalgt pga. undersøgelsens eksplorative tilgang, hvor formålet er at skabe ny viden samtidig med, at vi har en række udvalgte temaer, som vi ønsker vores interviewpersoners refleksioner omkring (Justesen og Mik-Meyer 2010: 55-56). De to interviewguides er struktureret omkring afhandlingens temaer: Corporate image, sensemaking og CSR-kommunikation. Spørgsmålene i de to interviewguides er ligeledes formuleret på baggrund af teori omhandlende corporate image, sensemaking og CSR-kommunikation. Spørgsmålene i interviewguiden til fase 1 er formuleret på baggrund af Kellers (2000) *Corporate Image Dimensions*. Spørgsmålene i fase 2 og 3 har til hensigt at undersøge informanternes sensemakingproces og justeret imageopfattelse af casevirksomhederne. Disse spørgsmål er formuleret på baggrund af Dervins (2003b) sensemakingmetafor *The Sensemaking Triangle Metaphor* og CSR-kommunikationsteori. Disse teorier uddybes yderligere i afsnit 3.6 og 3.8.

2.11 Brandpersonlighed

The Brand Personality Framework (Aaker 1997) anvendes som et led i undersøgelsen af de udvalgte casevirksomheders indledende corporate image og casevirksomhedernes justerede corporate image i undersøgelsens fase 1 og 3. Fase 1 og fase 3 består foruden spørgsmål, af den samme *brandpersonlighedstest*. Testen udføres både før og efter, at informanterne eksponeres for virksomhedernes CSR-kommunikation. Sammenholdt med informanternes egne udsagn kan vi således undersøge, hvordan og hvorfor de fire casevirksomheders CSR-kommunikation påvirker informanternes imageopfattelse. I undersøgelsens første og tredje fase skal informanterne først italesætte deres imageopfattelse af casevirksomhederne med udgangspunkt i spørgsmål, der er formuleret på baggrund af Kellers (2000) *Important Corporate Image Dimensions*. Herefter skal informanterne vurdere casevirksomhederne på en skala fra 1-5 (1:meget uenig, 2: uenig, 3: Hverken enig eller uenig, 4: Enig og 5:Meget enig) i forhold til om informanterne opfatter casevirksomhederne som hhv. et oprigtigt brand, et spændende brand, et kompetent brand, et sofistikeret brand og et robust brand. Denne vurdering af casevirksomhederne omtales i indeværende afhandling som *brandpersonlighedstest* (bilag 13.2). Selve testens udformning, hvor informanterne på baggrund af brandpersonlighedstyperne vurderer casevirksomhederne på en skala fra 1-5, danner udgangspunkt for et før- og efterbillede af informanternes imageopfattelse. I brandpersonlighedstesten tager vi højde for den kritik, der kan rettes mod Aakers (1997) Brand Personality Framework. Denne kritik omhandler, at brandpersonlighedstyperne er overvejende positive, men informanternes mulighed for at erklære sig *uenig* eller *meget uenig* bidrager dermed til et mere retvisende billede af deres imageopfattelser af casevirksomhederne. Brandpersonlighedstesten uddybes yderligere i afsnit 3.5. The Brand Personality Frameworks bidrag til denne undersøgelse kan således beskrives som todelt. For det første har brandpersonlighedstyperne til hensigt at hjælpe informanterne i deres beskrivelse af deres indledende og justerede imageopfattelse af casevirksomhederne, således at undersøgelsesresultaterne bliver så nuancerede og fyldestgørende som muligt. For det andet muliggør selve testen, at vi i analysen illustrativt vha. cobwebs kan demonstrere, hvordan CSR-kommunikationen påvirker informanternes imageopfattelse af casevirksomhederne.

Brandpersonlighedstesten bærer præg af kvantitativ metode, da informanterne skal vurdere casevirksomhederne ud fra brandpersonlighederne på en skala fra 1-5. Det skal imidlertid fremhæves, at vi i undersøgelsen anvender metoden i overensstemmelse med vores videnskabsteoretiske ståsted, da formålet med metoden er at hjælpe informanterne i deres italesættelse af deres indledende og justeret imageopfattelse. Skalaen fra 1-5 muliggør således, at informanterne kan forklare og begrunde, hvorfor de f.eks. opfatter IKEA som mere eller mindre *oprigtig* eller *ansvarlig* i fase 3 sammenlignet med fase 1.

2.12 The Sensemaking Triangle

Vi anvender Dervins (2003b) *The Sensemaking Triangle Metaphor* til at analysere informanternes sensemakingproces i forbindelse med CSR-kommunikation. Derfor er de indledende spørgsmål i det afsluttende interview i undersøgelsens fase 2 og 3 udarbejdet med udgangspunkt i sensemakingtrekantens *context*, *gaps*, *bridges* og *outcomes* (i indeværende afhandling anvender vi de engelske begreber). I interviewene beskriver informanterne derfor de enkelte virksomheders CSR-kommunikation med egne ord, men også guidet af spørgsmål formuleret på baggrund af sensemakingtrekantens dimensioner. I informantdagbogen og i det afsluttende interview spørger vi f.eks. informanterne: "*Var der noget du ikke forstod?*" (*gaps*) og "*Hvilke tanker, følelser, idéer fik du da du læste på hjemmesiden/så reklamefilmen?*" (*bridges*) (bilag 13.3 og 13.5).

2.13 Udvalgelse af informanter

Repræsentativitet er ikke et validitetskriterium i kvalitative undersøgelser (Neergaard 2007: 41). I en kvalitativ undersøgelse afhænger det ideelle antal informanter derimod af, hvornår forskeren oplever et mætningspunkt (Tanggaard og Brinkmann 2010: 32). Mætningspunktet er det punkt, hvor yderligere interviews ikke bidrager med mere ny viden om undersøgelsens emne. I indeværende undersøgelse interviewede vi tolv informanter og det primære kriterium for udvælgelsen af informanter var, at de skulle tilhøre Generation Y jf. afhandlingens problemformulering.

I forbindelse med rekrutteringen af informanter uddelte vi i første omgang et opslag på biblioteker og cafeer (Bilag 14). Der var kun én informant (Informant F), der meldte sig frivilligt på baggrund af denne indsats. Herefter valgte vi at anvende netværksudvælgelsesstrategien (Neergaard 2007: 40), der bestod i, at vi i vores netværk gjorde opmærksom på, at vi søgte informanter til deltagelse i undersøgelsen. Vi anvendte således netværksmetoden, da vi brugte vores netværk til at rekruttere informanter, som ikke var en del af vores eget personlige netværk og som vi ikke på forhånd havde en personlig relation til. Neergaard (2007: 40) fremhæver at denne strategi kan lede til bias. I tilfælde af, at informanterne havde været en del af vores eget netværk kunne der eksempelvis opstå mildhedsfejl, hvor interviewerens "*vægter oplysninger mildere eller hårdere fra informanter som interviewerens kender end fra ukendte informanter*" (Kruuse 2007: 161). Med det formål at undgå denne type bias benyttede vi os derfor kun indledningsvist af vores personlige netværk til at etablere kontakt til informanter, som vi ikke kendte personligt. De kvalitative blev optaget og efterfølgende transskriberet jf. bilag 1-12. Interviewene havde en varighed på mellem 45 min. og 1,5 time. Herunder fremgår oversigten over informanter:

Navn	Alder og køn	Uddannelse/Beskæftigelse	Bopæl
Bilag 1:A	25 år, kvinde	Pædagogstuderende	Slagelse
Bilag 2:B	28 år, kvinde	Bachelor i Erhvervsøkonomi.	Slagelse
Bilag 3:C	25 år, kvinde	Cand.ling.merc	Næstved
Bilag 4:D	26 år, kvinde	Bachelorstuderende i International Salg & Markedsføring	København
Bilag 5:E	24 år, mand	Pædagogstuderende	København
Bilag 6:F	21 år, mand	Studerer til bygningskonstruktør	Slagelse
Bilag 7:G	28 år, mand	Teamleder i teleselskab	København
Bilag 8:H	30 år, mand	Uddannet pædagog, VVS'er og under uddannelse til coach	Odense
Bilag 9:I	28 år, mand	Pilot	Nordsjælland
Bilag 10:J	26 år, kvinde	Selvstændig købmand	Roskilde
Bilag 11:K	25 år, kvinde	Jurastuderende	København
Bilag 12:L	26 år, kvinde	Fitnessinstruktør	Slagelse

Tabel 2.3: Informantoversigt

2.14 Pilotundersøgelse

Vi gennemførte to pilotundersøgelser med det formål at teste kvaliteten af vores undersøgelsesdesign, herunder interviewguiden, brandpersonlighedstesten og informantdagbogen. I analysen har vi inkluderet resultater fra pilotundersøgelsen, selvom vi foretog mindre justeringer i selve designet af brandpersonlighedstesten.

2.15 Mulige bias

I forbindelse med vores undersøgelsesdesign og gennemførelsen af de kvalitative interviews var vi særlig bevidste om, at der i forbindelse med undersøgelser omhandlende CSR og forbrugere eksisterer flere forskellige typer bias. Disse bias omfatter bl.a. *the social desirability bias*, *the methodology factor* og *the attitude-behaviour gap* (Beckmann 2006: 175). "*The social desirability effect refers to evidence that some respondents' answers to questions are related to their perception of the social desirability of those answers*" (Bryman og Bell 2011: 226). The social desirability bias kan relateres til the attitude-behaviour gap, der består i, at forbrugere i undersøgelser siger, at de vægter bæredygtighed, økologi o. lign. højere end det reelt er tilfældet. For at undgå the social desirability bias og the attitude-behaviour gap, anvendte vi tragtformede spørgeteknikker, der gradvist nærmer sig emnet. Af samme årsag holdte vi det specifikke formål med undersøgelsen skjult for informanterne. Afhandlingens egentlig emne, CSR-kommunikation, blev derfor først afsløret i debriefingen (Kvale og Brinkmann, 2008: 89-90). Det var imidlertid ikke muligt fuldstændig at undgå the social desirability bias i undersøgelsen.

Nogle af informanternes svar kan være udtryk for deres opfattelse af, hvad der ifølge de samfundsmæssige normer er det rigtige svar.

Ifølge Beckmann (2006: 175) er der ligeledes en sammenhæng mellem metodevalget og resultaterne i undersøgelser, der omhandler forbrugerorienteret CSR-kommunikation. Beckman (2006: 175) betegner denne type bias som *the methodology factor*. Ifølge Beckmann (2006: 175) vil "*Qualitative research (focus groups, depth interviews) mainly reveals disinterest, lack of knowledge and skepticism*". Undersøgelsen viste imidlertid, at informanterne var interesserede, og flere af informanterne havde kendskab til CSR. På den anden side udviste informanterne i overensstemmelse *med the methodology factor* skepsis.

2.16 Anvendelsen af casevirksomheder

I forskningslitteraturen er flere af de eksisterende undersøgelser om CSR-kommunikation baseret på fiktive brands og CSR-tekster fremstillet særligt til den pågældende undersøgelse. Dette gælder bl.a. Pomeroy, Johnson og Noble (2013), Schmeltz (2012) og Berens og van Rekom (2008). Ved at anvende fiktive brands og CSR-kommunikation undgår forskerne bias. Schmeltz (2012: 123) fremhæver f.eks.: "*Applying a real-life corporation would have interfered with the reception and evaluation of the messages and possibly created bias due to respondents' prior knowledge about and attitudes towards such a company.*" I indeværende afhandling har vi, modsat ovenstående teoretikere, valgt at basere vores undersøgelse på virkelige og velkendte casevirksomheder og deres eksisterende CSR-kommunikation. Årsagen er, at vi i afhandlingen undersøger, hvordan CSR-kommunikation påvirker eksisterende virksomheders corporate image. Casevirksomhederne i indeværende undersøgelse er derfor positioneret forud for undersøgelsen. Fordelen ved denne tilgang er, at det er den virkelighed som virksomheder befinder sig i, da virksomheder, der kommunikerer om deres CSR-initiativer allerede har et indledende corporate image. Modsat ovenstående undersøgelser anser vi således ikke valget af virkelige casevirksomheder som en bias, men derimod som en forudsætning for at undersøge, hvordan CSR-kommunikation påvirker virksomheders corporate image.

2.17 Oplevede bias

Selve undersøgelsesdesignet influerer i visse tilfælde informanternes sensemakingproces, da nogle informanter vurderer de enkelte casevirksomheders CSR-kommunikation ved at sammenligne med de øvrige casevirksomheder. Informant I påpeger f.eks. i det afsluttende interview, at IKEA og Arlas CSR-kommunikation er "... *meget nemmere at forstå. De ligger bare det hele på bordet og der er ikke nogle referencer... man stoler mere på det end man gør der, fordi det der (Carlsberg) bare er uoverskueligt*" (bilag 9: 416).

I nogle tilfælde formåede vi ikke at stille uddybende spørgsmål, selvom dette havde været hensigtsmæssigt (Kruuse 2007: 162). F.eks. spørger vi i det indledende interview informant G: *"Hvordan vil du beskrive IKEAs troværdighed?"*, hvortil G svarer *"Den er sådan okay... Ja sådan en mellemting"* (bilag 7: 290). I dette tilfælde havde det været hensigtsmæssigt, hvis vi som interviewere, havde bedt G om at uddybe, hvorfor vedkommende beskrev troværdigheden som *okay* og en *mellemting*.

Det skal ligeledes fremhæves, at informant H, modsat de øvrige informanter, udviste manglende motivation for at deltage i det afsluttende interview. Dette afspejlede sig i informantens svar, da informanten i visse tilfælde svarede usammenhængende. Desuden har H og G ikke foretaget de anmodede dagbogsoptegnelser.

En fejlkilde ved informant D var, at informanten frem for at fortælle om sin subjektive mening i nogle tilfælde indtog en konsulentrolle, hvor informantens faglige forforståelser dominerede Ds svar. Der er således eksempler på, hvordan informanten kortvarigt overtager kontrollen i interviewet. Denne informantadfærd kan skyldes, at vi først i debriefingen efter det afsluttende interview i fase 3, afslører undersøgelsens formål (Kruuse 2007: 160).

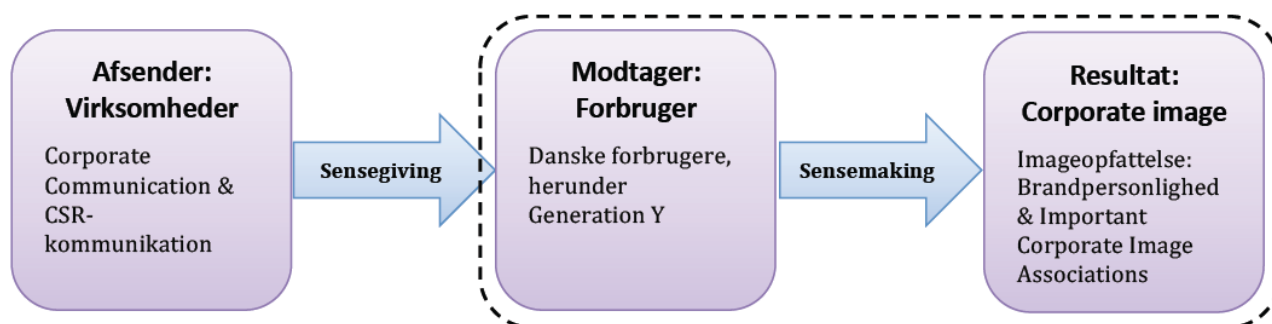
2.18 Kritisk refleksion over dagbogsmetoden

Årsagen til at vi anvendte informantdagbogen som en del af vores undersøgelsesdesign i fase 2 er tidselementet i informanternes sensemakingproces. Tid giver mulighed for udfoldelse af sensemakingprocessen og øger chancerne for meningsdannelse og forståelse. Vores undersøgelse viser imidlertid, at informanternes notater i informantdagbøgerne i fase 2 stemmer overens med deres udtalelser i det afsluttende interview i undersøgelsens fase 3. Således har vi i denne undersøgelse ikke identificeret tilfælde, hvor sensemakingprocessen har udviklet sig mellem fase 2 og fase 3. I forlængelse heraf skal det fremhæves, at det er uvist, hvorvidt en længere tidsperiode mellem fase 2 og fase 3 ville have resulteret i yderligere udvikling i informanternes sensemakingproces.

Kapitel 3

3.1 Afhandlingens teoretiske udgangspunkt

I nedenstående afsnit vil vi give en introduktion til afhandlingens teoretiske udgangspunkt. Formålet er, at give et overblik over afhandlingens teoretiske byggesten, samt illustrere formålet med de udvalgte teorier. Forholdet mellem afhandlingens teoretiske udgangspunkter kan illustreres således:



Figur 3.1: Afhandlingens teoretiske udgangspunkt, egen tilvirkning

3.1.1 Afsender: Corporate communication og CSR-kommunikation

Den første del af modellen udgør afsenders kommunikationsaktiviteter, der i denne afhandling består af corporate communication og CSR-kommunikation. Det teoretiske udgangspunkt for indeværende afhandling er corporate communication, der er baseret på en holistisk tilgang til virksomhedskommunikation (Hansen 2012: 94). Corporate communication handler om, hvordan virksomheder fra et strategisk perspektiv søger at opbygge, bevare og beskytte deres corporate image og omdømme ved at integrere og koordinere virksomhedens kommunikationsaktiviteter og handlinger. Fra et corporate communication perspektiv skal virksomheden således handle som én krop og tale med én stemme med det formål at skabe et ensartet corporate image blandt de forskellige interessenter (Cornelissen 2011: 4; Hansen, 2012: 108). Vi finder corporate communication-teorien velvalgt at kombinere med CSR og CSR-kommunikation af følgende årsager:

- 1) For det første fremhæver Nielsen og Thomsen (2012: 49), at *"CSR management and marketing communication is clearly understood as a new sub-field within corporate communication..."*.
- 2) For det andet er corporate communication særligt orienteret omkring virksomhedens interessenter (Cornelissen 2011: 39) og i indeværende afhandling er fokus på forbrugerne som interessentgruppe.
- 3) For det tredje deler corporate communication og CSR-kommunikation et fælles mål (Nielsen og Thomsen 2012: 60). Nielsen og Thomsen (2012: 60) skriver således: *"Research on CSR communication focuses on the concept of CSR communication and on how to use CSR communication, the purpose being to enhance businesses' image and reputation among their customers, employees*

and other stakeholders – a purpose which CSR communication shares with that of corporate communication”.

I forhold til formålet med denne afhandling er der imidlertid et altoverskyggende kritikpunkt ved corporate communication-teorien. Corporate communication-teorien anlægger et afsenderorienteret og funktionalistisk syn på kommunikation, hvor modtagernes selvstændige tolkningsprocesser negligeres (Cornelissen, Christensen og Kinuthia 2012: 1098). Cornelissen et al. (2012: 1097) skriver således:

“Classic models of corporate identity, image, and reputation, for example often assume one-way communication processes from the organization to its stakeholders (e.g. Abratt, 1989; Olins, 1989) with images being projected and installed into the stakeholders' minds”.

Heraf fremgår det, at modtagerne anses som passive modtagere af virksomheders kommunikation. I denne optik reduceres kommunikation til en kanal, der bruges til at *overføre* virksomhedens ønskede selvfremsstilling i interessenters bevidsthed. Cornelissen et al. (2012: 1098) påpeger ligeledes:

“...Van Riel and Fombrun (2007) argued that the strongest corporate images or reputations directly extend from visible, transparent, and consistently portrayed corporate identities. The role of communication, thus, is reduced to a conduit (Reddy, 1979), or channel, between the self-definition of the organization (its corporate identity) and the cognitive image or company representation held in memory by others (corporate image or corporate reputation)”.

Dette syn på kommunikation som en kanal til overførsel af mening er baseret på en underliggende epistemologi, der anser meningskonstruktion i forhold til at sende og modtage meddelelser som en ukompliceret proces, hvor resultaterne af sensemakingprocessen er givet på forhånd (Cornelissen et al. 2012: 1098). I overensstemmelse med vores videnskabsteoretiske udgangspunkt, anerkender vi imidlertid ikke dette syn på kommunikation og vurderer derfor, at det i forhold til at besvare afhandlingens problemformulering er nødvendigt at kombinere corporate communication med teori, der i højere grad er orienteret omkring modtagers imageopfattelse og selvstændige meningskonstruktion.

Det skal desuden fremhæves, at der i den eksisterende forskningslitteratur omhandlende CSR-kommunikation er en overvægt af undersøgelser, der er funderet i den funktionalistiske grundopfattelse, hvor transmissionsparadigmet er dominerende (Nielsen og Thomsen 2012: 60). I disse undersøgelser anses forbrugerne som passive modtagere af CSR-kommunikation. Nielsen og Thomsen (2012: 60-61) fremhæver derfor behovet for, at der i fremtidige undersøgelser af CSR-kommunikation anlægges en mere postmodernistisk tilgang til CSR-kommunikation med det formål at bidrage med ny viden om forbrugernes sensemakingproces i relation til CSR-kommunikation. Dette leder os til de to næste trin i ovenstående model.

3.1.2 Modtager: Generation Y

Det andet trin i modellen udgør modtagere af virksomheders CSR-kommunikation, hvilket i denne afhandling omfatter Generation Y.

3.1.3 Resultat: Imageopfattelse

Modellens tredje og sidste trin omfatter forbrugernes imageopfattelse og sensemakingproces i relation til CSR-kommunikation. I lighed med Morsing og Schultz (2006: 324) argumenterer vi i indeværende afhandling for, at teorien om sensemaking og sensegiving med fordel kan anvendes i et eksternt perspektiv og dermed anvendes til at undersøge og forstå den meningskonstruktion, der finder sted hos forbrugerne, når de eksponeres for CSR-kommunikation. Vi har således indsat sensegiving mellem afsender og modtager, da sensegiving tilhører afsendersiden af kommunikationsindsatsen. På den anden side i modellen, mellem modtager og resultat, har vi indsat sensemaking, da sensemakingprocessen finder sted hos forbrugerne. Sensemaking omfatter modtagernes fortolkningsarbejde af virksomhedernes CSR-kommunikation, hvilket har betydning for, hvordan kommunikationen påvirker individets corporate imageopfattelse. Fokus er således på modtagers sensemakingproces i afkodningsprocessen (Morsing og Schultz 2010: 88). Ved hjælp af teorien om sensemaking er formålet hermed i overensstemmelse med afhandlingens andet arbejdsspørgsmål, at undersøge, hvordan og hvorfor Generation Ys sensemakingproces forløber som et resultat af virksomheders CSR-kommunikation. På baggrund af ovenstående har vi således valgt at undersøge afhandlingens problemformulering vha. corporate communication-teori, teori om CSR-kommunikation samt sensemakingteorien. I nedenstående afsnit uddybes og diskuteres disse teorier yderligere.

3.2 Corporate communication

Corporate communication danner det teoretiske udgangspunkt for denne afhandling. Begrebet *Corporate Communication* dækker over en række forskellige kommunikationsdiscipliner som f.eks. marketing, intern kommunikation, krisekommunikation, forandringskommunikation, PR mv. Fokus i indeværende afhandling er på CSR-kommunikation, som ligeledes er en disciplin indenfor corporate communication (Hansen 2012: 94).

Corporate stammer fra det latinske corpus, som betyder krop (van Riel og Fombrun 2007: 20) og som ordet antyder, er et vigtigt karakteristika for corporate communication, at alle kommunikationsaktiviteter tager udgangspunkt i virksomheden som helhed. Ifølge van Riel og Fombrun (2007: 22) handler corporate communication om at strømline al virksomhedens kommunikation, ved at arbejde ud fra én centralt koordineret strategi. Formålet er for det første, at sikre sammenhæng i virksomhedens kommunikation og aktiviteter og for det andet, at sikre, at virksomhedens identitet og værdier afspejles i virksomhedens handlinger (Hansen 2012: 94). Hvis en

virksomhed lykkes med sin corporate communication, burde resultatet være en ensartet image- og omdømmeopfattelse blandt de forskellige interessentgrupper (Hansen 2012: 108). Corporate communication har et strategisk fokus og er et strategisk værktøj, der bruges til at præge de omgivelser som virksomheden er en del af (Morsing og Christensen 2008: 23). På denne måde er virksomheden medskabere af sin egen virkelighed (Morsing og Christensen 2008: 23). Van Riel og Fombrun (2007: 25) definerer corporate communication således:

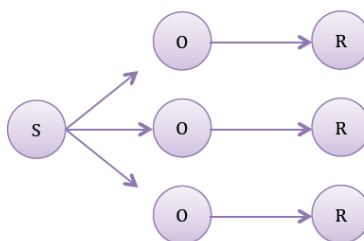
"We define corporate communication as the set of activities involved in managing and orchestrating all internal and external communications aimed at creating favorable starting points with stakeholders on which the company depends".

Tidligere ansås corporate communication for at være synonym med at styrke corporate brands gennem en ensartet identitet, bl.a. ved at lade virksomhedens navn gå igen på alle virksomhedens produkter (van Riel og Fombrun 2007: 22). Denne opfattelse af corporate communication har imidlertid ændret sig, efterhånden som teoretikere nu i højere grad fokuserer på den heterogenitet, der præger virksomhedernes miljø og omverden. Mere konkret betyder dette, at ensartethed i kommunikationsstrategien ikke altid er at foretrække (van Riel og Fombrun 2007: 22).

Forskningen inden for corporate communication har traditionelt været orienteret omkring et indefra-ud-perspektiv, hvor fokus har været på, hvordan virksomheden kunne kontrollere virksomhedens corporate image og omdømme. Af samme årsag har modtagerperspektivet modtaget begrænset opmærksomhed (Cornelissen 2000: 119). Cornelissen (2000: 120) fremhæver imidlertid behovet for et modtager-perspektiv i corporate communication og argumenterer for, at der i corporate communication er behov for et paradigmeskifte, der består i et opgør med den traditionelle indefra-ud model. Cornelissen et al. (2012: 1098) argumenterer bl.a. for, at man i den traditionelle opfattelse af corporate communication anser sensemaking som en ukompliceret proces, hvor resultatet af sensemakingprocessen anses som givet på forhånd (Cornelissen et al. 2012: 1098). Her spiller kommunikation en afslørende rolle, hvor det for virksomheden handler om at *overføre* sin selvfremsstilling til modtagerne. I et sådan syn på corporate communication ser man bort fra sprogets udviklende effekt i modtagernes tankeprocesser og sensemaking i et socialt samspil. Endvidere anerkender man ikke modtagernes selvstændige handleevne og modtagerne forventes at 'godkende' virksomhedens identitetsfremsstilling (Cornelissen et al. 2012: 1098). Mere præcist siger Cornelissen et al. (2012: 1098), at et sådan corporate communication-perspektiv er afsenderdomineret og at man hermed ignorerer modtagernes selvstændige fortolkningsevner (Cornelissen et al. 2012: 1098):

"Corporate communicators, in other words, are not the masters of meaning in that they are not able to control the reception of corporate messages, whether that is inside or outside the boundaries of the organization".

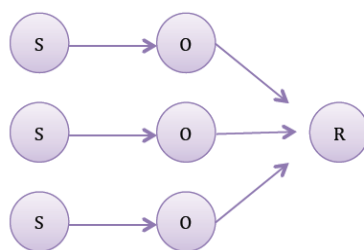
Hansen (2012: 108) argumenterer ligeledes for, at den traditionelle opfattelse af corporate communication, som hører hjemme i transmissionsparadigmet, hvor virksomhedens kommunikation udelukkende er afsenderstyret, og modtager er passiv, ikke er den mest hensigtsmæssige. Anskuer man derimod virksomhedens kommunikation fra interaktionsparadigmets perspektiv, anerkender man afsender og modtager som ligeværdige parter i kommunikationsprocessen (Hansen 2012: 108). I interaktionsparadigmet har modtager en mere aktiv rolle og det anerkendes, at modtager selv foretager en aktiv afkodning af budskaberne i virksomheders kommunikation. Denne aktive afkodning kan skabe en ny betydning, og dermed bliver modtageren medproducent af budskabernes betydning (Hansen 2012: 108). Skiftet i opfattelsen af corporate communication kan illustreres vha. Helder, Bredenl w og Nørgaard (2009: 38):



Figur 3.2: S-O-R-model

I ovenstående udgave af den velkendte S-O-R-model illustreres en kommunikationssituation, hvor der ikke er taget hensyn til, at forskellige interessentgrupper og disses forskellige forudsætninger og behov. Kommunikation i overensstemmelse med ovenstående udgave af S-O-R-modellen, hvor virksomheden kommunikerer med én stemme til alle interessentgrupper, kan derfor resultere i, at den samme *stimulus* udløser forskellig *respons* hos de forskellige *organismer* (Helder et al. 2009: 38-39).

En kommunikationssituation, hvor der aktivt tages hensyn til den heterogenitet, der præger en virksomheds omverden, illustrerer Helder et al. (2009: 39) således:



Figur 3.3: S-O-R-model

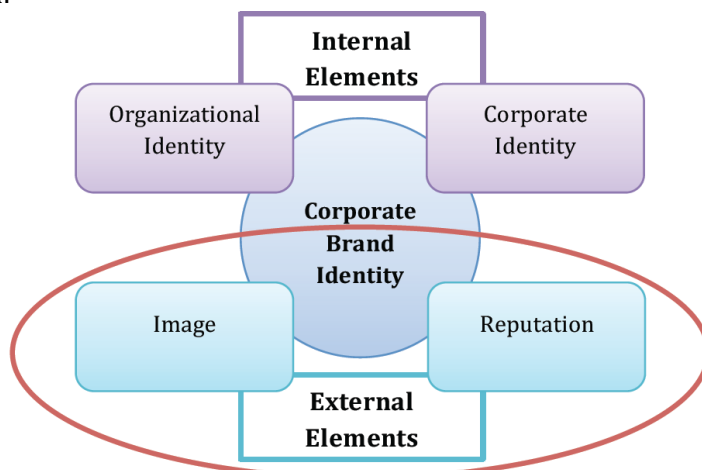
Ovenstående S-O-R-model illustrerer et eksempel på en kommunikationssituation, hvor afsender er bevidst om, at de forskellige interessentgrupper har forskellige forudsætninger for at afkode virksomhedens budskab. Kommunikationen udformes forskelligt og i overensstemmelse med de

forskellige målgrupper, men de skræddersyede budskaber resulterer i en ensartet respons til trods for forskellige stimuli (Helder et al. 2009: 39).

I denne afhandling anskuer vi kommunikation i interaktionsparadigmets perspektiv og anerkender afsender og modtager som ligeværdige parter i kommunikationsprocessen. Ligeledes vil vi i denne afhandling, i overensstemmelse med vores socialkonstruktivistiske udgangspunkt, lægge os op af Cornelissen et al.s (2012) tilgang til corporate communication, hvor modtagernes sensemakingproces spiller en væsentlig rolle for resultatet af kommunikationsindsatser. I denne sammenhæng omhandler dette, hvorledes modtagerne tillægger virksomhedernes CSR-kommunikation mening.

3.3 Identitet, image og omdømme

I det følgende afsnit vil vi redegøre for tre grundlæggende og nært forbundne begreber i corporate communication. Disse begreber er følgende: Identitet, image og omdømme, der illustreres i nedenstående model:



Figur 3.4: Supporting Themes of the Identity Approach (Heding, Knudtzen og Bjerre 2009: 56)

Som det fremgår af modellen udgør *organizational identity* og *corporate identity* (herefter organisatorisk og corporate identitet) virksomhedens interne elementer, hvorimod *image* og *reputation* (herefter omdømme) udgør virksomhedens eksterne elementer. Da vi i indeværende afhandling har afgrænset os til at undersøge CSR-kommunikation i et modtagerperspektiv, vil vi i nedenstående afsnit primært fokusere på de eksterne elementer, herunder image og omdømme. Det skal imidlertid påpeges, at hvad og hvem virksomheden er (identitet) og hvordan virksomheden opfattes (image og omdømme) anses som to nært forbundne, men *adskillelige* helheder (Bernstein 1986: 25). Vi vil derfor indlede nedenstående afsnit med en kort introduktion til identitetsbegrebet med det formål at tydeliggøre identitetsbegrebet i relation til image og omdømme.

3.3.2 Interne elementer: Organisatorisk identitet og corporate identitet

Identitetsbegrebet har været genstandsfelt for omfattende forskning og der eksisterer således adskillige definitioner og forståelser af begrebet i forskningslitteraturen (Vella og Melewar 2008: 5; Hatch og Schultz, 2000: 12). Dette har ifølge Hatch og Schultz (2000: 11) ført til begrebsmæssig forvirring på området. Som det fremgår af modellen indledningsvist, er det fra et overordnet perspektiv muligt at skelne mellem corporate identitet og organisatorisk identitet (Hatch og Schultz 2000: 12). Corporate identitet har sine rødder i marketinglitteraturen, hvorimod organisatorisk identitet stammer fra organisationsstudier (Hatch og Schultz 2000: 12). Corporate identitet omhandler, hvordan virksomheder via deres identitet kan udtrykke og differentiere sig over for deres interessenter (Hatch og Schultz 2000: 13). Som repræsentant for dette syn på identitet definerer Gray og Balmer (1998) corporate identitet således:

"Corporate identity is the reality and uniqueness of an organization, which is integrally related to its external and internal image and reputation through corporate communication"
(i van Riel og Fombrun 2007: 67).

Af ovenstående definition fremgår det, at corporate identitet omfatter virksomhedens unikke karakteristika. Gray og Balmer (1998) tydeliggør ligeledes relationen mellem identitet, image og omdømme og fremhæver, at corporate communication er bindeledet mellem disse. Heding et al. (2009: 56) beskriver corporate identitet således:

"Corporate identity is an assembly of visual, physical or behavioural cues representing the company, making it immediately recognizable to consumers and other stakeholders."

Af ovenstående definitioner fremgår det, at corporate identitet er eksternt orienteret, da virksomhedens corporate identitet anses som et middel til differentiering. Via virksomhedens unikke corporate identitet kan virksomhedens differentiere sig og positionere sig over for forbrugere og øvrige interessenter.

Organisatorisk identitet er derimod internt orienteret og omhandler, hvordan medarbejdere internt opfatter og definerer hvem virksomheden er og hvad virksomheden repræsenterer som organisation (Hatch og Schultz 2000: 15). Som repræsentanter for dette syn på identitet definerer Dutton, Dukerich og Harquail (1994) organisatorisk identitet således:

"What organizational members believe to be its [the organization's] central, enduring and distinctive character, the member's shared beliefs about what is distinctive, central, and enduring about their organization" (i van Riel og Fombrun 2007: 67).

Hatch og Schultz (2000: 17) argumenterer imidlertid for, at organisatorisk identitet og corporate identitet ikke bør ses som gensidigt udelukkende, da begge syn på identitet adresserer det samme

fænomen, blot fra forskellige perspektiver. Ifølge Hatch og Schultz (2000: 17) bør de to perspektiver på identitet kombineres og integreres i en samlet forståelse af identitetsbegrebet. I lighed med Hatch og Schultz (2000) anlægger vi i denne afhandling et holistisk syn på identitet. Vi vil derfor udelukkende anvende begrebet corporate identitet, der både omfatter organisatorisk og corporate identitet. Hatch og Schultz (2000), der i lighed med indeværende afhandling, befinder sig inden for det fortolkningsvidenskabelige og socialkonstruktivistiske paradigme, fremhæver ligeledes at virksomheders identitet konstrueres i samspillet med omverdenen, da identiteten påvirkes af måden, hvorpå virksomheden opfattes eksternt såvel som internt. Hatch og Schultz (2000) har således et postmodernistisk syn på identitetskonstruktion, hvilket vi i denne afhandling ligeledes bekender os til jf. vores videnskabsteoretiske forståelsesramme. Det postmodernistiske syn på identitetskonstruktion understøtter afhandlingens berettigelse yderligere, da virksomheders corporate image influerer virksomheders identitetskonstruktion. Det er således vores vurdering, at viden om, hvordan og hvorfor CSR-kommunikation påvirker forbrugernes imageopfattelse, ligeledes er af særlig relevans i et corporate identitets-perspektiv. Yderligere beskrivelse af identitetsbegrebet ligger imidlertid uden for denne afhandlings fokus jf. afhandlingens modtagerfokus. I nedenstående afsnit vender vi derfor blikket mod virksomhedens omverden og definerer og diskutere image og omdømmebegreberne yderligere.

3.3.4 Eksterne elementer: Image og omdømme

Ligesom det er tilfældet med identitetsbegrebet, eksisterer der ligeledes adskillige definitioner af imagebegrebet i litteraturen. Herudover er der blandt forskere langt fra enighed om, hvad imagebegrebet omfatter samt, hvordan et image konstrueres eller hvad et image består af.

Teoretikere inden for corporate communication definerer corporate image som tilhørende virksomhedens eksterne interessenter (Hatch og Schultz 2000: 22). Hatch og Schultz (2000: 23) skriver f.eks.: *"image is concerned with how we are perceived by others"* (Hatch og Schultz 2000: 23). I forskningslitteraturen anvendes begreberne corporate image og omdømme ofte synonymt (Morsing og Christensen 2008: 67). I indeværende afhandling skelner vi imidlertid mellem de to begreber. Vi bekender os derfor til den fremstående forsker i corporate communication Cornelissens (2011) definitioner af begreberne, da Cornelissen (2011) skelner mellem corporate image og omdømme. Cornelissen (2011: 8) definerer corporate image således:

"The immediate set of associations of an individual in response to one or more signals or messages from or about a particular organization at a single point in time".

Af ovenstående definition fremgår det først og fremmest, at corporate image består af en række øjeblikkelige associationer, som fremkommer i forbindelse med en eller anden form for stimuli. Keller

(2000: 118) fremhæver ligeledes dette aspekt ved corporate image og skriver således: *"A corporate image can be thought of as the associations in the consumer's memory to the company or corporation making the product or providing the service as a whole."*

For det andet fremhæver Cornelissen (2011) i sin definition, at corporate image er en individuel konstruktion, hvilket ligeledes fremgår af Dowlings (1986: 110) imagedefinition:

"An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is, it is the net result of the interaction of a person's beliefs, ideas and feelings and impressions about an object".

