

SPECIALE 14.04.2009

CAND.LING.MERC.-

FRANSK & INTERKULTURELLE
MARKEDSSTUDIER

DIREKTE STRATEGISK CSR-KOMMUNIKATION - VEJEN FREM FOR DANSKE VIRKSOMHEDER?



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

LAILA BENJNOUH
STEEN VALLENTIN

VEJLEDER

La communication stratégique directe de la responsabilité sociétale – Est-elle la bonne voie pour les entreprises danoises?

Depuis les deux dernières décennies, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) fait l'objet d'un intérêt croissant. Ainsi, il est clair que les entreprises sont soumises à d'importantes pressions externes aussi bien qu'internes pour opérer d'une manière socialement responsable.

Au Danemark, on constate que les entreprises s'engagent de plus en plus à implémenter des politiques responsables de management sur le plan social. Jusqu'au présent, nous avons eu au Danemark une approche indirecte et implicite en ce qui concerne la communication de la RSE. Cependant, aujourd'hui les entreprises ont tendance à communiquer leurs démarches sociales plus directement par le biais des publicités.

Ainsi, la communication de la RSE dans les entreprises danoises est l'objet d'étude de ce mémoire, dans lequel je traite la question suivante: *Est-il avantageux pour les entreprises danoises de communiquer directement leurs initiatives socialement responsables?*

Pour répondre à la problématique de ce mémoire, j'ai étudié la correspondance entre la théorie et l'empirie afin de clarifier si l'usage d'une stratégie directe serait profitable pour les entreprises danoises. L'encadrement théorique de ce mémoire s'appuie notamment sur l'article des deux théoriciens Matten et Moon (2007) traitant la théorie institutionnel ainsi que la différence entre les pays utilisant la communication de la RSE de façon implicite ou explicite. Dans cet article, ils décrivent ainsi le changement actuel en Europe vers une communication de la RSE qui devient de plus en plus explicite.

En outre, le mémoire prend son point de départ dans un modèle de communication créé par Morsing, Nielsen et Schultz (2004) et basé sur l'étude de Reputation Quotient (2004) expliquant que la plupart des Danois préfèrent une communication discrète et implicite de la part des entreprises dans leurs démarches socialement responsables.

Morsing, Nielsen et Schultz proposent donc aux entreprises d'utiliser une stratégie de communication indirecte pour éviter de se glorifier trop en s'adressant aux consommateurs.

À travers mon mémoire, j'essaie d'analyser ce modèle de communication tout en montrant qu'il serait plus avantageux pour les entreprises danoises de communiquer directement et explicitement aux consommateurs leur responsabilité sociétale.

Ainsi, L'encadrement empirique primaire du mémoire comprend donc des interviews de trois grandes entreprises danoises: Danske Bank, Danske Spil et DONG Energy qui ont toutes choisi de communiquer directement leur RSE par voie des publicités.

S'appuyant sur les résultats de mon analyse, on peut constater que la stratégie de communication directe et explicite est devenue une approche profitable surtout pour les entreprises mentionnées ci-dessus.

Contrairement à ce que pensent Morsing, Nielsen et Schultz, la communication directe et explicite de la RSE peut devenir l'approche future de toute société danoise souhaitant améliorer son image.

INDHOLDSFORTEGNELSE

FORTEGNELSE OVER FIGURER.....	5
KAPITEL I	6
INTRODUKTION TIL SPECIALET	6
1. <i>Indledning og problemformulering</i>	6
1.1 Problemfelt	6
KAPITEL II	9
METODISKE OVERVEJELSER	9
2. <i>Specialets struktur</i>	9
2.1 Metodiske overvejelser	10
2.1.1 Undersøgellesdesign	11
2.2 Præsentation af begreber, teorier og analysemodeller.....	12
2.3 Præsentation af empiri.....	13
2.3.1 Dataindsamling	14
2.3.1.1 Primærdata	14
2.3.1.2 Sekundærdata.....	15
2.4. Afgrænsning	15
KAPITEL III	17
TEORIER, BEGREBER & ANALYSEMODELLER.....	17
3. <i>Indledning til den teoretiske gennemgang</i>	17
3.1 Definition af CSR.....	17
3.2 Shareholder-fokus versus stakeholder-fokus.....	19
3.3 EksPLICIT versus implicit CSR	22
3.3.1 Institutionel teori – en kontekstuel forståelse.....	23
3.3.1.1 Neoinstitutionel teori i et CSR-perspektiv	25
3.3.1.1.1 Isomorfiske processer i en CSR-sammenhæng	28
3.3.1.1.2 Dansk handlingsplan om eksplicitering af samfundsmæssigt ansvar.....	30
3.4. Kommunikation af CSR	31
3.4.1 Tredelte CSR-kommunikationsstrategi	32
3.4.1.1. Inside-out strategien.....	33
3.4.1.2. Direkte og indirekte kommunikation.....	33
3.4.1.2.1 Direkte og informativ strategi	34
3.4.1.2.2 Indirekte kommunikation.....	35
3.4.2 Kritisk vinkel på Reputation Quotient undersøgelsen	36
3.4.3 Et kommunikationsskisma.....	36
3.4.4 Autokommunikation.....	38
3.5 Teoriernes anvendelse.....	39
KAPITEL IV	40
PRÆSENTATION AF CASE-VIRKSOMHEDER.....	40
4. <i>Introduktion til case-virksomheder</i>	40

4.1 Case 1 – Danske Bank.....	41
4.2.1 Danske Banks CSR-profil.....	41
4.2 Case 2 – Danske Spil.....	42
4.2.1 Danske Spils CSR-profil.....	43
4.3 Case 3 – DONG Energy.....	44
4.3.1 DONG Energys CSR-profil.....	45
KAPITEL V	46
EMPIRISK ANALYSE	46
5. <i>Empirisk analyse og diskussion af case-virksomheder</i>	46
5.1 Danske Bank.....	46
5.1.1 Danske Banks operationelle rammer og betingelser.....	46
5.1.2 Danske Banks CSR-kommunikation.....	49
5.1.2.1 Direkte CSR-kommunikation i praksis – et empirisk eksempel.....	51
5.1.2.2 Danske Banks tv-reklame i en kommunikativ CSR-kontekst.....	52
5.2 Danske Spil.....	54
5.2.1 Danske Spils operationelle rammer og betingelser.....	54
5.2.2 Danske Spils CSR-kommunikation.....	57
5.2.2.1 Direkte CSR-kommunikation i praksis – et empirisk eksempel.....	58
5.2.2.2 Danske Spils tv-reklame i en kommunikativ CSR-kontekst.....	59
5.3 DONG Energy.....	61
5.3.1 DONG Energys operationelle rammer og betingelser.....	61
5.3.2 DONG Energys CSR-kommunikation.....	63
5.3.2.1 Direkte CSR-kommunikation i praksis – et empirisk eksempel.....	64
5.3.2.2 DONG Energys tv-reklame i en kommunikativ CSR-kontekst.....	65
5.4 Sammenkobling.....	67
5.4.1. CSR-engagement.....	67
5.4.2 Stakeholder-fokus i case-virksomhederne.....	67
5.4.3 EksPLICIT CSR-tilgang.....	68
5.4.4 CSR-kommunikation i danske virksomheder.....	69
KAPITEL VI	74
KONKLUSION	74
KAPITEL VII	77
PERSPEKTIVERING	77
KAPITEL VIII	79
LITTERATURLISTE	79
KAPITEL IX	85
BILAGSFORTEGNELSE	85

FORTEGNELSE OVER FIGURER

Figur 1. Skal virksomheder offentliggøre deres gode gerninger? (RQ, 2004)

Figur 2. Specialets struktur (Egen tilvirkning)

Figur 3. The Pyramid of Corporate Social Responsibility (Carroll, 1991: 42)

Figur 4. The Societal Stakeholder Web (Morsing & Thyssen, 2003: 14)

Figur 5. Explicit and Implicit CSR compared (Matten & Moon, 2008).

Figur 6. Kommunikationsstrategi (Morsing et. al, 2004: 7).

Figur 7. Kommunikation af CSR-aktiviteter (Egen tilvirkning)

KAPITEL I

INTRODUKTION TIL SPECIALET

1. Indledning og problemformulering

De sidste årtier har Corporate Social Responsibility (CSR) stået højt på dagsordenen både i virksomheder og i den offentlige debat, og således er det nødvendigvis ikke nok for virksomheder at være økonomisk rentable, de skal i stigende grad også helst være rentable for samfundet som helhed. I en lang årrække har danske virksomheders engagement i social ansvarlighed ofte været præget af defensive handlinger; de presses af div. organisationer, medier, politikere og forbrugere til at påtage sig yderligere socialt ansvar for at bevare deres såkaldte 'licence to operate'. Ikke desto mindre kan virksomheders sociale ansvar i dag være anvendeligt i forhold til en række forretningsmæssige motiver såsom rekruttering, fastholdelse og motivering af medarbejdere, samt markedsføring og profilering af virksomheden eksternt. En god virksomhedsetik kan derfor tilfredsstille interne såvel som eksterne interessenter. De fleste danske virksomheder har i mange år engageret sig i CSR, men er først for nyligt begyndt at kommunikere om deres initiativer.

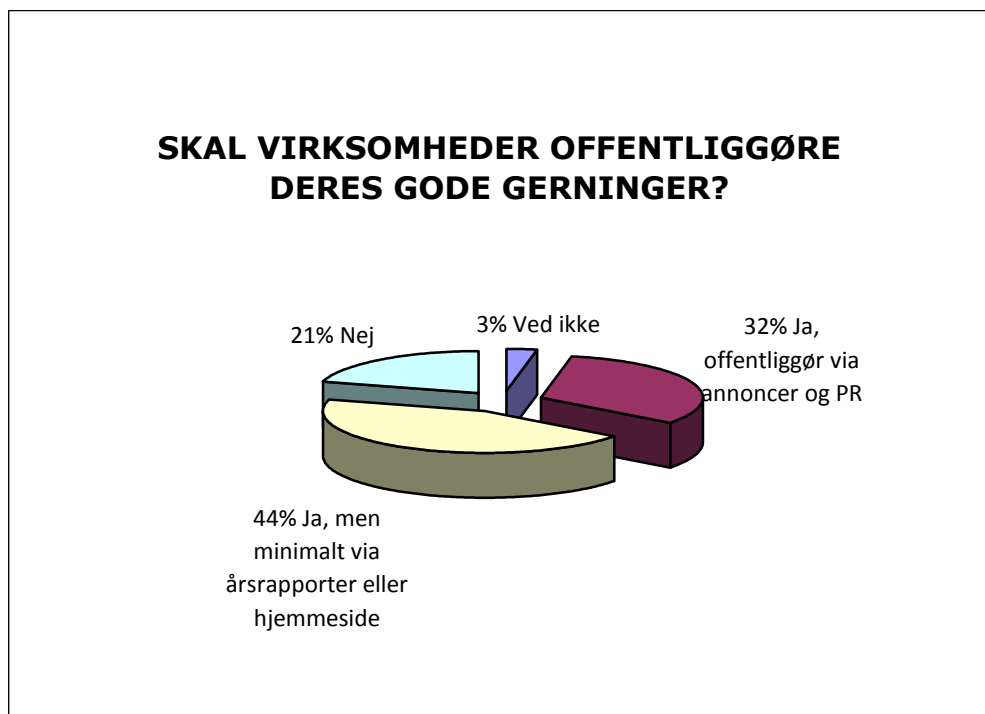
En undersøgelse fra Reputation Quotient (RQ) 2004 viser, at danske forbrugere generelt mener, at CSR er vigtigt for virksomhedernes omdømme, men samtidig er de adspurgte forbrugere også skeptiske, når det drejer sig om, hvordan virksomheder skal kommunikere omkring deres CSR-aktiviteter. Det er derfor ikke altid let at finde en balance eller synergi mellem det at være socialt ansvarlig på den ene side, og det at kommunikere omkring sine CSR-initiativer til omverdenen på den anden. Flere forskere som fx Morsing, Nielsen & Schultz (2004) peger på, at en af de helt store kommunikationsudfordringer for virksomheder i dag netop handler om, hvordan virksomheder strategisk kommunikerer omkring deres CSR-engagement.

1.1 Problemfelt

Til trods for det øgede fokus på virksomheders sociale ansvar viser en tidligere undersøgelse som nævnt ovenfor, at selvom forbrugerne gerne vil have, at virksomheder engagerer sig i CSR og agerer som ansvarlige 'borgere', vil de have, at virksomhederne

ikke kommunikerer for meget om det, dvs. at virksomheder bør, når det gælder CSR, 'walk but not talk'.

I undersøgelsen RQ fra 2004 fremgår det, hvordan virksomheder iflg. de adspurgte respondenter bør kommunikere om deres CSR-initiativer og gennem hvilke kommunikationskanaler. Undersøgelsen viser, at 44% af danskerne foretrækker mindre direkte kommunikationskanaler, som fx årsrapporter og hjemmesider, når virksomheder offentliggør deres gode gerninger. Derudover mener 21% af den danske befolkning, at virksomheder overhovedet ikke skal offentliggøre CSR-initiativer.



Figur 1 Skal virksomheder offentliggøre deres gode gerninger? (Reputation Quotient, 2004)

På baggrund af denne undersøgelse argumenterer Morsing, Nielsen & Schultz (2004) for, at virksomheder kun bør benytte en indirekte kommunikationsstrategi¹ overfor de danske forbrugere, når de kommunikerer om deres samfundsmæssige engagement.

¹ Jeg vil senere i specialet uddybende redegøre for, hvad Morsing, Nielsen & Schultz mener med en 'indirekte kommunikationsstrategi', men kort fortalt handler dette om, at virksomheder bør kommunikere CSR-aktiviteter til forbrugere via tredjepart og altså ikke direkte til dem.

Ved at trække på flere teoretiske retninger samt brug af såvel kvalitative som kvantitative undersøgelser ønsker jeg at nuancere denne argumentation for hvad, der er den mest fordelagtige måde for virksomheder at kommunikere om CSR. Dette leder mig til følgende problemspørgsmål:

PROBLEMFORMULERING

Kan danske virksomheder generelt set med fordel anvende en mere direkte kommunikationsstrategi overfor deres stakeholders, når de kommunikerer om deres CSR-initiativer?

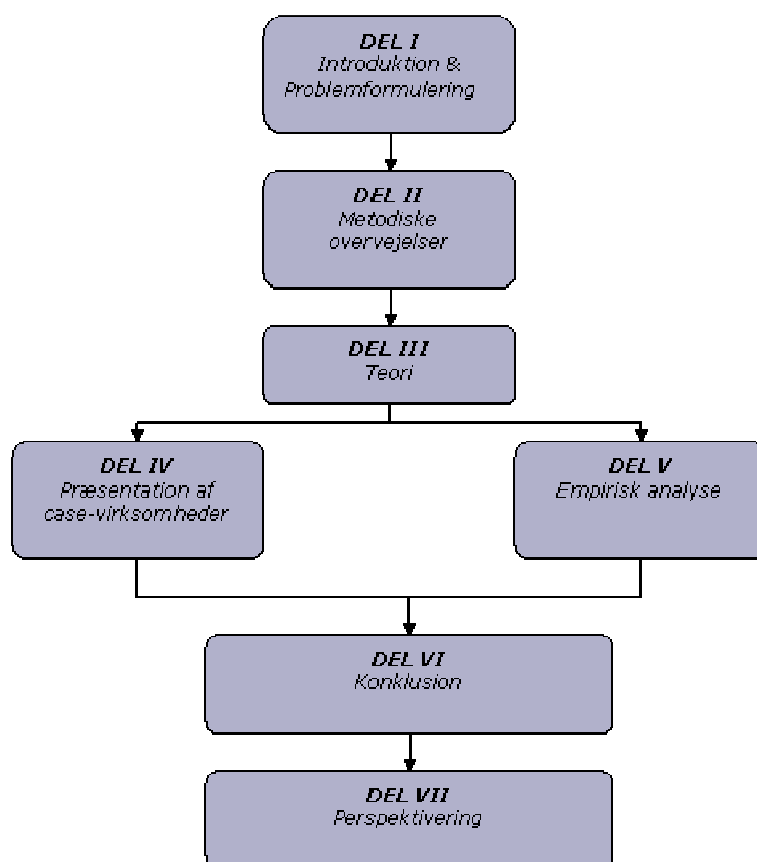
Jeg ønsker således i dette speciale at udfordre påstanden om, at det iflg. Morsing (2003) vil forøge de danske virksomheders sårbarhed, hvis de benytter en mere direkte strategi i kommunikationen af CSR-initiativer overfor de danske forbrugere, og at det således anses for at være risikabelt for virksomheder at kommunikere direkte (Morsing, 2003: 151).

KAPITEL II

METODISKE OVERVEJELSER

2. Specialets struktur

Nedenstående model illustrerer dette speciales struktur. Dernæst følger en sammenfattende forklaring af de enkelte kapitlers formål.



Figur 2 Specialets struktur

Specialet er både teoretisk og empirisk orienteret, og hensigten med det er at søge en overordnet forståelsesramme for udbredelsen af og eventuelle fordele ved brugen af strategisk og mere direkte kommunikation af CSR i danske virksomheder. Specialets opbygning består af syv overordnede dele.

Kapitel I består af en introduktion til specialets fokus samt en præsentation af det problemfelt, som er genstand for selve analysen.

Kapitel II beskriver de metodiske overvejelser, der ligger til grund for specialet samt en afgrænsning af specialets fokus og bevidst udeladte diskussionsområder.

Kapitel III indbefatter en gennemgang af teorier, begreber og analysemodeller, som senere i specialet vil blive anvendt og diskuteret sammen med den relevante empiri i selve analysen. Det teoretiske apparat har overordnet tre hovedpunkter, der i gennemgangen af teoriafsnittet vil blive præsenteret separat, men som benyttes supplerende i analysen.

Kapitel IV præsenterer de danske virksomheder, der er brugt som casestudier i dette speciale. Således vil der i dette kapitel være case-beskrivelser af henholdsvis Danske Bank, Danske Spil og DONG Energy.

Kapitel V udgør den empiriske analyse og tolkning. Jeg vil i dette kapitel opsamle og tolke på data fra interviewene for at belyse organisationernes egne erfaringer, meninger og hensigter med CSR-kommunikation. Derudover vil jeg bruge case-virksomhedernes tv-reklamer som empiriske eksempler på direkte kommunikation af CSR, og jeg vil her trække forskellige aspekter frem, så den overordnede problematik anskueliggøres fra forskellige vinkler. Dernæst vil jeg i analysen gå fra det partikulære til det overordnede, da jeg vil forsøge at lave en generel opsamling og analyse af de tre casestudier. Jeg vil her diskutere, kortlægge og resumere nogle generelle temaer for danske virksomheders arbejde med strategisk CSR-kommunikation. Dette vil jeg forsøge at gøre på baggrund af et samspil mellem den indsamlede empiri og teori.

Til sidst vil de ovennævnte kapitler føre til en konklusion i kapitel VI samt besvare det stillede problemspørgsmål, som efterfølges af en perspektivering i kapitel VII.

2.1 Metodiske overvejelser

Undersøgelsen af specialets problemformulering kan karakteriseres som værende både beskrivende og problemløsende, idet formålet er at finde frem til, hvorvidt danske

virksomheder med fordel kan benytte sig af en direkte CSR-kommunikationsstrategi og i hvilken udstrækning nogle af dem allerede gør det.

De følgende afsnit vil handle om de metodiske refleksioner, der ligger til grund for specialet. Dvs., hvilke valg af metoder til indsamling, bearbejdelse og sammenfatning af oplysninger er truffet for at undersøge specialets problemfelt.

2.1.1 Undersøgelsesdesign

Projektets undersøgelsesdesign vil i denne del fastlægges for at skabe overblik over, hvorledes jeg ønsker at undersøge specialets genstandsfelt. Der er anvendt en kombination af forskellige dataindsamlingsmetoder for at undersøge opgavens problemstilling. Specialets problemfelt er søgt afdækket induktivt og empirisk gennem tre personlige interviews med centralt placerede personer i kommunikations- eller CSR-afdelinger i de tre case-virksomheder.

Der er tale om et eksplorativt casestudie med et lavt antal undersøgte enheder, hvilket vil sige tre virksomheder. Hensigten er, at man ud fra de tre case-virksomheder vil kunne belyse specialets problemfelt og derved danne sig et generelt billede af direkte strategisk CSR-kommunikation. I afhandlingen er der tale om et multiple casestudie, da der er brugt flere undersøgelsesenheder, som har til formål ”induktivt at slutte sig frem til en generel viden” (Andersen, 1999: 168) om direkte CSR-kommunikation.

I dette speciale er data overvejende af kvalitativ karakter, og jeg vil derfor i analysen og diskussionen af data anvende metoder, der er forbundet med kvalitative data. På denne måde er kategoriseringen af det kvalitative råmateriale sket på baggrund af mønstre og relationer, som jeg ved hjælp af egne analytiske evner har konstateret i materialet. Min teoretiske viden om opgavens emne har været med til at danne grundlag for interviewene og på denne måde har det teoretiske fundament fungeret som pejlemærke og har præget min tilgang til at opfatte relationer i datamaterialet. Det er vigtigt at nævne, at der er risici forbundet med at bruge kvalitative undersøgelser, hvilket er forskerbias. Dette betyder, at jeg enten har påvirket resultaterne ved indsamling, herunder interview med de tre case-virksomheder, eller jeg ved behandlingen af data

ukritisk og ubevidst har ladet personlige holdninger og ideer spille ind, hvor det ikke er fordelagtigt.

Ydermere kan man med relativt få undersøgelsesenheder stille sig kritisk over for, hvor meget der egentlig kan konkluderes på baggrund af empirien. Dog har jeg forsøgt at lade de forskellige metoder supplere og understøtte hinanden og jeg mener derfor, at den sammensatte undersøgelse med sin kombination af dataindsamlingsteknikker kombineret med teori vil kunne belyse opgavens problemfelt.

2.2 Præsentation af begreber, teorier og analysemodeller

Til besvarelse af opgavens problemfelt er der anvendt begreber, teorier og analysemodeller. Jeg vil i det følgende præsentere og redegøre for begrundelsen af de anvendte teoretikere i specialet. Som det vil fremgå af kapitel III består det teoretiske apparat overordnet af tre fikspunkter:

- Begrebet CSR & Stakeholder-fokus
- Eksplicit vs. Implicit CSR
- Strategisk CSR-kommunikation

I valget mellem bredde og dybde vil jeg i dette speciale tilstræbe bredde, hvilket betyder at de enkelte teories mest detaljerede diskussioner er udeladt. I den følgende præsentation af teorien anvendt i dette speciale, vil jeg lægge vægt på de teoretikere, jeg har tillagt størst værdi gennem opgaven. Derfor vil der ikke være en præsentation af samtlige bidragende teoretikere i specialet, og de overordnede fikspunkter vil blive uddybet yderligere i de enkelte afsnit i kapitel III.

I den første del af teorien tager jeg afsæt i Archie B. Carrolls definition af CSR-begrebet. Carroll har fremstillet den ofte anvendte 'Pyramid of Corporate Social Responsibility' (1991), der siden har været betragtet som en af de mest etablerede og accepterede CSR-modeller i litteraturen. Den illustrerer på en enkel og klar måde virksomhedens sociale ansvar bestående af et økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk ansvar. Dette er en af bevæggrundene for netop at bruge Carrolls definition af CSR, da jeg finder denne definition mest dækkende i forhold til vurderingen af virksomheders ansvarsområde. Carroll mener, at der er nogle etiske og filantropiske forventninger til virksomheden, og

CSR strækker sig derfor ud over økonomiske og juridiske krav. Jeg mener, at en af teoriens styrker er, at den formår at tilgodelese samtlige interessenters interesser på grund af fokus på alle fire former for ansvarsområder. Således mener jeg at kunne drage nytte af denne tilgang, da jeg i specialet ønsker at anskueliggøre virksomheders direkte kommunikation af CSR overfor interessenterne.

