

Unilever og den skeptiske forbruger

En analyse af brandsammenhæng og CSR i corporate branding



Louise Axen l'Anglois-Nordgren (53120) & Sabine Hein (51523)

Antal anslag (med mellemrum): 211.296

Vejleder: Oluf Danielsen

Abstract (Louise & Sabine)

This master's thesis investigates how the global consumer goods company Unilever communicates about their CSR activities online as well as how this affects their stakeholders' perception of the company. The study examines Unilever's corporate brand through the use of the VCI model as presented by Mary Jo Hatch and Majken Schultz. Furthermore, it explores the use of Facebook as a media for Unilever's CSR communication as well as how consumers feel about the use of CSR as a branding tool.

Besides the VCI model, the thesis explores these areas through theories about CSR, organizational culture as well as stakeholder identification and salience. The study is founded on qualitative, empirical data from a survey, a focus group, and four interviews with experts in the field of CSR.

The study found an apparent gap between Unilever's vision and culture, which has resulted in the creation of another gap between the company's vision and the stakeholder image. This gap appears to have a negative impact on the reception of Unilever's CSR communication due to the contrast between the company's promises of sustainable business practices and their CSR related scandals in the media.

Additionally, the study found that Unilever currently uses Facebook as a means to communicate about the company's CSR activities. However, as Facebook is a social media, unsatisfied stakeholders appear in turn to be using these communication efforts as a place for publicly shaming the company for their shortcomings in regards to CSR.

In conclusion, CSR and sustainability are central parts of Unilever's chosen identity, and they actively communicate thusly online to position the company advantageously. However, due to the gaps in Unilever's corporate brand, stakeholders do not always receive this communication positively.

INDHOLDSFORTEGNELSEN

1.0 INDLEDNING (LOUISE & SABINE)	5
1.1 PROBLEMFELT	5
1.2 PROBLEMFOMULERING	6
1.3 OM FORFATTERERKLÆRINGEN	6
2.0 METODISKE OVERVEJELSER (LOUISE & SABINE)	7
2.1 SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE (LOUISE)	7
2.2 INTERVIEW (SABINE)	10
2.2.1 DE SYV FASER AF ET INTERVIEW (SABINE)	11
2.2.2 ETISKE OVERVEJELSER (SABINE)	14
2.3 FOKUSGRUPPEINTERVIEW (LOUISE)	14
2.3.1 STYRKER OG SVAGHEDER (LOUISE)	15
2.3.2 VALIDITET OG TRIANGULERING (LOUISE)	15
2.3.3 STRUKTURERING AF FOKUSGRUPPEINTERVIEW (LOUISE)	16
2.4 MIXED METHODS (SABINE)	17
3.0 VIDENSKABSTEORETISKE TILGANGE (LOUISE)	19
3.1 SOCIALKONSTRUKTIVISMEN (LOUISE)	19
3.2 HERMENEUTIKKEN (LOUISE)	20
4.0 LITERATURE REVIEW (LOUISE & SABINE)	22
4.1 CSR-KOMMUNIKATION (LOUISE)	22
4.2 CSR-TILGANGE (SABINE)	24
4.3 FORBRUGERSKEPTICISME (SABINE)	25
4.4 MEDIERNES INDFLYDELSE (SABINE)	27
4.5 CSR SOM CORPORATE BRANDING (LOUISE)	29
4.6 LITERATURE REVIEW I VORES UNDERSØGELSE (LOUISE)	31
5.0 TEORETISK FUNDAMENT (LOUISE & SABINE)	32
5.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (LOUISE)	32
5.1.1 BAG OM CSR-BEGREBET (LOUISE)	32
5.1.2 TO FORSKELLIGE TILGANGE TIL CSR (LOUISE)	34
5.1.3 AT KOMMUNIKERE OM CSR (LOUISE)	35
5.2 ORGANISATIONSKULTUR (LOUISE)	37
5.2.1 EDGAR SCHEIN OG KULTURFORSTÅELSE (LOUISE)	37
5.2.2 MAJKEN SCHULTZ OG ORGANISATIONSKULTUR (LOUISE)	38
5.3 STAKEHOLDERTEORI (SABINE)	39
5.3.1 FREEMANS STAKEHOLDERTEORI (SABINE)	39
5.3.2 STAKEHOLDER IDENTIFICATION AND SALIENCE (SABINE)	40

5.4 CORPORATE BRAND OG VKI-MODELLEN (SABINE)	47
5.4.1 CORPORATE BRANDS (SABINE)	48
5.4.2 VKI-MODELLEN (SABINE)	49
5.4.3 KLØFTER (SABINE)	50
5.4.4 IDENTITETSFORHANDLING (SABINE)	51
5.4.5 VKI-MODELLEN SOM ANALYSEREDSKAB (SABINE)	54
6.0 CASEBESKRIVELSE (SABINE)	55
6.1 OM UNILEVER (SABINE)	55
6.2 CSR OG VISION (SABINE)	55
6.3 UNILEVERS BRUG AF CSR SOM BRANDING (SABINE)	56
6.4 CSR-SKANDALER (SABINE)	59
6.5 MOTIVATION (SABINE)	61
7.0 ANALYSE (LOUISE & SABINE)	63
7.1 UNILEVERS CORPORATE BRAND OG SELVFREMSTILLING (LOUISE)	63
7.1.1 UNILEVERS MEDIER (LOUISE)	63
7.1.2 UNILEVERS INTERESSETER (LOUISE)	64
7.2 UNILEVERS KULTUR OG IMAGE (SABINE)	72
7.2.1 UNILEVERS KULTUR (SABINE)	73
7.2.2 INTERESSETERNES IMAGE AF UNILEVER (SABINE)	79
7.2.3 SAMMENHÆNG (SABINE)	87
7.3 KLØFTER OG IDENTITETSFORHANDLING (SABINE)	87
7.3.1 KLØFTERNE I UNILEVERS CORPORATE BRAND (SABINE)	87
7.3.2 IDENTITETSFORHANDLING (SABINE)	89
8.0 DISKUSSION (LOUISE & SABINE)	92
8.1 UNILEVERS BRUG AF CSR I CORPORATE BRANDING (SABINE)	92
8.1.1 VIRKSOMHEDERS BRUG AF CSR I CORPORATE BRANDING (SABINE)	93
8.2 MODTAGELSEN AF UNILEVERS CSR-KOMMUNIKATION (LOUISE)	99
8.2.1 FORBRUGERES REAKTION PÅ CSR: HVOR GÅR GRÆNSEN? (LOUISE)	99
8.3 FREMTIDEN FOR CSR (LOUISE)	102
9.0 KRITISKE REFLEKSIONER (LOUISE)	105
9.1 EUROPÆISK OG AMERIKANSK CSR (LOUISE)	105
9.2 INTERVIEWS OG SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE (LOUISE)	106
9.3 VIDEN OM UNILEVERS KULTUR (LOUISE)	107
9.4 UNDERSØGELSENS GENERALISERBARHED (LOUISE)	107
10.0 KONKLUSION (LOUISE & SABINE)	108
11.0 LITTERATURLISTE	111

1.0 Indledning (Louise & Sabine)

1.1 Problemfelt

Der stilles i dag større krav til virksomheders færden globalt. Kravene udspringer af et behov for at sikre overholdelsen af de mest basale menneskerettigheder. Dog er disse krav til *Corporate Social Responsibility* (CSR) ikke fastsat i alle landes lovgivning på trods af, at de omfatter nedsat belastning af klima og etisk behandling af medarbejdere. Således er der med kravene i større grad tale om forventninger til virksomheder. Som svar på disse forventninger har mange virksomheder offentlige løfter om CSR-initiativer, men i praksis er det ikke altid, de overholdes. CSR er blevet til noget, man kan brande sig positivt på, men når der ikke er sammenhæng mellem løfter og virkelighed, opstår skandalerne.

Medierne rapporterer om virksomhedernes løftebrud og manglende CSR i praksis. Forbrugerne står tilbage med to modsatrettede budskaber. På den ene side lover virksomhederne, at CSR er en central del af deres måde at drive forretning på. På den anden side afslører medierne og NGO'erne, når dette ikke er tilfældet. Det bliver svært at være forbruger, når man ikke længere kan stole på, at virksomhederne holder, hvad de lover. Dermed opstår en skepsis over for kommunikationen af CSR, og virksomhedernes budskaber modtages ikke med den kyshånd og begejstring, de forventer.

Vi ønsker i dette speciale at undersøge, hvordan samspillet mellem forbruger og virksomhed udspiller sig, når en virksomhed benytter CSR som en central del af deres corporate branding. Vi har derfor valgt at undersøge den globale fødevarer virksomhed Unilever. Der lader nemlig her til at være sket et sammenstød i kommunikationen mellem løfter om CSR og skandaler i medierne.

Vi undrer os i denne forbindelse over, hvordan det kan være, at Unilever kan brande sig på at være en bæredygtig og CSR-fokuseret virksomhed, men stadig kan opleve negative reaktioner på deres ellers positive kommunikation på internettet. Derudover er vi interesserede i at finde ud af, hvordan dette påvirker den overordnede sammenhæng i deres corporate brand.

1.2 Problemformulering

Dette leder os over i følgende problemformulering:

Hvordan kommunikerer Unilever om deres CSR-arbejde online, og hvordan påvirker dette interessenternes opfattelse af dem?

Hertil har vi følgende problemstillinger:

- Hvordan hænger Unilevers corporate brand sammen med interessenternes opfattelse af dem?
- Hvordan fungerer Facebook som platform for Unilevers CSR-kommunikation?
- Hvordan er forbrugernes forhold til Unilevers brug af CSR som brandingredskab?

1.3 Om forfattererklæringen

Ved sin aflevering er dette speciale skrevet og uploadet af Louise Axen l'Anglois-Nordgren og Sabine Hein. Vi gør opmærksom på, at gruppen også oprindeligt bestod af et tredje medlem, Anna Helene Benda. Opsplitningen skete først i maj, og derfor er en del af opgaven udformet af os alle tre. Der er her ikke tale om egentlige skriftlige afsnit i selve specialet. Disse stemmer alle overens med den forfattererklæring, der indgår i *Indholdsfortegnelsen* og er kun skrevet af Louise Axen l'Anglois-Nordgren og Sabine Hein.

Dog har alle tre oprindelige medlemmer været en del af indsamlingen af empiri, nærmere bestemt spørgeskemaundersøgelsen, fokusgruppeinterviewet samt de fire interviews med eksperter. Alle interviewguides, transskriptioner og faktiske afholdelser af interviews er lavet i fællesskab af alle gruppens oprindelige tre medlemmer.

2.0 Metodiske overvejelser (Louise & Sabine)

I dette projekt har vi arbejdet kvalitativt, men ud fra flere vinkler. Vi ønskede for det første at få et generelt indblik i forbrugeres viden og holdning til CSR, hvilket vi benyttede en spørgeskemaundersøgelse til. Dette indblik medførte en undren over, hvordan Unilevers brug af CSR i deres corporate branding fungerer, og til at undersøge dette inddragede vi en fokusgruppe.

Endelig ønskede vi også at få indsigt i feltet på et højere plan end blot hos forbrugere, og derfor interviewede vi også en række eksperter inden for CSR. I følgende metodeafsnit vil vi redegøre for de metoder, vi har benyttet os af til indsamling af empiri til vores undersøgelse.

2.1 Spørgeskemaundersøgelse (Louise)

Til den første del af vores empiriindsamling benyttede vi os af et spørgeskema. Vi valgte at udforme spørgeskemaets opbygning på baggrund af forfatterne Geert Alex Nielsens og Karen Schmedes' metodeteori i deres værk *Kulturforståelse* (2009). Spørgeskemaet blev udformet via Google Analyse, da vi gennem dette design havde mulighed for at få genereret visuel data fra respondenterne. Resultaterne havde til formål at give et overblik over en relativt blandet gruppes kendskab og holdning til CSR.

I kapitlet fremstiller Nielsen og Schmedes en figur (se Figur 1), der skitserer de metodiske overvejelser i forløbet af spørgeskemaundersøgelsen fra start til slut. Figuren har til formål at skabe et struktureret og overskueligt forløb, og denne danner også udgangspunktet for vores spørgeskema (Nielsen & Schmedes, 2009, s. 2).



Figur 1: Design for spørgeskemaundersøgelse

1. Problemformulering

I den indledende fase afklarede vi spørgeskemaets formål. Nielsen og Schmedes spørger hertil: ”Hvad er det for nogle forhold og problemer, som undrer og derfor kræver en nærmere undersøgelse? Og hvem skal udspørges og på hvilken måde?” (Nielsen & Schmedes, 2009, s. 2).

Vi har opstillet en problemformulering (jf. afsnit 1.2 *Problemformulering*), som gav spørgeskemaet formålet at undersøge en bred gruppe af forbrugeres kendskab og holdning til CSR-begrebet. I forhold til hvem der skulle udspørges og på hvilken måde, forsøgte vi for så vidt muligt at få distribueret spørgeskemaet på forskellige sociale netværk, herunder Facebook og LinkedIn. Vi forsøgte ligeledes at få opslaget delt på disse netværk af brugere med en højere alder end os. Enhver kunne svare på spørgeskemaet, hvilket åbnede muligheden for blandede resultater i forhold til eksempelvis alder og uddannelse.

2. Undersøgellesdesign og operationalisering

I anden fase blev spørgeskemaet designet i Google Analyse, efter at vi indsatte vores spørgsmål. Her gælder det ifølge Nielsen & Schmedes om at lave de ”[...] relevante spørgsmål og sikre sig, at svarene efterfølgende kan operationaliseres, så det bliver overskueligt og praktisk muligt at opgøre resultaterne” (Nielsen & Schmedes, 2009, s. 2).

Spørgeskemaet blev inddelt i tre sektioner med forskellige typer af spørgsmål (Se Bilag 1A).

I Sektion 1 fokuserede vi på demografiske baggrundsspørgsmål, der inddelte respondenterne i forskellige grupper: køn, alder, uddannelse og indkøbsvaner. Disse typer af spørgsmål var rele-

vante for at få et indblik i respondenternes baggrund. Dette indblik medførte, at vi blev i stand til at udlede generelle antagelser om kendskab til CSR. Spørgeskemaet var udelukkende bygget op omkring lukkede spørgsmål, hvor hensigten har været at kunne kategorisere respondenternes besvarelser og dermed behandle dem i en samlet kontekst.

I Sektion 2 var der ét spørgsmål, der afgjorde om respondenterne fortsatte eller afsluttede undersøgelsen. Dette var et "ja-nej"-spørgsmål om, hvorvidt respondenterne kendte til CSR-begrebet (Se Bilag 1A). Denne adskillelse gjorde, at vi kunne undersøge hvor mange af respondenterne, der kendte til eller havde hørt om CSR-begrebet.

Sektion 3 var forbeholdt de respondenter, der svarede ja til spørgsmålet om at have kendskab til CSR-begrebet. Sektionen indeholdte både holdnings- og kontrolspørgsmål, hvor formålet har været at finde ud af, om respondenterne egentlig ved – eller mener – hvad CSR er.

3. Dataindsamling

Indsamling af data skete i denne fase, som Nielsen og Schmedes beskriver som følgende: "Tredje fase består af selve dataindsamlingen, hvor spørgeskemaet kommer i brug, bliver udfyldt, afleveret og talt op" (Nielsen & Schmedes, 2009, s. 2).

Spørgeskemaets design havde automatisk genereret visuelle resultater ved brug af grafer, hvilket gjorde databehandlingen og analysearbejdet overskueligt at arbejde videre med. I alt havde 205 respondenter svaret på spørgeskemaet, og lidt over halvdelen (107 respondenter) af disse gik videre efter Sektion 2. Størstedelen af respondenterne var i alderen 24-29 år, kvinder og havde en højere uddannelse (henholdsvis mellemlang og lang videregående uddannelse) (se Bilag 1B).

4. Analyse – kodning af svar og tolkning af resultater

Efter at have gennemgået de forrige faser, begynder selve analysen af resultaterne og fortolkningen af data (Nielsen & Schmedes, 2009, s. 2). Vi gennemgik den samlede besvarelse og diskuterede, hvordan de forskellige svar kunne stemme overens, samt hvilke svar der overraskede os. Derudover så vi på, hvilken sammenhæng svarene kunne have i forhold til distribution af spørgeskemaet, respondenternes enighed og uenighed, samt hvordan resultatet så ud som helhed. Formålet var at danne et overblik over respondenternes kendskab til CSR og derefter benytte denne viden som afsæt til vores interviews med eksperterne.

5. Formidling

I den sidste fase fremlægges det behandlede datamateriale sammen med en formidling og diskussion af deres pålidelighed og gyldighed (Nielsen & Schmedes, 2009, s. 2). Vi har vedlagt vores data i to varianter: Bilag 1B, som er det ubehandlede materiale med samtlige svar fra undersøgelsen; og Bilag 1C, som er den behandlede data, der er opsat i grafer for overskueligheden. Det er Bilag 1C, der vil blive refereret til i resten af undersøgelsen.

2.2 Interview (Sabine)

Til at undersøge hvordan virksomheder benytter CSR, samt hvilke problematikker der opstår i denne forbindelse, benytter vi os af kvalitative forskningsinterviews med eksperter og fagfolk inden for CSR-feltet. Vores interviewmetode er tilrettelagt efter professorer Steinar Kvale og Sven Brinkmanns *Interview – introduktion til et håndværk* (2015).

Et forskningsinterview er en samtale mellem to parter om et emne af fælles interesse, hvori der skabes viden mellem interviewer og informantens udveksling af synspunkter (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 177). Det kvalitative forskningsinterview åbner altså op for et indblik i informantens synspunkter og forståelser. Dette medfører, at selvom vi søger deres ekspertise på et bestemt felt, bør det holdes for øje, at vi i denne form for empiri får adgang ikke kun til objektiv viden, men til informantens forståelse og forklaring af dette.

Der findes flere former for kvalitative forskningsinterviews. Det semistrukturerede interview er opsat således, at interviewer på forhånd har sat nogle rammer for, hvad der skal snakkes om ved at have medbragt nogle spørgsmål. Denne interviewform giver dog plads til at afvige fra det planlagte, hvis informanten kommer med informationer, som interviewer ønsker uddybet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 49). Det er således en mindre rigid form for interviews, hvor der er plads til sidespring og uddybninger, samt undladelsen af forberedte spørgsmål, der i løbet af interviewet vurderes mindre essentielle.

Vi har i vores interviews blandt andet at gøre med såkaldte *elitepersoner*. Elitepersoner er ledere eller eksperter, der i kraft af deres position ikke befinder sig i samme asymmetriske magtforhold i en interviewsituation som andre subjekter/informanter (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 201). Det

er således ikke nødvendigt at bekymre sig overdrevent om, hvilken effekt denne sædvanlige skævvridning af magt kan medføre. Dog kan man skulle have for øje, at særligt eksperter er vant til interviews, og at man dermed kan risikere, at de deltager i interviewet med et forberedt 'indlæg', fremfor at al viden og alle synspunkter opstår i løbet af interaktionen med interviewerens (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 202). Vi vurderer, at forskeren Mira Skadegård og CSR-konsulent Sune Skadegård Thorsen kan opfattes som elitepersoner, og vi har derfor forsøgt at tage dette med i overvejelserne i vores interviews.

2.2.1 De syv faser af et interview (Sabine)

Kvale og Brinkmann opstiller syv faser for en interviewundersøgelse, og vi vil for så vidt muligt efterstræbe os på at inkludere disse som strategi for undersøgelsens fremgangsmåde. De syv faser er følgende (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 154-155):

1. Tematisering

I første fase formuleres forskningsspørgsmålene og en teoretisk afklaring af det undersøgte tema (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 157). I denne fase undersøgte vi CSR-begrebet, hvilket fremgår af afsnit 5.1 *Corporate Social Responsibility*, for at afklare, hvad vi konkret ønskede at undersøge inden for emnet, før vi sad i interviewsituationen. Det var i dette stadie, vi fik afklaret, at vi ønskede forskelligt undersøgelsesfokus alt efter, hvilken type ekspert vi var i kontakt med. De forskellige typer var forsker, CSR-konsulent og forretningsfolk.

Fra forskeren og konsulenten ønskede vi konkret viden om CSR og dets relevans for virksomheders ageren og corporate branding samt en refleksion over resultaterne fra vores indledende spørgeskemaundersøgelse. Formålet med at interviewe forretningsfolk var at få en fornemmelse for CSR, som det bruges af virksomheder til at positionere sig samt styrke deres corporate brand.

2. Design

I anden fase planlægges selve interviewforløbet og de resterende faser, inden selve interviewet foretages (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 154). Der er her tale om beslutninger af, hvilke procedurer og teknikker, der vil blive benyttet til undersøgelsen (Kvale & Brinkmann 2015, s. 162). Til denne del af vores undersøgelse tog vi nedenstående beslutninger om, hvorledes vi ønskede at processen skulle foregå.

Vi ønskede viden fra forskellige typer af eksperter til at belyse forskellige faglige aspekter. For at få så meget ud af vores interviews som muligt tog vi højde for deres forskellighed og ekspertise, og vi udarbejdede i den forbindelse fire sæt forskningsspørgsmål til at efterkomme dette. Disse forskningsspørgsmål er blevet konstrueret og samlet i fire interviewguides (Bilag 2A, 4A, 5A og 6A). Det var også i denne del det blev besluttet, at vi ønskede at transskribere ud fra transskriptionsreglerne som beskrevet i Bente Halkiers *Fokusgrupper* (2012, s. 72):

- “[] til overlap i tale
- () til uforståelig tale
- til når taler selv understreger noget
- NEJ til høje udbrud
- [latter] til øvrige mundtlige udtryk
- ... til kortere pauser
- [pause] til længere pauser”

Reglerne blev også anvendt til transskriptionen af fokusgruppeinterviewet, hvis omstændigheder vil blive uddybet i afsnit 2.3 *Fokusgruppeinterview*.

Det blev yderligere besluttet, at vi ville analysere vores data ud fra en tematisk tilgang med afsæt i temaerne, vi ønsker at tage op i et diskussionsafsnit. Disse temaer er: virksomheders brug af CSR i corporate branding, modtagelsen af Unilevers CSR-kommunikation og fremtiden for CSR.

3. Interview

I fase tre foretages interviewet på baggrund af refleksioner om emnet og selve interviewsituationen samt en interviewguide (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 155). Med interviewguide menes der et manuskript, der specificerer interviewet i form af en række forslag til spørgsmål, intervieweren kan stille den interviewede for at bevare fokus på de oprindelige forskningsspørgsmål, de er udarbejdet efter (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 185). Som beskrevet udarbejdede vi til dette fire interviewguides. Efter informeret samtykke fra informanterne blev alle interviews optaget, så lydfilen efterfølgende kunne transskriberes og analyseres.

Vores informanter var følgende:

- Mira Skadegård, videnskabelig assistent ved Aalborg Universitet
- Mikkel Pind, ansvarlig for CSR- og Marketingafdeling i TDC Group
- Jens Pultz Pedersen, ansvarlig for non-financial assurance i PwC
- Sune Skadegård Thorsen, direktør i Global CSR

Alle interviews, undtagen Jens Pultz Pedersen, blev afholdt telefonisk af logistiske årsager.

4. Transskription

I den fjerde fase skal interviewmaterialet gøres klar til analyse, hvilket typisk gøres via transskription (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 155). Det var også denne metode, vi valgte at benytte os af, og disse transskriptioner vil være at finde i Bilag 2B, 4B, 5B og 6B. Vi transskriberede som nævnt lydfileerne efter oversigten i Halkiers bog samt princippet om at få så meget at det talte med som muligt.

5. Analyse

I femte fase analyseres den transskriberede data ud fra de analysemetoder, vi har vurderet passende til undersøgelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 155). Som nævnt blev det besluttet, at vi ville analysere vores data tematisk. Denne analyse vil fremgå i diskussionen af vores undersøgelse, hvori dens resultater vil indgå i en samlet undersøgelse af Unilevers brug af CSR som brandingstrategi.

6. Verifikation

I næstsidste fase af en interviewproces fastslås validiteten og generaliserbarheden af resultaterne fra undersøgelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 155). Vores udførelse af denne fase vil være at finde i afsnit *9.0 Kritiske refleksioner*.

7. Rapportering

Til slut i interviewprocessen skal man i syvende fase kommunikere undersøgelsens resultater, samt de metoder man har benyttet til at analysere sig frem til disse, i en rapport (Kvale & Brink-

mann, 2015, s. 155). Denne fase kommer til udtryk i selve den færdige rapport, hvori både resultater og analysemetoder uddybes, analyseres, diskuteres og konkluderes.

2.2.2 Ethiske overvejelser (Sabine)

Da man i en interviewsituation har med mennesker at gøre, er der nogle etiske overvejelser, man bør gøre sig i processen. Det er blandt andet vigtigt, at man sikrer sig informeret samtykke fra den interviewede til at optage og til at benytte deres navne (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 107).

Derudover forekommer der også nogle overvejelser i forhold til selve behandlingen af den data, man får ud af interviewet. Disse optræder eksempelvis i transskriberingen, da der kan være en risiko for, at man ikke korrekt får overført informantens ord og meninger til skrift. Efterfølgende ligger der også etiske overvejelser i analysen, hvor man skal passe på ikke at overfortolke på det sagte i en sådan grad, at man fejlfortolker (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). I forhold til vores ekspertinterviews spurgte vi om tilladelse til at optage interviewet til transskription, samt om vi måtte bruge deres navne i vores undersøgelse, hvilket var tilfælde i alle fire interview.

2.3 Fokusgruppeinterview (Louise)

Til nærmere at undersøge sammenhængen i Unilevers brand og modtagelsen af deres CSR-kommunikation valgte vi at afholde et fokusgruppeinterview. Dette afsnit vil redegøre for interviewets design og teorien bag fokusgrupper. Interviewets design er bygget op omkring professor Bente Halkiers værk *Fokusgrupper* (2012).

Halkier definerer fokusgrupper: "Fokusgrupper kan således forstås som en forskningsmetode, hvor data produceres via gruppeinteraktion omkring et emne, som forskeren har bestemt" (Halkier, 2012, s. 9). Altså bliver fokusgrupper en kombination af interaktion og fokus på emne, som ifølge Halkier gør dem velegnet til produktion af empiriske data, der siger noget om betydningsdannelse (Halkier, 2012, s. 10).

2.3.1 Styrker og svagheder (Louise)

Halkier beskriver nogle styrker og svagheder ved brug af fokusgrupper. At der typisk er meget interaktion mellem interviewpersonerne gør denne interviewform til en styrke:

“Først og fremmest er fokusgrupper gode til at producere data om sociale gruppers fortolkninger, interaktioner og normer, hvormed de er mindre velegnede til at producere data om individers livsverdener” (Halkier, 2012, s. 13).

I en fokusgruppe er der plads til at interviewpersonerne indbyrdes kan diskutere emner og udveksle, ændre eller opfatte emner på nye måder undervejs i – eller efter – interviewet.

En anden styrke ved en fokusgruppe er, at deltagerne forhandler, erfaringsudveksler og dermed producerer data gennem den sociale interaktion (Halkier, 2012, s. 14).

Spørgeskemaundersøgelsen gav os en indikation for 205 respondenters viden og holdning til CSR. Vi brugte dette som en faktor for overordnet viden, som kunne blive uddybet i fokusgruppen. I fokusgruppen gik vi nemlig endnu mere i dybden med nogle af disse spørgsmål samt udfoldede flere emner gennem diskussion og øvelser. Her gjaldt det for os om at få interviewpersonerne til at udfolde deres viden, erfaringer, holdninger og enighed/uenighed omkring emnerne. Denne metode er dog ikke helt uden svagheder, da der i fokusgrupper kan opstå konformitet og polarisering i forhold til italesættelsen af deltagernes holdninger (Halkier, 2012, s. 14).