Af denne definition fremgår det implicit, at en virksomhed kan have flere forskellige corporate images, da corporate image er en subjektiv konstruktion (Dowling 1986: 110). Dowling (1986: 110) påpeger derfor, at *"A company will not have an image - people hold images of the company"*. I lighed med dette fremhæver Morsing og Christensen (2008: 67) endvidere, at *"En virksomheds image er en sammensat størrelse, der består af mange forskellige fortolkninger."* Heraf fremgår det, at der eksisterer konkurrerende betragtninger om, hvordan virksomheden skal opfattes. Disse betragtninger understøtter ikke nødvendigvis hinanden (Morsing og Christensen 2008: 67).

For det tredje fremhæver Cornelissen, at corporate image er individets her-og-nu-opfattelse af virksomheden. Dette aspekt af corporate image er særlig interessant sammenholdt med Cornelissens (2011: 8) definition af omdømme, der lyder således:

"An individual's collective representation of past images of an organization (induced through either communication or past experiences) established over time".

Heraf fremgår det, at forskellen mellem corporate image og omdømme er relateret til en tidsdimension, eftersom corporate image er individets *"immediate"* imageassociationer *"at a single point in time"*, hvorimod omdømme er *"established over time"* (Cornelissens 2011: 8). I dette perspektiv er omdømme konstrueret over en længere periode end corporate image. Virksomhedens omdømme består af individets samlede repræsentationer af fortidige images. I denne optik udgør omdømme de samlede corporate images, af virksomheden som individet har dannet sig over en årrække. Modsat omdømme, har corporate image karakter af et øjebliksbillede og er derfor en mere ustabil størrelse end omdømme (Hansen 2012: 36).

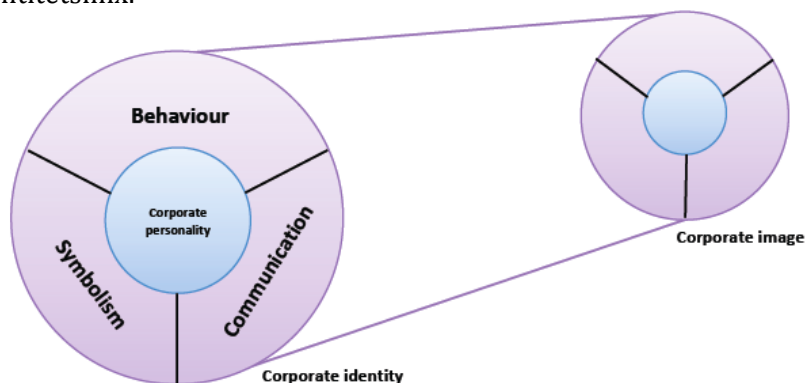
Ifølge Morsing og Christensen (2008: 69) er et stærkt omdømme en strategisk vigtig ressource, der har stor betydning, når forbrugere vælger mellem produkter, som er mere eller mindre identiske i forhold til pris, kvalitet og æstetik. Cornelissen (2011: 64) fremhæver ligeledes, at *"...a good corporate reputation has a strategic value for the organization that possesses it. It ensures acceptance and*

legitimacy from stakeholder groups... and may offer a competitive advantage as it forms an asset that is difficult to imitate". Et stærkt omdømme kan således medvirke til at skabe en strategisk konkurrencefordel for virksomheden, og det er i denne optik, at corporate image er væsentlig, da omdømme konstrueres på baggrund af fortidige images.

Af samme årsag bør virksomheder praktisere *image management* med det formål at skabe et stærkt omdømme (Cornelissen 2011: 60). Cornelissen (2011) skriver således: *"...corporate image management adds an important symbolic dimension to corporate communication and the process by which organizations communicate with their stakeholders"* (Cornelissen 2011: 60).

3.3.5 Birkigt og Stadlers image management model

Af Birkigt og Stadlers (1986) image management model fremgår det, at virksomhedens corporate identitet danner grundlag for virksomhedens corporate image (Cornelissen 2011: 61). Ifølge Birkigt og Stadler (1986) består virksomhedens corporate identitet af følgende dimensioner: Kommunikation, adfærd, og symbolisme. Disse tre dimensioner udgør ifølge van Riel og Fombrun (2007: 67) virksomhedens identitetsmix.



Figur 3.5: Image Management (van Riel og Fombrun 2007: 68)

Ved at arbejde strategisk med dette identitetsmix kan virksomheder søge at projicere et bestemt corporate image. Virksomheden kan således søge at påvirke forbrugere og øvrige interessenters imageopfattelse for dermed på sigt at opbygge et stærkt omdømme ved at være bevidst om egen selvfremstilling (Cornelissen 2011: 58). Ifølge Birkigt og Stadler (1986) bør virksomhedens selvfremstilling udspringe af corporate personality, der bl.a. omfatter virksomhedens vision og mission (Cornelissen 2011: 62). Af figur 3.5 fremgår det, at corporate image udgør den måde virksomheden opfattes på og virksomhedens identitetsmix er de faktorer, der medvirker til at skabe denne perception (Freeman, Rubin og Moriarty 2010: 79). I denne optik tilhører corporate identitet således afsender, hvorimod corporate image og omdømme tilhører modtagerne af virksomhedens identitetsmix.

Vi finder Birkigt og Stadlers (1986) Image Management-model anvendelig i forhold til at illustrere relationen mellem corporate identitet og corporate image og det faktum, at "*identity and image are typically seen as opposite ends of the communication process*" (Melewar, Sarstedt og Hallier 2012). Flere forskere fremhæver imidlertid forskellige kritikpunkter ved ovenstående model (f.eks. van Riel og Fombrun 2007: 69; Cornelissen 2012: 121). Vi finder et af disse kritikpunkter særligt væsentlige at fremhæve. Virksomhedens corporate image er ikke udelukkende en direkte refleksion af virksomhedens corporate identitet. Virksomhedens corporate image kan ligeledes influeres af andre faktorer end virksomhedens identitetsmix (van Riel og Fombrun 2007: 69). Virksomhedens corporate image kan f.eks. påvirkes af kommunikation, der ikke er kontrolleret af virksomheden, f.eks. word-of-mouth (Cornelissen 2012: 121). I denne optik er det væsentligt at påpege, at virksomheder ikke direkte kan kontrollere deres corporate image, men vha. kommunikation, adfærd og symbolisme kan virksomheder *forsøge* at påvirke interessenters imageassociationer for dermed at søge at skabe et ensartet corporate image.

Endelig skal det fremhæves, at vi i overensstemmelse med vores videnskabsteoretiske forståelsesramme ikke anser forbrugere som passive modtagere af virksomhedens identitetsmix, men derimod som aktive konstruktører af corporate image og mening. Forbrugernes corporate imagekonstruktion anses derfor som en proces frem for en statisk enhed (Rindell 2013: 155).

3.3.6 Imagetrekanten

For at skabe et stærkt omdømme og en stabil troværdighed er det afgørende, at virksomheder arbejder med at skabe overensstemmelse mellem deres corporate identitet og corporate image (Cornelissen 2011: 69). I indeværende afhandling illustrerer vi vigtigheden af, at der er overensstemmelse mellem corporate identitet og corporate image vha. *Imagetrekanten* (figur 3.6). Denne model illustrerer forskellige typer af *gaps*, der opstår, hvis der ikke er overensstemmelse mellem virksomhedens corporate image og corporate identitet og virksomhedens profil, der henviser til virksomhedens eksterne selvfremsstilling (Hansen 2012: 32).



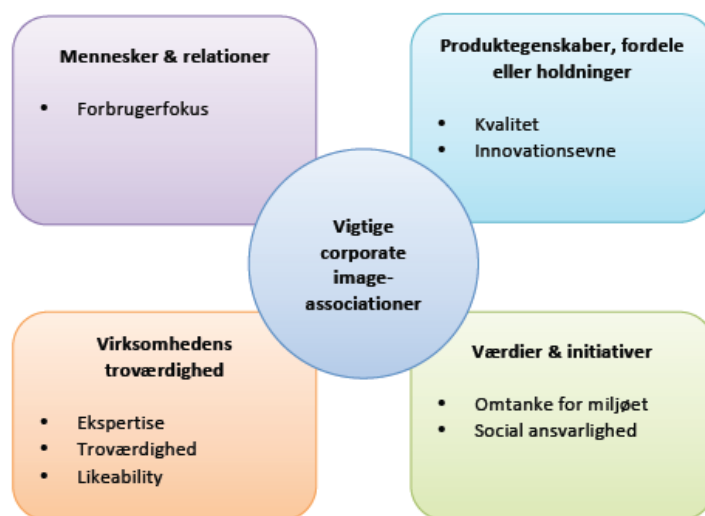
Figur 3.6: Imagetrekanen (Hansen 2012: 33)

Ifølge Hansen (2012: 33) skal profilen afspejle "et sandfærdigt billede af organisationen, som den virkelig er (identitet). Ligeledes skal organisationens bevidste eksterne kommunikation (profil) afkodes i overensstemmelse med afsenders ønske, og det billede (image), der dannes af organisationen gennem profilen, skal bekræftes i interessenternes konkrete møder med organisationen (identitet)" (Hansen 2012: 33). Der er tale om et *kommunikationsgap*, hvis der ikke er overensstemmelse mellem virksomhedens profil og corporate image. Der kan f.eks. opstå et kommunikationsgap, hvis det virksomheden siger om sig selv i sin eksterne selvfremstilling via ekstern kommunikation ikke stemmer overens med modtagerens corporate imageopfattelse. Hvis der er uoverensstemmelse mellem virksomhedens corporate image og corporate identitet opstår der derimod et *imagegap*. I sådan tilfælde lever forbrugerens konkrete erfaringer med virksomheden ikke op til de forventninger modtageren havde på forhånd. Der er imidlertid tale om et positivt imagegap, hvis modtageren bliver positivt overrasket over sit møde med virksomhedens identitet. Endelig er der tale om et *sandheds- og troværdighedsgap*, hvis virksomhedens eksterne selvfremstilling ikke stemmer overens med det virksomhedens reelt er (Hansen 2012: 33-34).

3.4 Hvordan undersøges corporate image?

Der findes forskellige metoder til at undersøge corporate image (Cian 2011: 178; van Riel og Fombrun 2007: 40). I indeværende afhandling benytter vi os af en kombination af hhv. Kellers (2000) *Important Corporate Image Associations* og Aakers (1997) *Brand Personality Framework*, for at undersøge casevirksomhedernes corporate image. Som det fremgår af figur 3.7 kan corporate imageassociationer,

ifølge Keller (2000), både være produktrelateret og ikke-produktrelateret ligesom imageassociationer kan omhandle den typiske forbruger af virksomhedens produkter, fordelene ved virksomhedens produkter eller individets subjektive holdning til virksomheden (Kellers 2000: 119-120).



Figur 3.7: Important Corporate Image Associations. Oversat efter Keller (2000).

Corporate imageassociationer kan ligeledes omhandle virksomhedens medarbejdere og virksomhedens troværdighed. Troværdighed omfatter både virksomhedens kompetencer, hvorvidt virksomheden er tillidsvækkende og om individet kan lide virksomheden. Af særlig interesse for indeværende afhandling er corporate imageassociationer relateret til *Værdier og initiativer*. Disse imageassociationer omhandler CSR-associationer. Keller (2000: 121) beskriver f.eks. CSR-associationer omhandlende miljø således: *"An environmentally concerned corporate image association involves the creation of consumer perceptions of a company as developing marketing programs to protect or improve the environment and make more effective use of scarce natural resources"*. Kellers (2000) opdeling af corporate imageassociationer danner grundlag for vores spørgsmål i fase 1, hvor vi undersøger informanternes indledende imageopfattelse af de fire casevirksomheder. Vi anvender ligeledes Kellers opdeling af corporate imageassociationer som ramme for vores analyse i kapitel 4.

3.5 Image som brandpersonlighed

Ifølge van Riel og Fombrun (2007: 40) kan corporate image ligeledes beskrives vha. menneskelige personlighedstræk. For at undersøge corporate image vha. menneskelige personlighedstræk, tager vi udgangspunkt i Jennifer Aakers (1997: 342) brandpersonligheder *sincerity/oprigtig*, *exitement/spændende*, *competence/kompetent*, *sophistication/sofistikeret* og *ruggedness/robust*. Aakers (1997) brandpersonligheder fungerer ligeledes som værktøj, i forbindelse med undersøgelsen af informanternes indledende og justerede imageopfattelse af de udvalgte casevirksomheder (Cian 2011: 178).

"Brand personality is defined formally here as "the set of human characteristics associated with a brand" (Aaker 1997: 347). Forskningen i brandpersonligheder har omhandlet, hvordan brandpersonligheder gør det muligt for forbrugere at udtrykke deres ideelle jeg eller særlige dimensioner af jeget gennem brugen af nøje udvalgte brands. I kontrast til produktrelaterede egenskaber, tjener en brandpersonlighed et mere symbolsk formål. Med udgangspunkt i forbrugernes brug af brands i deres selvscenesættelse og identitetskonstruktion, kan brandpersonligheder anvendes som et differentieringsværktøj, der kan være med til at skabe præferencer hos forbrugerne (Aaker 1997: 347).

Aakers (1997) brandpersonligheder og de dertilhørende personlighedstræk er resultatet af en længere udvælgelsesproces. Den indledende liste blev udarbejdet med udgangspunkt i personlighedstræk fra henholdsvis psykologiens verden, marketinglitteraturen og en kvalitativ undersøgelse blandt forbrugere. Listen indeholdte indledningsvist 309 forskellige personlighedstræk, der efterfølgende blev reduceret til 114 (Aaker 1997: 349). Afslutningsvist blev endnu en kvalitativ undersøgelse gennemført, hvor informanterne blev bedt om at tænke på udvalgte brands som personer med menneskelige personlighedstræk. De skulle herefter på en skala fra 1-5 angive, i hvor høj grad de 114 personlighedstræk beskrev de forskellige brands (Aaker 1997: 350). Resultatet af undersøgelsen er de fem brandpersonlighedstyper *oprigtig*, *spændende*, *kompetent*, *sofistikeret* og *robust*, der hver især består af flere beskrivende personlighedstræk (Aaker 1997: 342).

En virksomhed kan til en vis grad selv påvirke dens brandpersonlighed, men i overensstemmelse med denne afhandlings socialkonstruktivistiske udgangspunkt, anses brandpersonlighed som værende noget forbrugerne tillægger brandet. Ligesom Keller (2001: 3) argumentere for, at *"...the power of a brand resides in the minds of the consumers."*, kan der argumenteres for, at et brands personlighed ligeledes skabes i forbrugernes bevidsthed.

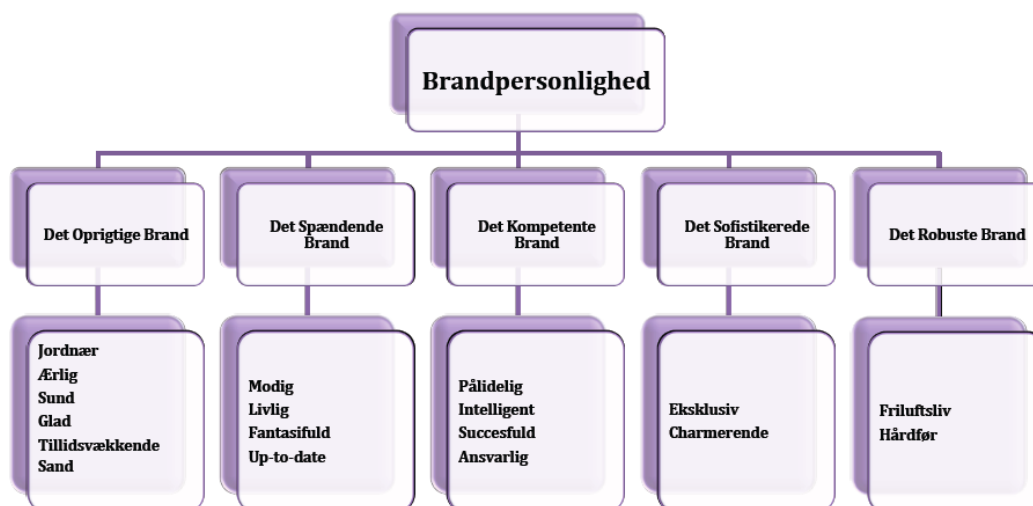
3.5.1 Troværdighed

Troværdighed er et vigtigt element, når man beskæftiger sig med CSR-kommunikation. Forbrugere bryder sig ikke om at føle, at de bliver snydt eller manipuleret af virksomheder, ligesom det er ilde set at virksomheder udnytter deres tilknytning til eventuelle sociale initiativer (Alcaniz, Cáceres og Pérez 2010: 170). Når forbrugere bliver eksponeret for CSR-kommunikation, kan virksomhedens overordnede troværdighed være med til at overvinde eventuelle mistro og skepsis hos forbrugerne (Alcaniz et al. 2010: 170). Ifølge Alcaniz et al. (2010: 170) igangsætter forbrugerne en række kognitive processer, hvor de søger at tilegne sig en garanti for, at virksomheden opererer socialt ansvarligt. Forbrugernes opfattelse, af i hvilken grad virksomheden er ærlig og kompetent, er faktorer, der hver især underbygger, hvorvidt virksomheden er troværdig (Alcaniz et al. 2010: 170).

Med inspiration fra Aakers (1997) oprindelige fem brandpersonlighedstyper og de dertilhørende beskrivende personlighedstræk, har vi udført en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, for at klarlægge, hvilke personlighedstræk respondenterne forbandt med begrebet troværdighed (bilag 15). Undersøgelsen omfatter 15 forskellige personlighedstræk, der alle er relateret til troværdighed. *Overbevisende, pålidelig, tillidsvækkende, sand, retfærdig* og *fair* står alle nævnt i forbindelse med ordet *troværdig* i diverse synonym- og betydningsordbøger (www.ordnet.dk og www.synonymordbog.dk). *Sympatisk, opmærksom* (Kotler og Keller 2012: 121), *medmenneskelig* og *engageret* (Lund og Petersen 2005: 130) er personlighedstræk, der alle ifølge henholdsvis Kotler og Keller (2012) og Lund og Petersen (2005) beskriver et troværdigt corporate brand. Også Aakers (1997) personlighedstype *oprigtig* inklusiv personlighedstrækkene *jordnær, ærlig, sund* og *opmuntrende* var repræsenteret i undersøgelsen. Denne brandpersonlighedstype er repræsenteret for at klarlægge, hvorvidt den oprigtige brandpersonlighed indeholder de personlighedstræk forbrugerne primært forbinder med troværdighed, eller om brandpersonligheden til indeværende formål skulle udvides med supplerende troværdige personlighedstræk.

Resultatet af undersøgelsen viser, at fem personlighedstræk skiller sig ud fra resten. Respondenterne peger således på hhv. *oprigtig* (75%), *pålidelig* (75%), *ærlig* (74%), *sand* (53%) og *tillidsvækkende* (44%). Oprigtig og ærlig, er som nævnt personlighedstræk, der beskriver Aakers (1997) brandpersonlighed *oprigtig*. Da vi i denne afhandling beskæftiger os med CSR-kommunikation, hvor troværdighed er en vigtig egenskab hos virksomhederne, finder vi det til dette formål relevant at udvide denne brandpersonlighed til at omfatte personlighedstrækkene *tillidsvækkende, sand* og *pålidelig*.

Udover tilføjelsen af de ekstra troværdige personlighedstræk, er Aakers (1997) Brand Personality Framework til dette formål yderligere tilpasset en dansk kontekst. Et af de originale beskrivende personlighedstræk, *upper-class* (Det Sofistikerede Brand) er i denne afhandling oversat til *eksklusiv*, da det danske samfund generelt opfattes som klasseneutralt. Dette er i kontrast til brandpersonlighedernes oprindelsesland, USA, hvor forskellen på rig og fattig er større. Med udgangspunkt i afhandlingens emne, CSR, har vi ligeledes tilføjet *ansvarlig*. Ansvarlig (responsible) er blandt de oprindelige brandpersonlighedstræk, der scorede højest i udviklingen af The Brand Personality Framework (Aaker 1997: 351). Det reviderede Brand Personality Framework illustreres således:



Figur 3.8: A Brand Personality Framework, egen tilvirkning efter Aaker (1997)

3.6 Sensemaking

Som fremhævet i afsnit 3.2 vedkender vi os Cornelissen et al.s (2012) tilgang til corporate communication, hvor modtagernes sensemakingproces er afgørende for resultatet af virksomheders kommunikationsindsatser. Desuden fungerer sensemakingteorien som analyseværktøj med henblik på at besvare afhandlingens andet arbejdsspørgsmål. Dervins (2003b: 277) *The Sense-Making Metaphor* anvendes til at analysere informanternes sensemakingproces i forbindelse med CSR-kommunikation.

Begreberne *sensemaking* og *sensegiving* har været genstandsfelt for megen forskning, hvoraf en betydelig del har beskæftiget sig med begreberne i et internt og/eller ledelsesmæssigt kommunikationsperspektiv (f.eks. Gioia og Chittipeddi 1991, Weick, Sutcliffe og Obstfeld 2005). I modsætning til disse tilgange, beskæftiger vi os i denne afhandling med sensemaking i et eksternt perspektiv, hvor fokus er på modtagernes sensemakingproces.

Sensemaking involverer meningskonstruktion hos de involverede parter, som i denne afhandling er hhv. virksomhederne som afsender af CSR-kommunikationen og forbrugerne i Generation Y. Forbrugernes meningskonstruktion finder sted i deres forsøg på at udvikle et meningsfuldt forståelsesmønster, som de anvender i afkodningsprocessen, når de udsættes for kommunikation (Gioia og Chittipeddi 1991: 442), hvilket i indeværende undersøgelse er CSR-kommunikation.

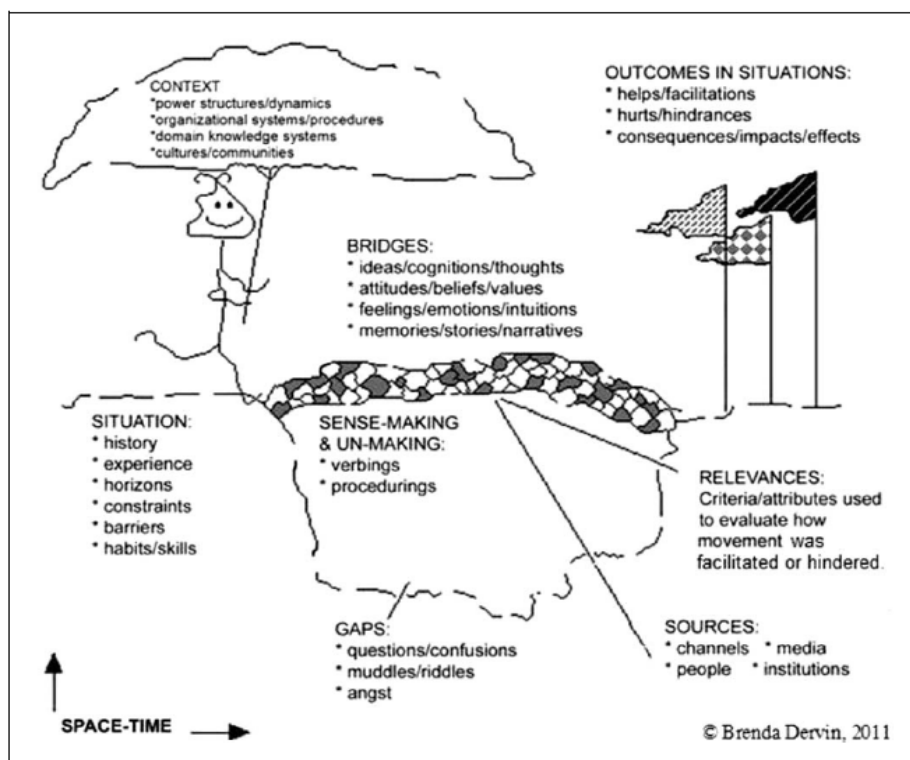
Hvor sensemaking i denne kontekst er en disciplin for modtagerne, arbejder virksomhederne som afsender med sensegiving. I modsætning til sensemaking, er sensegiving den bevidste proces, hvor afsender forsøger at tillægge bestemte begivenheder en bestemt mening (Hansen 2012: 139). I denne afhandling er sensegiving relevant, fordi den måde virksomhederne udformer deres CSR-kommunikation på er påvirket af, hvilken mening de ønsker forbrugerne skal tillægge deres CSR-

initiativer. Ifølge Gioia og Chittipeddi (1991: 442) omhandler sensegiving den proces, hvori afsender forsøger at påvirke modtagernes sensemakingproces og meningskonstruktion i en retning, der er fordelagtig for afsender og i overensstemmelse med det overordnede mål for kommunikationsindsatsen. I denne afhandling er fokus imidlertid primært på sensemaking. Om sensemaking siger Weick et al. (2005: 409):

"Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing. Viewed as a significant process of organizing, sensemaking unfolds as a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage ongoing circumstances from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, while enacting more or less order into those ongoing circumstances."

Som begrebet indikerer, betyder sensemaking "at skabe mening". Ifølge Weick et al. (2005: 409) handler sensemaking om den løbende retrospektive udvikling af sandsynlige forestillinger, der forklarer de hændelser, der sker omkring dem. Sensemaking finder sted, når en række hændelser italesættes og organiseres i fremtrædende kategorier. Denne organisering og italesættelse finder sted i form af både skrift og tale og det at læse, skrive, samtale og redigere er afgørende handlinger, der er med til at skabe mening og adfærd (Weick et al. 2005: 409).

Udover Weick, er Brenda Dervin også en fremtrædende teoretiker, når man beskæftiger sig med sensemaking. Dervin (2003b: 277) anvender *The Sense-Making Metaphor* til at illustrere, hvorledes mennesker konstruerer mening ud fra deres oplevelser og erfaringer.



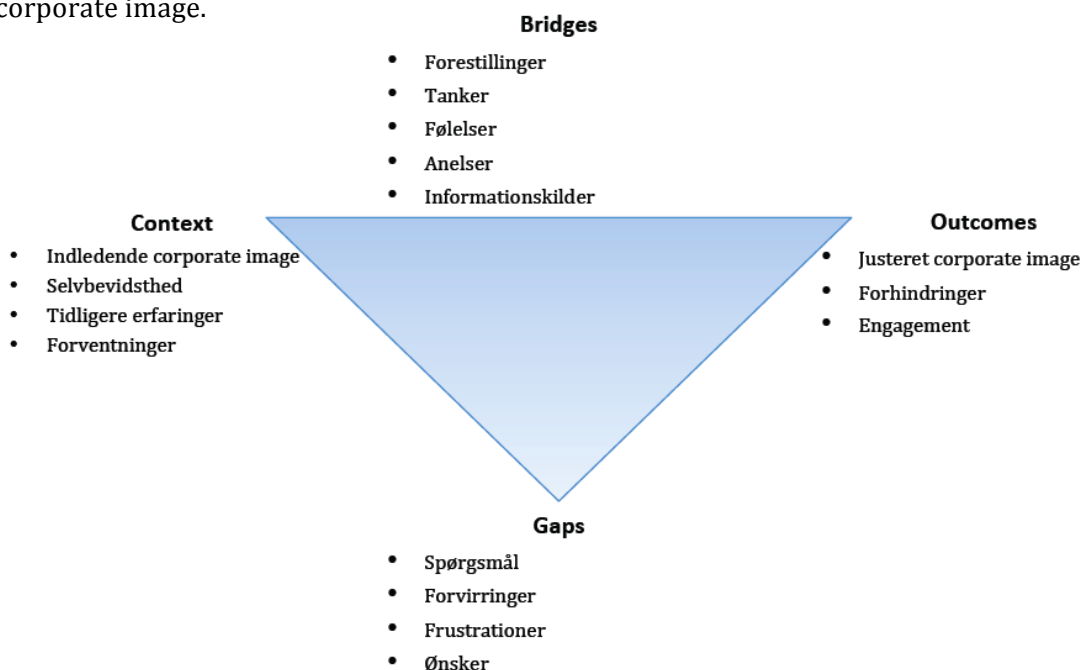
Figur 3.9 *The Sense-Making Metaphor* (Reinhard og Dervin 2012: 33)

Reinhard og Dervins (2012) metafor illustrerer, hvordan mennesker trinvis "rejser" gennem oplevelser og erfaringer. Hver begivenhed bringer individet et nyt skridt videre. Selvom der er tale om en gentagelse af tidligere adfærd, vil det teoretisk set altid være et 'nyt' skridt. Efterhånden som individet kontinuerligt bevæger sig gennem oplevelser og erfaringer, kan der i et hvert øjeblik potentielt opstå sensemaking. Dette kalder Dervin (2003b: 277-278) for et *sense-making moment*. Når individet støder på noget nyt og ukendt, en diskontinuitet, kommer denne videre, ved at tilskrive denne diskontinuitet en ny eller ændret mening (Dervin 2003b: 277). Dervin (2003b: 277-278) kalder disse afbrydelser for *gaps*, og som en del af sensemakingprocessen søger individet at *slå bro* (bridge) over disse gaps for at fuldende meningsdannelsen. Sensemakingbegrebet kan sammenfattes således:

- Sensemaking er den løbende retrospektive udvikling af sandsynlige forestillinger, der forklarer hændelser (Weick et al. 2009: 131).
- Situationer, organisationer og omgivelser italesættes, før de eksisterer (Weick et al. 2009: 131).
- Sensemaking handler om, hvad en hændelse betyder for den enkelte person. I hverdagen, når mennesker spørger "hvad sker der her?", kan dette spørgsmål gøre hændelsen til virkelighed, fordi hændelsen således bliver italesat (Weick et al. 2009: 133).
- I sensemakingteorien forudsættes det ikke, at der er en effekt af kommunikationen. Det er modtager, der alene definerer, hvordan kommunikationen påvirker vedkommende (Dervin 2003a: 254).
- Sensemaking er en konstruerende aktivitet, hvilket betyder, at forskellige modtagere kan konstruere forskellig mening med udgangspunkt i samme budskab (Dervin 2003a: 254).
- Sensemaking er den proces, hvori modtager skaber mening, for at slå bro over gaps i vedkommendes verdensbillede (Dervin 2003a: 254).
- Tid øger chancerne for meningsdannelse og forståelse, da tid giver mulighed for udfoldelse af sensemakingprocessen (Whiteman og Cooper 2011: 890).

Modtagernes fortolkningsarbejde og sensemakingproces som resultat af CSR-kommunikation influerer, hvordan kommunikationen påvirker virksomhedernes corporate image og på sigt omdømme. Sensegivingprocessen omfatter måden, hvorpå virksomhederne kommunikerer om deres CSR-initiativer og er et led i deres sensegivingproces, idet CSR-kommunikationen afspejler den måde virksomhederne ønsker forbrugerne skal afkode budskabet. I denne afhandling anvendes Dervins (2003b og 2012) *Sense-Making Triangle Metaphor* til at illustrere, hvorledes informanterne tillægger CSR-kommunikationen fra de udvalgte casevirksomheder mening. Med udgangspunkt i nedenstående sensemaking triangle-metafor vil vi identificere elementer i sensemakingprocessen, der er af afgørende betydning for informanternes meningsdannelse som et resultat af CSR-kommunikationen.

Nedenstående figur danner grundlag for vores analyse af informanternes sensemakingproces i forbindelse med casevirksomhedernes CSR-kommunikation. Med udgangspunkt i Dervins (2003b) oprindelige *Sensemaking Triangle Metaphor*, har vi justeret og tilpasset metaforen til indeværende undersøgelses formål således at context og outcome omfatter hhv. indledende corporate image og justeret corporate image.



Figur 3.9: *The Sense-Making Triangle Metaphor*. Egen tilvirkning med inspiration fra Reinhard og Dervin (2012: 38).

- **Context**

Indledningsvist lægges fokus på informanternes eksisterende erfaringer og virksomhedernes indledende corporate image, der danner udgangspunkt for deres efterfølgende sensemakingproces (Reinhard og Dervin 2012: 39). Her kan også erfaringer med andre virksomheder og deres kommunikation påvirke informanternes sensemakingproces (Reinhard og Dervin 2012: 41).

- **Gaps**

Gaps består af eventuelle elementer, der er helt eller delvist ukendte for informanten. Dvs., at de eksisterende erfaringer, der hjælper sensemakingprocessen, ikke er fyldestgørende forud for kommunikationen (Reinhard og Dervin 2012: 32). Desuden kan ubesvarede spørgsmål, forvirringer, frustrationer og eventuelle oplevede mangler udgøre gaps, der hindrer sensemakingprocessen (Reinhard og Dervin 2012: 38)

- **Bridges**

Bridges er de for informanten velkendte elementer, der letter sensemakingprocessen. Dvs. de forestillinger, konklusioner, følelser og holdninger som kommunikationen evt. resulterer i, kan

relateres til, og dermed beskrives i forhold til eksisterende erfaringer. Disse hjælper informanten med at slå bro over eventuelle gaps (Reinhard og Dervin 2012: 32).

- **Outcome**

Som overskriften indikerer, vedrører outcome resultatet af informanternes sensemakingproces. Dette inkluderer, hvilke elementer i kommunikationen, der lettede sensemakingprocessen og hvilke elementer, der evt. udgjorde udfordringer (Reinhard og Dervin 2012: 42-43). I dette tilfælde er det særligt interessant, om CSR-kommunikationen ændrer informanternes imageopfattelse af casevirksomhederne.

3.7 CSR

I nedenstående afsnit vil vi definere begrebet CSR med udgangspunkt Dahlsruds (2006) analyse af forskellige CSR-begrebsdefinitioner. Vi vil ligeledes give en kort introduktion til Neergaards (2010) forskellige CSR-skoler med det formål, at tydeliggøre, hvilken skole, der danner grundlag for indeværende afhandling. Herved ekspliciteres udgangspunktet for den forestående undersøgelse af CSR-kommunikation målrettet Generation Y.

3.7.1 Definition af CSR

CSR er som begreb kendetegnet ved, at der i praksis og i litteraturen findes et utal af definitioner herpå (Dahlsruds 2006: 1; Neergaard 2010: 19). Til trods for, at man både i forskningslitteraturen og i praksis anvender CSR som begreb, tillægges begrebet ofte forskelligt meningsindhold (Neergaard 2010: 19). Blandt teoretikere og praktikere er der således uenighed om, hvordan CSR skal defineres og af samme årsag forefindes ingen fast definition af CSR i den ellers omfattende CSR-litteratur (Dahlsrud 2006: 1). CSR-begrebet har derimod været under konstant forandring siden begrebets oprindelse i begyndelsen af 1950'erne og anses derfor som et *moving target*, der løbende redefineres og tillægges nye betydninger og fortolkninger (Christensen, Morsing og Thyssen 2013: 372; Carroll 1999: 269).

Dahlsrud (2006) har imidlertid analyseret 37 forskellige definitioner af CSR. I den forbindelse identificerede han følgende fem dimensioner, der er hyppigst forekomne i de eksisterende CSR-definitioner:

- Den miljømæssige dimension
- Den sociale dimension
- Den økonomiske dimension
- Interessent-dimensionen
- Den frivillige dimension (Dahlsrud 2006: 4).

De forskellige CSR-definitioner i forskningslitteraturen refererer alle til én eller flere af ovenstående dimensioner, hvilket afspejler, at CSR er et komplekst begreb, der dækker over en bred vifte af forskellige områder. Disse forskellige områder understreger ikke kun den indbyggede kompleksitet, der er iboende CSR som begreb, men afspejler ligeledes den praktiske og iboende udfordring, der er relateret til arbejdet med CSR i praksis.

3.7.2 Neergaards CSR-skoler

Neergaard (2010) har ligesom Dahlsrud (2006), studeret forskellige CSR-definitioner og forståelser af CSR-begrebet. På baggrund af dette har Neergaard (2010) identificeret seks forskellige CSR-skoler, der alle repræsenterer forskellige syn på CSR. De forskellige CSR-skoler præsenteres i oversigtsform herunder.

CSR-skole	Definition	Karakteristika
Den dogmatiske skole	<i>"The Social Responsibility of Business of is to Increase Profit"</i> (Friedman, Greenwood 2001: 29).	- Investorperspektiv på CSR - Virksomheders primære opgave består i at skabe profit til virksomhedens aktionærer.
Den filantropiske skole	<i>"The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and philanthropic expectations placed on organizations by society at a given point in time"</i> (Caroll og Schwartz 2003: 504).	- Virksomheden har først fremmest et økonomisk ansvar i forhold til at genere overskud. - Virksomheden har også et filantropisk ansvar i forhold til at bidrage til samfundet f.eks. i form af økonomisk støtte til humanitære projekter
Den internationale skole	<i>"Corporate Sustainability, and also CSR, refers to a company's activities - voluntary by definition - demonstrating the inclusion of social and environmental concerns in business operations and in interactions with stakeholders."</i> (Marrewijk og Werre 2003: 107).	- CSR omfatter de initiativer, der går udover de lovmæssige krav, der stilles til virksomhederne. CSR er således frivilligt. - Den tredobbelte bundlinje: Den sociale, miljømæssige og økonomiske dimension
Den dialog-orienterede skole	<i>"CSR is defined as the obligations or duties of an organization to a specific system of stakeholders"</i> (Vos 2003: 142).	- Fokus er på virksomheders interessenter - CSR "sker i dialog med virksomhedens stakeholders" (Neergaard 2010: 22). - CSR er af strategisk stor betydning i forhold til at bevare tillidsfulde relationer til diverse interessenter

Den danske skole	<i>"Social ansvarlighed er at sikre den enkeltes sociale forsørgelse gennem beskæftigelse på et arbejdsmarked, der stiller stigende krav i fremtiden." (Nielsen og Mølvadgaard 2010: 54).</i>	• Fastholdelse og integration på det rummelige arbejdsmarked
Den etiske skole	<i>The organisation voluntarily moves beyond basic economic, legal and ethical responsibilities to provide leadership in advancing the well-being of individuals, communities and society as a whole." (Schermerhorn 2005: 76).</i>	• CSR er et spørgsmål etik • Virksomheders adfærd i relation til samfundet i forhold til at efterleve sædvaner og skikke i det pågældende samfund

Tabel 3.1: CSR-skoler (Neergaard 2010: 20- 24)

Grundlaget for denne afhandling er en kombination af den internationale skole og den dialog-orienterede skole. Begge skoler er til dels baseret på Freemans interessenteori: *"Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives"* (Morsing og Schultz 2006: 324). Interessenttilgangen til CSR er netop central for problemstillingen i denne afhandling, da vi fokuserer på, hvordan virksomheder fra et corporate communication-perspektiv fremadrettet skal kommunikere strategisk til forbrugerne, herunder Generation Y. Endelig er CSR-kommunikation af særlig relevans i den dialog-orienterede skole, hvilket understøtter afhandlingens fokus på CSR-kommunikation.