I afsnittet om eksplicit versus implicit CSR har jeg taget udgangspunkt i Dirk Matten og Jeremy Moons forskerartikel (2008). Deres artikel omkring eksplicit og implicit CSR er yderst relevant at bruge i forhold til specialets problemstilling. Jeg vil nemlig i dette afsnit kort berøre neoinstitutionel teori i et CSR-perspektiv for at belyse de overordnede samfundsmæssige strukturer, som er vigtige i forhold til udviklingen af CSR herunder den eksplicite og implicitte CSR-tilgang.

I den sidste del har jeg valgt hovedsageligt at tage udgangspunkt i Morsing, Nielsen & Schultz' (2004) kommunikationsmodel om virksomheders strategiske kommunikation af CSR. Deres analysemodel er essentiel for specialets problemfelt, idet den anbefaler virksomheder at kommunikere indirekte om samfundsmæssigt ansvar, hvilket er i kontrast til de anvendte casestudier. Ydermere er Morsings fokus på CSR-kommunikation i Danmark særligt relevant for netop dette speciale, idet specialets fokus jo netop er udviklingen af CSR-kommunikation i danske virksomheder. For at nuancere billedet af strategisk kommunikation af CSR er der naturligvis inddraget andre forskere indenfor området. Dette samt indsamlet empiri gør det muligt at vurdere Morsings synspunkter og argumenter for strategisk CSR-kommunikation samt forholde sig objektiv og kritisk overfor disse.

2.3 Præsentation af empiri

Udgangspunktet og inspirationen, der har dannet grundlag for dette speciale er tre danske virksomheder, som har benyttet sig af en mere direkte CSR-strategi overfor deres interessenter, nemlig tv-reklamer med et tydeligt CSR-budskab. Case-virksomhederne og deres tv-reklamer er det analytiske omdrejningspunkt i denne afhandling, idet de adskiller sig fra 'traditionel' CSR-kommunikation via fx årsrapporter og hjemmesider.

Specialet indeholder empiri fra forskellige kilder, og kvalitative data, som består af både primær og sekundær data, er dominerende. Nedenfor vil jeg anskueliggøre de erfaringsmæssige observationers form og tilblivelse, som er genstand for senere diskussion og analyse.

2.3.1 Dataindsamling

Specialet bygger på både primær og sekundær data. Indsamlingen af data er sket i form af interviews med case-virksomheder, udvælgelse af tv-reklamer samt indhentning af data indsamlet af andre forskere til belysning af forskellige aspekter i forhold til opgavens problemfelt. Fælles for de fleste data i specialet er, at de som type er kvalitative, og denne metode har et forstående sigte (Andersen, 1999: 42). Dog er der også brugt nogle kvantitative data, hvilket vil sige at de konstitueres ved tal og har et forklarende sigte (Andersen, 1999: 42). Jeg har således anvendt multimetoder, idet jeg har benyttet mig af kvalitative såvel som kvantitative data. Ved at kombinere disse to former for data supplerer metoderne hinanden og kompenserer for eventuelle svagheder. Hovedvægten af data er dog af kvalitativ karakter.

2.3.1.1 Primærdata

Som nævnt tidligere tager de empiriske undersøgelser udgangspunkt i tre case-virksomheder, og de primære data består derfor af tre personlige interviews med henholdsvis Tina Obel Lope (CR-kommunikationsansvarlig) fra Danske Bank, Karen Minke (presseansvarlig) fra Danske Spil og Helene May Vibholt (CSR-konsulent) fra DONG Energy. Udvalgelsen af netop disse virksomheder er sket dels med henblik på at repræsentere forskellige typer af danske virksomheder, der alle har en prominent status i dansk erhvervsliv og som benytter sig af en direkte CSR-kommunikationsstrategi, og dels på baggrund af undersøgelsens forklarende og problemløsende formål. Alle tre case-virksomheder er store, anerkendte danske brands, som indenfor det sidste år har haft en tv-reklame kørende i fjernsynet med et inkorporeret CSR-budskab. Dette har været afgørende for udvalgelsen af virksomhederne, idet specialets fokus er centreret om den eksterne direkte CSR-kommunikation. De tre case-virksomheder opererer alle indenfor forskellige sektorer, hvilket betyder, at der søges at give et mere generelt billede af direkte CSR-kommunikation i danske virksomheder, som ikke afgrænses til branche.

De tre interviews blev som nævnt ovenfor afholdt med tre nøglepersoner centralt placeret i CSR- eller kommunikationsafdelingen i case-virksomheden. De tre kvalitative interview var alle delvist strukturerede. Deltagerne blev alle stillet en række generelle spørgsmål for at afdække virksomhedens refleksioner i forhold til deres CSR-kommunikationsstrategi. Der var derfor en vis grad af standardisering, dog var svarmulighederne ubetinget åbne og interviewformen åben nok til, at nye synsvinkler og uforudsete informationer kunne komme frem under samtalen. Således havde jeg forud for de tre interviews lavet en spørgeramme med spørgsmål og emner, som jeg ønskede belyst under samtalen (jf. bilag 1). I denne sammenhæng er det relevant at nævne en af de begrænsninger, der kan være ved sådan et interview – nemlig at interviewpersonerne ofte er bevidste om hvad de 'rigtige' svar er, og de er ikke kun praktisk orienteret, men kender i dag til meget af den faglitteratur, der findes om CSR-kommunikation.

Som resultat af det kvalitative delvist strukturerede interview var alle tre deltagere udsat for stimuluspåvirkning, og data er herved stimulidata. I gennemsnit varede interviewene ca. 40 minutter og blev afholdt over telefonen. De tre telefoninterview blev optaget på bånd for at sikre, at ingen data gik tabt under samtalen. Alle interviewpersoner var på forhånd introduceret for interviewets bevæggrund i form af et telefonopkald og derefter en opfølgende e-mail. De samlede, behandlede og kategoriserede data fra interviewene vil senere blive opsummeret i analysen.

2.3.1.2 Sekundærdata

Formålet med den sekundære dataindsamling er at supplere og bekræfte fremsatte påstande i specialet. Sekundærdata består i denne opgave af procesdata. Disse data er primært indsamlet fra faglitteratur og internettet. Ved søgningen af relevant procesdata har jeg anvendt artikelbasen Infomedia, hvor der er søgt systematisk og grundigt efter relevante artikler indenfor CSR-området.

2.4. Afgrænsning

I det følgende afsnit specialets afgrænsning anskueliggøres. En belysning af danske virksomheders arbejde med direkte kommunikation af CSR samt de udfordringer virksomhederne står overfor i denne forbindelse, kan nødvendigvis ikke rumme alle tænkelige aspekter af emnet, hvilket har ført til en del fravalg.

I de empiriske studier analyserer jeg virksomhedens kommunikation af CSR i primært tre bestemte tv-reklamer, og jeg vil således i begrænset omfang inddrage det samspil, der måtte være mellem virksomhedens øvrige kommunikationskanaler, når det drejer sig om CSR. Omdrejningspunktet i analysen af CSR-kommunikation er i dette speciale case-virksomhedernes tv-reklame, der har et inkorporeret CSR-budskab. Bevæggrunden for dette er, at tv-reklame kan karakteriseres som værende en af de mest offensive og direkte kommunikationsformer.

Derudover har jeg ikke selv været i stand til konkret at måle udfaldet af tv-reklamernes virkning. Dvs., at jeg eksempelvis har fravalgt at lave fokusgrupper omkring folks perception af tv-reklamerne. Jeg ved derfor ikke hvilken modtagelse, de har fået blandt virksomhedernes forskellige interessenter – andet end hvad jeg naturligvis som privatperson opfanger af holdninger i mit netværk. Hvad, jeg derimod forholder mig til, er dels det virksomhederne selv har fortalt mig, dels hvad teorien viser og peger på. Med hensyn til input fra de tre case-virksomheder skal det dog nævnes, at eksempelvis Danske Spil før deres tv-reklame har lavet fokusgrupper samt dybdegående interviews. Derudover har de også efter reklamens visning i fjernsynet målt udfaldet af denne (jf. bilag 3).

Endvidere har det desværre heller ikke været muligt at fremskaffe en nyere undersøgelse, der viser, hvordan virksomheder skal kommunikere om deres CSR-initiativer. Derfor har jeg taget udgangspunkt i RQ undersøgelsen fra 2004, som Morsin, Nielsen & Schultz læner sig op ad i deres argumentation for at benytte en indirekte kommunikationsstrategi, men som jeg derimod forholder mig kritisk til.

KAPITEL III

TEORIER, BEGREBER & ANALYSEMODELLER

3. Indledning til den teoretiske gennemgang

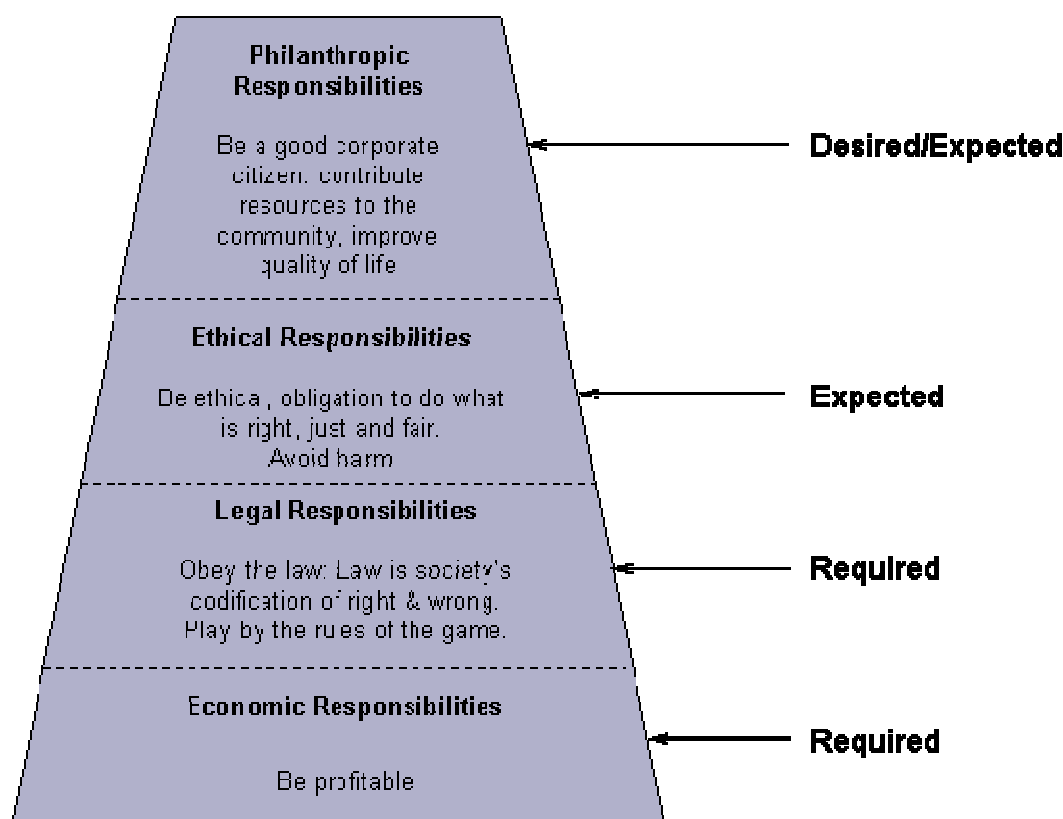
I den følgende del vil jeg præsentere specialets teoretiske apparat. Det består som tidligere nævnt overordnet af tre fikspunkter – Fænomenet CSR & Stakeholder-fokus, Implicit vs. Eksplicit CSR og Strategisk CSR-kommunikation – og de vil i det følgende blive præsenteret separat.

3.1 Definition af CSR

Igennem tiderne har der været mange forskellige bud på definitioner af virksomheders sociale ansvarlighed. Corporate citizenship, corporate governance og sustainability er alle begreber, der dækker over virksomhedens samfundsmæssige ansvar. Men den mest anvendte betegnelse i litteraturen over de seneste årtier er Corporate Social Responsibility (CSR), og det er denne betegnelse, jeg gennem specialet vil bruge. Jeg sonderer derfor ikke mellem de forskellige begreber, som, jeg mener, alle i grove træk refererer til organisationers sociale ansvarlighed.

Trods de mange forskellige definitioner af CSR som begreb, der er afgrænset gennem de sidste 30 år, er Archie Carrolls firedelte CSR-definition en af de mest anerkendte og brugte i litteraturen. Han definerer virksomhedens sociale ansvar således: “The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary (philanthropic) expectations that society has of organizations at a given point in time” (Carroll, 2003: 36).

Carrolls definition af CSR består således af fire komponenter - et økonomisk ansvar, et juridisk ansvar, et etisk ansvar samt et filantropisk ansvar. Carroll illustrerer de fire niveauer af CSR i nedenstående CSR-pyramide.



Figur 3 The Pyramid of Corporate Social Responsibility (Carroll, 1991: 42)

Det økonomiske ansvar betyder kort sagt, at virksomheden skal producere varer og serviceydelser, som derefter kan sælges til rimelige priser, som vil skabe profit for virksomheden. Dernæst har virksomheden et juridisk ansvar, gennem hvilket det forventes, at virksomheden følger nationale og internationale lovgivninger og retningslinjer for ansvarlig virksomhedsdrift. Fælles for det økonomiske og juridiske ansvar er, at begge er påkrævet forpligtigelser (Carroll & Buchholtz, 2003: 36; Carroll, 1991: 40-41).

Udover ovenstående hensyn eksisterer der i virksomheden ligeledes et etisk ansvar; dette ansvar indebærer en forventning om, at virksomheden imødekommer samfundets forventninger om god og ansvarlig forretningsførelse, som ikke er direkte nedskrevet i lovgivningen, men som mere kommer til udtryk implicit via normer og standarder i samfundet. Endeligt taler man om et filantropisk ansvar, og kendetegnet ved det filantropiske ansvar er, at virksomheden påtager sig dette ansvar frivilligt. Dette hensyn er motiveret af virksomhedens eget ønske om at engagere sig i sociale initiativer som fx velgørenhedsarbejde og dermed agere som en god 'samfundsborger' (Carroll & Buchholtz,

2003: 37-38; Carroll, 1991: 42). Forskellen mellem virksomhedens etiske og filantropiske ansvar er, at virksomheden ikke vil blive opfattet som værende uetisk, hvis den ikke engagerer sig i eksempelvis velgørenhedsarbejde, da dette ikke betragtes som en samfundsmæssig norm.

Denne afhandling vil primært fokusere på virksomhedens filantropiske ansvar, og i denne forbindelse er det værd at bemærke sig, at Porter og Kramer (2006) mener, at virksomheders filantropiske ansvar skal være en win-win situation for både virksomhed og samfund, dvs., at der skal være et strategisk formål med filantropi. Dette refererer de til som '*shared value*' (Porter & Kramer, 2006: 84).

Pragmatisk set kan man ud fra Carrolls CSR-pyramide udlede, at en social ansvarlig virksomhed skal bestræbe sig efter at maksimere profit, adlyde loven, være etisk samt at være en god 'samfundsborger'. Dog er det vigtigt at understrege, at CSR-pyramiden består af fire ansvarsområder som tilsammen udgør virksomhedens sociale ansvar² (Carroll & Buchholtz, 2003: 42). Selvom CSR-pyramiden ikke er en stakeholder model er der stadig et oplagt link mellem stakeholders og CSR-begrebet, som Carroll udtrykker i følgende citat, og som jeg yderligere vil berøre i nedenstående afsnit;

The word 'social' in CSR has always been vague and lacking in specific direction as to whom the corporation is responsible. The concept of stakeholder personalizes social or societal responsibilities by delineating the specific groups or persons business should consider in its CSR orientation. (Carroll, 1991: 43)

3.2 Shareholder-fokus versus stakeholder-fokus

Som nævnt ovenfor er der en sammenhæng mellem CSR-begrebet og det såkaldte stakeholder-perspektiv³, som jeg i dette afsnit vil komme nærmere ind på.

I takt med et øget fokus på den del af virksomheders sociale ansvar, der ligger ud over det lovgyldige og det forventede, dvs. det gode samfundsborgerskab jf. ovenfor, er der et

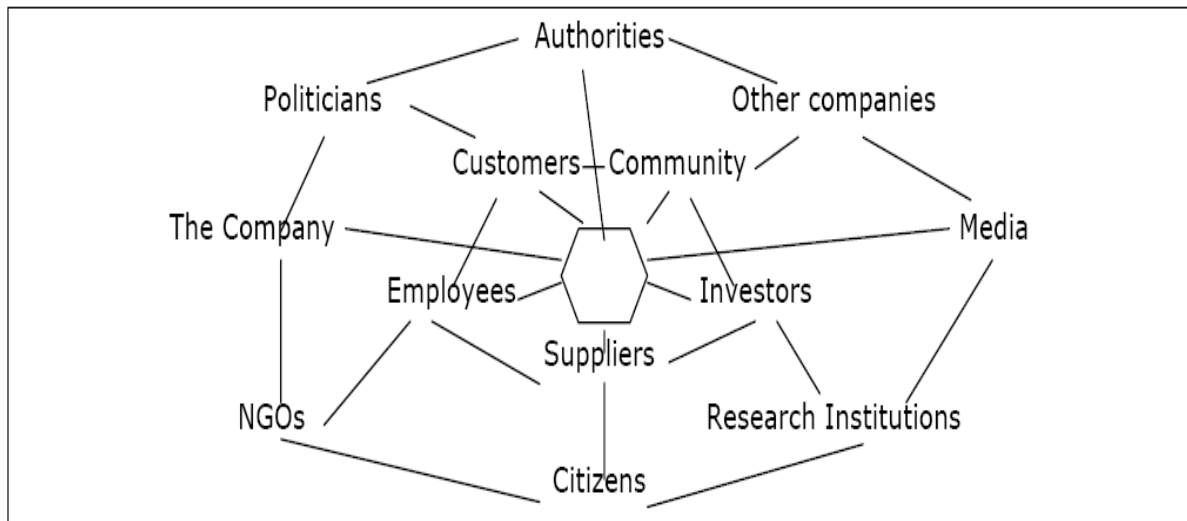
² Bemærk venligst at ansvarsområderne til tider kan overlappe, og således ikke altid er så skarpt opdelt som beskrevet, men dette valg er truffet for at tydeliggøre diskussionen af de forskellige områder. Dette er i fint tråd med hvordan Carroll også forklarer sin CSR-pyramide.

³ I dette speciale dækker begreberne stakeholders og interessenter det samme.

naturligt stigende fokus på andre stakeholders end blot shareholders, for hvem det ofte kun handler om maksimering af profit samt overholdelse af loven. Med andre ord er virksomhedens interessenter ikke længere en forholdsvis homogen gruppe bestående af aktionærer og investorer, men derimod en meget mere kompleks størrelse, der inkluderer et bredt spekter af div. interessenter.

I forbindelse med ovenstående er det værd at nævne Milton Friedman, som har grundlagt ideen om shareholder value, dvs. tesen om, at virksomhedens handlinger og gøren skal ske til fordel for aktionærerne, der er ubestridt første prioritet blandt interessenterne. Han antager, at aktionærernes eneste interesse i virksomheden er at tjene så mange penge som muligt, og derfor vil det også i visse tilfælde betragtes som uetisk at engagere sig i CSR-aktiviteter, da pengene går til andre formål end direkte til shareholders (Branco & Rodrigues, 2007: 6; Friedman, 1970: 2).

I modsætning til shareholder-teorien taler man om stakeholder-perspektivet. Her har Edward Freeman spillet en stor rolle, og han er kendt for sine mange værker inden for virksomhedsetik. Stakeholder-teorien tager udgangspunkt i de mange forskellige interessenter, virksomheden har, og iflg. teorien vurderes de alle som ligeværdige. Teorien afholder dog ikke aktionærerne fra at få udbytte af deres aktier, men den sætter ikke aktionærerne før de andre interessenter. Således tages andre aspekter end profitmaksimering i betragtning, som fx social ansvarlighed, når man måler på virksomhedens succes. Freeman definerer virksomhedens stakeholders som "...any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objective" (Freeman 1984: 25). En virksomhed befinder sig således i et spind af interessenter, der alle har en form for indvirkning på virksomheden. Dette illustreres i nedenstående model af Morsing & Thyssen (2003).



Figur 4 The Societal Stakeholder Web (Morsing & Thyssen, 2003:14)

I takt med at virksomhedens sociale ansvar har ændret sig fra Friedmans meget snævre økonomisk funderet definition om profitmaksimering til shareholders til Freemans stakeholder-fokus har det samtidig været nødvendigt at udvikle og udvide virksomhedens net af interessenter, som de kommunikerer med. I ovenstående figur befinder virksomheden sig ikke nødvendigvis i midten af "The Societal Stakeholder Web", idet denne blot er én af aktørerne i nettet, som konstant og i varierende grad påvirker og bliver påvirket af de mange andre interessenter (Morsing & Thyssen, 2003: 14). Iflg. stakeholder-tankegangen handler virksomhedens CSR-engagement om at indgå tættere og langsigtede gensidige relationer med virksomhedens interessenter for på længere sigt at skabe profit. Det er vigtigt, at alle virksomhedens stakeholders bliver tilgodeset og inddraget som en del af den overordnede virksomhedsstrategi.

Tilsvarende er den udvikling, som har fundet sted, også synlig i virksomhedens kommunikation og/eller de kommunikative udfordringer, de står overfor. Med andre ord kommunikeres der i dag med en bredere samling af interessenter og ikke kun med shareholders, og denne kommunikative del af CSR-arbejdet er bestemt væsentlig for et strategisk arbejde med CSR, eksempelvis i bestræbelsen på at opnå '*shared value*', som Porter & Kramer (2006) taler om. For at CSR kan være med til at bidrage positivt til forretningens mål, kræves der en gennemarbejdet kommunikationsstrategi fra virksomhedens side, når der kommunikeres til interessenterne, og det er her essentielt, at der er en sammenhæng mellem det, virksomheden siger og gør.

3.3 Eksplicit versus implicit CSR

Fra et kommunikationsperspektiv er den traditionelle danske tilgang til CSR hidtil blevet karakteriseret som forholdsvis diskret og implicit. For at forstå de forskellige traditioner i forhold til CSR-praksis mellem lande har Matten & Moon (2008) reflekteret over forskelle og ligheder i måden, hvorpå virksomheder bedriver CSR og kommunikerer dette til stakeholders i hhv. USA og i Europa. Dette har ført til en skelnen mellem eksplicit CSR, som er dominerende i USA, og implicit CSR, som er fremherskende i Europa (Morsing & Beckmann, 2006: 119).

Ved eksplicit CSR refereres der til:

Corporate policies that assume and articulate responsibility for some societal interests. They normally consists of voluntary programs and strategies by corporations that combine social and business value and address issues perceived as being part of the social responsibility of the company. (Matten & Moon, 2008: 9)

Ved implicit CSR henvises der derimod til:

The corporations' role within the wider formal and informal institutions for society's interests and concerns. Implicit CSR normally consists of values, norms, and rules that result in requirements for corporations to address stakeholder issues and that define proper obligations of corporate actors in collective rather than individual terms. (ibid.: 409)

De forskellige måder at bedrive CSR på, som ydermere ligger til grund for den måde, der kommunikeres om CSR, altså den hhv. eksplicitte og implicitte CSR-tilgang, kan forklares ved de institutionelle forhold, der gør sig gældende i de forskellige lande.