2.3.2 Validitet og triangulering (Louise)

Halkier omtaler *triangulering*, som er kombinationen af flere forskellige metoder til dataproduktion. Fordelen ved triangulering er, at det kan højne validiteten af undersøgelsens resultater, da kombinationen af forskellige metoders data kan komplimentere hinanden og belyse et emne mere alsidigt (Halkier, 2012, s. 15).

For at højne validiteten af vores egen undersøgelse har vi derfor valgt at benytte os af triangulering. Vi startede med at indsamle data med en spørgeskemaundersøgelse med henblik på at danne os et overblik over, hvad forskellige respondenter kender til og mener om CSR-begrebet. Vi forøgede validiteten af spørgeskemaundersøgelsen med kvalitativ data gennem et telefonisk ekspertinterview med Mira Skadegård. Her inddrog vi blandt andet resultater fra vores spørgeske-

maundersøgelse, som vi fik hendes professionelle syn på. Vi forøgede ydermere validiteten af denne spørgeskemaundersøgelse med kvalitativ data fra et fokusgruppeinterview, hvor vi spurgte deltagerne om nogle af de samme spørgsmål. Til forskel fra spørgeskemaundersøgelsen fik vi til fokusgruppen mere uddybende svar.

Resultaterne fra fokusgruppeinterviewet og ekspertinterviewet med Skadegård blev inddraget i de efterfølgende ekspertinterview med Mikkel Pind, Jens Pultz Pedersen og Sune Skadegård Thorsen for at få flere erhvervsfaglige vinkler på vores undersøgelse.

2.3.3 Strukturering af fokusgruppeinterview (Louise)

I forhold til at strukturere et fokusgruppeinterview skal man ifølge Halkier for det første beslutte, hvilket niveau af moderation og strukturering interviewet skal køre efter. Dernæst skal man beslutte, hvor mange deltagere der skal være, og hvordan rollerne skal fordeles, samt hvilke typer spørgsmål man skal stille. Efterfølgende skal man beslutte, om interviewet skal foregå efter en *løs model*, en *stram model* eller en *blandet tragtmodel*. Endelig skal man tage valg om, hvilke hjælpemidler, der skal være (Halkier, 2012, s. 38-43).

Vi uddelte nogle roller i forhold til vores forskningssituation. Vi havde en moderator, der styrede fokusgruppen, forklarede øvelser og førte den fra start til slut. Vi havde en med-moderator, der stillede opfølgningsspørgsmål, som moderator kunne risikere at glemme i processen. Endelig havde vi en observatør, der forholdt sig til kropssprog, udtalt aktivitet og gruppedynamik¹.

Vi besluttede os for et interview med lav involvering fra moderators side, da vi således kunne få deltagerne til at interagere mere med hinanden. Vi endte med at have otte deltagere. Der var overvejende åbne spørgsmål i interviewet, der kunne producere data om deltagernes viden, erfaringer og holdninger til de bestemte emner. Derudover blev det besluttet, at interviewet skulle køre efter en *blandet tragtmodel*, hvor vi startede med åbne spørgsmål med rum til at deltagerne kunne dele deres viden, erfaringer og holdninger. Endelig valgte vi, at der skulle være øvelser og et enkelt videoklip som hjælpemidler i interviewet for at fremme en diskussion blandt deltagerne. Overordnet set foregik interviewet således, at vi satte fokusgruppen i gang med at præsentere dem selv med en "ice-breaker-øvelse". Øvelsen gik ud på, at de skulle sige deres navn, alder, beskæftigelse og komme med et bud på, hvad personen til højre for dem fik til morgenmad. Det

¹ Ved afholdelse af fokusgruppen var vi tre medlemmer, hvorved denne rollefordeling kunne lade sig gøre

uventede og lettere humoristiske ved den sidste del løsede op for stemningen, hvilket skulle gøre det lettere for deltagerne at interagere efterfølgende. Herefter startede moderatoren fokusgruppen med åbne spørgsmål til deres viden og holdninger om CSR. Efterfølgende blev de præsenterede for forskellige typer af materiale og viden, så vi kunne høre dem i de forskellige aspekter af vores undersøgelse, samt om de eventuelt ændrede holdninger undervejs (se Bilag 3A).

Vores fokusgruppemedlemmer var følgende:

- Thea, 27 år, uddannet fashiondesigner
- Cecilie, 25 år, medicinstuderende
- Sara, 26 år, psykologi- og filosofistuderende
- Magnus, 24 år, politistuderende
- Martin, 28 år, uddannet forsikringsmatematiker
- Laura, 31 år, kommunikationsstuderende
- Simone, 25 år, uddannet socialrådgiver
- Asger, 25 år, sceneteknisk elev

Vi har kun transskriberet deltagerne ved fornavn, så de ikke vil kunne blive identificeret af uvedkommende. Denne anonymisering var af hensyn til deres privatliv, samt for at deres udtalelser ikke ville blive holdt imod dem.

2.4 Mixed methods (Sabine)

Mixed methods er et begreb brugt til at beskrive kombinationen af flere forskellige typer metoder i en undersøgelse af et givent emne (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 405). Denne fremgangsmåde har været omdiskuteret en del inden for især samfundsvidenskaberne, særligt ved kombinationen af kvalitative og kvantitative metoder (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 170). Dog er det en historisk bredt anvendt fremgangsmåde, da det eksempelvis ikke er usædvanligt for markedsføringen af politikere, at man benytter både fokusgrupper og meningsmålinger. Ligeledes er kombinationen af fokusgrupper og spørgeskemaer ofte anvendt inden for anden markedsføring (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 170).

Vi valgte i vores undersøgelse, at det ikke var tilstrækkeligt med kun én type kvalitativ metode for indsamling af empiri, hvis vi skulle besvare vores problemformulering fyldestgørende. Der-

for valgte vi at kombinere spørgeskema med interviews og en fokusgruppe. Spørgeskemaet skulle sikre, at vi kunne indlede vores undersøgelse med et overblik over, hvor mange i vores netværk der havde en grundlæggende forståelse for, hvad CSR er for en størrelse. Herefter kunne vi tage den indsamlede data videre som grundlag for både fokusgruppe og interviews med eksperter inden for CSR. Der kan argumenteres for, at vores inddragelse af spørgeskema ikke helt har en kvantitativ natur, da det var en minimal mængde statistikarbejde, der blev lagt over vores data efterfølgende. Således fik besvarelsene en vis kvalitativ natur. Dog blev der stadig benyttet forskellige metoder til at besvare forskellige vinkler på vores problemformulering, og således er der stadig tale om et tilfælde af mixed methods. Dette relaterer sig også til den triangulering, som Halkier argumenterede for ville øge valideringen af undersøgelsens resultater. Brugen af de tre forskellige metoder for dataindsamling har således både fordel af validering samt at kunne besvare flere vinkler af problemformuleringen.

3.0 Videnskabsteoretiske tilgange (Louise)

Det videnskabsteoretiske udgangspunkt for dette projekt findes i samspillet mellem to forskellige tilgange: hermeneutikken og socialkonstruktivismen. Til udarbejdelse af dette afsnit anvender vi professor Finn Collin og hans værk *Videnskabsteori for humanistiske fag* (2017) sammen med lektor Andreas Beck Holm og hans værk *Videnskab i virkeligheden* (2011).

Vi har arbejdet ud fra forskellige videnskabsteoretiske erkendelser, da vi har anvendt forskellige typer af kvalitative fremgangsmåder gennem henholdsvis vores brug af ekspertinterview, fokusgruppinterview og en spørgeskemaundersøgelse.

3.1 Socialkonstruktivismen (Louise)

Holm skriver, at kernen i socialkonstruktivismen er forestillingen om, at 'virkeligheden' er noget, som mennesker skaber i fællesskab gennem interaktioner og vores måde at tale om verden på (Holm, 2011, s. 137). Holm referer til professor og psykolog Kenneth Gergen, der mener, at vores beskrivelser af virkeligheden udspringer af de sociale relationer, vi står i. Altså skaber vi vores verdensbillede i fællesskab (Holm, 2011, s. 126).

I denne undersøgelse arbejder vi ud fra en socialkonstruktivistisk grundantagelse, da vi især har fokus på kommunikation og dens virkning. Vi forstår kommunikation som det, der skaber den sociale virkelighed. Vi vil derfor med denne tilgang undersøge Unilevers socialt konstruerede virkelighed i forhold til måden, de fremstiller sig selv på Facebook og kommunikerer CSR på og sætte det i relation til forbrugernes konstruerede virkelighed i forhold til deres opfattelse af Unilever. Dette kommer til udtryk i måden, hvorpå vi analyserer Unilevers online selvfrestilling og holder dette op mod de opfattelser af virksomheden, der blev italesat i fokusgruppinterviewet. Yderligere undersøger vi vores informaners subjektive forståelse og opfattelse af CSR fra en forsknings- og erhvervsfaglig vinkel gennem de fire ekspertinterviews. Vi vurderer, at vores informanter – både fra ekspertinterviews og fokusgruppinterview – har socialt konstruerede virkeligheder i deres opfattelser af CSR-begrebet og Unilever, som de italesætter i interviewsituationen. Socialkonstruktivismen kommer særligt til udtryk i selve indsamlingen af empiri. I vores interviews foregår der nemlig en social konstruktion af ny viden mellem interviewer og den interviewede. I fokusgruppen foregår denne konstruktion ikke kun mellem interviewer og delta-

gere, men i særdeleshed også mellem de individuelle deltagere, når de diskuterer og i fællesskab skal finde svar på de stillede spørgsmål og opgaver.

3.2 Hermeneutikken (Louise)

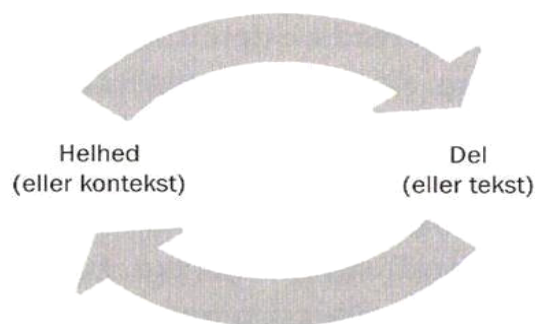
I vores speciale er der i flere tilfælde tale om det, Collin kalder for *det hermeneutiske paradigme*, der beskæftiger sig med tekster og deres fortolkning som et centralt genstandsfelt inden for humaniora (Collin, 2017, s. 207). Begrebet har rødder i det oldgræske Antikken, men i dette projekt ser vi på hermeneutikken som et videnskabeligt paradigme, der opstod i slutningen af 1700-tallet, og hvis vigtigste skikkelse var filosofen Friedrich Schleiermacher.

Schleiermacher opstillede en *positiv heuristik*, der betød, at hermeneutikken skulle videnskabeliggøres ved at være systematisk, så den dermed ikke længere ville være den samling af tommelfingerregler, den ellers hidtil havde været (Collin, 2017, s. 210). Udfaldet af dette blev et metodologisk princip ved navn *den hermeneutiske cirkel*, som Collin beskriver således:

”Det er den hermeneutiske cirkel der fastslår at fortolkningsprocessen består i en stadig bevægelse mellem en helhedsforståelse af et værk og forståelsen af delene og derfra atter tilbage til en forbedret forståelse af helheden, derfra tilbage igen til fortolkning af delene og så fremdeles indtil en stabil fortolkning har etableret sig” (Collin, 2017, s. 210).

Når man dermed benytter sig af den hermeneutiske cirkel, arbejder man fra dele til helheden til dele igen i en vekselvirkning, hvori en gradvist øget forståelse påvirker den videre tolkning.

Holm illustrerer den hermeneutiske cirkel således:



Figur 2: Den hermeneutiske cirkel

I vores projekt kommer den hermeneutiske cirkel til udtryk gennem flere elementer. Først og fremmest har vi lavet en spørgeskemaundersøgelse. Svarene i sig selv kan betragtes som individuelle dele, og de illustrerede grafer udtrykker efterfølgende den overordnede forståelse af resultaterne som helhed. Vi fortolkede respondenternes svar og satte dem i relation til hinanden i et forsøg på at blive klogere på respondenternes forståelse af et så komplekst begreb som CSR. Nogle af disse resultater blev derefter nævnt i forbindelse med de kvalitative interviews i form af fire ekspertinterviews og et fokusgruppeinterview. Formålet med spørgeskemaet var altså at danne et overblik over viden og kendskab til CSR, der kunne blive uddybet og fortolket yderligere i disse kvalitative interviews.

Ydermere kommer denne videnskabsteoretiske tilgang til udtryk i førnævnte interviews, hvor vi nøje transskriberede alle interviews. Herefter blev de fortolket, diskuteret og efterfølgende sat i relation til projektets udvalgte teorier, der så dannede en forståelse for vores empiri i samspil med vores teori i praksis.

4.0 Literature Review (Louise & Sabine)

For at skabe overblik over en større mængde litteratur om vores forskningsfelt, har vi valgt at udarbejde et afsnit, der samler disse. I det følgende afsnit fremgår et udpluk af en omfattende litteratursøgning. Vi har fundet en række relevante akademiske artikler og undersøgelser med relation til vores undersøgelse og har kategoriseret dem som følgende: *CSR-kommunikation*, *CSR-tilgange*, *Forbrugerskepticisme*, *Mediernes påvirkning* og *CSR som corporate branding*. Afslutningsvis redegør vi for, hvordan vi benytter de videnskabelige artikler i vores undersøgelse.

4.1 CSR-kommunikation (Louise)

Artiklen *Corporate Social Responsibility Communication – A Multi-method Approach on Stakeholder Expectations and Managers' Intentions* (2011) er forfattet af Dr. Diana Inghoff og forskningsassistent Katharina Sommer. Artiklen blev udgivet i tidsskriftet *The Journal of Corporate Citizenship*.

Artiklen handler om CSR-kommunikation og er baseret på en videnskabelig undersøgelse fra 2001-2005. Forfatterne analyserede perspektiver på CSR gennem anvendelsen af flere forskellige metoder; først en content-analyse af de undersøgte virksomheders års- og CSR-rapporter, derefter kvalitative interviews med de ansvarlige for CSR-kommunikationen, hvor de undersøgte disses engagement og motiver for CSR-relaterede aktiviteter. Endelig benyttede de sig også af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse. Inghoff og Sommer anvendte mixed methods til både at undersøge virksomhedernes perspektiver og deres stakeholders' forventninger samt til at bringe resultaterne herfra ind i en komparativ analyse (Inghoff & Sommer, 2011).

Resultaterne viste, at rapportering af filantropiske aktiviteter dominerede årsrapporterne, men at disse var drevet af forventningen om økonomiske fordele. Dog viste de kvalitative interviews, at det afgørende motiv for at engagere sig i CSR var med henblik på at adskille sig fra konkurrenterne. Inghoff og Sommer antager derfor, at virksomheder forsøger at skille sig ud fra konkurrenter ved at vælge filantropiske CSR-aktiviteter, og denne antagelse blev bekræftet gennem de kvalitative interviews. I spørgeskemaundersøgelsen blev 300 studerende spurgt ind til deres kendskab til CSR og virksomhedernes CSR-aktiviteter. Resultatet heraf var, at kun en tredjedel

kendte til begrebet, og kun 24 procent kunne navngive en CSR-aktivitet fra de undersøgte virksomheder (Ingenhoff & Sommer, 2011).

På baggrund af deres undersøgelse og resultater konkluderede Ingenhoff og Sommer, at de undersøgte virksomheder mødte deres stakeholders' forventninger. Dog fejlede de i effektivt at kommunikere deres CSR-tiltag ud til disse og dermed skille sig ud fra konkurrenterne. Således fejlede de også i at forbedre deres image/brand (Ingenhoff & Sommer, 2011).

Professorene Mette Morsing og Majken Schultz konkluderer dog i en anden undersøgelse, at virksomheder er nødt til at forbedre deres forhold til deres stakeholders for at møde disses forventninger, hvis virksomheden vil opbygge legitimitet, et godt omdømme og et længerevarende forhold til dem (Morsing & Schultz, 2006). Deres artikel *Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies* (2006) blev udgivet i det akademiske tidsskrift *Business Ethics: A European Review* og er en diskussion af, hvordan virksomheder bør håndtere forholdet til deres stakeholders sat i relation til kommunikation af virksomhedernes CSR-arbejde (Morsing & Schultz, 2006).

Morsing og Schultz argumenterer for, at fokus på CSR i dag kræver mere, end det tidligere har gjort. På baggrund af tidligere forskning på emnet præsenterer de tre kommunikationsstrategier for virksomheders måde at håndtere stakeholders i forhold til CSR-kommunikation: *stakeholder information strategy*, *stakeholder response strategy* og *stakeholder involvement strategy*. Den førnævnte tidligere forskning er navnlig Public Relations-teoretikerne James Grunig og Todd Hunts anerkendte værk *Managing Public Relations* (1984), hvori der fremstilles fire modeller for PR: 1) *Press Agent/Publicity*, 2) *Public Information*, 3) *Two-way Asymmetrical* og 4) *Two-way Symmetrical* (Grunig & Hunt, 1984).

Endelig tager Morsing og Schultz udgangspunkt i empiriske data, og i en illustreret figur viser de udviklingen fra 2002 til 2005 i den danske befolknings holdninger til, hvordan virksomheder bør kommunikere om deres CSR-arbejde (Morsing & Schultz, 2006).

Forfatterne konkluderer, at CSR er et "moving target", og at det derfor er nødvendigt for virksomheder at tilpasse og ændre sig i forhold til stakeholders' forventninger. Morsing og Schultz argumenter for, at den tredje strategi, *stakeholder involvement strategy*, spiller en væsentlig stør-

re rolle end hidtil i takt med en organisations forhold til deres stakeholders' forventninger (Morsing & Schultz, 2006).

Resultaterne fra figuren indikerede en stigende vigtighed i, at en virksomhed kun bør offentliggøre årsrapporter og information om CSR-arbejde på deres hjemmeside frem for at reklamere med det. Morsing og Schultz mener, at en minimal offentliggørelse af CSR-arbejde vil kunne styrke involveringen af stakeholders i en gensidig CSR-kommunikation (Morsing & Schultz, 2006).

Da Ingenhoff og Sommers undersøgelse foregik i Schweiz, og Morsing og Schultz' undersøgelse foregik i Danmark, kan det være udfordrende at sammenligne disse, da forskellige faktorer vil stå i vejen for dette. Eksempler herpå kan være kulturelle forskelle, befolkningens holdning og kendskab til CSR samt størrelsen på de undersøgte virksomheder.

4.2 CSR-tilgange (Sabine)

Flere undersøgelser påviser de geografiske forskelle på CSR, både i forhold til hvordan det laves, kommunikeres og tages imod. Artiklen *The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations* (2007) er forfattet af professor Laura Hartman og assisterende professorer Robert Rubin og Kathy Dhana. Artiklen er udgivet i *Journal of Business Ethics*.

Undersøgelsen udforsker forskelle i måden, hvorpå amerikanske og europæiske virksomheder kommunikerer om og retfærdiggør CSR via en tværkulturel analyse af kommunikationen af CSR-aktiviteter hos i alt 16 amerikanske og europæiske virksomheder. De trækker på to tidligere modstridende tilgange til CSR-initiativer, navnlig den økonomiske og den etiske (eller *citizenship perspective*). De gik til undersøgelsen med en tese om, at amerikanske virksomheder ville kommunikere om og retfærdiggøre CSR ved at bruge økonomi og bundlinjetermer, hvorimod de europæiske virksomheder i højere grad ville benytte sig af sproget eller teorierne omkring citizenship perspective, virksomhedsansvar eller moralsk forpligtelse. Deres resultater understøttede denne forventning med enkelte modifikationer (Hartman, Rubin & Dhana, 2007).

Resultaterne indikerede, at de europæiske virksomheder ikke værdisætter bæredygtighed til en grad, der udelukker finansielle elementer, men at de i stedet kommunikerer forpligtelser til bære-

dygtighed som tillæg til finansielle forpligtelser. Derudover viste undersøgelsen, at amerikanske virksomheder i større grad fokuserer på finansielle retfærdiggørelser, hvor europæerne inkorporerede både finansielle og bæredygtighedsmæssige elementer til at retfærdiggøre deres CSR-aktiviteter. Ydermere fandt de en stor variation i både forekomst og brug af specifik CSR-terminologi. Ordet *sustainability* havde, trods sin brug af både europæiske og amerikanske virksomheder, ikke nogen entydig definition. Hartman, Rubin og Dhana indrømmer, at tværkulturelle distinktioner i betydningen af begreberne skaber implikationer i forhold til målbarhed og evidens i både strategisk og bundlinjemæssig indvirkning (Hartman, Rubin & Dhana, 2007).

4.3 Forbrugerskepticisme (Sabine)

Artiklen "*Too good to be true!*" *The Effectiveness of CSR History in Countering Negative Publicity* (2007) er skrevet af professor Joëlle Vanhamme og forretningsmand Bas Grobben. Artiklen blev udgivet i tidsskriftet *Journal of Business Ethics*.

I artiklen undersøger Vanhamme og Grobben, hvorvidt længden af en virksomheds involvering i CSR har betydning, når virksomheden bruger CSR-påstande i sin krisekommunikation som en måde at modvirke dårlig omtale. Dette gør de med afsæt i blandt andet teorier om legitimitet og forbrugerskepticisme. Som metode brugte forfatterne et *between-subject experimental design* med to betingelser (lang versus kort CSR-historie). Det betød i praksis, at de lavede to parallelle grupper, der hver fik informationer om et fiktivt firma, men med en forskel på længden af virksomhedens CSR, så den ene gruppe blev præsenteret for en længere CSR-historik end den anden. 125 hollandske forbrugere deltog i undersøgelsen og blev tilfældigt fordelt over de to betingelser (Vanhamme & Grobben, 2007).

Det første tekst, de blev præsenteret for, var en pressemeddelelse om det fiktive kosmetikfirma, som planlagde at åbne for salg i Holland. Den næste tekst var nyhedsartikler, der diskuterede dyreforsøg og beskyldte det fiktive firma for at teste på dyr i udviklingen af deres produkter. Igen manipulerede de i længden af CSR-historik på tværs af de to grupper ved at inkludere tre påstande i pressemeddelelsen. De tre påstande indikerede, at virksomheden havde været involveret i sociale CSR-aktiviteter i ti år, hvor den anden indikerede, at de først lige var startet. Efter at have læst de to tekster skulle deltagerne udfylde spørgeskemaer til at måle afhængige og uafhængige variabler i forhold til opfattelse af virksomhed og produkter, opfattet virksomhedsinte-

gritet, skepticisme og støtte til CSR-emner som beskyttelse af rettigheder for mennesker, forbrugere, dyr og medarbejdere, samt miljøet (Vanhamme & Grobber, 2007).

Efter behandling af deres indsamlede data kunne de for det første konkludere, at opfattet integritet er betydeligt større for virksomheder med en lang historik inden for CSR-aktiviteter, end den var for dem med en kort historik. Derudover var niveauet af forbrugerskepticisme højere for virksomheder med kort CSR-historik end for dem med lang. De konkluderede, at hvis en virksomhed med kort CSR-historik prøver at benytte deres CSR som et forsvar i en krise, kan dette have en negativ effekt, da det vil blive opfattet som en lappeløsning. Forfatterne påstår ikke, at virksomheder skal undlade at lave CSR, men ønsker at understrege, at det er noget, man skal passe på med at bruge som forsvar i en krise (Vanhamme & Grobber, 2007).

CSR-begrebet kan være delikat og skal håndteres med omhu, hvis det skal virke effektivt for en virksomhed og dens stakeholders. Artiklen *When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism* (2012) er skrevet af professor Constantinos Leonidou og associate professor Dionysis Skarmas. Artiklen blev udgivet i *Journal of Business Research*.

Artiklen beskæftiger sig med CSR, og hvordan forbrugere i stigende grad er blevet skeptiske overfor, hvorvidt virksomheder lever op til de CSR-initiativer, de lover. Dette mener de særligt skyldes, at der er kommet en overflod af CSR-påstande oveni nyheder om skandaler. Forfatterne benytter sig af *attributionsteori* til at foreslå og teste en model til forklaring af både, hvordan forbrugerskepticisme over for dagligvarevirksomheders CSR udvikler sig, samt hvilken indflydelse den har på vigtige forbrugerrelaterede udfald. De trækker på adskillige teoretikere inden for attributionsteori, blandt andet Kelly og Michela (1980). Det er dem, de citerer, når de definerer attributionsteori som en teori, der forklarer, hvordan mennesker attribuerer årsager til handlinger, og hvordan denne kognitive opfattelse påvirker deres efterfølgende attitude og opførsel (Leonidou & Skarmas, 2012).

De uddyber teorien ved at referere til Schmitt og Branscombe (2002), der forklarer, at årsagsanalyse er menneskets naturlige behov for at forstå hændelser. Teorien opdeles i to hovedtyper af måden, som mennesker attribuerer årsager til hændelser; intern og ekstern. Førstnævnte tilegner årsagen for en given hændelse individuelt, mens sidstnævnte tilegner årsagen til en given adfærd til det omgivende miljø (Leonidou & Skarmas, 2012).

Forfatterens fokus for undersøgelsen ligger på "cause-related" markedsføring, hvilket defineres som et partnerskab mellem en detailhandler og en nonprofitorganisation, hvor sidstnævnte får penge og profil, og detailhandleren får fordele ved at forbinde sig med en god sag og dermed øge salget. De indsamlede data til deres undersøgelse ved at benytte fagligt gennemarbejdede online spørgeskemaer, hvor de fik i alt 504 brugbare respondenter (Leonidou & Skarmeas, 2012).

I artiklen finder Leonidou og Skarmeas frem til, at tilskrivninger (attributions) af egoisme- og stakeholder-drevne motiver medfører forbrugerskepticisme over CSR, mens værdidrevne tilskrivninger hæmmer skepticisme (Leonidou & Skarmeas, 2012).

Endelig argumenterer de for vigtigheden i, at virksomheder får overbevist forbrugerne om, at deres sociale involvering er oprigtig, da den stigende skepticisme overfor virksomheder i samfundet er yderst smitsom (Leonidou & Skarmeas, 2012). Netop denne vigtighed understreger Morsing og Schultz selv med deres kommunikationsstrategi *stakeholder involvement strategy*, som er en tovejs symmetrisk kommunikation mellem virksomhed og stakeholders, som er involveret, deltagende i virksomhedens CSR-aktiviteter. Dette vil resultere i en gensidig dialog og respekt, der vil opbygge legitimitet, et godt omdømme og et længerevarende forhold til virksomhedens stakeholders.

4.4 Mediernes indflydelse (Sabine)

Artiklen *Communicating Corporate Social Responsibility – Brand Management* (2007) er forfattet af professor Cecilia Mark-Herbert og kommunikator Carolina von Schantz og blev udgivet i *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.

Artiklen omhandler, hvordan virksomhedsansvar er integreret i troværdig brandhåndtering og går ud fra, at virksomheder både skal udøve ansvarlighed og kommunikere om det. Udfordringen ligger i at kommunikere virksomhedsværdierne til forskellige stakeholders med hver deres sæt af interesser og forventninger (Mark-Herbert & von Schantz, 2007).

Artiklens undersøgelse er baseret på et casestudie af et af de største byggefirmaer i Sverige, Skanska. Formålet var at danne et empirisk overblik over, hvordan store virksomheder håndterer kommunikationen af CSR-problemer. Dette overblik er dannet ud fra, hvordan CSR-relaterede nyheder om Skanska fremstår i medierne.