3.7.3 Hvordan kan virksomheder praktisere CSR?

Elving (2013: 289) og Pomering (2011: 389) skelner mellem *promotional CSR* og *integrated CSR*, hvor promotional CSR er kortsigtet og kun omfatter enkeltstående CSR-initiativer, f.eks. i form af cause-related marketing. Integrated CSR er derimod langsigtet og *"based at all levels of an organization, and it is aimed at all stakeholders and parts of all policies of the organization, which include a series of different CSR domains"* (Elving 2013: 389).

Ifølge Kotler og Keller (2012: 39) kan virksomheder praktisere CSR gennem forskellige *corporate social initiatives*. Kotler og Keller (2012: 39) argumenterer for, at virksomheders opgave er, at undersøge og klarlægge interessenters behov, ønsker og interesser, og imødekomme disse og samtidig beskytte og forbedre forbrugeres og samfundets langsigtede velfærd (Kotler og Keller 2012: 38). Nedenstående tabel 3.2 præsenterer forskellige former for sociale initiativer, virksomheder kan iværksætte og praktisere.

Type	Description	Example
Corporate Social Marketing	Supporting behaviour change campaigns	McDonald's promotion of a statewide childhood immunization campaign in Oklahoma
Cause Marketing	Promoting social issues through efforts such as sponsorships, licensing agreements, and advertising	McDonald's sponsorship of Forest (a gorilla) at Sydney's Zoo – a 10 year sponsorship commitment, aimed at preserving this endangered species
Cause-related Marketing	Donating a percentage of revenues to a specific cause based on the revenue occurring during the announced period of support	McDonald's earmarking of 1\$ for Ronald McDonald Children's Charities from the sale of every Big Mac and pizza sold on McHappy Day
Corporate Philanthropy	Making gifts of money, goods, or time to help non-profit organizations, groups or individuals	McDonald's contributions to Ronald McDonald House Charities
Corporate Community Involvement	Providing in-kind or volunteer services in the community	McDonald's catering meals for firefighters in the December 1997 bushfires in Australia
Socially Responsible Business Practices	Adapting and conducting business practices that protect the environment and human and animal rights	McDonald's requirement that suppliers increase the amount of living space for laying hens on factory farms

Tabel 3.2: *Corporate Social Initiatives* (Kotler og Keller 2012: 39)

3.7.4 Et branchespecifikt syn på CSR: Syndige brancher

Ifølge Lindgreen, Maon, Reast og Yani-De-Soriano (2012: 393) kan tobaks-, spil-, og alkoholindustrien betegnes som *syndige brancher*, da virksomheder inden for disse brancher producerer syndige produkter, som kan være til skade for samfundet, miljøet eller det enkelte individ. Du og Vieira (2012: 413) beskriver syndige brancher således: *"...some industries, such as tobacco, alcohol, gaming, and adult entertainment, are controversial because their products are viewed as sinful by society based on social norms, their addictive nature, or potential undesirable social consequences resulting from their usage."* Bhattacharya og Sen (2004: 17) fremhæver, at virksomheder tilhørende syndige brancher, står over for særlige udfordringer i forbindelse med CSR og CSR-kommunikation, da omverdenen ofte på forhånd forholder sig kritisk til virksomhederne og deres indvirkning på samfundet (Bhattacharya og Sen 2004: 17). Sammenhængen mellem virksomheder i syndige brancher og CSR som legitimeringsstrategi har imidlertid modtaget begrænset opmærksomhed fra teoretikere (Lindgreen et al 2012: 394). Lindgreen et. al (2012: 394) skriver således: *"...a general consensus among academics*

and practitioners suggests that we have only just begun to understand how organizations in controversial industry sectors gain or sneak legitimacy through their CSR policies and initiatives". To af de udvalgte casevirksomheder, Danske Spil og Carlsberg, tilhører hver deres syndige branche, da der er en risiko forbundet med at anvende disse to virksomheders produkter. I relation til vores undersøgelse har vi udvalgt disse to virksomheder for at undersøge, hvorvidt CSR-kommunikation fra virksomheder tilhørende syndige brancher påvirker virksomhedernes corporate image anderledes end det er tilfældet med virksomheder i ikke-syndige brancher.

3.7.5 Eksplicit kontra implicit CSR

I nedenstående afsnit vil vi give en kort introduktion til hhv. explicit og implicit CSR, da den implicitte og eksplicitte tilgang til CSR, er særlig relevant i et CSR-kommunikationsperspektiv. Den eksplicitte tilgang til CSR har traditionelt været mest dominerende i USA, hvorimod den implicitte CSR-tilgang har været den mest udbredte i Europa (Matten og Moon 2008: 405; Morsing og Beckmann 2010: 120). I USA forventes det, at virksomheder bidrager til udvalgte interesseområder i samfundet og tager et økonomisk, socialt og miljømæssigt ansvar (Matten og Moon: 409; Morsing og Beckmann 2010: 119). Den eksplicitte tilgang til CSR betyder ligeledes, at CSR anvendes som et strategisk værktøj i amerikanske virksomheders eksterne kommunikation og positioneringsstrategi (Morsing og Beckmann 2010: 117). Det har imidlertid traditionelt forholdt sig anderledes blandt virksomheder i Europa pga. den implicitte CSR-tilgang. Matten og Moon (2008: 409) beskriver implicit CSR således:

"Implicit CSR normally consists of values, norms, and rules that result in (mandatory and customary) requirements for corporations to address stakeholder issues and that define proper obligations of corporate actors in collective rather than individual term".

Eftersom den implicitte CSR-tilgang traditionelt har været den mest udbredte i Danmark, har kommunikation af CSR ikke dannet grundlag for den samme grad af "corporate talk" som det f.eks. har været tilfældet blandt virksomheder i USA (Morsing og Beckmann 2010: 118). Udviklingen på CSR-området de sidste ti år har imidlertid medført et skifte fra den implicitte CSR-tilgang, til en mere explicit tilgang til CSR blandt danske virksomheder. Ekstern kommunikation af CSR er således blevet mere fremtrædende blandt virksomheder i Danmark (Morsing og Beckmann 2010: 118). Morsing og Beckmann (2010: 118) beskriver udviklingen således: *"I de seneste år ser vi imidlertid flere danske og europæiske virksomheder engagere sig i synlige CSR aktiviteter og politikker på en hidtil uset ekspressiv måde, som minder om den amerikanske".* Denne udvikling til trods, har CSR-kommunikation som teoretisk genstandsfelt imidlertid modtaget begrænset opmærksomhed fra teoretikere (Golob, Podnar, Elving, Nielsen, Thomsen og Schultz 2013: 177).

3.8 CSR-kommunikation - et felt i udvikling

Alt imens der findes et ual af forskningsartikler om CSR som disciplin, har CSR-kommunikation til sammenligning modtaget begrænset opmærksomhed fra forskere og teoretikere (Golob et al. 2013: 177). Siden 2008 er CSR-kommunikation imidlertid begyndt at modtage mere opmærksomhed, hvilket afspejles i et stigende antal forskningsartikler om selvsamme emne (Nielsen og Thomsen 2012: 60). CSR-kommunikation anses derfor som et forholdsvis nyt teoretisk felt, der er under hastig udvikling (Ihlen, Bartlett og May 2011: 3).

3.8.1 Definition af CSR-kommunikation

Af forskningslitteraturen fremgår få definitioner af CSR-kommunikation. Morsing (2006: 171) fremsatte som en af de første en definition af CSR-kommunikation, der lyder således:

"...corporate CSR communication, i.e. communication that is designed and distributed by the company itself about its CSR efforts..."

Schmeltz (2012: 25) fremhæver, at denne definition tilhører transmissionsparadigmet, da fokus er på afsenderkontrolleret kommunikation. Det skal ligeledes fremhæves, at Morsing (2006) i ovenstående definition hverken ekspliciterer formålet eller målgruppen for kommunikationsindsatsen. I indeværende afhandling bekender vi os derfor til Schrader, Hansen og Schoeneborns (2008) definition, da Schrader et al. (2008: 307) har fremsat en mere specifik begrebsdefinition af *forbrugerorienteret CSR-kommunikation*, der lyder således:

"Consumer oriented CSR communications of companies (COCCOM) comprise all communication activities which are specifically or among others targeted at consumers and which deal with corporate social and/or ecological responsibility. In a narrow sense COCCOM is restricted to communications on the corporate level, in a broad sense it also includes communications on the level of products or value chains".

Forbrugerorienteret CSR-kommunikation omhandler således virksomheders CSR-initiativer, hvor forbrugere anses som den primære eller sekundære målgruppe for kommunikationsindsatsen (Schrader et al. 2008: 307). Schrader et al. (2008) fremhæver ligeledes, at forbrugerorienteret CSR-kommunikation i en snæver optik er begrænset til kommunikation på virksomhedsniveau, men at CSR-kommunikation i en mere bred optik også kan omfatte kommunikation om virksomhedens produkter. Med det formål at illustrere dette, har Schrader et al. (2008) udarbejdet følgende figur, der illustrerer forskellige typer af forbrugerorienteret CSR-kommunikation kommunikeret via forskellige kanaler.

		Point of reference	
		Company	Products/value chains
Consumer focus	Among others	• Non-financial reports • Company related CSR communication on the Internet • Company related press releases about CSR • Company related stakeholder dialogues	• Product related CSR communication on the Internet • Product related press releases about CSR • Product related stakeholder dialogues
	Specific	• Corporate advertisements • Participation in CSR-ratings/tests of consumers organisations	• Eco-/Social labels • Products advertisements • Packaging declarations

Figur 3.10: Examples of Different Types of COCCOM (Schrader et al. 2008: 307)

Af ovenstående figur fremgår det, at forbrugerorienteret CSR-kommunikation kan praktiseres via kanaler, der er specifikt målrettet forbrugere som f.eks. imagekampagner eller mærkningsordninger på produkter, f.eks. miljømærker som Blomsten og Svanen. CSR-kommunikation via hjemmesider eller CSR-rapporter kan ligeledes betegnes forbrugerorienteret CSR-kommunikation, hvis forbrugere udgør én ud af flere målgrupper for den pågældende kommunikationsindsats (Schrader et al. 2008: 308).

3.8.2 Eksisterende forskning

Ifølge Schmeltz (2011: 33) har tidligere forskning om forbrugerorienteret CSR-kommunikation hovedsagligt omhandlet følgende:

- CSRs indflydelse på forbrugeres købsadfærd
- Forbrugerrespons og forbrugernes holdning til CSR
- Retoriske strategier
- Troværdig kommunikation af CSR
- Hvordan virksomheder kan overvinde forbrugerskepsis i forbindelse med CSR-kommunikation.

I Danmark har de mest fremtrædende forskere inden for CSR-kommunikation især fokuseret på retoriske strategier, troværdighed og hvordan virksomheder kan overvinde forbrugerskepsis i forbindelse med CSR-kommunikation (f.eks. Morsing og Schultz 2006; Morsing et al. 2008). Herudover har CSR-kommunikation via sociale medier også dannet udgangspunkt for flere forskningsartikler af nyere dato (f.eks. Etter et al. 2011; Colleoni 2013). Det skal imidlertid påpeges, at trods ovenstående

forskning fremhæver Beckmann (2006: 173), at *"Surprisingly little is known so far about consumers' reactions to CSR communication as such"*.

3.8.3 De kritiske forbrugere

Forskningen i forbrugerorienteret CSR-kommunikation viser, at budskaber om CSR er specielt svære at kommunikere (Morsing og Beckmann 2010: 125), da afsender af kommunikationen ikke nødvendigvis kan forvente *"en entydig positiv interesse og resonans hos forbrugerne"* (Morsing og Beckmann 2010: 125). Forbrugerorienteret CSR-kommunikation i Danmark udgør ligefrem en *kritisk case* (Schmeltz 2012: 117; Morsing et al. 2008: 98), eftersom den danske befolkning er ekstraordinært skeptiske over for CSR-kommunikation. Morsing et al. (2008: 101) skriver således:

"...Reputation Institute's survey of the Danish public also shows that Danes are more reluctant to welcome CSR messages in corporate communication than North Americans are and even neighbouring Swedes and Norwegians".

I et virksomhedsperspektiv består paradokset i, at den danske befolkning på den ene side forventer, at virksomheder praktiserer CSR (Morsing og Schultz 2006: 329), men på den anden side bliver befolkningen skeptiske og mistroiske, hvis virksomheder kommunikerer eksplicit om deres CSR-initiativer (Morsing og Schultz 2006: 329). Morsing og Schultz (2006: 332) henviser i den forbindelse til *selvpromoveringens paradoks*, der består i, at *"companies that overemphasize their corporate legitimacy run the risk of achieving the opposite effect."* Der er således en risiko forbundet med kommunikation af CSR, og selvom danskernes skepsis over for CSR-kommunikation er velkendt både blandt forskere og i praksis, er det interessant, at *"The causes of this apparent skepticism towards explicit CSR communication are empirically underexplored, especially in relation to young consumers..."* (Schmeltz 2012: 117).

3.8.4 Strategier til kommunikation af CSR målrettet de kritiske forbrugere

På baggrund af de iboende udfordringer relateret til CSR-kommunikation, herunder forbrugernes udbredte skepsis, har bl.a. Morsing og Schultz (2006) og Morsing et al. (2008: 101) undersøgt, hvordan CSR via forskellige strategier kan kommunikeres mest hensigtsmæssigt til forbrugere og øvrige kritiske interessentgrupper.

På baggrund af en empirisk undersøgelse foretaget blandt danske virksomheder fremhæver Morsing et al. (2008: 105) følgende: *"Across companies, there is also general agreement that it is not effective to communicate directly to the public or to consumers to achieve a favourable CSR reputation"*. Morsing et al. (2008) har derfor fremsat en model for CSR-kommunikation, hvor der skelnes mellem *The expert CSR communication process* og *The endorsed CSR communication process*. Ifølge Morsing et al. (2008) kan virksomheder kommunikere direkte om CSR, når målgruppen består af eksperter, som f.eks.

NGO'er, politikere og brancheorganisationer. I forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation anbefaler Morsing et al. (2008) imidlertid, at virksomheder anvender *The endorsed CSR communication process*, hvor CSR kommunikeres via en tredjepart, f.eks. medarbejdere, NGO'er eller journalister. Ved at kommunikere via en tredjepart øges troværdigheden af CSR-kommunikationen (Morsing et al. 2008).

Morsing og Schultz (2006: 329) argumenterer ligeledes for, at interessenter foretrækker diskrete kommunikationskanaler for offentliggørelse af CSR-budskaber som f.eks. årsrapporter og hjemmesider, frem for mere ekspressiv CSR-kommunikation i f.eks. reklamefilm. Morsing og Schultz (2006: 330) skriver således: "*Danes, for example, are more in favour of more discrete communication channels such as annual reports and corporate websites as compared to advertising and public relations.*"

I forlængelse heraf, argumenterer Berens og van Rekom (2008: 100) for, at CSR-kommunikation bør kommunikeres faktuel, og definerer faktisk CSR-kommunikation således: "*A claim that includes specific data that can be measured by standard scale not subject to individual interpretation*". Årsagen er, at fakticiteten får kommunikationen til at fremstå objektiv, hvorimod ikke-faktuel, *impressionistic*, CSR-kommunikation, som defineres således: "*descriptions that are subject to individual interpretations*", inviterer til modtagerens egen fortolkning af omfanget af CSR-initiativerne, hvilket kan påvirke troværdigheden negativt (Berens og van Rekom 2008: 100).

I forskningslitteraturen fremgår det således, at virksomheder bør anvende implicit CSR-kommunikation for at undgå kritik fra forbrugere (Morsing et al. 2008; Morsing og Schultz, 2006). Det skal imidlertid fremhæves, at Schmeltz (2012) i forbindelse med CSR-modningsstadiet har udfordret ovenstående konsensus. Schmeltz (2011) har i en kvantitativ, online spørgeskemaundersøgelse undersøgt, hvorvidt den hidtil dominerende konsensus om, at implicit CSR-kommunikation fortsat er den mest egnede kommunikationsstrategi i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation målrettet Generation Y. På baggrund af undersøgelsen konkluderer Schmeltz (2011: 44) følgende:

"The findings of this study indicate that companies need to change the way and the media in which they communicate CSR to young consumers if they want to engage the consumers of the future. A much more direct and open approach is called for instead of the currently recommended subtle, indirect way of communicating CSR".

Ifølge Schmeltz' (2011: 41) undersøgelse efterspørger Generation Y mere eksplicit, faktisk og præcis CSR-kommunikation end hidtil antaget. Schmeltz' (2011) resultater står således i kontrast til den hidtil dominerende konsensus i forskningslitteraturen, der omhandler, at virksomheder bør kommunikere CSR implicit.

Foruden ovenstående fremhæver Elving (2013), Du, Bhattacharya og Sen (2010: 12) og Becker-Olsen, Cudmore og Hill (2006), en række øvrige faktorer, som er influerende i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation. Disse faktorer uddybes herunder.

3.8.5 CSR-fit

Du et al. (2010: 12) fremhæver, at det, der i litteraturen betegnes *fit* (herefter CSR-fit) er en væsentlig influerende faktor i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation. CSR-fit defineres som *"...the observed link between a CSR domain and a company's products, image, positioning and/or target groups"* (Elving 2013: 281). I CSR-kommunikation udgør CSR-fit således modtagernes opfattelse af, hvorvidt der er en logisk sammenhæng mellem virksomhedens CSR-initiativer og virksomhedens forretningsområde. Årsagen til, at CSR-fit influerer modtagernes opfattelse og evaluering af virksomheders CSR-kommunikation er følgende:

"... a good fit between prior expectations, knowledge, associations, actions, and competencies of a firm and a given social initiative (e.g., Home Depot and Habitat for Humanity) can be more easily integrated into the consumer's existing cognitive structure, strengthening the connection between the firm and the social initiative..." (Becker-Olsen et. al. 2006: 47).

Ifølge Du et al. (2010: 12) udgør CSR-fit en væsentlig influerende faktor i forbindelse med CSR-kommunikation, da et manglende logisk CSR-fit øger modtagernes skepsis over for virksomhedens CSR-kommunikation. Modsat Du et al. (2010: 12), fremhæver Elving (2013) imidlertid, at resultaterne i den eksisterende forskningslitteratur omhandlende CSR-fit er tvetydige. Elving (2013: 278) skriver således: *"Fit seems to have an influence on the effects of CSR communication, but the exact influence remains unclear."* Becker-Olsen et al.s (2006) undersøgelse viser f.eks., at fraværet af et CSR-fit, sammenlignet med tilstedeværelsen af et CSR-fit, resulterer i at forbrugerne er mere negative og skeptiske over for virksomhedens motiv for at praktisere CSR. Yoon, Gürhan-Canli og Schwarz (2006) undersøgelse viser derimod, at et CSR-fit også kan medføre en mere negativ holdning til virksomheden (Elving 2013: 282). En mulig forklaring på Yoon et. al.s (2006) resultater er imidlertid, at undersøgelsen er baseret på virksomheder, der tilhører syndige brancher. Elving (2013: 289) fremhæver således, at denne type CSR-fit kan karakteriseres som et *kontroversielt fit*. Der er f.eks. tale om et kontroversielt fit, hvis en tobaksvirksomhed samarbejder med Kræftens Bekæmpelse. I et sådan tilfælde ekspliciterer CSR-fittet sammenhængen mellem virksomhedens produkter og mulige negative følgevirkninger (Elving 2013: 289).

3.8.6 Motiv

Foruden CSR-fit fremhæver Elving (2013), Du et al. (2010) og Becker-Olsen et al. (2006), at virksomheders motiv for at praktisere CSR ligeledes indgår i forbrugeres evaluering af virksomheders CSR-kommunikation. Elving (2013: 278) skriver således:

"Scepticism arises when consumers think that a company is acting in self-interest rather than for the benefit of the society. If a consumer thinks that a company is using CSR solely to improve its image and questions the motives of that company, he or she is likely to be sceptical."

Modtagernes opfattelse af, hvorvidt virksomhedens motiv er *profit-motivated* eller *socially motivated* influerer således forbrugernes opfattelse af virksomheders CSR-kommunikation (Becker-Olsen et al. 2006: 48).

3.8.7 Omdømme

Elving (2013) har vha. et eksperimentelt design og på baggrund af en fiktiv casevirksomhed og reklameannonce omhandlende cause-related marketing undersøgt sammenhængen mellem CSR fit og omdømme. Undersøgelsen viser at: *"A company that has a good reputation will have limited sceptical responses from consumers, while a company that has a bad reputation will experience more scepticism among consumers"* (Elving 2013: 290).

3.9 Generation Y

I indeværende afhandling har vi afgrænset os til at undersøge CSR-kommunikation målrettet forbrugerne som interessentgruppe. Mere præcist unge forbrugere mellem 18-30 år. Denne gruppe af forbrugere betegnes ofte forskelligt, bl.a. Generation Y, The Millenials, The Why Generation, iPod-Generationen og Ne(x)t Generation. *Generation Y* (herefter *Gen Y*) er en af de hyppigst anvendte betegnelser, og Gen Y anvendes derfor i denne sammenhæng (Williams og Page 2011: 8). Gen Y anses som en af de vigtigste målgrupper i de kommende år, pga. deres markante indflydelse på produktudvikling og markedsføring, deres store netværk og deres forhold til den teknologiske udvikling (Kongsholm 2010: 44). Ydermere adskiller Gen Y sig ved at forbruge fem gange mere end deres forældre gjorde, da de var på samme alder, og selvom de udgør ca. 18% af den danske befolkning, står de for 36% af forbruget (Kongsholm 2010: 44). Men Gen Y er også en vigtig generation, fordi de har mange fremtidige købsbeslutninger (Hill og Lee 2012: 479), og hvis en virksomhed formår at skabe et godt forhold til de unge, tager de det ofte med sig senere i livet: *"Nutidens unge er fremtidens forbrugere"* (Kongsholm 2010: 51).

Gen Y er ligeledes kendetegnet ved at have et unikt forhold til brands. De er vokset op i en tid, hvor alle produkter og ydelser bliver markedsført, hvilket har medført et 'brandmættet' samfund (Lazarevic 2011: 47). Dette har været med til at forme en generation, der er drevet af egne imageønsker og forsøg på, via deres valg af brands, at kommunikere og signalere et bestemt image, der bidrager til deres identitetsdannelse (Williams og Page 2011: 8). Selvom Gen Y aktivt anvender brands som eksplicit udtryksform, betragtes Gen Y som en uberegnelig og kritisk generation, der stiller spørgsmålstegn ved virksomheders oprigtighed i deres markedsføring (Foscht et al. 2009: 223).

Som noget unikt finder vi i denne generation, de første forbrugere, der er født ind i et teknologisk, elektronisk og trådløst samfund (Williams og Page 2011: 8), og internettets eksistens gør, at disse forbrugere er anderledes forbundet end tidligere generationer. De søger og deler information, skriver kommentarer om brands på Facebook og Twitter, de blogger og de deler virale brandbudskaber (Lazarevic 2011: 50-51). Disse medievaner og generationens adfærd på de sociale medier har resulteret i at både kommunikation, også CSR-kommunikation, på de sociale medier, har modtaget massiv opmærksomhed fra både forskere og praktikere (bl.a. Colleoni 2012; Haigh et al. 2012).

I forbindelse med CSR-kommunikation er Gen Y interessant at beskæftige sig med. Selvom nogle argumenterer for, at Gen Y generelt er hedonistisk orienteret (Kjeldgaard og Askegaard 2006: 233), viser andre undersøgelser, at Gen Y er positivt indstillet overfor et *grønnere liv*, ligesom de efterspørger produkter og services, der ikke kun har til formål at forbedre virksomhedens finansielle bundlinje (Williams og Page 2011: 9). I forlængelse af dette siger Lodes og Buff (2009: 128), at Gen Y udviser større loyalitet overfor brands, der udviser samfundsansvar. Også Lazarevic (2011: 51) argumenterer for, at virksomheder vha. CSR kan være med til at skabe et corporate image, der er i overensstemmelse med Gen Ys værdier samt medvirke til at styrke forholdet mellem virksomhed og Gen Y. Ifølge Lazarevic (2011: 52) finder man i Gen Y idealistiske forbrugere, der finder det vigtigt, at virksomheder engagerer sig i CSR, mens Gen Y ligeledes udøver deres eget sociale ansvar gennem deres forbrug.

For at virksomheders CSR-initiativer kan resultere i bl.a. øget brandloyalitet, er det en nødvendighed at virksomheder kommunikerer om disse initiativer. Men hvor tidligere undersøgelser har vist, at danske forbrugere foretrak implicit CSR-kommunikation, argumenterer Schmeltz (2012: 42) imidlertid for, at Gen Y i højere grad foretrækker mere eksplicit CSR-kommunikation. I modsætning til ældre forbrugere, indikerer Schmeltz' (2012: 43) undersøgelse, at selvom Gen Y-forbrugere oplever, at virksomheder involverer sig i CSR af egoistiske årsager, kan disse initiativer påvirke virksomhedernes corporate image i en positiv retning. Disse resultater indikerer, at virksomheder bør udøve en mere eksplicit CSR-kommunikation (Schmeltz 2012: 43). Selvom Schmeltz' resultater, i overensstemmelse

med bl.a. Kjeldgaard og Askegaard (2006), indikerer, at Gen Y prioriterer et liv med dem selv i fokus frem for globale, miljømæssige og sociale aspekter (Schmeltz 2012: 44), indikerer resultaterne samtidig, at disse forbrugere ikke er notorisk skeptiske overfor virksomheder, der eksplicit kommunikerer om deres CSR-initiativer (Schmeltz 2012: 41-42). Schmeltz (2012: 139) sammenfatter sine resultater om Gen Y og CSR-kommunikation i nedenstående skema (Schmeltz 2012: 139):

Study 1
Focus: Consumers Young people want more CSR communication than what they are offered today. They are not aware of the extent/scale of CSR engagement among corporations. They display favorable attitudes towards CSR activities that also benefit them. They do not perceive CSR solely as a morally-based concept, but rather as a competence – a required part of doing business today. They seem to favor very explicit communication forms.

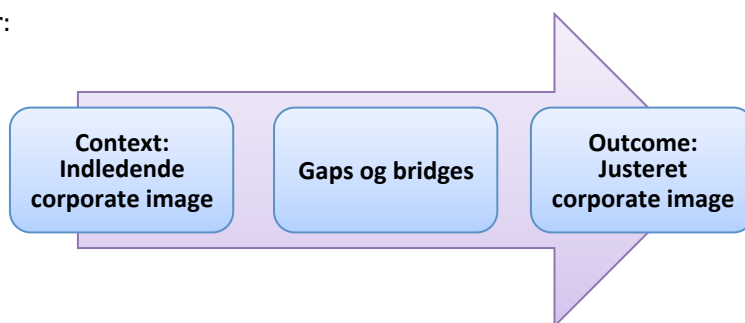
Kapitel 4

4.1 Analyseresultater

I nedenstående afsnit vil vi præsentere resultaterne fra vores empiriske undersøgelse og dermed besvare afhandlingens første og andet arbejdsspørgsmål, der lyder således:

1. *Hvordan og hvorfor påvirker CSR-kommunikation Generation Ys corporate imageopfattelse?*
2. *Hvordan og hvorfor forløber Generation Ys sensemakingproces som et resultat af virksomheders CSR-kommunikation?*

The sensemaking Triangle Metaphor danner den overordnede struktur for analyseafsnittet. *Context* udgør informanternes indledende corporate imageopfattelse, der blev undersøgt i undersøgelsens fase 1 i det indledende interview. Herefter analyserer vi *gaps* og *bridges*. Gaps omfatter eventuelle ukendte elementer, der kan besværliggøre informanternes sensemakingproces i forbindelse med CSR-kommunikation. Et gap kan ligeledes opstå, hvis informanten i processen oplever ubesvarede spørgsmål, forvirringer eller frustrationer. Bridges er de elementer, der hjælper informanternes sensemakingproces. Dette sker vha. velkendte elementer i kommunikationen, følelser, holdninger og forestillinger. Afslutningsvist analyserer vi informanternes *outcome*, der omfatter informanternes justeret imageopfattelse af casevirksomhederne. Den forestående analyse af undersøgelsens resultater illustreres herunder:



Figur 4.1: Analyseproces for indsamlet empiri, egen tilvirkning

4.2 IKEA

4.2.1 Context: Indledende corporate image

Produktegenskaber, fordele eller holdninger

Ni informanter fremhæver **billig** og/eller **discount** som en af deres første frie imageassociationer om IKEA (A, B, C, D, E, F, G, H, I). Herudover fremhæver samtlige informanter, at de forbinder IKEA med produkter af **middelmådig kvalitet**, der findes passende i forhold til prisen (A, B, C, D, E, F, G, H, J, K, L). Otte informanter fremhæver IKEAs **brede sortiment**, hvilket informanterne fremhæver er unikt for IKEA (A, B, C, E, G, I, J, L). Fem informanter nævner desuden IKEAs **svenske country-of-origin image** (E, H, I, J, L). I brandpersonlighedstesten vurderer ti informanter IKEA som værende **up to date**

ved at give IKEA fire for enig (A, B, C, F, G, H, I, D, J, E). D, J og E fremhæver ligeledes **innovativ** som beskrivende for IKEA. D siger f.eks.: *"Innovative løsninger til dit hjem."* (bilag 4: 154).

Værdier og initiativer

Informant G nævner indledningsvist, at IKEA er en miljøbevidst virksomhed, hvilket er en af Gs frie corporate imageassociationer. G siger indledningsvist: *"En virksomhed, der går op i miljøet"* (bilag 7: 289). G er blevet opmærksom på IKEAs CSR-profil under et besøg i et af IKEAs varehuse, hvor G har bemærket IKEAs CSR-kommunikation om virksomhedens vindmølleprojekter. Informant E påpeger derimod IKEAs CSR-profil i forbindelse med brandpersonlighedstesten, hvor E i forbindelse med ansvarlig siger: *"Ja. Altså nu uden at vide så meget om det, det jeg har hørt om det der mener jeg faktisk, at de er rimelig ansvarlige med miljø og sådan nogle ting"* (bilag 5: 204). IKEAs CSR-profil er en del af Gs frie corporate imageassociationer, men det er først da E bliver bedt om at vurdere, hvorvidt IKEA er ansvarlig, at informanten erindrer "at have hørt noget" om IKEAs CSR-initiativer. Herudover er det relevant at fremhæve, at selvom G er blevet opmærksom på IKEAs CSR-profil under et besøg i IKEAs varehus, er informanten usikker på IKEAs CSR-profil. Dette afspejles under brandpersonlighedstesten, hvor G skal forklare, hvorfor vedkommende giver IKEA fire i forhold til personlighedstrækket *ansvarlig*. I den forbindelse svarer G følgende: *"Det gør jeg nok pga. den der bæredygtige profil jeg tror de har. Men som jeg ikke ved"* (bilag 7: 292). Ingen af de øvrige informanter nævner CSR i relation til IKEA i det indledende interview i fase 1. I forbindelse med ansvarlig i brandpersonlighedstesten siger L derimod: *"Jamen jeg tænker bæredygtighed og sådan noget. Men det ved jeg sgu ikke lige med IKEA"* (bilag 12: 532). Bortset fra G og E, er de øvrige informanternes kendskab til IKEAs CSR-initiativer ikkeeksisterende og af samme årsag afspejles IKEAs CSR-profil ikke i informanternes indledende imageopfattelse.

Virksomhedens troværdighed

Flere informanter fremhæver, at de anser IKEA som en troværdig og tillidsvækkende virksomhed (bl.a. E, I, J, K) og informanternes imageopfattelse af IKEA er generelt positiv (C, D, E, G, H, I, J, K, L). L og G beskriver deres forhold til IKEA som et love/hate relationship, da de er positive omkring IKEA, men selve shoppeoplevelsen i IKEA kan være stressende, rodet, vildfarende og kaos, hvilket A, B og H ligeledes fremhæver. Herudover skal det fremhæves, at selvom C og Ds imageopfattelse af IKEA er positiv, er disse to informanternes imageopfattelse imidlertid influeret af en sag i danske medier, hvor IKEA er blevet kritiseret for udstrakt brug af skattely i Liechtenstein. Begge informanter fremhæver, at sagen har påvirket deres opfattelse af IKEAs troværdighed negativt og af brandpersonlighedstesten fremgår det ligeledes, at sagen påvirker C og Ds vurdering af, hvorvidt IKEA er ansvarlig negativt.

4.2.2 Gaps

Gap mellem corporate image og CSR-profil

Et fremtrædende gap blandt informanterne i mødet med IKEAs CSR-kommunikation er, at der er uoverensstemmelse mellem informanternes indledende imageopfattelse og IKEAs CSR-profil og CSR-kommunikation på hjemmesiden. B siger f.eks.: *"Det er ikke sådan, at jeg tænker IKEA. Det kan også være derfor, at jeg glemte det lidt undervejs, fordi det er nyt for mig, at de går op i de her ting."* (bilag 2: 72). H og G oplever ligeledes et gap, da IKEAs CSR-kommunikation ikke stemmer overens med deres oplevelse i IKEA-varehusene. Uoverensstemmelsen mellem informanternes imageopfattelse og IKEAs CSR-kommunikation afføder kritisk refleksion.

Manglende CSR-fit

Flere informanter påpeger, at der skal være en logisk sammenhæng mellem CSR-initiativ og virksomhed. For både H, I og L giver det ikke umiddelbart mening, at IKEA samarbejder med UNICEF: *"Jeg synes ikke det er logisk det med UNICEF og Red Barnet. Altså hvordan kommer det ind i billedet med IKEA?"* (bilag 8: 351). For I forekommer IKEAs investeringer i vind- og solenergi ulogisk: *"Jamen jeg kan ikke rigtig se, hvad de har med vindmøller og solceller at gøre. Det eneste jeg faktisk godt kunne forstå det var at de plantede et træ, når de havde fældet et. Det gav sådan okay mening"* (bilag 9: 400). Der opstår således et gap i informanternes sensemakingproces, hvis der ikke er en åbenlys logisk sammenhæng mellem CSR-initiativ og virksomhed.

Udformningen

For enkelte informanter udgør selve udformningen af IKEAs CSR-kommunikation et gap i sensemakingprocessen. J beskriver videoen på hjemmesiden som mærkelig, mens L beskriver hjemmesiden som rodet (bilag 12: 561). L forsøgte på egen hånd at finde frem til IKEAs CSR-kommunikation på hjemmesiden og sagde således: *"Man kan sige det var sådan semi-let for man skulle ned i bunden for at finde noget om IKEA og så står der bare Mennesker og Miljø, hvor jeg tænkte: Okay, ved man egentlig hvad fanden det egentlig handler om. Så jeg synes ikke, at det var så gennemskueligt"* (bilag 12: 555).

Indhold

D, J og G efterspørger yderligere information om IKEAs værdikæde. D siger f.eks.: *"Jeg ville gerne tage lidt mere info med fra deres sustainability rapport og evt. vise flere billeder fra deres fabrikker, medarbejdere og de børn de rent faktisk siger, at de hjælper"* (bilag 4: 171).

4.2.3 Bridges

Positiv overraskelse

Fælles for B, C, D, E, F, H, I, J, K og L er, at de indledningsvist bliver positivt overrasket over IKEAs CSR-kommunikation. Overraskelse er således en dominerende følelse, hvilket medvirker til at lette informanternes sensemakingproces. I siger f.eks.: *"Jeg var slet ikke klar over at de lagde så meget vægt på et grønt miljø. Jeg synes det er fedt med bæredygtighed. Kunne bare ikke se, at det lige skulle komme fra IKEA"* (bilag 9: 397).

Positive følelser

Herudover frembringer IKEAs CSR-kommunikation positive følelser, hvilket medvirker til at lette sensemakingprocessen. E skriver f.eks. i sin informantdagbog: *"Jeg blev glad og positiv. Fik faktisk lyst til at købe nogle af deres produkter, for at støtte den gode sag"* (bilag 5: 220). K og L fremhæver ligeledes deres positive følelser i forbindelse med kommunikationen: *"...som forbruger bliver man vel altid lidt glad på verdens og sin egne (jeg handler hos en fornuftig virksomhed, så er jeg et godt menneske)..."* (bilag 12: 548).

CSR-modningsstadiet

Herudover fremhæver flere informanter CSR-modningsstadiet implicit. Dette hjælper informanterne i deres sensemakingproces, da informanterne hermed på forhånd er bekendt med CSR. A skriver f.eks. i sin informantdagbog: *"Dog lagde jeg mærke til at IKEA (som så mange andre virksomheder) reklamerer og prøver at nå ud til kunderne ved at bruge de begreber, der er oppe i tiden, som f.eks. innovation. Energibesparelser og miljø har man også hørt om før"* (bilag 1: 13).