EksPLICIT CSR	Implicit CSR
Beskriver de af virksomhedens aktiviteter, der varetager ansvaret for samfundets interesser	Beskriver organisationens rolle inden for de overordnede formelle og uformelle institutionelle rammer for samfundsinteresser og –hensyn
Består af frivillige virksomhedspolitikker, -programmer og –strategier	Består af værdier, normer og regler, som resulterer i (ofte kodificerede og obligatoriske) krav til virksomheder
Incitament og muligheder motiveres af de forventninger, der ligger hos virksomhedens interessenter	Motiveres af den samfundsmæssige konsensus om berettigede forventninger, hvad angår rolle og bidrag, til alle store grupper i samfundet, herunder virksomheder

Figur 5. Sammenligning af eksPLICIT og implicit CSR (Matten & Moon, 2008)⁴

Ovenstående model sammenligner de overordnede karakteristika ved den eksPLICITte og implicitte CSR-tilgang.

3.3.1 Institutionel teori – en kontekstuel forståelse

En af forklaringerne på, at social ansvarlighed ikke har været udsat for den samme grad af ”corporate talk” i Europa som i USA, skyldes, at de institutionelle og lovmæssige strukturer i Europa, og i en dansk kontekst især velfærdsstaten, allerede inkluderer mange af de områder, der i dag hører ind under CSR (Morsing & Beckmann, 2006: 118). I USA derimod indtager virksomhederne en helt anden rolle i samfundet, idet der ikke eksisterer en velfærdsstat, og dermed er eksPLICIT filantropi er i højsædet.

Som nævnt ovenfor eksisterer der i USA og Europa forskellige tilgange til CSR, og disse kan bl.a. forklares af de historiske, lovmæssige og institutionelle rammer, der danner de såkaldte ”National Business Systems” (NBS). Her har man defineret fire subsystemer, som jeg kort vil gennemgå i det følgende, nemlig det politiske system, det økonomiske system, uddannelses- og arbejdsmarkedssystemet samt det kulturelle system (Matten & Moon, 2008: 407).

⁴ Modellen er egen oversættelse af ’Explicit and Implicit CSR compared’ af Matten & Moon, 2008.

Den største forskel mellem Europa og USA i forhold til det politiske system er statens magt, som generelt er betydelig større i de europæiske lande end i USA. Tilsvarende involverer staten sig generelt mere i økonomiske og sociale aktiviteter i Europa (Matten & Moon, 2008: 407). I en dansk kontekst er staten eksempelvis hovedansvarlig for sociale ydelser i samfundet, og måden at bedrive CSR på i Danmark er således affødt af de regulatoriske og institutionelle rammer i det danske samfund.

Endvidere finder man også store forskelle i det økonomiske system. I Europa er virksomheder generelt forankret i netværk af få større investorer, som fx banker, der spiller en stor rolle i at yde virksomhederne finansiell støtte (Matten & Moon, 2008: 408). I USA er børsmarkedet den vigtigste finansielle kilde, og virksomhederne er derfor nødt til at opretholde en høj grad af gennemsigtighed for at få aktionærer til at investere i dem. Derfor er der i USA meget fokus på at tilfredsstille primært aktionærer, hvor man i Europa ser en tendens til også at tillægge andre stakeholders stor betydning (Matten & Moon, 2008: 408).

Ydermere er uddannelses- og arbejdsmarkedet meget forskelligt i Europa og USA. I Europa er samarbejdet mellem staten og den private sektor mere udstrakt i forhold til uddannelses- og arbejdsmarkedspolitikker. Staten spiller en aktiv rolle i såvel grunduddannelse som videreuddannelse, herunder udbydelse af kurser til arbejdsmarkedet. I USA er det derimod hovedsageligt den private sektor der tager sig af at udforme retningslinjer samt strategier indenfor dette område (Matten & Moon, 2008: 407-408).

Kulturelt set differentierer USA og Europa sig også fra hinanden. I USA er der i højere grad tradition og norm for, at virksomhederne eksplicit ønsker at give tilbage til samfundet og være en god "samfundsborger". I Europa ser det imidlertid anderledes ud; her har man meget større tiltro til eksempelvis fagforeninger, medarbejderorganisationer, politiske partier og ikke mindst staten (Matten & Moon, 2008: 408) – bl.a. som resultat af nogle af de ovennævnte faktorer.

De institutionelle rammer og strukturer samt NBSs er vigtige for en forståelse af måden at bedrive CSR – og således også kommunikere om CSR - og derved forskellen mellem

implicit og eksplicit CSR. Institutionel teori og NBS referer i denne sammenhæng til de samfundsmæssige tendenser, der gør sig gældende i de to kulturer, og ved at benytte institutionel teori i min analyse antager jeg således, at institutioner herunder historiske og lovmæssige omstændigheder, er med til at danne rammer for handling, og derved at de er afgørende for at forstå måden, danske virksomheder arbejder med social ansvarlighed på. I denne sammenhæng er det relevant at nævne Cambell (2007), som har opstillet en række forslag til, hvornår virksomheder mest sandsynligt agerer socialt ansvarligt. Cambell taler her bl.a. om økonomiske og institutionelle omstændigheder, som har stor indflydelse på virksomheders måde at bedrive CSR på, hvilket jeg vil komme nærmere ind på i min analyse (Cambell, 2007: 946).

3.3.1.1 Neoinstitutionel teori i et CSR-perspektiv

Som beskrevet ovenfor er eksplicit CSR en naturlig og integreret del af mange amerikanske virksomheder. Dog er man i de seneste år begyndt at se flere eksempler på eksplicit CSR i Europa, og denne tilgang til CSR er blevet et mere udbredt og kendt fænomen. Således er der ved ske et skift, hvor man ser en bevægelse fra den mere diskrete og implicitte CSR-orientering hen imod en eksplicitering af CSR-initiativer. Neoinstitutionalismen kan bruges som teoretisk fundament til at forstå denne proces (Matten & Moon, 2008: 411), idet det er en organisationsteoretisk retning, der søger at skabe en overordnet forståelse af forholdet mellem organisation og samfund (Nielsen & Vallentin, 2003: 163).

Som led i ovenstående proces er også danske virksomheder begyndt at engagere sig i synlige CSR-initiativer på en hidtil uset ekspressiv måde, som minder om den amerikanske CSR-praksis (Morsing & Beckmann, 2006: 117). Denne form for CSR-orientering fraviger den gængse europæiske statsdefinerede tilgang, hvor CSR er affødt af regulatoriske og institutionelle strukturer og rammer i samfundet. Det er her interessant at finde ud af, om denne form for "amerikanisering" af den danske og europæiske CSR-tilgang vil have positive konsekvenser for virksomhederne og give dem en mulig konkurrencemæssig fordel på markedet ved at differentiere sig selv fra konkurrenterne (Morsing & Beckmann, 2006: 118); dette vil jeg komme nærmere ind på i min analyse.

Endvidere afspejler ændringen fra en implicit til en mere eksplicit CSR-praksis også en stigende efterspørgsel blandt interessenterne, som ønsker, at virksomhederne skal være mere transparente – også når det gælder artikulering af deres CSR-tiltag: ”Det betyder, at det ikke længere er tilstrækkeligt at gøre CSR. Danske virksomheder må også i højere grad kommunikere deres CSR indsats” (Morsing & Beckmann, 2006: 124). Der er således et krav om øget transparens, og tilsvarende har medierne bidraget til en større opmærksomhed omkring virksomhedernes sociale ansvarlighed, og ”A turn towards explicit CSR approach implies a sharpened and strategic demonstration of the CSR efforts, and hence a closer look at with whom, when and how to communicate” (Morsing, Beckmann & Reisch, 2006: 28). Således er det bestemt værd at diskutere, hvorvidt danske virksomheder ikke med fordel bør anvende en mere eksplicit tilgang til CSR-kommunikation, hvilket jeg vil komme nærmere ind på i min diskussion af de tre case-virksomheder. Alle tre case-virksomheder har nemlig som nogle af de første danske virksomheder bevæget sig ud i at kommunikere eksplicit omkring deres samfundsmæssige ansvar i form af en tv-reklame med et inkorporeret CSR-budskab.

For at beskrive og forstå nogle af de processer, der har ført til en eksplicitering af CSR-tiltag i organisationer, er det vigtigt at belyse CSR i et neoinstitutionelt perspektiv. Neoinstitutionel teori søger nemlig at anskueliggøre, hvordan den sociale omverden har indflydelse på virksomheder og bevirker, at disse bliver homogeniseret, idet de bliver præget af institutionaliserede normer og forestillinger. Denne teoretiske retning kan som tidligere nævnt danne grundlag for en forklaring på, hvorfor den amerikanske eksplicitte CSR-praksis nu lader til at have spredt sig til Europa. Neoinstitutionalismen fremhæver vigtigheden af organisationers sociale og kulturelle omverden, og således koncentrerer teorien sig om virkningerne af de kulturelle værdisystemer i organisationers omgivelser snarere end på organisationsinterne processer (Scott, 1995: xii). Matten og Moon (2008) mener, at ændringen i Europa bl.a. kan forklares ved, at organisatoriske processer forandrer sig og bliver institutionaliseret, fordi de af samfundet opfattes som legitime (Matten & Moon, 2008: 411). Således er der en ”...udadvendt institutionel rationalitet, der betoner legitimitet – i forhold til andre organisationer og i forhold til det omgivende samfund” (Nielsen & Vallentin, 2003: 164).

I denne sammenhæng er det relevant at nævne rationaliserede myter, idet organisationer befinder sig i institutionelle omgivelser, hvor de møder socialt

konstruerede normer (rationaliserede myter) for, hvordan virksomheder bør drive forretning på. Meyer og Rowan (1977) mener, at institutionaliserede teknologier, politikker, produkter og serviceydelser fungerer som magtfulde rationaliserede myter, der ceremonielt indtages af virksomheder for at opnå øget legitimitet dvs. opbakning og accept fra deres omverden samt for at sikre overlevelse på markedet (Meyer & Rowan, 1977: 340-346).

The elements of rationalized formal structure are deeply ingrained in, and reflect, widespread understandings of social reality. Many of the positions, policies, programs, and procedures of modern organizations are enforced by public opinion, by the views of important constituents, by knowledge legitimated through the educational system, by social prestige, by the laws, and by definitions of negligence and prudence used by the courts. Such elements of formal structure are manifestations of powerful institutional rules which functions as highly rationalized myths that are binding on particular organizations. (Meyer & Rowan, 1977: 343)

Virksomheder indretter sig ofte efter disse normer enten bevidst eller ubevidst, selvom det ikke nødvendigvis gør dem og arbejdsgangene mere effektive, og således kan konformitet med disse myter være i konflikt med effektivitetshensyn i virksomheden. ”Det centrale argument er, at organisationer inkorporerer strukturelle elementer, som er legitimeret eksternt snarere end i interne effektivitetstermer, og at de benytter eksterne eller ceremonielle kriterier i vurderingen af disse elementer” (Nielsen & Vallentin, 2003: 167).

Når virksomheder giver efter for det ydre pres og indretter sig efter normerne i omverdenen, så bliver deres arbejde med social ansvarlighed ofte let dekoblede CSR-aktiviteter. Der skelnes mellem let dekoblede sociale aktiviteter, der let og enkelt kan sorteres fra igen uden større betydning for virksomhedens daglige drift og integrerede CSR-processer, som har indflydelse på og er integreret i virksomhedens daglige beslutninger og handlinger (Weaver, Treviño & Cochran, 1999: 539).

Organisationer bliver mere og mere ens – og myter skaber øget lighed mellem virksomheder. Organisationer bliver således isomorfe med myter gennem tre nøgleforløb af isomorfi. Her skelner DiMaggio & Powell (1991) mellem tre former for isomorfier; *koerciv isomorfi* (tvangsmæssig), *mimetisk isomorfi* (hvad gør de

andre?) samt *normativ isomorfi* (hvad er passende?), og disse vil blive uddybet yderligere i nedenstående afsnit. Institutionel isomorfi kan være med til at sikre virksomheders succes og overlevelse på markedet (DiMaggio & Powell, 1991: 66; Meyer & Rowan, 1977: 349).

3.3.1.1.1 Isomorfiske processer i en CSR-sammenhæng

Virksomheder har en tendens til at blive ens, og som nævnt ovenfor bliver de isomorfiske eller homogeniserende processer samt skabelsen af legitimitet dannet af tre former for isomorfier, som vil blive uddybet i følgende afsnit.

Koerciv isomorfi er iflg. DiMaggio og Powell (1991) forbundet med politisk indflydelse og legitimitetsproblemer, og således bliver det iflg. neoinstitutionalismen antaget, at regler, normer og lovgivninger tillægger legitimitet til nye ledelsesmåder (DiMaggio & Powell, 1991: 69). I Europa er man begyndt at se denne tendens, som bl.a. kommer til udtryk gennem de mange regeringsinitiativer, der er blevet taget indenfor området for at fremme et samfundsmæssigt ansvar. Et eksempel på dette i Danmark er bl.a. regeringens kampagne ”Det angår os alle”. Denne statslige CSR-kampagne blev lanceret i 1994 og havde til formål at inspirere og motivere virksomheder til at engagere sig i sociale initiativer (Morsing & Thyssen 2003: 27). Et andet og nyere eksempel på koerciv isomorfi er regeringens handlingsplan om eksplicitering af socialt ansvar, som vil blive beskrevet yderligere i næste afsnit. Loven pålægger de største danske virksomheder at afrapportere om deres samfundsmæssige ansvar. Ydermere kan frivillige tiltag iflg. Matten og Moon (2008) også karakteriseres som isomorfiske processer som fx Global Compact, OECD⁵ og GRI⁶ (Matten & Moon, 2008: 411). Hvis virksomheder indgår samarbejde med sådanne mærkningsordninger og netværksorganisationer, er der tale om koerciv isomorfi, idet virksomheder på denne måde forpligter sig til at følge de retningslinjer, der er opsat af ordningerne.

Mimetiske processer er forbundet med virksomheders reaktioner på usikkerhed. Når forståelsen af teknologier er mangelfuld, når mål er mangetydige, eller når markedet er præget af usikkerhed, så har virksomheder en tendens til at efterligne andre succesfulde

⁵ Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

⁶ Global Reporting Initiative (GRI).

organisationer indenfor forretningsområdet med henblik på at opnå legitimitet samt at fremstå som en fremgangsrig virksomhed (DiMaggio & Powell, 1991: 69-70; Matten & Moon, 2008: 412). I dag er det helt tydeligt, at CSR-engagement i stigende grad bliver betragtet som værende normen samt 'good business practice' i forretningsverdenen, hvorfor flere og flere virksomheder engagerer sig i arbejdet med social ansvarlighed. Dette ses i fx væksten af brancheorganisationer og virksomhedsnetværk i Europa, hvis hovedformål er at promovere CSR samt at få organisationer til at integrere socialt ansvar i deres daglige forretningsgang. Derudover ser man også i dag et større fokus på CSR internt i mange af de danske virksomheder med bl.a. ansættelse af CSR-medarbejdere, oprettelse af CSR-afdelinger, CSR-politikker samt CSR-rapporter (Morsing & Beckmann, 2006: 124). Således er der tale om mimetisk isomorfi, idet de danske virksomheder lader sig inspirere af hinanden med hensyn til arbejdet og implementeringen af CSR. Dette er bl.a. tilfældet i alle tre case-virksomheder, der er brugt som casestudier i dette speciale. Således har både Danske Bank, Danske Spil og DONG Energy ansat CSR-medarbejdere samt integreret CSR-politikker i deres overordnede virksomhedsstrategi, og de afrapporterer også alle omkring deres samfundsmæssige ansvar.

Endeligt er der en tredje form for isomorfi – nemlig normativ isomorfi, som er forbundet med professionalisering. Således vil det sige, at normativ isomorfi hænger sammen med normer knyttet til professionsbaserede kollegiale netværk (DiMaggio & Powell, 1991: 71). På denne måde bliver virksomheder påvirket gennem deres faglige netværk, hvilket kan lede til en ensartethed i måden, virksomheder arbejder med social ansvarlighed. I en CSR-kontekst betyder dette, at hvis virksomheder fx deltager i div. CSR-workshops og CSR-seminarer, så kan der opstå normativ isomorfi, idet de virksomheder der vælger at deltage får samme viden og værktøjer til at arbejde med CSR, hvilket kan lede til en standardisering af deres arbejdsmetoder. Endvidere kommer der iflg. Matten og Moon (2008) også et normativt pres fra professions- og uddannelsesinstanser, som direkte eller indirekte sætter standarder for 'legitim' virksomhedsførelse i samfundet (Matten & Moon, 2008: 412). Et eksempel på dette normative pres er det øgede fokus på CSR på højere uddannelsesinstitutioner i Europa, enten i form af at CSR som en integreret del af undervisningen på utallige business schools eller via forskningscentre - Center for Corporate Social Responsibility på Copenhagen Business School er et godt eksempel herpå.

Således ser man en tendens, der viser, at virksomheder bliver mere og mere homogene, idet de bliver påvirket af institutionaliserede normer og forestillinger (Nielsen & Vallentin, 2003: 166; DiMaggio & Powell, 1991). Man kan derfor ræsonnere, at danske virksomheders arbejde med CSR bliver ensartet og standardiseret som følge af de forskellige isomorfier, der er beskrevet ovenfor. Endvidere mener Vallentin (2007), at der endda er virksomheder, som vælger at engagere sig i CSR, selvom de egentligt mener, at det er ineffektivt nonsens. Men fordi der i offentligheden eksisterer en mening om, at det er det eneste rigtige og legitime at gøre, så vælger disse virksomheder alligevel at arbejde med CSR (Vallentin, 2007: 18). Der er dog forskellige institutionelle mekanismer, som gør sig gældende for forskellige typer af virksomheder og det marked, de opererer på. På denne måde er de tre anvendte case-virksomheder alle underlagt særlige organisatoriske felter, som gør sig gældende netop for deres virksomhed. Endeligt reflekterer ændringen fra en implicit CSR-tilgang til en mere eksplicit form altså ændrede vilkår i virksomhedens institutionelle rammer (Matten & Moon, 2008: 412).

3.3.1.1.2 Dansk handlingsplan om eksplicitering af samfundsmæssigt ansvar

Et aktuelt eksempel på en tilnærmelse mod mere eksplicit CSR-praksis i Danmark kommer bl.a. til udtryk i den for nylig vedtagne lov om samfundsmæssigt ansvar; dvs. her er der tale om koerciv isomorfi. Loven blev vedtaget i folketinget den 16. december 2008, og den pålægger de ca. 1100 største virksomheder, børsnoterede selskaber, statslige aktieselskaber og institutionelle investorer i Danmark at informere om deres samfundsmæssige ansvar. Iflg. den nye lovgivning skal de danske virksomheder nu oplyse om virksomhedernes politikker for samfundsmæssigt ansvar, og om hvordan disse bliver omsat til reel handling. Derudover skal virksomhederne også informere om deres vurdering af, hvad der er opnået som følge af arbejdet med CSR i regnskabsåret samt virksomhedernes forventninger til det fremtidige arbejde med deres samfundsmæssige ansvar. Økonomi- og erhvervsminister Lene Espersen siger følgende om den nye lov:

[...]Mange danske virksomheder er gode til at arbejde med samfundsansvar. Men ofte fortæller de ikke omverdenen om det. Med den nye lov håber jeg, at virksomhederne i Danmark bliver bedre til at vise, at vi kan forene vækst med ansvar. (<http://www.csr.dk/hg/cs/artikel.nsf/0/ALRN7MFEE>)

Den nye vedtagne lov er en klar indikation af et ønske fra regeringens side, om en eksplicitering af de danske virksomheders kommunikation af deres CSR-initiativer. Loven understøtter ligeledes ovenstående, om at der er sket en ændring i CSR-praksis i Danmark, og om at man gennem koerciv isomorfi – altså lovgivning på et givet område - tillægger legitimitet til nye former for CSR-praksis og CSR-kommunikation.

3.4. Kommunikation af CSR

Som diskuteret ovenfor er værdier, etik, moral og social ansvarlighed blevet begreber, som virksomheder dagligt må forholde sig til, og samfundet forventer tilsvarende, at virksomheder i dag inkorporerer social ansvarlighed i deres kommunikation og branding. På den ene side vil kommunikation af etiske og socialt ansvarlige tiltag ofte fremkalde positive reaktioner hos virksomhedens interessenter, men på den anden side har denne form for kommunikation også vist sig at kunne tiltrække kritisk opmærksomhed, hvilket gør CSR-kommunikation til en kompleks og udfordrende opgave for danske virksomheder (Morsing & Schultz, 2006: 136).

I forhold til tidligere diskussioner i dette speciale er det stadig uklart, hvordan virksomheder bedst muligt forelægger deres CSR-initiativer overfor interessenterne – hvad enten det er via reklame og CSR-kampagner eller gennem mere diskrete kanaler som fx. årsrapporter og hjemmesider, hvilket er det vi ser flest eksempler på i Danmark.

Selvom der endnu ikke er taget stilling til, hvad der må formodes mest udbytterigt for virksomhederne, ser vi helt tydeligt i dag en tendens, hvor flere danske virksomheder er begyndt eksplicit at kommunikere ud om deres samfundsmæssige ansvar. Kommunikationen af CSR-aktiviteter sker i dag gennem et væld af forskellige kommunikationskanaler og man kan argumentere for, at der i mange danske virksomheder findes såkaldt 'høj kvalitet' af CSR-kommunikation. Oftest kommunikerer de danske virksomheder via bæredygtigheds- og CSR-rapporter, corporate branding og på deres hjemmesider. Dog findes der faktisk i Danmark kun relativt få klassiske marketing eksempler på CSR, som fx reklamekampagner i aviser, blade og på fjernsyn, der henvender sig direkte til de danske forbrugere (Morsing, Schultz & Nielsen, 2008). Dette kan forklares ved, at der som tidligere nævnt ikke er tradition for at tale al for meget om CSR i Danmark. Kulturelt set er dette også et meget dansk fænomen.

Den danske befolkning mener generelt, at social ansvarlighed er meget vigtigt for virksomheders omdømme, men samtidig er de danske forbrugere skeptiske, når det drejer sig om, hvordan og i hvor høj grad virksomheder bør kommunikere om social ansvarlighed. Sidstnævnte har i hvert fald en tidligere undersøgelse (jf. figur 1) fra 2004 peget på, og den viser, at 45% af danskerne foretrækker mindre direkte kommunikationskanaler som fx årsrapporter og hjemmesider, når virksomheder skal offentliggøre deres CSR-tiltag. Derudover mener 21% af den danske befolkning iflg. samme undersøgelse, at virksomheder overhovedet ikke skal offentliggøre initiativer vedrørende CSR (Morsing et. al, 2004: 5).