Mark-Herbert og von Schantz slår fast, at ikke al omtale er god omtale, og at det er skadeligt for virksomheder at blive sat i rampelyset for en negligerende attitude over for CSR-problematikker. Derfor er kommunikation en vigtig del af at sikre fremtidig forretning (Mark-Herbert & von Schantz, 2007). De henviser til en model med tre bobler, der overlapper og danner et felt i midten. Boblerne er *consumer insights/profile*, *brand character/image* og *product truth/characteristics*. Feltet i midten kaldes *territory* og referer til det common ground, der er for opfattelsen af et brand, hvilket vil sige den delte opfattelse af, hvad brandet lover og af produktoplevelsen. Et stort territory vil være en ideel basis for en kommunikationsplatform (Mark-Herbert & von Schantz, 2007).

I denne artikel og undersøgelse henviser casens kommunikation til, hvad medierne i Sverige portrætter af CSR-problematikker for Skanska. Interviews og artikler om CSR udgør deres primære empiriske kilde. Skanska har haft nogle skandaler om blandt andet giftige byggematerialer og et asfaltkartel. I 2001 oprettede virksomheden en enhed for bæredygtighed og præsenterede en Code of Conduct. Men da dette også var året de blev udstillet i medierne for giftige byggematerialer, var medierne ikke på deres side og købte ikke deres løfter om nye gode principper. Skanskas brand og troværdighed var stærkt beskadiget. De har sidenhen arbejdet videre med CSR og offentliggjort bæredygtighedsrapporter (Mark-Herbert & von Schantz, 2007).

Mangel på gennemsigtighed eller opmærksomhed på behovene for at kommunikere bæredygtighedsproblematikker kan skade territory og dermed brandet. At opbygge et brand er en langsigtet bestræbelse, men en CSR-skandale kan destruere det på et øjeblik (Mark-Herbert & von Schantz, 2007).

At kommunikere CSR skaber ikke kun opmærksomhed på CSR-initiativer og støtter image og brand. Det er også en måde, hvorpå man kan skabe et bånd mellem virksomheden og dens stakeholders (Maignan & Ferrell 2004), hvilket er samme pointe, som både Morsing og Schultz samt Leonidou og Skarmeas kom frem til i deres respektive artikler.

Virksomheder arbejder aktivt med CSR, når medierne dækker dette. For casen her var omtalen i medierne så skadelig, at de var nødt til at vende det til positive forandringer. Der kan være adskillige eksterne faktorer medvirkende til et CSR-problem, men da mange modtagere ikke har indsigten i dette, er det op til medierne at fortolke de product truth/characteristics, der ender med at mindske territory (Mark-Herbert & von Schantz, 2007).

Artiklen konkluderer, at virksomheder i dag står overfor flere forventninger til deres samfundsansvar. I et forsøg på at opnå samfundsmæssig accept og legitimitet, bliver virksomheder nødt til at kommunikere deres etiske grundlag for at udføre forretning i CSR-handlinger (Mark-Herbert & von Schantz, 2007).

Mark-Herbert og von Schantz forklarer, at kommunikation af CSR kræver en forståelse for consumer insights/profile. Mediernes rolle er ikke neutral i forhold til at videregive informationer. Nyheder, der tiltrækker opmærksomhed, vil påvirke territory for virksomhedskommunikationen. Medierne kan påtage sig rollen at være den kritiske adskillelse af CSR-strategier fra CSR-stunts, hvilket tvinger virksomhederne til at kommunikere deres etiske standpunkter (Mark-Herbert & von Schantz, 2007).

Kommunikation om CSR i sig selv er ikke nok, da man så kan blive beskyldt for at *greenwashe*. Virksomhedens handlinger er nødt til at understøtte det. Manglende sammenhæng kan betyde tab af territory til at bygge tillid og et stærkt virksomhedsbrand på. Hvad der forudses i en årsrapport, en bæredygtighedsrapport eller på en hjemmeside med hensyn til CSR-aktion bliver således en vigtig kommunikationsplatform og en forudsætning for at skabe et stort territory til støtte for troværdighedsværdier og i sidste ende grundene til at skabe et stærkt brand. Branding anses for værende et aktiv, en langsigtet investering, udtrykt som goodwill, loyalitet, omdømme såvel som en garanti for nutidige og fremtidige forbrugerpræferencer (Mark-Herbert & von Schantz, 2007).

4.5 CSR som corporate branding (Louise)

Artiklen *How Corporate Social Responsibility Influences Brand Equity* (2012) er skrevet af professor Timothy Creel. Den blev udgivet i tidsskriftet *Management Accounting Quarterly* i 2012.

Creel har undersøgt tre store detailvirksomheder i USA (Target, Best Buy og Lowe's) for at måle deres *brand equity*. Creel uddyber begrebet således: "Brand equity is defined best as assets associated with a brand name that increase the value of the product or service of an organization" (Creel, 2012). Undersøgelsen af virksomhedernes brand equity foretages med udgangspunkt i marketingprofessorerne Steve Hoeffler og Kevin Kellers seks måder, hvorpå CSR kan hjælpe en organisation med at opbygge et stærkt brand: 1) Skab opmærksomhed på brandet, 2) Optimér brandets image, 3) Skab troværdighed på brandet, 4) Fremkald følelser for brandet, 5) Skab en følelse fællesskab i brandet og 6) Fremkald engagement i brandet (Creel, 2012).

Formålet med Creels studie var at undersøge sammenhængen mellem CSR og branding gennem de respektive virksomheders CSR-aktiviteter i forhold til de ovenstående seks måder, hvilket han har gjort via kvalitative undersøgelsesmetoder (Creel, 2012).

Ifølge Creel er en af hovedårsagerne til virksomheders CSR-aktiviteter den økonomiske vækst, disse tiltag kan medføre. Her trækker han på studier, der viser, at virksomheder med involvering i CSR-aktiviteter har tendens til at opnå økonomisk vækst på længere sigt og dermed stige i værdi (Creel, 2012). Dette bliver også understreget i Ingenhoff og Sommers undersøgelse, hvor deres resultater viste, at rapportering af filantropiske aktiviteter dominerede årsrapporterne, men at disse var drevet af forventningen om økonomiske fordele. Dette kan også sættes i relation til Hartman, Rubin og Dhanas undersøgelse, der viste, at amerikanske virksomheder i større grad fokuserer på finansielle retfærdiggørelser.

Creel forklarer, at en anden væsentlig årsag til virksomheders involvering i CSR-aktiviteter er stakeholderteori, da en virksomhed er nødt til at gøre sine stakeholders tilfredse for at nå sine mål og være succesfulde (Creel, 2012). En lignende konklusion så vi også i Morsing og Schultz' undersøgelse, hvor de forklarer, at virksomheder er nødt at forbedre deres forhold til stakeholders for at møde deres forventninger, og at virksomhederne skal tilpasse sig sine stakeholders.

Endelig er brand equity en vigtig årsag til CSR-aktiviteter af to grunde. For det første foretrækker kunder virksomheder med et højt niveau af CSR-aktiviteter. For det andet kan virksomheder opbygge troværdighed og tillid til sine kunder (Creel, 2012). Creel mener gennem disse eksempler, at brand equity bør være en vigtig del af en virksomheds kundeplejestrategi. Dette peger Mark-Herbert og von Schantz' casestudie også på, da de skriver, at branding anses som et aktiv, en langsigtet investering, udtrykt for goodwill, loyalitet, omdømme såvel som en garanti for nutidige og fremtidige forbrugerpræferencer.

Creel går ikke i dybden med selve undersøgelsen, men med resultaterne. Gennem de seks måder, hvorpå CSR kan styrke branding, eksemplificerer han, hvordan Target, Best Buy og Lowe's donerer henholdsvis mad, elektronik og byggematerialer samt penge til relevante organisationer. Creel konkluderer gennem eksemplerne, at sådanne CSR-aktiviteter er med til at styrke en virksomheds brand, og at aktiviteter som donation af materialer eller penge og støtte til miljøet bidrager til en forøgelse af brand equity (Creel, 2012).

4.6 Literature Review i vores undersøgelse (Louise)

Alle ovenstående artikler er nøje udvalgt og kategoriseret ud fra deres relevans for vores videre undersøgelse.

Creels undersøgelse vil blive brugt til at se på, hvordan Unilever bruger CSR-arbejde i deres corporate branding. I et samspil mellem Ingenhoff og Sommer samt Morsing og Schultz' undersøgelser vil vi undersøge, hvordan Unilever kommunikerer deres CSR-arbejde i praksis gennem sociale og digitale medier. Dernæst vil Mark-Herbert og von Schantz' undersøgelse blive brugt til at se på Unilevers skandaler og mediedækningen af disse, som vil blive koblet på Leonidou og Skarmeas undersøgelse om forbrugerskepticisme, hvor vi ser på forbrugernes skepticisme over for Unilevers branding og kommunikation af deres CSR-arbejde. Vanhamme og Grobben vil ligeledes blive en del af undersøgelsen af forbrugerskepticisme.

Endelig vil Hartman, Rubin og Dhanas undersøgelse blive brugt til at se på sammenhængen mellem en europæisk og amerikansk tilgang til kommunikation og branding af CSR, da Unilever som virksomhed er europæisk, men kommunikerer globalt. Dette vil blive undersøgt i specialets kritiske refleksioner.

5.0 Teoretisk fundament (Louise & Sabine)

For at have et teoretisk fundament at analysere vores indsamlede data på, har vi udvalgt en række teorier, som der vil blive gjort rede for i følgende afsnit. Indledningsvist vil der blive redegjort for CSR-begrebet og CSR-kommunikation for at danne et baggrundsbillede for måden, dette vil blive forstået på i resten af specialet. Dernæst vil vi redegøre for organisationskultur, da dette vil være et væsentligt begreb i vores analysemodel. Vi redegør herefter for stakeholderteori med afsæt i både Freeman og Mitchell et al., da en forståelse for stakeholders (interessenter) vil være væsentlig for videre analyse og diskussion. Endelig vil vi redegøre for identitetsforhandling samt VKI-modellen, og måden hvorpå den vil danne fundamentet for vores analyse af Unilevers corporate brand.

5.1 Corporate Social Responsibility (Louise)

I dette afsnit vil vi gennem relevante teoretikere redegøre for CSR-begrebet, dets historie og definition. Dernæst vil vi formulere en afgrænsning for at klarlægge, hvordan vi anvender begrebet i vores undersøgelse. Endelig vil vi redegøre for CSR-kommunikation og tidligere undersøgelser om dette, da det vil fungere som en vigtig baggrundsviden for vores videre undersøgelse.

5.1.1 Bag om CSR-begrebet (Louise)

Corporate Social Responsibility (CSR) er et begreb, der spænder vidt, da der er mange måder at gribe samfundsansvar an på, hvad enten man som virksomhed nøjes med den lovpligtige rapportering eller reklamerer med store initiativer i medierne. Der er således tale om et bredt felt med mange aspekter at undersøge. Vi er dog interesserede i at undersøge selve kommunikationen bag CSR – altså den måde, hvorpå virksomheder vælger at kommunikere ud om deres CSR-arbejde på til deres interessenter.

I vores undersøgelse forholder vi os til den definition af CSR, der er defineret af Europa-Kommissionen i 2001 som ”et koncept, hvor virksomheder integrerer sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i deres samspil med deres interessenter på frivillig basis” (Commission of European Communities, 2002). Det er denne definition, vi refererer til ved brugen af CSR-begrebet i resten af undersøgelsen.

Fra menneskerettigheder til CSR

For at få et indblik i CSR-begrebets historie, er vi nødt til at se på de menneskerettigheder, hvorfra CSR udspringer. Den 10. december 1948 vedtog FN's generalforsamling *Verdenserklæringen om Menneskerettigheder*, der indeholder 30 artikler om grundlæggende menneskerettigheder (Justitsministeriet, n.d.). Justitsministeriet skriver på deres hjemmeside, at erklæringen beskriver de grundlæggende menneskerettigheder, og at den omfatter borgerlige og politiske rettigheder såvel som økonomiske, sociale og kulturelle rettigheder. Den fastslår, at alle mennesker har krav på de rettigheder, der nævnes i erklæringen (Justitsministeriet, n.d.).

Verdenserklæringen er ikke juridisk bindende for FN's medlemsstater, men når en stat har tiltrådt en konvention, har denne pligt til at sikre, at den nationale lovgivning og praksis lever op til konventionens krav (Justitsministeriet, n.d.).

Da det ikke har relevans for vores videre undersøgelse, vil vi ikke gå i dybden med menneskerettighederne. I stedet vil vi undersøge, hvordan disse hænger sammen med virksomheders sociale ansvar i praksis.

Professor John Gerald Ruggie afholdt i 2013 en forelæsning på University of Connecticut under titlen *Just Business: Multinational Corporations and Human Rights* (2013), som blev samlet i et skriftligt dokument. De omtalte globale virksomheder i dokumentet har haft flyttet deres produktion til andre lande, hvor arbejdskraften er væsentligt billigere. Dette har medført forskellige konsekvenser for arbejderne i de respektive lande, idet deres menneskerettigheder blev krænket (Ruggie, 2013).

Ifølge Ruggie ligger udfordringen i, at de virksomheder, der opererer globalt, ikke regulerer arbejdet således (Ruggie, 2013). Det betyder, at hvis en virksomhed i USA outsourcer produktion til Indien, så er ansvaret for denne produktion forbeholdt Indiens jurisdiktion og ikke USA's. Dermed har virksomheden juridisk set intet ansvar, hvis en medarbejder i Indien får krænket sine menneskerettigheder ved at arbejde under dårlige vilkår. I den forbindelse bliver det også en udfordring at holde globale virksomheder ansvarlige for denne produktion.

Adskillige skandaler med karakter af overtrædelse af menneskerettigheder kom frem i lyset og i medier, og derfor begyndte FN at udarbejde et dokument, der skulle fungere som et regelsæt til virksomhedernes hensyntagen i sådanne tilfælde. Dokumentet under navnet *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to*

Human Rights blev godkendt af FN den 13. august 2003 (Business of Human Rights Resource Center, n.d). Dette blev startskuddet på en vigtig udvikling i forhold til CSR i globale virksomheder.

I dag er det mere normalt at integrere ansvar på arbejdsmarkedet. De fleste mellemstore og store virksomheder har udarbejdet et sæt retningslinjer for, hvordan ansatte skal opføre sig i en organisation. Sådanne retningslinjer kaldes for et adfærdskodeks eller en *Code of Conduct*. Lektor Annabeth Aagaard skriver i sin bog *CSR med succes: Fra teori til praksis* (2012), at sådanne retningslinjer udføres i forskellige rapporter, som alle ansatte forpligter sig på at agere efter (Aagaard, 2012, s. 158). Hun forklarer, at retningslinjer udarbejdes af virksomheden selv, og dermed vælger de også selv deres fokus (Aagaard, 2012, s. 160).

Afgrænsning

Vi er klar over, at CSR-begrebet er et stort felt, som man endda kan uddanne sig i på universitetet eller tage forskellige kurser i. I dette speciale afgrænser vi os fra at undersøge alle aspekter af CSR-begrebet teoretisk set, da vi er interesserede i at undersøge selve Unilevers kommunikation af CSR til deres interessenter. Vi afgrænser os derfor fra at gå i dybden med de mange og forskellige aspekter af CSR, men holder sig til de definitioner af begreber inden for CSR-feltet, der er relevante for vores undersøgelse. Vi ønsker dog kort i følgende afsnit at skildre to overordnede tilgange til CSR, da det har relevans for forståelsen af CSR-kontekster.

5.1.2 To forskellige tilgange til CSR (Louise)

Det fremgik af afsnit 4.2 *CSR-tilgange*, at der er en geografisk forskel i måden CSR bliver kommunikeret ud på, herunder en amerikansk og europæisk måde. Ifølge Sune Skadegård Thorsen og CSR-direktør Annemarie Meisling betyder førstnævnte måde, at virksomheden som helhed rækker ud over sig selv, og støtter sit lokalsamfund gennem donationer (Thorsen & Meisling, 2011, s. 349). Grundstenen i den amerikanske fremgangsmåde er altså, at virksomhedens CSR-aktiviteter gør noget godt for selve samfundet ved eksempelvis at donere penge til opførelsen af en ny skole eller et bibliotek. I forhold til den europæiske måde forholder det sig markant anderledes, som Thorsen og Meisling uddyber:

“European approaches distinguish themselves from American approaches. In general, the former focuses on integrating CSR in the way companies do business, whereas the latter focuses on donation and community involvement schemes” (Thorsen & Meisling, 2011, s. 349).

Altså er forskellen ifølge Thorsen og Meisling, at virksomheder i den europæiske tilgang fokuserer på at integrere CSR i selve den måde, man laver forretning på, hvilket vil sige, at alle led i forretningen efter bedste evne gøres hensigtsmæssig i forhold til menneskerettigheder, samfund og miljø. Hvorfor forskellen er så markant, kan der være flere årsager til ifølge Aagaard. Hun peger på sociale normer og skattetryk som nogle af årsager, da skatten i USA er lav, hvorfor virksomheder derfor er mere tilbøjelige til at donere og lave filantropiske aktiviteter i modsætning til Danmark, hvor skatten er betydeligt højere og er præget af den danske velfærdsmodel, som sørger for distribution af samfundets goder (Aagaard, 2012, s. 76).

5.1.3 At kommunikere om CSR (Louise)

Professorene Anne Ellerup Nielsen og Christa Thomsen begrebsliggøre CSR-kommunikation i deres artikel *Corporate Social Responsibility (CSR) Management and Marketing Communication: Research Streams and Themes* (2012). De gennemgår forskellige tidligere undersøgelser af strategisk CSR-kommunikation. Vi vil anvende denne artikel til at definere CSR-kommunikation, da dette har relevans for vores senere diskussion.

Ifølge Nielsen og Thomsen findes der ikke mange specifikke undersøgelser om forståelse, fortolkning og definition af CSR-kommunikation, bortset fra professor Klement Podnar, der definerede begrebet således:

“CSR communication is a process of anticipating stakeholders’ expectations, articulation of CSR policy and managing of different organization communication tools designed to provide true and transparent information about a company’s or a brand’s integration of its business operations, social and environmental concerns, and interactions with stakeholders” (Podnar, 2008, s. 75).

Podnar mener altså, at man med CSR-kommunikation skal kunne balancere både interessenternes forventninger og italesættelse af virksomhedens CSR-politikker.

Som med definitionen af CSR-kommunikation forklarer Nielsen og Thomsen, at der heller ikke er tilstrækkeligt mange undersøgelser om CSR-kommunikation som model eller rammesætning (Nielsen & Thomsen, 2012, s. 52). Forfatterne peger på Morsing, Schultz og produktionschefen ved Reputation Institute, Kasper Nielsen, (2008) der lavede en model med to processer til at hjælpe virksomheder med, hvordan de bedst kommunikerer deres CSR-aktiviteter til forskellige interessenter (Nielsen & Thomsen, 2012, s. 52).

Ifølge Nielsen og Thomsen kan disse modeller hjælpe virksomheder med strategisk at opnå et bedre ry gennem deres CSR-aktiviteter (Nielsen & Thomsen, 2012, s. 52).

Derefter henviser Nielsen og Thomsen til professorerne François Maon, Adam Lindgreen og Valérie Swaen (2010), der fokuserede på påvirkningen af IKEA's bidrag til CSR og deres kommunikation til forskellige interessenter (Nielsen & Thomsen, 2012, s. 52).

Da virksomheder som IKEA har adskillige interessenter, konkluderer de, at transparens og troværdighed er vigtigt, og i denne forbindelse foreslog de udviklingen af mere omfattende CSR-modeller, hvor virksomhederne kan skræddersy deres kommunikation til de forskellige interessenter (Nielsen & Thomsen, 2012, s. 52).

Når det kommer til at belyse virksomheders behov for mere effektivt at kommunikere deres CSR-arbejde til interessenterne, præsenterede professorerne Shuili Du, CB Bhattacharya og Sankar Sen (2010) en rammesætning af CSR-kommunikation, der fokuserede på selve indholdet i budskabet og kanalerne, som budskabet skal kommunikeres på. I samspil med dette og faktorer vedrørende virksomhed og interessenter, fandt de ud af, at dette havde en påvirkning på CSR-kommunikationens effektivitet (Nielsen & Thomsen, 2012, s. 52).

Ifølge Nielsen og Thomsen giver disse tidligere undersøgelser indsigt i en generel forståelse af CSR-kommunikation. De lægger særligt vægt på, at skræddersyningen af kommunikation til de forskellige interessenter formentlig er med til positivt at ændre virksomhedens image og omdømme, både i forhold til kunder, ansatte og andre interessenter (Nielsen & Thomsen, 2012, s. 52).

5.2 Organisationskultur (Louise)

I dette afsnit tager vi fat i kulturbegrebet og organisationskultur gennem anerkendte organisationsteoretikere. Vi kommer ind på kulturforståelse og kulturbegrebets indplacering i organisationsteorien for at få et indblik i organisationskultur som koncept. Som det vil fremgå af afsnit 5.4 *Corporate brand og VKI-modellen* er 'kultur' et element i VKI-modellen, og derfor ønsker vi at sætte nedenstående kulturforståelser i samspil med Hatch og Schultz' teori i analysen.

5.2.1 Edgar Schein og kulturforståelse (Louise)

Som led i vores teoretiske overvejelser vil vi undersøge professor emeritus Edgar Henry Schein og hans kulturforståelse i det anerkendte værk *Organisationskultur og ledelse* (1994).

Ledelse og kultur er to sider af samme sag, ifølge Scheins syn på kultur, hvor kultur er skabt, indlejret, udviklet og derefter påvirket, ledet og forandret (Schein, 1994, s. 10). Forbundet med ledelsesbegrebet er skabelse og ledelse af kultur, hvor Schein tror, at "[...] kulturer opstår via ledere, som påfører en gruppe deres egne værdier og antagelser" (Schein, 1994, s. 10).

Om kulturbegrebets historiske tidslinje forklarer Schein: "Hvis et nyt og abstrakt begreb skal være til nytte for vor tænkemåde, bør det referere til et sæt af hændelser, der ellers er mystiske eller vanskelige at forstå" (Schein, 1994, s. 12). Schein forklarer, at for at forstå dette nye og abstrakte begreb om kultur, skal man undgå de overfladiske kulturmodeller og fordybe sig i de mere komplicerede modeller (Schein, 1994, s. 12). Schein mener altså, at kulturbegrebet vil være til mest nytte, hvis det kan bidrage til en forståelse af de skjulte og komplicerede sider af livet i organisationer.

Kulturens kerne affødes af den dybdegående analyse, der af Schein defineres som de *fælles grundlæggende antagelser* (Schein, 1994, s. 20). En gruppe har først en kultur, når et sådant sæt af fælles antagelser er blevet formet i organisationen, hvilket leder til Scheins definition af en gruppes kultur:

"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer" (Schein, 1994, s. 20).

Scheins dybdegående analyse af organisationskultur og de fælles grundlæggende antagelser kræver observationer og interviews fra den interne del af virksomheden (Schein, 1994, s. 33). Dette hænger også sammen med det førnævnte behov for fordybning i mere komplicerede modeller. Da vi hverken har haft adgang til Unilever-koncernen eller har haft en tilstrækkeligt lang dataindsamlingsperiode, foretager vi ikke denne dybdegående analyse af Unilevers egentlige organisationskultur. Det er værd at påpege, at Schein selv skriver, at det ikke reelt er muligt at beskrive en kultur med fuldstændig præcision, selv hvis man har adgang til observationer og interviews (Schein, 1994, s. 35). Vi ønsker dog stadig at benytte Scheins kulturforståelse til at opnå indsigt i organisationskultur.

5.2.2 Majken Schultz og organisationskultur (Louise)

Til at supplere Scheins kulturforståelse vil vi her anvende professor Majken Schultz' værk *Kultur i organisationer – Funktion eller symbol* (1990).

Schultz forklarer, at kultur inden for organisationsteorien har sine rødder i antropologien og humaniora og enten blevet placeret som en ny metafor eller approach til at forstå organisationer, (Schultz, 1990, s. 12).

Schultz inddrager her organisationsteoretikerne Lee Bolman og Terrence Deal. Deal og Bolman definerer kulturbegrebet som en anderledes måde at tænke og forstå organisationer på, men præsenterer en anden inddeling af organisationsteorien gennem forskellige referencerammer (Schultz, 1990, s. 13). Disse danner udgangspunktet for forskellige *approaches* til at studere organisationer:

- “1) **Rationel approach**: Understreger betydningen af formelle roller og relationer. [...]
- 2) **Human resource approach**: Fremhæver relationerne imellem menneske og organisation. Individernes behov, følelser, kvalifikationer og fordomme er i centrum. Det er afgørende for organisationen, at individerne har det godt med deres arbejde.
- 3) **Politisk approach**: Organisationen defineres som en arena af knappe ressourcer, hvor magt og konflikter hele tiden påvirker fordelingen af knappe ressourcer imellem individer og grupper.
[...]

- 4) **Symbolisk approach:** Organisationen sammenholdes sammen af fælles værdier og kultur, snarere end af målsætninger og politikker. Værdierne spredes igennem ritualer, ceremonier, historier, helte og myter, snarere end gennem regler, ledelsesautoritet og regulativer” (Schultz, 1990, s. 13-14).

Schultz pointerer, at kulturbegrebet har ydet to vigtige bidrag. For det første mener hun, at begrebet har ændret sig således, at nye fænomener er tiltrådt, og at en organisation ikke længere er det samme (Schultz, 1990, s. 14): “Kulturbegrebet har trukket myter, metaforer, ritualer, historie, sager, klaner, helte, ceremonier, artefakter, værdier, meningsmønstre, verdensbillede, etos og æstetik ind i organisationsforståelsen” (Schultz, 1990, s. 14). For det andet mener hun, at velkendte fænomener i organisationer er blevet nyfortolket, og at der er sat spørgsmålstejn ved deres betydninger: “Organisationsstrukturer er ikke længere kun et vidne om organisationens arbejdsdeling og koordination, men også et symbol på de dominerende myter om, hvordan effektive organisationer ser ud” (Schultz, 1990, s. 14).

Schultz mener altså, at kultur er blevet et nyt og anderledes begreb i organisationsteorien. Begrebet er nyt, da førnævnte fænomener fortolkes på ny, og anderledes da disse fænomener i organisationskulturen tiltræder og ændrer sig.

5.3 Stakeholderteori (Sabine)

I følgende afsnit vil vi redegøre for stakeholderteori som beskrevet af Ronald Edward Freeman samt den efterfølgende teori af Ronald Mitchell, Bradley Agle og Donna Wood. Dette gøres med henblik på senere at kunne undersøge, hvilke stakeholders Unilever har, samt hvem de tilsyneladende prioriterer i deres kommunikation af CSR og branding.

5.3.1 Freemans stakeholderteori (Sabine)

I 1984 udgav Ronald Edward Freeman for første gang *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Ideen med det oprindelige værk var at skitsere, hvordan ledere og akademikere kunne gå til strategi og strategisk ledelse, såfremt de tog konceptet om stakeholders alvorligt (Freeman, 2004, s. 229).

Freeman udgav 20 år senere *The Stakeholder Approach Revisited* (2004), hvori han opremser teoriens styrker og svagheder, samt hvilke ændringer han ville foretage på den oprindelige tekst (Freeman, 2004, s. 228). Freeman skriver, at da han og hans kolleger først begyndte at arbejde med stakeholderteori, definerede de *stakeholders* bredt strategisk som “any group or individual that can affect or is affected by the achievement of a corporation’s purpose” (Freeman, 2004, s. 229). Denne definition og resten af værket var i centrum for meget debat og kritik i årene, der fulgte. Freeman fortæller dog, at den primære pointe med denne definition blot var, at enhver gruppe af individer som er i stand til at påvirke virksomheden, eller blive påvirket den anden vej, bør være nok til stede i virksomhedsledernes tanker til at blive inkluderet i en specifik strategi rettet mod netop denne gruppe stakeholders (Freeman, 2004, s. 229).