Udformning

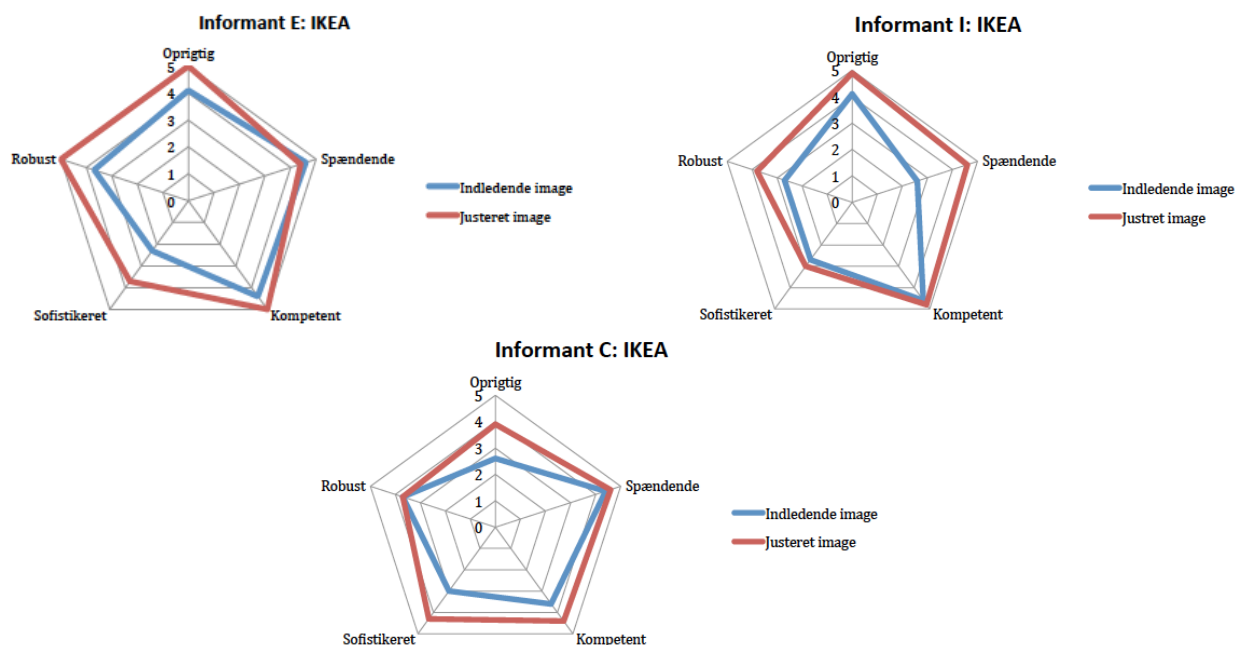
Endvidere fandt informanterne en række sproglige og layoutmæssige forhold nyttige i deres sensemakingproces. C, F, I, J og H fremhæver, at IKEAs hjemmeside er letforståelig, overskuelig, velforklaret, let at finde rundt på og at det er en god film. I siger f.eks.: *"Jeg synes faktisk det var ret godt. Jeg synes især, at filmen var god. Den var nem at forstå og den var meget informativ i forhold til Carlsberg som var meget kompliceret. Jeg synes filmen og hjemmesiden var meget nem at forstå"* (bilag 9: 402). Af dette eksempel fremgår det ligeledes, hvordan selve undersøgelsesdesignet påvirker informanternes sensemakingproces, da I sammenligner oplevelsen på IKEAs hjemmeside med oplevelsen på Carlsbergs hjemmeside. De forskellige gaps i sensemakingprocessen i forbindelse med Carlsbergs CSR-kommunikation medvirker til, at Is meningsdannelse synes lettere på IKEAs hjemmeside.

4.2.4 Outcomes: IKEAs justeret corporate image

Undersøgelsen viser, at IKEAs CSR-kommunikation påvirker informanternes imageopfattelse positivt. På den anden side giver CSR-kommunikationen ligeledes anledning til skepsis og kritisk refleksion.

Positiv overraskelse

Ligesom den positive overraskelse letter sensemakingprocessen (bridge), er den positive overraskelse også en del af resultatet. Som tidligere fremhævet bliver ti informanter positivt overrasket over IKEAs CSR-kommunikation (B, C, D, E, F, H, I, J, K, L). K siger f.eks.: *"Men så efter jeg ligesom har været inde og læse om denne her virksomhed, er jeg blevet rimelig positivt overrasket faktisk"* (bilag 11: 500). J siger ligeledes: *"Jamen det er igen fordi, at jeg blev positivt overrasket over at de tænkte så meget på miljøet..."* (bilag 10: 451). E, der i det indledende interview, påpeger IKEAs CSR-profil, er overrasket over omfanget af IKEAs CSR-initiativer og skriver i sin informantdagbog: *"Det kom lidt bag på mig, hvor meget de går op i bæredygtighed, selvom jeg godt havde det på fornemmelsen"* (bilag 5: 220). Otte informanter fremhæver enstemmigt, at IKEAs CSR-kommunikation har en positiv indvirkning og medvirker til at forbedre deres imageopfattelse af IKEA (B, C, E, F, H, I, J, K). B siger f.eks.: *"Jeg kan godt lide IKEA, men det her har helt sikkert givet et bedre billede af dem"* (bilag 3: 69). IKEAs CSR-kommunikation påvirker således informanternes corporate imageopfattelse positivt, hvilket ligeledes afspejles i informanternes cobwebs herunder.

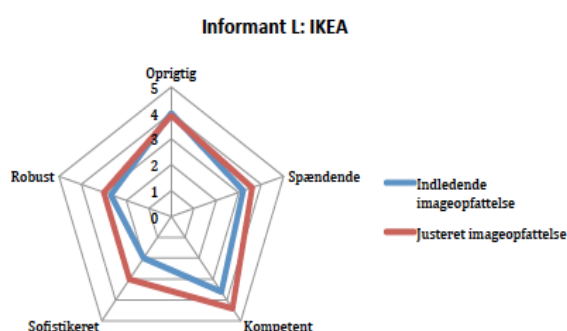


Af Es cobweb fremgår det f.eks. tydeligt, at E i fase 3 vurderer IKEA højere på fire ud af fem brandpersonligheder. E giver f.eks. IKEA fem på samtlige personlighedstræk under det kompetente brand og fremhæver: *"For de har jo overrasket mig positivt"* (bilag 5: 230). Af C og Is cobweb fremgår

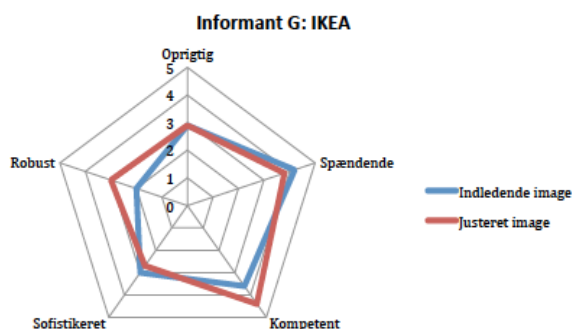
det ligeledes tydeligt, hvordan IKEAs CSR-kommunikation medvirker til, at C og I opfatter IKEA som et mere oprigtig, spændende, sofistikeret, robust og kompetent brandpersonlighed i fase 3.

Kritisk refleksion

Til trods for, at informanterne overraskes positivt, viser undersøgelsen ligeledes, at IKEAs CSR-kommunikation giver anledning til kritisk refleksion og skepsis blandt informanterne. A, D, H, L og G forholder sig især kritiske. L siger f.eks.: *"...men det er heller ikke noget, der bare har BOOSTET min opfattelse af IKEA helt vildt. Det er fint nok, at de har det og alle sådan nogle ting. Men det er ikke sådan noget, hvor jeg tænker: JA, det er fandeme i orden"* (bilag 12: 552). Selvom L forholder sig kritisk, viser Ls cobweb imidlertid, at Ls imageopfattelse af IKEA er forbedret i fase 3.



Informant G adskiller sig imidlertid fra de øvrige informanter, eftersom IKEAs CSR-profil allerede afspejlede sig i Gs indledende imageopfattelse. Af samme årsag er G ikke overrasket ligesom de øvrige informanter i fase 2 og 3. G forholder sig derimod mere skeptisk til IKEAs CSR-kommunikation og reflekterer kritisk i fase 3. G siger f.eks.: *"...når man snakker bæredygtighed, hvorfor er det så, at man sender sådan et 200 sideres husstandsomdelt katalog ud? Og deler det ud flere gange om året med farver og tryk og det vejer jo fandeme 2 kg. Det må altså koste nogle regnskove at trykke det katalog"* (bilag 8: 309). Af Gs cobweb fremgår det, at trods Gs skepsis fremstår IKEA mindre spændende og mindre sofistikeret, men mere kompetent og robust i fase 3.



Pga. A, G, H og Ls skepsis, påvirkes disse informanters imageopfattelse af IKEA ikke lige så positivt som det f.eks. er tilfældet med C, E, F, I og J.

Fra et overordnet perspektiv viser informanternes cobwebs, at brandpersonligheden **sofistikeret** påvirkes positivt, da E, B, C, D, H, I, J, K og L opfatter IKEA som et mere sofistikeret brand i fase 3.

Herudover opfatter A, B, C, D, F, H, I, J, K og L IKEA som et mere **spændende** brand. Endelig påvirkes brandpersonligheden **kompetent** ligeledes positivt, da E, B, C, D, F, G, H, I og L vurderer IKEA som et mere kompetent brand i fase 3. Det skal ligeledes fremhæves, at otte informanter vurderer IKEA som et mere **robust** brand (E, B, C, D, G, H, I og L). Mere specifikt viser brandpersonlighedstesten, at IKEAs CSR-kommunikation i særdeleshed har en positiv indvirkning på følgende personlighedstræk: Oprigtig, sund, ansvarlig og til dels up to date. Undersøgelsen viser således, at IKEAs CSR-kommunikation samlet set har en positiv indvirkning på informanternes imageopfattelse af IKEA.

4.2.5 Årsagerne til IKEAs justeret corporate image

Undersøgelsen viser, at der er forskellige årsager til, hvorfor IKEAs corporate image påvirkes hhv. positivt eller negativt.

Overraskelse bidrager til et positivt corporate image

Af undersøgelsens fase 2 og 3 og fremgår det, at informanterne bliver positivt overraskede over IKEAs CSR-profil. Dette overraskelseselement bidrager i første omgang til, at informanterne danner et positivt corporate image af IKEA. Årsagerne til, at informanterne overraskes positivt er følgende:

For det første stemmer IKEAs CSR-profil ikke overens med informanternes indledende corporate image. Som det fremgik af det indledende interview forbandt informanterne primært IKEA med billige møbler, discount og et bredt sortiment. Bortset fra G og E, var informanterne ikke bekendt med IKEAs CSR-profil. IKEAs CSR-profil var således ikke en del af informanternes indledende corporate imageopfattelse, hvilket resulterede i informanterne blev positivt overrasket under fase 2 og 3.

For det andet har informanterne en mere eller mindre ubevidst opfattelse af, at discount og CSR er gensidigt udelukkende. Derfor forbinder informanterne ikke umiddelbart IKEA med CSR pga. virksomhedens billige produkter. F siger f.eks.: *"...jeg havde ikke regnet med, at de havde haft så meget overskud til at tænke på bæredygtighed og miljø og sådan nogle ting. Jeg havde, lidt fordomsfuldt måske, tænkt at de bare skulle gøre det så billigt som muligt, når det er så billigt som det er. Så det overrasker mig lidt, at de har så meget fokus på det"* (bilag 6: 262). G siger ligeledes: *"Ja, det er fordi det er discount. Det er sådan nogle billige møbler. Du køber en hylde, en træhylde til 30 kr. Der er sgu nok ikke så meget bæredygtighed over den"* (bilag 7: 306). Heraf fremgår det, hvordan informanterne ikke forbinder discount med CSR, men derimod opfatter CSR og discount som gensidigt udelukkende. Af ovenstående fremgår, at eftersom IKEAs CSR-profil indledningsvist var ukendt for informanterne, medvirker overraskelsen til at skabe et positivt justeret corporate image. Denne overraskelse styrkes yderligere ved, at informanterne ikke umiddelbart forbinder discount og CSR.

Positivt indledende corporate image forstærkes

For det tredje medvirker IKEAs CSR-kommunikation til at bekræfte og/eller forstærke flere af informanternes positive indledende imageopfattelse. B, E, F og L fremhæver, at de havde en positiv indledende imageopfattelse og derfor medvirker IKEAs CSR-kommunikation til at bekræfte og/eller forstærke dette corporate image yderligere. B siger f.eks.: *"Nu kan man sige, at jeg allerede havde et positivt forhold til IKEA i forvejen, men jeg vil sige, at det er blevet endnu mere positivt efter jeg har læst det her og set filmen"* (bilag 2: 67).

Årsager til skepsis

Informanternes skepsis er en af årsagerne til, at IKEAs CSR-kommunikation har en mindre positiv indvirkning på nogle af informanternes imageopfattelse. Af undersøgelsen fremgår det, at der er flere årsager til, at informanterne forholder sig kritisk til IKEAs CSR-kommunikation.

Implicit CSR-kommunikation

For det første medvirker IKEAs implicitte CSR-kommunikation til at skabe skepsis. B siger f.eks.: *"At de så ikke gør mere for at komme ud med det. Det synes jeg virker sådan lidt useriøst... Og så også fordi det KUN kommer på hjemmesiden... Derfor kan det også godt virke lidt blabla"* (bilag 2: 71). L, der er en af de mere kritiske informanter, siger følgende som forklaring på sin skepsis: *"Jeg tror lidt, at det er den der nye info og det var jeg ikke lige klar over. Og det var ikke noget jeg lige havde regnet med, at jeg skulle forbinde IKEA med. Så der er en form for ny 'relation', hvis man kan sige det sådan som jeg ikke helt har vænnet mig til endnu.... Det er stadigvæk meget nyt og det gør mig sådan lidt - Argh, det ved jeg sgu ikke sådan lige helt"* (bilag 12: 557). Af undersøgelsen fremgår det således, at IKEAs implicitte CSR-kommunikation medvirker til, at skabe skepsis. L kommenterer ligeledes på den manglende eksplicitte CSR-kommunikation i informant dagbogen: *"De markedsfører normalt (af hvad jeg synes) ikke deres produkter ud fra bæredygtighed, og mange af tingene er helt normal logik, så dampen går lidt af ift. hvor seriøst jeg tager dem"* (bilag 12: 548). D opfatter desuden IKEA som en virksomhed, der *"...burde have været en frontvirksomhed"* pga. IKEAs størrelse (bilag 4: 181). Pga. IKEAs implicitte CSR-kommunikation ved D ikke, at IKEA i 20 år har praktiseret CSR.

Heraf fremgår det, at IKEAs implicitte CSR-kommunikation både medvirker til at skabe positiv overraskelse blandt informanterne, men at den implicitte CSR-kommunikation ligeledes er en af årsagerne til, at informanterne forholder sig kritisk til IKEAs CSR-kommunikation. I forlængelse heraf efterlyser A, B, C, D, F, I, J, K og L mere eksplicit CSR-kommunikation. I siger f.eks.: *"Jeg synes faktisk at det er vigtig information og derfor synes jeg heller ikke, at det er så smart at de ikke reklamere med det i dagligdagen.... Der er jo ikke nogle mennesker, der går ind og læser det der på IKEAs hjemmeside af sig selv. Det tror jeg i hvert fald ikke, at der er. Så derfor tænker jeg, at de burde sige det i deres reklamer"*

(bilag 9: 402). D siger ligeledes: *"Men altså jeg vil sige, jeg blev gladere af at se at de gjorde noget ved det, men jeg vil så også sige at når de så gør så meget ud af det så skal de 'booste' det lidt mere op. Og gøre mere opmærksom på det"* (bilag 4: 178).

CSR-modningsstadiet

For det andet bidrager CSR-modningsstadiet til informanternes skepsis. Af undersøgelsen fremgår det, at det ikke kun er i et virksomhedsperspektiv, at arbejdet med CSR har nået et modningsstadium. Modningsstadiet afspejles ligeledes blandt informanterne og medvirker til at lette informanternes sensemakingproces. Modningsstadiet skaber imidlertid også skepsis. L siger f.eks.: *"Det er sådan lidt blandet med alt det her med bæredygtighed og miljø. I dag er det lidt som om, at det skal de bare på en eller anden måde. Og det har jeg det også sådan lidt ambivalent med"* (bilag 12: 552). C siger ligeledes: *"Men jeg synes, at det er sådan lidt et stunt. Altså der er jo rigtig mange, det har vi jo også kunne se på de eksempler i har hevet frem, altså der er rigtig mange, der er begyndt at gøre det, rigtig mange, der gør nogle gode ting"* (bilag 3: 124). A, B og H opfatter desuden IKEAs CSR-kommunikation som reklame (bilag 2: 72; 8: 347). A siger: *"...det er jo helt vild fed reklame, fordi det bare rammer alle. Det er et af de der populære ord, som bare er oppe i tiden"* (Bilag 1: 18). CSR-modningsstadiet og informanternes syn på CSR-kommunikationen som reklame medvirker yderligere til at skabe skepsis.

Walk-the-CSR talk

Som tidligere fremhævet forholder G sig mere kritisk end de øvrige informanter. Gs skepsis skyldes, at IKEA, ifølge informanten, ikke formår at *walk-the-CSR talk*. G siger f.eks.: *"Jamen det er det her med hvad jeg oplever, når jeg er derude og min opfattelse af IKEA er helt anderledes end de ting de fortæller i filmen mht. bæredygtighed og kinatræ og lysstofrør og reklamer og pølser og hotdogs til 10 kr."* (bilag 7: 309). Det er f.eks. Gs opfattelse, at IKEA har flere glødepærer end LED-pærer i sortimentet, og at IKEA anvender lysstofrør frem for LED-pærer som lyskilde i IKEA-varehusene. G siger således: *"...i filmen virker det bare som, at det er all over og det har jeg svært ved at forholde mig til, når jeg ikke føler, at det er all over"* (bilag 7: 310).

4.3 Arla

4.3.1 Context: Indledende corporate image

Produktegenskaber, fordele eller holdninger

I forhold til Arla er den mest fremtrædende corporate imageassociation produktrelateret, da otte informanter nævner **mælk** som en af deres første frie imageassociationer (A, D, E, G, H, I, J og L). Seks informanter forbinder Arlas produkter med **sundhed** (A, E, F, H, I, K) og fire informanter fremhæver Arlas **brede sortiment** (B, C, E, L). En anden fremtrædende imageassociation er relateret til Arlas position på markedet. Ni informanter fremhæver Arlas **monopol** og/eller **dominans** (B, C, D, F, G, I, J,

L, K). C siger f.eks.: *"Jeg tænker kæmpe stor virksomhed, og jeg tænker både national og international"* (bilag 3: 105). Fire informanter nævner desuden **fodbold** som en af deres første frie imageassociationer (D, H, I, K).

Værdier og initiativer

I forhold til indeværende afhandlings problemstilling er det interessant, at fire informanter nævner bæredygtighed og miljø i relation til Arla (C, E, G, I). Disse informanter vurderer Arla som en ansvarlig virksomhed pga. virksomhedens økologiske sortiment. C siger f.eks.: *"...de tager noget ansvar ved økologiske produkter..."* (bilag 3: 109). Es mest fremtrædende corporate imageassociation i relation til Arla er økologi og i forbindelse med brandpersonlighedstesten og *ansvarlig* siger E: *"Jeg har en fornemmelse i hvert fald, at de arbejder meget for det der miljø..."* (bilag 5: 209). Hvor ovenstående informanter er positive omkring Arla og anser virksomheden som miljøansvarlig, siger L derimod: *"...fødevarevirksomheder handler i hvert fald for mig også om bæredygtighed og sådan noget. Men man kan sige, det aner jeg faktisk ikke noget om. De reklamer jeg lige husker 'Harmonie' og 'Lærkevang' og hvad de nu ellers lige hedder. Der slår de sgu ikke så meget på bæredygtighed. Så om det er noget de går ind for? Det aner jeg sgu egentlig ikke"* (bilag 12: 535). Af ovenstående fremgår det, at fire informanter vurderer Arla som bæredygtig og ansvarlig pga. virksomhedens økologiske sortiment og pga. fødevarekategorien mælkeprodukter, der for informanterne er ensbetydende med bæredygtighed pga. produkternes relation til naturen.

Virksomhedens troværdighed

Otte informanter har et positivt indledende corporate image af Arla og finder ligeledes Arla troværdig (A, C, D, E, G, H, K, J). H siger f.eks.: *"Dem har jeg egentlig et meget positivt syn på"* (bilag 8: 334). A og G er i særdeleshed positive. Kort tid forinden det indledende interview havde A besøgt Arlas skolemejeri og G har tidligere deltaget i et lederkursus på Arla. Disse oplevelser har påvirket begge informanters imageopfattelse positivt. Om sin oplevelse siger A: *"Hold kæft de var dygtige til at vise rundt. Det var virkelig en succesoplevelse"* (bilag 1: 4). Informanterne B, F og Ls imageopfattelse af Arla er imidlertid mindre positiv end ovenstående. B har en negativt imageopfattelse og siger direkte: *"Jeg kan ikke så godt lide Arla"* (bilag 2: 48). Årsagen til Bs negative imageopfattelse er funderet i en sag tilbage i 2002, hvor Arla blev kritiseret for virksomhedens behandling af andelshaverne (www.politiken.dk). Ls imageopfattelse af Arla er influeret af fødevareindustrien som L mener misinformerer forbrugerne i forhold til sundhed (bilag 12: 537). L konkluderer alligevel følgende om Arla: *"Men min opfattelse er generelt OK. Hverken negativ eller positiv. Den ligger i midten vil jeg sige"* (bilag 12: 537).

4.3.2 Gaps

Udformning

Et væsentligt gap, der går igen i informanternes sensemakingproces, er de mange klip i Arlas reklamefilm. A, B, E, I og J påpeger, at de mange små klip er forvirrende pga. omfanget af informationer og personer, og fordi det, der bliver sagt, ikke stemmer overens med billederne. A siger f.eks.: *"Altså man taber hurtig tråden, fordi at altså så gider man ikke rigtig at høre efter fordi, når det er sådan nogle meget hurtige klip"* (bilag 1: 28). Desuden siger F, at vedkommende ved visse klip i reklamefilmen har svært ved at se sammenhængen mellem Arla, økologi og de forskellige klip. F beskriver det således: *"...jeg kan specielt huske de der fiskere, der siger, at de har sikret nogle tønderland og sådan noget mod sprøjtning eller hvad det var. Og det har jeg sådan lidt svært ved lige at koble sammen med mælk umiddelbart"* (bilag 6: 269).

Manglende relevans

Manglende anvendelse af Arlas produkter påvirker ligeledes E, H og Ls sensemakingproces. E siger f.eks.: *"Jeg synes ikke rigtig, at reklamefilmen giver mig så meget, fordi når jeg ikke bruger deres produkter. Jeg kunne forestille mig, hvis jeg brugte deres produkter, så ville jeg tænke: Årh hvor er det dejligt"* (bilag 5: 232).

Kritisk refleksion

E, F og Js sensemakingproces påvirkes af, at de forholder sig kritisk til, hvorvidt reklamefilmen tegner et helhedsbillede af Arla. F siger bl.a. *"For de alle sammen prøver jo at puste det op til noget det ikke er. I hvert fald sætte det helt på spidsen i hvert fald. Så ja, jeg synes man skal stille spørgsmålstejn generelt og forholde sig kritisk til det"* (bilag 6: 269).

CSR-modningsstadiet

CSR-modningsstadiet influerer informanternes sensemakingproces, og resulterer i et kritisk syn på Arlas motiv for CSR-initiativerne. G siger f.eks.: *"Jeg har sådan en ide om, at alt det her med miljø og bæredygtighed det bare er sådan en eller anden modedille, der er oppe i tiden nu"* (bilag 7: 328).

4.3.3 Bridges

Overensstemmelse mellem indledende corporate image og CSR-kommunikation

Reklamefilmen stemmer overens med informanternes indledende corporate image, hvilket letter A, B, C, E, G, I, K og L sensemakingproces. Dette uddybes yderligere i afsnittet *outcome*.

Udformning

Selvom de mange klip i reklamefilmen for nogle af informanterne udgør et gap i deres sensemakingproces, så hjælper de mange klip E, F, H og K i deres sensemakingproces. C siger f.eks.:

"Jeg synes, det er positivt, man har brugt almindelige mennesker til at udtale sig om Arlas miljøpolitik og hvad de gør for miljøet og naturen. Det er med til at skabe noget troværdighed og forståelse, da folk kan relatere sig til personerne i reklamefilmen og/eller situationerne" (bilag 3: 120). I dette tilfælde medvirker klippene til, at skabe identifikation. B, H og K fremhæver desuden melodien og fortællerstemmen som positive elementer i kommunikationen. K siger bl.a.: *"Jeg har set reklamefilmen tre gange i løbet af ugen og når jeg har hørt starten, har det vækket min opmærksomhed og jeg ved hvilken virksomhed det er"* (bilag 11: 497). I dette tilfælde hjælper melodien K med at genkende reklamefilmen, når den vises i tv. Endelig lettes A, D og Is sensemakingproces ved at reklamefilmen minder om andre reklamefilm. I fortæller f.eks.: *"Og så synes jeg også, at reklamefilmen minder meget om deres tidligere reklamefilm man ser i fjernsynet"* (bilag 9: 406).

Positive følelser

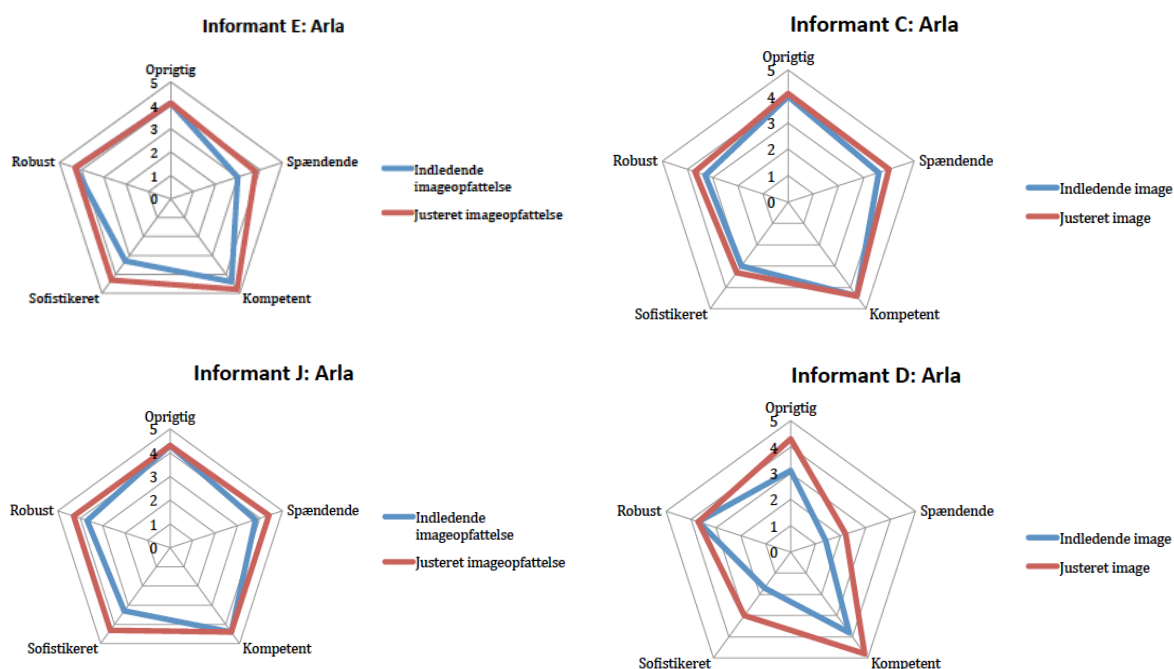
A, C, F, H, I og J udtrykker positive følelser i forbindelse med reklamefilmen. F siger bl.a. *"Jamen det er jo sådan positive følelser, at de alt det idyl, natur og mennesker, der er glade. Det smitter jo"* (bilag 6: 270). De positive følelser medvirker til at slå bro over eventuelle gaps i sensemakingprocessen. I forlængelse heraf, nævner A, B, C, D, E, F og G, at de synes godt om reklamefilmen og at det er godt, at Arla fortæller om virksomhedens CSR-initiativer. E siger: *"Synes det er en god og positiv film. Synes det er godt, de ikke bare klapper sig selv på skulderen, men ligger æren over på deres forbrugere"* (bilag 5: 221).

4.3.4 Outcomes: Arlas justeret corporate image

Indledende corporate image bekræftes

Reklamefilmen bekræfter A, B, C, E, G, H, I, K og L i deres indledende imageopfattelse af Arla. Disse informanter fremhæver, at reklamefilmen stemmer overens med deres indledende imageopfattelse. I siger f.eks.: *"Jeg tror bare, at det er det man altid har forbundet med Arla. At de passer godt på naturen"* (bilag 9: 409). K siger ligeledes: *"Da jeg tænkte på Arla, der var det jo sådan, de går meget op i økologi... Så reklamefilmen var jo endnu et supplement til hvad de er"* (bilag 11: 508). Dette er årsagen til, at flere informanter fremhæver, at reklamefilmen ikke umiddelbart påvirker deres imageopfattelse. F og K fremhæver, at eftersom reklamefilmen stemmer overens med deres indledende imageopfattelse vurderer de ikke, at kommunikationen har påvirket deres imageopfattelse (bilag 6: 271; 11: 509). D, B og L, der havde en mindre positiv imageopfattelse af Arla i det indledende interview, fremhæver ligeledes, at reklamen ingen indvirkning har på deres corporate image (bilag 6: 271; 12: 509). B siger f.eks.: *"Det de siger synes jeg er godt, så lige i det ene minut jeg ser filmen, der er jeg positiv, men så lige så snart den er slut så vender jeg tilbage til virkeligheden og tænker årh de er sgu ikke så gode"* (bilag 2:

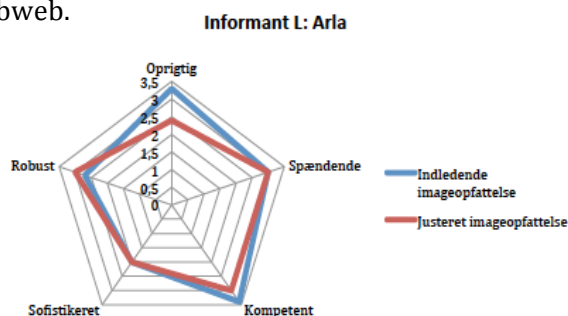
76). Brandpersonlighedstesten viser imidlertid, at reklamefilmen påvirker B, C, D, E, F, H, I og Js imageopfattelse af Arla positivt, hvilket bl.a. fremgår af C, D, E og Js cobweb herunder.



Ved at sammenligne samtlige informanternes cobwebs fremgår det, at brandpersonlighederne *sofistikeret* og *spændende* påvirkes positivt af virksomhedens reklamefilm. Der er et markant udsving på den *sofistikeret* brandpersonlighed i E, B, C, D, F, G, I og Js cobwebs. Herudover opfatter E, C, D, G, H, I og J Arla som et mere *spændende* brand i fase 3.

Kritisk refleksion

Som det fremgår af ovenstående, medvirker Arlas CSR-kommunikation til at bekræfte og/eller forbedre informanternes imageopfattelse. Til trods for dette frembringer Arlas reklamefilm alligevel skepsis. A, B, C, D, G, F, H, J og L forholder sig af forskellige årsager kritisk til Arlas reklamefilm. C og D fortæller, at de forholder sig kritisk pga. virksomhedens størrelse: *"Det er altid svært med store virksomheder... Fordi det virker langt væk fra de almene mennesker"* (bilag 3: 134). J og L forholder sig kritisk, fordi virksomheden også afsætter ikke-økologiske fødevarer. Kommunikationen opfattes derfor misvisende. *"Det virker sku sådan lidt... Altså en smule utroværdigt fordi, jamen for fanden, hvis det er det de virkelig går op i... jamen så burde det jo være det de kun solgte"* (bilag 12: 560). Ls skepsis afspejler sig ligeledes i Ls cobweb.



Grundlaget for As skepsis er imidlertid todelt. For det første er A kritisk pga. genren, reklamefilm (bilag 1: 30) og for det andet pga. CSR-modningsstadiet. A siger f.eks.: *"Alle snakker bare om miljø nu, ikke?"* (bilag 1: 22). Der er således en vis træthed at spore hos A i forhold til CSR. Indeværende undersøgelse er generelt kendetegnet ved, at informanterne er præget af CSR-modningsstadiet. I siger ligeledes: *"Det er fordi, at vi hele tiden snakker om det og snakker om drivhuseffekten og vi skal nedsætte vores CO₂-udslip og forurening, forurening af havet og forurening af grundvandet... Og hvis virksomhederne så gør noget på det her område, så synes jeg da også, at de skal fortælle om det"* (bilag 9: 408). For H spiller virksomhedens motiv for at praktisere CSR en afgørende rolle. Både i IKEA og Arla-casen stiller H spørgsmålstejn ved virksomhedernes motiv for at praktisere CSR. Da motivet ikke fremgår af virksomhedernes CSR-kommunikation medvirker dette til at skabe skepsis hos H (bilag 8: 354).

4.3.5 Årsagerne til Arlas justeret corporate image

Forventninger indfries

Undersøgelsen afslører flere forskellige årsager til informanternes justerede imageopfattelse. Det fremgår bl.a., at Arla anses som en virksomhed, der forventes at praktisere CSR, pga. virksomhedens størrelse og branche. G siger f.eks.: *"Det synes jeg et eller andet sted, at det er deres pligt at gøre det, fordi de er de største på markedet herhjemme"* (bilag 7: 315). I forlængelse heraf nævner A, B, C, E, F, G, I, J og K, at de finder sammenhængen mellem Arla og deres CSR-initiativer logisk, primært *"... fordi de har noget med naturen at gøre"* (bilag 2: 78). F beskriver det således: *"Det er jo logisk at vælge det, for første stadie er jo så naturligt som det kan være – en ko på en græsmark. Så det giver jo mening at vise det"* (bilag 6: 271).

Indledende imageopfattelse influerer

Herudover bekræfter reklamefilmen C, I og K i deres indledende positive imageopfattelse. B forholder sig derimod kritisk til kommunikationen pga. vedkommendes indledende negative imageopfattelse af Arla. Arlas sag med landmændene påvirker således informantens opfattelse af kommunikationen, da CSR-kommunikationen ikke er i overensstemmelse med vedkommendes indledende imageopfattelse.

Udformning og relevans

Som det nævnes under bridges, forstærker informanternes mulighed for identifikation ligeledes reklamefilmens troværdighed. K siger f.eks.: *"Jamen jeg tror det er det der med, at man kan identificere sig med de her personer, at man ved, at hvis jeg passer på det her skruelåg eller hvis jeg ikke smider det på markerne, jamen så bliver det også godt, så det er nok derfor"* (bilag 11: 510). Herudover fremhæver E og F, at CSR-kommunikationen er relevant: *"Ja igen synes jeg jo, at det er relevant. For det er jo noget, der påvirker os alle sammen med naturen og alt det der"* (bilag 5: 234).

Herudover giver C, D, E, F, H, I og J alle udtryk for, at de synes, at det er positivt at Arla kommunikerer om deres CSR-initiativer via reklamefilm. C siger f.eks. *"Jeg synes, at det er superfedt. Det er bedre end at det bare står et eller andet tilfældigt sted inde på en hjemmeside, hvor man kun bliver opmærksom på det, hvis der er nogen der fortæller en om det"* (bilag 3: 132). I forlængelse heraf siger F: *"Ja det gør de alle sammen. Så det skal man også kunne se igennem fingre med og kunne gennemskue, synes jeg. Det har jeg ikke noget problem med at de gør, det ville jeg også selv gøre, hvis det var min virksomhed"* (bilag 6: 271).

4.4 Carlsberg

4.4.1 Context: Indledende corporate image

Produktegenskaber, fordele eller holdninger

I forhold til Carlsberg er den mest fremtrædende imageassociation bortset fra **øl** (B, D, G, H, I, K, L) relateret til brugssituationen af Carlsbergs øl. De mest dominerende imageassociationer er således: **sommer** og **grillfest**, **hygge**, **fri**, **ferie**, **festival** og **koncerter** (A, B, C, D, F, G, H, I, J, H). **Fodbold** er ligeledes fremtrædende, da syv informanter nævner Carlsbergs fodboldsponsorater (B, D, G, H, I, K, L). Herudover er brugerassociationen dominerende, da A, C, G, H, K udtaler at Carlsberg er en **herre-øl**. B, C, E, G og I fremhæver desuden, at Carlsberg er **en stor virksomhed**.

Værdier og initiativer

J nævner som den eneste informant Carlsbergs CSR-initiativer. J siger: *"...jeg kan godt lide dem. De støtter både, ja de sponsorerer for mange foreninger og virksomheden giver penge videre til gode formål"* (Bilag 10: 439). Heraf fremgår det, at Carlsbergs CSR-initiativer medvirker til, at J har et positivt indledende corporate image. I forbindelse med brandpersonlighedstesten og ansvarlig siger G derimod: *"Jeg kan ikke lige erindre, at Carlsberg går ud og gør noget for andre. Altså gør noget andet, end noget, der vil gavne dem selv"* (bilag 7: 301).