Det kan af ovenstående udledes, at det ikke altid er lige let for de danske virksomheder at finde en balance mellem på den ene side at være socialt ansvarlig og på den anden side at kommunikere omkring deres samfundsmæssige engagement. Dog er det, som beskrevet tidligere, et faktum, at den eksplicitte CSR-tilgang er kommet til Danmark, og derfor er de danske virksomheder i dag tvunget til både at forholde sig til eksplicit såvel som implicit CSR-praksis, når det drejer sig om strategisk kommunikation af CSR. Dog mener Morsing & Schultz at "Danish companies need to address the demands for explicit CSR communication strategies in a new and more subtle way than their US counterparts" (Morsing & Schultz, 2006: 28). På baggrund af dette har de foreslået en måde, hvorpå danske virksomheder strategisk skal kommunikere om CSR-initiativer. Baseret på resultaterne fra RQ undersøgelsen fra 2004 argumenterer de for, at det strategisk vil være bedst, hvis danske virksomheder benytter en CSR-kommunikationsstrategi inddelt i følgende tre stadier:

- *CSR skal implementeres ud fra et "inside-out" perspektiv*
- *Virksomheder bør benytte en direkte, informativ strategi overfor "elite-interessenter"*
- *Virksomheder bør benytte en indirekte strategi overfor forbrugerne*

3.4.1 Tredelte CSR-kommunikationsstrategi

I det følgende afsnit ønsker jeg at uddybe Morsing, Nielsen & Schultz' tredelte kommunikationsstrategi startende med inside-out strategien og dernæst den direkte strategi overfor den indirekte kommunikationsstrategi. Sidstnævnte bliver der især

fokus på i analysen, idet de tre anvendte case-virksomheder har valgt at kommunikere på en anden måde end det, der bliver anbefalet.

3.4.1.1. Inside-out strategien

Med inside-out strategien er der fokus på virksomhedens interne forhold, hvor medarbejderne er i centrum, da de bliver betragtet som virksomhedens vigtigste interessentgruppe for arbejdet med social ansvarlighed. Det er derfor til at starte med virksomhedens primære opgave at sørge for, at de ansatte bliver behandlet på en ansvarlig måde ved at skabe et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø (Morsing et. al., 2004: 4). Kommunikationschef hos Novo Nordisk, Mike Rulis, fortæller, hvordan en af Danmarks førende virksomheder har implementeret inside-out strategien:

Det starter med medarbejderne som så meget andet. Hvis ikke medarbejderne oplever Novo Nordisk som en socialt ansvarlig virksomhed, så er det jo fuldstændig utroværdigt at skulle fremstå som sådan overfor andre. Vores CSR arbejde er da også startet med de basale interne ting som bedre arbejdsmiljø, uddannelse, medarbejdervilkår og afvænningspolitik. Alt det som ofte bliver glemt, fordi når man taler om CSR – her er fokus som regel på hvad virksomheder gør af gode gerninger for det omgivende samfund for at 'redde verden'. (citeret i Morsing et. al, 2004: 5)

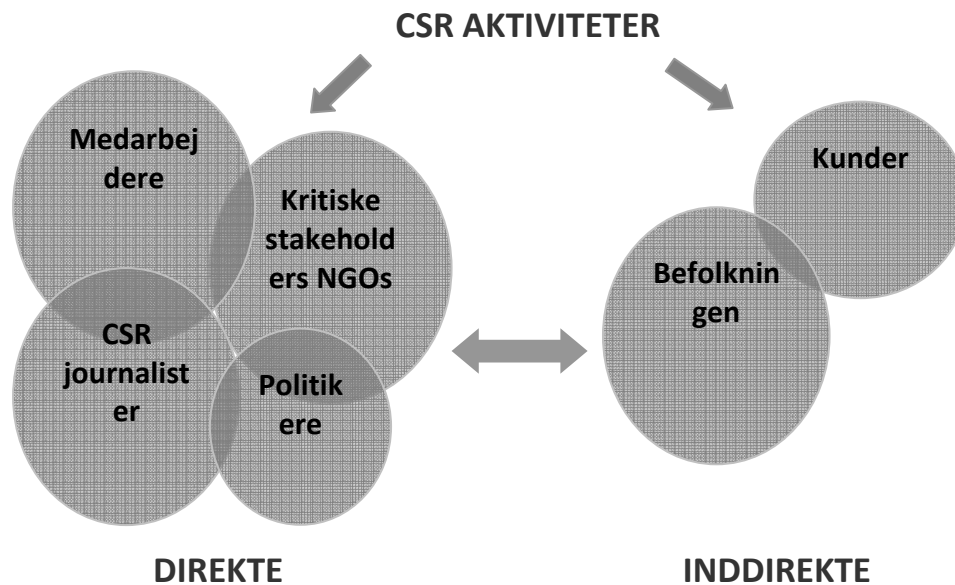
Først når dette mål er nået internt i virksomheden, kan den socialt ansvarlige virksomhed udvide sit fokus til borgerne i de lokalsamfund, hvor den opererer. Dette kan gøres ved bl.a. at engagere sig i sociale initiativer overfor borgene, beskyttelse af miljøet, dialog med lokalpolitikere eller lokale interessentgrupper etc.

Iflg. Morsing, Nielsen & Schultz (2004) indebærer næste skridt for den socialt ansvarlige virksomhed et engagement i sociale og miljømæssige tiltag på nationalt plan, hvor de vigtigste interessenter er befolkningen og politikerne. Virksomhedens sociale initiativer nationalt kan derefter også udvides til at omfatte internationale områder, ofte indenfor områder, der er relateret til virksomhedens branche (Morsing et. al, 2004: 5).

3.4.1.2. Direkte og indirekte kommunikation

Her skelnes der mellem to måder at kommunikere på: direkte og indirekte kommunikation, som er afhængig af interessenternes viden om og interesse i virksomheden.

De to kommunikationsstrategier illustreres i nedenstående figur, der viser hvordan virksomheder iflg. Morsing, Nielsen & Schultz (2004) skal kommunikere om CSR-aktiviteter. Overfor elite-interessenterne bør man benytte en direkte strategi, mens man overfor den brede befolkning og kunder bør bruge en indirekte kommunikationsstrategi.



Figur 6 Kommunikationsstrategi (Morsing et. al, 2004: 7).

3.4.1.2.1 Direkte og informativ strategi

Som ovenstående figur viser, så skal den direkte informative strategi benyttes over for velinformerede og engagerede interessenter, hvilket typisk vil være medarbejdere, NGO'er, politikere og journalister. Målgruppen for den direkte kommunikation er altså de såkaldte elite-interessenter, der ofte har et ønske om, at tilegne sig viden om virksomhedens tiltag indenfor CSR. Kommunikationen af sociale initiativer over for disse grupper er derfor ofte meget sofistikeret, indsigtfuld og til tider videnskabelig. Den direkte kommunikation karakteriseres altså ved et højt fagligt niveau og sker gennem et væld af forskellige kommunikationskanaler, som fx virksomhedens hjemmeside, medarbejderblade og andre former for intern kommunikation. Iflg. Morsing, Nielsen & Schultz (2004) kan kommunikationen også foregå i årsrapporter, hvor der er afsat specifikke sektioner om CSR, ved konferencer eller gennem interviews og videnskabelige artikler. Gennem disse kommunikationskanaler formår virksomheden

at ramme den målgruppe, der er interesseret i information, om de tiltag virksomheden gør indenfor området med social ansvarlighed (Morsing et. al, 2004: 6).

3.4.1.2.2 Indirekte kommunikation

Den indirekte kommunikationsstrategi skal bruges overfor befolkningen, kunder og andre, som ikke har samme interesse i virksomheden som elite-interessenterne. Iflg. Morsing, Nielsen & Schultz (2004) anses det for at være for risikabelt at kommunikere direkte til forbrugerne, da virksomheden kan komme til at fremstå som selvtilfreds og selvforherligende. Dette betyder, at når virksomheden kommunikerer et budskab til elite-interessenterne, så skal de derefter fungere som videreformidlere af informationen, og derved bliver der kommunikeret indirekte til forbrugerne via tredjepart (ibid.:6). Som kommunikationschefen i Danfoss, Ole Daugbjerg, udtrykker det:

Jeg tror ikke, at befolkningen har noget imod, at der fortælles om Social Ansvarlighed – den vil bare ikke have os til at sige det. Hvis medierne kommunikerer det, er det OK. Det afgørende er, at det går via en tredje part, og at det ikke er dig selv, som siger du er god, men en anden. (Citeret i Morsing et.al, 2004: 6)

Iflg. Morsing, Nielsen & Schultz kan virksomheden altså arbejde både med den direkte og indirekte kommunikation på samme tid. Ved at kommunikere direkte til velinformerede interessenter kan virksomheden skabe indirekte kommunikation til forbrugerne. For virksomheden bliver udfordringen at kontrollere hvilke emner, der tages op, og hvordan de bliver videreformidlet fra tredjeparten videre til forbrugerne. Det er derfor også essentielt for virksomhederne at være proaktive i forhold til at involvere journalister og medierne, når der bliver gjort nye tiltag indenfor social ansvarlighed (ibid.: 6).

Morsing, Nielsen & Schultz hævder således, at den tredelte CSR-kommunikationsstrategi er mest optimal at bruge for de danske virksomheder. Selvom de anerkender den udvikling, der viser at den eksplicite tilgang til CSR i stigende grad er kommet til Danmark, så mener de dog stadig, at en diskret og implicit CSR-kommunikationsstrategi er vejen frem i en skandinavisk kontekst:

It is our main contention that stakeholder involvement becomes increasingly more important for ensuring that a company stays in tune with

changing stakeholder expectations. There is an increasing importance of subtle CSR communication such as annual reports and websites rather than corporate advertising or corporate CSR campaigns. (Beckmann, Morsing & Reisch, 2006: 28)

Denne opfordring til, hvordan danske virksomheder skal kommunikere om CSR-initiativer til interessenterne, er en påstand, jeg ønsker at udfordre og nuancere. Jeg mener, at der er en sandsynlighed for, at en diskret og implicit kommunikation af CSR-aktiviteter i visse tilfælde kan vise sig at være uønskværdig reaktiv frem for proaktiv; dette vil jeg komme nærmere ind på i min analyse af de tre case-virksomheder.

3.4.2 Kritisk vinkel på Reputation Quotient undersøgelsen

Som beskrevet ovenfor så har Morsing, Nielsen & Schultz baseret deres tredelte kommunikationsstrategi på de resultater, der fremgår af RQ undersøgelsen fra 2004, om hvordan danske virksomheder skal kommunikere ud om deres samfundsmæssige ansvar. Da undersøgelsen er fra 2004, kan man potentielt sætte spørgsmålstegn ved dens validitet; med udviklingens hastighed i mente kan man således kraftigt udfordre, hvorvidt undersøgelsen ville vise de samme resultater, hvis den blev lavet i dag; CSR er et område, der er i konstant udvikling, og de danske forbrugere og samfundet generelt stiller flere og flere krav til virksomhederne og forventer i dag, at CSR er en integreret del af de fleste virksomheders politikker og strategier.

Det har desværre ikke været muligt at fremskaffe en nyere undersøgelse af, hvordan virksomheder iflg. danskerne bør kommunikere om CSR-initiativer og gennem hvilke kanaler, men mit umiddelbare bud ville være, at en sådan undersøgelse vil se noget anderledes ud i dag, end den gjorde i 2004.

3.4.3 Et kommunikationsskisma

Selvom CSR-tiltag kan betragtes som en måde at styrke en virksomheds omdømme, så øger det samtidig også virksomhedens sårbarhed overfor medier og forbrugere, når den offentligt proklamerer et moralsk og etisk løfte (Morsing, 2003: 151). Iflg. Morsing (2003) befinder de danske virksomheder sig i et kommunikationsskisma, da de på den ene side bliver opfordret til at engagere sig i CSR-initiativer for at styrke virksomhedens ry, men samtidig skal de være meget forsigtige med måden, budskabet kommunikeres på, idet

stakeholders er kritiske ved for meget information om virksomhedernes samfundsmæssige ansvar (Morsing, 2003: 150).

I Danmark har CSR længe haft høj prioritet i de danske virksomheder samt en vigtig faktor for virksomheders omdømme, men samtidig er de danske forbrugere ofte ikke klar over, hvilke tiltag virksomhederne gør inden for området. En undersøgelse fra 2006 viser, at over 90% af befolkningen i de skandinaviske lande mener, at virksomheder bør være ansvarlige over for mere end blot sine aktionærer (Beckmann & Morsing, 2006: 14). Hvis CSR spiller en vigtig rolle for virksomhedens omdømme, er det således et paradoks at forbrugerne rent faktisk ikke ved hvilke virksomheder, der er socialt ansvarlige. Det er jo de færreste forbrugere, der fx læser virksomhedernes årsrapporter, og via denne kommunikationskanal når virksomhederne ikke ud til de danske forbrugere.

Ydermere står de danske virksomheder også overfor legitimitetsrisici, da de kan risikere at få den helt modsatte effekt, hvis de kommunikerer for offensivt om deres gode gerninger. Dette har skabt grobund for begrebet "the self promoter's paradox" (Morsing & Schultz, 2006: 147).

En anden grund, til at virksomhederne skal være påpasselige med kommunikation af CSR-tiltag er, at der er en risiko for at udgifterne til en sådan kampagne overstiger omkostningerne forbundet med selve CSR-aktiviteterne. Derfor kan virksomhederne risikere at deres gode CSR-intentioner giver bagslag og tiltrækker kritik fra medierne. Et eksempel på, hvordan CSR-kommunikation kan risikere at få den modsatte effekt er den amerikanske tobaksgigant Philip Morris, som brugte 75 millioner dollar på CSR-aktiviteter, hvilket blev positivt modtaget af medierne, men kun lige indtil det kom frem at virksomheden havde brugt 100 millioner dollars på at markedsføre aktiviteterne (Morsing, 2003: 145). Dog er det vigtigt at understrege, at det selvfølgelig er nødvendigt, at virksomhederne bruger ressourcer på markedsføringen for at kunne skabe opmærksomhed om virksomhedens CSR-initiativer - men det er en fin balancegang.

Overordnet set er det således interessant at diskutere, som det også tidligere er pointeret, hvorledes virksomheder i dag bør forholde sig til disse paradokser som unægtelig ligger i arbejdet med kommunikation af CSR – noget jeg vil komme nærmere ind på i analysedelen.

3.4.4 Autokommunikation

Virksomheder står i dag overfor mange udfordringer; en af disse er et øget behov for at markere sig som noget særligt på markedet for på denne måde at udvikle en distinkt og genkendelig virksomhedsprofil (Christensen, 1994: 9). Christensen udtrykker, at uden en profil eller veldefineret identitet, så vil virksomheden forsvinde i mængden og derved miste sit eksistensgrundlag.

Når en virksomhed kommunikerer eksternt fx via reklame, så søger den at ramme et bredt spekter af interessenter, bl.a. aktionærer, eksisterende og potentielle kunder og fremtidige medarbejdere. Formålet med virksomhedens eksternt rettede kommunikation er at positionere organisationen i interessenternes bevidsthed for at opnå salg, men også i høj grad for at skabe et godt omdømme samt en genkendelig og unik virksomhedsprofil. Derfor er det vigtigt, at virksomheden sørger for, at budskabet i den eksterne kommunikation afspejler virksomheden selv og dens medarbejdere. Dette betyder at den eksterne kommunikation ikke kun er med til at skabe opmærksomhed hos det eksterne publikum, men at kommunikationshandlingen virker tilbage igen mod afsender, som er organisationen selv. Dette fænomen kaldes autokommunikation og bygger på det faktum, at enhver kommunikator på en gang er både afsender og modtager af kommunikationsbudskaber (Christensen, 1994: 173). Derfor er det afgørende for organisationen at anerkende og betragte virksomhedens ansatte som en vigtig interessentgruppe, da de netop er nogle af de mest dedikerede og passionerede modtagere af det budskab, virksomheden kommunikerer (Morsing, 2006b: 171). Ved at kommunikere signalerer organisationen overfor investorer, medarbejdere og andre interne publikummer, at den er på rette kurs. I dette tilfælde betragtes reklamen som et statussymbol snarere end et salgsmiddel og formår derved at skabe en intern effekt i virksomheden (Christensen, 1994: 171).

Kommunikationen omkring et reklamebudskab kan derfor anses som værende en selvreferentiell identifikationsproces, der er tæt forbundet med den interne kommunikation. Faktisk har man i de seneste år set en tendens, hvor flere reklamer har fået en mere auto-kommunikationel drejning uden direkte reference til salg og produkt, og et eksempel på dette kunne være en reklame med et inkorporeret CSR-budskab, fx de tv-reklamer som er brugt som empiriske eksempler i dette speciale.

Corporate CSR communication, i.e. communication that is designed and distributed by the company itself about its CSR efforts, profoundly influences the willingness of managers and employees to identify with their workplace. (Morsing, 2006b: 171)

Hvis organisationen eksternt kommunikerer om sine CSR-initiativer, kan det have en dobbeltvirkende effekt, idet virksomhedens værdier og normer samtidig manifesteres internt i organisationen, og på denne måde kan være med til at motivere virksomheden indadtil.

Den selvreferentielle identifikationsproces, som kan ligge i reklamer, er bestemt interessant at fundere yderligere over i forbindelse med CSR-kommunikation. CSR som autokommunikation kan nemlig være en effektiv kommunikativ strategi for virksomheden til at nå dens medarbejdere på.

3.5 Teoriernes anvendelse

Som det kan ses ovenfor har den teoretiske del tre overordnet fikspunkter. Derudover kan det bemærkes, at jeg især trækker på det teoretiske fundament omkring CSR-kommunikation udviklet af Morsing, Schultz & Nielsen. Grunden til dette valg er, at jeg dels finder forskningen og funderingerne interessante og relevante for diskussionen af specialets problemstilling, dels ønsker at udfordre nogle af de opstillede teser, som også nævnt i indledningen. Endeligt understreger dette fokus den generelle vægt på det kommunikative aspekt i arbejdet med CSR, som jeg ønsker at ligge i specialet.

KAPITEL IV

PRÆSENTATION AF CASE-VIRKSOMHEDER

4. Introduktion til case-virksomheder

Den næste del af specialet vil være en kort introduktion af de tre case-virksomheder, som jeg senere vil belyse yderligere i min egentlige analyse. Jeg har valgt at bruge henholdsvis Danske Bank, Danske Spil og DONG Energy som casestudier i denne afhandling. Præsentationen af de nævnte case-virksomheder vil indeholde en kort introduktion til virksomheden samt en præsentation af virksomhedens CSR-profil. Jeg har udvalgt netop disse tre virksomheder på baggrund af, at de har visse fællestræk og forskelle som gør dem interessante at sammenligne. Derudover har de alle en prominent status i dansk erhvervsliv, som gør dem særligt spændende og relevante at eksplorere.

Danske Bank, Danske Spil og DONG Energy er tre af Danmarks største og mest synlige virksomheder. I en imagemåling fra 2007 lavet af Reputation Institute kunne man finde alle tre virksomheder på en rangliste over virksomheders omdømme i Danmark. Danske spil lå på en 14. plads, DONG Energy på en 20. plads og på 27. pladsen lå Danske Bank (Tholstrup, 2007: 4). En af bevæggrundene for at vælge netop disse tre case-virksomheder er deres kendte brands i Danmark – vi kender dem alle sammen, og vi har formodentlig alle sammen en eller anden holdning til dem eller deres aktiviteter.

Udover ovenstående så befinder de tre virksomheder sig i forskellige situationer, hvor fællestrækket dog er, at deres omverden og derved konkurrencesituation ser betydelig anderledes ud end tidligere. Den øgede konkurrence på markedet samt den store offentlige bevågenhed har derfor fået virksomhederne til at spille på andre parametre, såsom CSR, når kunderne skal tiltrækkes, og stakeholders generelt skal tilfredsstilles. Alle tre case-virksomheder arbejder således med social ansvarlighed, og de har alle en distinkt CSR-profil. I valget af case-virksomheder til mit speciale har jeg især fokuseret på virksomheder, som har en lidt anderledes og innovativ tilgang til CSR-kommunikation. Danske Bank, Danske Spil og Dong Energy har som nogen af de første virksomheder i Danmark valgt at informere/reklamere om deres CSR-initiativer på tv. Denne form for direkte kommunikation gør dem særligt relevante at bruge i dette speciale. Reklamerne adskiller sig nemlig fra den mere ”traditionelle” danske tilgang til

CSR-kommunikation, som ofte foregår via virksomhedernes hjemmesider, årsrapporter og lignende.

Fordelen ved multiple cases er, at der vil kunne skabes en kritisk og flersidet vinkel på både teori og virkelighed. Jeg vil med disse cases forhåbentlig kunne danne mig et generelt overblik over deres direkte CSR-kommunikationsstrategier.

4.1 Case 1 – Danske Bank

Den Danske Landmandsbank blev etableret i 1871, og allerede i 1910 var banken Skandinavien's største bank. Den Danske Landmandsbank forblev den største bank i Danmark, og de næste 30 år var en periode karakteriseret af vækst og udbygning af filialnettet (Danske Bank, 2009a). I 1976 skiftede Den Danske Landmandsbank navn til Den Danske Bank. Et navn der igen blev ændret i år 2000 til Danske Bank. Som en indirekte følge af liberaliseringen fusionerede Den Danske Bank, Handelsbanken og Provinsbanken i 1990 til en stor bank. Ydermere var 2007 året, hvor BG Bank, der blev en del af koncernen i 2001, smeltede sammen med Danske Bank til én bank. Denne sammensmeltning har haft stor betydning for Danske Bank og har resulteret i en stærkere markedsposition på det danske marked (Danske Bank, 2009a).

Danske Bank er i dag stadig Danmarks største bank med cirka 6000 medarbejdere, 394 afdelinger, ni finanscentre, seks landbrugscentre og 1000 hæveautomater fordelt bredt over hele landet. Koncernen tilbyder danske og internationale kunder en bred vifte af rådgivning og konkrete bankydelser. Banken betjener cirka 2,2 millioner privatkunder samt en betydelig del af erhvervslivet og de offentlige institutionelle virksomheder i Danmark (Danske Bank, 2009b).

4.2.1 Danske Banks CSR-profil

Danske Bank har i en årrække arbejdet med samfundsmæssigt ansvar og har derfor en klar defineret CSR-politik. Denne politik bygger på koncernens fem kerneværdier: Ordentlighed, engagement, tilgængelighed, kompetence og værdiskabelse. ”Virksomheden ønsker at sikre en ordentlig behandling af sine interessenter, minimere eventuelle påvirkninger på miljøet og bidrage til gensidigt fordelagtige økonomiske resultater baseret på et socialt og samfundsmæssigt ansvar” (Danske Bank, 2009c).

I 2006 etablerede Danske Bank en CSR-afdeling, der har til opgave at definere bankens overordnede CSR-strategi samt at implementere den i virksomheden. Målet er, at CSR er i centrum for alt, hvad Danske Bank foretager sig, og det samfundsmæssige ansvar skal således være en integreret del af virksomhedens rutiner og beslutninger i dagligdagen. Der er i 2008 defineret tre kerneområder i Danske Banks nye CSR-strategi: 1) De vil bestræbe sig efter at højne den finansielle forståelse i samfundet, 2) tage klimaudfordringen op og 3) udvide CSR relaterede HR-programmer internationalt (Danske Bank, 2009d). Ydermere er Danske Bank, som en af de første danske virksomheder begyndt at lave specifik CSR-afrapportering. De seneste år har virksomheden udgivet en CSR-rapport samt en CSR Fact Book. CSR-rapporten er bygget op omkring fire essentielle fokusområder for banken: kunder, medarbejdere, miljø og samfund (Danske Bank, 2009d).