5.3.2 Stakeholder Identification and Saliency (Sabine)

Freemans teori fra 1984 medfødte som nævnt en del kritik. Iblandt denne kritik var teksten *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts* (1997) af Ronald Mitchell, Bradley Agle og Donna Wood. Artiklen havde til formål at uddybe et område af stakeholderteorien, de fandt mangelfuldt. Mitchell et al. mente, at noget, der grundlæggende manglede i Freemans teori, var en måde at skelne forskellige typer stakeholders og deres vigtighed for en virksomheds ledelse (Mitchell et al., 1997, s. 853).

Artiklen prøver at løse dette problem ved at tilbyde et analyseredskab til at identificere stakeholders og deres *saliency* baseret på stakeholders i besiddelse af et eller flere af følgende relationsattributter: magt (power), legitimitet (legitimacy) og hast (urgency) (Mitchell et al., 1997, s. 853). Disse begreber vil fremover blive benævnt ved vores egne danske oversættelser af hensyn til sammenhæng i senere afsnit.

Mitchell et al. opererer med et begreb, de kalder *saliency*. Dette begreb dækker over “the degree to which managers give priority to competing stakeholder claims” (Mitchell et al., 1997, s. 854). Altså bruges det til at beskrive, i hvor høj en grad ledelsen i en given virksomhed vælger at prioritere konkurrerende stakeholder-*claims*, eller krav som er den oversættelse, vi benytter herfra.

I deres tekst opstiller de en model til at illustrere, hvordan magt og legitimitet interagerer med hinanden og, når kombineret med hast, hvordan de skaber forskellige typer stakeholders med forskellige forventede adfærdsmønstre i forhold til virksomheden (Mitchell et al., 1997, s. 863).

Magt

Det er ikke nyt, at man kigger på, hvilke stakeholders der er i besiddelse af *magt* i forhold til virksomheden. Mitchell et al. understreger dog, at magt alene ikke er nok til at forstå salience i forholdet mellem ledelse og stakeholders. Der findes nemlig også stakeholders uden magt, som stadig har betydning for virksomheden (Mitchell et al., 1997, s. 864).

Mitchell et al. referer til den generelle magtdefinition som “the ability of those who possess power to bring about the outcomes they desire” (Mitchell et al., 1997, s. 865). I forhold til en forståelse af magt, som er brugbar i en organisatorisk sammenhæng, henviser de til sociologen Amitai Etzioni, der foreslår en opdeling baseret på den type ressource, der bruges til at udøve magten: *tvangsbasert magt*, der er baseret på fysiske ressourcer som tvang, vold eller tilbageholdelse; *utilitaristisk magt*, der er baseret på materielle eller finansielle ressourcer; og *normativ magt*, der er baseret på symbolske ressourcer som prestige, agtelse og sociale symboler (Mitchell et al., 1997, s. 865).

Legitimitet

Når de henviser til begrebet *legitimitet*, refererer dette til socialt accepterede og forventede strukturer eller adfærd (Mitchell et al., 1997, s. 866). Selvom de finder den upræcis og svær at anvende, henviser de til sociolog og professor Marc Suchmans definition af legitimitet som “a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (Mitchell et al., 1997, s. 866). På trods af at legitimitet ofte kobles til magt, har de alligevel valgt at adskille dem som separate attributter, der tilsammen skaber autoritet, men som kan eksistere uafhængigt af hinanden. Man kan sagtens have et legitimt krav på virksomheden, men hvis man ikke er i besiddelse af magt eller opfattelsen af at ens krav haster, så vil man ikke opnå salience hos virksomhedens ledelse (Mitchell et al., 1997, s. 866).

Mitchell et al. påpeger, at legitimitet i andre teorier har været forbundet med overlevelse, og at i den socialt konstruerede verden er det de legitime stakeholders, som virkelig tæller. Disse teorier siger, at legitimitet tæller kraftigt med, når man skal identificere stakeholders, der fortjener ledelsens opmærksomhed. Dog kan fokuseringen på legitimitet uden tilhørende magt medføre, at der

opstår store huller i identifikationen, da ikke alle legitime stakeholders har nogen indflydelse (Mitchell et al., 1997, s. 864).

Hast

Hast referer til den grad, hvorved stakeholderkrav påkalder sig omgående opmærksomhed. Uanset om det handler om forebyggelsen af tab eller opnåelsen af målsætninger, er der en konstant i forholdet mellem stakeholder og ledelsen. Dette er det hastende kravs kapacitet for at få opmærksomhed. Hast tilføjer en katalytisk komponent til stakeholderidentifikation, da den forlanger opmærksomhed (Mitchell et al., 1997, s. 864).

Mitchell et al. mener, at hast kun eksisterer, når to bestemte kriterier er mødt: 1) et forhold eller et krav er tidsfølsomt, og 2) vigtigheden af kravet eller forholdet til stakeholder. Altså er det ikke nok, at et krav er tidsfølsomt, for at det kan klassificeres som hastende. Stakeholder skal også anse sit krav eller forhold til virksomheden som kritisk eller meget vigtigt (Mitchell et al., 1997, s. 867). At en stakeholder anser sit forhold til virksomheden som kritisk, kan for det første skyldes ejerskab. Dette betyder, at stakeholder ejer firmaspecifikke aktiver, og at de dermed er i risiko for at miste penge. Det kan for det andet skyldes sentiment. For det tredje kan det skyldes forventning, hvis stakeholder for eksempel har en forventning om, at virksomheden vil fortsætte med at forsyne vedkommende med noget værdifuldt som compensation. For det fjerde kan det også skyldes eksponering, som kan være den vigtighed en stakeholder tilegner det, som er i fare i relationen med virksomheden (Mitchell et al., 1997, s. 867-868).

Mitchell et al. forsøger sig ikke med at specificere, hvorfor nogle stakeholders mener, at deres forhold til en virksomhed er kritisk eller vigtigt. På samme vis forsøger de heller ikke at forudse, under hvilke omstændigheder noget er tidspresset. De skriver blot, at når både tidsfølsomheden og forholdsvigtigheden er til stede, så er der tale om hast.

Sammenhængen mellem de tre attributter

Mitchell et al. nævner, at der er tre træk ved de førnævnte attributter, som er vigtige for en analyse. De tre nævnte attributter er for det første ikke faste og uforanderlige størrelser. De er alle variable og kan ændre sig for enhver enhed eller forhold mellem stakeholder og ledelse. For det andet er de ikke objektive, men i stedet socialt konstruerede. For det tredje er det desuden værd

at pointere, at en stakeholder ikke nødvendigvis er bevidst om, hvilke attributter de er i besiddelse af, og selv hvis de er, så er det ikke sikkert, at de agerer derefter (Mitchell et al., 1997, s. 868).

Dette medfører, at magt er flygtigt og derfor kan både blive opnået og tabt igen. Besiddelsen af magt er ikke ensbetydende med en bevidsthed om, at man er i besiddelse af magt. En stakeholder kan sagtens have den nødvendige magt til at udøve sin vilje over virksomheden uden, men hvis vedkommende ikke er bevidst om sin magt eller ikke er villig til at udøve den, så vil den ikke have høj salience hos ledelsen (Mitchell et al., 1997, s. 868). Magt kan ikke stå alene, hvis en stakeholder skal opnå salience. Magt får først autoritet, når den kombineres med legitimitet, og den opnår udøvelse gennem hast (Mitchell et al., 1997, s. 869).

Også legitimitet er variabel. Den er en dynamisk attribut ved forholdet mellem stakeholder og ledelse. Den kan både være til stede eller fraværende. Er den til stede, er den baseret på en generaliseret dyd, som er opfattet af eller attribueret til en stakeholder på et eller flere sociale analyseniveauer. Det er ikke sikkert, at en stakeholder med et krav har forstået sin legitimitet korrekt. På samme vis kan ledelsen være af en anden opfattelse af en stakeholders legitimitet end de selv er (Mitchell et al., 1997, s. 869). Ligesom med magt kan legitimitet ikke stå alene, hvis den skal opnå god salience hos virksomheden. Den opnår rettigheder gennem magt og stemme gennem hast (Mitchell et al., 1997, s. 870).

Til sidst er hast heller ikke en stabil størrelse. Ligesom legitimitet og magt er den variabel, og nøjagtig som de andre er den et socialt konstrueret, opfattet fænomen, som ikke nødvendigvis opfattes korrekt af stakeholder, ledelsen eller andre i virksomhedens miljø. Hast er i sig selv ikke nok til at garantere en stakeholder høj salience. Dog har hast den egenskab, at når den kombineres med en af de to andre attributter, så vil den ændre forholdet og øge salience hos ledelsen. Særligt i kombination med legitimitet kan hast skaffe adgang til nogle kanaler for beslutningstagning (Mitchell et al., 1997, s. 870).

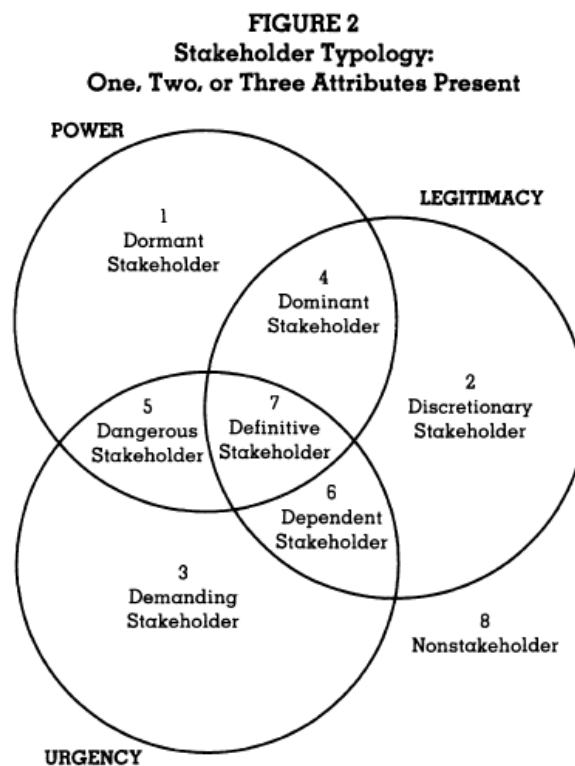
Det fremgår altså, at de tre attributter magt, legitimitet og hast ikke står alene hver især som faste, låste størrelser, der kun eksisterer uafhængigt af hinanden.

Selvom man på relativt sikker vis kan identificere forskellige grupper af stakeholders baseret på deres besiddelse af magt, legitimitet og hast i deres forhold til virksomheden, så er det i sidste

ende virksomhedens ledelse, der beslutter, hvilke stakeholderkrav der har salience og således vil modtage opmærksomhed. Dette betyder, at selvom en udenforstående kan identificere en virksomheds stakeholder og deres betydning, så er dette ikke ensbetydende med, at den gældende ledelse opfatter det på samme vis (Mitchell et al., 1997, s. 871).

Klassificering af stakeholders

Magt, legitimitet og hast kan være til stede på kryds og tværs af forskellige typer stakeholder. Mitchell et al. fremsætter følgende model til at illustrere de forskellige klasser:



Figur 3: Stakeholder-typologier

Som det fremgår er der umiddelbart syv typer at tage fat på, såfremt man ikke tæller *nonstakeholder* med. Tre af de syv typer har kun et enkelt af attributterne, tre andre har to attributter, og en enkelt har alle attributterne (Mitchell et al., 1997, s. 873).

Mitchell et al. forelægger, at stakeholder salience er positivt relateret til det samlede antal stakeholderattributter (magt, legitimitet, hast), som ledelsen opfatter er til stede hos den enkelte stakeholder (Mitchell et al., 1997, s. 873). De laverestående klasser af salience er område 1, 2 og

3. Disse kaldes i teorien for *latente* stakeholders, og de er kendetegnet ved, at de kun har en af de tre attributter. De moderate klasser af salience befinder sig i område 4, 5 og 6, og disse er kendetegnet ved, at de har to af de tre attributter. Disse kaldes for *forventende* stakeholders, da de forventer sig noget af virksomheden. Klassen med den højere salience er dem med alle tre attributter inklusive det dynamiske forhold imellem dem. Disse befinder sig i midten af modellen i område 7 (Mitchell et al., 1997, s. 873).

De forskellige typer af stakeholders har yderligere fået navne i deres respektive placeringer i modellen. De latente stakeholders, altså dem med kun én attribut, er opdelt i *sovende*, *diskretionær* og *krævende*. De forventende stakeholders, dem med to attributter, er opdelt i *dominante*, *afhængige* og *farlige* stakeholders. Til slut kaldes typen i område 7 med alle tre attributter kaldes for *definitive* stakeholders, og dem helt uden attributter kaldes *nonstakeholders* eller *potentielle* stakeholders (Mitchell et al., 1997, s. 873). De går ikke i dybden med de potentielle, men de skriver, at et potentielt forhold kan være lige så relevant som et eksisterende (Mitchell et al., 1997, s. 859).

Da der vil være begrænset tid, energi og andre ressourcer til at holde styr på stakeholder-adfærd og håndtere forhold, vælger ledere nogle gange at undlade at gøre noget ved de stakeholders, de kun opfatter som havende en af attributterne. Nogle ledere vil måske endda slet ikke anerkende deres eksistens. På samme vis vil nogle latente stakeholders heller ikke give opmærksomhed eller anerkendelse den anden vej. Mitchell et al. mener derfor, at salience vil være lav, når ledelsen kun opfatter én attribut hos en stakeholder (Mitchell et al., 1997, s. 874).

De latente stakeholders

De *sovende* stakeholders har magt som sin relevante attribut. De har magten til at gennemtvinge deres vilje på en virksomhed, men besidder derudover hverken et legitimt forhold eller et hastende krav, og derfor forbliver deres magt ubrugt. De har minimal eller ingen interaktion med virksomheden, men på grund af muligheden for at de får endnu en attribut, bør ledelsen ikke være uopmærksomme på dem (Mitchell et al., 1997, s. 874-875).

De *diskretionære* stakeholders har legitimitetsattributten, men derudover har de hverken magten til at påvirke virksomheden eller nogle hastende krav. Derfor er der intet pres på ledelsen for at engagere disse stakeholders i et aktivt forhold, selvom muligheden selvfølgelig stadig foreligger. Denne gruppe er ofte modtagere af, hvad der kan kaldes *diskretionær CSR*, men det er dog ikke

alle modtagere af denne form for velgørehed, der tilhører denne gruppe stakeholders. Det omfatter kun dem, der hverken har magt eller hastende krav (Mitchell et al., 1997, s. 875).

De *krævende* stakeholders har hast som deres attribut. De er stakeholders med hastende krav, men som dog hverken har magt eller legitimitet. De er derfor sjældent meget andet end en småirritation for ledelsen, og derfor modtager de ikke meget opmærksomhed.

De forventende stakeholders

Hos de forventende stakeholders forventer Mitchell et al. at se moderat salience. Disse stakeholders antages at forvente noget, da de kombinationen af to attributter leder stakeholders til en aktiv versus passiv tilstand. Dertil følger en stigning i virksomhedens lydhørhed over for disse stakeholders' interesser. Altså vil engagementet mellem ledelse og de forventende stakeholders sandsynligvis være højere (Mitchell et al., 1997, s. 876).

Den *dominante* af de forventende stakeholders har både magt og legitimitet, og derfor er deres indflydelse på virksomheden sikker. Disse stakeholders har legitime krav til virksomheden, og de har evnen til at agere på dem. Mitchell et al. antager, at disse stakeholders altid vil være af betydning for ledelsen (Mitchell et al., 1997, s. 876).

De *afhængige* stakeholders er dem, der mangler magt, men er i besiddelse af hastende, legitime krav. Disse stakeholders er navngivet således, da de er afhængige af andre stakeholders eller virksomhedens ledelse for at opnå den nødvendige magt, det kræver at udføre deres ønsker. Eftersom magten i dette forhold ikke er gengældt, vil dens udøvelse være reguleret enten af andre stakeholders eller gennem interne ledelsesværdier. Eksempler på denne type stakeholders kan være lokale beboere nær virksomheden eller endda selve miljøet. For at denne type kan opnå mest salience, skal den adopteres af en dominant stakeholder (Mitchell et al., 1997, s. 877).

Den sidste gruppe af forventende stakeholders er de *farlige*. Disse er i besiddelse af hast og magt. Derudover er de karakteriseret af manglende legitimitet. Der er tale om stakeholders, som kan være til tvangs- eller voldsmæssig fare for virksomheden. Eksempler på dette kan være terrorisme eller skyderier forårsaget af tidligere medarbejdere (Mitchell et al., 1997, s. 877).

De definitive stakeholders

Den sidste gruppe, de *definitive* stakeholders, er dem med alle tre attributter. Der er her tale om stakeholders, som udviser både magt og legitimitet, samt et hastende krav. Disses hastende krav

er øverst på ledelsens prioriteringsliste og vil blive håndteret omgående. Det mest almindelige tilfælde af denne type, er når en dominant stakeholder bevæger sig ind i definitiv-kategorien. Enhver forventende stakeholder kan dog blive definitiv, hvis de tilegner sig den attribution, de mangler (Mitchell et al., 1997, s. 878).

For at opsummere, så viser Mitchell et al. i deres analyse, at stakeholders besidder en kombination af de tre attributter, og at salience er afhængig af, hvor mange af de tre attributter, der er til stede for den enkelte stakeholder (Mitchell et al., 1997, s. 879). Da der er tale om dynamiske og foranderlige attributter, karakteriserer de hver af de tre som værende "til stede eller fraværende" (Mitchell et al., 1997, s. 882).

Vi ønsker i vores undersøgelse at bruge denne viden til at kunne identificere relevante stakeholders for Unilever i forbindelse med, hvem de retter deres kommunikation imod, samt hvem de lytter til, når kommunikationen eller deres færden udløser feedback.

Begrebet *stakeholder* er blevet holdt engelsk i ovenstående afsnit af hensyn til en mere korrekt gengivelse af teorien. Af hensyn til sammenhængen i specialet vil stakeholders dog fremover blive omtalt som *interessenter*, da denne danske udgave af begrebet benyttes af Hatch og Schultz i deres teori om VKI-modellen, som ligger til grund for vores analyse.

5.4 Corporate brand og VKI-modellen (Sabine)

Til at undersøge Unilever og effektiviteten af deres brug af CSR som en del af deres corporate branding benytter vi VKI-modellen, som beskrevet af organisationsteoretikerne Mary Jo Hatch og Majken Schultz i *Brug dit brand – udtryk organisationens identitet gennem corporate branding* (2009). I følgende afsnit vil vi redegøre for corporate branding, samt hvordan man ved hjælp af VKI-modellen kan finde mangler i sammenhængen for et sådant corporate brand. Derefter vil vi redegøre for den dialog om identitet, der foregår mellem en virksomhed og dens interessenter. Til sidst vil vi redegøre for, hvordan modellen konkret vil blive brugt i analysen, herunder hvilke andre teorier der vil blive inddraget.

5.4.1 Corporate brands (Sabine)

Hatch og Schultz henviser til American Marketing Association-definitionen af et brand som værende: ”et navn, en term, et symbol eller design eller en kombination af disse, der har til formål at identificere en sælgers eller gruppe af sælgers varer eller tjenesteydelser og differentiere dem fra konkurrenternes” (Hatch & Schultz, 2009, s. 48).

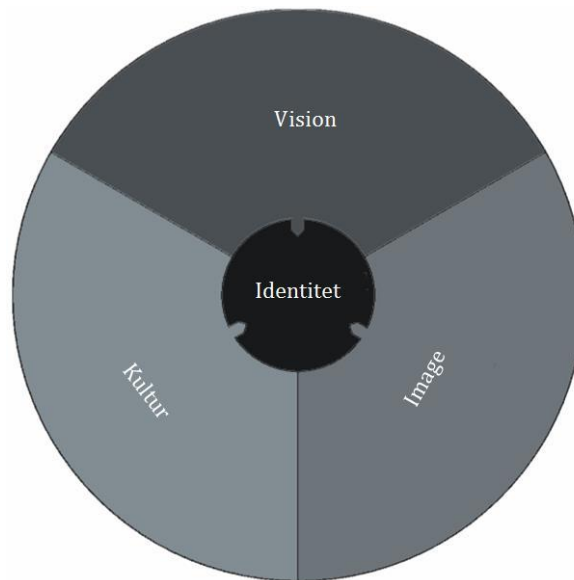
De skelner herefter imellem produktbrands og corporate brands. Den største forskel på disse ligger i, hvem de henvender sig til. Hvor produktbrands primært henvender sig til forbrugere og kunder, har et corporate brand en større rækkevidde, da de har alle deres interessenter som målgruppe. Dette gælder både interne og eksterne og er således ikke afgrænset til kunder (Hatch & Schultz, 2009, s. 30). Hatch og Schultz beskriver branding således: ”Kort sagt betyder det at brande virksomheden, at man inddrager alle interessenter, som er af betydning for virksomheden” (Hatch & Schultz, 2009, s. 30).

Et corporate brand er en måde for en virksomhed at differentiere sig fra konkurrenterne på, samtidig med at den skaber tilhørsforhold (Hatch & Schultz, 2009, s. 42). Corporate brands bliver således en måde at varetage virksomheders strategiske positioneringsfunktion (Hatch & Schultz, 2009, s. 43). Det er denne definition vi forholder os til i undersøgelsen, når vi taler om corporate brand.

Et corporate brand er nødt til at kunne appellere til interessenter og skabe en form for følelsesladet tone, der understreger hvorfor interessenten skulle ønske at være en del af netop dette interessefællesskab: ”Det er koblingen imellem en oplevet differentiering understøttet af en fællesskabsfølelse, som er fundamental for corporate branding. Differentiering og tilhørsforhold hører sammen” (Hatch & Schultz, 2009, s. 43). Det bliver således en måde at adskille sig for konkurrenterne samtidig med, at man inviterer interessenter til at være en del af det fællesskab, man har differentieret.

5.4.2 VKI-modellen (Sabine)

I deres bog argumenterer Hatch og Schultz for, at et vellykket corporate brand kræver en sammenhæng mellem virksomhedens strategiske *vision*, organisationens *kultur* og interessenternes *image* af dem (Hatch & Schultz, 2009, s. 32). Dette har de illustreret med VKI-modellen:



Figur 4: VKI-modellen

Vision i modellen henviser til virksomhedens strategiske vision. Der her tale om den fundamentale idé bag virksomhedens grundlæggelse, samt ledelsens ønsker for, hvad den vil stræbe efter at opnå fremadrettet (Hatch & Schultz, 2009, s. 283).

Kultur henviser til den organisationskultur, der hersker i virksomheden. Det er med andre ord den måde, hvorpå medarbejderne i en organisation handler, samt hvilke interne værdier og grundlæggende antagelser, der kommer til udtryk iblandt dem (Hatch & Schultz, 2009, s. 281-282).

Til sidst henviser *image* til den måde, hvorpå virksomheden opfattes af deres interessenter på et givent tidspunkt. Dette omfatter alt fra kundernes, medarbejdernes, befolkningens og NGO'ers holdning til virksomheden og dens gøren (Hatch & Schultz, 2009, s. 282).

5.4.3 Kløfter (Sabine)

Det er vigtigt med sammenhæng på tværs af disse tre dele af modellen, da manglen på samme medfører mangler i brandet og dermed svækker det. Hvis der ikke er sammenhæng mellem de tre elementer af modellen, opstår såkaldte *kløfter* (Hatch & Schultz, 2009, s. 33). Hatch og Schultz argumenter for, at en kløft i én del ofte vil medføre en kløft i en anden, da brandsammenhængen i en organisation er et dynamisk sammenhængende system (Hatch & Schultz, 2009, s. 103).

Kløften mellem vision og kultur

Der kan opstå en kløft mellem visionen og kulturen i en organisation, hvis denne ikke overholder, hvad den lover interessenterne (Hatch & Schultz, 2009, s. 102). Det vil sige, at hvis kulturen i organisationen er en anden eller direkte modstridende med, hvad ledelsen lover og stræber efter i deres strategiske vision. Vil man undersøge en virksomhed for, om der findes en kløft mellem vision og kultur, kan man undersøge, hvorvidt virksomheden i praksis faktisk efterlever de værdier, den hævder at gå ind for (Hatch & Schultz, 2009, s. 34).

Kløften mellem vision og image

Der kan ligeledes opstå en kløft mellem visionen og organisationens image, hvis de eksterne interessenter har et billede af organisationen, der ikke stemmer overens med ledelsens strategiske vision (Hatch & Schultz, 2009, s. 102). En måde at undersøge eksistensen af en sådan kløft er ved at specificere, hvem virksomhedens interessenter er, samt hvad de ønsker af virksomheden. Man kan også vurdere, om virksomhedens vision og værdier er attraktive for deres interessenter, og hvorvidt de støtter op om dem (Hatch & Schultz, 2009, s. 34).

Kløften mellem image og kultur

Til sidst kan der også forekomme en kløft mellem en organisations image og dens kultur, hvis medarbejderne ikke er indforstået med den strategiske vision og ikke støtter den (Hatch & Schultz, 2009, s. 102). Til at undersøge om en virksomhed har en sådan kløft, bør man vurdere, hvilket image interessenter har af virksomheden, samt hvordan interessenterne interagerer med

virksomhedens medarbejdere. Det er desuden ikke helt uvigtigt, om medarbejderne interesserer sig for, hvordan kunder og andre interessenter opfatter virksomheden, de arbejder for (Hatch & Schultz, 2009, s. 34).

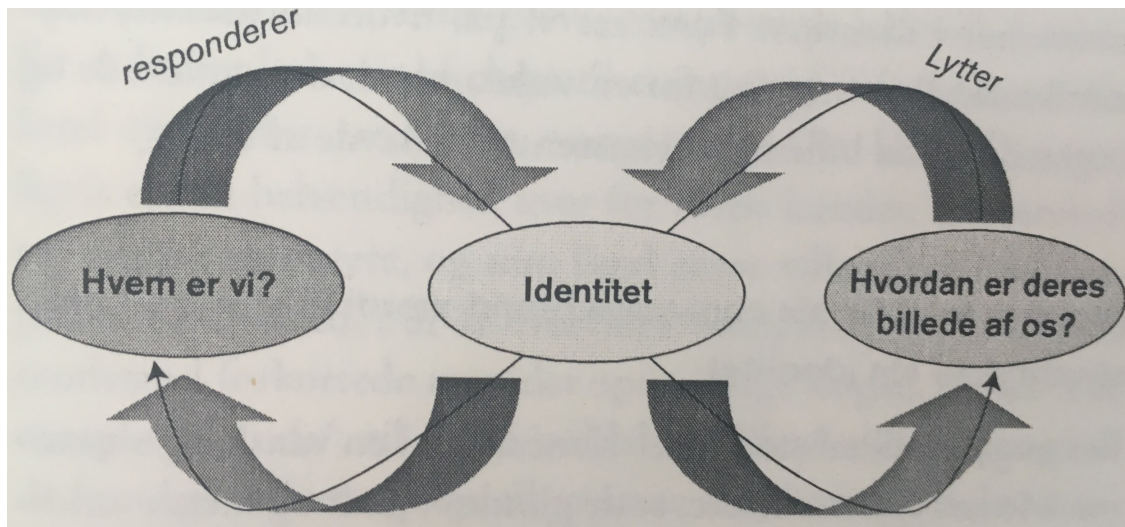
5.4.4 Identitetsforhandling (Sabine)

Et velfungerende corporate brand er forankret i virksomhedens identitet. Dette indbefatter både at skabe en inkluderende "vi-følelse" i virksomheden, men også at have en grundig indsigt i, hvordan interessenterne opfatter virksomheden. Dette hænger særligt sammen med, at virksomhedens medarbejdere langt fra er immune for, hvordan omverdenen opfatter deres arbejdsplads. Disse opfattelser har stor indflydelse på medarbejdernes egne opfattelser af virksomheden (Hatch & Schultz, 2009, s. 69).