Virksomhedens troværdighed

Samtlige informanter har en positiv indledende imageopfattelse af Carlsberg og vurderer generelt Carlsbergs troværdighed som høj. H siger f.eks. *"...jeg har en fin holdning til Carlsberg. Positiv"* (bilag 8: 339). Informant D, E, G og K nævner, at Carlsbergs historie medvirker til at styrke virksomhedens troværdighed. G siger: *"...meget af det her, det stemmer overens med "Bryggeren" eller hvad den hed. Den serie der, hvor man kom fra back in the old days og så til nu. Altså så forbinder man Carlsberg med "Bryggeren" som er noget oprigtigt, og det er dansk håndværk og det spiller bare og så finder man typisk de der værdier"* (bilag 7: 300). Det er først i forbindelse med brandpersonlighedstesten, at det bliver tydeligt, at Carlsberg tilhører en syndig branche, da dette påvirker B, E, G, I, J og Ls vurdering af, hvorvidt Carlsberg er ansvarlig, sund og/eller tillidsvækkende. B, E, G, I, J og L påpeger risikoen for

alkoholisme i forhold til Carlsbergs produkter. At Carlsberg tilhører en syndig branche påvirker særligt Bs vurdering af, hvorvidt Carlsberg er tillidsvækkende og ansvarlig. B siger: *"Det er svært at have tillid til sådan noget som spiritus og øl"* (bilag 2: 55). Dette er imidlertid ikke ensbetydende med, at disse informanter har et negativt corporate image af Carlsberg. A, C, D, F, H og K nævner ikke risikoen for alkoholisme og har således ikke dette med i deres vurdering af Carlsbergs brandpersonlighed.

4.4.2 Gaps

Udformning

Et fremstående gap i forbindelse med Carlsbergs CSR-kommunikation er det engelske og tekniske sprog. A, B, C, E, G, H, I, J og K fortæller i det afsluttende interview, at sproget i høj grad hindrer deres forståelse og meningsdannelse af CSR-kommunikationen. Hos A, H og J udgør sproget et så stort gap, at disse ikke er i stand til at fuldende deres sensemakingproces. Også for de informanter, som til en vis grad behersker det engelske sprog, er det tekniske sprog en hindring. K siger f.eks.: *"Altså jeg vil sige, i forhold til IKEAs hjemmeside, der måtte jeg sidde nogle gange og få oversat nogle af de her ord de bruger. F.eks. PET-flasker, jeg aner ikke hvad det er..."* (bilag 11: 514).

Gap mellem indledende corporate image og CSR-kommunikationsstil

Et andet fremstående gap i informanternes sensemakingproces består i, at Carlsbergs CSR-kommunikationsstil ikke stemmer overens med informanternes indledende imageopfattelse. A, B, C, D, G og E fremhæver, at Carlsbergs CSR-kommunikation er kedelig, hvilket ifølge C ikke *"...passer med Carlsberg, hvad man ellers ser til Carlsberg, at det skal være så kedeligt. For jeg synes nemlig, at de er meget kreative og meget festlige osv... Jeg synes ikke det stritter fuldstændig imod, hvad man ved om Carlsberg. Men måden det er formuleret på, det stritter meget imod hvad jeg havde af opfattelse af Carlsberg"*. (bilag 3: 136 og 139). Heraf fremgår det, at Carlsbergs faktuelle CSR-kommunikationsstil medvirker til at skabe et gap mellem virksomhedens CSR-profil og informanternes corporate image.

Gap mellem corporate image og CSR-profil

Herudover skaber CSR-initiativet *Responsible Drinking* et gap mellem informanternes indledende corporate imageopfattelse og Carlsbergs CSR-profil. Dette skaber skepsis blandt informanterne. F siger f.eks.: *"Det der sådan lige springer mig i øjnene det er den der Responsible Drinking. Det er da bare noget pis. Det synes jeg bare er noget de skal skrive. De vil jo gerne have at folk køber så mange øl som muligt og folk der ligger og brækker sig af øl, det er jo lige meget, for så har de jo solgt nogle flere"* (bilag 6: 274). *Responsible Drinking* medvirker således til, at B, I og F forholder sig kritisk.

For I er det tallene, der gør vedkommende kritisk. *"Så står der, at de har sparet en hel vild procentdel et eller andet sted, men så har de så også brugt det samme på en anden fabrik. Et andet sted står der, at de prøver at spare på transport og hybridbiler. Det fungerer jo heller ikke rigtig"* (bilag 9: 414). L udtrykker en generel skepsis over for CSR: *"Det ved jeg sgu ikke. Det er nok bare altid lidt skepsis, fordi i bund og grund er de jo nok ikke 100% ansvarlige. De fremhæver selvfølgelig de bedste ting... Og der er sikkert også mange ting som man ikke ved noget om og som de bare lader køre for sig selv"* (bilag 12: 569).

4.4.3 Bridges

Fit mellem Carlsberg og CSR-initiativ

Selvom nogle informanter oplever et gap mellem deres indledende imageopfattelse og Carlsbergs CSR-profil, oplever A, B, C, D, E og F en logisk sammenhæng mellem Carlsberg og virksomhedens CSR-initiativer. Informanterne lægger især vægt på Responsible Drinking og virksomhedens vandreduktion. Om den logiske sammenhæng med Responsible Drinking siger A: *"Jamen egentlig meget godt - også sådan nu hvor vi sidder og snakker om det. Så det synes jeg egentlig."* (bilag 1: 25). Dette er desuden et eksempel på, hvordan informantens sensemakingproces påvirkes af italesættelsen i forbindelse med det afsluttende interview. Som det var tilfældet med Arla, nævner E, at der er en logisk sammenhæng mellem Carlsberg og CSR, fordi de producerer produkter, som forbrugerne indtager. *"Ja altså jeg tænker i hvert fald, at lige så snart det er noget du indtager, så skal du også have fokus på produktionen"* (bilag 5: 251).

CSR-modningsstadiet

Som det er tilfældet med de to foregående casevirksomheder, præges informanternes sensemakingproces også i dette tilfælde af modningsstadiet. A, E, G og J gør opmærksom på, at de anser Carlsbergs CSR-initiativer som et udtryk for modningsstadiet. J siger bl.a. *"Så igen kan du jo bare sige, at de store virksomheder de arbejder nogenlunde ens og prøver at skåne på den ene eller anden måde"* (bilag 10: 461).

Positive følelser

C, F og I finder det positivt, at Carlsberg praktiserer CSR. F siger f.eks. *"...i Danmark har vi jo meget drikkevand, så synes jeg det er superfedt, hvis de bare bruger vand fra hanen frem for flaskevand... bare det at de reducerer det, det synes jeg er fedt"* (bilag 6: 275).

Udformning

F og L synes, at den faktuelle kommunikationsstil med tal medvirker til at øge troværdigheden. F siger f.eks. *"Ja alle deres tal, deres facts. Det synes jeg var fedt og så kan man også hurtigt bruge det til noget..."* (bilag 6: 277) L siger ligeledes: *"... tal giver en eller anden vished om, at de i hvert fald har været inde og*

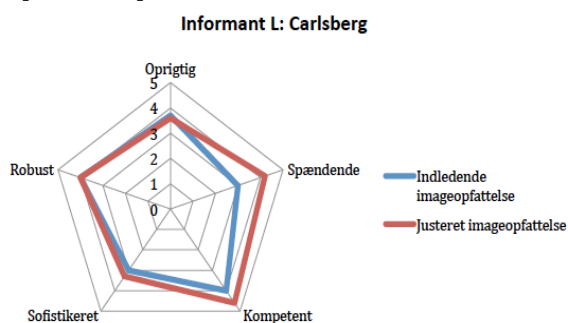
måle på nogle ting" (bilag 12: 568). Informant E, F og K påpeger desuden, at de opfatter kommunikationen som troværdig. Årsagerne herfor er for Es vedkommende især det sociale aspekt (bilag 5: 242), hvor F og K lægger vægt på overskuelighed og de faktuelle tal (bilag 6: 276; bilag 11: 516).

4.4.4 Outcome: Carlsbergs justeret corporate image

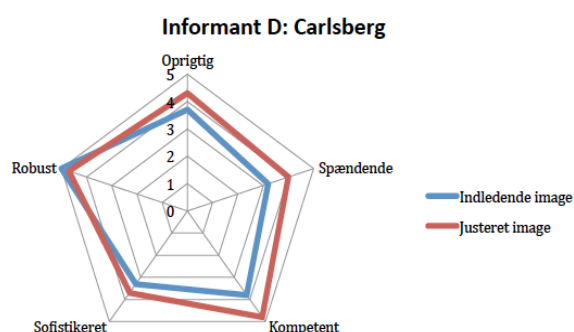
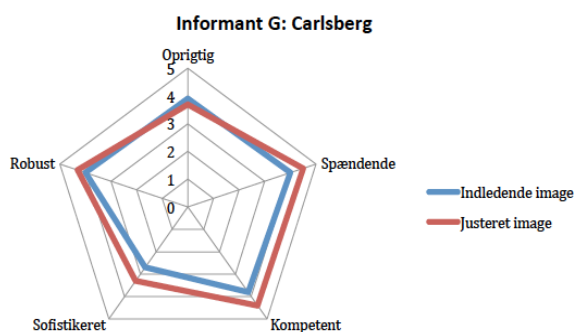
I Carlsberg-casen blev A, H og Js sensemakingproces afbrudt, da informanterne ikke beherskede de nødvendige engelskkompetencer. Grundet den afbrudte sensemakingproces inddrages disse informanter ikke i nedenstående analyse.

Indledende corporate image bekræftes

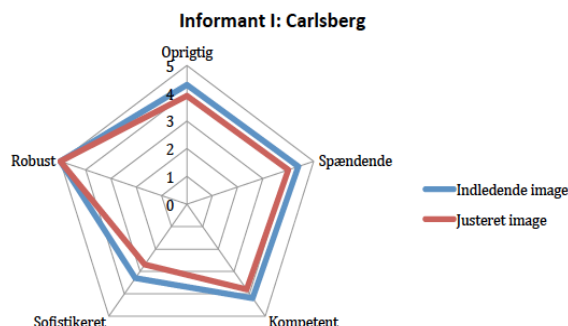
Ifølge B, C, E, F, K og Ls egne udsagn har Carlsbergs CSR-kommunikation en positiv indflydelse på deres imageopfattelse, da kommunikationen medvirker til at styrke og/eller bekræfte deres imageopfattelse. L siger f.eks.: *"Men jeg synes, at det er klart medvirkende til, at jeg bliver positiv indstillet over for Carlsberg"* (bilag 12: 566). Dette fremgår ligeledes af Ls cobweb, hvor det især er spændende og kompetent, der påvirkes positivt.



Ifølge D, G og Is egne udsagn påvirker Carlsbergs CSR-kommunikation ikke deres imageopfattelse. G fremhæver, at vedkommende ikke anser Carlsberg som mere ansvarlig og siger: *"Arla og IKEA har jo givet mig en opfattelse af, hvad det er de gør... Hos Carlsberg handler det jo bare om driftshensyn. Jeg synes ikke, at de går ind og gør noget ekstra"* (bilag 7: 322). Cobwebsene viser imidlertid et andet resultat. Gs cobweb viser f.eks., at G vurderer Carlsberg som mere spændende, kompetent, sofistikeret og robust i undersøgelsens fase 3, hvilket fremgår herunder:



Dette er ligeledes tilfældet med Ds cobweb, der viser, at D vurderer Carlsberg som mere oprigtig, spændende, kompetent og sofistikeret i fase 3 (bilag 4: 199). Carlsbergs CSR-kommunikation medvirker til at C, D, E, K og L opfatter Carlsberg som en mere ansvarlig brandpersonlighed. Is cobweb viser imidlertid, at Carlsbergs brandpersonlighed påvirkes negativt. Af nedenstående cobweb fremgår det, at I vurderer Carlsberg som mindre oprigtig, spændende, kompetent og sofistikeret i fase tre.



I giver kun Carlsberg tre for ansvarlig og siger: *"Fordi de prøver på det, men når ikke rigtig nogle steder hen"* (bilag 9: 420). Heraf fremgår det, at Carlsbergs faktuelle CSR-kommunikationsstil medvirker til at skabe en mere negativ imageopfattelse hos I, da tallene viser, at Carlsbergs CSR-initiativer ikke har resulteret i nogle markante forbedringer. På baggrund af dette siger I: *"Deres resultater er bare ikke særlig imponerende. Men det er samtidig også meget troværdigt, at de ærligt siger: Det her er, hvad vi har prøvet, og det her er, hvad vi har opnået"* (bilag 9: 418). Carlsbergs faktuelle dokumentation medvirker desuden til at I siger følgende: *"Men det er måske også i virkeligheden det, der gør Arla og IKEA mere troværdige, at de ikke fortæller om de her tal, så man slet ikke kommer til at tænke på det på den måde"* (bilag 9: 416). Bortset fra I, viser de øvrige informanternes cobwebs, at CSR-kommunikationen medvirker til, at informanterne opfatter Carlsberg som en mere **sofistikeret** (E, B, C, D, F, G og L) og **kompetent** (E, C, D, F, G, J, og L) brandpersonlighed.

Kommunikér eksplicit

I forbindelse med Carlsbergs CSR-kommunikation fremhæver C, D, E, I og K, at de efterlyser mere eksplicit CSR-kommunikation. C siger f.eks.: *"Jeg ville aldrig nogensinde have vidst, hverken det om Carlsberg eller IKEA, hvis ikke I havde sagt, at jeg skulle gå ind og læse det... Jeg synes at man skal være, man skal bare klø på, jeg synes at reklamefilm er en superfed måde og sige at det her gør vi også, hvis det er oplagt for virksomheden, og hvis det de gør er oplagt for virksomheden"* (bilag 3: 149).

4.4.5 Årsagerne til Carlsbergs justeret corporate image

Forventninger indfries

Årsagen til, at Carlsbergs CSR-kommunikation påvirker C, K og Ls imageopfattelse positivt er, at informanterne indledningsvist har en forventning om, at Carlsberg praktiserer CSR. K siger f.eks. *"... de, der har et solidt brand som folk kender, der har man en forventning om, at de går ind og er med til at*

gøre en forskel" (bilag 11: 515). L siger ligeledes: *"... har en opfattelse af, at det skal de gøre. Og det har også noget at gøre med deres størrelse. Så jeg havde 100 % en forventning om, at de gjorde det"* (bilag 12: 566).

Overraskelse bidrager til et positivt corporate image

Til trods for, at L og K havde en forventning om, at Carlsberg praktiserede CSR i forhold til miljø blev de positivt overraskede over Carlsbergs CSR-initiativ *Responsible Drinking*. E og D blev ligeledes positivt overrasket over dette CSR-initiativ. E siger: *"Det kom lidt bag på mig, at de havde et afsnit, der handlede om at drikke fornuftigt. Men jeg synes det er super fedt, de også har den dimension med"* (bilag 5: 221). Ligesom det var tilfældet med IKEA, medvirker denne positive overraskelse til at forbedre Carlsbergs corporate image blandt ovenstående informanter.

Det skal imidlertid bemærkes, at dette ikke er tilfældet med B, I og F. Om *Responsible Drinking* siger B: *"Den er irriterende fordi den giver et helt andet billede end de andre tre synes jeg. Men det er også fordi jeg synes den er plat"* (bilag 2: 88). *Responsible Drinking* har således en negativ indvirkning på B, I og Fs imageopfattelse. Dette påvirker ligeledes Bs vurdering af, hvorvidt Carlsberg er et oprigtigt brand negativt.

Negativt justeret corporate image

Som tidligere fremhævet påvirkes Is imageopfattelse negativt og G fremhæver ligeledes, at Carlsbergs CSR-kommunikation ikke medvirker til at skabe et positivt justeret corporate image, selvom Gs cobweb viser et andet resultat. Is corporate image påvirkes negativt pga. manglen på synlige resultater og at denne informant ikke har en forventning til Carlsberg om at praktisere CSR.

Produktimage kontra corporate image

A, B, C, E, F og Is indledende corporate imageopfattelse omfattede ikke selve virksomheden, men derimod Carlsbergs produkter og brugssituationen. Carlsbergs CSR-kommunikationen medvirker imidlertid til at tilføje en ekstra dimension til informanternes corporate imageopfattelse. Denne nye viden forbedrer informanternes corporate image af Carlsberg. B siger f.eks. *"...de er jo ikke bare sådan en drukvirksomhed. Altså jo det er de jo et eller andet sted fordi de sælger alkohol, men det er også en virksomhed, der har nogle andre ting bag end bare øl og alkohol. Jeg synes det gav mig et bredere billede af Carlsberg"* (bilag 2: 84). Carlsbergs CSR-kommunikation medvirker således til at justere informanternes indledende imageopfattelse af virksomheden, da informanterne bliver opmærksomme på selve virksomheden og Carlsbergs CSR-initiativer. Af undersøgelsens fase 3, fremgår det ligeledes, at B, I, F og L ikke mener, at Carlsberg skal kommunikere mere eksplicit om deres CSR-initiativer. I sin dagbog skriver B bl.a.: *"Jeg syntes ikke der skal så mange overvejelser til for at drikke en øl. Der er det noget andet med møbler. Møbler er større produkter og dermed større overvejelser, og det er produkter*

som er vedvarende, en øl kommer let og går let" (Bilag 2: 65). Heraf fremgår det at produktet influerer, hvorvidt B finder kommunikationen relevant. Dette er ligeledes gældende for I, der sammenligner Carlsberg med Arla og IKEA: *"Når jeg går ned og køber en mælk så er det meningen, at det skal være sundt. Når jeg går ned og køber et bord, der er blevet fældet i en eller skov så er det jo ikke meningen at det skal gå udover naturen på den måde. Men når jeg går ned og køber en øl, så ved jeg det er skadeligt og farligt, men det er en risiko jeg allerede er klar over og det er mit eget ansvar"* (Bilag 9: 417-418). Afslutningsvist skal det fremhæves, at Carlsbergs tilhørsforhold til en syndig branche ikke udgør en influerende faktor i informanternes vurdering af virksomhedens CSR-kommunikation. Disse associationer frembringes primært i forbindelse med CSR-initiativet *Responsible Drinking*.

4.5 Danske Spil

4.5.1 Context: Indledende corporate image

Produktegenskaber, fordele eller holdninger

I forhold til Danske Spil er den mest fremtrædende corporate imageassociation produktrelateret. A, B, C, D, E, G, H, I, K og L nævner **Lotto** og **Oddset** (B, E, H, K, L). Modsat Carlsberg-casen, er informanterne særligt bevidste om, at Danske Spil tilhører en syndig branche, da B, C, D, E, H, J og L påpeger risikoen for **ludomani**. C siger f.eks.: *"...jeg tænker, at det kunne meget vel være roden til ludomani"* (bilag 3: 114). Blandt informanterne er der generel enighed om, at Danske Spil henvender sig til mange forskellige målgrupper, men at spil traditionelt forbindes med **mænd** (B, D, G, K, L). B siger f.eks.: *"Jeg tænker primært mænd"* (bilag 2: 57). C, D, F, I og L fremhæver ligeledes, at Danske Spil er en **god forretning** (C, D, F) og en **pengemaskine** (I, L). A, B, F, G og I siger desuden **spild af penge** og I, J, K og G forbinder Danske Spil med **fodbold og sport**. Herudover fremhæver I, L, J og E, at Danske Spil er **statsejet**.

Værdier og initiativer

E, G, J og K påpeger, at Danske Spils tipsmidler går til velgørende formål. H fremhæver ligeledes Danske Spils Ludomanilinje (bilag 8: 343). De øvrige informanter er ikke bekendt med, at Danske Spils tipsmidler går til velgørende formål.

Virksomhedens troværdighed

B, C, E, G og K vurderer Danske Spils troværdighed som forholdsvis god, hvorimod D, I, J og L er mere kritiske i forhold til Danske Spils troværdighed. Årsagen til, at G og E vurderer Danske Spils troværdighed som høj er, at tipsmidlerne går til velgørende formål. G siger: *"Jamen altså deres troværdighed vil jeg beskrive som rigtig god, fordi man præcis ved hvad pengene går til"* (bilag 7: 303). I og L fremhæver imidlertid, at Danske Spils troværdighed ikke er særlig høj, da de er statsejet.

B, E, I, J og L har en negativ imageopfattelse af Danske Spil. Det er særligt tilhørsforholdet til den syndige branche, herunder risikoen for ludomani og den lille sandsynlighed for at vinde en stor gevinst, der påvirker informanternes imageopfattelse negativt. Danske Spil beskrives med negative ord som **svindel og humbug** (bilag 6: 258), **bedrageri** (bilag 10: 442) og **ude på at narre os** (bilag 2: 57). Modsat ovenstående er B, G, H og Ks imageopfattelse af Danske Spil positiv. Danske Spils støtte til foreningslivet er især afgørende for Gs positive imageopfattelse.

Af brandpersonlighedstesten fremgår det tydeligt, at Danske Spils corporate image influeres af det syndige branchetilhørsforhold. Dette påvirker især informanternes vurdering af følgende personlighedstræk negativt: *ansvarlig* (B, C, E, K, I, J), *tillidsvækkende* (B, C, D, J), *oprigtig* (D, E, J) og *ærlig* (D, E, J). Den eneste informant, der giver Danske Spil fem i *tillidsvækkende*, *pålidelig* og *ansvarlig* er G. Dette skyldes, at tipsmidlerne går til velgørende formål.

4.5.2 Gaps

Manglende fit

Et fremstående gap i B, D, E, F, G, H, I, J og Ls sensemakingproces i forbindelse med Danske Spils reklamefilm er det manglende CSR-fit mellem Danske Spil og Kræftens Bekæmpelse. H siger: *"Fordi det ikke har noget med spil at gøre, det får man ikke kræft af. Det skal være logisk det man støtter, og det synes jeg ikke, at det er. Så bliver det igen et positivt tiltag, som ikke er relateret til deres virksomhed og de ting de sælger"* (bilag 8: 369).

For D, F, H, I og L, er et andet gap, informanternes opfattelse af, at det ville være mere logisk, hvis Danske Spils kommunikation omhandlede støtte til foreninger mod ludomani. L siger f.eks. *"Men for mig havde det givet meget mere mening, hvis de skulle støtte et område, så skulle det være noget med ludomani, som havde sammenhæng med det de sælger"* (bilag 12: 571).

Udformning

A og B fremhæver, at Danske Spil ikke tydelig fremgår som afsender af reklamefilmen. B siger f.eks.: *"Jeg blev faktisk forvirret, da jeg ikke syntes at reklamen kom ud med budskabet, syntes nærmere at forstå budskabet som, at man skulle støtte Kræftens Bekæmpelse og ikke tænke så meget på Danske spil"* (bilag 2: 66).

Informant F, G, E og I efterspørger præcis information om, hvor meget Danske Spil donerer til Kræftens Bekæmpelse. Den oplevede mangel på information resulterer i, at F stiller spørgsmålstejn ved Danske Spils troværdighed: *"...de fortæller, at du støtter Kræftens Bekæmpelse når du spiller, men de siger eller skriver ikke noget om, hvor meget det er med... De fortæller ikke noget om det. Så der har jeg*

også igen lidt svært ved at tro på det, tror jeg. Hvis de var stolte af det, så ville de nok sige det" (bilag 6: 280-281).

Negative følelser

Hos B, E, J, K, L frembragte reklamefilmen negative følelser. J siger f.eks.: *"Jeg bliver så gal, når jeg ser sådan et klip. Det er meget fint at pengene går til et godt formål. Det er bare så ærgerligt, at staten bruger så mange penge på at lave reklame på at folk skal spille..."* (bilag 10: 447). Den kvindelige skuespillerinde i reklamefilmen frembragte ligeledes irritation. L siger f.eks.: *"Ja det er i allerhøjeste grad den måde det bliver fortalt på. Jeg synes det er at latterliggøre mænd på en eller anden måde. Det der baby-snak hun kommer med og peger deroppe på hovedet som om de er fuldstændig idioter alle sammen"* (bilag 12: 572). B og L fremhæver ligeledes, at de finder det upassende at kommunikere om kræft ved hjælp af den humoristiske appellform. Dette frembringer negative følelser hos de to informanter.

4.5.3 Bridges

Udformning

A, C, E, F, G, J, K og Ls sensemakingproces lettes ved at reklamefilmen minder om Danske Spils tidligere "Der er så meget kvinder ikke forstår"-reklamefilm. C siger f.eks.: *"Jeg synes det er ret fedt, at de har taget udgangspunkt i de der gode gamle klassiske Oddset-reklamer og så lige twistet den en gang. Det synes jeg er ret fedt. Det er ret kreativt"* (bilag 3: 142).

Hvor den humoristiske appellform udgør et gap i L og Bs sensemakingproces, fungerer den humoristiske appellform imidlertid som en bridge, der letter A, C, E, G, H og Ks sensemakingproces.

Positive følelser

Selvom sammenhængen mellem Danske Spil og Kræftens Bekæmpelse udgør et gap for flere informanter, finder A, B, C, E, F, I, J, K og L alligevel samarbejdet positivt. J, som ellers påpeger den manglende sammenhæng mellem Kræftens Bekæmpelse og Danske Spil, siger: *"Jamen det er da positivt, at de penge de nu får, jeg vidste godt at de støttede utrolig meget op om sport og alt det, men at de nu også går ind og støtter en sygdom, det er positivt"* (bilag 10: 467). Flere informanter påpeger ligeledes, at de overraskes positivt over samarbejdet mellem Danske Spil og Kræftens Bekæmpelse.

Fit mellem målgruppen for budskabet og Oddsets målgruppe

C, D, E og K fremhæver, at de opfatter sammenhængen mellem målgruppen for CSR-initiativet og Oddsets målgruppe som logisk. K beskriver sin sensemakingproces således: *"Nej, altså i starten tænkte jeg det var fandeme underligt, at de har lavet denne her med Danske Spil. Men efter sådan at have tænkt det lidt igennem var jeg sådan lidt, jamen selvfølgelig. Alle mændene synes jo, at de her reklamer med*

hende her... Så selvfølgelig fanger de alle mændene der, fordi de venter bare, hvornår kommer det sjove med kvinderne..." (bilag 11: 519). Dette er desuden et eksempel på, hvordan informantens sensemakingproces udvikler sig over tid.

4.5.4 Outcome: Danske Spils justeret corporate image

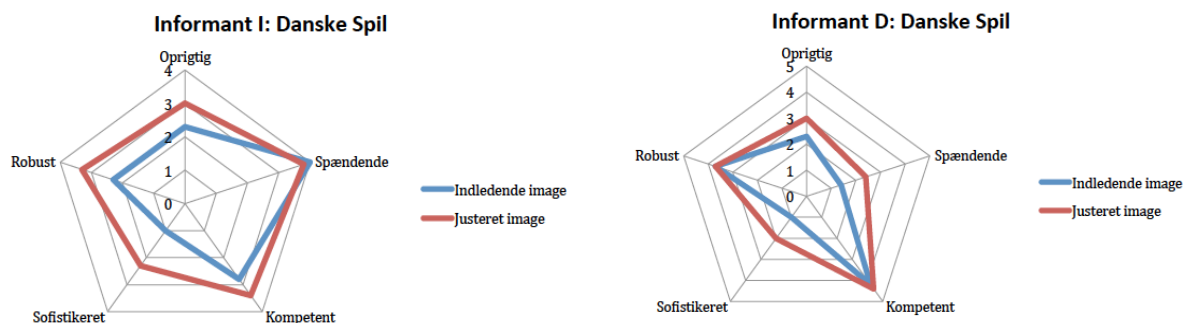
Resultaterne fra Danske Spil-casen er særlig interessante, eftersom informanternes egne udtalelser om, hvordan reklamefilmen påvirker deres imageopfattelse af Danske Spil, ikke stemmer overens med resultaterne fra brandpersonlighedstesten. Dette skal bl.a. ses som et resultat af, at Danske Spil tilhører en syndig branche og flere informanter er således skeptiske og udviser ambivalente følelser i forhold til, hvorvidt reklamefilmen har haft en indvirkning på deres imageopfattelse.

A, B, C, E, F, I, J, K og L fremhæver, at de finder det positivt, at Danske Spil samarbejder med Kræftens Bekæmpelse. Dette er imidlertid ikke nødvendigvis ensbetydende med, at informanternes corporate imageopfattelse af Danske Spil påvirkes positivt.

A, D, E, F, G, H, J, K og L fortæller, at reklamefilmen ikke påvirker deres imageopfattelse af Danske Spil, selvom de finder det positivt, at Danske Spil støtter Kræftens Bekæmpelse. På den anden side siger C og I, at deres imageopfattelse af Danske Spil er blevet positivt påvirket af reklamefilmen og samarbejdet med Kræftens Bekæmpelse. Til spørgsmålet om, hvorvidt reklamefilmen har påvirket Is opfattelse af Danske Spil, svarer I således: *"Ja en lille smule i en positiv retning. Jeg synes det er positivt, at de bruger nogle af deres penge på at støtte Kræftens Bekæmpelse"* (Bilag 9: 422). Informanternes cobwebs og årsagerne til informanternes justerede imageopfattelse samt kritiske refleksion gennemgås herunder.

4.5.5 Årsagerne til Danske Spils justeret corporate image

D, H og Is cobweb viser, at reklamefilmen har en positiv indvirkning på disse informanternes imageopfattelse af Danske Spil.

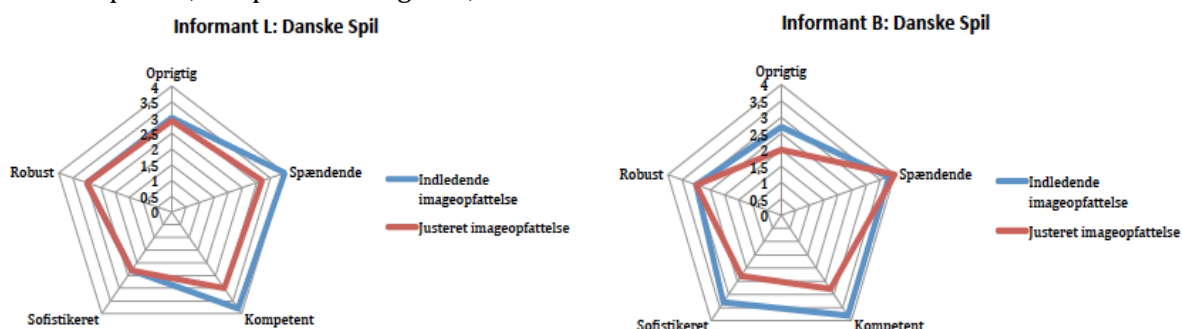


Til trods for, at D er særdeles kritisk i forhold til Danske Spils samarbejde med Kræftens Bekæmpelse, viser informantens cobweb, at D vurderer Danske Spil som mere oprigtig, spændende, kompetent og

sofistikeret i brandpersonlighedstesten. Selvom I ligeledes er skeptisk, påvirker reklamefilmen alligevel Is imageopfattelse af Danske Spil positivt.

Eksekvering påvirker imageopfattelse negativt

Som fremhævet i afsnittet om gaps, fremhæver B og L, at de finder eksekveringen af reklamefilmen uhensigtsmæssig, da begge informanter finder det upassende at kommunikere om kræft ved hjælp af den humoristiske appelform (bilag 2: 66; 12: 553). Reklamefilmen frembringer således negative følelser, hvilket påvirker deres imageopfattelse af Danske Spil negativt. Dette er til trods for, at B og L finder det positivt, at Danske Spil støtter Kræftens Bekæmpelse. Fælles for B og L er, at det i særlig grad er kompetent, der påvirkes negativt, hvilket illustreres i informanternes cobwebs herunder:

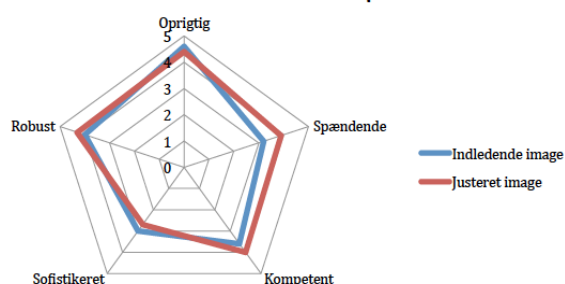


Det skal imidlertid nævnes, at D, G og J efter mødet med Danske Spils CSR-kommunikation siger, at de synes godt om Danske Spils reklamefilm. D siger f.eks. " *Nej altså jeg synes faktisk det er et rigtig fint reklamespot det der. Altså jeg synes faktisk det er en rigtig god reklamefilm*" (bilag 4: 194), mens J siger: " *Ja det synes jeg faktisk er meget fint, at befolkningen rent faktisk kan få at vide hvad pengene går til...*" (bilag 10: 468).

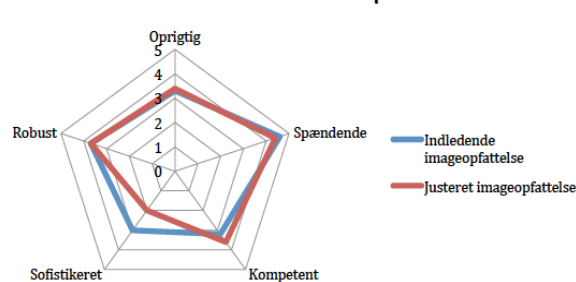
Viden om Danske Spils CSR-initiativer

Som det fremgik af det indledende interview, vidste E, G, J, K og H, at Danske Spil støtter foreningslivet. Denne viden medvirker til, at E, G, og J føler, at samarbejdet med Kræftens Bekæmpelse stemmer overens med deres indledende imageopfattelse af Danske Spil. G siger f.eks.: " *Jamen det stemmer godt overens egentlig, fordi de allerede støtter andre gode formål*" (bilag 9: 324). Det er i kraft af denne viden, at G og J fortæller, at deres imageopfattelse ikke påvirkes af reklamefilmen, da reklamefilmen stemmer overens med deres indledende imageopfattelse. G siger f.eks. " *Jeg synes egentlig ikke, at det påvirker min opfattelse for de har fortalt i mange andre reklamer alt det gode de gør*" (Bilag 7: 324) Af samme årsag er der kun enkelte udsving i informanternes cobwebs i fase 1 og fase 3, hvilket fremgår herunder.

Informant G: Danske Spil

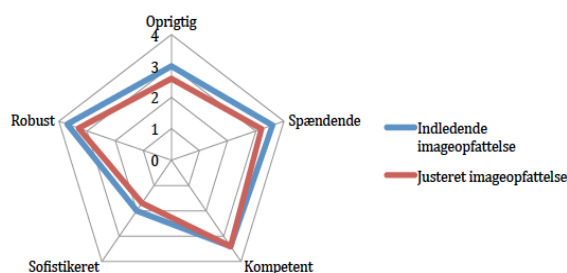


Informant J: Danske Spil



Viden om Danske Spils støtte til foreningslivet er imidlertid ikke ensbetydende med, at Danske Spils corporate image påvirkes positivt. Es imageopfattelse påvirkes f.eks. negativt fordi informanten har en negativ indledende corporate imageopfattelse af Danske Spil pga. virksomhedens branchetilhørsforhold. E er af samme årsag kritisk over for Danske Spils reklamefilm, hvilket påvirker Es imageopfattelse negativt. Dette afspejles i Es cobweb herunder:

Informant E: Danske Spil



Fra et overordnet perspektiv viser informanternes cobwebs, at brandpersonligheden **kompetent** påvirkes positivt (D, A, F, G, H, I, J, K). Der er imidlertid ikke nogle markante forbedringer i nogle af de øvrige brandpersonligheder når informanternes cobwebs sammenlignes på tværs.

Kritisk refleksion

Fælles for B, D, E, F, I, J og L er, at de forholder sig kritisk og skeptisk til Danske Spils reklamefilm og samarbejde med Kræftens Bekæmpelse. Årsagerne hertil er følgende:

Manglende fit mellem CSR og Danske Spil

Ligesom det manglende CSR-fit mellem Danske Spil og Kræftens Bekæmpelse udgør et gap i informanternes sensemakingproces, medvirker dette gap ligeledes til at skabe kritisk refleksion hos D, E, F, H, I, K og L. K siger f.eks.: *"Altså umiddelbart, så synes jeg jo ikke det har noget med Danske Spil at gøre på nogen måde"* (bilag 11: 520). I forlængelse heraf siger D, F, H, I og L, at Danske Spils CSR-kommunikation ville give mere mening, hvis de kommunikerede om, at de støttede foreninger mod ludomani. I siger bl.a.: *"Igen synes jeg måske at de burde støtte noget andet. Ludomani eller sådan noget. Du må ikke tage fejl. Jeg synes Kræftens Bekæmpelse er en god ting. Jeg synes bare ikke lige, at det passer til Danske Spil som virksomhed"* (bilag 9: 423). C og E fremhæver imidlertid, at Danske Spil efter deres

opfattelse, ikke bør støtte ludomaniorganisationer. E siger bl.a.: *"Nej det synes jeg ikke, at de ville kunne gøre. For det synes jeg ville være at pisse lidt på de brugere de har i hvert fald. For kom og spil på os, for så kan vi støtte. Det ville jeg synes var lidt underligt at sige. Reklamere for noget, og så går overskuddet til dem, der spiller lidt for meget"* (bilag 5: 244).

Motiv og manglende konkretisering

Et gap, der ligeledes medvirker til at skabe skepsis er, at Danske Spil ikke oplyser, hvor meget de donerer til Kræftens Bekæmpelse. Den manglende konkretisering af omfanget af samarbejdet skaber skepsis hos E, F, G og I. Som resultat stiller informanterne spørgsmålstejn ved Danske Spils oprigtighed og motiv for samarbejdet med Danske Spil. Af samme årsag fremhæver E og I, at de opfatter samarbejdet med Kræftens Bekæmpelse som et 'reklamestunt' (Bilag 5: 247; 9: 424).

I stiller ydermere spørgsmålstejn ved motivet for CSR-initiativet og kommunikationen og siger derfor: *"Jamen det skal de jo igen for at stille dem selv i et positivt lys. Det kan jo ikke bare være sådan en pengemaskine, der sluger penge ud af folk"* (bilag 9: 422).