Derudover blev Danske Bank i 2007 medlem af FN's Global Compact, et frivilligt initiativ om virksomheders sociale ansvar. Dette tiltag viser bankens seriøse CSR-engagement, og de har til formål at indarbejde Global Compacts 10 principper i forhold til menneskerettigheder, arbejdsmiljø, miljøet og anti-korruption (Danske Bank, 2009d).

4.2 Case 2 – Danske Spil

Danske Spil er Danmarks største udbyder af spil om penge. Virksomheden blev stiftet i 1948 under navnet Dansk Tipstjeneste, og i 2006 skiftede virksomheden navn til Danske Spil A/S. Koncernen består i dag af moderselskabet Danske Spil A/S og datterselskabet Dansk Automatspil A/S (Danske Spil, 2009a).

80 % af aktierne i koncernen Danske Spil er statsejet, mens henholdsvis Danmarks idrætsforbund og Dansk Gymnastik og Idrætsforeninger hver ejer 10 procent. Danske Spils overskud bliver hvert år kanaliseret tilbage i det danske samfund, hvor det er folketetinget, der beslutter fordelingen af virksomhedens overskud. I de senere år har overskuddet udgjort ca. 1,6 milliarder kroner om året eller, som altså udelukkende går til gode formål (Danske Spil, 2009b).

Spillemyndigheden under Told & Skat fører opsyn og kontrol med Danske Spil. De fører tilsyn med sikkerheden omkring spillene ved udformningen og godkendelse af spilleregler, fordelingen af præmierne samt beregningen af statsafgiften. Ydermere

ønsker koncernen et godt forhold til befolkningen og pressen, hvilket iflg. Danske Spil betyder, at virksomhedens kommunikation med offentligheden er åben og ærlig, når det drejer sig om forretningen og spillene (Danske Spil, 2009b).

Endvidere har Danske Spil statsligt spillemonopol i Danmark. Der har den seneste tid været en del polemik omkring monopolet, og om hvorvidt det er lovligt eller ej. På spilområdet gælder det dog, at hvert EU land må fastholde et spillemonopol, hvis monopolsituationen udnyttes til at bekæmpe ludomani. Den britiske konkurrent Ladbrokes rejste sag mod virksomheden, da skatteministeriet afviste at imødekomme en ansøgning om tilladelse til at udbyde spil i Danmark. Ladbrokes tabte sagen, men fortsætter kampen mod Danske Spils monopol og har ført sagen videre i Højeste Ret. Ydermere har EU-kommissionen i flere år haft kig på statslige spillemonopoler rundt omkring i Europa herunder det danske spillemonopol. Fremtiden er derfor usikker, hvad angår Danske Spils statsmonopol (Kragh, 2008).

Det seneste år er der skruet op for en intens markedsføringskampagne hos Danske Spil. Kampagnen skal være med til at sikre monopolvirksomhedens store markedsandele til trods for den skrappe konkurrence i fremtiden. Iflg. Danske Spil selv, så har lanceringen af deres corporate-kampagne til formål at fortælle den danske befolkning, hvad Danske Spil er for en virksomhed, og hvad de kan. Som objektiv beskuer, kan man dog hæfte sig ved, at timing af dette falder sammen med en klar og bemærkelsesværdig intensivering af konkurrenceforholdene på det danske spillemarked og altså et øget pres fra de udenlandske bookmakere.

4.2.1 Danske Spils CSR-profil

Ifølge Danske Spil, er det vigtigt for dem at levere kvalitetsspil, som er underholdende og spændende, uden at skabe afhængighed. Kravene til ansvarlighed øges konstant, og det gælder især når man taler om risikoprodukter. Spil kan netop kategoriseres som et risikoprodukt, da disse kan have en negativ virkning på forbrugeren og skabe spilleafhængighed (Danske Spil, 2009c). Derfor har Danske Spil valgt at indgå et tæt samarbejde med Center for Ludomani i bekæmpelsen af spilleafhængighed. Virksomheden sætter en ære i at drive en spillevirksomhed til stor glæde for kunderne, men altså inden for socialt ansvarlige rammer, så forbrugerne har adgang til spil under

kontrollerede former. Tilsvarende lever virksomhedens udbud af produkter op til de internationale spilleorganisationers etiske retningslinjer (Danske Spil, 2009b).

CSR spiller derfor en væsentlig rolle hos virksomheden og står højt på dagsordenen. Implementeringen af Danske Spils CSR-politik var en af hovedprioriteterne i forretningsplanen for 2008. Dette betyder bl.a., at de har nedsat en arbejdsgruppe, der i samarbejde med Rambøll Management skal få den nye politik implementeret. Spillene og spillerne kommer først, når der bliver arbejdet med CSR (Danske Spil, 2009c). I forbindelse med det øgede fokus på spillemonopolet og på spilleafhængighed mener Danske Spil, at det er essentielt at have en helt klar CSR-strategi. Som en del af deres nye CSR-politik har virksomheden lanceret en corporate-kampagne, hvori der er flere integreret CSR-budskaber (Danske Spil, 2009d).

4.3 Case 3 – DONG Energy

DONG Energy er et integreret energiselskab med ledende markedspositioner i Danmark og i Nordeuropa. Koncernen er et aktieselskab, hvor den danske stat er hovedaktionær. Gennem de senere år har DONG Energy flyttet sit fokus fra at være naturgaskilde, engrossælger, efterforsker, samt gas- og olieproducent, til at blive et integreret energiselskab med aktiviteter i hele værdikæden (DONG Energy, 2009a).

DONG Energy blev i 1972 etableret som Dansk Naturgas A/S. Navnet blev allerede året efter ændret til Dansk Olie og Naturgas A/S, senere til DONG i år 2002, og i 2006 til DONG Energy A/S, som vi kender det i dag. Virksomheden blev skabt for at være et førende selskab indenfor udviklingen af energiaktiviteter i Danmark, og koncernen har ekspanderet betragteligt gennem vækst og en masse opkøb i Europa. De mest markante opkøb skete i 2005, hvor DONG erhvervede 5 danske energiselskaber: Elsam, Energi E2, Nesa, KE Holding og Frederiksberg Elnet (DONG Energy 2009b).

Efter årtusindeskiftet har markedssituationen for DONG Energy ændret sig markant. En liberalisering af markedet indenfor energisektoren har betydet helt nye udfordringer for virksomheden. Kort beskrevet er virksomheden gået fra monopol til marked, fra monofuel til multifuel, fra dansk til europæisk og fra offentlig eje til børsnotering. Disse ændringer af markedsvilkårene har bl.a. haft betydning for, hvordan DONG Energy håndterer sit samfundsmæssige ansvar. Desuden kan man hævde, at det også kan være

en af bevæggrundene for, at DONG Energy i højere grad end tidligere ønsker at synliggøre sine CSR-aktiviteter (DONG Energy, 2009c).

DONG Energy er i dag en af Nordens førende energikoncerner med cirka 5000 medarbejdere, og virksomheden er baseret på fremskaffelse, produktion, distribution, handel med og salg af energi samt relaterede produkter i Nordeuropa. Virksomheden er organiseret i fire forretningsområder med ansvar for produktion af el og varme, efterforskning og produktion af olie og gas, distribution af el og gas samt handel med el, gas og relaterede produkter på engrosmarkederne (DONG Energy, 2009d).

4.3.1 DONG Energys CSR-profil

Som energivirksomhed og som medlem af samfundet bliver DONG Energy konstant konfronteret med aktuelle problemstillinger, som det er nødvendigt at tage stilling til. Derfor arbejder virksomheden med social ansvarlighed, og hos DONG Energy er ansvarlig adfærd højt prioriteret. ”Vi bestræber os på at levere energiløsninger, som er både økonomisk, miljømæssigt og socialt ansvarlige”⁷. Endvidere har DONG Energy valgt at afrapportere deres samfundsmæssige ansvar. I 2008 blev deres anden ansvarlighedsrapport udgivet med ambitiøse CSR-mål i fremtiden. Rapporten er bygget op omkring fire indsatsområder: Klima, miljø, kunder og medarbejdere. Ansvarlighedsrapporten repræsenterer virksomhedens værdier og holdning til, hvor og hvordan de tager et samfundsmæssigt ansvar (DONG Energy, 2009d).

DONG Energy blev i 2006 medlem af FN's 'Global Compact' og arbejder løbende med at fremme og integrere de ti principper i deres forretningsstrategier. Virksomheden arbejder målrettet og strategisk med CSR og har i denne forbindelse etableret to komitéer: En komité for ansvarlighed og identitet samt en komité for kvalitet, sundhed, sikkerhed og miljø (DONG Energy, 2009e).

⁷ <http://www.dongenergy.com/DA/Ansvarlighed/Ansvarlighed.htm>

KAPITEL V

EMPIRISK ANALYSE

5. Empirisk analyse og diskussion af case-virksomheder

I den følgende del vil jeg analysere og diskutere de tre case-virksomheder dels ved at inddrage de interviews, der er foretaget med dem, dels ved at bruge virksomhedernes tv-reklamer som empiriske eksempler. Dette vil jeg sammenholde med teorien og diskutere case-virksomhederne enkeltvis. Endeligt vil jeg i den sidste del af afsnittet opsummere og sammenfatte resultaterne af de tre case-virksomheder for at skabe en overordnet og generel forståelsesramme for strategisk direkte kommunikation af CSR for dermed at kunne besvare specialets problemspørgsmål.

5.1 Danske Bank

I det følgende afsnit vil jeg belyse den kontekst, hvori Danske Bank opererer og udfører sine CSR-aktiviteter. Endvidere vil jeg i lyset af mit interview med koncernen berøre bankens CSR-kommunikation – dette gælder såvel hensigten som udfaldet af et empirisk eksempel på direkte CSR-kommunikation, nemlig Danske Banks tv-reklame.

5.1.1 Danske Banks operationelle rammer og betingelser

Danske Bank har længe engageret sig i div. CSR-initiativer, men i 2006 begyndte banken for alvor at arbejde strategisk med deres sociale ansvar. Koncernen lancerede en ny CSR-politik, som var blevet udarbejdet af deres nyoprettede CSR-sekretariat, hvis overordnede ansvar i banken er at koordinere, systematisere, opstille CSR-mål for fremtiden samt at afrapportere om virksomhedens CSR-engagement. Således forsøger koncernen bevidst at inkorporere CSR i den daglige forretningsgang samt at kommunikere om dette til deres stakeholders. I lyset af tilsvarende udvikling i det omkringliggende samfund har Danske Bank gennemgået en isomorfisk proces, idet banken med sit CSR-engagement gør det, der i omverdenen betragtes som legitimt og som 'sund forretningsfornuft' (Matten & Moon, 2008: 411-412). I denne sammenhæng er der tale om mimetisk isomorfi, idet Danske Bank lader sig inspirere af, hvordan andre virksomheder arbejder med CSR. I forhold til Danske Banks CSR-engagement stemmer dette således fint overens med, at mange andre banker også engagerer sig i CSR, har

ansat CSR-medarbejdere, oprettet CSR-afdelinger, integreret CSR-politikker osv. (Morsing & Beckmann, 2006: 124). Ydermere er det her relevant at nævne, at Danske Bank har valgt at arbejde med Corporate Responsibility (CR) i stedet for den mere gængse term Corporate Social Responsibility (CSR). Denne beslutning kan være en indikation af, at Danske Bank ønsker at modellere sig efter andre succesfulde virksomheder, der arbejder med CSR, og i denne sammenhæng er det interessant at bemærke at Novo Nordisk også arbejder med termen CR. Måske har Danske Bank fundet inspiration hos en anden dansk virksomhed, som i øvrigt bliver betragtet som en af de virksomheder, der er længst fremme, når det gælder arbejdet med CSR.

Ligesom andre virksomheder, der arbejder med CSR, er også Danske Bank underlagt særlige forventningsstrukturer, som knytter sig til deres aktiviteter – herunder også deres frivillige CSR-aktiviteter. Som finansiel organisation er der ikke nødvendigvis noget særligt oplagt område, de bør engagere sig i, for at vise de er socialt ansvarlige, som det fx er tilfældet med min anden case-virksomhed DONG Energy, der helt naturligt interesserer sig for miljøet. For stakeholders kan det således være svært at forholde sig til CSR i forhold til den finansielle sektor, og hvad denne 'bør' gøre inden for området.

Et konkret eksempel på et af bankens CSR-initiativer, som alligevel har en form for relevans til deres virksomhedsaktiviteter, er deres program om Finansiell Forståelse. Programmet har til formål at hjælpe især børn og unge med at blive bedre til at styre deres privatøkonomi. I Danske Bank koncernen mener de nemlig, at "en højere grad af viden og finansiell forståelse er afgørende for en fortsat stabil økonomisk vækst i vores samfund"⁸). Som en del af dette program har banken lanceret en sjov og lærerig hjemmeside for børn i alderen 5-7 år. Hjemmesiden Pengeby.dk er et computerspil, hvor børn gennem leg får større forståelse for økonomi. Dette CSR-initiativ er et tydeligt eksempel på, at Danske Bank benytter sig af strategisk filantropi – altså godgørenhed med henblik på at få fremtidige kunder i banken. Dog skal det nævnes, at Danske Bank har valgt ikke at lade deres logo fremgå på hjemmesiden Pengeby.dk, hvilket bekræfter deres mere implicitte kommunikationsform. Dette eksempel viser ydermere, at Danske Bank tager et filantropisk ansvar, og således befinder koncernen sig i øverste lag af

⁸ <http://www.danskebank.com/da-dk/CSR/samfund/finansiell-forstaelse>

Carrolls CSR-pyramide (Carroll, 1991: 42). Danske Bank har således valgt at fokusere deres CSR-indsats på det filantropiske ansvar.

Endvidere mener jeg, at en af grundene til, at Danske Bank har taget dette initiativ, er for at skabe det, som Porter & Kramer (2006) kalder 'shared value'. Det er iflg. dem vigtigt at:

Each company must select issues that intersect with its particular business [...]. The essential test that should guide CSR is not whether a cause is worthy but whether it presents an opportunity to create shared value – that is, a meaningful benefit for society that is also valuable to the business. (Porter & Kramer, 2006: 84)

Danske Banks program for Finansiell Forståelse søger at skabe shared value, idet programmet både gavner samfundet såvel som virksomheden. Jo mere de sociale initiativer, ligesom koncernens program for Finansiell Forståelse, relaterer til virksomhedens forretningsområde – fokuseret filantropi, jo større mulighed er der også for at få økonomiske fordele ud af det sociale engagement, samtidig med at virksomheden differentierer sig fra konkurrenterne (Porter & Kramer, 2002: 59).

Trods Danske Banks forsøg på at skabe shared value, mener jeg stadig, at mange af virksomhedens tiltag indenfor CSR kan karakteriseres som værende let dekomblede aktiviteter, idet de ikke helt formår at være en integreret del af virksomhedens daglige drift og således let ville kunne frakobles uden større betydning (Weaver, Treviño & Cochran, 1999).

Et andet vigtigt element i Danske Banks operationelle kontekst er den nuværende finanskrisen, som potentielt kan have en stor indflydelse på organisationens CSR-aktiviteter. Som nævnt ovenfor anser jeg langt de fleste af virksomhedens CSR-aktiviteter for let dekomblede, dvs. de ikke er af afgørende betydning for virksomhedsdriften, og derfor let kan blive sorteret fra i en krisetid, hvor der kun skal bruges ressourcer på absolut det nødvendige. På samme måde kan man sige, at banker generelt i disse tider skifter status i samfundet i lyset af regeringens hjælpepakke⁹; de er

⁹ Folketinget vedtog lovpakken, hvor staten ubetinget garanterer simple kreditorers krav mod tab i pengeinstitutter i Danmark. Danske Bank er sammen med en række andre danske banker med i den garantiordning, som den danske stat underskrev den 5. oktober. Ordningen løber i to år og skal sikre indlån og simple fordringer i danske pengeinstitutter.

nu dem, der tager i mod hjælpen, og det kan derfor virke paradoksalt, hvis de samtidigt investerer i sociale initiativer i omverdenen. I forbindelse med finanskrisen synes jeg, det er relevant at inddrage Cambell (2007), der har opstillet nogle institutionelle tendenser, der viser, hvornår virksomheder kan forventes at være socialt ansvarlige. Her taler Cambell om vigtigheden af en sund økonomisk operationel kontekst, og man kan derfor stille spørgsmålstejn ved, om Danske Banks CSR-strategi vil gå uforandret igennem finanskrisen.

5.1.2 Danske Banks CSR-kommunikation

Danske Banks benytter sig af både indirekte og direkte kommunikationsstrategier, når det gælder formidling af deres CSR-tiltag. Dog efterstræber banken hovedsageligt at kommunikere på en mere konservativ og indirekte måde – i hvert fald iflg. virksomheden selv:

Vi vil selvfølgelig altid gerne svare på spørgsmål og fortælle om vores CSR-initiativer, men egentlig er vores strategi, at vi ikke ønsker at være *meget* opsøgende i forhold til det. Vi vil hellere kendes for at gøre mere, end vi siger, og vi vil helst ikke fanges i den omvendte situation, hvor vi går ud og siger en helt masse, som vi ikke kan leve op til [...]. Når vi har noget at vise, jamen så vil vi også rigtig gerne gøre det og fortælle om det. Men vi vil meget nødtigt gå ud og fortælle og komme med en masse hensigtserklæringer, som vi ikke kan leve op til. Vores kommunikation foregår lidt på den konservative måde, kan man vel næsten sige. (Tina Obel Lope, Danske Bank)

Ovenstående citat er fint i tråd med mange andre danske virksomheders forbeholdenhed omkring direkte eksplicit CSR-kommunikation. Det stemmer ligeledes overens med Morsing, Nielsen & Schultz forslag om en tredelt CSR-kommunikationsstrategi, hvor man kun bør kommunikere direkte til elite-interessenter, og hvor man overfor andre interessenter skal benytte en indirekte kommunikationsstrategi, hvor kommunikationen foregår gennem en tredjepart.

Endvidere understøtter nedenstående citat Danske Banks bevidsthed om deres CSR-kommunikation overfor interessenterne, og det er tydeligt, at de har gjort sig overvejelser om hvilke kommunikationskanaler, de skal bruge for at ramme forskellige målgrupper:

Vi har defineret en primær målgruppe, som består af medarbejdere, kunder, investorer, professionelle - og så til en hvis grad beslutningstagere. Den kommunikation, som foregår via CR-rapporten og CR-hjemmesiden, har vi defineret en målgruppe til, som er erhvervskunder. Til vores private kunder har vi et kundemagasin, som ligger i alle Danske Banks filialer, og vi har også et andet blad, der hedder Danske Plus, som bliver sendt ud til vores Plus-kunder. I disse blade er der fokus på lokale historier og eksempler på CSR-initiativer. Så vi prøver altså at målrette vores kommunikation om CSR til den enkelte gruppe. (Tina Obel Lope, Danske Bank)

En af de forretningsbetingelser, som banken er underlagt, er, at den har en bred berøringsflade, hvilket ses i ovenstående citat. Banken har et bredt spekter af interessenter, og en væsentlig del af den danske befolkning har en eller anden relation til banken, om det være sig gennem privat økonomi, forsikring, pension eller andet.

På trods af Danske Banks ønske om at føre en mere indirekte og implicit CSR-kommunikationsstrategi, så har koncernen dog som en af de første danske virksomheder valgt at lancere en tv-reklame med et inkorporeret CSR-budskab. Dette er i direkte modsætning til det, Tina Obel Lope udtrykker som bankens opfattelse og ønske om konservatisme jf. ovenstående citat, og tv-reklamen er et tydeligt eksempel på, at virksomheden også bruger direkte og eksplicitte former for CSR-kommunikation. Danske Banks tv-reklame er uden tvivl den mest offensive og direkte form for markedsføring af CSR, som koncernen har benyttet sig af.

Trods ovennævnte eksempel på direkte CSR-kommunikation kan man argumentere for, at Danske Bank fortsat følger den gængse danske tendens i form af en relativ defensiv kommunikationsstrategi og en implicit tilgang. Således fremgår det klart af interviewet med banken, at det ikke er koncernens hensigt at kommunikere offensivt og direkte til forbrugerne – dette til trods for at Danske Bank har en hel afdeling dedikeret til CSR. Som nævnt tidligere er denne tilgang til CSR-kommunikation helt i tråd med Morsing, Nielsen & Schultz CSR-kommunikationsmodel. Iflg. dem anses det nemlig at være risikabelt at kommunikere direkte til forbrugerne, da virksomheden kan komme til at fremstå som en selvtilfreds og selvforherligende organisation. Noget kan derved tyde på, at Danske Banks CSR-afdeling har 'læst på lektien', når det drejer sig om strategisk kommunikation af CSR. Tilsvarende har Tina Obel Lope, som er ansat i koncernens

CSR-sekretariat, en klar ide om, hvordan man bedst kommunikerer om CSR til de danske forbrugere:

[...]Vi har nemlig kigget på, om det er en god ide at reklamere aggressivt om CSR, men har aldrig selv lavet undersøgelser. Derimod kender jeg selv til nogle undersøgelser, som vi indirekte tager udgangspunkt i, og som viser, at i forhold til andre lande så har danskere en forholdsvis lav kvalmetærskel i forhold til reklamer om CSR. Det vil altså sige, at virksomheder generelt skal være forsigtige med at gå ud at markedsføre sig for meget på deres CSR-profil. Dette er udgangspunktet for vores grundholdning til, hvordan man skal kommunikere, og hvordan, vi synes, man kan skabe troværdighed omkring CSR projektet. (Tina Obel Lope, Danske Bank)

Ovenstående udtalelse viser igen tydeligt, at Danske Bank søger at have en diskret og implicit tilgang til CSR-kommunikation.

5.1.2.1 Direkte CSR-kommunikation i praksis – et empirisk eksempel

I følgende afsnit vil jeg kort belyse et eksempel på Danske Banks direkte CSR-kommunikation. Som tidligere nævnt handler det om deres tv-reklame (jf. bilag 4), hvor banken informerer om, at de udbyder studielegater til studerende, der skal studere i udlandet. Koncernen ser det som en investering i fremtiden både for de studerende og samfundet, da de studerende får mulighed for at udvide deres horisont og erfaringer samt hjembringe ny viden til det danske samfund. Det er denne fortælling om de mange studielegater, der bliver udbudt hvert år, som Danske Bank ønsker at formidle direkte gennem en tv-reklame, som i efteråret 2007 rullede over de danske tv-skærme.

Tv-reklamen varer 50 sekunder, og på det denotative¹⁰ plan følger vi en ung mandlig dansk studerende, som indledningsvis befinder sig i Kastrup lufthavn. Vi følger hans vej gennem lufthavnen, hans ombordstigning på et fly, der flyver rundt om kloden, og senere hen når han ankommer til destinationen - den store vide verden. Vi ved ikke, hvor han skal hen, men vi ved, at det er en pulserende storby, idet der gennem reklamen vises symboler fra nogle verdens metropoler, som fx Big Ben i London og skyskrabere i New York.

¹⁰ Det denotative plan henviser til det, vi konkret ser, altså en konkret beskrivelse af reklamen.

Det er en tempofyldt reklame, og gennem hele denne visuelle rejse fortælles det med voice-over, hvordan og hvorfor Danske Bank støtter studerende, der gerne vil læse i udlandet. Grunden hertil er iflg. reklamen, at det vigtigste råstof i Danmark er hovedet og evnen til at bruge det. Banken støtter herved studerende, der rejser ud i verden og indhenter ny viden hjem til Danmark. Gennem den konnotative¹¹ læsning af reklamen kan man udlede, at banken er en socialt ansvarlig bank, der ønsker at bidrage til udviklingen af det danske videnssamfund. Endvidere er der også et internationalt element i reklamen, som får banken til at fremstå som visionær og udfarende i ordets bedste forstand. CSR-budskabet er tydeligt, og Danske Bank fremstår som filantropisk og ansvarlig agerende overfor det danske samfund.