Hatch og Schultz beskriver, hvordan virksomheden er i konstant forhandling af sin identitet med sine omgivelser. De trækker på socialpsykologen George Herbert Mead og hans teori om *mig'et* og *jeg'et*. Denne teori går i korte træk ud på, at menneskers identitet opstår og forandres i en dialog mellem *mig'et* (hvordan man tror andre opfatter en) og *jeg'et* (hvordan man opfatter sig selv). Identitet er således en dynamisk størrelse, der konstant er under forhandling og forandring (Hatch & Schultz, 2009, s. 72-73).

Hatch og Schultz hævder, at der eksisterer en lignende dialog og forhandling af virksomheders identitet. I stedet for et *mig* er der i dette tilfælde tale om et *os*, der er baseret på interessenternes billede af virksomheden. Virksomheden kan blandt andet få indsigt i dette billede via markedsundersøgelser, medier og meningsmålinger (Hatch & Schultz, 2009, s. 74). Virksomhedens version af *jeg'et* bliver i en organisationssammenhæng til *vi'et*. Dette *vi* er mere kompliceret end det oprindelige *jeg*, da det er fordelt ud over alle virksomhedens medlemmer. Der er dog ikke tale om et fragmenteret *vi*, eftersom den fortolkningsmæssige ramme, skabt af organisationskulturen, bidrager til at skabe en mere kollektiv organisationsidentitet (Hatch & Schultz, 2009, s. 74-75). Organisationskulturen som koncept refererer til mere end blot *vi'et*, men den spiller stadig en væsentlig rolle i formningen af virksomhedens identitet (Hatch & Schultz, 2009, s. 75).

Medlemmerne af en organisationskultur bliver en del af den dialog om virksomhedens identitet, der foregår mellem vi'et og os'et. De er på den ene side i en situation, hvor de bliver konfronteret med interessenterne billede af virksomheden og bliver påvirket af dette. På den anden side er de dog også med til at påvirke interessenterne med deres egne billeder i deres interaktioner (Hatch & Schultz, 2009, s. 75). Hatch og Schultz skriver: "Derfor består dialogen om organisationsidentitet også i, at medlemmerne af organisationskulturen lytter til og responderer på interessenterne, som lytter og responderer på dem [...]" (Hatch & Schultz, 2009, s. 75). Hertil introducerer de følgende figur:



Figur 5: Dynamikken i dialogen om organisationsidentitet

Figuren illustrerer med de tynde pile, hvordan informationer, forventninger og følelser bevæger sig i to retninger mellem medlemmerne og interessenterne. Strømmen af informationer fra interessenterne hen til medlemmerne giver virksomheden et billede af, hvordan interessenterne betragter os'et. Strømmen fra medlemmerne til interessenterne fungerer derimod som virksomhedens måde at udtrykke, hvem vi'et er, baseret på påstande eller handlinger (Hatch & Schultz, 2009, s. 76).

Brandsammenhængen er direkte påvirket af dialogen om virksomhedens identitet. Identiteten har nemlig en evne til både at sikre og ødelægge sammenhængen mellem organisationskulturen og diverse images (Hatch & Schultz, 2009, s. 76). Altså har dialogen om virksomhedsidentiteten

magten til at skabe en kløft. Ovenstående figur illustrerer således den foranderlige situation mellem kultur og image i VKI-modellen (Hatch & Schultz, 2009, s. 76).

Eftersom dialogen om en virksomheds identitet er dynamisk, vil identiteten forandre og udvikle sig over tid. Hatch og Schultz forklarer, at virksomheder ideelt bør bestræbe sig på at undgå manglende sammenhæng mellem organisationens kultur og interessenternes image. Dog er det uundgåeligt for virksomheden, at den på et tidspunkt vil stå overfor nye udfordringer, når dele af virksomheden ændrer sig (Hatch & Schultz, 2009, s. 80).

Hatch og Schultz påpeger, at det er vigtigt for virksomheder at lytte til, hvad deres interessenter udtrykker om dem. Hvis en virksomhed altid holder sig til samme budskab om hvem de er, uanset hvad omgivelserne siger, bliver vi'et statisk og uinteressant. Dertil umuliggør det virksomhedens chancer for at tilpasse sig efter interessenternes behov og interesser. På den anden side kan det dræne virksomheden for liv og identitet, hvis de blindt tilpasser sig al information fra deres interessenter (Hatch & Schultz, 2009, s. 82).

Virksomheden må finde en balance mellem at reagere for meget eller for lidt på interessenterne. Ellers risikerer den at stå med, hvad Hatch og Schultz kalder en *dysfunktionel identitet* (Hatch & Schultz, 2009, s. 83).

De to hyppigste former for dysfunktionel identitet er *narcissisme* og *hypertilpasning* (Hatch & Schultz, 2009, s. 83). Der er her tale om virksomheder, der er kommet i ubalance, fordi de har ignoreret os'et eller vi'et (Hatch & Schultz, 2009, s. 84). Hos de narcissistiske virksomheder fører den manglende reaktion til, at der kun eksisterer en intern dialog, da virksomheden ikke lytter til deres interessenter. Derimod har de hypertilpassede virksomheder det modsatte problem, at de reagerer for hurtigt på deres interessenters meninger om dem, hvilket medfører, at de mister noget af deres kultur og den orienteringsevne, den rummer (Hatch & Schultz, 2009, s. 83). Om det er til den ene eller den anden side, så påvirker enhver ubalance i dialogen om identitet virksomhedens corporate brand. I de værste tilfælde betyder det, at dialogen helt er afbrudt. Ska-derne kan repareres af virksomheden, men jo længere tid der går, før dette sker, desto større er chancen for varige mén (Hatch & Schultz, 2009, s. 84).

5.4.5 VKI-modellen som analyseredskab (Sabine)

VKI-modellen består af flere dele, der hver inviterer til individuel undersøgelse. Man kan dermed kombinere den med andre teorier og metoder. Vi ønsker at koble den sammen med de førnævnte teorier samt vores analyse af den indsamlede empiri.

Foruden vores empiri går vi til casen fra et medieperspektiv. Det vil sige, at vi benytter medier til at klassificere Unilevers kultur, da vi ikke har tilstrækkelig adgang til at kunne foretage observationer eller interviews i selve virksomheden. Kulturen vil primært blive repræsenteret i form af, hvordan Unilever kommer til udtryk i medierne samt kulturforståelsen som nævnt i afsnit 5.2 *Organisationskultur*. Det vil sige, hvordan medierne rapporterer om, hvad virksomheden faktisk gør, ikke blot hvad deres vision siger, at de gør. Dertil benytter vi også jobsøgningsportalen Indeed, hvor Unilevers medarbejdere kan bedømme virksomheden og italesætte kulturen.

Til at redegøre for Unilevers vision og CSR-politik benytter vi deres hjemmeside. Afslutningsvis benytter vi det sociale medie Facebook til at undersøge, både hvordan Unilever kommunikerer om deres CSR-arbejde, samt hvordan det bliver modtaget af deres interessenter. I samspil med analysen af vores fokusgruppedata vil dette bidrage til en forståelse interessenternes image for Unilever.

6.0 Casebeskrivelse (Sabine)

I følgende afsnit vil vi redegøre for, hvilken type virksomhed vores case Unilever er, samt hvilke visioner de har for deres CSR-arbejde. Vi vil derudover redegøre for, hvordan de har brugt deres CSR-arbejde som en del af deres corporate branding på deres hjemmeside og på Facebook, samt hvilke CSR-relaterede skandaler i medierne de har været en del af.

6.1 Om Unilever (Sabine)

Unilever er en global virksomhed med hovedkontor i Rotterdam, Holland. De beskæftiger sig i dag med produktionen og markedsføringen af forbrugsgoder i kategorierne ernæring, hygiejne og personlig pleje (Forbes, n.d.).

Unilever blev dannet i 1930, da det hollandske margarineselskab Margarine Unie fusionerede med de britiske sæbeproducenter Lever Brothers (Unilever, n.d. a). Virksomheden ejer omkring 400 forskellige brands, og de estimerer, at syv ud af ti husholdninger har mindst ét Unilever-produkt i deres husholdning. Deres brands inkluderer alment tilgængelige mærker som Lipton, Knorr og Dove (Unilever, n.d. b).

Ifølge deres hjemmeside arbejder 161.000 mennesker for Unilever-koncernen. 12 af deres brands sælger for over en milliard euros årligt, og i 2017 havde Unilever en samlet omsætning på 53,7 milliarder euros (Unilever, n.d. b). Der er altså tale om en stor virksomhed med betydelig rækkevidde i forhold til kunder, medarbejdere og andre interessenter.

6.2 CSR og Vision (Sabine)

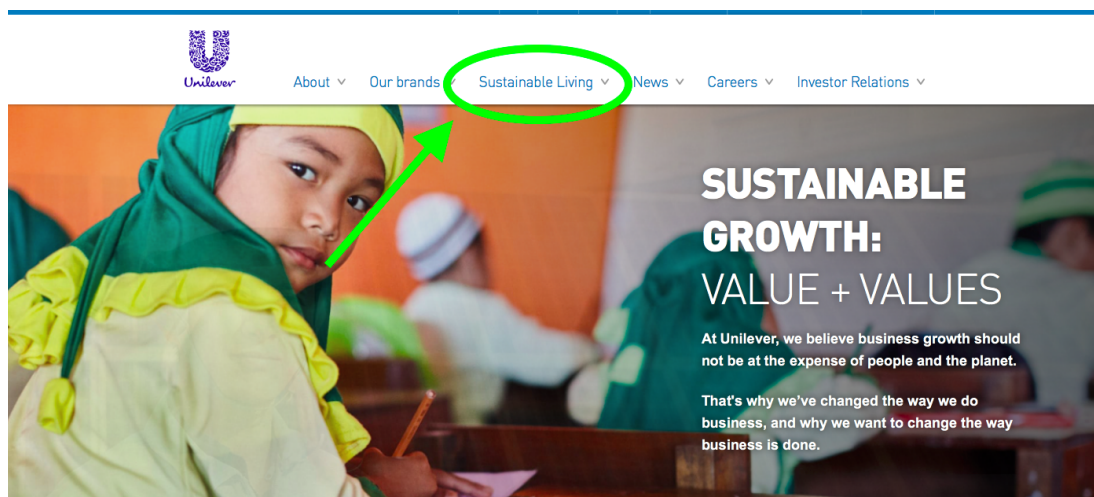
Sustainability, eller bæredygtighed, er en væsentlig del af Unilevers identitet. Ifølge deres hjemmeside bestræber virksomheden sig på at leve efter deres USLP (Unilever Sustainable Living Plan), som de kalder en central del af deres forretningsmodel (Unilever, n.d. b). USLP er virksomhedens plan for, hvordan de vil opnå deres ønskede vækst, samtidig med at de afkobler deres miljømæssige fodaftryk fra deres vækst og øger positive sociale konsekvenser. Planen indeholder en række mål for blandt andet, hvordan de skaffer råmaterialer, samt hvordan den enkelte forbruger benytter deres brands. De tre overordnede mål for USLP'en er: 1) forbedre helbred og

velvære for mere end 1 milliard mennesker, 2) halvere miljøbelastningen for deres forretningsaktiviteter og 3) forbedre eksistensgrundlaget for millioner af mennesker (Unilever, n.d. c).

Unilever skriver om bæredygtig vækst på deres hjemmeside:

“We want our business to grow but we recognise that growth at the expense of people or the environment is both unacceptable and commercially unsustainable. Sustainable growth is the only acceptable model for our business” (Unilever, n.d. b).

Denne bestræbelse på *sustainable living* er også en tydelig del af deres online-identitet og har endda sin egen fane på hjemmesidens øverste menu:



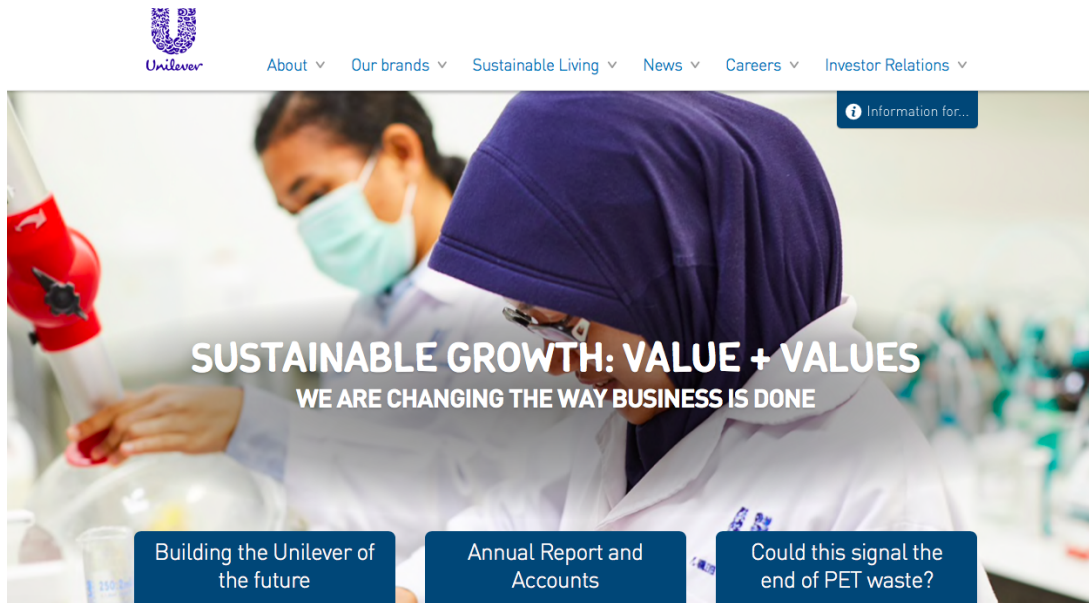
Figur 5: Fane på Unilevers hjemmeside

Deres indsats på bæredygtighedsområdet har også vist sig fordelagtigt rent økonomisk, da det er blevet profitabelt for virksomheder som Unilever at tilbyde bæredygtige produktserier til miljø- og socialt bevidste interessenter. Indsatsen på grønne områder betyder altså ikke bare, at Unilever sparer udgifter, men også at de tjener betydelige beløb på det (CSR.dk, 2016, 4. januar).

6.3 Unilevers brug af CSR som branding (Sabine)

Unilever skriver på deres hjemmeside, at CSR for dem en vigtig del af, hvem de er som virksomhed. Det er derfor ikke så underligt, at det også er noget, de hyppigt benytter i deres mar-

kedsføring, nærmere specifikt i deres corporate branding. Dette ses også allerede på forsiden af deres hjemmeside:

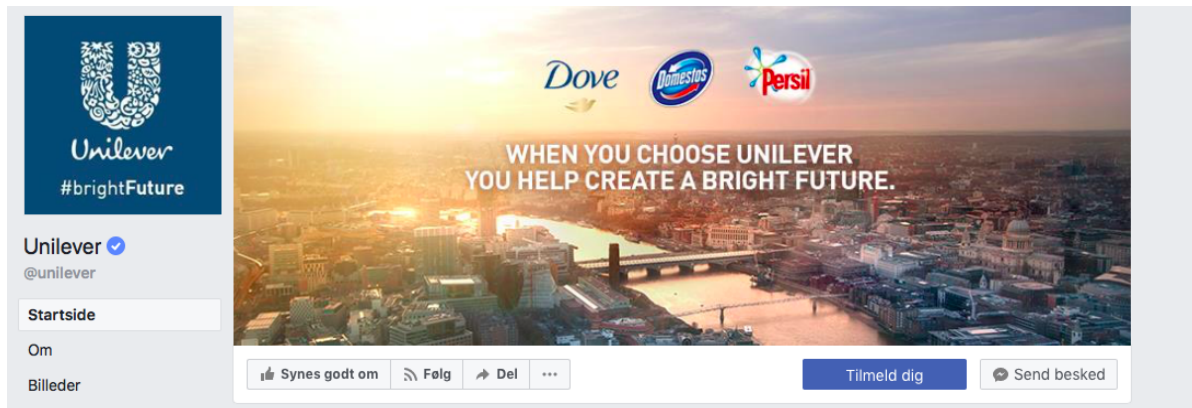


Figur 6: Forsiden af Unilevers hjemmeside

Her fremgår CSR tydeligt på det første billede, man bliver præsenteret for. Teksterne “Sustainable growth: value + values” og “we are changing the way business is done” indeholder begge et løfte om, at Unilever er en virksomhed med CSR indgroet i sit DNA. De har derudover lagt deres fremtidsplaner og årsrapporter op øverst på forsiden af siden, hvor det dermed bliver det første, man ser som besøgende. Det sender et stærkt signal om, at de ser CSR som en essentiel del af deres identitet og gerne vil kommunikere dette ud til omverdenen.

Det er ikke kun på deres hjemmeside, at Unilever ønsker at brande sig på CSR. Virksomheden ejer som nævnt flere hundrede brands med masser af produkter for de individuelle underselskaber. Måske netop derfor har de valgt, at den måde de vælger at benytte selve Unilever-facebooksiden ikke er med fokus på individuelle produkter, men i stedet på Unilever helt overordnet. I stedet for reklamer for shampoos og tandpasta kan man på deres facebookside i stedet finde opslag, der relaterer sig til CSR.

Følgende billede er et screenshot taget af Unilevers facebookside den 13. april 2018:



Figur 7: Unilevers Facebookside

Som det fremgår af billedet, bruger Unilever altså deres idealer om at drive en bæredygtig forretning til deres corporate branding på Facebook. Det fremgår for det første i selve sidens profilbillede til venstre, der inkluderer hashtagget #brightFuture under deres logo. For det andet ses det også på deres coverbillede på det gældende tidspunkt. Her skriver de “When you choose Unilever you help create a bright future” under tre af deres brandlogoer. Ideen om den lyse fremtid går igen på begge billeder og understøtter den måde, hvorpå de ønsker at fremstå. Ud fra disse billeder alene bliver modtagerne lovet, at Unilever ikke bare ønsker en lys fremtid, men at de vil være med til at skabe den.

Bevæger man sig længere ned af siden, fremgår det, at CSR-arbejdet er en del af deres generelle facebookstrategi.



Figur 8: Facebookopslaget Together we can change climate change



Figur 9: Facebookopslaget With clean energy we can change climate change

På de to ovenstående eksempler vil den opmærksomme beskuer bemærke, at begge ellers positive opslag har fået tildelt ‘vred’-reaktioner fra andre facebookbrugere og hermed også Unilevers interesser.

6.4 CSR-skandaler (Sabine)

Unilever hævder at have bæredygtighed og CSR som en vigtig del af deres måde at drive forretning på. Som det fremgår i afsnittet ovenfor, er det en del af deres brand. Trods disse løfter har Unilever dog flere gange befundet sig i mediernes søgelys over skandaler, der modsiger denne vision.

I 2011 udgav Irish Times en historie, der afslørede, hvordan kvindelige afrikanske medarbejdere jævnligt blev udsat for sexchikane af deres ledere. I artiklen blev flere kvinder interviewet, og det fremgik, hvordan chikanen var så voldsom, at kvinderne måtte bestikke deres ledere for at undgå at blive seksuelt krænket af dem. I respons til dette sendte Unilever et team ud for at un-

dersøge sagen, men de rapporterede efterfølgende, at de ikke fandt nogle problemer på den gældende plantage (Clarke, 2011, 11. Juni).

I 2016 måtte Unilever afvikle en sag med næsten 600 arbejdere i Indien efter et tilfælde af kviksølvseksponering på en termometerfabrik. Sagen startede, da de i 2006 blev sagsøgt over eksponeringen af det giftige stof. Denne sag formåede at få international opmærksomhed, efter den indiske rapper Sofia Ashraf udgav sangen *Kodaikanal Won't*, som var en omskrivning af Nicki Minaj' hitsang *Anaconda* og omhandlede kviksølvforgiftningen (Borelli, 2017, 15. marts).

I 2016 kom Unilever atter i søgelyset, da Amnesty International udgav rapporten *The Great Palm Oil Scandal*, som fandt beviser for, at Unilever trods deres løfter om kun at benytte palmeolie fra bæredygtige leverandører ikke levede op til dette i praksis. Rapporten afslørede, at flere globale virksomheder, heriblandt Unilever, fik deres palmeolie fra leverandøren Wilmar International Limited, der systematisk har benyttet børne- og tvangsarbejde på deres plantager (Amnesty International, 2016, 30. november).

Palmeolie er i forvejen en kontroversiel vare, da produktionen mange steder er til belastning for miljøet. Flere steder bliver regnskove ryddet for at gøre plads til palmeplantagerne, der leverer palmeolien. Dette medfører skovtab for blandt andet lande som Indonesien, hvor næsten halvdelen million hektar skovområde er blevet omdannet til henholdsvis palme- og træfiberplantager (Wijaya, Juliane, Firmansyah, Samadhi & Hamzah, 2017).

De massive palmeolieplantager på Borneo og Sumatra har desuden været en medvirkende faktor i orangutangbestandens kritiske nedgang, da store mængder af orangutangens naturlige habitat, regnskoven, er blevet fældet for at gøre plads til oliepalmerne (Orangutan Foundation International, n.d.).

Unilever havde oprindeligt været anset som nogle, der benyttede bæredygtig palmeolie. De skriver selv på deres hjemmeside:

“In 2004, we were founding members of the Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), and building on RSPO's Principles & Criteria as a foundation, we launched our first Sustainable Palm Oil Sourcing Policy in 2013, which we refreshed in 2016” (Unilever, n.d. d).

Netop dette kan tænkes at være en årsag til, at de blev fremhævet ved navn i rapporten, da de beskrevne ting direkte bryder med deres løfter. Som svar på kritikken af deres brug af ikke-bæredygtig palmeolie har Unilever sidenhen gjort en indsats for at vise, at de tager kritikken alvorligt. I 2016 udgav de en fornyet udgave af deres *Sustainable Palm Oil Sourcing Policy*, som skulle have større fokus på blandt andet menneskerettigheder (Unilever, n.d. d). Som de selv skriver på deres hjemmeside, skyldes dette også NGO'er og pres fra forbrugere:

“This was in response to shifts within the palm oil industry, increased NGO expectations, growing consumer pressures, international industry dynamics and internal conversations. We require our suppliers and their third-party suppliers to comply with the principles of our Policy” (Unilever, n.d. d).

I februar 2018 blev Unilever den første dagligvarevirksomhed til at klarlægge nøjagtig, hvordan de får deres palmeolie både direkte og indirekte via hele deres supply chain (CSR.dk, 2018, 22. februar).

Som de selv beskriver, er det en lang rejse fra palme til fabrik. De skriver, at de håber på med dette initiativ at kunne skabe bedre gennemsigtighed og sporbarhed i branchen fremover (Unilever, 2018).

6.5 Motivation (Sabine)

Som det fremgår ovenfor, mangler der umiddelbart sammenhæng mellem Unilevers branding af deres virksomhed som værende CSR-aktive og så den faktiske udførelse i deres mange led af deres supply chain. Unilever er en kolossal virksomhed, og derfor er det ikke nødvendigvis uforståeligt, at de kan have dele af deres produktion og levering, hvor ikke alt lever op til de mål, de har sat sig, selvom de aktivt gør en indsats på mange andre områder.

Det kan dog tænkes, at det er skandaler som førnævnte, der har medført, at Unilevers budskaber om en lysere fremtid ikke altid bliver modtaget positivt online, men tilmed kan bringe 'vred'-reaktioner på Facebook. Kigger man nærmere har opslagene ikke kun negative reaktioner, men også negative kommentarer. Det ene af førnævnte facebookopslag med CSR-fokus havde endda to negative kommentarer øverst ved indstillingen 'relevante kommentarer':



Figur 10: Facebookkommentar på opslaget With clean energy we can change climate change

Der lader således til at mangle sammenhæng mellem den positive tone i opslagene og den negative tone blandt visse modtagere. Som det ses ovenfor, har kommentarerne ikke engang nødvendigvis noget med opslagens emne at gøre. Det er i stedet blevet et sted, hvor forbrugere kan lufte deres utilfredshed direkte i forlængelse af Unilevers egen kommunikation på Facebook.

Vi ønsker at undersøge, om der blot er tale om enkelte tilfælde af vrede forbruger, som benytter facebookopslagene som et medie til at kommunikere deres frustrationer om Unilevers forretningsaktiviteter direkte til både virksomheden og andre forbrugere – eller om den manglende sammenhæng mellem Unilevers CSR-arbejde og deres brandingstrategi har en generel negativ effekt på forbrugere. Dette vil vi undersøge nærmere i analysen af sammenhængen i Unilevers corporate brand.

7.0 Analyse (Louise & Sabine)

For at undersøge sammenhængen i Unilevers corporate brand med henblik på at kunne vurdere deres nuværende brug af CSR som et brandingredskab, vil analysen blive opdelt i tre dele. Første del undersøger Unilevers vision og interessenter. Dette gøre med henblik på at kortlægge det idealbillede virksomheden ønsker at kommunikere om sig selv, samt til hvilke interessenter de kunne tænkes at ville rette denne kommunikation imod. I anden del af analysen kigger vi nærmere på den kultur, der lader til at herske i organisationen, samt hvilket image deres interessenter har af dem. I den tredje og sidste del benytter vi os af den viden, vi har analyseret os frem til i første og anden del, til at vurdere, om vi har bemærket eventuelle kløfter i Unilevers brandsammenhæng, samt hvilken type dialog der lader til at eksistere mellem virksomhedens *vi* og *os*. Endelig vil dette føre til vores diskussionsafsnit om CSR som brandingredskab.

7.1 Unilevers corporate brand og selvfremsstilling (Louise)

I den første del af analysen vil vi i samspil med relevante teorier undersøge, hvordan Unilever fremstiller sig selv og deres corporate brand på digitale og sociale medier. Dette gør vi for at kunne sige noget om Unilevers corporate brand, og hvorledes deres vision kommer til udtryk. Derudover vil vi i denne del også undersøge og kortlægge Unilevers interessenter ved hjælp af interessentidentifikation som beskrevet i afsnit 5.3 *Stakeholderteori*. Dette gøres med henblik på at undersøge, hvilke interessenter der lader til at være vigtigst, når Unilever kommunikerer og handler.

7.1.1 Unilevers medier (Louise)

Som det fremgår af afsnit 6.0 *Casebeskrivelse* har vi valgt at undersøge Unilevers selvfremsstilling og branding gennem deres globale hjemmeside og officielle facebookside. Vi nævnte Unilevers USLP, som virksomheden bestræber sig på at leve efter. Planen er en del af deres forretningsmodel, som de brander sig på (jf. afsnit 6.2 *CSR og vision*), og dette afspejles i deres hjemmeside og Facebook gennem billeder og opslag, hvilket vil blive eksemplificeret senere i afsnittet.

Hatch og Schultz skelner mellem to måder at brande sig på: produktbranding og corporate branding. Da Unilever i sig selv er et brand og et moderselskab med over 400 forskellige brands, kan

virksomheden brande sig på begge måder, hvilket de også gør. Dog har vi gennem vores undersøgelse valgt at fokusere på corporate branding i forhold til teorien om VKI-modellen, og dette vil vi også gøre i dette afsnit.

Corporate branding fremgår stærkt af Unilevers hjemmeside, der overvejende er præget af billeder, artikler, videoer, rapporter og tekster om CSR og bæredygtighed. Dette illustreres også i deres officielle vision: "Unilever has a simple but clear purpose – to make sustainable living commonplace. We believe this is the best long-term way for our business to grow" (Unilever, n.d. e).