Syndig branche

Danske Spil syndige branchetilhørsforhold er fremtrædende i særligt fem informanters indledende og justeret imageopfattelse af Danske Spil (C, E, F, J, I). Fælles for E, F, I og J er, at de havde et mindre positivt indledende corporate image af Danske Spil pga. risikoen for ludomani og den lille sandsynlighed for at vinde den store gevinst. Informanternes indledende negative imageopfattelse medvirker ligeledes til at skabe skepsis og mistro omkring Danske Spils CSR-kommunikation.

Kommunikér CSR eksplicit

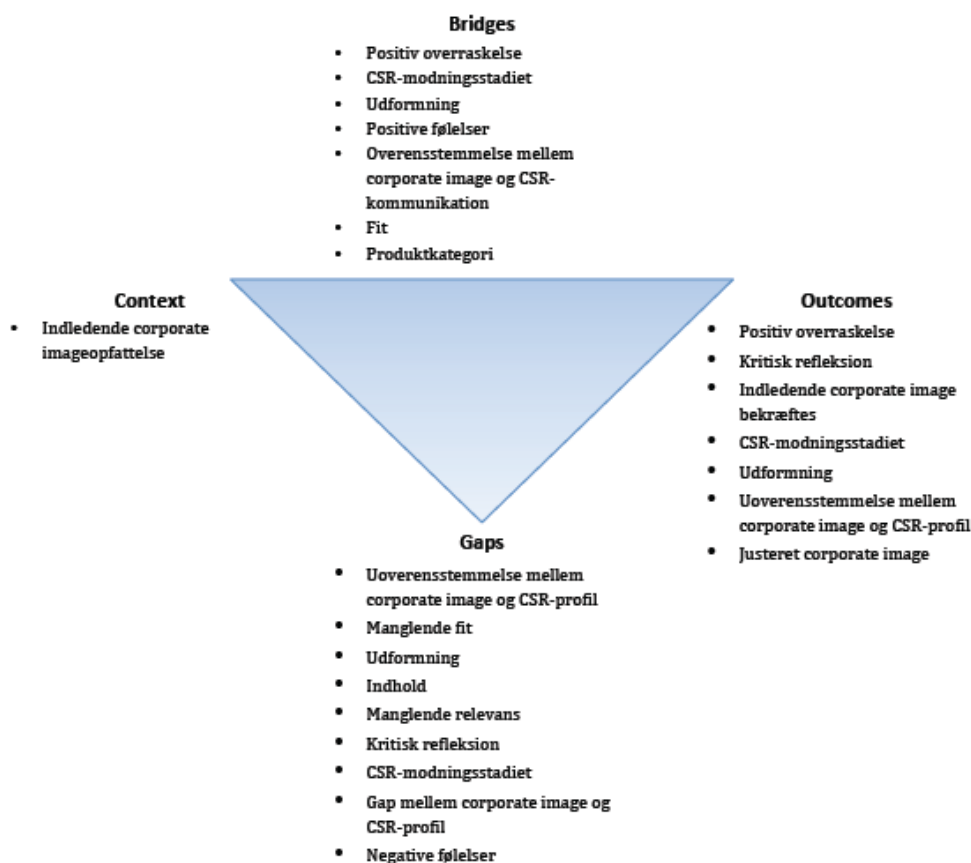
B, C, D, E, F, G, H, I og J fremhæver alle i det afsluttende interview i fase 3, at de foretrækker reklamefilm som kanal i forbindelse med virksomheders CSR-kommunikation. Årsagen hertil er bl.a. at denne kanal rammer bredest, ligesom de opfatter informationsomkostningerne som værende for høje, hvis de selv skal søge informationen på virksomhedernes hjemmesider. G siger f.eks.: *"Der kunne jeg bedst lide Danske Spil, Arla, IKEA og så Carlsberg. I den rækkefølge. Men der er ingen tvivl om, at Arla og Danske Spil bliver placeret som de bedste, fordi de bruger reklamefilmen"* (bilag 7: 327).

4.6 Opsamling på analysen

Vha. vores indsamlede empiri har vi i ovenstående kapitel besvaret afhandlingens første og andet arbejdsspørgsmål. For det første viser undersøgelsen, at der er forskellige årsager til, hvordan og hvorfor CSR-kommunikation påvirker virksomheders corporate image. I ovenstående har vi identificeret forskellige faktorer som er unikke ved hver enkel casevirksomheds CSR-kommunikation i et modtagerperspektiv. Vi har ligeledes identificeret vigtige fælles mønstre, som er opstået på tværs af

casene. Disse fælles faktorer influerer Generation Ys sensemakingproces og justeret imageopfattelse i forbindelse med CSR-kommunikation.

For det andet har vi i kapitlet undersøgt, hvordan og hvorfor Generation Ys sensemakingproces forløber som et resultat af virksomheders CSR-kommunikation. På baggrund af ovenstående har vi således udarbejdet nedenstående opsummerende model, der samlet set illustrerer Generation Ys sensemakingproces som resultat af virksomheders CSR-kommunikation.



Figur 4.2: Gen Ys sensemakingproces, egen tilvirkning

4.7 Undersøgelsens bidrag

Nedenstående afsnit har til formål at sammenfatte resultaterne af ovenstående undersøgelse. Indledningsvist tager vi udgangspunkt i vores indledende antagelser jf. afsnit 1.6 om de mulige problemstillinger for at klarlægge, hvorvidt vi i undersøgelsen har fundet støtte for disse. CSR-modningsstadiet blev forud for undersøgelsen identificeret i hhv. forskningslitteraturen omhandlende CSR-kommunikation samt i observeret virksomhedspraksis, og udgjorde således en del af vores antagelser. Undersøgelsens resultater understøtter vores indledende antagelse om, at CSR-modningsstadiet ville afspejle sig i Generation Ys sensemakingproces og påvirke informanternes imageopfattelse samt vurdering af casevirksomhedernes CSR-kommunikation.

Som det fremgår af nedenstående, finder vi i undersøgelsen støtte for vores indledende antagelser:

1. Vi havde indledningsvist en antagelse om, at CSR-kommunikation fra virksomheder, der tilhører syndige brancher ville påvirke informanternes sensemakingproces og justeret corporate imageopfattelse anderledes, end det var tilfældet med virksomheder i ikke-syndige brancher. I analyseresultaterne finder vi med udgangspunkt i Carlsberg og Danske Spil støtte for denne antagelse. I det indledende interview viste det sig, at både Carlsberg og Danske Spils corporate image påvirkes negativt af deres tilhørsforhold til syndige brancher. Særligt Danske Spil og Carlsbergs troværdighed og opfattede ansvarlighed påvirkes negativt. Undersøgelsen afslører imidlertid, at der er forskel på graden af opfattet syndighed. Hos Danske Spil er risikoen for ludomani, mere fremtrædende i informanternes indledende og justeret corporate image, end det er tilfældet med Carlsberg og risikoen for alkoholisme. Af undersøgelsens fase 2 og 3 fremgår det ligeledes, at Danske Spils syndige branchetilhørsforhold i særlig grad influerer opfattelsen af Danske Spils CSR-kommunikation. Den syndige branche medvirker til at skabe skepsis og kritisk refleksion, hvilket påvirker nogle af informanternes imageopfattelse negativt. Carlsbergs syndige branchetilhørsforhold udgør derimod ikke en lige så influerende faktor på informanternes vurdering af virksomhedens CSR-kommunikation. Eftersom informanterne opfatter Carlsberg som mindre syndig end Danske Spil, opfattes Carlsbergs CSR-kommunikation ligeledes mere positivt end Danske Spils. Undersøgelsen bidrager ligeledes med yderligere viden på området, da vi ikke indledningsvist havde forventet, at der ville være forskel på graden af opfattet syndighed. Undersøgelsen viser, at risikoen for ludomani og den lille sandsynlighed for at vinde en stor gevinst har en overskyggende indflydelse på informanternes corporate imageopfattelse i fase 1 og 3. Undersøgelsen indikerer, at det særligt for spilvirksomheder som Danske Spil er en udfordring at forbedre deres corporate image vha. CSR-initiativer. I Carlsberg-casen udgjorde tilhørsforholdet til en syndig branche en mindre influerende rolle i informanternes evaluering af Carlsbergs CSR-kommunikation. Den syndige branche kom først til udtryk i forbindelse med Carlsbergs CSR-initiativ *Responsible Drinking*. Det lader således til, at det for Carlsberg er mindre risikobetonet at anvende CSR-kommunikation som legitimeringsstrategi sammenlignet med Danske Spil.
2. Indledningsvist redegjorde vi ligeledes for, hvordan vi forventede, at undersøgelsens resultater ville medvirke til at sætte spørgsmålstejn ved Gen Y som kritiske forbrugere, og den deraf afledte dominerende konsensus i forskningslitteraturen, der omhandler, at CSR bør kommunikeres implicit for at undgå skepsis. Indeværende undersøgelse afslører dels, at Gen Y fortsat er kritiske over for CSR-kommunikation, men at de i lighed med Schmeltz' (2011: 42) resultater ikke er "*decidedly sceptical towards companies communicating CSR explicitly*". På den

anden side viser undersøgelsen ligeledes, at Gen Y *også* er positivt indstillet over for CSR-kommunikation. Indeværende undersøgelse understøtter Schmeltz' (2011) resultater og viser, at Gen Y, trods deres generelle skepsis, forholder sig positivt til virksomheders CSR-kommunikation. Analyseresultaterne viser tilmed, at informanterne ikke kun er positive overfor CSR-kommunikation, men at de også efterspørger mere eksplicit kommunikation.

4.7.1 Øvrige resultater

Foruden at støtte op om vores indledende antagelser, bidrager undersøgelsen med yderligere viden om, hvordan virksomheder i Danmark, set fra et corporate communication perspektiv, fremadrettet skal kommunikere strategisk om deres CSR-initiativer målrettet Generation Y.

1. Udover problemstillingen mellem CSR-kommunikation og syndige brancher, antyder indeværende undersøgelse, at det er relevant at anskue branchetilhørsforhold i et generelt perspektiv. Både IKEA og Arlas branchetilhørsforhold påvirker ligeledes informanternes sensemakingproces, herunder vurderingen af casevirksomhedernes CSR-kommunikation og justeret corporate imageopfattelse.
2. Det såkaldte CSR-fit mellem virksomhed og CSR-initiativ er et fremtrædende resultat i undersøgelsen. Det fremgår tydeligt, at det hjælper informanternes sensemakingproces, hvis de kan se et logisk fit mellem virksomhed og CSR-initiativ, ligesom det modsatte, et manglende logisk fit, fremstår som en hindring i deres sensemaking.
3. Undersøgelsen bidrager ydermere med viden omkring, hvordan virksomheders indledende corporate image udgør en influerende faktor i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation. I undersøgelsen er der flere eksempler på, hvordan en både positiv og negativ indledende imageopfattelse påvirker den justerede imageopfattelse.
4. Et interessant resultat i undersøgelsen er informanternes oplevede modsætningsforhold mellem CSR-kommunikation og imageassociationerne *billig* og *discount*. Dette kommer til udtryk i undersøgelsen af IKEAs CSR-kommunikation, hvor informanternes sensemakingproces påvirkes af uoverensstemmelsen mellem deres indledende imageopfattelse og IKEAs CSR-profil.
5. Brandpersonlighedstesten afslører, at CSR-kommunikation generelt medvirker til, at informanterne opfatter casevirksomhederne som mere sofistikerede (Carlsberg, Arla og IKEA) og/eller mere kompetente (Danske Spil, Carlsberg og IKEA) brandpersonligheder. Dette resultat italesættes imidlertid ikke af informanterne, men afspejles udelukkende i brandpersonlighedstesten. Årsagen til, at virksomhederne opfattes som mere kompetente

brandpersonligheder skyldes, at personlighedstrækket *ansvarlig* er beskrivende for det kompetente brand. I forhold til den sofistikerede brandpersonlighed er det personlighedstrækkene sofistikeret og eksklusiv, der påvirkes positivt af CSR-kommunikationen.

6. Endvidere vidner undersøgelsen om, at CSR-kommunikationens udformning ligeledes påvirker sensemakingprocessen. Mere specifikt bidrager undersøgelsen med viden vedr. sprog, indhold, fakticitet og identifikation.
7. Undersøgelsens resultater indikerer ydermere, at Gen Y efterspørger mere eksplicit CSR-kommunikation, særligt i forbindelse med IKEA og Carlsberg. Dette skyldes, at informationsomkostningerne i forbindelse med CSR-kommunikation på hjemmesider er for høje, og sandsynligheden for eksponering vurderes derfor som mindre end det er tilfældet med tv-reklamer. Desuden fremhæver flere informanter vigtigheden af, at virksomheder informerer omverdenen om deres CSR-initiativer.

Som det fremgår af ovenstående bidrager undersøgelsen med viden *om CSR-kommunikations indvirkning på Generation Ys imageopfattelse og sensemakingproces*. Denne viden kan fremadrettet anvendes i et virksomhedsperspektiv i forbindelse med planlægningen af *virksomheders strategiske CSR-kommunikation, set fra et corporate communication perspektiv*.

Kapitel 5

5.1 Diskussion

Indeværende undersøgelse bidrager med viden, der dels understøtter eksisterende forskningsresultater, dels sætter spørgsmålstejn ved hidtidige anbefalinger i den eksisterende CSR-kommunikationslitteratur. I nedenstående afsnit vil vi diskutere undersøgelsens resultater i forhold til den eksisterende forskningslitteratur.

5.1.2 Den kritiske danske forbruger

Som beskrevet i afsnit 3.8 udgør CSR-kommunikation en særlig udfordring, da CSR-kommunikation afføder skepsis blandt forbrugere (Morsing og Schultz 2006; Morsing et al. 2008). Der findes imidlertid begrænset viden om, *hvorfor* Gen Y forholder sig kritisk til CSR-kommunikation (Schmeltz 2012: 117). Indeværende undersøgelse bidrager med ny empirisk viden om dette fænomen. Undersøgelsens resultater viser, at det ikke udelukkende er CSR-kommunikation som fænomen, der frembringer skepsis. Informanternes skepsis opstår som et resultat af flere forskellige faktorer. Nogle af disse faktorer er allerede kendte, hvorimod andre ikke før er blevet fremhævet i den eksisterende forskningslitteratur. Indeværende undersøgelse viser, at informanternes skepsis opstår på baggrund af følgende:

- CSR-modningsstadiet
- Imageopfattelse og særlige imageassociationer
- Branchetilhørsforhold
- CSR-motiv
- CSR-initiativer
- CSR-fit
- CSR-kommunikationsstrategi og kanalvalg

Vores undersøgelse indikerer, at disse faktorer er medbestemmende for, hvordan og hvorfor CSR-kommunikation påvirker virksomheders corporate image positivt eller negativt. Dette skyldes, at ovenstående faktorer influerer, hvorvidt virksomheders CSR-kommunikation opfattes troværdigt eller afføder skepsis blandt Gen Y. Ovenstående faktorer og den empiriske undersøgelses øvrige resultater diskuteres herunder.

Som Morsing og Beckmann (2010: 124) fremhæver, er CSR-modningsstadiet indtruffet i forbindelse med overgangen fra en implicit CSR-tilgang, hvor virksomheder traditionelt ikke promoverede sig via deres CSR-initiativer, til en mere eksplicit tilgang, hvor ekstern CSR-kommunikation er blevet mere udbredt blandt virksomheder i Danmark. Netop den øgede mængde af ekstern CSR-kommunikation i

det offentlige rum hjælper informanterne til meningsdannelse og forståelse. Dette er f.eks. tilfældet i IKEA- og Carlsbergcasen, hvor CSR-associationer for størstedelen af informanterne ikke er en del af deres indledende imageopfattelse. I dette tilfælde medvirker CSR-modningsstadiet til at lette informanternes sensemakingproces, da modningsstadiet gør det lettere for informanterne at danne mening ud fra IKEA og Carlsbergs CSR-budskab. Selvom CSR-modningsstadiet fungerer som *bridge* i sensemakingprocessen, bidrager modningsstadiet ligeledes til skepsis i sensemakingprocessens *outcome*. I nogle tilfælde opstår skepsissen pga. CSR-modningsstadiet, da informanterne har en opfattelse af, at virksomheder udøver og kommunikerer om CSR, fordi "det skal de gøre, for det gør alle i dag". CSR-modningsstadiet resulterer således i nogle tilfælde i skepsis, da modningsstadiet medvirker til, at informanterne stiller spørgsmålstejn ved virksomhedernes motiv for at praktisere og kommunikere om CSR.

I forhold til CSR-motiv er det imidlertid overraskende, at virksomhedernes bagvedliggende CSR-motiv for at praktisere og kommunikere om CSR ikke en markant fremstående faktor i informanternes sensemakingproces og den deraf følgende justerede imageopfattelse. Dette resultat er i modstrid med eksisterende forskningslitteratur, der viser, at det opfattede motiv er afgørende for forbrugernes opfattelse af virksomheders CSR-kommunikation (Elving 2013; Du et al. 2010; Becker-Olsen et al. 2006). I undersøgelsen omtaler enkelte informanter virksomhedernes motiv, men dette er ikke en dominerende tendens. Informanterne er ikke fokuserede på, hvorvidt casevirksomhederne praktiserer CSR for egen vindings skyld (profit-motivated) eller af uselviske årsager (socially motivated) (Becker-Olsen et al. 2006: 48). Informanterne anser mere motivet som et resultat af, at det "gør alle virksomheder i dag".

Denne opfattelse af virksomhedernes motiv kan skyldes CSR-modningsstadiet, der har resulteret i, at CSR og CSR-kommunikation er blevet et mere alment og velkendt fænomen både i en virksomheds- og forbrugeroptik. Indeværende undersøgelse indikerer således, at Gen Y i mindre grad end hidtil stiller spørgsmålstejn ved virksomheders bagvedliggende motiv for at praktisere og kommunikere CSR. Af samme årsag er informanternes opfattede motiv ikke en væsentlig influerende faktor i forhold til om casevirksomhedernes corporate image påvirkes positivt eller negativt som et resultat af CSR-kommunikationen. Denne tendens understøtter Schmeltz' (2011: 43) undersøgelse, der viser, at *"...even though consumers think that the companies are engaging in CSR for self-centred reasons, the overall evaluation of such activities is positive."* Indeværende undersøgelse afspejler således en tendens til, at Gen Ys opfattelse af virksomheders bagvedliggende motiv for at praktisere og kommunikere CSR har ændret sig i takt med, at CSR har nået et modningsstadie. Fremadrettet vil det være interessant at undersøge, hvorvidt CSR-modningsstadiet har medvirket til at forbrugere på tværs af generationer er

mindre optagede af, hvorvidt virksomheder praktiserer CSR og CSR-kommunikation for egen vindings skyld eller af uselviske årsager og i stedet tilskriver CSR-modningsstadiet det egentlige motiv.

5.1.4 Indledende imageopfattelse

Indledende imageopfattelse

Indeværende undersøgelse indikerer, at virksomheders corporate image udgør en influerende faktor i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation. Undersøgelsen viser, at casevirksomhedernes corporate image påvirker Gen Ys sensemakingproces, opfattelse af casevirksomhedernes CSR-kommunikation og den deraf afledte justerede imageopfattelse. Årsagen er, at casevirksomhedernes eksisterende corporate image udgør den *context*, hvori modtagerne afkoder virksomhedernes CSR-kommunikation. På denne baggrund er virksomheders eksisterende corporate image en influerende faktor i modtagernes sensemakingproces. Dette er ligeledes årsagen til, at der opstår image- og kommunikationsgaps, da Gen Y afkoder virksomheders CSR-kommunikation med udgangspunkt i deres eksisterende imageopfattelse af virksomheden.

I IKEA-casen påvirker CSR-kommunikationen f.eks. informanternes imageopfattelse positivt, selvom discount og CSR udgør et opfattet modsætningsforhold og selvom der opstår et kommunikationsgap. I denne case fremhæver flere informanter, at de indledningsvist havde en positiv imageopfattelse af IKEA og at CSR-kommunikationen underbygger denne positive imageopfattelse. Dette er til trods for, at det opfattede modsætningsforhold mellem CSR og discount og kommunikationsgabet udgør et gap i informanternes sensemakingproces. Heraf fremgår det, hvordan informanternes indledende positive corporate image medvirker til, at CSR-kommunikationen bidrager til positiv overraskelse og et positivt justeret corporate image. Et andet eksempel på, at virksomhedernes eksisterende corporate image udgør en influerende faktor, er Danske Spil-casen. Heraf fremgår det, at de informanter, der indledningsvist havde en negativ imageopfattelse af Danske Spil ligeledes er særligt kritiske over for Danske Spils CSR-kommunikation.

Ovenstående eksempler understøtter Elvings (2013: 290) forskningsresultater: *"A company that has a good reputation will have limited sceptical responses from consumers, while a company that has a bad reputation will experience more scepticism among consumers"*. Elving (2013) har undersøgt sammenhængen mellem CSR-kommunikation og omdømme, frem for sammenhængen mellem CSR-kommunikation og corporate image. Denne forskel til trods, indikerer både Elvings (2013) undersøgelse og indeværende undersøgelse imidlertid, at virksomheders eksisterende corporate image og/eller omdømme udgør en influerende faktor i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation. På baggrund af sin undersøgelse konkluderer Elving (2013: 290) bl.a., at en virksomhed, der har et dårligt omdømme bør *"...remain silent about its CSR activities, in the hope that in*

the long term its reputation will improve and it can start communicating about its CSR activities." I lighed med denne anbefaling, er det vores vurdering, at virksomheder, der har et negativt corporate image, som f.eks. Danske Spil, bør være varsomme med direkte forbrugerorienteret CSR-kommunikation, da der er en risiko for, at CSR-kommunikation pga. virksomhedens negative corporate image afføder skepsis. Denne skepsis kan forstærke virksomhedens negative corporate image og dermed vil CSR-kommunikationen påvirke virksomhedens corporate image negativt.

Virksomheders aktuelle corporate image er således en influerende faktor i forhold til om CSR-kommunikation vurderes troværdigt eller afføder skepsis samt, hvorvidt CSR-kommunikationen har en positiv eller negativ indvirkning på virksomhedens corporate image. Indeværende undersøgelse indikerer således, at hvorvidt og hvordan virksomheder bør kommunikere CSR til dels afhænger af virksomhedens eksisterende corporate image. Virksomheder bør derfor være opmærksomme på deres aktuelle corporate image i forbindelse med planlægningen og eksekveringen af forbrugerorienteret CSR-kommunikation.

5.1.5 CSR og Discount: Et modsætningsforhold

IKEA-casen bidrager med et interessant og overraskende resultat, da denne case indikerer, at der er en sammenhæng mellem virksomheders prispositionering og CSR-kommunikation. Af undersøgelsens fase 1 fremgår det, at IKEAs prispositionering er særlig fremtrædende i informanternes indledende corporate image. *Discount* og *billige møbler* er de mest dominerende imageassociationer i informanternes indledende corporate imageopfattelse af IKEA. Undersøgelsens fase 2 og 3 viser, at IKEAs prispositioneringsstrategi udgør en særlig influerende faktor i informanternes sensemakingproces i forbindelse med virksomhedens CSR-kommunikation. Vores undersøgelse bidrager således med et interessant og overraskende resultat, da der i den eksisterende forskningslitteratur ikke tidligere er identificeret en sammenhæng mellem prispositionering og CSR-kommunikation. Indeværende undersøgelse indikerer, at *discount* og *billige produkter* er en hidtil udforsket faktor, der kan være af væsentlig relevans i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation. Af undersøgelsen fremgår det, at informanterne har en mere eller mindre ubevidst opfattelse af, at discount og CSR er gensidigt udelukkende. Indeværende undersøgelse viser således, at CSR og discount udgør et modsætningsforhold i informanternes bevidsthed.

Årsagen til det opfattede modsætningsforhold mellem CSR og discount som imageassociation, kan ses i relation til resultatet i brandpersonlighedstesten. Brandpersonlighedstesten afslører, at hhv. IKEA, Arla og Danske Spil, alle opfattes som mere *sofistikerede* brandpersonligheder, efter informanterne er blevet eksponeret for virksomhedernes CSR-kommunikation i det afsluttende interview. Dette resultat indikerer, at CSR og CSR-kommunikation opfattes som *sofistikeret* og *eksklusivt*, og det er pga. denne

opfattelse, at CSR og discount udgør et modsætningsforhold i informanternes bevidsthed. Hvorvidt dette er årsagen til det oplevede modsætningsforhold mellem CSR og discount kræver imidlertid yderligere empirisk indsigt.

Herudover er det interessant, at det opfattede modsætningsforhold medvirker til at skabe positiv overraskelse og eftersom IKEA havde et positivt indledende corporate image blandt informanterne, medvirker denne positive overraskelse til at forbedre informanternes imageopfattelse. Det er imidlertid uvist, hvorvidt det opfattede modsætningsforhold mellem discount og CSR ligeledes ville have medvirket til positiv overraskelse og et deraf positivt justeret corporate image, hvis der havde været tale om en virksomhed, der ligesom IKEA positionerede sig på pris, men som havde et negativt indledende corporate image.

Modsætningsforholdet mellem CSR og discount er relevant at sætte i relation til andre virksomheder, der opererer i andre brancher, men som ligeledes anvender pris som en positioneringsstrategi. Et eksempel herpå er H&M, der er karakteriseret ved *the fast fashion phenomenon* og introducerer nye tøjkollektioner hver sæson (www.theguardian.com). Ligesom IKEA positionerer H&M sig på den lave pris og praktiserer ligeledes forbrugerorienteret CSR-kommunikation (www.abouthm.com). Hvorvidt H&Ms *discount-profil* influerer forbrugernes opfattelse af H&Ms CSR-kommunikation, ligesom det er tilfældet med IKEA, vil være interessant at undersøge nærmere.

Fremadrettet vil det ligeledes være interessant at undersøge om det identificerede modsætningsforhold mellem CSR og imageassociationer som billig og discount gør sig gældende i andre brancher. Dette kunne eksempelvis undersøges nærmere i et multipelt casestudie, hvor man f.eks. i en komparativ analyse, dels undersøger, hvorvidt modsætningsforholdet gør sig gældende i andre virksomheder karakteriseret ved imageassociationer omhandlende discount og billige produkter, dels om CSR-kommunikation fra virksomheder, der er karakteriseret ved mere eksklusive imageassociationer opfattes som mere logisk og eventuelt mere troværdigt. På baggrund af en sådan undersøgelse vil det ligeledes være muligt, at undersøge, hvordan virksomheder fremadrettet kan korrigere for dette oplevede modsætningsforhold i planlægningen af CSR-kommunikation. Dette kan f.eks. inkludere retoriske strategier, appelformer, kanalvalg m.m.

Herudover vil det ligeledes være interessant at undersøge om Gen Y har andre forventninger til virksomheder, der positionerer sig på en lav pris, sammenlignet med virksomheder, der positionerer sig via en *price premium*-strategi. Morsing og Schultz (2006: 323) fremhæver, at "*...stakeholder expectations regarding CSR are a moving target and must be considered carefully on a frequent basis*". I og med, at CSR og discount udgør et modsætningsforhold vil det være interessant at undersøge om

Gen Y har anderledes forventninger til disse virksomheder i forhold til at praktisere og kommunikere om CSR, sammenlignet med virksomheder, der positionerer sig via en *price premium* strategi.

I forhold til corporate communication-teorien, der fremhæver, at virksomheder skal handle som én krop og tale med én stemme med det formål at skabe et ensartet corporate image blandt forskellige interessenter (Cornelissen 2011: 4; Hansen, 2012: 108), kan det oplevede modsætningsforhold mellem discount og CSR udgøre en kommunikativ udfordring. For virksomheder som f.eks. IKEA og H&M, der positionerer sig på pris og som samtidig praktiserer CSR og CSR-kommunikation, kan modsætningsforholdet mellem discount og CSR medvirke til, at IKEA og H&M ikke fremstår som virksomheder, der handler med én krop og taler med én stemme. Pga. det oplevede modsætningsforhold er der en risiko for, at virksomheder som f.eks. IKEA og H&M ikke fremstår konsistent i deres kommunikation, hvis virksomhederne kommunikerer eksplicit om CSR og samtidig profilerer sig via deres lave priser. Hvorvidt dette er tilfældet kræver imidlertid yderligere empirisk indsigt.

Indeværende undersøgelse indikerer imidlertid, at discount-imageassociationer har implikationer for Gen Ys opfattelse af CSR-kommunikation. I lighed med f.eks. CSR-fit er prispositionering en faktor, der kan influere forbrugernes sensemakingproces og imageopfattelse. Indeværende undersøgelse indikerer således, at prispositionering er en faktor, som er af særlig relevans i forbindelse med planlægning og eksekvering af forbrugerorienteret CSR-kommunikation målrettet Gen Y. Det skal imidlertid fremhæves, at der er behov for yderligere empirisk indsigt på dette område og mere dybdegående viden om Gen Ys oplevede modsætningsforhold mellem CSR og imageassociationer omhandlende discount.

5.1.6 Brancheperspektiv: Syndige brancher

Ifølge Bhattacharya og Sen (2004: 17) har virksomheder, der tilhører syndige brancher nogle særlige udfordringer i forbindelse med CSR og CSR-kommunikation. Indeværende undersøgelse understøtter dette, da Danske Spil og Carlsbergs tilhørsforhold til syndige brancher påvirker Gen Ys sensemakingproces og indledende såvel som justerede imageopfattelse af casevirksomhederne. For både Carlsberg og Danske Spils vedkommende gælder det, at deres indledende corporate image er påvirket af, at de tilhører "*controversial industry sectors, which often are marked by social taboos, moral debates and political pressures...*" (Lindgreen et al. 2012: 394). I et sensemakingperspektiv betyder det, at modtagernes *context*, altså deres udgangspunkt, når de møder CSR-kommunikationen, er præget af virksomhedernes syndige branchetilhørsforhold. Denne *context* påvirker den efterfølgende meningskonstruktion og forståelsesproces, og afspejles dermed i sensemakingprocessens *outcome*.

Virksomheders tilhørsforhold til syndige brancher er således en influerende faktor i forbrugernes opfattelse af CSR-kommunikationen.

Analyseresultaterne viser imidlertid, at syndige brancher ikke bør anskues i et generelt perspektiv. Sammenholdes resultaterne fra hhv. Carlsberg og Danske Spils-casen fremgår det, at Danske Spil anses som mere syndig end Carlsberg, og Danske Spils CSR-kommunikation påvirker derfor Danske Spils corporate image mindre positivt. Dette understøtter følgende: *"Faced with such damages... online gambling cannot ever attain true CSR, but the sites can meet ethical and legal obligations and thereby achieve legitimacy"* (Du og Vieira 2012: 395).

Det skal ligeledes fremhæves, at selvom både Carlsberg og Danske Spils produkter er af *"...addictive nature"* (Du og Vieira 2012: 413), er det den oplevede mindre syndighed i forbindelse med Carlsberg, der resulterer i en højere legitimitet i forbindelse med virksomhedens CSR-kommunikation. Dette understreges af, at ludomani for flere informanternes vedkommende er en del af deres frie imageassociationer om Danske Spil, mens problemstillingen med Carlsberg og alkohol først kommer til udtryk i forbindelse med det beskrivende personlighedstræk *ansvarlig* i brandpersonlighedstesten og Carlsbergs CSR-initiativ *Responsible Drinking*. Nedenstående figur illustrerer forskellen på den oplevede syndighed af hhv. Carlsberg og Danske Spil.



Figur 5.1: Syndige brancher, egen tilvirkning

Hvorvidt denne gradbøjning af syndige brancher kan overføres til andre syndige brancher og virksomheder, som ikke er omfattet af indeværende undersøgelse, kræver yderligere opmærksomhed og empirisk indsigt.

Forskellen i opfattet syndighed understøtter imidlertid Lindorff, Jonson og McGuire (2012) argument for, at den oplevede syndighed af virksomheder i syndige brancher er individuelt og kulturelt betinget. Lindorff et al. (2012: 458) skriver: *"Individual judgements of sinfulness are similar to individual judgements of good ethics—perceptions differ across individuals and cultures"*. En mulig forklaring på, hvorfor Carlsberg i mindre grad end Danske Spil påvirkes af tilhørsforholdet til en syndig branche kan således være kulturelt betinget. Dette kan skyldes, at forbruget af alkohol i en dansk kontekst *"...is perceived as legitimate in many social contexts with few being defined as inappropriate"* (Grønkjær, Curtis, Crespigny og Delmar 2013: 221). Den danske alkoholkultur influerer således informanternes opfattelse af, hvor syndig Carlsberg er samt informanternes opfattelse af virksomhedens CSR-kommunikation.

Indeværende undersøgelse viser ligeledes, at Carlsberg associeres med brugssituationen af øl, der bl.a. omfatter grillfest, hygge og fodbold. Dette understreger, at Carlsberg har formået at positionere sig i forbrugernes bevidsthed således, at Gen Y associerer Carlsberg og Carlsbergs produkter med en positiv social kontekst og ikke med risikoen for alkoholisme. Dette er muligt i kraft af den danske alkoholkultur. Den sociale kontekst for indtagelse af øl er således det, der legitimerer Carlsberg og danner grundlag for den positive imageopfattelse i forbindelse med Carlsbergs CSR-kommunikation. Af samme årsag opfattes Carlsberg i mindre grad som syndig, sammenlignet med Danske Spil. Danske Spil opfattes mere syndig og en mulig årsag til dette kan være, at hvor informanterne associerer Carlsbergs produkter med en positiv brugssituation, er imageassociationerne om Danske Spil i højere grad negativt ladet, hvilket kan ses som en konsekvens af, at det er få, der vinder den store gevinst og derfor flere, der føler sig " snydt ". En anden årsag kan være, at ludomani er i stigning i Danmark, da udviklingen på spillemarkedet er i markant fremgang (www.sundhed.dk).

Indeværende undersøgelse indikerer således, at Gen Ys opfattelse af virksomheders syndighed er en influerende faktor i forbindelse med CSR-kommunikation. Virksomheder, der tilhører syndige brancher bør således undersøge Gen Ys imageopfattelse for dermed at klarlægge, hvor syndig den pågældende virksomhed opfattes sammenlignet med virksomhedens konkurrenter og øvrige virksomheder, der tilhører syndige brancher. Denne viden kan anvendes strategisk i forbindelse med virksomhedens planlægning og eksekvering af forbrugerorienteret CSR-kommunikation.

Herudover viser undersøgelsen, at foruden Danske Spil og Carlsberg, påvirkes Gen Ys opfattelse af Arla og IKEAs CSR-kommunikation ligeledes af virksomhedernes branchetilhørsforhold til hhv. fødevarerindustrien og møbelindustrien. Af Arla-casen fremgår det, at informanterne forventer, at Arla praktiserer CSR og CSR-kommunikation pga. virksomhedens branchetilhørsforhold, da virksomheden producerer fødevarer, som har en direkte indvirkning på den individuelle forbrugers sundhed. IKEAs branchetilhørsforhold medvirker ligeledes til, at informanterne finder IKEAs CSR-kommunikation relevant. I denne optik bidrager undersøgelsen således med ny viden om virksomheders branchetilhørsforholds influerende karakter i forbindelse med CSR-kommunikation. Denne viden er værdifuld i forbindelse med planlægning af strategisk forbrugerorienteret CSR-kommunikation og Stanaland, Lwin og Murphy (2011: 54) har tidligere fremhævet behovet for viden på dette område: *"Determining how industry characteristics affect consumer perceptions of firm activities would provide valuable insight into tailoring corporate marketing communication to stakeholders"*. Indeværende undersøgelse indikerer således, at virksomheders branchetilhørsforhold er en influerende faktor i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation. Dette gælder både virksomheder i syndige og ikke-syndige brancher.

5.1.7 CSR-fit

Af forskningslitteraturen fremgår det, at *CSR-fittet*, dvs. hvorvidt, der er en logisk sammenhæng mellem virksomhedens CSR-initiativer og virksomhedens forretningsområde, influerer effekten af CSR-kommunikation og om kommunikationen opfattes troværdig eller afføder skepsis.

For det første understøtter indeværende undersøgelse vigtigheden af det oplevede CSR-fit mellem virksomhedens forretningsområde og CSR-initiativ. Dette kommer til udtryk, da informanterne i deres sensemakingproces fremhæver deres oplevede CSR-fit i forbindelse med IKEA, Arla og Carlsberg. Det oplevede CSR-fit udløses, fordi virksomhedernes CSR-initiativer er relateret til produktionen af virksomhedernes produkter. For informanterne er det f.eks. logisk at:

- IKEA som en del af virksomhedens CSR-strategi fokuserer på bæredygtig bomuldsproduktion og ansvarlig skovdrift i samarbejde med Forest Stewardship Council og WWF
- Arla fokuserer på bæredygtigt landbrug, nulspild og økologi
- Carlsberg fokuserer på *Water Reduction, Energy and Emissions* og *Sustainable Packaging*

Det logiske CSR-fit fungerer som en bridge, der letter informanternes sensemakingproces. Dette understøtter Du et al. (2010: 12) og Elvings (2013: 288) forskningsresultater, der viser, at et logisk CSR-fit reducerer forbrugernes skepsis i forbindelse med CSR-kommunikation. Vores analyseresultater understøtter således Elvings (2013: 288) forskningsresultat, der viser, at *"High levels of fit lead to less scepticism, which leads to a more positive attitude towards the company..."* Indeværende undersøgelse viser ligeledes, at et åbenlyst CSR-fit letter informanternes sensemakingproces, hvilket understøtter et andet af Elvings (2013: 288) forskningsresultater: *"A high fit leads to an easier integration of CSR communication into the existing structures of the consumer"*.