5.1.2.2 Danske Banks tv-reklame i en kommunikativ CSR-kontekst

Danske Bank er som tidligere nævnt en af de få virksomheder i Danmark, der har valgt at benytte en direkte CSR-kommunikationsform gennem en tv-reklame, og koncernen har som beskrevet ovenfor udarbejdet en reklamefilm med et inkorporeret CSR-budskab. Der er ingen tvivl om, at tv-reklamen er en af de mest offensive former for CSR-kommunikation, som banken har benyttet sig af. Selvom det overordnede budskab i reklamen er rettet mod en relativ snæver målgruppe (studerende på videregående uddannelser), så er der stadig et andet kommunikationsbudskab i tv-reklamen, et budskab der søger at profilere Danske Bank som en socialt ansvarlig virksomhed. Dette budskab henvender sig til alle seere af reklamen og rammer derfor en meget bred gruppe af interessenter – om end det er skjult bag en opfordring til seeren om at gribe til handling (ansøgning af legat) - og på denne måde legitimeres CSR-budskabet. Koncernkommunikationsdirektør Steen Reeslev udtrykte i et interview fra 2006, at formålet med lanceringen af tv-reklamen er følgende:

Selv om vi har mange ansøgere, vil vi gerne sikre os, at alle får chancen for at søge legaterne. Og det er et forholdsvist nyt tiltag, så vi skal gøre opmærksom på det, og her er TV-reklamer et godt middel. Samtidig vil vi gerne gøre opmærksom på, at vi i vores CSR-strategi giver omkring 80 mio. kr. til samfundet og dermed tegne et mere nuanceret billede af banken. (www.business.dk/article/20060412/nyhedsoversigt/104120273)

¹¹ Det konnotative niveau er hvad, vi udleder af reklamen, og hvordan vi opfatter den. Dvs., hvad den signalerer, og hvordan de anvendte redskaber bliver modtaget af modtager.

Med udtalelsen bekræfter Steen Reeslev, at et af formålene med tv-reklamen er at gøre seerne opmærksom på det sociale ansvar, som Danske Bank tager. Især sidste del af citatet illustrerer, at organisationen bevidst via direkte kommunikation forsøger at ændre opfattelsen hos forbrugerne ved at benytte CSR som et led i deres forretningsstrategi.

Trods ovennævnte udtalelse viste det sig efter mit interview med banken, at der ikke var klar enighed om, hvad formålet med deres tv-reklame er. Tina Obel Lope udtrykte en anden holdning, der ikke er i overensstemmelse med det, Steen Reeslev tidligere har udtalt:

Vores tv-reklame om studielegater har vi opfattet som en investering, men også som et forsøg på at få gjort opmærksom på os som arbejdsgiver. Den ligger på kanten af det, som vi opfatter som social ansvarlighed. Vi har været synlige for at få nogen til at søge legaterne, men det var absolut ikke hovedhensigten at profilere os som en social ansvarlig bank. (Tina Obel Lope, Danske Bank)

I linje med ovenstående argumentation ser jeg ligesom Steen Reeslev et tydeligt CSR-budskab i Danske Banks tv-reklame om studielegater, som Tina Obel Lope dog klart forsøger at nedtone under interviewet. Hun siger implicit, at grunden til, de overhovedet kommunikerer om deres CSR-engagement, er grundet et ydre pres fra omverdenen, herunder især medierne, om større indsigt i bankens aktiviteter:

Skiftet i måden at kommunikere på kommer af større efterspørgsel og interesse for CSR. Løbende er der kommet flere initiativer indenfor CSR i koncernen, som der er kommet et behov for at skabe en ramme for. Disse tiltag afspejler selvfølgelig også den generelle CSR-udvikling internationalt. Man oplever en tendens, hvor kunder, medarbejdere og investorer sætter større fokus på CSR. Vi har valgt at afrapportere for at være mere transparente; dette er især vigtig overfor vores professionelle brugere, så de kan se, hvad vi gør og så vurdere os ud fra det. Vi har som sagt valgt ikke at være særlig aggressive i forhold til at markedsføre os på vores CSR-profil. Vi har selvfølgelig fået flere "produkter" på hylderne indenfor CSR. Men ellers tror jeg meget at den opmærksomhed, der har været på Danske Bank og vores CSR-aktiviteter, egentlig kommer med, at vi får flere og flere henvendelser fra medierne, som har opdaget vi laver noget. På denne måde har medierne været med til at skabe det her billede af, at vi nu er meget synlige og åbne omkring vores CSR-tiltag. (Tina Obel Lope, Danske Bank)

På baggrund af Tina Obel Lopes ovenstående udtalelse mener jeg, at Danske Banks måde at kommunikere på omkring social ansvarlighed i virkeligheden kan siges at være reaktiv frem for proaktiv. Tina Obel Lope siger ligefrem, at banken lader medierne komme til dem, og at det er mediernes skyld, at de er 'kendte' for deres CSR-engagement. Man kan virkelig stille spørgsmålstegn ved, om denne kommunikationsstrategi måske ikke er *for* reaktiv i forhold til den dynamiske verden, vi lever i. På denne måde lader koncernen medierne være agenda-sættere, og de kan derfor risikere, at der leveres et CSR-budskab og en dagsorden, som ikke ønskværdig. Generelt forekommer Tina Obel Lope tvetydig gennem hele interviewet, idet hun på den ene side anerkender udviklingen af CSR, men på den anden side alligevel ikke helt udtrykker ønske om at følge med. Hun siger ikke, at de bevidst direkte og eksplicit kommunikerer om CSR, men hun underspiller derimod budskabet af fx tv-reklamen. Samlet set kan det i lyset af dels tv-reklamen, dels Tina Obel Lopes og Steen Reeslevs udtalelser virke som om, der er en smule uklarhed i organisationen omkring deres CSR-kommunikationsstrategi.

5.2 Danske Spil

I specialets næste del ønsker jeg at anskueliggøre de markedsbetingelser, Danske Spil er underlagt som spilleudbyder i Danmark. Ydermere vil jeg belyse virksomhedens strategi i forhold til CSR-kommunikation, og dels vil jeg inddrage mit kvalitative interview med Karen Minke fra Danske Spil, dels vil jeg bruge deres tv-reklame som empirisk eksempel på direkte markedsføring af CSR.

5.2.1 Danske Spils operationelle rammer og betingelser

Danske Spil har altid arbejdet med social ansvarlighed i form af deres støtte til det lokale foreningsliv i Danmark. En af hovedprioriteterne i virksomhedens forretningsplan i 2008 var implementeringen af Danske Spils nye CSR-politik. Når der i virksomheden arbejdes med CSR, er der fokus på spillene og spillerne, idet Danske Spil betragter ansvarligheden i spillene som det vigtigste. Med et øget fokus på Danske Spils spillemonopol og på spilleafhængighed er det essentielt for virksomheden at have en helt klar CSR-strategi. Som statsejet virksomhed er Danske Spil utvivlsomt underlagt nogle helt andre institutionelle mekanismer end de andre case-virksomheder, og således opererer Danske Spil under markedsbetingelser, hvor staten og statsregulering ikke er til at komme udenom. Danske Spils overskud bliver som tidligere nævnt hvert år

kanaliseret tilbage i det danske samfund, og i 2009 blev overskuddet fordelt til forskellige landsdækkende frivillige organisationer som fx julemærkefonden, Dansk Røde Kors, Red Barnet etc. (Berlingske Tidende, 20. jan. 09). Denne donation af Danske Spils overskud til frivillige organisationer er pejlemærket i virksomhedens CSR-engagement, og derved arbejder Danske Spil iflg. Carroll (1991) i det øverste lag af CSR-pyramiden – nemlig med det filantropiske ansvar. Således fokuserer virksomheden på det filantropiske ansvar i deres arbejde med CSR i form af donationer.

Når man taler om CSR og Danske Spil er det vigtigt, at have i mente, at virksomhedens produkter kan karakteriseres som risikoprodukter, idet der er en vis sandsynlighed for, at spil kan skabe spilleafhængighed hos forbrugerne. Derfor kan produkterne i visse sammenhænge blive associeret med noget negativt og farligt. Således er der som spilleudbyder i Danmark unægteligt et paradoks i at profilere sig som en socialt ansvarlig virksomhed.

Som spilleudbyder i Danmark er vi lovmæssigt forpligtet til at være socialt ansvarlige. Det vigtigste for os er at udbyde spil på en ansvarlig måde. Derfor har vi fx sat beløbsgrænser og indskudsgrænser for, hvor meget man må spille for. Dette tiltag er til for at sikre, at folk ikke bliver spilleafhængige og ender med at stifte en kæmpe gæld og må gå fra hus og hjem. Dette er vores måde at udøve CSR på overfor vores spillere. Derudover har vi også et tæt samarbejde med Dansk Ludomani forening. Igen er det vigtigt at understrege, at det er os pålagt at udbyde spil på denne måde. Sidst men ikke mindst er der jo tipsmidlerne; alt det overskud vi giver til mange forskellige foreninger rundt om i Danmark. Her kommer vi jo virkelig samfundet til gode. (Karen Minke, Danske Spil)

Som ovenstående citat pointerer, arbejder Danske Spil ikke alene frivilligt med CSR, men det er faktisk også påkrævet, at de tager et socialt ansvar. Iflg. europæisk lovgivning skal virksomheden pga. arbejdet med risikoprodukter være med til at bekæmpe ludomani i Danmark for at opretholde monopolsituationen. Således har Danske Spil også et socialt ansvar, som er juridisk funderet. Det er i denne sammenhæng vigtigt at inddrage Carrolls (1991) juridiske dimension i CSR-pyramiden, hvor det forventes, at virksomheden følger nationale og internationale lovgivninger og retningslinjer for ansvarlig virksomhedsdrift.

Endvidere er konkurrencesituationen på markedet, hvor Danske Spil opererer, også værd at nævne, da virksomheden den seneste tid har oplevet en øget konkurrence fra udenlandske bookmakere. Danske Spils timing for lanceringen af deres tidligere nævnte corporate kampagne bliver således lanceret på et tidspunkt, hvor konkurrencen er på sit højdepunkt, og hvor Danske Spils monopol er under kritik i medierne. I den forbindelse udtaler Karen Minke følgende:

[...]På papiret har vi monopol endnu, men lovgivningen bliver hver dag brudt af de udenlandske bookmakere, der henvender sig til danske kunder via hjemmesider og annoncer. Derfor har skatteministeren også ved flere lejligheder sagt, at der skal kigges på lovgivningen. Så mon ikke vi en gang næste år får en ændring – og dermed et mere liberalt spillemarked. (Karen Minke, Danske Spil).

Timing for monopolvirksomhedens intense markedsføringskampagne falder sammen med en klar og bemærkelsesværdig intensivering af konkurrenceforholdene på det danske spillemarked, og måske kan CSR-aktiviteterne for Danske Spil medvirke til en langsigtet opbygning af legitimitet for virksomheden. Som nedenstående citat viser, er der flere faktorer, der har haft indflydelse på Danske Spils CSR-kommunikation.

Vi synes, at bestemt at CSR-kommunikation er blevet et vigtigt parameter i hele denne politiske diskussion, hvor mange for os relevante emner diskuteres flittigt. Det er emner som, hvorvidt der skal være monopol på markedet, og hvor mange spilleudbydere man skal have i Danmark[...]. Også ludomani er blevet en væsentlig del af dagsordenen i pressen. Generelt er der meget stort bevidsthed omkring CSR lige nu, og som Danmarks eneste lovlige spilleudbyder er vi i høj grad styret af pressen i forhold til ludomani. Vi er simpelthen nødt til at forholde os proaktivt emnet, ligesom vi også er nødt til at få folk til at forstå, at pengene – altså vores overskud - går til gode formål. Det er disse to budskaber, der skal komme tydeligst frem i vores kommunikation. (Karen Minke, Danske Spil)

Ovenstående citat viser også, at Danske Spil er klar over, at deres monopolsituation er i fare samtidig med, de anerkender den risiko, der er forbundet med spil. Dette er med til at danne grundlag for deres lancering af deres corporate kampagne fyldt med CSR-budskaber, og som Campbell (2007) udtrykker det, så er organisationer generelt mere villige til at agere socialt ansvarlige og kommunikere om dette, hvis konkurrencen intensiveres (Campbell, 2007: 953). Endelig kan man argumentere for, at Danske Spil

ved at investere i arbejdet med CSR ligeledes investerer i deres troværdighed, hvilket især kan være vigtigt for organisationer, som har at gøre med risikoprodukter.

5.2.2 Danske Spils CSR-kommunikation

Danske Spil har altid engageret sig i socialt ansvarlige aktiviteter, men først for nyligt er de begyndt at fortælle omverdenen om deres CSR-engagement; ”Det er os pålagt, at vi skal udbyde spil på en socialt ansvarlig måde. Det nye er, at vi er begyndt at kommunikere det ud til befolkningen” (Karen Minke, Danske Spil). Som nævnt ovenfor er der et øget fokus på spilleafhængighed og Danske Spils spillemonopol – altså øget offentlig bevågenhed, og i den sammenhæng er det vigtigt for virksomheden at have implementeret en helt klar CSR-kommunikationsstrategi.

Danske Spil bruger mange forskellige kommunikationskanaler til at berette om deres CSR-aktiviteter, og som en del af deres nye CSR-politik har de lanceret en markedsføringskampagne med specielt fokus på virksomhedens CSR-engagement. Som en del af denne kampagne har Danske Spil lavet en tv-reklame med et inkorporeret CSR-budskab, som henvender sig direkte til den danske befolkning. Tv-reklamen vil blive yderligere beskrevet i et senere afsnit.

Den kommunikationsstrategi, som Danske Spil anvender i forhold til deres CSR-aktiviteter og herunder især lanceringen af deres tv-reklame med et inkorporeret CSR-budskab, er i direkte modstrid med den kommunikationsmodel Morsing, Nielsen & Schultz (2004) anbefaler de danske virksomheder at følge. Iflg. deres analysemodel skal CSR-kommunikation foregå indirekte overfor den brede befolkning. Danske Spil har valgt at benytte en anden strategi, og via deres tv-reklame kommunikerer virksomheden således direkte til et bredt spekter af interessenter, herunder også kunder og befolkningen.

Endvidere udtaler Karen Minke, at det især er medierne, som styrer tingene; ”som Danmarks eneste lovlige spilleudbydere er vi i høj grad styret af pressen i forhold til ludomani, og at pengene går til gode formål” (Karen Minke, Danske Spil). Man kan i denne forbindelse argumentere for, at med en mere proaktiv tilgang og en direkte kommunikation af CSR-aktiviteter så er Danske Spil i højere grad selv være med til at styre den offentlige dagsorden i forhold til deres tiltag inden for CSR. Dog skal

virksomheden selvfølgelig være opmærksom på og bevidst om de legitimitetsrisici, der er forbundet med CSR-kommunikation. Virksomheden kan nemlig ved at kommunikere for offensivt og direkte om CSR få den modsatte effekt end tilstræbt – det som Morsing & Schultz referer til som ”the self promoters paradox” (Morsing & Schultz, 2006: 147).

5.2.2.1 Direkte CSR-kommunikation i praksis – et empirisk eksempel

I følgende afsnit vil jeg rette fokus mod et direkte kommunikationseksempel på CSR fra Danske Spils side. Som nævnt ovenfor blev der som en del af virksomhedens nye corporate-kampagne bl.a. lavet en tv-reklame, som blev vist på de danske tv-kanaler og derved nåede ud til den brede danske befolkning. Tv-reklamen varer 60 sekunder og er blevet vist på de danske tv-kanaler i 2008¹².

Tv-reklamen starter i sort-hvidt format, og rent denotativt føres tv-seeren indledningsvis tilbage til 1949, hvor den første gevinst blev udbetalt hos Danske Spil. Herefter fokuseres der på at definere Danske Spil og det, som virksomheden står for. Dette gøres ved adskillige ordspil i forbindelse med virksomhedens navn. Der bliver spillet på og klargjort, at det udelukkende er en *dansk* virksomhed og en helt særlig *dansk* model, hvilket betyder, at mange millioner kroner skifter hænder hver eneste dag, uden at der er tale om kriminel aktivitet. Derimod havner pengene i de rigtige hænder, og Danske Spil støtter således ”alt det, de andre ikke støtter” (citater fra Danske Spils tv-reklame). Det, som iflg. reklamen gør denne såkaldte danske model til noget helt særligt, er tipsmidlerne, som er ”den pulje der vinder, hver gang du taber” (citater fra Danske Spils tv-reklame). Seerne bliver oplyst om, at 60% af omsætningen i Danske Spil udbetales som gevinster, men derudover er der stadig masser af penge, der kommer ind, hvilket gør, at virksomheden har mulighed for at støtte gode formål i det danske samfund, fx den lokale fodboldklub. Herefter sker der et vendepunkt i reklamen, og der bliver sagt ”nu synes du sikkert vi lyder lidt selvglade, men det kan du selv være, for dem der ejer Danske Spil er nemlig dig og mig” (citater fra Danske Spils tv-reklame). Reklamen ender med at vise en stor samlet gruppe mennesker som symbol på, at det er os alle sammen, der er ejer Danske Spil.

¹² Reklamen kan også ses på Danske Spils hjemmeside (<http://www.danskespil.dk/>).

På det konnotative niveau er der utrolig mange symboler i reklamen på danskhed og fællesskaber, som vi danskere let kan genkende. Fx ses flere gange en muselmalet skål med jordbær og fløde, ligesom også det lokale foreningsliv i form af sportsklubber bliver portrætteret flere gange. Med sine mange direkte informationer om omfanget af deres CSR-aktiviteter, så er reklamen et fint eksempel på eksplicit kommunikation af det sociale ansvar, som Danske Spil påtager sig i samfundet. Deres kommunikative hensigt bekræftes desuden via en kampagnebeskrivelse, som jeg er kommet i besiddelse af. Her er tre ud af fire kommunikationsmålsætninger direkte relateret til CSR: Danske Spil er til glæde og gavn, Danske Spils overskud går til gode formål, Danske Spil støtter det de andre ikke vil/støtter de små ting (Danske Spil, Corporate branding 2008, bilag 3).

5.2.2.2 Danske Spils tv-reklame i en kommunikativ CSR-kontekst

Ambitionen med Danske Spils nye kommunikationsindsats er at lave en kampagne, der er anderledes og skaber opmærksomhed, men som iflg. Danske Spil ikke må kunne forveksles med ”køb et spil” (Danske Spil, 2009d). Kampagnens mål, herunder tv-reklamens, er at fortælle omverdenen, hvem Danske Spil er, og hvad de kan. Danske Spil arbejder med risikoprodukter, hvilket betyder, at de muligvis kan være en smule i ’bad standing’ hos danske forbrugere. Ved at lancere en tv-reklame med et inkorporeret CSR-budskab kan virksomheden derved være med til at gøre alle deres interessenter opmærksomme på virksomhedens stærke CSR-profil. Dette kan således være med til at gøre Danske Spil mere troværdige samt mere modstandsdygtige i tilfælde af, at de kommer ud i et medieuvejr eller anden form for kritik.

Med lancering af tv-reklamen, hvori Danske Spil prøver at få seerne til at føle sig som medejere af virksomheden, forsøger de at ramme danskerne lige i hjertet og ultimativt få dem til at spille hos Danske Spil i stedet for hos de udenlandske bookmakere. Tv-reklamens indirekte budskab er, at ved at spille hos dem er danskerne rent faktisk med til at investere i det danske samfund. Danske Spil har som statsejet virksomhed, hvor overskuddet udelukkende går til gode formål i samfundet, et ’unique selling point’, der gennem deres nye kampagne skal udnyttes. Således er dette en hel enestående situation, som ikke kan sammenlignes med de andre cases. Derudover er Danske Spils produkter rettet mod en meget bred målgruppe, som Karen Minke udtrykker således:

Vores målgruppe er jo i princippet hele Danmarks befolkning; målgruppen er jo nærmest undefinerbar, da den er så bred. Den dækker spillere, nye kunder, alle de idrætsforeninger, vi støtter osv. Vores medarbejdere er en anden målgruppe, som er dækket ind via andre kanaler. Vi har bl.a. et personaleblad med fokus på CSR, så de bliver informeret på anden vis. (Karen Minke, Danske Spil)

Ovenstående citat viser, at Danske Spil gennem deres tv-reklame ønsker at ramme et meget bredt spekter af interessenter. Virksomheden er således opmærksom på, at en tv-reklame er en af de mest offensive og direkte måder at kommunikere på og derfor vil have den største effekt samt mulighed for at nå ud til hele målgruppen. Citatet viser også, at Danske Spil bruger andre kommunikationskanaler, når det drejer sig om at kommunikere til deres medarbejdere. Dog er det i denne sammenhæng relevant at nævne, at når virksomheder kommunikerer eksternt, fungerer de på en gang som både afsender og modtager af kommunikationsbudskabet, hvilket er hvad Christensen (1994) kalder autokommunikation. Således kan Danske Spils tv-reklame også være med til at bidrage positivt til virksomhedskulturen samt motivere virksomheden indadtil, og derved bliver medarbejderne en vigtig modtager af den direkte CSR-kommunikation.

Som tidligere nævnt mener Morsing, Nielsen & Schultz (2004), at en af grundene til, at det er for risikabelt at kommunikere direkte til forbrugerne, er, fordi virksomheder med for offensiv kommunikation kan komme til at fremstå som selvtilfredse og selvhøjtidelige. Dette formår Danske Spil at imødekomme ved at forholde sig ironisk til denne holdning, som må siges at være Jantelovs-inspireret. Således siges der direkte i deres tv-reklame, at: ”nu synes du sikkert vi lyder lidt selvglade, men det kan du selv være, for dem der ejer Danske Spil er nemlig dig og mig”.

Endeligt er det også vigtigt at nævne, at Danske Spil har lavet en masse undersøgelser i forbindelse med lanceringen af deres corporate branding-kampagne. De har bl.a. haft en masse dybdegående interviews samt fokusgrupper både inden og efter lanceringen af deres tv-reklame, hvor deltagerne udviste en åben og positiv holdning overfor direkte CSR-kommunikation. Derudover viser en af deres undersøgelser, at Danske Spils tv-reklame har haft en positiv effekt på de adspurgtes opfattelse af virksomheden, og at de tilsvarende kunne lide selve tv-reklamen (jf. bilag 3). Dette indikerer således, at direkte kommunikation af CSR-initiativer ikke nødvendigvis er en ’dårlig’ strategi for danske virksomheder.