Vi nævnte også tidligere Unilevers indsats på bæredygtighedsområdet som værende økonomisk fordelagtig (jf. afsnit 6.0 *Casebeskrivelse*). Når Unilever brander sig og engagerer sig i CSR-aktiviteter på det niveau de gør, kan man argumentere for, at økonomisk fordelagtighed også er én af deres drivkræfter. Dette så vi også i afsnit 4.1 *CSR-kommunikation*, hvor Diana Ingenhoff og Katharina Sommers undersøgelse viste, at "rapportering af filantropiske aktiviteter dominerede årsrapporterne, men at disse var drevet af forventningen om økonomiske fordele" (Ingenhoff & Sommer, 2011). Ligeledes er økonomisk vækst på baggrund af CSR-aktiviteter også en af hovedårsagerne til, at virksomheder har sådanne tiltag ifølge Timothy Creel (jf. afsnit 4.5 *CSR som corporate branding*).

Unilever forsøger at virkeliggøre denne vision gennem aktive tiltag i form af eksempelvis certifikater, NGO-partnerskaber, programmer og kampagner, der i praksis finder sted verdenen over (Unilever, n.d. f). Et af disse aktive tiltag er, at Unilever er medlem af NGO'en Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), der overvåger og udvikler den globale standard for produktion af bæredygtig palmeolie. Den egentlige betydning af dette medlemskab vil blive uddybet i anden del af analysen.

7.1.2 Unilevers interessenter (Louise)

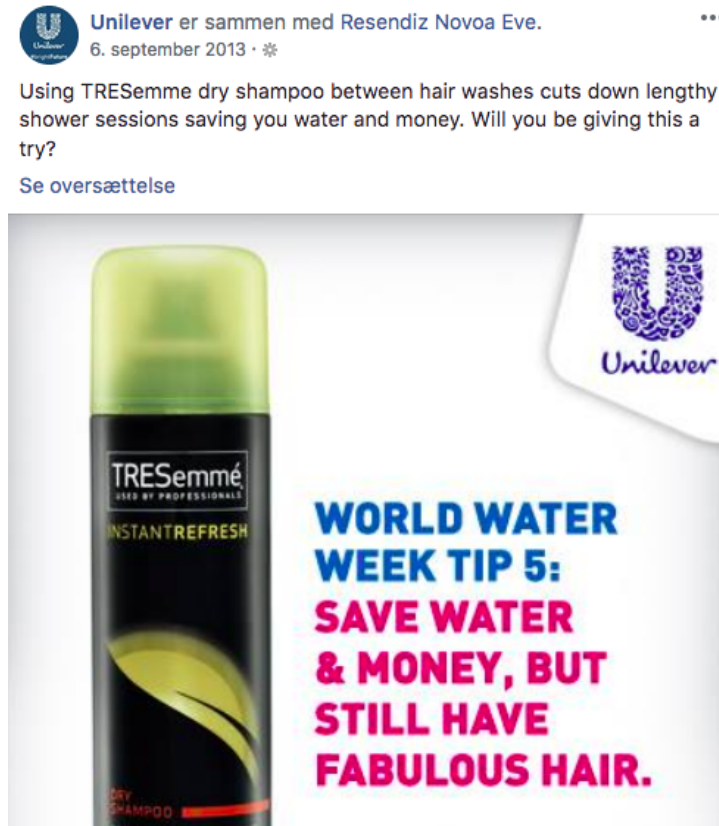
Vi har forsøgt at kortlægge Unilevers interessenter i forhold til vores case for at finde ud af, hvordan og hvor Unilever kommunikerer til dem, og i særdeleshed hvem de lader til at vægte. Vi eksemplificerer kortlægningen gennem Unilevers medier og anvender her Mitchell et al. og de tre attributter magt, legitimitet og hast til at klassificere disse interessenter.

På deres hjemmeside understreger Unilever vigtigheden i at inddrage interessenter, da disse er essentielle for virksomhedens vækst og mål. Unilever inddrager *stakeholder engagement* som en vigtig faktor for deres vision, hvorefter de udfolder de listede interessenter og beskriver, hvordan de forholder sig til dem (Unilever, n.d. g). Vi har valgt at forholde os til de interessenter, som vi beskæftiger os med i vores case: forbrugere, NGO'er, ansatte, miljøet og medierne. Vi er klar over, at Unilever har flere interessenter end disse.

Forbrugere af Unilevers brands må anses som værende en vigtig interessent, da virksomheden distribuerer fødevarer og hygiejneprodukter til disse verden over. Vi vurderer, at forbrugere er en væsentlig interessent, da de er i besiddelse af utilitaristisk magt i form af de penge, som de vælger at bruge eller ikke bruge på Unilevers produkter.

De kan ligeledes siges at have et legitimt krav på Unilever, da deres penge er en del af virksomhedens omsætning og dermed økonomi. Da de således er i besiddelse af magt og legitimitet, kaldes de for dominante interessenter. Ifølge Mitchell et al. forventes det, at denne type interessenter har betydelig salience hos virksomheden.

Det fremgår af Unilevers kommunikation, at de i hvert fald har disse interessenter for øje, når de målretter deres kampagner. På deres facebookside forsøger Unilever at kommunikere til forbrugerne gennem opslag, der typisk involverer et produkt og en tekst, der taler direkte til forbrugeren. Et eksempel på dette ses i følgende opslag fra 2013:



Figur 11: Facebookopslag TRESemme

Med teksten forsøger Unilever både at promovere en tørshampoo fra et af deres brands, samtidig med at forbrugeren kan hjælpe miljøet ved at spare på vandet og dermed selv spare penge. Der er altså her en kobling mellem Unilevers budskaber om CSR og forbrugeren som interessant.

Ligeledes er relevante NGO'er vigtige interessenter, da Unilever i samarbejde med disse arbejder hen mod en bæredygtig fremtid, som er virksomhedens vision og drivkraft. Vi anser NGO'er for at have legitimitet i form af, at de har til opgave at overvåge opretholdelsen af etisk og lovmæssig adfærd hos virksomheder og stater. Ligeledes vil vi argumentere for, at de har normativ magt, da de har mulighed for at påkalde opmærksomhed på etiske overtrædelser og tildele positiv omtale ved gode initiativer. Derfor kan de ligesom forbrugeren anses for dominante interessenter og må forventes at være af en vis betydning for virksomheden. Unilever inkluderer disse interessenter i deres kommunikation på Facebook, hvilket ses gennem opslag som dette fra 2015:



Figur 12: Facebookopslag UNICEF

Med teksten krediterer Unilever verdens førende børneorganisation UNICEF, der i samarbejde med brandet Persil har hjulpet millioner af børn med at få adgang til uddannelse. Unilever kommunikerer altså positivt om deres forhold til NGO'er og må dermed forventes at anse dem for værende af betydning.

Umiddelbart kommunikerer Unilever ikke særligt meget direkte til virksomhedens ansatte. Vi anser denne interessentgruppe for at have legitimitet, idet deres arbejde for virksomheden bidrager til Unilevers bundlinje. Således kan de klassificeres som diskretionære, hvilket ifølge teorien kan betyde, at der ikke er noget pres på ledelsen i forhold til at interagere med dem. I forbindelse med kvindernes internationale kampdag i 2016 postede Unilever dette opslag:



Figur 13: Facebookopslag Kvindernes internationale kampdag

Med den teksten forsøger Unilever at inddrage deres ansatte i kommunikationen til at fremstille deres corporate brand positivt. Kommunikationen er dog ikke rettet specifikt mod de ansatte selv, hvilket kunne understrege ideen om, at de ikke har den højeste salience hos Unilevers ledelse.

Umiddelbart kommunikerer Unilever heller ikke så meget direkte ud til potentielle medarbejdere gennem det sociale medie, men på hjemmesiden gør de mere ud af at gøre virksomheden attraktiv. De har en menu med tilhørende undersider, der giver et indblik i Unilever som virksomhed:

Life at Unilever

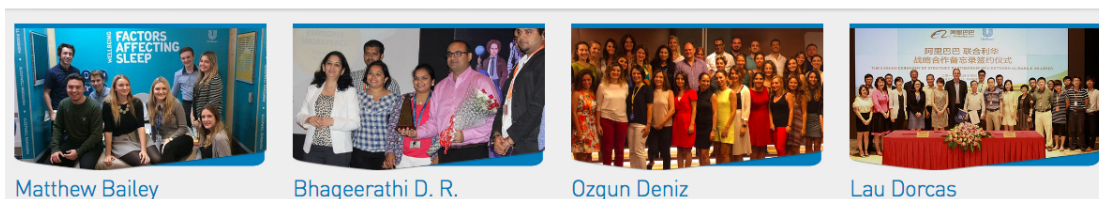
Business function e.g. Marketing executive

With so many different places to start, and so many different places to go, there is no telling just how far a career at Unilever could take you.

The possibilities are endless and through our people you can discover their experiences and advice below. From agile working, to mentorship and accelerating your career from graduate to manager – each story will inspire you to create a bright future.



Our people stories

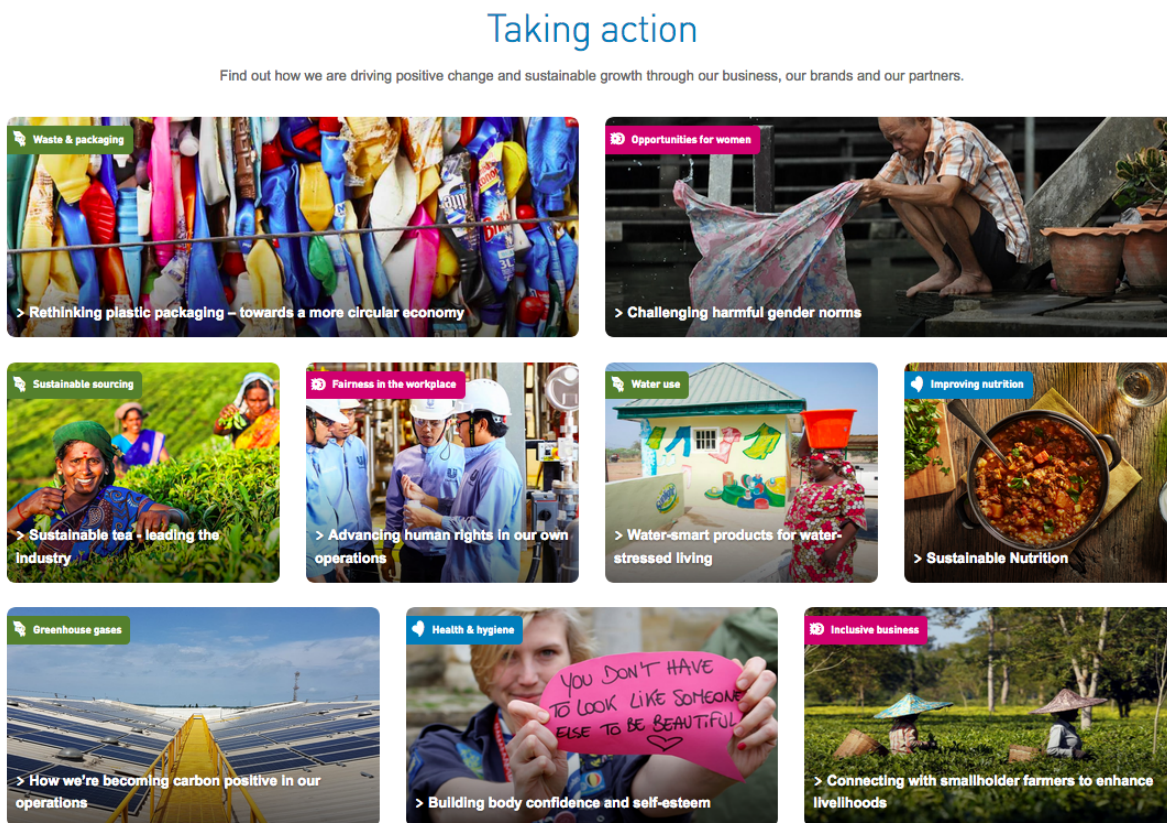


Figur 14: Life at Unilever

Her kan man navigere rundt mellem sider, der blandt andet kommunikerer om Unilevers kultur, jobmuligheder, udvalgte medarbejders historier samt information om, hvilken type virksomhed Unilever er. Det kan dermed muligvis antages, at potentielle medarbejdere har en højere salience end de nuværende, da der lader til at være blevet lagt mere arbejde i at rette kommunikation mod dem. Dog skal det nævnes, at vi udelukkende drager konklusioner om denne type interessenter ud fra deres hjemmeside. Vi kender ikke nærmere til dette gennem eksempelvis nyhedsbreve, intranet eller anden intern informationskilde, hvor kommunikation rettet mod medarbejdere kunne forekomme.

Miljøet som interessant er vigtig for Unilever i forbindelse med deres vision om en bæredygtig fremtid. Miljøet kan siges at være en afhængig interessant, da det har legitimitet som værende en leverandør af vigtige ressourcer, og den er underlagt en vis hast med de stigende miljøskader på eksempelvis de områder, hvor der produceres palmeolie. Mitchell et al. nævner, at hast kræver tilstedeværelsen af to kriterier. Der skal være tidspres på situationen og vigtighed for interessenten. Miljøet er under så meget belastning, at der opstår et tidspres på at modvirke skaderne.

Ligeledes er det vigtigt for miljøet at blive passet på, da det er dets egen destruktion, der er tale om. Begge kriterier for hast er således mødt. Miljøet har således hastende, legitime krav, men ingen magt til at få det igennem, hvilket nedsætter den forventede salience. Da Unilever selvsagt ikke kan kommunikere *til* selve miljøet, sørger de for at kommunikere *om* det, og dette afspejles i særdeleshed på deres hjemmeside og Facebook. Som nævnt tidligere er hjemmesiden præget af deres vision, og de har da også en menu og en masse undermenuer, der omhandler bæredygtighed:



Figur 15: Taking action

Herunder kan man læse mere om de forskellige tiltag og aktiviteter, som Unilever har for både miljø, arbejdsvilkår, sundhed og ernæring. Ud over på deres hjemmeside, sørger Unilever også for at kommunikere om dette på deres facebookside, hvilket illustreres i opslag som dette fra 2015:



Figur 16: Facebookopslag Take climate action now

Med teksten forsøger Unilever at sprede budskabet om, at vi som mennesker skal værne om miljøet og klimaet. Det er opslag af denne karakter, der dominerer Unilevers facebookside. Derfor kan det antages, at miljøet som interessant har en relativt høj salience hos Unilever i deres selv-fremstilling, da bevarelse af det er en grundlæggende del af deres bæredygtige identitet.

Endelig er medierne som interessant særdeles vigtig for en global virksomhed som Unilever, da de formidler og spreder både nyheder og skandaler til omverdenen, herunder også Unilevers interessenter, som de er afhængige af. Vi klassificerer dem som værende en sovende interessant, da de er i besiddelse af normativ magt. Denne magt kommer til udtryk symbolsk i deres evne for at påkalde opmærksomhed på bestemte emner, om de så er positive eller negative.

Teorien foreskriver, at denne type interessenter på trods af deres ene attribut stadig bør være i tankerne hos ledelsen, da de med blot én attribut mere står stærkt i deres påvirkning af virksomheden. Dette så vi eksempelvis i afsnit 6.0 *Casebeskrivelse*, hvor medierne tog andres krav på sig

i deres påkaldelse af opmærksomhed på forskellige sager. Dette betød i et tilfælde, at miljøet med sin legitimitet og hast pludselig også fik magt, da medierne tog sagen om ikke-bæredygtigt produceret palmeolie på sig, som det vil blive nærmere uddybet i næste analyseafsnit. Således fik Unilever en definitiv interessent, som de var nødt til at tilegne høj salience, hvilket man kan argumentere for at de gjorde gennem deres efterfølgende initiativer for mere miljøvenlig palmeolieproduktion.

Som vi så i afsnit 4.1 *CSR-kommunikation* mente Morsing og Schultz, at virksomheder er nødt til at forbedre deres forhold til interessenterne, hvis de vil opbygge legitimitet og bevare et godt omdømme og dermed undgå skandaler i medierne. Dette så vi også i afsnit 4.5 *CSR som corporate branding*, hvor Creel forklarer, at stakeholderteori er et stærkt argument for CSR, da "en virksomhed er nødt til at gøre sine stakeholders tilfredse i forbindelse med at nå sine mål og være succesfulde" (Creel, 2012). Mark-Herbert og von Schantz skrev, at virksomhederne arbejder mere aktivt med CSR, når medierne dækker dette, da en CSR-skandale på et øjeblik kan destruerer en virksomheds brand (jf. afsnit 4.4 *Mediernes indflydelse*). Palmeoliesagen var et eksempel på dette.

7.2 Unilevers kultur og image (Sabine)

I følgende analysedel vil vi undersøge, hvilken kultur der lader til at eksistere hos Unilever. Vi vil efterfølgende analysere os frem til, hvilket image udvalgte interessenter har af virksomheden. Begge disse dele gøres med henblik på efterfølgende at kunne vurdere den overordnede brandsammenhæng.

Som nævnt i afsnit 5.2 *Organisationskultur* er vi bevidste om, at vi ikke laver en kulturanalyse, som Schein beskriver det. Vi ønsker dog at illustrere det af Unilevers kultur, der kommer til udtryk på internettet gennem Unilevers hjemmeside og brug af YouTube, samt de anmeldelser de har fået som arbejdsgiver på hjemmesiden Indeed. Derudover vil vi også benytte allerede præsenterede eksempler fra afsnittet 6.0 *Casebeskrivelse*.

Vi er bevidste om, at Unilever er en stor, global virksomhed med mange led og underafdelinger. Således er Unilevers kultur er mere end blot den, der kommer til udtryk på de medier, vi har fun-

det. Ligeledes er vi bevidste om, at der her er tale om italesættelser af kulturen fra subjektive synspunkter, og derfor vil de ikke nødvendigvis være gældende for hele Unilever og alle dens mange underafdelinger rundt om i verden.

7.2.1 Unilevers kultur (Sabine)

Vi vil til at begynde med undersøge, hvordan Unilevers kultur kommer til udtryk i deres egen italesættelse af den. Som nævnt i afsnit 6.0 *Casebeskrivelse* har de tidligere beskrevet, at de ser det som deres mål at drive deres forretning på bæredygtig vis, hvilket de definerer i deres USLP. På deres hjemmeside citerer de deres HR-chef Leena Nair for at kæde dette mål sammen med den eksisterende organisationskultur:

"Our purpose is clearly communicated and ingrained in everything we do. Creating an environment and culture that revolves around this shared purpose is not only critical to organisational success, it inspires individuals from around the globe to join us in this effort too. The Unilever Sustainable Living Plan is a blueprint for achieving our growth, whilst decoupling our environmental footprint and increasing our positive social impact [...]" (Nair, n.d.).

Deres HR-chef beskriver altså kulturen som kraftigt påvirket af USLP og dermed gennemsyret af bæredygtighed. USLP er et udtryk for ledelsens vision. Som Schein fortæller, opstår en organisationskultur hos ledelsen, idet denne påfører en gruppe deres egne værdier og antagelser. Såfremt ovenstående citat er en korrekt gengivelse af den eksisterende organisationskultur, ville det passe med Scheins forståelse af kultur. Med Scheins kulturforståelse kunne man således antage, at Unilever-organisationen har en kultur, der reflekterer ledelsens ønsker om bæredygtig forretning og levevis.

Unilever formidler dog ikke kun deres kultur på deres egen hjemmeside. De gør også brug af de sociale medier. På YouTube kan man eksempelvis se videoer fra Unilever om deres organisationskultur. På en video kaldet *Challenge and Fun of Working at Unilever*, som blev uploadet på kanalen *Unilever CareersID* i 2014, kan man høre, hvordan det er at arbejde for organisationens afdelingskontor i Indonesien. I videoen fortæller en kvinde, hvordan hun finder arbejdet hos Unilever både sjovt, udfordrende og fuldt af individuelt ansvar. "Unilever is not only business-focused, but also people-focused," fortæller hun omkring minut 2:21 af videoen. Hun fortæller

derudover, at hun er glad for, at hun har fået tildelt meget ansvar, samt at hun føler, at hun altid kan bidrage til organisationen med gode ideer (Unilever CarrersID, 2014).

På en anden YouTube-konto kaldet *Our Unilever* kan man finde videoen *Working at Unilever – a united culture*. Videoen er fra 2011 og består af en mandlig medarbejder, der fortæller, at Unilever har en så forskelligartet samling af medarbejdere, at hvis man satte to ansatte med samme anciennitet ved siden af hinanden, ville man ikke tro, at de faktisk var en del af samme team. Han fortæller i den korte video, at Unilevers medarbejdere er meget forskellige, men at de alle deler koncernens værdisæt, som binder dem sammen (Our Unilever, 2011).

Disse fortællinger på YouTube er begge udtryk for samme tilstedeværelse af USLP i kulturen, som det blev fortalt af HR-chefen. Unilevers kultur er ifølge dem præget af en hensyntagen til mennesker og af værdisættet. Samtidig synes den ene af de to tilmed også, at der er sjovt at være, og at hun har betydning for arbejdsgangen. Det lyder dermed som om, at HR-chefen og de to interviewede medarbejdere er enige om, at Unilevers kultur er præget af ledelsens vision om bæredygtig og god behandling af mennesker, hvilket stemmer overens med Scheins kulturforståelse.

Denne form for gennemsyning af værdier helt ned i alle kroge af kulturen kan passe på den kulturtilgang, som Schultz omtaler som den *symbolske approach*, hvor organisationen sammenholdes i deres deling af fælles værdier og kultur. I denne approach er der som nævnt større fokus på værdier end målsætninger og politikker (Schultz, 1990, s. 14). Det er det indtryk, man får gennem Unilevers HR-chef og de interviewede medarbejdere. Værdierne fra ledelsen skulle her være en styrende del af kulturen og være med til at binde forskellige typer af medarbejdere sammen.

Man finder dog også lidt spor af *human resource approach* i den kvindelige medarbejder i den ene YouTube-video. Denne tilgang handler som nævnt i afsnit 5.2.2 *Majken Schultz og organisationskultur* om relationerne mellem menneske og organisation, og her er medarbejderens behov og følelser i fokus, da det er kritisk for organisationen, at dens medarbejdere har det godt (Schultz, 1990, s. 13). Hun fortæller, at Unilever er "people-focused", og at hun føler sig værdsat, hvilket stemmer overens med fokuset for denne type approach. Både den symbolske approach og human resource approach kunne ifølge disse nævnte fortællinger altså være oplagte referencerammer for opfattelsen af Unilevers kultur.

Man kan dog ikke tage disse tre fremstillinger af kulturen helt for gode varer, da de alle har én ting tilfælles: De er alle udgivet af Unilever. Derfor indgår disse fortællinger nærmere i en employer branding-strategi, end de er egentlige udtryk for den faktisk eksisterende kultur hos den store, globale koncern.

Vi vil derfor gå et enkelt lag dybere og høre fra nogle medarbejdere, hvis fortælling ikke er lagt på internettet af Unilever, men af de ansatte selv. På den internationale jobsøgningsportal *Indeed* har brugerne af siden mulig for at anmelde og bedømme arbejdsgivere, så andre brugere kan få et indblik i, hvordan det er at arbejde for de forskellige virksomheder (Indeed, n.d. a).

Unilever har på denne side en samlet score på 4,2 ud af 5 stjerner (Indeed, n.d. b). Der er mange anmeldelser at finde for Unilever, hvilket er forventeligt, når de som nævnt i afsnit 6.0 *Casebeskrivelse* har omkring 161.000 mennesker ansat. Nogle af anmelderne er positive over for kulturen:

★★★★★ **Productive and fun workplace**
Production Associate (Current Employee) - Waterbury, VT - February 23, 2018

Productive and fun workplace and working with good people.
interesting job, each day different work, so don't need do repetitive work.
competitively best pay in Vermont.

Pros	Cons
work life balance, Good pay, free ice cream	No

Was this review helpful? [Share](#) [Report](#)

Figur 17: Unilever anmeldelse 1

★★★★★ **Excellent**
Management (Former Employee) - Englewood Cliffs, NJ - April 13, 2018

An excellent place to work. The people are wonderful and the culture is progressive and diverse. Great benefits and an exciting company on the move! The food products are also very tasty.

Was this review helpful? [Share](#) [Report](#)

Figur 18: Unilever anmeldelse 2

Disse to ovenstående er to af flere anmeldelser, der understøtter Unilevers egen fremstilling af deres organisationskultur, som noget positivt, sjovt og progressivt. Der er dog også mere negative anmeldelser at finde på siden:

★☆☆☆☆ ▾ **horrible**

Warehouseman/Forklift Operator/Production (Former Employee) - Jefferson City, MO - February 28, 2018

bad management, no breaks and mainly long hours that didnt consist of any kind of advancement in the company. Not a good culture to be involved in daily to weekly

Was this review helpful? [Share](#) [Report](#)

Figur 19: Unilever anmeldelse 3

Denne anmeldelse vidner ikke blot om, at der er uenighed om, hvorvidt ledelsens vision er at finde i organisationskulturen. Den er dertil også et eksempel på mangelfulde arbejdsforhold i form af ingen pause og lange dage. Andre anmeldelser giver ligeledes udtryk for, at USLP ikke er en del af kulturen for alle afdelinger i Unilever:

★★★★☆ ▾ **Culture Varies based on location**

Warehouse employee (Current Employee) - I would rather not say - March 8, 2018

Because Unilever is a manufacturing and marketing company, expect for the culture to be much more open and balanced at headquarters. However the lifestyle in the manufacturing facilities is significantly different. These facilities are much more demanding and have very little to offer in terms of "perks".

Was this review helpful? [Share](#) [Report](#)

Figur 20: Unilever anmeldelse 4



Only go for manufacturing

Basic Operator (Former Employee) - Jonesboro, AR - April 6, 2018

Calling the management poor is an understatement. The upper echelons of management are constantly barking about running the place to better peoples lives (unlike their competition) but then they follow the same business practices as their competitors. The manufacturing jobs are pretty run of the mill but the lab and office are full of a complete lack of understanding and responsibility.

Pros

Nice benefits

Cons

No one takes responsibility. Sporadic Hours

Was this review helpful?

Yes 1

No 1

Share

Report

Figur 21: Unilever anmeldelse 5

De to sidste anmeldelser viser, at Unilevers kultur ikke er homogen. Unilever er en enorm organisation med mange afdelinger og leverandører, og derfor kan det give god mening, at ledelsens vision for kulturen ikke er at finde i alle kroge af virksomheden. Som det fremstår af disse to eksempler, er der muligvis problemer at finde i kulturen hos blandt andet produktionsanlæg, laboratorier og kontorer. Den sidste anmeldelse modsiger endda ledelsens påstand om at adskille sig fra konkurrenterne gennem deres bedre måde at drive forretning på.

Hvad man står tilbage med fra henholdsvis Unilevers hjemmeside, YouTube og Indeed er, at ledelsens vision for kulturen ganske vist er til stede i nogle dele af organisationen, men ikke alle vegne. Dette vil muligvis kunne forklare, hvorfor USLP bestemt ikke fremgår af mediernes eksempler på ikke-bæredygtig organisationskultur i følgende afsnit.

CSR-skandaler som eksempler på en anden kultur

Et andet sted hvor Unilevers kultur kommer til udtryk er nemlig, når den er så langt fra deres løfter om bæredygtighed, at medierne udstiller dem for deres fejl. Som nævnt i afsnit 6.0 *Casebeskrivelse* har Unilever været i mediernes søgelys flere gange i forbindelse med CSR-relaterede skandaler. Som det fremgår af de nævnte eksempler, sker disse problematikker ofte ikke på hovedkontoret. De sker ude ved leverandørerne, langt nede i deres supply chain hvor Unilevers kultur ikke lader til at slå igennem som intenderet af ledelsen.