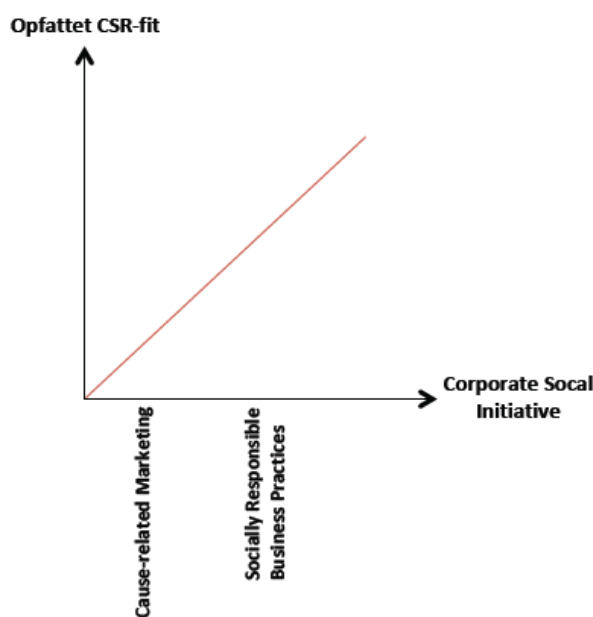
For det andet viser undersøgelsen, at et manglende åbenlyst CSR-fit øger Gen Ys skepsis. Dette er tilfældet med Danske Spil-casen, hvor et flertal af informanterne fremhæver det manglende CSR-fit mellem Danske Spil og Kræftens Bekæmpelse. Det manglende CSR-fit mellem Danske Spil og Kræftens Bekæmpelse udgør et gap i informanternes sensemakingproces og medfører således skepsis og kritisk refleksion. I dette tilfælde findes CSR-fittet imidlertid mellem CSR-initiativet og målgruppen for Oddset. Selvom flere informanter identificerer dette fit, besværliggør denne type CSR-fit informanternes sensemakingproces, da der ikke er tale om et åbenlyst CSR-fit mellem virksomheden og CSR-initiativet, men et fit mellem målgruppe og CSR-initiativ. Disse resultater understøtter Du et al.s (2010: 12) teori om, at *"Low CSR fit, owing to the lack of logical connection between a social issue and a company's business, is likely to increase cognitive elaboration and make extrinsic motives more salient, thereby reducing stakeholders' positive reactions to a company's CSR activities"* samt Becker-Olsen et al. (2006: 47), der fremhæver, at *"...the lack of congruity is likely to reduce the clarity of the firm's market position"*.

and call into question the firm's motives." Vores undersøgelse understøtter ovenstående, da det manglende CSR-fit mellem Kræftens Bekæmpelse og Danske Spil, kombineret med den manglende konkretisering af, hvor meget Danske Spil donerer til Kræftens Bekæmpelse medvirker til, at informanterne forholder sig særlig kritiske til Danske Spils samarbejde med Kræftens Bekæmpelse. I dette tilfælde medvirker manglen på oplevet CSR-fit til, at informanterne sætter spørgsmålstegn ved Danske Spils motiv. Dette er til trods for, at motivet ikke generelt er en fremtrædende faktor i informanternes sensemakingproces.

For det tredje viser indeværende undersøgelse tvetydige resultater i forhold til risikoen ved det Elving (2013: 289) definerer som *kontroversielle CSR-fit*. Carlsbergs CSR-initiativ omhandlende *Responsible Drinking* kan karakteriseres som et kontroversielt fit, da Carlsberg i dette CSR-initiativ ekspliciterer sammenhængen mellem virksomhedens produkter og risikoen for negative følgevirkninger. Indeværende undersøgelse viser imidlertid ikke et entydigt resultat i forhold til om kontroversielle CSR-fit er hensigtsmæssige. Nogle informanter finder Carlsbergs CSR-initiativ positivt. I disse tilfælde medvirker det kontroversielle fit til at forbedre informanternes imageopfattelse af Carlsberg. Andre informanter forholder sig derimod kritisk til dette CSR-initiativ og for disse informanter udgør *Responsible Drinking* et gap i deres sensemakingproces og resulterer i nogle tilfælde i en mere negativ imageopfattelse. I Danske Spil-casen er der imidlertid flere informanter, der fremhæver, at det ville være mere logisk, hvis Danske Spil støttede ludomanicentrer frem for Kræftens Bekæmpelse, hvorimod andre informanter fremhæver, at et sådan CSR-fit ville være for kontroversielt. Der er således ikke et entydigt resultat i forhold til om kontroversielle CSR-fit er hensigtsmæssige i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation. Undersøgelsen indikerer imidlertid, at virksomheder i syndige brancher bør være særligt bevidste om, at der er en vis risiko forbundet med at fremhæve sammenhængen mellem virksomhedens produkter og eventuelle negative følgevirkninger i kontroversielle fit. Hvorvidt kontroversielle CSR-fit er hensigtsmæssige kræver imidlertid yderligere empirisk indsigt og forskning.

I indeværende undersøgelse er kommunikation om hhv. *socially responsible business practises*, *cause-related marketing* og *corporate philanthropy* jf. Kotler og Keller (2012) afsnit 3.7 repræsenteret. På baggrund af dette viser undersøgelsen, at modtagerne oplever CSR-fittet forskelligt alt afhængig af, hvordan virksomhederne praktiserer CSR. Undersøgelsen antyder, at det mest åbenlyse oplevede CSR-fit, findes i forbindelse med *socially responsible business practises*. Dette kommer til udtryk i informanternes sensemakingproces i forbindelse med CSR-kommunikationen fra hhv. IKEA, Arla og Carlsberg, der alle kommunikerer om deres CSR-initiativer omhandlende mere bæredygtig produktion og drift. Dette udløser et oplevet naturligt fit blandt modtagerne, hvilket hjælper informanterne i deres sensemakingproces og forståelse af kommunikationen. Omvendt viser undersøgelsen ligeledes, at

virksomheders cause-related CSR-initiativer ikke udløser samme oplevede fit mellem virksomhed og CSR-initiativ. Dette kommer til udtryk i forbindelse med Danske Spils reklamefilm, men også i forbindelse med IKEA, der udover at udøve socially responsible business practices, ligeledes udøver cause-related marketing (samarbejde med UNICEF og Red Barnet) og corporate philanthropy (IKEA Foundation). I begge tilfælde er det den manglende sammenhæng mellem virksomhedernes produkter og den sociale sag, der kommunikeres om, der hindrer det oplevede CSR-fit. Undersøgelsen indikerer hermed, at det oplevede CSR-fit i forbindelse med CSR-kommunikation kan inddeles i flere niveauer. Resultatet fra indeværende undersøgelse kan illustreres således:



Figur 5.2: CSR-fit og Corporate Social Initiative, egen tilvirkning.

Ovenstående figur illustrerer, hvordan vores undersøgelse viser, at det opfattede CSR-fit afhænger af, hvilket corporate sociale initiativ, der kommunikeres om. I indeværende undersøgelse er tre af Kotler og Kellers (2012) i alt seks corporate social initiatives repræsenteret, hvoraf det ene, corporate philanthropy, ikke italesættes af informanterne. På denne baggrund bidrager undersøgelsen med viden om det oplevede CSR-fit ved hhv. socially responsible business practices og cause-related marketing. Fremadrettet vil det være interessant at undersøge, hvordan alle seks corporate social initiatives, påvirker det opfattede CSR-fit og dermed effekten af virksomheders CSR-kommunikation.

5.1.7 Implicit CSR-kommunikation skaber kommunikations- og imagegaps

Som belyst i afsnit 3.8 argumenterer Morsing og Schultz (2006) og Morsing et al. (2008) for, at virksomheder bør anvende implicit CSR-kommunikation for at undgå skepsis i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation. Indeværende undersøgelse viser imidlertid, at den implicite CSR-kommunikationsstil ikke nødvendigvis er den mest hensigtsmæssige, set fra et corporate communication-perspektiv. Indeværende undersøgelse viser, at den implicite CSR-

kommunikationsstrategi i IKEA og Carlsberg-casen medvirker til at skabe image- og kommunikationsgaps jf. Imagetrekanten figur 3.6. De forskellige image- og kommunikationsgaps øger informanternes skepsis. Analyseresultaterne viser, at det er et fåtal af informanterne, der i det indledende interview i fase 1 har kendskab til IKEA og Carlsbergs CSR-initiativer. CSR-initiativerne er en del af virksomhedernes corporate identitet og burde, ifølge corporate communication-teorien, afspejles i virksomhedernes corporate image. Der eksisterer imidlertid et imagegap mellem IKEA og Carlsbergs corporate identitet og corporate image, eftersom virksomhedernes CSR-initiativer ikke afspejles i virksomhedernes corporate image. Undersøgelsen viser hermed, at Carlsberg og IKEAs implicitte CSR-kommunikationsstrategi medvirker til at skabe imagegaps, da informanterne som et resultat af den implicitte CSR-kommunikation ikke er bekendt med virksomhedernes CSR-initiativer. I IKEA-casen er der imidlertid tale om et positivt imagegap (Hansen 2012: 34), da informanterne bliver positivt overraskede over deres møde med denne del af IKEAs corporate identitet i undersøgelsens fase 2 og 3. På den anden side medvirker disse imagegaps ligeledes til at skabe skepsis og kritisk refleksion.

Herudover viser undersøgelsen, at den implicitte CSR-kommunikationsstrategi medvirker til, at skabe kommunikationsgaps mellem IKEA og Carlsbergs profil og corporate image. Årsagen er, at IKEA og Carlsbergs CSR-kommunikation, dvs. virksomhedernes selvfremsættelse omhandlende deres CSR-initiativer, ikke stemmer overens med informanternes imageopfattelse. Dette kommunikationsgap bidrager ligeledes til skepsis. I IKEA-casen er det selve informationen og omfanget af IKEAs CSR-initiativer, der skaber kommunikationsgaps, hvorimod det i Carlsberg-casen er selve udformningen af CSR-kommunikationen.

Indeværende undersøgelse indikerer således, at den hidtil anbefalede 'løsning' på CSR-kommunikationsudfordringen relateret til den kritiske danske forbruger, ligeledes er en del af problemet, eftersom den implicitte CSR-kommunikationsstrategi til dels har en negativ selvforstærkende effekt. Som det fremgår af ovenstående medvirker den implicitte kommunikationsstrategi til at skabe image- og kommunikationsgaps, hvilket fra et corporate communication-perspektiv er u hensigtsmæssigt i forhold til at skabe en stabil troværdighed og et stærkt omdømme (Hansen 2012: 33). Den implicitte CSR-kommunikationsstrategi anses imidlertid af flere fremstående teoretikere som en del af løsningen på virksomheders CSR-kommunikationsudfordring. Indeværende undersøgelse indikerer imidlertid, at løsningen ligeledes er en del af problemet, da implicit CSR-kommunikation medvirker til at skabe image- og kommunikationsgaps, hvilket bidrager til øget skepsis og kritisk refleksion hos Gen Y.

Arla-casen underbygger ligeledes dette resultat, da Arla har praktiseret eksplicit og direkte forbrugerorienteret CSR-kommunikation siden 2008 (www.csr2011.arlafoods.dk). Arla har i

overensstemmelse med corporate communication-teorien integreret CSR-kommunikationen i virksomhedens øvrige eksterne kommunikationsaktiviteter og har således strømlinet virksomhedens kommunikation ved at arbejde ud fra én centralt koordineret strategi; "*Arla - Tættere på naturen*". Indeværende undersøgelse afslører resultatet af denne indsats, da Arlas CSR-kommunikation ikke skaber kommunikations- og imagegaps som det er tilfældet med IKEA og Carlsberg. Arlas CSR-kommunikation bekræfter derimod et flertal af informanterne i deres indledende imageopfattelse. I denne optik har Arla således formået at skabe overensstemmelse mellem virksomhedens CSR-profil, corporate identitet og corporate image ved at anvende direkte og eksplicit CSR-kommunikation. Denne strategi er imidlertid i modstrid med de hidtidige anbefalinger i den eksisterende CSR-kommunikationslitteratur, men understøtter derimod corporate communication-teorien.

Fra et corporate communication-perspektiv er der således en vis risiko forbundet med udelukkende, at kommunikere CSR implicit, da indeværende undersøgelse viser, at implicit CSR-kommunikation i mødet med Gen Y kan frembringe kommunikation- og imagegaps.

5.1.8 Diskrete kommunikationskanaler skaber skepsis

I forbindelse med den implicitte CSR-kommunikation fremhæver Morsing og Schultz (2006: 329) ligeledes, at interessenter foretrækker diskrete kommunikationskanaler for offentliggørelse af CSR-budskaber som f.eks. hjemmesider, frem for mere ekspressiv CSR-kommunikation i f.eks. reklamefilm. Indeværende undersøgelse understøtter imidlertid ikke Morsing og Schultz' (2006) forskningsresultater og anbefalinger på dette område.

Sammenholdt med Morsing og Schultz' (2006: 329) anbefalinger i forhold til at anvende diskrete kommunikationskanaler, er det interessant, at flere af informanterne udtrykker skepsis, fordi IKEA og Carlsberg, efter informanternes opfattelse, kun kommunikerer om deres CSR-initiativer via deres hjemmesider. Anvendelsen af diskrete kanaler skaber skepsis, da informanterne er af den opfattelse, at hvis casevirksomhederne virkelig var dedikerede til deres CSR-initiativer, 'stolte af det' og kunne stå inde for det, så ville de også kommunikere CSR direkte og ikke være 'bange' for, at sige det højt og kommunikere det via andre kanaler end kun på deres hjemmesider. Dette resultat er i modstrid med den dominerende konsensus i forskningslitteraturen, der omhandler, at danske forbrugere foretrækker, at CSR kommunikerer via diskrete kanaler. På den anden side understøtter dette syn på CSR-kommunikation corporate communication-teorien, hvor formålet er at sikre sammenhæng i virksomhedens kommunikation ved at strømline virksomhedens kommunikation med udgangspunkt i én centralt koordineret strategi (van Riel og Fombrun 2007: 22).

Indeværende undersøgelse viser ligeledes, at den direkte og eksplicitte forbrugerorienterede CSR-kommunikation i f.eks. reklamefilm, ikke nødvendigvis resulterer i øget skepsis hos Gen Y.

Undersøgelsens resultater stiller således spørgsmålstejn ved den dominerende konsensus i forskningslitteraturen, der foreskriver diskrete kanaler for offentliggørelse af CSR-budskaber. Det fremherskende resultat på tværs af de fire casevirksomheder er, at den direkte CSR-kommunikation gennem tv-mediet af informanterne opfattes som den mest hensigtsmæssige. I undersøgelsen af hhv. Carlsberg og i særdeleshed IKEA, fremhæver et flertal af informanterne, at virksomhederne, efter deres mening, bør gøre noget mere ud af deres CSR-kommunikationsindsats. Både i forbindelse med IKEA og Carlsberg efterlyser informanterne f.eks. mere eksplicit CSR-kommunikation. I forlængelse heraf viser undersøgelsen, at Gen Y er positivt indstillet overfor direkte forbrugerorienteret CSR-kommunikation kommunikeret via kanaler som f.eks. reklamefilm.

5.1.9 Faktuel CSR-kommunikation

Indeværende undersøgelse understøtter ligeledes Berens og van Rekoms (2008) anbefalinger om, at CSR-kommunikation skal kommunikeres faktuel for at skabe en positiv corporate imageopfattelse. Resultaterne i indeværende undersøgelse er i overensstemmelse med Berens og van Rekoms (2008) undersøgelse, hvoraf det fremgår, at faktuel CSR-kommunikation af modtagerne opfattes som mere troværdig. Dette kommer til udtryk i forbindelse med CSR-kommunikationen fra hhv. Carlsberg og Danske Spil. I forbindelse med Carlsbergs CSR-kommunikation medvirker fakticiteten til at øge den opfattede troværdighed, fordi tallene er *anvendelige* og fordi de efterlader et indtryk af, at Carlsberg reelt arbejder målrettet med CSR. Den faktuelle CSR-kommunikation fungerer som en bridge i modtagernes sensemakingproces.

I forbindelse med Danske Spils CSR-kommunikation efterspørger flere informanter konkret information om, hvor meget Danske Spil donerer til Kræftens Bekæmpelse. De manglende tal påvirker i denne sammenhæng CSR-kommunikationens troværdighed i negativ retning, fordi det efterlader informanterne med et indtryk af, at årsagen til de manglende tal kan være, at Danske Spil finder donationsbeløbet for lavt til at lade det fremgå af en reklamefilm. Danske Spils CSR-kommunikation er et eksempel på, hvorledes manglende fakticitet kan resultere i forbrugernes egne fortolkninger af budskabet, hvilket i dette tilfælde har en negativ effekt på den oplevede troværdighed. I disse tilfælde udgør de manglende fakta et gap i sensemakingprocessen, hvilket resulterer i skepsis.

I forlængelse heraf skal det nævnes, at undersøgelsen samtidig viser, at et for højt faktuel niveau kan besværliggøre sensemakingprocessen. Carlsbergs faktuelle kommunikationsstil udgør i nogle tilfælde et gap i sensemakingprocessen. Fagterminologi og det engelske fremmedsprog stiller store krav til modtagernes afkodning af budskabet, og undersøgelsens resultater afslører flere tilfælde, hvor sensemakingprocessen ikke fuldføres.

Således understøtter undersøgelsens resultater eksisterende viden i CSR-litteraturen, hvor det fremhæves, at *"...specific examples of CSR programmes, achievements, etc. with accompanying facts are seemingly preferable over general descriptions of principles"* (Schmeltz 2011: 34). Samtidig bidrager indeværende undersøgelse med yderligere viden om graden af det faktuelle niveau i forbrugerorienteret CSR-kommunikation. I forbrugerorienteret CSR-kommunikation øges troværdigheden når omfanget af CSR-indsatsen konkretiseres vha. tal, som det er tilfældet med Carlsberg, og som efterspørges i Danske Spils CSR-kommunikation. Et overdrevet faktisk niveau kan derimod hindre modtagernes sensemakingproces i en sådan grad, at CSR-kommunikationen ikke har nogen effekt. Indeværende undersøgelse vidner dermed om, at CSR-kommunikation rettet mod den danske Gen Y skal indeholde konkrete, let forståelige facts, men denne konkretisering må ikke stille yderligere krav til modtagernes afkodningsevne. Af samme årsag skal CSR-kommunikationens udformning målrettes og tilpasses målgruppen.

5.1.10 Identifikation

Indeværende undersøgelse bidrager ligeledes med viden om effekten af modtagernes oplevede identifikation i CSR-kommunikation. Undersøgelsens resultater i forbindelse med Arlas CSR-kommunikation viser, at muligheden for identifikation med de 'almindelige' mennesker, der i reklamefilmen udtaler sig om Arlas CSR-initiativer, fungerer som en bridge i modtagernes sensemakingproces og øger forståelsen af budskabet. Dette resultat er i overensstemmelse med det, der i CSR-litteraturen omtales som *personlig relevans* eller *personligt fit* (Schmeltz 2011: 36). Det personlige fit refererer til graden af CSR-initiativernes relevans hos modtagerne. Årsagen til den positive reaktion på identifikation i Arlas CSR-kommunikation kan ses som et resultat, der er i overensstemmelse med Schmeltz' (2011: 40) resultater, der indikerer, at Generation Y anser CSR-initiativer, der er fysisk eller personligt tæt på dem som mest relevante. Dette i modsætning til f.eks. naturkatastrofer og mennesker i ulande, der ifølge Schmeltz ikke modtager samme opmærksomhed fra denne generation. Selvom dette ifølge Schmeltz er overraskende set i lyset af, at Generation Y er vokset op i en globaliseret verden, støtter dette resultat imidlertid op om den hedonistiske adfærd, der flere steder i forskningslitteraturen fremgår som et beskrivende karaktertræk ved Generation Y (Kjeldgaard og Askegaard 2006: 233).

5.1.11 Skal virksomheder fremadrettet kommunikere CSR implicit eller eksplicit?

Vi vil herunder diskutere fordele og ulemper ved hhv. eksplicitte og implicitte CSR-kommunikationsstrategi.

Fordelen ved implicitte CSR-kommunikation er, som allerede fremhævet i forskningslitteraturen, at virksomheder undgår skepsis og kritik. Virksomheder kan hermed bevare og beskytte deres

eksisterende corporate image og omdømme. Indeværende undersøgelse indikerer imidlertid, at ulempen ved den implicitte CSR-kommunikationsstrategi er, at forbrugerne ikke nødvendigvis opnår kendskab til virksomhedens CSR-initiativer. I indeværende undersøgelse er det kun et fåtal af informanterne, der i undersøgelsens fase 1 havde kendskab til casevirksomhedernes CSR-initiativer. Indeværende undersøgelse indikerer således, at implicit CSR-kommunikation, hvor virksomheden udelukkende anvender diskrete kommunikationskanaler, ikke er optimal i forhold til at projicere en "CSR-based" corporate identitet og dermed integrere virksomhedens CSR-profil i virksomhedens corporate image. Pomering (2011: 384) fremhæver ligeledes denne udfordring ved implicit CSR-kommunikation: *"The fact that firms' CSR stories have struggled to get through to consumers might suggest an over-reliance on softer CSR communication techniques in the past."* I indeværende undersøgelse var det kun få informanter, der i fase 1 havde kendskab til IKEA, Carlsberg, Danske Spil og endda Arlas CSR-initiativer, og særligt IKEA og Carlsberg har hidtil primært anvendt den implicitte CSR-kommunikationsstrategi. Dette er interessant taget i betragtning, at flere teoretikere fremhæver, at foruden forbrugernes skepsis, er en anden udfordring ved CSR, at *"awareness of a company's CSR activities among its external stakeholders (e.g. consumers)... is typically low, hence constituting a key stumbling block in the company's quest to reap strategic benefits from its CSR activities"* (Du et al. 2010: 9).

Herudover viser indeværende undersøgelse ligeledes, at den implicitte CSR-kommunikationsstrategi i nogle tilfælde medvirker til at skabe tvivl hos forbrugerne i forhold til om virksomheden egentlig praktiserer CSR samt omfanget af de formodede CSR-initiativer. Dette var f.eks. tilfældet med G og E, der som de eneste informanter havde kendskab til IKEAs CSR-initiativer i undersøgelsens fase 1. G og E var imidlertid ikke sikre på omfanget af IKEAs CSR-indsats. Informanternes viden om IKEAs CSR-initiativer var således forbundet med en vis usikkerhed pga. IKEAs implicitte CSR-kommunikationsstrategi.

Endelig er der en risiko for, at virksomheder, der udelukkende anvender implicit CSR-kommunikation risikerer, at Gen Y opfatter CSR-initiativerne som et *add on* og ikke som en integreret del af virksomhedens corporate identitet. Dette kom til udtryk i undersøgelsen, da flere informanter f.eks. udtrykte skepsis, eftersom casevirksomhederne (IKEA, Carlsberg), efter informanternes opfattelse, kun kommunikerer om CSR-initiativerne på deres hjemmeside.

Af indeværende undersøgelse fremgår det således, at der er en risiko for, at virksomheder, der anvender den implicitte CSR-kommunikation ikke nødvendigvis opnår nogle image- og på sigt omdømmemæssige fordele.

På den anden side indikerer undersøgelsen ligeledes, at der er en række risici forbundet med eksPLICIT CSR-kommunikation. Indeværende undersøgelse indikerer, at et skifte fra en implicit CSR-kommunikationsstrategi til en mere direkte og eksPLICIT CSR-kommunikationsstrategi i første omgang kan medvirke til at skabe image- og kommunikationsgaps, hvilket kan påvirke en virksomheds corporate image negativt. Dette afhænger imidlertid ligeledes af virksomhedens indledende corporate image, CSR-fit, branchetilhørsforhold og eksekvering af CSR-kommunikationen. Direkte CSR-kommunikation kan imidlertid også resultere i et positivt imagegap, hvis virksomheden forud for kommunikationsindsatsen har et positivt corporate image, hvilket var tilfældet med IKEA-casen. På den anden side kan disse image- og kommunikationsgaps ligeledes medvirke til at skabe skepsis og kritisk refleksion, hvilket kan have en negativ effekt på virksomhedens corporate image.

Virksomheder der i lighed med IKEA og Carlsberg primært kommunikerer CSR implicit bør imidlertid være bevidste om, at denne CSR-kommunikationsstrategi ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at virksomhedens CSR-profil afspejles i virksomhedens corporate image. Der er således en mindre sandsynlighed for, at virksomhedens CSR-initiativer medvirker til at styrke virksomhedernes corporate image og på sigt omdømme blandt forbrugerne.

Hvor flere teoretikere i den eksisterende forskningslitteratur argumenterer for, at implicit CSR-kommunikation er mest hensigtsmæssig i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation målrettet danske forbrugere, finder vi i indeværende afhandling belæg for, at virksomheder i Danmark med fordel kan og bør praktiserer eksPLICIT forbrugerorienteret CSR-kommunikation, hvis virksomhedernes CSR-initiativer skal afspejles i deres corporate image. CSR-modningsstadiet har medvirket til at muliggøre eksPLICIT forbrugerorienteret CSR-kommunikation og som det fremgår af indeværende undersøgelse efterspørger flere informanter mere eksPLICIT CSR-kommunikation. Indeværende undersøgelse indikerer således, at hvis virksomheder i deres planlægning og eksekvering af CSR-kommunikation tager højde for forskellige influerende faktorer som f.eks. CSR-fit, branchetilhørsforhold og eksisterende corporate image og integrerer virksomhedens CSR-kommunikation i virksomhedens øvrige kommunikationsaktiviteter, kan virksomheder med fordel praktisere eksPLICIT forbrugerorienteret CSR-kommunikation for på sigt at integrere virksomhedens CSR-profil i virksomhedens corporate image. Indeværende undersøgelse viser, at CSR-kommunikation kan medvirke til at forbedre eller styrke virksomheders corporate image forudsat, at virksomheder formår at integrere virksomhedens CSR-kommunikation i virksomhedens øvrige kommunikationsaktiviteter, således at virksomheden taler med én stemme og handler med én krop.

Hvorvidt eksPLICIT eller implicit CSR-kommunikation er mest hensigtsmæssigt er imidlertid kontekstafhængig og afhængig af den pågældende virksomheds corporate identitet, kommunikations-

strategi og overordnede mål for virksomheden. Det skal ligeledes fremhæves, at forskellige kontekstuelle og virksomhedsspecifikke faktorer vil influere, hvorvidt virksomhedens corporate image påvirkes positivt eller negativt i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation.

Virksomhedens CSR-kommunikation bør integreres i virksomhedens øvrige eksterne kommunikation således, at virksomheden handler som én krop og taler med én stemme - også når der er tale om CSR-kommunikation. En mulig forklaring på, hvorfor CSR-kommunikation afføder skepsis skal ses som et resultat af, at CSR-kommunikation ofte ikke integreres i virksomhedens øvrige kommunikationsaktiviteter. Dette er tilfældet med Carlsberg, hvor det fremgår, at virksomhedens CSR-kommunikation resulterer i imagegaps eftersom *måden* virksomheden kommunikerer om sine CSR-initiativer ikke stemmer overens med virksomhedens corporate image. Dette kan skyldes at virksomhedens corporate image til dels er konstrueret på baggrund af virksomhedens profil, herunder virksomhedens reklame- og markedsføring af virksomhedens øl. Dette afspejler vigtigheden af, at virksomheder formår at integrere virksomhedens CSR-kommunikation i de øvrige kommunikationsaktiviteter som foreskrevet i corporate communication-litteraturen. Vi argumenterer således for at CSR-kommunikation skal integreres i virksomhedens øvrige kommunikation og ligeledes tilpasses målgruppen.

5.1.12 Kritiske Gen Y

Som beskrevet i afsnit 3.9 betragtes Gen Y som en kritisk generation, der generelt forholder sig kritisk til virksomheders markedsføring og eksterne kommunikation (Foscht et al. 2009: 223). Indeværende undersøgelse understøtter den i litteraturen identificerede skepsis hos Gen Y. Denne undersøgelse viser imidlertid, at skepsis og kritisk stillingtagen hos Gen Y ikke udelukker en effekt af virksomheders eksterne kommunikation. Dvs., at selvom casevirksomhedernes CSR-kommunikation afføder skepsis og kritisk refleksion, viser undersøgelsen også, at casevirksomhedernes hidtidige positioneringsarbejde afspejles i informanternes imageopfattelser af de fire virksomheder. Dette indikerer, at selvom Gen Y opfattes som ekstraordinært kritiske i et brandmættet samfund, afspejles virksomheders eksterne branding- og markedsføringsaktiviteter tydeligt i Gen Ys imageopfattelse af casevirksomhederne. Indeværende undersøgelse indikerer således, at selvom Gen Y er en kritisk generation, er de stadig påvirkelige forbrugere.

Kapitel 6

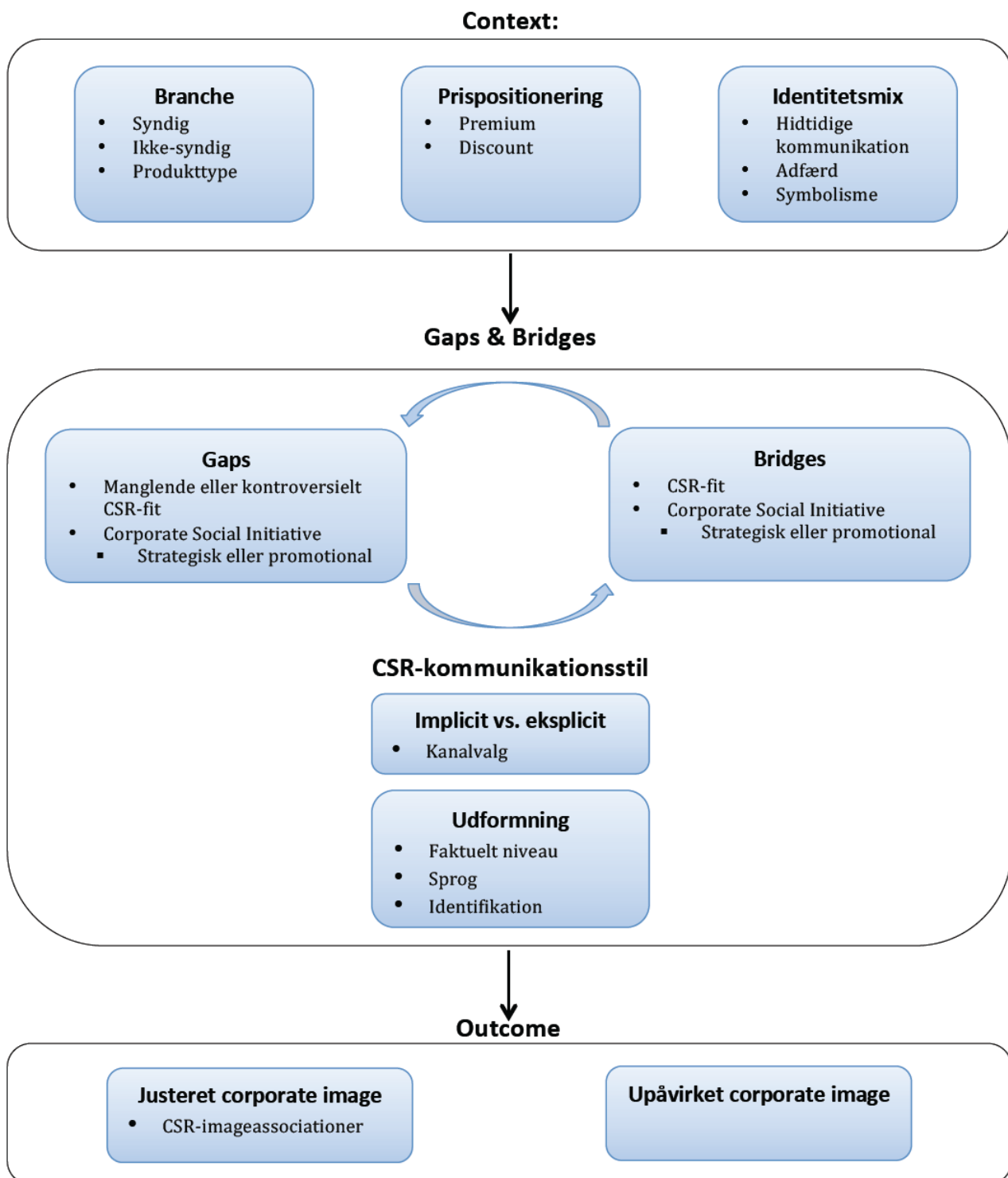
6.1 En model for CSR-kommunikation i et modtagerperspektiv

I nedenstående afsnit vil vi besvare afhandlingen tredje arbejdsspørgsmål, der lyder således:

Hvordan kan viden om CSR-kommunikations indvirkning på Generation Ys imageopfattelse og sensemakingproces fremadrettet implementeres i virksomheders strategiske CSR-kommunikation, set fra et corporate communication perspektiv?

Som det fremgår af resultaterne i den kvalitative undersøgelse bidrager indeværende afhandling med ny viden om forbrugerorienteret CSR-kommunikation. På baggrund af undersøgelsens resultater om forbrugerorienteret CSR-kommunikation målrettet Gen Y, har vi udarbejdet nedenstående CSR-kommunikationsmodel. Modellen kan anvendes i forbindelse med tilrettelæggelsen af strategisk forbrugerorienteret CSR-kommunikation set i et corporate communication perspektiv. Det skal imidlertid påpeges, at vi i modellen ikke inddrager samtlige faktorer som virksomheder skal være bevidste om i forbindelse med tilrettelæggelsen af ekstern kommunikation i et corporate communication perspektiv. Modellen omfatter udelukkende en række væsentlige faktorer som indeværende afhandling indikerer er af særlig relevans i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation målrettet Gen Y. Modellen kan således indgå som et supplerende værktøj i forbindelse med CSR-kommunikation, hvor formålet er at styrke virksomhedens corporate image blandt forbrugerne. I overensstemmelse med vores videnskabsteoretiske forståelsesramme, er vi bevidste om, at vi på baggrund af undersøgelsens resultater ikke kan drage nogle endelige konklusioner. Vi vil derfor på baggrund af indeværende undersøgelse, med forbehold fremhæve nogle generaliserende mønstre, der kan anvendes af forskellige virksomheder i forskellige brancher i forbindelse med planlægning og eksekvering af CSR-kommunikation målrettet danske Gen Y-forbrugere.

Modellens opbygning er udarbejdet med udgangspunkt i *The Sensemaking Triangle Metaphor*, der ligeledes har dannet grundlag for indeværende undersøgelse. Inspireret af Hatch og Schultz (2001), finder vi det relevant, at virksomheder i forbindelse med planlægningen og udformningen af forbrugerorienteret CSR-kommunikation arbejder med diagnosticerende spørgsmål. Formålet er, at virksomheder i deres kommunikationsplanlægning er bevidste om en række afgørende faktorer i forbrugernes sensemakingproces, der kan påvirke den pågældende virksomheds corporate image i forbindelse med CSR-kommunikation. Modellen illustreres og forklares herunder.



Figur 6.1: En model for CSR-kommunikation i et modtagerperspektiv, egen tilvirkning.

6.2 Context

Modellens *context* indeholder hhv. *branche*, *prispositionering* og *identitetsmix*, og tilsammen udgør disse den eksisterende viden og de forudsætninger, forbrugerne afkoder CSR-kommunikationen ud fra. Indeværende undersøgelse indikerer, at disse faktorer har stor indflydelse på virksomhedernes

corporate image, som påvirker den videre sensemakingproces og den efterfølgende justerede corporate imageopfattelse blandt Gen Y i forbindelse med CSR-kommunikation. For at klarlægge disse forhold, anbefales det derfor, at danske virksomheder forud for en CSR-kommunikationsindsats finder svar på nedenstående diagnosticerende spørgsmål.

6.2.1 Identitetsmix

Et fremtrædende resultat i undersøgelsen er, at virksomheders indledende corporate image influerer forbrugernes sensemakingproces og den deraf følgende påvirkning på den justeret corporate imageopfattelse i forbindelse med CSR-kommunikation.

På baggrund af indeværende undersøgelse er det vores vurdering, at det er vigtigt, at virksomhedens CSR-kommunikation ikke af forbrugerne opfattes som et forsøg på at give virksomheden en ny corporate identitet og et nyt corporate image. I overensstemmelse med corporate communication-teorien skal CSR-kommunikationen integreres i virksomheders øvrige kommunikationsaktiviteter. Dvs. at virksomheden i planlægningen og eksekveringen af sin CSR-kommunikationsstrategi skal være bevidst om virksomhedens historie, fortid og eksisterende corporate image og omdømme. Det er i denne kontekst, at virksomhedens CSR-kommunikation, ligesom al andet kommunikation, skal tilpasses virksomhedens corporate identitet og corporate image og målrettes modtagerne. Virksomheden kan således med fordel undersøge nedenstående diagnosticerende spørgsmål:

- Hvordan afspejles virksomhedens identitetsmix i virksomhedens corporate image?
- Hvordan er virksomhedens corporate image blandt forbrugerne (positivt eller negativt)?
- Hvordan kan CSR-kommunikation understøtte virksomhedens eksisterende identitetsmix?
- Hvordan stemmer CSR som fænomen i Gen Ys bevidsthed overens med virksomhedens corporate image?
- Hvordan kan virksomhedens CSR-budskaber integreres i virksomhedens eksisterende eksterne kommunikation?

6.2.2 Branche

I indeværende undersøgelse finder vi støtte for, at virksomheders branchetilhørsforhold har indflydelse på, hvordan Gen Y opfatter CSR-kommunikation og hvordan denne kommunikation påvirker virksomhedens corporate image. Nogle brancher, f.eks. fødevarer, indbyder i højere grad til CSR-initiativer, end de opfattede syndige brancher, som f.eks. spilbranchen. Vi vurderer derfor, at det er vigtigt, at virksomheder forud for deres CSR-kommunikationsindsats dels er bevidste om modtagernes opfattelse af graden af syndighed og dels er bevidste om modtagernes opfattelse af sammenhængen mellem branche og CSR. Virksomheder bør derfor undersøge følgende:

- Hvilken branche tilhører virksomheden?