Vi har lavet masser af undersøgelser, der viser, at det ville være en god ide at reklamere omkring de gode formål, vi støtter. Vi har bl.a. afholdt en masse fokusgrupper. Jeg kan fortælle en lille anekdote fra én af vores fokusgrupper, som faktisk indkapsler resultatet ret godt. Vi fortalte til gruppen, at 1,6 milliarder kroner gik til gode formål, og så var der en fyr, som lidt skeptisk sagde, at hvis vi virkelig gjorde det, så ville vi da sige det... eller rettere vi burde! Det har hjulpet os meget til at forstå vigtigheden af, at vi skal komme ud med vores gode budskab. Jeg er helt sikkert på, at de danske forbrugere er blevet mere klar til direkte CSR-kommunikation end de var for blot fem år siden. Generelt er det jo så populært at skilte med, at man støtter gode formål, så det er meget underligt, at der ikke flere virksomheder der gør det. (Karen Minke, Danske Spil)

Ovenstående citat viser, at Danske Spil er blevet bevidste om, at de kan få mere ud af det, de investerer, hvis også de fortæller om det, hvilket lanceringen af deres nye corporate kampagne er et tydeligt eksempel på. Citatet og undersøgelsen mere generelt indikerer en udvikling, som viser, at danskerne, i forhold til tidligere undersøgelser (jf. RQ 2004), i højere grad er åbne overfor en mere offensiv og direkte CSR-kommunikation (se bilag 3), i hvert fald når drejer sig om Danske Spil. Efter Danske Spils positive feedback på deres tv-reklame stiller de sig spørgende overfor, hvorfor ikke flere danske virksomheder reklamerer direkte. Den direkte kommunikation lader til at kunne betale sig, og danskerne var ikke skeptiske eller kritiske, når det gjaldt Danske Spils tv-reklame. Danske Spil har derved kvalitative og kvantitative undersøgelser til at understøtte ideen om, at virksomheder godt med fordel kan benytte en direkte CSR-kommunikationsstrategi.

5.3 DONG Energy

I det følgende afsnit ønsker jeg at belyse DONG Energys operationelle kontekst. Endvidere vil jeg inddrage nøglecitater fra mit interview med CSR-konsulent, Helene May Vibholt samt bruge DONG Energys tv-reklame som empirisk eksempel på direkte CSR-kommunikation.

5.3.1 DONG Energys operationelle rammer og betingelser

For DONG Energy er social ansvarlig adfærd højt prioriteret i virksomheden, og de arbejder derfor seriøst med at inkorporere CSR i deres daglige forretningsgang. Der er ingen tvivl om, at de markedsbetingelser DONG er underlagt har stor indflydelse på virksomhedens måde at bedrive CSR på. Tilstedeværelsen af meget store

energikoncerner i Danmarks nabolande har været en central begrundelse for det politiske ønske om at sikre et stærkt dansk baseret energiselskab. Med fastholdelsen af et vist statsligt ejerskab af DONG ligger der et klart og tydeligt signal om, at DONG Energy skal handle på en samfundsmæssigt ansvarlig måde, og især i kraft af virksomhedens dominerende stilling i forhold til det danske marked. Endvidere er der i det danske samfund også særlige forventningsstrukturer, DONG er underlagt som den største energikoncern i Danmark.

Således har ændringer af markedsvilkårene herunder også liberaliseringen af markedet inden for energisektoren bl.a. haft betydning for, hvordan DONG Energy håndterer og kommunikerer sit samfundsmæssige ansvar. I den forbindelse kan man ligeledes hævde, at det kan være en af bevæggrundene for, at DONG Energy i højere grad end tidligere ønsker at synliggøre sine CSR-aktiviteter. Energikoncernens måde at bedrive CSR på er gået fra en mere implicit CSR-tilgang til nu at være mere eksplicit i sin form.

Vi er et selskab, der har udviklet os enormt, og fokus på branchen har ændret sig meget. Hvis vi går blot 3-4 år tilbage, så bestod vi af små regionale selskaber, og der var ikke nogen af disse selskaber, som hele Danmarks øjne hvilede på. Man skal heller ikke mange år tilbage, hvor vi fungerede på monopolvilkår. Altså er vi et selskab, der har ændret os meget ligesom også vores markedssituation har gjort det; det er en helt anden type virksomhed, vi er i dag. Nu er vi én stor organisation, som har stor indflydelse på miljøet, og som pga. vores størrelse ofte kommer under befolkningens og mediernes kritiske lup. (Helene May Vibholt, DONG Energy)

Som det også fremgår af ovenstående citat, er DONG Energy meget bevidst omkring den negative indflydelse, virksomheden har på miljøet. Således befinder energikoncernen sig i en risikoindustri, idet DONG er en af de virksomheder i Danmark, der forurener og påvirker miljøet mest. Ved at DONG Energy engagerer sig i CSR og eksplicit og åbent kommunikerer om CSR-aktiviteter og mål for fremtiden skaber de en stærk socialt ansvarlig virksomhedsprofil, som kan give mulighed for få øget goodwill hos interessenterne.

I forbindelse med DONG Energy kan man tale om mimetisk isomorfi i forhold til virksomhedens ønske om at opnå legitimitet fra omverdenen og fremstå som succesfuld. Således har energikoncernen lade sig inspirere af andre virksomheders arbejde med

social ansvarlighed, og energikoncernen har som mange andre store danske virksomheder ansat CSR-konsulenter, integreret CSR-politikker i deres virksomhedsstrategi samt udgivet ansvarlighedsrapporter (DiMaggio & Powell, 1991: 66). Derudover blev DONG i 2006 medlem af Global Compact¹³ og har siden arbejdet med at få implementeret Global Compacts 10 nøgleprincipper¹⁴ i deres daglige virksomhedsdrift. I denne forbindelse er der således tale om koerciv isomorfi (DiMaggio & Powell, 1991: 69), idet koncernen gennem denne ordning forpligter sig til at følge Global Compacts retningslinjer.

5.3.2 DONG Energys CSR-kommunikation

Energikoncernen DONG har længe arbejdet med samfundsmæssigt ansvar, og CSR er således et vigtigt parameter i virksomhedens overordnede strategi. DONG Energy har revurderet sin kommunikationsform, og særligt i forhold til deres CSR-praksis er der sket ændringer i kommunikationen. De ændrede markedsvilkår kan være en af bevæggrundene for, at koncernen har besluttet at være mere eksplicitte i deres tilgang til CSR. Virksomheden arbejder i forbindelse med CSR med den tredobbelte bundlinje, og det er essentielt for dem at få CSR integreret i den daglige drift.

Vi mener hos DONG Energy, at det ikke handler om, hvordan virksomheder bruger deres CSR-profil, men hvordan de laver deres profil. Altså hvordan vi gør det, vi er sat i verden for at gøre. Og dét handler om, hvordan vi i alt, hvad vi gør, håndterer den indvirkning vi har socialt, økonomisk og miljømæssigt. Vores ønske er, at når vi taler om CSR, så er det ikke en marketing-aktivitet, men derimod en integreret del af, hvordan vi driver virksomheden. (Helene May Vibholt, DONG Energy)

I takt med at DONG har integreret CSR i virksomheden, er der samtidig sket en udvikling i den måde, de kommunikerer om deres CSR-engagement på. Energikoncernen bruger forskellige kommunikationskanaler alt afhængig af, hvilken målgruppe de søger at ramme.

Når vi taler om en målgruppe for vores CSR-kommunikation, så kigger vi på vores stakeholder-billede. Hvem er det, vi ser som vores stakeholders; investorer, kunder, medierne. Vi laver forskellige tiltag alt afhængig af

¹³ FN's Global Compact er et strategisk politisk initiativ for virksomheder, som sigter mod at tilpasse deres aktiviteter og strategier til 10 grundlæggende principper fra internationalt vedtagne konventioner inden for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljøbeskyttelse og korruptionsbekæmpelse. (<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>)

¹⁴ <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>

hvilke interessenter, vi skal kommunikere til. (Helene May Vibholt, DONG Energy)

Således er det tydeligt at DONG Energy i deres kommunikationsfokus søger at kommunikere til et meget bredt spekter af interessenter, hvor det handler om at indgå tætte, langsigtede og gensidige relationer med alle virksomhedens stakeholders.

[...]Derudover så har vi en ansvarlighedsrapport, som vi i min afdeling står for at udarbejde, som skal være troværdig og signalere åbenhed. Vi arbejder meget seriøst med det, og i næste års rapport vil man kunne finde kommentarer fra stakeholders. Vi mødes ret tit med stakeholders og sørger generelt for at have en løbende dialog. Vi er meget bevidste om vigtigheden af dialog, så vi har en ide om, hvad der rør sig. (Helene May Vibholt, DONG Energy)

DONG Energys tv-reklame, som vil blive beskrevet i følgende afsnit, er et klart eksempel på, at koncernen har valgt at benytte sig af en direkte strategi overfor deres interessenter. Dette er som nævnt tidligere i modstrid med den måde Morsing, Nielsen & Schultz (2004) anbefaler de danske virksomheder at kommunikere om CSR-tiltag på.

5.3.2.1 Direkte CSR-kommunikation i praksis – et empirisk eksempel

I dette afsnit ønsker jeg at beskæftige mig med et helt konkret eksempel på direkte kommunikation af CSR. Dette mener jeg, at DONGs tv-reklame, som kørte på de danske kanaler i efteråret 2008, er et rigtig godt eksempel på¹⁵.

Denne 1 minut og 25 sekunders lange tv-reklame omhandler 'energi i forandring', som også er reklamens slogan. I begyndelsen af reklamen bliver tv-seeren på det denotative niveau præsenteret for en masse visuelt smukke billeder af dansk natur, bl.a. skov, vand og scenarier fra forskellige årstider. Herefter kommer der et vendepunkt, og tonen skifter en anelse og går fra at være udelukkende idyllisk til mere faktuel. Det visuelle går fra naturreportager til storby og menneskeskabt teknologi, og således præsenteres seeren for en række produkter, som kræver en form for energi, fx biler, vaskemaskiner, elektrisk lys etc. Sideløbende på lydsporet introduceres tilskueren for en masse fakta omkring, hvordan verden er i forandring. Det betyder bl.a. iflg. reklamen, at kloden på sigt ikke kan holde til vores stigende energiforbrug. Som der bliver sagt i reklamen er

¹⁵ Reklamen kan ses via dette link samt bilag 4:
(<http://www.dongenergy.dk/privat/energiforum/energiiforandring/Pages/energiiforandring.aspx>).

der altså "...grund til forundring, men mest til forandring". Det sidste vendepunkt i reklamen er, når vi igen går fra storbyteknologi tilbage til de oprindelige naturbilleder, og overgangen vises i form af billeder af et DONG kraftværk og vindmølleparker. De præsenterede fakta informerer seeren om at DONG Energy som hele Danmarks energiselskab står for 1/3 af CO² udledningen i Danmark, og at de derfor også har et ansvar for at gøre noget ved at formindske udledningen.

På det konnotative niveau anerkender virksomheden således, at de har et samfundsmæssigt ansvar, som strækker sig udover det lovmæssige. Set fra et CSR-perspektiv er der altså en klar erkendelse af det ansvar, som følger med, når man er 'hele Danmarks energiselskab'. DONG Energys langsigtede mål er klart at kunne levere energi uden CO² i fremtiden.

5.3.2.2 DONG Energys tv-reklame i en kommunikativ CSR-kontekst

Tv-reklamen er utvivlsomt et eksempel på direkte CSR-kommunikation; DONG Energy tager et miljø- og samfundsmæssigt ansvar, som rækker udover de generelle lovkrav, og dette ansvar har de valgt at kommunikere eksplicit omkring. Dette viser samtidig, at DONG Energy har integreret alle fire lag i CSR-pyramiden (Carroll, 1991) i deres virksomhedsstrategi, men at deres fokus især er filantropisk ansvarlighed.

Nu er vi jo en stor virksomhed, som har stor indflydelse på miljøet. Det er derfor helt naturligt, at vi laver flere reklamer med CSR-fokus. Energi er en branche, der er utrolig spændende i dag, ligesom det også er et tema, der diskuteres vidt og bredt. Før i tiden ikke var lige så spændende for folk at følge med, men der er super meget opmærksomhed på vores branche nu om dage, hvilket betyder, at vi er tilsvarende mere markante i mediebilledet. (Helene May Vibholt, DONG Energy)

Ovenstående citat er fuldstændig i overensstemmelse med budskabet i deres tv-reklame; DONG Energy anerkender det ansvar, der er forbundet med at være en af Danmarks mest forurenende virksomheder. Derfor er det naturligt for dem at være eksplicite omkring de CSR-tiltag, de tager i forhold til at forbedre situationen. Endvidere er energikoncernen godt klar over, at de let kan risikere at komme i medieuevej, idet de jo i høj grad er udsatte pga. deres forurenende branche. Dette er en af bevæggrundene for, at virksomheden ønsker at gøre alle deres interessenter opmærksomme på deres stærke CSR-profil. Dog er det i denne forbindelse vigtigt at nævne 'the self promoter paradox'

(Morsing & Schultz, 2006: 147), idet DONG ved for offensiv og direkte markedsføring kan risikere at få den helt modsatte effekt og dermed komme i medieuvejr.

Det er tydeligt, at DONG Energy gennem deres tv-reklame prøver at nå ud til alle deres interessenter, herunder også virksomhedens egne ansatte. For en så stor virksomhed som DONG vil virksomhedens 5000 ansatte unægtelig være en vigtig interessentgruppe, og kommunikationen omkring et reklamebudskab kan i dette tilfælde anses som en selvreferentiel identifikationsproces, der er tæt forbundet med DONGs interne kommunikation. Således har virksomhedens tv-reklame en auto-kommunikationel drejning, hvor der ikke er direkte reference til salg, og dette kan være med til at manifestere virksomhedens værdier internt i organisationen. Tilsvarende kan give en stolthed hos medarbejderne over at arbejde i DONG, hvis de oplever, at der er positiv omtale i fx medierne.

Endeligt er det tydeligt, at DONG Energy gennem deres eksplicitering af CSR-aktiviteter i høj grad afspejler et ønske hos virksomheden om at opnå legitimitet i samfundet.

Der var engang, hvor virksomheden forventes at opføre sig lovligt, og så længe man overholdte loven, så var det ok. I dag skal man ikke længere opføre sig lovligt, men man skal opføre sig legitimt. Og hvad er legitimt? Det er der, hvor det, man gør, falder sammen med det, dine stakeholders forventer af dig. Det gælder om at arbejde på at få omverdenen til at forstå, hvad det er man rent faktisk gør, hvis man mener, at de har misforstået noget. Og man må selv flytte sig, hvis dagsorden har gjort det. (Helene May Vibholt, DONG Energy)

Ovenstående citat indikerer, at energikoncernen nu oplever et stigende pres fra omverdenen om en mere synlig og udtalt artikulering af deres CSR-initiativer, hvilket er en af årsagerne til DONGs mere direkte og eksterne CSR-markedsføring. Der er ingen tvivl om, at koncernen gør dette i håbet om at opnå øget legitimitet fra omverdenen, hvilket DONG Energy bl.a. kan opnå gennem de tidligere nævnte isormorfiske processer.

Endeligt er det værd at nævne, at DONG Energy også har lavet div. undersøgelser omkring direkte kommunikation af deres samfundsmæssige ansvar. Dog er virksomhedens undersøgelser desværre ikke offentlige tilgængelige. Men noget kan tyde

på, at de har haft succes med at kommunikere direkte, idet de har lavet op til flere tv-reklamer med et inkorporeret CSR-budskab.

5.4 Sammenkobling

Jeg vil i den følgende del sammenkoble og opsummere resultaterne af min analyse af de tre anvendte case-virksomheder og derved diskutere afhandlingens overordnede tema - direkte strategisk kommunikation af CSR i danske virksomheder.

5.4.1. CSR-engagement

Danske Bank, Danske Spil og DONG Energy er alle socialt ansvarlige virksomheder, der arbejder strategisk med at få implementeret CSR i deres daglige forretningsgang. De tre case-virksomheder har således både et økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk ansvar - alle fire dimensioner i Carrolls (1991) CSR-pyramide. Dog er der ingen tvivl om, at når det gælder arbejdet med CSR, så har alle tre virksomheder valgt at fokusere deres indsats øverst i pyramiden, og således beskæftiger de sig mest med det filantropiske ansvar – et filantropisk CSR-fokus der minder meget om den amerikanske tilgang til social ansvarlighed.

5.4.2 Stakeholder-fokus i case-virksomhederne

Det er tydeligt, at case-virksomhedernes kommunikationsfokus har ændret sig til ikke længere kun at være rettet mod shareholders men derimod alle stakeholders. Der er ingen tvivl om, at stakeholder-fokus i høj grad har indvirkning på, hvordan de danske virksomheder vælger at kommunikere i dag. Således handler de tre case-virksomheder på basis af et stigende pres fra omverdenen om en mere synlig CSR-strategi, og derved ønsker både Danske Bank, Danske Spil og DONG Energy at kommunikere til et bredt spekter af interessenter, som de søger at tilfredsstille - alle tre case-virksomheder har dermed et stakeholder-fokus. Med deres tv-reklamer med et inkorporeret CSR-budskab har Danske Bank, Danske Spil og DONG Energy således mulighed for at ramme en meget bred gruppe af interessenter, og man kan sige, at de med en direkte strategi søger at imødekomme konkrete krav om øget transparens fra fx forbrugere, medarbejdere og underleverandører – for blot at nævne nogle få stakeholders.

5.4.3 Eksplicit CSR-tilgang

Som nævnt tidligere findes der forskellige måder at bedrive CSR på, og der skelnes mellem en implicit og en eksplicit tilgang (Matten & Moon, 2008). I Danmark har tendensen hidtil været en CSR-praksis, som falder ind under den implicite og indirekte tilgang til social ansvarlighed. Ved at benytte institutionel teori antager jeg, at institutioner, herunder historiske og lovmæssige omstændigheder, er med til at danne rammer for handling, og derved også måden danske virksomheder arbejder med deres CSR-engagement på. Det er således essentielt at nævne den danske velfærdsstat, som allerede varetager mange områder inden for CSR, og som således har haft stor betydning for den danske måde at beskæftige sig med CSR på. Med den danske stat som hovedansvarlig for sociale ydelser i samfundet kan man argumentere for, at det ikke på samme måde som fx i USA har været nødvendigt for den danske befolkning at tage stilling til CSR.

Til trods for ovenstående ser man indenfor Europa, herunder Danmark, et begyndende skift i måden at bedrive CSR på - en facon der minder om den amerikanske CSR-praksis. Danske Bank, Danske Spil og DONG Energy er alle eksempler på virksomheder, der foretager sig dette skift hen mod en mere eksplicit og direkte CSR-tilgang. I forbindelse med denne ændring i måden at bedrive CSR på i Danmark kan man stille spørgsmålstegn ved, om bevæggrundene for dette skyldes, at den danske velfærdsstat er formindsket, og der på den måde er flere ting, der bliver betragtet som en del af virksomhedernes ansvar. Dette kommer bl.a. til udtryk i fx flere private sygehuse, virksomheder der tilbyder deres medarbejdere private sygeforsikringer etc. Således kan man argumentere for, at Danmark er blevet et land, hvor der i højere grad end tidligere er brug for, at virksomhederne tager et socialt medansvar i samfundet, hvilket nu har ført til en mere eksplicit CSR-tilgang i nogle danske virksomheder.

Som tidligere konstateret henviser neoinstitutionel teori til, at man fx i stigende grad ser CSR på skoleskemaet og på agendaen til bestyrelsesmødet. Dette understreger, at CSR i den grad er i gang med at legitimeres i det danske samfund – hvilket kan tyde på, at de danske virksomheder bør genoverveje deres CSR-kommunikationsstrategi. Endvidere stemmer dette også overens med, at der iflg. DiMaggio og Powell (1991) er tendens til isomorfi i et organisationsfelt, dvs. at organisationer bliver mere og mere ensartede med hensyn til strukturelementer og procedurer. Vi har i de anvendte case-virksomheder set

eksempler på de forskellige former for isomorfi, som i høj grad er med til at strømline de danske virksomheders arbejde med CSR. Endvidere understøtter den nye vedtagne lov om eksplicitering af samfundsmæssigt ansvar som tidligere nævnt ændringen hen imod en mere eksplicit CSR-tilgang og kræver nu, at de danske virksomheder skal være mere synlige omkring deres CSR-engagement. Der er her interessant at notere sig, at denne ændring mod mere eksplicit CSR i Danmark rent faktisk er lavet i form af regulatoriske strukturer. Dvs. at det ikke er som i USA, hvor den eksplicitte tilgang i høj grad er initieret af virksomhederne selv. Således bekræfter regeringens handlingsplan, at der utvivlsomt er en god bid vej endnu for mange virksomheder, som har brug for et ekstra skub.

Endvidere er det interessant at finde ud af, om denne form for ”amerikanisering” af den danske CSR-tilgang kan få de danske virksomheder til at fremstå i et bedre lys samt give dem en mulig konkurrencemæssig fordel. På baggrund af min analyse af de tre anvendte case-virksomheder mener jeg bestemt, at dette kan være en mulighed. For at bruge Danske Spil som eksempel, så har de netop lavet en konkret undersøgelse, der viser, at deres direkte eksplicitte CSR-kommunikation har haft positiv indflydelse på virksomhedens image. Dvs., at virksomheden med fordel har kunnet bruge en direkte strategi.

5.4.4 CSR-kommunikation i danske virksomheder

Som nævnt ovenfor er man i Danmark begyndt at se skift mod en mere eksplicit og direkte CSR-praksis. Dog mener Morsing & Schultz (2006), at ”Danish companies need to address the demands for explicit CSR communication strategies in a new and more subtle way than their US counterparts” (Morsing & Schultz, 2006: 28). Således mener de stadigvæk, at en mere diskret og implicit CSR-kommunikation er vejen frem i en skandinavisk kontekst. Som tidligere omtalt anbefaler Morsing, Nielsen & Schultz i den sammenhæng de danske virksomheder at benytte en tredelt CSR-kommunikationsstrategi. Deres opfordring til, hvordan danske virksomheder bør kommunikere ud om CSR-initiativer til interessenterne, er en påstand, jeg ønsker at udfordre og nuancere. Som det lægges op til i min indledning, kan man argumentere for, at en diskret og implicit CSR-kommunikationsstrategi i visse tilfælde er mere reaktiv end proaktiv. Tilsvarende kan man ved at kommunikere åbent om sine CSR-aktiviteter medvirke til en langsigtet opbygning af legitimitet, og man kan næsten sige, at man

”sætter noget goodwill ind på kontoen”; især for virksomheder, som kan betragtes som særligt udsatte for kritik, fx hvis de figurerer i risikobrancher som DONG eller leverer risikoprodukter som Danske Spil, må dette siges at være en rigtig god idé.

Efter at have analyseret de tre case-virksomheder, mener jeg, at noget kunne tyde på, at flere danske virksomheder med fordel ville kunne bruge en direkte CSR-kommunikationsstrategi overfor deres interessenter, særligt hvis de formår at omsætte det sociale engagement til konkurrencefordele, hvilket jeg vurderer at fx Danske Spil har evnet. Dermed mener jeg, at den direkte CSR-kommunikation ikke længere kun skal henvende sig til elite-interessenterne, men også i højere grad skal målrettes kunder og den øvrige befolkning. Dette er som tidligere nævnt i modstrid med Morsing, Nielsen & Schultz måde at anskue CSR-kommunikation på, men jeg vurderer på baggrund af min analyse af de tre anvendte case-virksomheder, at direkte CSR-kommunikation med fordel kan og bør bruges proaktivt som et led i virksomhedernes CSR-kommunikationsstrategi. Nogle af grundene hertil er som sagt, at det kan forbedre virksomhedernes generelle omdømme og øge kendskabet til dem; således bliver det fx lettere at tiltrække og fastholde medarbejdere samt profilere sig over for kunder, samarbejdspartnere, investorer og andre stakeholders.