Den nyeste af de nævnte sager kan siges at være palmeoliesagen, da dens ekko stadig genlød i 2018, hvor Unilever offentliggjorde deres supply chain for denne ingrediens. Som nævnt i *Case-beskrivelse* bringer Unilever deres RSPO-mærke på banen som en godgørende faktor, der skal illustrere, at de har en god praksis omkring deres fremstilling af palmeolie. Dette certifikat bør altså illustrere, at der er en kultur på deres palmeplantager, som stemmer overens med den vision, som ledelsen har for organisationen.

Dog fremgår det af artiklen *Improving the Performance of the Roundtable on Sustainable Palm Oil for Nature Conservation* (2010), at RSPO ikke nødvendigvis er det blåstempel, det lover at være. Artiklen er skrevet af William Laurance, Lian Pin Koh, Rhett Butler, Navjot Sodhi, Corey Bradshaw, David Neidel, Hazel Consunji og Javier Mateo Vega. I deres artikel analyserer de sig frem til en række essentielle problemer ved RSPO, som organisationen fungerede ved artiklens udgivelse (Laurance et al., 2010, s. 378).

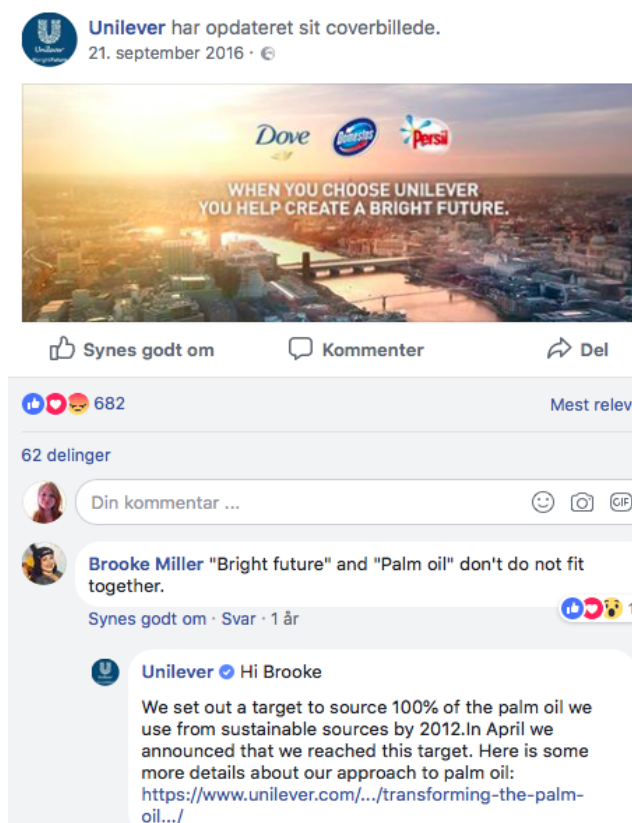
Det første problem, de påpeger, består i, at RSPO er domineret af industri i forhold til medlemmer, hvilket resulterer i en pro-industri bias i organisationen (Laurance et al., 2010, s. 378). Det andet problem er, at RSPO endnu ikke har promoveret et forbud mod destruktions af tørveskove, selvom dette netop er en problematik, de som organisation burde arbejde med (Laurance et al., 2010, s. 378). Det tredje problem er, at det mistænkes, at manglende overholdelse af reglerne forventes at være stærkt udbredt blandt RSPO-medlemmer. Dette ses netop hos Unilever, der af Amnesty International blev afsløret i at bruge palmeolie fra ikke-bæredygtige plantager. Artiklen påpeger, at de desuden er blevet afsløret af Greenpeace i at bruge palmeolie groet på nyligt ryddede skovarealer på trods af forsikringer om det modsatte fra RSPO (Laurance et al., 2010, s. 378).

Det fjerde problem, de beskriver, er at RSPO har ikke tilstrækkelige ressourcer til at monitorere deres medlemmers aktivitet (Laurance et al., 2010, s. 378). Dette kan tænkes at være den bagvedliggende årsag til, at det ikke blev opdaget tidligere, at Unilevers palmeplantager ikke opererede på bæredygtig vis. Det femte problem ved RSPO er, at det er for nemt at blive medlem. RSPO lader palmeolieproducenter blive almindelige medlemmer, uden at deres operationer er certificerede, så længe de formodes at arbejde mod certificering og overholdelse af et Code of Conduct. Dette fratager værdi fra det at være et medlem (Laurance et al., 2010, s. 378).

At Unilever er medlem af RSPO kan altså ikke i sig selv garantere, at ledelsens vision for bæredygtighed lever videre i kulturen på palmeplantagerne. Både Greenpeace og Amnesty International har fundet beviser på, at Unilever trods store løfter og gode intentioner får forbrudt sig mod de krav, der stilles til produktionen af palmeolie for at den kan kaldes bæredygtig. Der er altså en manglende sammenhæng mellem Unilevers vision og udvalgte steder af dens kultur, da ledelsens bestræbelser på bæredygtighed og velvære ikke altid fremgår på alle arbejdspladser tilknyttet organisationen. Det er måske netop derfor, at Unilevers interessentimage i næste afsnit ikke passer helt på ledelsens vision.

7.2.2 Interessenternes image af Unilever (Sabine)

Som beskrevet i afsnit 6.0 *Casebeskrivelse* bliver Unilever ikke altid opfattet, som ledelsen håber på med deres vision. Foruden facebookopslaget vi nævnte tidligere, er der flere andre eksempler på folk, der udnytter Unilevers facebookopslag som et sted, hvor de kan luften deres utilfredshed omkring virksomheden i et offentligt forum. Et andet eksempel findes i kommentarerne på disse to opslag:



Figur 22: Facebookopslag med kommentar 1



Figur 23: Facebookopslag med kommentar 2



Figur 24: Facebookopslag med kommentar 3

Figur 22 og *Figur 23* viser, hvordan den samme facebookbruger har kommenteret på to forskellige opslag for at kritisere Unilevers brug af palmeolie. Begge disse har høstet en del reaktioner fra andre brugere, og Unilever har selv været inde og svare på kommentaren med et link til deres side om deres planer for bæredygtigt brug af palmeolie. *Figur 24* er et eksempel på en anden klage, hvor en kvinde kritiserer deres brug af dyreforsøg som et modsvar på deres påstand om at interessere sig for miljøet. Også denne har fået likes fra andre brugere. Ud fra deres Facebook kan det altså tyde på, at det image, som Unilevers interessenter har af virksomheden, ikke stemmer overens med Unilevers vision. Disse interessenter lader ikke til at opfatte Unilever som en virksomhed med bæredygtighed og CSR-arbejde som prioritet, og de konfronterer gerne Unilever med denne holdning.

Fokusgruppens image af Unilever

For at have noget at sammenligne facebookkommentarerne med, spurgte vi vores fokusgruppe ind til, hvad de kendte til og følte omkring Unilever. Indledningsvist var der ikke den store genkendelse til stede. En af deltagerne, Martin, havde kun hørt om dem, fordi hans ven havde pakket shampoo for dem i Odense, og fordi han havde hørt rygter om deres intentioner om at flytte hovedkontor ud af Storbritannien (Bilag 3B, linje 167-171). En anden deltager, Sara, var bekendt med, at de har en stor markedsandel inden for fødevarerprodukter, og at de ejer en større række mærker (Bilag 3B, linje 173-175). Hun fortalte derudover: ”Jeg ved, at deres mærker står omme bag på rigtig mange produkter nede i Netto i hvert fald” (Bilag 3B, linje 188-189). Udover det var der ikke et stort eksisterende kendskab til Unilever at spore hos fokusgruppen. Det indledningsvise image fokusgruppen havde af Unilever var altså blot, at det var en stor virksomhed med mange undermærker, som var til at finde i de fleste supermarkeder.

Vi fortalte dem, hvilken type virksomhed Unilever er og viste dem deres hjemmeside og facebookside, så de kunne fortælle os, hvad de umiddelbart tænkte om virksomheden baseret på kommunikationen på disse to platforme. Magnus bemærkede: “Jeg syntes ligesom, der former sig et tema [...] Ja, de er i gang med at redde hele verden [...]” (Bilag 3B, linje 293-295). Laura tilføjede: “Jeg synes umiddelbart ikke, at det indtryk, jeg fik af dem der, passer sammen med de mærker jeg kender [...]” (Bilag 3B, linje 374-374).

Selvom kendskabet til Unilever-koncernen var minimalt, kendte alle deltagerne til en del af deres underbrands. Som Cecilie bemærkede: “Der er mange af de her mærker, som er sådan nogle klassiske supermarkedsmærker, som bare har været det samme, siden vi var børn [...]” (Bilag 3B, linje 393-394). Deltagerne var altså godt bekendte med mærkerne, og for Laura var det ikke følelser af at redde verden, der ræsonnerede med hende, når hun tænkte på de produkter, hun kendte. Dertil kom det frem, at de ikke nødvendigvis lod sig forføre af Unilevers mange positive opslag om velgørende initiativer. Asger fortalte:

“[...] jeg syntes også der mangler noget, et eller andet konkret om, at vi bruger 30 procent af vores profit på at hjælpe 3. verdens lande og sådan noget. Det er ligesom det bare er sådan noget, det gør vi, det gør vi, det gør vi, men vi siger ikke hvor meget, og vi siger ikke hvordan og sådan. Det er for meget løst noget af det, synes jeg” (Bilag 3B, linje 431-434).

Cecilie nævnte ligeledes: "Altså, det kunne godt virke lidt som om sådan, at de skyder med spredehagl med de her. Vi har jo allerede set ti projekter eller et eller andet [...] det kunne godt virke lidt utroværdigt" (Bilag 3B, linje 471-473). Hun tilføjede, at hun syntes, at det ville have en større effekt, hvis de i stedet fokuserede på få sager, som de så virkelig kunne gå i dybden med (Bilag 3B, linje 477-479). Magnus var enig i, at det virkede overfladisk med al deres reklame for gode gerninger:

"[...] det virker bare som meget flashy titler, de har, og så kommer jeg bare sådan automatisk til at tænke sådan lidt Ekstra Bladet-journalistisk over det [...] Det er bare det, jeg kommer til at tænke på, når vi ser en meget flashy titel uden noget [...] men igen, jeg kan jo klikke ind, og så kan det jo godt være i virkeligheden at de... altså, gør en hel masse ting" (Bilag 3B, linje 499-504).

Der var altså flere af vores fokusgruppemedlemmer, der syntes, at det virkede overfladisk og ikke særlig overbevisende, når Unilever lægger så mange positive opslag om deres CSR-arbejde op. Magnus gav plads til tanken om, at der sagtens kunne være en masse mere dybdegående informationer, hvis han tog sig tid til at klikke ind på hver enkelt opslag, men som det står på Facebook, følte han, at det mindede ham om Ekstra Bladet. Fokusgruppen var altså ikke ovenud betaget af Unilevers selvfrestilling online.

For at få et indblik i palmeoliesagen fra forbrugernes synsvinkel, spurgte vi derudover vores fokusgruppe ind til deres kendskab og holdning til palmeolieproduktion. Vi lagde ud med et åbent spørgsmål, om hvad de kendte til palmeolie helt generelt.

Sara forbandt ordet med pizzatopping, fordi hun havde hørt, at sådanne produkter primært består af palmeolie (Bilag 3B, linje 921-926). Martin forbandt det med at være noget fedende og usundt (Bilag 3B, linje 936). Simone havde hørt det samme (Bilag 3B, linje 954-956). Cecilie havde hørt om det i miljømæssige sammenhænge:

"[...] jeg tænker bare, at der er en masse palmer, altså sådan regnskov, der [...] jeg synes, jeg har hørt et eller andet med, at man så kan dyrke palmeolie på den rigtige måde, og så er der et mærke...endnu et mærke...og så skal man gå efter det, når der er palmeolie produkter, og så skal det være...den rigtige palmeolie, for at naturen ikke dør" (Bilag 3B, linje 942-945).

Hun var altså bevidst om, at palmeolie potentielt kan være en problematisk vare af hensyn til miljøet og særligt regnskoven. Hun var også bevidst om, at der fandtes certificeringer til at identificere bæredygtig palmeolie fra den ikke-bæredygtige.

Sara var også bevidst om problemet med ikke-bæredygtig palmeolieproduktion, da hun havde hørt om dette gennem en udsendelse på DR (Bilag 3B, linje 1004-1009). Hun fortalte de andre:

“[...] jeg kan bare huske de der palmer, at de stod på rad og række, og de bare blev hugget ned ... og så kunne jorden ikke bruges igen ... fordi at palmer de skal bruge så meget energi fra jorden af, så jorden skulle ligge brak i ... fire eller fem år eller sådan noget voldsomt. Så det var et gigantisk område, der ikke kunne bruges, og man ikke kunne dyrke noget på igen nogle ... i ret lang tid efter. Og det var en del af problemet med det, som jeg husker det” (Bilag 3B, linje 1013-1018).

Sara var altså godt bekendt med de miljømæssige implikationer ved ikke-bæredygtig produktion af palmeolie. Laura havde også hørt, at palmeolieproduktionen var skidt for miljøet og for kroppen (Bilag 3B, linje 1028). Over halvdelen af vores fokusgruppe forbandt altså palmeolie med noget negativt, om det så var for miljøet eller for helbredet.

For at få sat noget perspektiv på de førnævnte negative facebookkommentarer, inddrogede vi også fokusgruppen i disse, da vi til sidst i interviewet vendte tilbage til Unilevers facebookside. Vi bad dem fortælle os, hvorvidt deres indtryk af Unilever blev påvirket af at se andre brugere reagere negativt og komme med beskyldninger om CSR-relaterede emner. Martin fortalte:

“[...] jeg er godt nok ikke på Facebook, men altså det vil umiddelbart få mig til at tænke, altså enten så er folk fucked, og det er de nogle gange, men nogle gange kan de også have ret, ikke? Altså nogle gange kan der godt være en pointe med, at når der kommer et positivt opslag, at folk de er sure, at så er det nok, fordi der er et eller andet bagvedliggende, der er galt [...] så det ville få mig til at ... være kritisk overfor det, der er kommet op” (Bilag 3B, linje 2321-2317).

Han var altså bevidst om, at folk ikke altid kommenterer konstruktivt på Facebook, men også at der nogle gange godt kunne være en pointe med det, som folk udtrykker utilfredshed overfor. Magnus fortalte, at han generelt ikke lægger synderligt meget vægt i, hvad folk kommenterer på de sociale medier. Han syntes, at den slags ofte bare er “skrald” (Bilag 3B, linje 2319-2321).

Cecilie havde et problem med, at kommentarerne ikke passede til opslagene indholdsmæssigt: "Folk blander det også lidt sammen, fordi det, på det billede hvor det handler om sanitet, så er der en, der shamer dem for at anvende palmeolie" (Bilag 3B, linje 2325-2326). Hun syntes, at de kommentarer, hun så, var ligegyldige på grund af den manglende kontekst (Bilag 3B, linje 2340). Dette blev hun dog udfordret på af et par af de andre, der mente, at man som utilfreds forbruger må bruge de midler, man har til rådighed til at skabe opmærksomhed på problemerne. Martin påpegede, at det vel var lige meget, hvor man valgte at konfrontere Unilever, hvis man alligevel havde tænkt sig at gøre det (Bilag 3B, linje 2342). Han tilføjede: "Du tvinger en debat i gang [...]" (Bilag 3B, linje 2356). Thea var enig og påpegede, at det i lige så høj grad kunne handle om at få andre forbrugere til at blive opmærksomme på en problemstilling (Bilag 3B, linje 2348-2349). Hun uddybede: "Ja, du tvinger nogle folk til at se og ... tage stilling til, altså, måske belyse nogle ting, som de jo ikke øh står frem med", hvilket hun også fandt vigtigt (Bilag 3B, linje 2358-2359). For hende og Martin at se fremstår facebookkommentarerne ikke kun som enkelte utilfredse forbrugere, der gerne vil klage til Unilever. De er i lige så høj grad forsøg på at få skabt opmærksomhed omkring problemer, som Unilever ville være nødt til at tage stilling til, hvis nok mennesker fandt deres adfærd uetisk. Thea udtalte:

"Men det er vel ligeså meget for at prøve at pointere, at altså sådan [...] en kæmpe virksomhed eller koncern [...] de bliver jo nødt til at forholde sig til alle, både led og alt hvad der foregår, når det er dem, der ejer alt, ikke [...] så kan de jo ikke bare lægge positive historier ud og kun belyse alt det gode, når der foregår en hel masse [...] så de bliver nødt til at forholde sig til det, og folk bliver nødt til at også få at vide at, det er en virksomhed, som der ikke har rent mel i posen, efter hvad jeg i hvert fald sådan lidt har kunne fornemme" (Bilag 3B, linje 2377-2384).

Som det fremgår af det, Thea fortalte, ser hun altså Facebook som et sted, hvor man kan afbryde en virksomhed i kun at fortælle positive historier om sig selv, hvis den samtidig har underliggende problemer. Facebook bliver altså et medie, der giver dets brugere muligheden for at erklære sig uenige i en virksomheds positive fortælling om sig selv, så andre brugere kan få informationer om negative hændelser, selvom virksomheden oprindeligt ikke havde intentioner om at dele disse.

Laura er ligeledes indforstået med, at man kan blive nødt til at komme med sine klager på opslag, der ellers ikke er relateret til emnet, hvis man ønsker at sætte dagsordenen. Det er jo ikke

sikkert, der findes et positivt opslag om samme emne, man specifikt kan erklære sig uenig i. Hun siger:

“[...] der var jo ikke lige noget opslag om god palmeolie [...] så hvis vedkommende skulle have kommenteret på noget med palmeolie, så er de nødt til selv at sætte dagsordenen... Fordi man kan ikke slå noget op inde på deres side, så det ud som om, det er kun deres egne opslag, så hvis man har som forbruger en eller anden ... debat, eller noget, altså issue, så er det jo under de opslag, de selv sætter op. Og det er deres måde [...] altså forbrugernes måde at prøve og influere den dagsorden, der er” (Bilag 3B, linje 2452-2457).

Cecilie ser dog stadig en pointe i, at virksomheder trods alt er nødt til at lægge noget positivt op på deres forskellige platforme ind imellem (Bilag 3B, linje 2386-2387). Hun nævner desuden, at hun stadig ikke er enig i den retorik, der benyttes af Unilevers kritikere. Hun ville have fundet dem mere overbevisende, hvis de kom med bedre argumenter:

“Så ville jeg måske, hvis der er en der ved virkelig virkelig meget om palmeolie, at de så havde forklaret det, og havde lagt nogle links op, hvor man kunne læse mere om palmeolie og sådan nogle ting, så man også ... i stedet for bare at shame folk, men så man også ligesom understøtter sit argument” (Bilag 3B, linje 2417-2420).

Hun kan altså godt se pointen i, at nogle facebookbrugere vælger at se opslagene på Facebook som en gylden mulighed for at få skabt opmærksomhed omkring en problematik. Hun føler dog, at den slags invasioner på opslag kræver bedre argumentering for at være overbevisende. Ikke desto mindre kunne man som nævnt høre på de andre deltagere, at de fandt det fuldt gyldigt for facebookbrugere at konfrontere virksomheder med deres mangler på virksomhedens opslag, selvom de ikke handlede om det emne, der blev klaget om.

Skeptiske forbrugere

Som det fremgår af både de førnævnte facebookkommentarer og fokusgruppens holdning til Unilevers selvfremsstilling på Facebook og deres hjemmeside, så lader forbrugere sig ikke overtale om en virksomheds gode intentioner uden videre. Skeptiske forbrugere stiller nemlig spørgsmålstegn ved virksomheder og deres intentioner.

Som det fremgik af afsnit 4.3 *Forbrugerskepticisme*, så er dette et fænomen, som flere har forsket i. Artiklen af Leonidou og Skarmeas (2012) forklarede netop, at forbrugere i stigende grad er blevet skeptiske overfor, hvorvidt virksomheder lever op til de CSR-initiativer, de lover. Som sagt mener de, at årsagen til dette skyldes den overflod af CSR-påstande, som forbrugere bliver udsat for i samme væld som nyheder om CSR-skandaler.

Derfor er det måske ikke så underligt, at Unilever oplever skeptiske forbrugere, der ikke stoler på deres påstande om at ville redde verden. Fokusgruppen gav udtryk for, at de ikke helt stolede på alle de "flashy titler", og at de ikke syntes, at opslagene var konkrete nok i forhold til, hvad det egentlig var, Unilever havde gjort af gode gerninger. Vores fokusgruppemedlemmer er altså eksempler på, hvordan forbrugere i dag er blevet udsat for alt for mange store løfter og grove skandaler og nu ikke længere tager en virksomheds ord for gode varer, når de brander sig på CSR.

Leonidou og Skarmeas argumenterer som nævnt for vigtigheden af, at virksomheder som Unilever får overbevist deres forbrugere om, at deres sociale involvering er oprigtig, da den stigende skepticisme overfor virksomheder i samfundet er yderst smitsom. Dette må især siges at kunne være sandt på medier som Facebook, hvor de negative kommentarer fra skeptiske forbrugere bliver set af andre forbrugere og potentielle stakeholders.

Vanhamme og Grobbsen (2007) så dog i deres undersøgelse, at virksomheder med en lang historik inden for CSR-aktiviteter nød godt af en højere opfattet integritet hos forbrugerne. De konkluderede, at det var en langt bedre strategi at benytte påmindelser om tidligere CSR-arbejde i krisesituationer, hvis den pågældende virksomhed havde en lang CSR-historik og dermed mere opfattet integritet. Unilever har længe brandet sig på deres årelange CSR-arbejde, og derfor kunne man godt antage, at selvom nogle forbrugere er skeptiske overfor deres opslag, så vil andre tildele dem en højt opfattet integritet og dermed ikke tage sig så meget af de negative kommentarer, når de dukkede på.

Mark-Herbert og von Schantz (2007) påpegede i deres artikel, at ikke al omtale er godt for virksomheden, og at det kan være skadeligt at blive udstillet af medierne for at have CSR-relaterede problemer. De konkluderede, at for at have en god platform at kunne kommunikere effektivt om en virksomheds CSR-arbejde, er virksomheden nødt til at have gennemsigtighed og være opmærksom på de forskellige interessenters behov (Mark-Herbert & von Schantz, 2007). Hvis Unilevers kommunikation af deres CSR-aktiviteter skal blive modtaget ordentligt af deres interessenter, bør de altså arbejde på at opnå større *territory*, som Mark-Herbert og von Schantz kalder

det. Forbrugeren skal føle, at de har tilstrækkelig indsigt i Unilevers forretningsaktiviteter, og Unilever skal være opmærksomme på de behov, der kommer til udtryk. Har de ikke det, vil det potentielt kunne skade deres brand. Som Mark-Herbert og von Schantz skriver, så er det at opbygge et brand er en langsigtet bestræbelse for en virksomhed, men en CSR-skandale vil kunne destruere alt det arbejde på et øjeblik. Derfor bør Unilever ifølge denne teori ikke forglemme at holde sig gennemsigtig og opmærksom på interessenternes behov.

7.2.3 Sammenhæng (Sabine)

Som det fremgår af ovenstående afsnit, lader der til at være en manglende sammenhæng mellem Unilevers vision og den reelle kultur, der tilsyneladende eksisterer i visse dele af virksomheden. Visionen lover bæredygtighed og god CSR-praksis, men som det fremgår af skandalerne og af de negative anmeldelser på Indeed, vidner kulturen om noget andet.

Ligeledes er der også mangel på sammenhæng mellem visionen om den bæredygtige og CSR-orienterede virksomhed og det image, som deres interessenter har af dem. Image er præget af skepticisme og opmærksomhed på Unilevers mangler inden for CSR. Disse manglende sammenhænge, eller kløfter, vil vi tage op i næste analysedel, hvor vi kigger på Unilevers brandsammenhæng og den forhandling, der lader til at foregå om deres identitet.

7.3 Kløfter og identitetsforhandling (Sabine)

Baseret på de to foregående analysedele har vi nu fundet ud af, at der ikke er sammenhæng mellem Unilevers brand i forhold til Hatch og Schultz' VKI-model. I følgende del vil vi undersøge, hvilke kløfter der er til stede i Unilevers brandsammenhæng, samt hvilken identitetsforhandling der kommer til udtryk.

7.3.1 Kløfterne i Unilevers corporate brand (Sabine)

Som nævnt har vi ud fra den indsamlede empiri fundet et par kløfter i Unilevers brandsammenhæng. Dem ønsker vi at kigge nærmere på i forhold til Hatch og Schultz' teori som beskrevet i afsnit 5.4.3 *Kløfter*. Som teorien nævner, er det vigtigt for et brands sammenhængskraft, at der er ikke er kløfter mellem vision, kultur og image.

Kløft mellem vision og kultur

Det fremgik af empirien, at Unilever på udvalgte steder faktisk er i besiddelse af en kultur, der repræsenterer de værdier, som visionen foreskriver i virksomhedens USLP. Dog findes der også beviser for, at det ikke er tilfældet alle steder. Unilevers CSR-skandaler er netop udtryk for en kultur, der ikke stemmer overens med visionen om den bæredygtige virksomhed, der har interesse for at gøre verden til et bedre sted. Det er ikke et udtryk for bæredygtighed at få palmeolie fra farme, der for det første er til skade for miljøet, og som for det andet ikke behandler sine medarbejdere ordentligt. Unilever er blevet taget i at fejle på begge disse fronter af henholdsvis Amnesty International og Greenpeace. Dertil kommer det, at det på hjemmesiden Indeed kan ses, at Unilevers kultur ikke er optimal for de involverede i alle afdelinger af den store koncern.

Ud fra dette udleder vi, at der er en kløft at finde imellem Unilevers vision og dens kultur. Dette betyder ifølge teorien, at Unilever på grund af deres kultur ikke overholder det, de har lovet deres interessenter med deres vision.

Kløft mellem vision og image

Som Hatch og Schultz beskriver, vil en kløft i én del af virksomhedens brandsammenhæng ofte føre til endnu en kløft et andet sted. På samme måde lader det til, at kløften mellem vision og kultur har skabt en kløft mellem vision og image. I kommentarerne på Unilevers facebookopslag så man netop, at folk valgte at konfrontere Unilever med deres dårlige kultur. I visse tilfælde påpegede folk endda, at der manglede sammenhæng mellem, hvad Unilever siger de gør og så den faktiske kultur, der hersker. Det så man netop i *Figur 23* og *Figur 24*.

Altså er det ikke kun os, der har bemærket, at der tilsyneladende mangler sammenhæng mellem vision og kultur. Det har disse mennesker også, og det er netop dette, der kan have medført, at der nu også er en kløft mellem vision og image.

Unilevers interessenter er blevet udsat for nok informationer om Unilevers CSR-relaterede fejl og mangler. Derfor har de nu et image, som ikke matcher den vision, som ledelsen har for virksomheden. Ydermere er de villige til at sprede dette image på Facebook ved ikke bare at konfrontere Unilever med den manglende sammenhæng, men også ved at informere de interessenter, som muligvis ikke var bekendte med skandalerne allerede. Således er der altså potentiale for, at

dette image vil sprede sig til flere og flere interessenter, hvilket dermed metaforisk kan siges at gøre kløften dybere.

Af vores fokusgruppe fremgik det, at selvom de fleste ikke nødvendigvis kendte til Unilever som koncern, så kendte de trods alt til en del af mærkerne. Som det blev nævnt, anså de det som værende klassiske supermarkedsmærker. De kunne godt se på Unilevers hjemmeside og facebookside, at de havde intentioner om "at redde verden", men dette stemte ikke overens med det indtryk, de havde af mærkerne, de kendte på forhånd. Denne kløft mellem vision og image skyldes således ikke den førnævnte kløft mellem vision og kultur. Da de blev præsenteret for de CSR-relaterede skandaler og de vrede kommentarer på Unilevers facebookopslag, kunne vores fokusgruppemedtagere dog sagtens forstå, at andre følte behov for at konfrontere virksomheden med den kløft. Det gav nemlig mulighed for at skabe opmærksomhed på sagerne samt starte en dialog om, hvorvidt den slags adfærd var i orden.