- Hvordan påvirker tilhørsforholdet til denne branche virksomhedens corporate image?
- Hvordan er den opfattede sammenhæng mellem virksomhedens branchetilhørsforhold og CSR?
- Hvor syndig opfattes virksomheden og dens produkter? (jf. figur 5.1)

6.2.3 Prispositionering

Undersøgelsen afslører, at virksomheders prispositionering ligeledes påvirker Gen Ys context. Virksomheder bør derfor være bevidste om, at discount-imageassociationer og CSR-kommunikation kan resultere i et opfattet modsætningsforhold hos forbrugerne. I relation til dette er det væsentligt at virksomheder er bevidste om at CSR-kommunikation kan medvirke til at virksomheden efterfølgende opfattes som mere sofistikeret, da CSR af forbrugerne forbindes med den sofistikerede brand-personlighed.

Virksomheder bør derfor være opmærksom på følgende:

- Hvordan afspejles virksomhedens prispositionering i virksomhedens corporate image? (discount-imageassociationer eller eksklusive imageassociationer)
- Hvordan stemmer den pågældende prispositionering overens med modtagernes opfattelse af CSR?

6.3 Gaps og bridges

Efter context, hvor forbrugernes eksisterende viden og forudsætninger forud for CSR-kommunikationen kortlægges, følger *gaps* og *bridges*. Modellens gaps og bridges udgør de i undersøgelsen identificerede faktorer, der henholdsvis hindrer og hjælper forbrugernes sensemakingproces i forbindelse med CSR-kommunikation. Med det formål at hjælpe og påvirke forbrugernes sensemakingproces positivt anbefales det derfor forud for en CSR-kommunikationsindsats, at virksomheder er bevidste om nedenstående diagnosticerende spørgsmål

6.3.1 CSR-fit

På baggrund af undersøgelsens resultater vurderer vi, at det i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation er afgørende, at der er et tydeligt CSR-fit mellem virksomhedens CSR-initiativ og virksomhedens forretningsområde. I forbrugerorienteret CSR-kommunikation målrettet Gen Y er det således vigtigt, at kommunikationen afspejler et tydeligt fit mellem virksomhed og CSR-initiativ. Dette oplevede fit kan opstå mellem virksomhedens forretningsområde og CSR-initiativ, mellem CSR-initiativ eller virksomhedens/produktets målgruppe, ligesom der ved virksomheder, der befinder sig i syndige brancher kan være tale om et kontroversielt fit. Indeværende undersøgelse indikerer imidlertid, at det mest åbenlyse fit opstår, hvis virksomheden kommunikerer om det Kotler og Keller

(2012) betegner som *socially responsible business practices*, hvor CSR-kommunikationens fokus er på, hvorledes virksomheden arbejder bæredygtighed og deres sociale ansvar i forhold til produktion og daglig drift mv. Et åbenlyst fit fungerer som en bridge i forbrugernes sensemakingproces og påvirker den efterfølgende evaluering af CSR-kommunikationen og den justerede imageopfattelse positivt, mens et manglende oplevet fit kan udgøre i et gap i sensemakingprocessen. Det manglende fit kan påvirke kommunikationen og virksomhedens troværdighed negativt, og resulterer i et negativt justeret corporate image. Det anbefales derfor, at virksomheder i deres forbrugerorienterede CSR-kommunikation fremhæver CSR-fittet mellem virksomhed og CSR-initiativ.

- Hvordan opfattes CSR-fittet mellem virksomhedens CSR-initiativ og virksomhedens forretningsområde?

Hvori består CSR-fittet?

- Er CSR-fittet mellem virksomhedens forretningsområde og CSR-initiativ?
- Er CSR-fittet mellem CSR-initiativet og målgruppen?
- Er der tale om et kontroversielt CSR-fit? Og hvor kontroversielt opfattes dette CSR-fit? (positivt eller negativt)

6.3.2 Corporate Social Initiative

Indeværende undersøgelse indikerer, at virksomheders valg af *corporate social initiative* (Kotler og Keller 2012: 39) påvirker Gen Ys sensemakingproces. Denne model omfatter to typer af CSR-initiativer, *socially responsible business practices*, som ofte indebærer en langsigtet integrering af CSR-initiativer i virksomhedens drift, og *cause-related marketing*, der typisk er kortsigtet og med et klart salgsfremmende formål. I forlængelse af det ovenstående CSR-fit, vidner undersøgelsens resultater om, at det hjælper forbrugerne i deres sensemakingproces, hvis virksomhederne kommunikerer om deres langsigtede CSR-initiativer. Det langsigtede perspektiv øger troværdigheden af kommunikationen, bl.a. fordi det opfattede CSR-fit synes mere logisk. Omvendt indikerer undersøgelsen, at kortsigtede CSR-initiativer som *cause-related marketing*, kan resulterer i et gap, der besværliggør forbrugernes sensemakingproces. Det er således vores vurdering, i overensstemmelse med corporate communication-teorien, at forbrugerorienteret CSR-kommunikation resulterer i det mest fordelagtige outcome, hvis CSR-initiativerne der kommunikerer om, af forbrugerne omfattes som en integreret del af virksomhedens corporate identitet.

- Hvordan er CSR-initiativerne, der kommunikerer om integreret i virksomheden?
 - Integrated CSR: En langsigtet investering, som f.eks. *socially responsible business practices*.
 - Promotional CSR: En kortsigtet investering, som f.eks. *cause-related marketing*.

6.3.3 CSR-kommunikationsstil

Som en del af de mulige gaps og bridges i forbrugernes sensemakingproces findes CSR-kommunikationsstilen.

6.3.4 Kanalvalg

Som nævnt anbefaler den eksisterende forskningslitteratur, at CSR kommunikeres implicit, da eksplicit CSR kan føre til anklager om *greenwashing* og *window dressing*. Indeværende undersøgelse antyder imidlertid, at Gen Y ikke er kritiske overfor eksplicit CSR-kommunikation via f.eks. tv-reklamer, men derimod efterspørger mere eksplicit CSR-kommunikation hos de virksomheder, der kommunikerer om deres CSR-initiativer på hjemmesider. Ydermere antyder resultaterne, at implicit kommunikation ikke nødvendigvis er mest hensigtsmæssig set i et corporate communication-perspektiv, da implicit CSR-kommunikation kan medføre image- og kommunikationsgap, hvilket kan afføde skepsis hos Gen Y. Forud for kommunikationsindsatsen bør virksomheder derfor overveje de risici der er forbundet med henholdsvis implicit og eksplicit CSR-kommunikation.

- Kanalvalg: Skal virksomhedens CSR-budskaber kommunikeres via diskrete eller direkte kommunikationskanaler? Hvilke?

6.3.5 Udformning

Af undersøgelsens resultater fremgår det, at der er nogle udformningsmæssige faktorer, der kan påvirke forbrugernes sensemakingproces og det deraf følgende resultat af kommunikationsindsatsen. I forbindelse med CSR-kommunikation er det væsentligt for virksomheder at være opmærksomme på CSR-kommunikationens faktuelle niveau. Manglende fakticitet kan efterlade et generaliserende og subjektivt indtryk hos modtager, og efterlade forbrugeren med mulighed for fri fortolkning af omfanget af CSR-initiativerne der kommunikeres om. Faktuel CSR-kommunikation kan derimod hjælpe forbrugeren i sensemakingprocessen (bridge). En konkretisering, f.eks. brugen af tal, kan medføre en oplevet objektivitet og dermed øge troværdigheden af kommunikationen (Barens og van Rekom 2008: 100). I forlængelse heraf antyder undersøgelsens resultater, at det faktuelle niveau ikke må stille for store krav til forbrugers afkodningsevner, og at kommunikationen således skal udformes uden at tilføre modtageren yderligere informationsomkostninger.

Udover det faktuelle niveau, vidner indeværende undersøgelse om, at virksomheder bør overveje, hvilket sprog der kommunikeres på. Analyseresultaterne bidrager med viden om, at selvom det engelske sprog tilgodeser interessentgrupper i et globalt perspektiv, kan det i et forbrugerperspektiv udløse gaps i sensemakingprocessen, fordi de nødvendige sprogkunderskaber ikke altid er tilstede.

I forbindelse med udformningen af CSR-kommunikation, bør virksomhederne ligeledes være opmærksomme på, hvorledes kommunikationen kan udløse *personlig relevans* og *identifikation*. I Arlas reklamefilm "Arla Harmonie", har muligheden for identifikation med de 'almindelige' mennesker en positiv effekt på sensemakingprocessen og det justerede corporate image. Dette antyder, at virksomheder med fordel kan anvende identificerende elementer i forbrugerorienteret CSR-kommunikation.

- Hvordan skal kommunikationen udformes?
 - Hvor faktisk skal CSR-initiativerne kommunikeres?
 - Hvilket sprog skal CSR-initiativerne kommunikeres på?
 - Hvordan skal kommunikationen udformes med henblik på forbrugeridentifikation?

6.4 Outcome

Outcome udgør resultatet af virksomhedens forbrugerorienterede CSR-kommunikation.

6.4.1 Justeret corporate image

Forud for CSR-kommunikationsindsatsen, bør virksomheder, som ved al anden kommunikation, overveje, hvorledes CSR-kommunikationen ønskes afspejlet i det efterfølgende justerede corporate image og på sigt omdømme. Indeværende undersøgelse peger i retning af, at explicit CSR-kommunikation, f.eks. via tv-reklamer, bør overvejes, hvis målet er, at projicere virksomhedens CSR-initiativer i forbrugernes imageopfattelse af virksomheden for dermed på sigt at styrke virksomhedens omdømme.

6.4.2 Upåvirket corporate image

Hvis det derimod ikke er målet, at kommunikationsindsatsen om virksomhedens CSR-initiativer skal påvirke forbrugernes imageopfattelse af virksomheden, tegner der sig i indeværende undersøgelse et billede af, at implicit CSR-kommunikation ikke afspejler sig i forbrugernes corporate image-associationer og virksomhedens corporate image påvirkes således ikke.

Forud for CSR-kommunikationsindsatsen kan et diagnosticerende spørgsmål lyde således:

- Hvordan ønskes virksomhedens corporate image påvirket af CSR-kommunikationen?

Kapitel 7

7.1 Konklusion

På baggrund af undersøgelsen af Gen Ys sensemakingproces og CSR-kommunikations indflydelse på Gen Ys imageopfattelse, har vi foruden at finde støtte for flere aspekter i den eksisterende forskningslitteratur, ligeledes bidraget med ny viden om forbrugerorienteret CSR-kommunikation.

Med udgangspunkt i vores undersøgelse og deraf følgende diskussion af undersøgelsens resultater, er vi således i stand til at besvare vores problemformulering:

Hvordan skal virksomheder i Danmark, set fra et corporate communication perspektiv, fremadrettet kommunikere strategisk om deres CSR-initiativer målrettet Generation Y?

Vores undersøgelse vidner om, at der ikke findes et entydigt og generaliserende svar på, hvordan virksomheder *generelt* og på tværs af branche skal kommunikere CSR målrettet Generation Y. Vi kan imidlertid konkludere, at virksomheder i Danmark, set fra et corporate communication perspektiv, fremadrettet kan kommunikere strategisk om deres CSR-initiativer målrettet Generation Y ved at tage højde for de i indeværende afhandling identificerede influerende faktorer, som påvirker Generation Ys sensemakingproces og corporate imageopfattelse i forbindelse med CSR-kommunikation. Betydningen af disse kontekstuelle og influerende faktorer bør i planlægningen og eksekveringen af CSR-kommunikation afvejes og undersøges af den pågældende virksomhed.

De identificerede faktorer som virksomheder på tværs af brancher med fordel kan tage højde for i forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation er følgende:

- **Virksomhedens indledende corporate image:** Virksomheder bør forud for planlægningen og eksekveringen af CSR-kommunikation være bevidste om og undersøge deres indledende corporate image, der udgør den *context*, hvori modtagerne afkoder CSR-kommunikationen. Indeværende undersøgelse indikerer f.eks. at virksomheder, der har et negativt corporate image og som f.eks. tilhører en syndig industri, bør være varsomme med eksplicit CSR-kommunikation. I forbindelse med forbrugerorienteret CSR-kommunikation er imageassociationer relateret til virksomhedens *branchetilhørsforhold* og *prispositionering* af særlig influerende betydning.
- **CSR-fit:** Generation Y lægger særlig vægt på det oplevede CSR-fit mellem virksomhed og CSR-initiativ. CSR-fittet findes i forskellige former, men CSR-kommunikation omhandlende *socially responsible business practices* udløser det største oplevede fit hos forbrugeren.

- **Kommunikationsstil:** Generation Y forholder sig positivt til eksplicit CSR-kommunikation. Virksomheder, der tilhører syndige brancher bør imidlertid klarlægge, *hvor* syndige de opfattes. Hvis det eksisterende corporate image er væsentligt influeret af virksomhedens og/eller dens produkters syndighed, er implicit CSR-kommunikation at foretrække.
- **Udformning:** Særligt for udformningen af CSR-kommunikation, bør udformningsmæssige faktorer som *faktuelt niveau, sprog og identifikation* tages i betragtning. Undersøgelsen viser især, at et vist faktuel niveau styrker troværdigheden af CSR-kommunikationen.

Forbrugerorienteret CSR-kommunikation kan således tilrettelægges mest hensigtsmæssigt, ved inddragelse af de ovenstående influerende faktorer, og som resultat forbedre virksomheders corporate image og på sigt omdømme blandt Generation Y. Vi har i kraft af vores multiple casestudium identificeret forskellige branchespecifikke faktorer. Indeværende undersøgelses analyseresultater er således af særlig relevans for virksomheder, der i lighed med Carlsberg, Arla, IKEA og Danske Spil ligeledes befinder sig inden for hhv. alkohol-, møbel-, fødevare- og spilbranchen.

På baggrund af undersøgelsen kan vi konkludere, at CSR-modningsstadiet har ført til en 'forbrugergodkendelse' der muliggør eksplicit forbrugerorienteret CSR-kommunikation. For at undgå image- og kommunikationsgap, skal CSR-kommunikation, ligesom al anden kommunikation i et corporate communication-perspektiv integreres i virksomhedens øvrige kommunikationsaktiviteter. Grundet de iboende udfordringer relateret til CSR-kommunikation, bør virksomheder være bevidste om, at der altid er en vis risiko forbundet med at kommunikere om CSR. Generation Y, der generelt forholder sig kritisk til virksomheders marketingaktiviteter, udviser ligeledes skepsis overfor CSR-kommunikation. Det skal imidlertid understreges, at virksomheder ikke bør overvurdere denne skepsis og lade denne være til hinder for eksplicit og direkte forbrugerorienteret CSR-kommunikation, så længe virksomhederne i deres planlægning og eksekvering af CSR-kommunikation er bevidste om og tager højde for de herover identificerede influerende faktorer. Hvis der i planlægningen og eksekveringen af CSR-kommunikation ikke tages højde for disse faktorer, øges risikoen for kritisk forbrugerrefleksion og et deraf afledt negativt corporate image.

På grund af Danmarks status som *kritisk case* har eksisterende forskning traditionelt været koncentreret om, hvordan CSR med fordel kan kommunikeres implicit med det formål at undgå forbrugerskepsis. Med udgangspunkt i indeværende undersøgelse kan vi imidlertid konkludere, at kommunikation af CSR ikke udelukkende er et spørgsmål om, hvorvidt CSR skal kommunikeres implicit eller eksplicit, da hensigtsmæssig CSR-kommunikation ligeledes er et spørgsmål om andre faktorer, såsom corporate image, branchetilhørsforhold, type af CSR-initiativer, CSR-fit og udformning af CSR-kommunikation .

Vores analyseresultater understøtter i forskningslitteraturen allerede kendte influerende faktorer i forbrugerorienteret CSR-kommunikation, men vi har ligeledes bidraget med viden om hidtil ukendte influerende faktorer om CSR-kommunikation i et modtagerperspektiv. Kombinationen af eksisterende teori, heriblandt Aakers (1997) Brand Personality Framework og Dervins (2003b) Sensemaking Triangle Metaphor, som vi har tilpasset afhandlingens fokus og den danske kontekst, har bl.a. bidraget med viden om, at virksomheder, der kommunikerer CSR opfattes som mere sofistikerede og kompetente brandpersonligheder, samt det mulige modsætningsforhold mellem CSR og specifikke imageassociationer omhandlende *billige produkter* og *discount*. Ved at basere undersøgelsen på et multipelt casestudium, har vi ligeledes bidraget med branchespecifik viden om CSR-kommunikation, både i syndige og ikke-syndige brancher.

Litteraturliste

- Aaker, J. L. (1997): "Dimensions of brand Personality" *Journal of Marketing Research*, vol. XXXIV, pp. 347-356
- Alcaniz, E. B., Cáceres, R. C. og Pérez, R. C. (2010): "Alliances Between Brands and Social Causes: The Influence of Company Credibility on Social Responsibility Image" *Journal of Business Ethics*, pp. 96:169-186
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A. og Hill, R. P. (2006): "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior", *Journal of Business Research* 59 (2006) pp. 46– 53
- Beckmann, S. C., (2006): "Consumers' perceptions of and responses to CSR: So little is known so far", i *Mette Morsing og Suzanne C. Beckmann (Edt.), Strategic CSR Communication, (163-178), DJØF Publishing*
- Bernstein, D. (1986): "Virksomhedens image og virkeligheden - En kritik af virksomhedskommunikation", *Schultz Grafisk A/S*
- Berens, B. og van Rekom, J. (2008): "How specific should corporate communication be? The role of advertising language in establishing a corporate reputation for CSR", i *T.C Melewar (Eds.), "Facets of corporate identity, communication and reputation", (3-34), Routledge*
- Boolsen, M. W. (2007): "Hvad er teori?", i *Vibeke Ankersborg og Merete W. Boolsen (red.) "Tænk selv! Videnskabsteori og undersøgelsesdesign i samfundsvidenskab" (41-66) Forlaget Politiske Studier*
- Bhattacharya, C.B. og Sen, S. (2004): "Doing Better at Doing Good: When, Why, And How Consumers Respons To Corporate Social Initiatives", *California Management Review Vol. 47, no. 1, pp. 9-24*
- Bryman, A. og Bell, E. (2011): "Business Reseach Methods", *Oxford University Press, 3rd edt.*
- Carroll, A. B. (1999): "Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct", *Business & Soccity, Vol. 38 No. 3, September 1999 268-295, Sage Publications, Inc.*
- Christensen, L. T., Morsing, M. og Thyssen, O. (2013): "CSR as aspirational Talk, *Copenhagen Business School, Denmark, Organization, pp. 20(3) 372–393, Sage*
- Cian, L. (2011): "How to Measure Brand Image: A Reasoned Review" *The Marketing Review 2011, Vol. 11, No. 2, pp. 165-187*

- Colleoni, E. (2013): "CSR Communication Strategies for Organizational Legitimacy in Social Media", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18, No. 2, 2013, pp. 228-248
- Cornelissen, J. (2000): "Reputation management: Corporate image: An audience centered model", *Corporate Communications: An International Journal Volume 5 . No. 2. 2000. pp. 119±125*
- Cornelissen, Joep (2011): "Corporate communication A guide to Theory and Practice", *Sage Publications Ltd, 3rd edition*
- Cornelissen, J., Christensen, L. T. og Kinuthia, K. (2012): "Corporate brands and identity: developing stronger theory and a call for shifting the debate" *European Journal of Marketing Vol. 46 No. 7/8, 2012 pp. 1093-1102*
- Dahlsrud, A. (2006): "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definition", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 15, 1-13 (2008) Published online 9 November 2006 in Wiley InterScience*
- Dervin, B. (2003a): "A Theoretic Perspective and Research Approach for Generating Research Helpful to Communication Practice", i *Brenda Dervin and Lois Foreman-Wernet with Eric Lauterbach (251-268), "Sense-Making Methodology Reader", Hampton Press, Inc. Cresskill, New Jersey*
- Dervin, B. (2003b): "From the Mind's Eye of the User: The Sense-Making Qualitative-Quantitative Methodology", i *Brenda Dervin and Lois Foreman-Wernet with Eric Lauterbach (269-292), "Sense-Making Methodology Reader", Hampton Press, Inc. Cresskill, New Jersey*
- Dowling, G. R. (1986): "Managing Your Corporate Images", *Industrial Marketing Management 15, 109-115, Elsevier Science Publishing Co. Inc., 1986*
- Du, S., Bhattacharya, C.B. og Sen, S. (2010): "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication", *International Journal of Management Reviews, pp. 8-19*
- Du, S. og Vieira Jr, E. T. (2012): "Striving for Legitimacy Through Corporate Social Responsibility: Insights from Oil Companies", *J Bus Ethics (2012) 110:413-427*
- Elving, W. (2013): "Scepticism and Corporate Social Responsibility Communications: the influence of fit and reputation" *Journal of Marketing Communications, 19:4, 277-292, (<http://dx.doi.org/10.1080/13527266.2011.631569>)*

Etter, M., Morsing, M. og Castello, I. (2011): "Barriers to dialogue - Organizational challenges for CSR communication in social media", *Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark, CSR Communication Conference, Oktober 2011, Amsterdam*

Foscht, T., Schloffer, J., Maloles, C. og Chia, S. L. (2009) "Assessing the Outcomes of Generation-Y Customers' loyalty", *International Journal of Bank Marketing, Vol. 27, No. 3, pp. 218-241*

Freeman, E. R., Rubin, J. og Moriarty, B. (2010): "Et stakeholderperspektiv på corporate communication, værdiskabelse og tillid", i Henrik Mikkelsen (red.) *Håndbog i strategisk public relations, (67-83) Samfundslitteratur, 1. udgave*

Gioia, D. A. og Chittipeddi, K. (1991): "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation" *Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 433-448*

Golob, U., Podnar, K., Elving, W. J., Nielsen, A. E., Thomsen, C. og Schultz, F. (2013): "CSR Communication: *quo vadis?*", *Corporate Communications: An International journal, Vol. 18, No. 2, pp. 176-192*

Grønkjær, Mette, Curtis, Tine, Crespigny, Charlotte De og Delmar, Charlotte (2013): "Drinking contexts and the legitimacy of alcohol use: Findings from a focus group study on alcohol use in Denmark", *Scandinavian Journal of Public Health, pp. 41: 221-229*

Haigh, M. M., Brubaker, P. og Whiteside, E. (2012): "Facebook: Examining the Information Presented and its Impact on Stakeholders" *Corporate Communications: An International Journal Vol. 18 No. 1, 2013 pp. 52-69*

Halkier, B. (2010): "Fokusgrupper", i Svend Brinkmann og Lene Tanggaard (red): *"Kvalitative metoder en grundbog", (121-135), Hans Reitzels Forlag*

Hansen, H (2012): "Branding: Teori, Modeller og Analyse" *Samfundslitteratur, 1. udgave*

Hatch, M. J. og Schultz, M. (2000): "Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations", i Majken Schultz, Mary Jo Hatch og Mogens Holten Larsen, *The Expressive Organization - Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand", (11-35) Oxford University Press*

Hatch, MJ and Majken Schultz, (2001) "Are the strategic stars aligned for your corporate brand?" *Harvard Business Review, February*

- Heding, T, Knudtzen, C. F. og Bjerre, M. (2009): "Brand Management – Research, Theory and Practice", *Routledge*
- Heijden, A., Driessen, P., Cramer, J. M. (2010): "Making sense of CSR: Exploring organizational processes and strategies" *Journal of Cleaner Production* 18 (2010)
- Helder, J., Bredenl w, T. & N rgaard, J. L. (2009): "Kommunikationsteori – en grundbog" *Hans Reitzels Forlag* 1. udgave, 1. oplag
- Hill, J. og Lee, H. (2012): "Young Generation Y consumers' perceptions of sustainability in the apparel industry" *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 477-491
- Ihlen,  ., Bartlett J. L. og May, S. (2011): "Corporate Social Responsibility and Communication", i  yvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett og Steve May (edt): "The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility", (1-22), John Wiley & Sons, Inc.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010): "Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier", *Hans Reitzels forlag*, 1. udgave, 1. oplag
- Keller, Kevin Lane (2001): "Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands" *Marketing Science Institute, Working Paper, Report No. 01-107, 2001*
- Keller, K. L. (2000): "Building and Managing Corporate Brand Equity", i Majken Schultz, Mary Jo Hatch, og Mogens Holten Larsen (edt) "The expressive organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand", (115-137) *Oxford University Press*
- Kjeldgaard, D. og Askegaard, S. (2006): "The Glocalization of Youth Culture: The Global Youth Segment as Structures of Common Difference" *Journal of Consumer Research*, Vol. 33, September 2006, pp. 231-247
- Kongsholm, L. B. (2010): "Unge Forbrugere vil Revolutionere Livsstilsbrancherne" *Tid og Tendenser (Trends og Megatrends)*,
(http://www.kea.dk/fileadmin/user_upload/Uddannelser/Designteknolog/Bilag_til_opt.proeve_DT_2010.pdf)
- Kolter, P. og Keller, K. L. (2012): "A Framework for Marketing Management - International Edition", 5th edt., *Pearson*
- Kruuse, E. (2007): "Kvalitative Forskningsmetoder – i psykologi og beslægtede fag" *Psykologisk Forlag*, 6. udgave *Dansk*

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009): "InterView Introduktion til et håndværk", *Hans Reitzels Forlag*, 2. udgave, 1. oplag,

Larsen, Christina W (2012): CSR tæller, Nr. 11 den 13.11.12, Markedsføring

Launsø, L., Olsen, L. og Rieper, O. (2011): "Forskning om og med mennesker Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning", *Nyt Nordisk forlag Arnold Busck*, 6. udgave

Lazarevic, V. (2011): "Encouraging Brand Loyalty in Fickle Generation Y Consumers" *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 13, No. 1, pp. 45-61

Lindorff, M., Jonson, E. P. og McGuire, L. (2012): "Strategic Corporate Social Responsibility in Controversial Industry Sectors: The Social Value of Harm Minimisation", *Journal of Bussiness Ethics* (2012) 110:457-467

Lindgreen, A., Maon, F., Reast, J. og Yani-De-Soriano, M. (2012): "Guest Editorial: Corporate Social Responsibility in Controversial Industry Sectors", *J Bus Ethics* (2012) 110:393-395

Lodes, M. og Buff, C. L. (2009): "Are Generation Y (Millennial) Consumers Brand Loyal and is their Buying Behaviour Affected in an Economic Recession? A preliminary Study". *Journal of Academy of Business and Economics*, Vol. 9, No. 3, 127-135

Lund, A. K. og Petersen, H. (2007): "Det sku' vær' så godt Organisationskommunikation - cases og konsekvenser", *Forlaget Samfundslitteratur*, 6. reviderede oplag

Lyngholm, M. og Heiselberg, L. (2010): "Som man spørger får man svar - interviewmetode med et socio-kognitivt afsæt", i Thomas Bjørner (red.) *"Den oplevede virkelighed 11 eksempler på kvalitativ metode i praksis"*, (179-198), *Aalborg Universitetsforlag*

Marrewijk, M. og Werre, M. (2003): "Multiple Levels of Corporate Sustainability" *Journal of Business Ethics* 44

Matten, D. og Moon, J. (2008): "'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review* 2008, Vol. 33, No. 2, 404-424.

Melewar, T.C., Sarstedt, M. og Hallier, C. (2012): "Corporate identity, image and reputation management: a further analysis", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 1,

Morgan, G. og Smircich, L. (1980): "The case for qualitative research", *The Academy of Management Review*, Volume 5, issue 4 (Oct., 1980), pp. 492-500

Morsing, Mette (2006): "Corporate Social Responsibility as Strategic Auto-Communication: On the Role of External Stakeholders for Member Identification", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15 No. 2 April 2006

Morsing, M. og Christensen, L. T. (2008): "Bagom Corporate Communication" *Forlaget Samfundslitteratur*, 2. udgave

Morsing, M. og Beckmann, S. (2010): *Virksomhedens sociale ansvar: Danske CSR traditioner i lyset af angelsaksiske og kontinentale CSR traditioner*, i Helene Tølbøll Djursø og Peter Neergaard (Red.), "Social ansvarlighed fra idealisme til forretningsprincip", (115-126), 1. udgave, 2. oplag, *Academica Århus*

Morsing, M. og Schultz, M. (2006): "Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies", *Business Ethics: A European Review* Vol. 15 No. 4 October 2006

Morsing, M. og Schultz, M. (2010): *Corporate Social Responsibility. Strategier for kommunikation af social ansvarlighed*, i Henrik Merksén (red) *Håndbog i strategisk public relations*, (87-105), *Samfundslitteratur*

Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen, K. U. (2008): "The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish Study", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, No. 2, April 2008, pp. 97-111

Neergaard, H. (2007): "Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser", *Forlaget Samfundslitteratur*, 2. udgave

Neergaard, Peter (2010): "Virksomheders Sociale Ansvar - Corporate Social Responsibility. En Introduktion", i Helene Tølbøll Djursø og Peter Neergaard (red) *Social ansvarlighed Fra idealisme til forretningsprincip*, (19-37), *Academica*, 1. udgave, 2. oplag

Nielsen, A. E. og Thomsen, C. (2012): "Corporate Social Responsibility (CSR) Management and Marketing Communication: Research Streams and Themes", *Hermes - Journal of Language and Communication in Business* No. 49, 2012

Nielsen, A. E. og Thomsen, C. (2013): "Reviewing CSR Management and Marketing Communication research: A Discourse Approach", *Institut for Erhvervskommunikation*

[http://pure.au.dk/portal/da/publications/reviewing-csr-management-and-marketing-communication-research-a-discourse-approach\(136f0880-f61b-448b-9b83-4995bc922804\).html](http://pure.au.dk/portal/da/publications/reviewing-csr-management-and-marketing-communication-research-a-discourse-approach(136f0880-f61b-448b-9b83-4995bc922804).html)

Pedersen, K. B. (2012): "Socialkonstruktivisme", i Kirsten Bransholm Pedersen og Søren Juul (red) *"Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring"*, (187-230), Hans Reitzels Forlag

Peloza, J. og Shangs, J. (2011): "How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review", *Academy of Marketing Science* 2010, pp. 39: 117-135

Pomering, Alan A. (2011): Communicating Corporate Social Responsibility through Corporate Image Advertising s. 379-398, i Ihlen, Øyvind, Bartlett, Jennifer L., og May, Steve (2011): "The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility", *First Edition, John Wiley & Sons, Inc.*

Pomering, A., Johnson, L. W og Noble, G. (2013): "Advertising corporate social responsibility Results from an experimental manipulation of key message variables", *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 18 No. 2, 2013 pp. 249-263 Emerald Group Publishing Limited

Rasborg, Klaus (2007): "Socialkonstruktivisme i klassisk og moderne sociologi." I Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen *"Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - på tværs af fagkulturer og paradigmer"*, Roskilde Universitetsforlag, 2. Udgave, 3. oplag

Reinhard, C. D. og Dervin, B. (2012): "Comparing Situated Sense-Making Processes in Virtual Worlds: Application of Dervin's Sense-Making Methodology to Media Reception Situations", *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, SAGE (<http://con.sagepub.com/content/18/1/27>)

Reisch, Lucia A. (2006): "Communicating CSR to consumers: An empirical study", i Mette Morsing og Suzanne C. Beckmann (Edt), *"Strategic CSR Communication"*, (163-178), DJØF Publishing

Reissmann, M., Schur, A. T. og Rosenstock, M. (2011): "Hvad enhver virksomhed bør vide om CSR, lovgivning, forbrugere og medier", 1. udgave, 1. oplag,

Rindell, A. (2013): "Time in corporate images: introducing image heritage and image-in-use", *Qualitative Market Research: An International Journal* Vol. 16 No. 2, 2013 pp. 197-213, Emerald Group Publishing

Schmeltz, Line (2012): "Conflicting Values in Discourses of Social Responsibility Essays on Consumer-Oriented CSR Communication", *PhD Thesis, Centre for Corporate Communication Department of Business Communication Business and Social Sciences, Aarhus University*

Schmeltz, Line (2011): "Consumer-oriented CSR Communication: Focusing on Ability or Morality?" *Corporate Communications: An International Journal Vol. 17 No. 1, 2012*

Schrader, U. Hansen, U. og Schoeneborn, S. (2008): "Why do Companies Communicate With Consumers About CSR? Conceptualization and Empirical Insights From Germany". *Journal of the Swiss Association of Communication and Media Research*, Volume 8 Numbers 2 & 3 2008

Stanaland, A., Lwin, M. O., og Murphy, P. E. (2011): "Consumer Perceptions of the Antecedents and Consequences of Corporate Social Responsibility", *J Bus Ethics (2011)*, pp. 102:47-55

Tanggaard, L og Brinkmann, S. (2010): "Interviewet: Samtalen som forskningsmetode", i Svend Brinkmann og Lene Tanggaard (red): *"Kvalitative metoder en grundbog"*, (29-53), *Hans Reitzels Forlag*

Van Riel, C. og Fombrun, C. J. (2007): "Essentials of Corporate Communication" *Routledge*

Vella, K. J. og Melewar, T. C. (2008): "Explicating the relationship between identity and culture, A multi-perspective conceptual model", i T.C Melewar (Eds.), *"Facets of corporate identity, communication and reputation"*, (3-34), *Routledge*

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. og Obstfeld, D. (2005): "Organizing the Process of Sensemaking" *Organization Science Vol. 16 No. 4*, pp. 409-421

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. og Obstfeld, D. (2009): "Making Sense of the Organization – The Impermanent Organization", I bogen *"Making Sense of the Organization – The impermanent Organization Vol. Two"*, *John Wiley & Sons Ltd.*

Whiteman, G. og Cooper, W. H. (2011): "Ecological Sensemaking" *Academy of Management Journal Vol. 54, No 5*, 889-911

Williams, K. C. & Page, R. A. (2011): "Marketing to the Generations", *Journal of Behavioural Studies in Business*

Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z. og Schwarz, N. (2006): "The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputation", *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), pp. 377-390

Hjemmesider

[www.about.hm.com](http://about.hm.com)

<http://about.hm.com/AboutSection/en/About.html>

www.alexandria.tue.nl

<http://alexandria.tue.nl/extra2/afstversl/tm/mpeeters2006-2.pdf>

www.arla.dk

1. <http://www.arla.com/da/Baredygtighed/Miljo-strategi-2020/>
2. <http://www.arla.com/da/Baredygtighed/Miljo-strategi-2020/Baredygtigt-landbrug/>
3. <http://www.arla.com/da/Baredygtighed/Miljo-strategi-2020/Udledning-af-drivhusgasser/>
4. <http://www.arla.com/da/Baredygtighed/Miljo-strategi-2020/Madspild-og-nul-affald/>
5. <http://csr2011.arlafoods.dk/Vores+virksomhed/Markedsadf%C3%A6rd/Eksempel+%5Bmarked+adf%C3%A6rd%5D>

www.cancer.dk

<http://www.cancer.dk/Nyheder/nyhedsartikler/2013kv1/oddset.htm>

www.carlsberggroup.com

1. <http://www.carlsberggroup.com/csr/Pages/default.aspx>
2. <http://www.carlsberggroup.com/csr/ReportingonProgress/Environment/Pages/Water2013.aspx>
3. <http://www.carlsberggroup.com/csr/ReportingonProgress/Environment/Pages/Packaging2013.aspx>
4. <http://www.carlsberggroup.com/csr/ReportingonProgress/Responsible%20drinking/Pages/Responsibledrinking2013.aspx>
5. <http://www.carlsbergdanmark.dk/omos/CSR/Pages/CorporateSocialResponsibility.aspx>

www.cbs.dk

<http://www.cbs.dk/en/node/249241>

www.csr.dk

1. <http://www.csr.dk/ikea-tryg-og-jysk-er-de-mest-bæredygtige-brands-i-danmark>,
2. <http://www.csr.dk/%C3%B8konomichefer-har-f%C3%A5et-%C3%B8jnene-op-csr>

www.danskespil.dk

1. <https://danskespil.dk/om/koncernen/tidslinje/index.html>
2. <https://danskespil.dk/om/tipsmidler/index.html>
3. https://danskespil.dk/om/_downloads/pdf/CSR-rapport2012Senest.pdf
4. <https://danskespil.dk/oddset/kb/index.html>

www.evm.dk

<http://www.evm.dk/~media/oem/pdf/2012/pressemeddelelser-2012/26-03-12-ansvarlig-vaekst.ashx>

www.ikea.dk

1. http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/people_and_planet/energy-and-resource.html
2. http://www.ikea.com/dk/da/about_ikea/newsitem/aarets_detailhandelspris_2013,
3. http://www.ikea.com/ms/da_DK/restaurant/good_chicken_award.html
4. http://www.ikea.com/ms/da_DK/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html
5. http://www.ikea.com/ms/da_DK/about-the-ikea-group/people-and-planet/people-and-communities/
6. <http://www.ikeafoundation.org/about-Us>

www.ordnet.dk

www.politiken.dk

<http://politiken.dk/oekonomi/ECE36470/kritik-af-arla-for-at-tryne-de-mindste/>

www.pwc.dk

http://www.pwc.dk/da_DK/dk/sustainability/assets/bliv-klaedt-paa-til-csr-rapportering-web.pdf
(side 3)

www.rema1000.dk

<http://www.rema1000.dk/csr/meget-mindre-madspild.aspx>

www.synonymordbog.dk

www.sundhed.dk

<https://www.sundhed.dk/borger/sygdomme-a-aa/psyke/sygdomme/diverse/spilleafhaengighed/>

www.theguardian.com

<http://www.theguardian.com/sustainable-business/h-and-m-fashion-sustainability-mix>

www.unglobalcompact.org

viewer.zmags.com

<http://viewer.zmags.com/publication/6b8cb06d#/6b8cb06d/10>

Ovenstående hjemmesider er alle lokaliseret d. 15.10.13