Danske Bank, Danske Spil og DONG Energy har alle været proaktive i deres kommunikation og har således brugt en direkte CSR-kommunikationsstrategi overfor deres interessenter. Dette har de bl.a. gjort i form af en tv-reklame med et inkorporeret CSR-budskab – et initiativ der i hvert fald for Danske Spil helt konkret kan bevises at have båret frugt samt haft en positiv effekt for virksomheden. Som tidligere nævnt har virksomheden nemlig i forbindelse med deres tv-reklame lavet undersøgelser både før og efter lanceringen, og resultaterne har alle peget i retning af, at direkte CSR-kommunikation godt kan betale sig. Således mener jeg, at de tre anvendte case-virksomheders erfaringer med direkte CSR-kommunikation (som afdækket i mine interviews, jf. bilag 2) sammenholdt med Danske Spils undersøgelse (jf. bilag 4) vil kunne bruges som muligt pejlemærke for andre danske virksomheder. Derfor mener jeg, at de danske virksomheder bør være mere modige og turde udnytte det potentiale, som direkte CSR-kommunikation giver mulighed for – ligesom Danske Bank, Danske Spil og DONG Energy har gjort. Dog er det vigtigt at understrege, at brugen af en direkte CSR-kommunikationsstrategi altid vil være afhængig af de operationelle betingelser,

virksomhederne er underlagt. Således handler det ikke om at kommunikere direkte for enhver pris, men om at kommunikere i sammenhænge, hvor det giver mening i lyset af virksomhedens forretning og kontekst. Her er det vigtigt at nævne, at Danske Bank, Danske Spil og DONG Energys operationelle rammer utvivlsomt har haft indflydelse på deres beslutning om at implementere en direkte CSR-kommunikationsstrategi.

Jeg mener derudover, at det er vigtigt at stille sig kritisk overfor den undersøgelse fra Reputation Quotient (2004), som Morsing, Nielsen & Schultz har taget udgangspunkt i, i deres anbefaling til de danske virksomheder om en tredelt CSR-kommunikationsstrategi. Undersøgelsen viser som tidligere nævnt, at hovedparten af danskerne fortrækker mere diskrete kommunikationskanaler, når det gælder CSR. Til trods for disse resultater mener jeg, at det kan postuleres, at der er sandsynlighed for, at danske forbrugere ikke nødvendigvis vil reagere negativt, hvis de bliver udsat for direkte kommunikation af CSR, eksempelvis en tv-reklame med et inkorporeret CSR-budskab. Case-virksomhedernes tv-reklamer er jo eksempler på dette, og hverken Danske Bank, Danske Spil eller DONG Energy har oplevet negative reaktioner i forbindelse med deres tv-reklamer.

Derudover har ca. 90% af forbrugerne iflg. RQ givet udtryk for, at de mener, CSR er meget vigtigt for danske virksomheders omdømme (Morsing et. al., 2004: 1). Dog kan man argumentere for, at en stor del af befolkningen potentielt ikke ved hvilke danske virksomheder, der tager et socialt ansvar. Det er jo de færreste almindelige forbrugere, der rent faktisk går ind på virksomhedernes hjemmesider for at opsøge viden om deres samfundsmæssige ansvar. Dette betyder, at mange forbrugere ikke er sikre på hvilke danske virksomheder, der er socialt ansvarlige. Dette kan således være en indikation af, at virksomhedernes kommunikationsstrategi ikke har været tilstrækkelig effektiv i forhold til at informere den danske befolkning. En mere direkte CSR-kommunikation vil i denne sammenhæng kunne bidrage til at højne forbrugernes viden om, hvilke virksomheder, der gør hvad indenfor social ansvarlighed. Ydermere er det selvfølgelig vigtigt ikke at underkende de skismaer, der som tidligere nævnt er forbundet med direkte og eksplicit kommunikation af CSR. Dog mener jeg, at så længe virksomhederne er bevidste om disse paradokser som unægtelig ligger i arbejdet med CSR-kommunikation, er de mulige at undgå.

På baggrund af min analyse af de tre case-virksomheder samt ovenstående argumenter mener jeg, at man med fordel vil kunne tilføje Morsing, Nielsen & Schultz tredelte CSR-kommunikationsstrategi endnu et aspekt. Således vurderer jeg, at mange danske virksomheder ville kunne drage nytte af at kommunikere direkte til alle interessenter om CSR, uden at dette vil vise sig at være for risikabelt for virksomhederne. Ved at kommunikere mere eksplicit om deres sociale ansvar får virksomheder mulighed for at legitimere deres eksistens og skabe tillid blandt stakeholders. Ydermere vil virksomhederne ved direkte kommunikation af CSR have mulighed for at motivere virksomheden indadtil, idet afsender af kommunikationsbudskabet både fungerer som afsender og modtager på samme tid. Derfor kan man på baggrund af ovenstående argumentere for, at Morsing, Nielsen & Schultz' tredelte kommunikationsstrategi kunne udvides til også at inkludere en direkte CSR-kommunikationsstrategi målrettet mod alle virksomhedens interessenter, som vist i nedenstående figur:



Figur 7 Kommunikation af CSR-aktiviteter (egen tilvirkning)

Således kan man argumentere for, at det kan være hensigtsmæssigt at tilføje deres tredelte kommunikationsstrategi endnu en dimension, så den ser således ud:

- *Inside-out perspektivet*
- *Direkte kommunikation til elite-interessenter*
- *Indirekte kommunikation til kunder og befolkning*
- *Direkte CSR-kommunikationsstrategi til hele spekteret af interessenter*

CSR har unægteligt stor indflydelse på virksomheders omdømme og overlevelse i den stigende konkurrence, og man kan derfor stille spørgsmålstejn ved, om danske virksomheder til tider gør sig selv en bjørnetjeneste ved ikke at være mere innovative og direkte i deres kommunikation om alt det gode arbejde, de gør for omverdenen. Iflg. undersøgelserne fra Danske Spil tyder det på, at danskernes 'kvalmetærskel' er blevet højere så at sige – og hvis dette er korrekt, så ville de danske virksomheder kunne vinde en masse ved at være mere kommunikerende og eksplicite omkring deres CSR-aktiviteter – særligt hvis de formår at skabe 'shared value', som Porter & Kramer (2006) kalder det, hvor både virksomhed og samfund drager nytte af det strategiske arbejde med filantropien. Jeg vurderer således, at hvis danske virksomheder anskuede deres CSR-engagement som værdiskabende og markedsførte det ligesom kvalitet og design, ville det kunne kreere en differentiering i forhold til konkurrenterne.

Endeligt er det igen værd at understrege, at de tre danske case-virksomheder, Danske Bank, Danske Spil og DONG Energy, som er brugt som casestudier i dette speciale, alle har benyttet sig af en direkte CSR-kommunikationsstrategi overfor deres interessenter – således er de tre virksomheder eksempler på, at direkte CSR-kommunikation godt kan fungere og endda med fordel. Jeg mener derfor, at mine tre case-virksomheder kan og bør tjene som eksempler og inspiration for andre danske virksomheder, der ønsker at være mere proaktive i deres kommunikation af social ansvarlighed. Derfor kan det konkluderes ud fra casestudierne, at det i mange tilfælde kan være fordelagtigt at kommunikere direkte.

KAPITEL VI

KONKLUSION

Der har i de seneste årtier været en stigende interesse for CSR blandt danske virksomheder. Det gælder tanken om, at de bør påtage sig et bredere socialt og miljømæssigt ansvar end det, der kræves af loven. Således har mange danske virksomheder arbejdet med at inkorporere social ansvarlighed i deres forretningsstrategi, og den nye udfordring består i, hvordan disse CSR-initiativer skal kommunikeres til omverdenen. Formålet med dette speciale har været at undersøge, hvorvidt danske virksomheder med fordel kan benytte sig af en direkte CSR-kommunikationsstrategi.

Hidtil har de fleste danske virksomheder benyttet sig af en meget diskret og implicit kommunikationsform, når det drejer sig om at offentliggøre deres samfundsmæssige ansvar. De institutionelle rammer i samfundet har haft stor betydning for måden, vi i Danmark bedriver CSR på. Vores velfærdsstat, som varetager store dele af det ansvar, som ellers ligger indenfor rammerne af CSR, spiller en vigtig rolle samt den danske befolknings forventninger til denne samfundsmodel. Den danske stat involverer sig betydelig mere i økonomiske og sociale aktiviteter end i fx USA. Derudover kan man også argumentere for, at der i Danmark sammenlignet med andre lande kun er få 'rådne æbler' blandt de danske virksomheder. Dvs., at de fleste danske virksomheder rent faktisk kan karakteriseres som socialt ansvarlige – dette også set i forhold til de regulatoriske rammer, der findes i det danske samfund.

Trods ovenstående er man i Danmark så småt begyndt at se et skift i måden at bedrive og kommunikere CSR på, hvilket peger mod den amerikanske tilgang. Ændringen fra en implicit til en mere eksplicit CSR-tilgang afspejler et pres fra omverdenen om, at virksomhederne i højere grad skal have en mere transparent, synlig og udtalt artikulering af deres CSR-engagement, bl.a. som resultat af en stigende konkurrence på markedet. Neoinstitutionalismen søger ud fra et CSR-perspektiv at anskueliggøre de isomorfiske processer, der har haft indflydelse på skiftet i den danske måde at arbejde med CSR.

Baseret på en undersøgelse fra RQ (2004), der viser, at størstedelen af danskerne fortrækker mere diskrete kommunikationskanaler, har Morsing, Nielsen & Schultz (2004) udarbejdet en analysemodel i forbindelse med CSR-kommunikation. De mener ikke, at det er fordelagtigt, at danske virksomheder kommunikerer direkte om CSR til forbrugerne, idet de risikerer at fremstå som selvforherligende.

På baggrund af den empiriske analyse af Danske Bank, Danske Spil og DONG Energy har jeg forsøgt at belyse, hvorvidt det kan være fordelagtigt at benytte en direkte CSR-kommunikationsstrategi overfor stakeholders. De tre case-virksomheder har alle valgt at kommunikere direkte om deres samfundsmæssige ansvar gennem en tv-reklame med et inkorporeret CSR-budskab, og iflg. dem selv har responsen har været positiv; dette til trods for at strategien er i modstrid med den måde, Morsing, Nielsen & Schultz anbefaler virksomheder at kommunikere på. I lyset af forskellig teori samt generelle samfundsmæssige udviklingstendenser mener jeg tilsvarende at have bekræftet case-virksomhedernes positive holdning til en mere direkte kommunikation af CSR.

Det er vigtigt at understrege, at specialets problemformulering er stillet meget skarpt for at give afhandlingen et klart fokus. Dog er det ikke et problemspørgsmål, man kan svare entydigt og direkte på, da der er mange faktorer, som skal tages i betragtning. Dette til trods kan man ud fra den empiriske analyse konstatere, at de tre anvendte case-virksomheder er eksempler på danske virksomheder, der iflg. deres egen opfattelse med fordel har benyttet sig af en direkte CSR-kommunikationsstrategi. Dette kan være en indikation af, at den skeptisk der tidligere har præget befolkningen og danske virksomheder ikke længere gør sig gældende i samme grad. Således kan man mene, at Morsing, Nielsen & Schultz analysemodel også kunne inkludere en direkte strategi overfor stakeholders. Det er dog det i denne sammenhæng vigtigt at fremhæve de institutionelle forventninger, som spiller en stor rolle for de anvendte case-virksomheder og især Danske Spil og DONG Energy, som jo ikke kan sammenlignes med helt almindelige danske virksomheder grundet deres dominerende position på markedet.

Slutteligt vil jeg fremhæve, at CSR kan, som jeg har argumenteret for i mit speciale, bruges proaktivt og positivt til at opnå troværdighed, kreere et godt ry, tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft samt legitimere virksomheders handlinger over for

omverdenen. Af disse grunde mener jeg at kunne konkludere, at det er essentielt for danske virksomheder at forholde sig mere åbent end tidligere overfor mere direkte kommunikationsformer, når det gælder formidlingen deres sociale ansvar.

KAPITEL VII

PERSPEKTIVERING

Dette afsnit vil være en forsættelse af selve konklusionen, som søgte at besvare den overordnede problemstilling. Jeg vil i dette afsnit således forsøge at belyse, hvad der kan eller bør gøres i forlængelse af resultaterne af min undersøgelse samt pege på nye indfaldsvinkler og kort give et bud på, hvad der ellers kunne være af spændende aspekter inden for rammerne af problemstillingen.

Først og fremmest mener jeg, at en nyere undersøgelse af danskernes holdning til CSR-kommunikation vil kunne bidrage væsentligt i belysningen af udviklingen af danskernes indstilling til CSR-kommunikation. På denne måde ville en nyere udgave af Reputation Quotient undersøgelsen fra 2004 potentielt kunne være med til at understøtte mine argumenter om, at der er ved at ske et skift i Danmark, og at en del af den skeptisk, danskerne tidligere har givet udtryk for, ikke på samme måde er gældende længere.

Derudover synes jeg, det kunne det være interessant at granske endnu dybere i fx effekten af tv-reklamer med et integreret CSR-budskab eller direkte CSR-kommunikation mere generelt; dette er stadig et videnskabeligt udforsket område indenfor CSR-kommunikation. Som tidligere nævnt har Danske Spil både inden og efter lanceringen af deres tv-reklame lavet en undersøgelse af folks opfattelse, og det er denne type af empirisk data, som vil kunne danne grundlag for akademisk forskning af forbrugernes holdning og ændring i holdning i forhold til direkte CSR-kommunikation. Dette vil potentielt også kunne skabe de faktabaserede anbefalinger, som flere virksomheder mangler for at kaste sig ud i en anderledes storstilet form for strategisk kommunikation, hvor CSR spiller en stor rolle.

I direkte forlængelse af dette speciales fokus bliver det ydermere vedkommende at se, hvor mange danske virksomheder, der om et, fem og ti år vil have en tv-reklame med et inkorporeret CSR-budskab; m.a.o. bliver det interessant at se, med hvilken hastighed denne udvikling af direkte CSR-kommunikation vil foregå. Efter min undersøgelse af de

tre case-virksomheder er jeg overbevist om, at andre danske virksomheder på sigt vil følge i deres fodspor og dermed kunne se fordelene i at profilere sig eksternt gennem mere eksplicitte former for CSR-kommunikation. Man kan gisne om, at den CSR-bølge, man har set i USA, vil komme og er på vej til Danmark; vi har allerede set det i forbindelse med de danske virksomheders stillingtagen og interesse for CSR, men nu mangler vi bare, at de også åbent og eksplicit, ligesom det er tilfældet i USA, kommunikerer omkring det og bruger det aktivt til at profilere virksomheden. De tre case-virksomheder brugt i denne afhandling nærmer sig måden at bedrive CSR på som i USA, men vil andre danske virksomheder bevæge sig i samme retning i fremtiden og dermed begynde at kommunikere eksplicit om deres CSR-engagement? Og er de rustet til dette? Dette er bestemt spørgsmål, som jeg mener, man fra et forskningsperspektiv vil og bør vise stigende interesse for over det næste årti.

Endeligt vil det være spændende at se, hvilken påvirkning finanskrisen vil få på case-virksomhederne og andre danske virksomheder; vil CSR-engagement skabe goodwill overfor interessenterne, eller vil det under finanskrisen i højere grad gælde om at holde på pengene? Spørgsmålet er, om stakeholders vil opfatte det som 'frås', hvis der bruges penge på CSR-aktiviteter, som er udover det nødvendige. Vil der være en reel risiko for, at finanskrisen kan ende med at skabe et set-back for CSR-udviklingen i Danmark? Eksempelvis kunne det være interessant at se, om Danske Bank, som i forbindelse med finanskrisen har haft modvind i pressen, vil kunne opnå den goodwill via direkte CSR-kommunikation, den mangler, eller om det af den danske befolkning vil blive opfattet som unødvendig disponering af ressourcer i en krisetid. Generelt set vil der under krisen uvivlsomt være et øget fokus på bundlinjen, og således er der en del virksomheder, som vil lægge arbejdet med CSR på hylden og genoptage det, når den finansielle storm er redet af - i hvert fald virksomheder, der har en traditionel tilgang til CSR, idet fokus er rettet mod filantropiske aktiviteter. Omvendt kan virksomheder med en mere strategisk tilgang til CSR se det som værdiskabende og altså en måde at skabe forretning på.

Dette speciale kan danne grundlag for videre forskning af ovenstående områder indenfor CSR-kommunikation, som alle vil være interessante og relevante at udforske nærmere.

KAPITEL VIII

LITTERATURLISTE

A

Andersen, Ib (2002). *Den skinbarlige virkelighed – om vidensproduktion indenfor samfundsvidenskaberne*. Danmark: Samfundslitteratur, 2. udgave.

B

Berlingske Tidende (2009). *Tipsmidler fordelt til frivillige organisationer*. Danmark: Berlingske Tidende, 20 januar 2009.

Branco, Manuel C. & Rodrigues Lúcia L. (2007). *Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility*. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Vol. 12, No. 1.

C

Cambell, John L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. Academy of Management Review, Vol. 32, nr. 3, side 946-967.

Carroll, Archie B. & Buchholtz, Ann K. (2003). *Business & Society, Ethics and stakeholder Management, 5th ed.* USA: South-Western.

Carroll, Archie B. (1991). *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons, July-August, p. 39-48.

Christensen, Lars Thøger (1994). *Markedskommunikation som organiseringsmåde: en kulturteoretisk analyse*. København: Akademisk forlag

CSR, www.csr.dk, lokaliseret d. 20. januar 2009.
(<http://www.csr.dk/hg/cs/artikel.nsf/0/ALRN7MFEE>)

D

Danske Bank (2009a). *Historie*. www.danskebank.dk

Danske Bank (2009b). *Profil*. www.danskebank.dk

Danske Bank (2009c). *Corporate Responsibility*. www.danskebank.com/CR

Danske Bank (2009d). *Corporate Social Responsibility 2007/CSR Fact Book 2007*.
www.danskebank.com/CR

Danske Spil (2009a). *Koncernen*. www.danskespil.dk

Danske Spil (2009b). *Ansvarlighed*. www.danskespil.dk

Danske Spil (2009c). *CSR i hele huset*. Personaleblad for Danske Spil A/S. nr. 8, 20 juni 2008.

Danske Spil (2009d). *Kampagne med mange budskaber*. Personaleblad for Danske Spil A/S. nr. 12, 19 oktober 2007.

Dimaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. USA: The University of Chicago Press.

Djursø, Helene T. & Neergaard, Peter (2006). *Social Ansvarlighed*. Danmark: Academica.

DONG Energy (2009a). *Facts*. www.dongenergy.com

DONG Energy (2009b). *Historie*. www.dongenergy.com

DONG Energy (2009c). *DONG Energy – det nye energiselskab*. Finansministeriet.
www.fm.dk/publikationer/2006

DONG Energy (2009d). *Ansvarlighedsrapport 07*. www.dongenergy.com

DONG Energy (2009e). *Ansvarlighed*. www.dongenergy.com

F

Freeman, Edward R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Friedman, Edward (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. USA: New York Times Magazine.

G

Global Compact, www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html, lokaliseret den 3. januar 2009.

K

Kragh, Claus (2008). *EU klar til opgør med spillemonopol*. www.business.dk/article/20080331/sportspil/703310034/, lokaliseret 13. januar 2009.

Kvale, Steinar (1996). *Interviews – an introduction to Qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.

M

Matten, Dirk & Jeremy, Moon (2008). *“Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Social Responsibility*. *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, nr. 2, side 404-424.

Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977). *Formal structure as Myth and Ceremony*. *The American Journal of sociology*, 2008, vol. 83, Nr. 2, side 340-363.

Morsing, Mette & Beckmann, Suzanne (2006a) *Strategic CSR Communication*, København: DJØF Publishing

Morsing, Mette, Beckmann, Suzanne C. & Reisch, Lucia A. (2006). Strategic CSR communication: An emerging field. I Morsing, Mette & Beckmann, Suzanne (2006) *Strategic CSR Communication*, side 12-36. København: DJØF Publishing

Morsing, Mette & Schultz, Majken (2006). Stakeholder Communication Strategies. I Morsing, Mette & Beckmann, Suzanne (2006) *Strategic CSR Communication*, side 135-157. København: DJØF Publishing

Morsing, Mette & Beckmann, Suzanne (2006a). Virksomheder sociale ansvar: Danske CSR traditioner i lyset af angelsaksiske og kontinentale CSR traditioner. I Djursø, Helene T. & Neergaard, Peter (2006). *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip*, side 115-126. Århus: Academica

Morsing, Mette, Schultz, Majken & Nielsen, Kasper U. (2008). *The Catch 22 of communicating CSR: Findings from a Danish study*. I Journal of Marketing Communications, 14, nr. 2, 97-111.

Morsing, Mette (2006b). *Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification*. Business Ethics: A European Review, vol 15 nr. 2 side 171-182

Morsing, Mette, Nielsen, Kasper U. & Schultz, Majken (2004). *Kommunikationsstrategi for Social Ansvarlighed*. København: Reputation Institute.

Morsing, Mette & Thyssen, Christina (2003). *Corporate Values and Responsibility – the Case of Denmark*. København: Samfundslitteratur.

N

Nielsen, Søren Overgaard & Vallentin, Steen (2003). Organisation og samfund – mellem systemteori og neoinstitutionel teori. I Højlund, Holger & Knudsen, Morten (2003). *Organiseret kommunikation – systemteoretiske analyser*. København: Narayana Press.

O

Ostrynski, Nathalie (2006). *Studentersmarte Danske Bank*. www.business.dk d. 12.04.2006. Siden lokaliseret d. 18. november 2008.

Overskud med Omtanke (2006). *Overskud med Omtanke – Praktisk guide til virksomheders samfundsengagement*. Udgivet af Erhvervs- og selskabsstyrelsen i samarbejde med Rambøll Management.

P

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006). *Strategy & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. USA: Harvard Business Review.

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. USA: Harvard Business Review.

R

Reisch, Lucia A. (2006). Communicating CSR to consumers: An empirical study. I Morsing, Mette & Beckmann, Suzanne (2006) *Strategic CSR Communication*, side 186-211. København: DJØF Publishing

Reputation Institute: www.reputationinstitute.com, lokaliseret 6. oktober 2008.

Rienecker, Lotte & Stray Jørgensen, Peter (2006). *Den gode opgave – håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser*. Danmark: Forlaget Samfundslitteratur, 3. udgave, 2. oplag.

S

Scott, W. Richard (1995): Introduction: Institutional Theory and Organizations, s. xi-xxiii i W. Richard Scott & Søren Christensen, *The institutional Construction of Organizations – International and Longitudinal Studies*. USA: Sage Publications.

W

Weaver, Gary R., Treviño, Linda K. & Cochran, Philip L. (1999). *Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices*. USA: The Academy of Management Journal, Vol. 42, nr. 5, s. 539-552.

T

Tholstrup, Susanne (2007). *Danske Bank hårdt presset på omdømmet*. Danmark: Børsen
9. maj 2007, s. 4-5.

Thurén, Torsten (2006). *Videnskabsteori for begyndere*. København: Rosinate forlag

V

Vallentin, Steen (2007). Private Management and Public Opinion – Corporate Social Responsiveness Revisited. *Business & Society*, 14. august 2007, side 1-28.

KAPITEL IX

BILAGSFORTEGNELSE

Bilag 1 – Spørgeramme til interviews med case-virksomhederne

Bilag 2 - Kategorisering af interviews med Danske Bank, Danske Spil og DONG Energy

Bilag 3 – Danske Spil, Corporate Branding Kampagne

Bilag 4 – Tv-reklamer (Danske Bank og DONG Energy)