7.3.2 Identitetsforhandling (Sabine)

Når en virksomheds interessenter vælger at gå ind på deres facebookopslag og gøre opmærksom på de områder, hvor virksomheden har fejlet med hensyn til at overholde sine egne løfter om god CSR-praksis, så kan dette anses for at være et forsøg på at starte en dialog om virksomhedens identitet.

Hatch og Schultz fortæller i deres teori, at en virksomhed er i konstant forhandling med sine interessenter om sin identitet. Der er som nævnt en dialog mellem virksomhedens *vi* og dens *os*.

Os'et repræsenterede interessenternes billede af virksomheden. Der er altså her tale om den opfattelse, vi allerede har undersøgt i forbindelse med Unilevers image. Os'et er dermed præget af en opfattelse af, at Unilever ganske vist har mange løfter om at ville redde verden med god CSR-praksis, men virkeligheden stemmer ikke nødvendigvis overens med dette.

Vi'et tæller for alle virksomhedens medlemmers kollektive organisationsidentitet. Der er her ikke kun tale om kulturen. Vi'et er lidt nærmere den opfattelse, de selv har af deres organisationskultur, og som vi så i deres egne præsentationer af dette, så opfatter de sig selv som en bæredygtig virksomhed med god CSR-praksis på baggrund af deres USLP.

Dialogen mellem os'et og vi'et kræver, at der er et flow af information og opmærksomhed i begge retninger. Medlemmerne af vi'et bør lytte til, hvad interessenterne beskriver om os'et. Dertil bør de også respondere på dette. Unilever bør altså både lytte til og respondere på, når interessenter udtrykker utilfredsheder eller krav til dem.

Som det fremgår af teorien, skal de ikke tilpasse deres handlinger og værdier efter hver en ny bid af information, de opsnapper fra deres interessenter. De skal dog heller ikke ignorere al feedback fuldstændig for stædigt at holde fast i deres eget billede af organisationens identitet. Ifølge Hatch og Schultz er brandsammenhængen direkte påvirket af dialogen om identitet, da en fejlslået dialog kan være skyld i kløfter.

Unilever kan betragtes som værende en anelse i fare for at besidde, hvad Hatch og Schultz kalder en dysfunktionel identitet. Nærmere specifikt er der tale om narcissisme, hvor de ikke tilpasser sig tilstrækkeligt efter interessenternes udtrykte behov. Deres interessenter ønsker, at de lever op til alt det, de har lovet om at ville gøre verden til et bedre sted. Unilever ignorerer delvist deres ønsker, når de eksempelvis stadig har dele af organisationen med dårlige vilkår for medarbejdere. Ligeledes fremgik det også af et af eksemplerne, at de stadig tester på dyr, selvom visse interessenter ikke føler, at dette stemmer overens med den lovede identitet.

Den narcissistiske dysfunktionalitet opstår, når en virksomhed ikke lytter til sine interessenter, men i stedet kun baserer deres identitet på deres egen kommunikation om hvem de er (Hatch & Schultz, 2009, s. 89). Hatch og Schultz skriver, at denne type adfærd udfordrer skæbnen, og at virksomheden risikerer at forstærke et allerede negativt billede af dem (Hatch & Schultz, 2009, s. 87).

Der kan dog argumenteres for, at Unilever ikke er komplet i besiddelse af narcissisme, da de som nævnt i afsnit 6.0 *Casebeskrivelse* har justeret sig efter den kritik, de modtog, efter det blev offentliggjort, at de benyttede ikke-bæredygtig palmeolie. De valgte at justere deres planer om bæredygtig palmeolie efter kritikken om dårlige arbejdsforhold og miljøbelastning fra NGO'er, og de har offentliggjort hele deres supply chain af denne ingrediens som de første i deres branche. Dermed er de altså ikke komplet ude af stand til at tilpasse sig, når deres interessenter udtrykker et behov for forandring.

I første del af analysen identificerede vi kombinationen af medier og miljø som en definitiv interesse, der må forventes at have høj salience hos Unilever. Ud fra ovenstående ændring kan man tilmed se, at også NGO'erne var med i dette forsøg på at ændre noget ved Unilever. Således kan

man argumentere for, at de tre interessenter tilsammen skabte en definitiv interessent med høj nok salience til, at Unilever lyttede og responderede, da de udtrykte et behov for forandring. Narcissismen er dermed ikke hundrede procent dækkende for Unilever, da de er i stand til at ændre sig, når det gælder interessenter, der tilsammen besidder alle tre attributter og således fortjener høj salience.

Utilfredsheden hos andre interessenter med færre attributter, som eksempelvis nogle af facebookbrugerne og de anmeldende medarbejdere, bliver dog muligvis ikke registreret i lige så høj grad, da Unilever stadig ikke er helt balanceret i deres dialog om identitetsforhandling. Dette kan være en årsag til, at de førnævnte kløfter ikke bliver udbedret lige med det samme, hvilket måske vil medføre, at Unilevers corporate branding og CSR-kommunikation ikke bliver modtaget udelukkende positivt på de sociale medier eller hos folk som vores fokusgruppe.

I næste del af vores undersøgelse vil vi se nærmere på effektiviteten af CSR som en del af deres corporate branding-kommunikation.

8.0 Diskussion (Louise & Sabine)

I den første del af diskussionen vil vi undersøge, hvordan det fungerer for Unilever at benytte CSR i deres corporate branding. Dertil vil vi også diskutere, hvordan brugen af CSR som corporate branding bliver brugt af virksomheder generelt. I den anden del af diskussionen vil vi se på modtagelsen af Unilevers brug af CSR i deres corporate brand, samt om der er en grænse for, hvornår og hvor meget en virksomhed kan brande sig på CSR-initiativer. Endelig tager vi et perspektiverende blik på fremtiden for CSR ud fra eksperternes synspunkter.

8.1 Unilevers brug af CSR i corporate branding (Sabine)

Som det fremgår af vores analyse, er der en manglende sammenhæng mellem det billede Unilever fremstiller af organisationen i deres online kommunikation og det indtryk, deres interessenter har af dem. Nogle mener ikke, at Unilevers selvfremstilling stemmer overens med de skandaler, der omtales i medierne. Dette medfører, at kommunikationen ikke bliver modtaget af alle som intenderet.

Unilever fortsætter dog tilsyneladende med at fastholde deres fortælling om virksomheden som værende bæredygtig samt en forkæmper for miljøet og sociale ansvarssager. Man kan undre sig over, om dette er et udtryk for, at de som nævnt har en tendens til at ligge til den mere narcissistiske side af identitetsdialogen med deres interessenter. På den anden side lytter de tydeligvis til nogle af deres interessenter, som det jo fremgik af palmeoliesagen.

Selv efter disse ændringer modtager de dog stadig kommentarer på deres facebookopslag, hvor andre facebookbrugere fordømmer dem for deres brug af ikke-bæredygtig palmeolie. Giver det således mening for dem at holde fast i deres historie om virksomheden som bæredygtig, eller burde de nedsætte mængden af opslag om deres kamp for at ville redde miljøet?

Der kan argumenteres for, at et stykke kommunikation aldrig vil blive opfattet ens af alle modtagere, når der er tale om så stor en målgruppe som Unilevers interessenter. Derfor kan man sige, at selvom nogle interessenter ikke vil opfatte Unilevers CSR-kommunikation som troværdig, vil dette ikke være en fælles holdning på tværs af samtlige modtagere af kommunikationen. Som det fremgik af fokusgruppens diskussion er det bestemt ikke alle, der kender til problematikken om palmeolie. Det er heller ikke alle, der tager andre facebookbrugeres kommentarer alvorligt, når de ser dem på en virksomheds opslag. Hvis det er dem, Unilever ønsker at rette deres kommuni-

kation imod, kan virksomheden sagtens fortsætte deres nuværende strategi med at lægge positive historier op på Facebook.

Unilever er også en meget stor virksomhed med udbredte og velkendte produktbrands. Dermed kan man undre sig over, om det overhovedet gør en forskel, når mindre grupper af skeptiske forbrugere betragter deres kommunikation om CSR for at være utroværdig. Det fremgik af vores spørgeskemaundersøgelse, at 86,8 procent af respondenterne prioriterede pris, når de handlede, og at 44,9 procent prioriterede tilgængelighed (Bilag 1C). Begge disse beskrivelser passer på Unilevers produktbrands, der er prominent til stede i supermarkeder. Unilever vil altså formentlig stadig komme til at sælge mange produkter verden over.

Men i en verden hvor forbrugere i stigende grad bliver mere skeptiske over for virksomheders løfter om CSR-initiativer, bør Unilever så tilpasse deres kommunikation om disse til at være mindre til stede på deres platforme eller måske kun omhandle emner, hvor de er helt på den sikre side? For at svare på dette kan man spørge sig selv, hvordan det virker for andre virksomheder at bruge CSR i deres branding.

8.1.1 Virksomheders brug af CSR i corporate branding (Sabine)

I vores spørgeskemaundersøgelse fremgik det, at kun 52,2 procent af vores respondenter havde hørt om CSR som begreb (Bilag 1C). Hvis kun omtrent halvdelen af 205 respondenter på en spørgeskemaundersøgelse overhovedet kender til CSR, er det så det rigtige at brande sig på som virksomhed? Man kunne måske antage, at det ville være mere fordelagtigt for så udbredt en brand som Unilever at brande sig på et mere alment kendt begreb.

På den anden side er det værd at pointere, at bare fordi en potentielt stor mængde af Unilevers interessenter ikke er bekendte med CSR som *begreb*, er dette ikke ensbetydende med, at de ikke forstår og værdsætter det grundlæggende princip bag det.

Som beskrevet i afsnit 5.1.1 *Bag om CSR-begrebet* forholder vi os til Europa-Kommissionens 2001-definition af CSR som "et koncept, hvor virksomheder integrerer sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i deres samspil med deres interessenter på frivillig basis". Interessenter kan sagtens være indforståede med betydningen af, at en virksomhed har integreret sociale og miljømæssige hensyn i den måde, de driver forretning på. Det fremgik for eksempel også af spørgeskemaundersøgelsen, at over 17 procent af respondenterne valgte varer efter, om de var mærket fairtrade (Bilag 1C). Derfor kan en stor del af Unilevers interessenter sandsynlig-

vis godt forventes at forstå, hvad det vil sige, når Unilever lover, at de tager hensyn til eksempelvis miljøet, når de producerer deres varer. Således er konceptet ikke uforståeligt for interessenterne, og det giver fortsat mening at kommunikere om det som en væsentlig del af virksomhedens vision, da det kan positionere virksomheden fordelagtigt over for konkurrenterne. Dermed er det ikke, fordi man forestiller sig, at virksomheder generelt helt bør lade sig afskrække fra at kommunikere om CSR-initiativer. Men hvordan fungerer dette så i praksis for virksomheder?

Til dette vil vi gerne inddrage de fire eksperter, vi har interviewet i forbindelse med vores undersøgelse af emnet. Vores CSR-eksperter består af to faglige eksperter, som beskæftiger sig med CSR i praksis i henholdsvis TDC Group (Mikkel Pind) og PwC Danmark (Jens Pultz Pedersen). De resterende to eksperter er henholdsvis en forskerassistent (Mira Skadegård) og en CSR-konsulent (Sune Skadegård Thorsen).

Noget af det første vi spurgte vores eksperter om var, hvorfor virksomheder vælger at inddrage CSR i deres markedsføring af dem selv. Mira Skadegård fortæller, at eftersom kendskabet til CSR særligt internationalt er blevet mere udbredt, anvender virksomheder det også mere i deres markedsføring (Bilag 2B, linje 95-97). Hun påpeger også, at der generelt er sket en ændring i virksomhedernes måde at agere på, da alt er blevet mere synligt (Bilag 2B, linje 112-113). Hun fortæller, at man i dag kan gå ind og se, om virksomheder gør, hvad de siger (Bilag 2B, linje 117-118). Hun udtaler: “[...] den her fish bowl eller akvarieeffekt der er kommet. Som gør at de i hvert fald er nødt til at være meget forsigtige med, hvad de siger” (Bilag 2B, linje 118-120). Hun fortæller, at der i dag er kommet mere bevidsthed omkring CSR, og at interessenter nu har nogle forventninger til virksomhedens ageren (Bilag 2B, linje 124-127). I takt med at interessenterne stiller bestemte krav til virksomhederne, bliver de nødt til at imødekomme dem for fortsat at kunne sælge produkter (Bilag 2B, linje 143-145).

Sune Skadegård Thorsen fortæller, at dette kendskab til CSR-konceptet smitter af på kunders valg, når de skal købe produkter (Bilag 6B, linje 58-59). Som han uddyber:

“[...] de vil jo så blive inkluderede i at enten [...] blive ved med at købe produkter fra Unilever, eller at starte med at købe produkter fra Unilever, fordi de agerer samfundsansvarligt, hvis det nu er det, de gør, eller det som de skriver i deres markedsføringsmateriale” (Bilag 6B, linje 60-63).

Han mener altså, at det har en direkte effekt på kundernes valg af produkter, hvorvidt de er klar over, om en virksomhed er kendt for godt CSR-arbejde. Thorsen mener dog ikke, at kunderne som sådan er dem, der driver virksomhedens lyst til at lave CSR. Han nævner, at selv de virksomheder der har fået stærk kritik i forbindelse med mangelfuld opfyldelse af CSR, ikke oplever en stor effekt på den efterfølgende forbrugeradfærd (Bilag 6B, linje 126-128). Dette stemmer måske ikke helt overens med Skadegårds udtalelse om, at virksomhedernes ageren er stærkt overvåget. Hvorfor skulle virksomheder føle sig overvåget og pressede til at have gode CSR-initiativer, hvis der ikke er de store konsekvenser ved at fejle?

Man kan altså på den ene side sige, at det kan bidrage med noget godt at eksempelvis Unilever reklamerer med, at de har mange CSR-initiativer, men på den anden side har det heller ikke nødvendigvis en stor effekt, hvis de bliver taget i ikke at leve op til egne løfter, selvom der for nogle dog vil blive gjort et stort nummer ud af dette i medierne.

Risikoen for at blive afsløret af medierne for mangelfulde CSR-opretholdelse, stopper dog ikke virksomheder fra at kommunikere til deres interessenter, at de laver CSR. Thorsen mener, at hvis en virksomhed begynder at benytte sit CSR-arbejde i sin markedsføring, så er det ikke uden grund. Han udtaler:

“[...] så er det jo, fordi du mener, at du har noget at kommunikere, det vil sige, at du agerer samfundsansvarligt og det skal du alligevel vise til din egne B2B-kunder og dine egne [...] medarbejdere. Så du kan jo lige så godt også kommunikere det til ... dine forbrugere, der jo ingen grund til ikke at kommunikere det, det er jo gode historier” (Bilag 6B, linje 134-137).

Han tilføjer, at hvis man som virksomhed er stolt af det, man laver og samtidig gør det ordentligt, så ville det være ulogisk ikke at udnytte dette og kommunikere om det (Bilag 6B, linje 156-158). Brugen af CSR i markedsføringen kan altså således igen fungere som en måde at fremstille virksomheden fordelagtigt over for sine interessenter. Som Skadegård sagde, er der kommet mere opmærksomhed på CSR som fænomen, og virksomhederne kan ikke længere bare foretage deres forretninger uden, at der holdes øje med dem. Som Thorsen siger, betyder dette dog omvendt

også, at de virksomheder, der har gode initiativer og gør et godt stykke CSR-arbejde, lige så godt kan udnytte dette i deres kommunikation til deres interessenter.

For at få et indblik i hvordan virksomheder ser på CSR i markedsføringen af dem selv, har vi snakket med to forretningsfolk. Den første var Mikkel Pind fra TDC Group. Han er CSR- og marketingansvarlig og fortæller, at de netop står overfor et nyt projekt i forhold til at bruge historier om CSR som en måde at markedsføre virksomheden på (Bilag 4B, linje 95-97). De vil skabe et univers af gode fortællinger:

“[...] det skal være historier, der kan blive fortalt i vores kommende univers [...] som sådan en meget naturlig ting, som der kan være noget, vi fortæller, når vi har noget, en god historie, når vi har et samarbejde, vi synes, der fortjener at komme frem i lyset [...] det skal være på en meget ikke-kommerciel måde” (Bilag 4b, linje 134-138).

Deres strategi med hensyn til at benytte CSR i deres markedsføring drejer sig altså om at dele de gode historier om samarbejder med deres interessenter, uden det får en kommerciel tone. Derudover bruger de også historier fra deres medarbejdere, da de har en høj medarbejdertilfredshed og ønsker at bruge dette til at tiltrække særligt unge potentielle medarbejdere, hos hvem de for tiden ikke har det bedste image (Bilag 4B, 157-161). Strategien er her at fortælle de gode historier for de 8000 medarbejdere:

“[...] hvis man ligesom kan skabe noget stolthed hos dem, så for det første synes de forhåbentligt, det er sjovere at på arbejde og er gladere for det arbejde, de laver, men det er jo også det med [...] nu ved jeg ikke, om man kan sige græsrodder, men det her med at få fortalt de her gode historier for medarbejderne, det virker bare super troværdigt [...] det er sådan en, hvor vi vinder hele vejen rundt, så det vil vi også rigtig gerne, de er en meget meget vigtig komponent i det her” (Bilag 4B, linje 165-171).

Denne type tilgang har de set virke for Novo Nordisk med imponerende resultater (Bilag 4B, linje 193-194). For at vende tilbage til teorien, så kan den underliggende intention her siges at være, at man vil påvirke kulturen på arbejdet og dermed også interessenternes image. Denne strategi bliver dermed mindre højlydt end Unilever, der lægger den ene historie om velgørende for-

mål op efter den anden. Den er samtidig også mere inkluderende for en type interessant, som virksomheden har let adgang til, nemlig medarbejderne. Hvor vi hos Unilever har set mere fokus på at fortælle om initiativer og formål, har der til sammenligning ikke været lige så mange medarbejderinkluderende opslag og historier. Som Pind siger, kunne TDC Groups tilgang vise sig mere troværdigt i længden.

Han fortæller, at de generelt oplever, at CSR-vinklet materiale bliver modtaget positivt, men at de samtidig er opmærksomme på, at de helst ikke må virke for stolte af deres eget arbejde (Bilag 4B, linje 248-251). Han tror, at dette muligvis skyldes den danske kontekst og jantelovsmentaliteten (Bilag 4B, linje 255-257).

Man skal dog ikke bare vælge CSR-initiativer i blinde. Pind synes, at det er vigtigt, at man som virksomhed har det strategiske på plads, når det kommer til at vælge meningsfulde CSR-initiativer, og tilføjer yderligere: “jeg tror også, det er vigtigt, at man ligesom finder noget, som ligesom lægger sig op af ens virksomhed” (Bilag 4B, linje 344-350). Virksomheder bør altså vælge ud fra deres vision. Dertil skal kulturen også passe, så man faktisk gør det, man lover. Han udtaler:

“[...] jeg tror ikke at man lykkes, hvis man ikke har kulturen på plads [...] uden at nævne nogen, så har jeg da set, også i vores branche, at der bliver lavet initiativer, som bliver markedsført sindssygt, sindssygt flot, men som ikke har noget indhold [...] at det kan måske virke et år eller to, men på et eller andet tidspunkt, så vil den slags dø” (Bilag 4B, linje 352-356).

Overordnet kan man altså sige, at Pind oplever, at CSR-relateret markedsføring som regel bliver modtaget positivt. Dog gælder det for virksomheder om at finde områder, der passer med den type virksomhed, man driver, da det ellers bliver indholdsløst. Dette kan siges at bakke op omkring, hvad Thorsen fortalte, om at det kan være en fordel, at virksomheder kommunikerer om de initiativer de er gode til og faktisk arbejder med. På den måde kan det måske tænkes at blive modtaget som værende mere troværdigt, end når en virksomhed som Unilever “skyder med spredehagl”, som fokusgruppedeltager Cecilie udtrykker det (jf. afsnit 7.2.2 *Interessenternes image af Unilever*).

Hos PwC Danmark har de en endnu mindre prangende tilgang til CSR end TDC Group. Jens Pultz Pedersens funktion i PwC er at hjælpe virksomhedens kunder ved at give erklæringer på CSR-rapporter og bæredygtighedsrapporter. Han mener, at virksomheder i dag er blevet mere opmærksomme på, at de har en rolle at spille i samfundet, og at dette ses i CSR (Bilag 5B, linje 383-384).

PwC har en lidt anden tilgang til CSR: "PwC Danmark, tror jeg, er mere selektiv i sin tilgang til CSR og ... skal ligesom se det som forretningsunderstøttende [...]" (Bilag 5B, linje 44-45). Han tilføjer derudover: "vi gør det, fordi loven siger, vi skal, og fordi vi selvfølgelig ser [...] en forretningsmæssig ide eller edge i at være fremme i skoene på for eksempel sådan noget som diversitet" (Bilag 5B, linje 141-143).

Han fortæller blandt andet, at de har valgt ikke at have en decideret klimapolitik, da de allerede er ret grønne, og det derfor ville være overflødigt (Bilag 5B, linje 50-51). Derimod arbejder de for mere diversitet på arbejdspladsen, da de er opmærksomme på, at der ikke er mange kvinder i de øverste lag af virksomheden (Bilag 5B, linje 55-85). Dette har de prøvet at gøre noget ved gennem blandt andet mentorordninger (Bilag 5B, linje 109).

For dem handler CSR ikke altså ikke så meget om at sælge gode historier om sig selv til interessenterne. De er mere orienterede mod at overholde loven og samtidig udnytte muligheden for at få en konkurrencemæssig fordel og dermed positionere sig på markedet. De arbejder altså i stedet med at implementere de sociale ændringer, de ønsker at se, men føler ikke nødvendigvis behov for at sælge sig selv på det i omfattende markedsføringsprojekter.

For at vende tilbage til spørgsmålet, om hvorvidt Unilever burde tilpasse deres kommunikation om CSR efter den stigende skepticisme blandt forbrugere, kan man se i ovenstående tilfælde, at visse virksomheder allerede gør dette. TDC Group har ikke intentioner om at påtage sig alverdens CSR-initiativer bare for at brande sig på det. De fokuserer i stedet på historier og medarbejderfortællinger, som relaterer sig til deres vision og formål. Med dette afgrænser de sig for at virke mere troværdige i deres CSR-kommunikation. PwC vælger helt at holde det på et funktionelt niveau, hvor de rapporterer om det, de skal, og indfører de initiativer, de kan se en konkurrencemæssig fordel i. Begge virksomheder opererer dog på en betydeligt mindre skala end Unilever, så selvom de vælger at indskrænke deres tilgang til CSR i deres markedsføring, er det ikke sikkert, at denne strategi kan overføres til så global en virksomhed som Unilever.

Man er derfor nødt til at se på, hvordan det konkret kan tænkes at fungere for Unilever, når de benytter CSR som en del af deres corporate branding, hvis man vil diskutere, hvorvidt de går for langt med deres mange initiativer og opslag.

8.2 Modtagelsen af Unilevers CSR-kommunikation (Louise)

I denne del af diskussionen vil vi se på modtagelsen af Unilevers brug af CSR som et branding-redskab og undersøge, hvor grænsen går for den form for markedsføring ifølge vores fokusgruppe. Dernæst vil vi sætte Unilevers CSR-kommunikation op mod fokusgruppens holdninger til denne, hvortil vi inddrager teoretikere fra afsnit 4.0 *Literature Review*. Som en perspektiverende afslutning på den diskuterende del vil vi inddrage informanterne fra vores ekspertinterviews og tage et blik på, hvordan de mener, at fremtiden for CSR-begrebet ser ud.

8.2.1 Forbrugeres reaktion på CSR: Hvor går grænsen? (Louise)

I analysen så vi, at Unilever overvejende benytter sig af CSR i deres corporate brand på deres hjemmeside og facebookside. Dette hænger også sammen med deres vision om at skabe en bæredygtig fremtid for alle. Men var det også sådan, kommunikationen blev modtaget?

I analysen inddrog vi fokusgruppen til at undersøge Unilevers image. Her fandt vi ud af, at der var en manglende sammenhæng mellem virksomhedens vision og det image, som vores fokusgruppe har af dem (jf. afsnit 7.2.3 *Sammenhæng*).

Nu vil vi atter inddrage fokusgruppen til at undersøge, hvordan de opfatter Unilevers brug af CSR i deres branding. I forbindelse med en øvelse med fokusgruppen, havde vi forinden lavet adskillige sedler med forskellige negative og positive ord. Hver deltager skulle så vælge to sedler, der udtrykte deres holdning til Unilevers form for markedsføring. Deltagerne valgte overvejende sedler med negative ord, såsom "Dårlig markedsføring", "Tom reklame" og "Forvirrende". Som næste led i øvelsen skulle alle deltagerne blive enige om tre sedler, hvortil de valgte følgende: "Manipulation", "Uoverskueligt" og "God Markedsføring" (Bilag 3B). Deltagerne blev hurtigt enige om førstnævnte seddel, da de mener at Unilevers markedsføring vækker mistillid.

Laura førte samtalen og sagde: "Det var også derfor jeg mente det var Dårlig Markedsføring [...] Fordi ... det vækker enormt meget mistillid [...] De er gode til at manipulere og skabe..." (Bilag

3B, linje 1760-1776). Efterfølgende bliver deltagerne igen hurtigt enige om, at Unilever er gode til at markedsføre sig, og Simone kommenterede hertil:

“Altså jeg synes du har ret i, at de er gode til at markedsføre sig selv [...] Også med [...] ja, Ben & Jerry's, ikke? Så blev der lige smækket et Fairtrade-mærke på, og så lige pludselig, så tænkte man 'neeeeej, jeg kan godt købe den her is med god samvittighed', ikke? [...] Men hvad er det egentlig, det betyder?” (Bilag 3B, linje 1790-1796).

Valget af den sidste seddel fik deltagerne til at diskutere lidt længere, men de var enige om, at det ikke skulle være et positivt ord. De navigerede mellem sedlerne “Fyld”, “Tom Reklame”, “Tom Markedsføring” og “Uigennemsigtigt”, som fik os til at se et tema: At Unilevers markedsføring er indholdsløst og svært at gennemskue i deltagerens øjne. Magnus argumenterede for sit valg således: “Altså, en grund til at jeg valgte Tom Reklame, det er det her med at det var [...] en hel masse ord de smider op på deres sider, ikke?” (Bilag 3B, linje 1813-1814), og de fleste af deltagerne blev derefter enige om, at det er fyld, der er på Unilevers medier. Laura understøttede Magnus' argument og sagde: “Det ved jeg ikke [...] jeg mangler den der mellemregning, fordi jeg ... jeg ved, at de siger, at de gør det, men jeg ved ikke, om de faktisk gør det” (Bilag 3B, linje 1846-1848). Efter at have diskuteret de forskellige muligheder, blev gruppen enige om, at sedlen med ordet “Uoverskueligt” var det bedste kompromis på de argumenter, der var blevet anført.

Denne holdning til at det bliver uoverskueligt for modtagere af kommunikationen, når der er så mange opslag med utilstrækkeligt indhold, passer på Pinds tanker om, at det bedst kan svare sig for en virksomhed at vælge CSR-initiativer, der passer til virksomhedens konkrete vision. Man kan dermed undre sig over, om Unilevers kommunikation ville virke mere troværdig og gennemskuelig for deres modtagere, hvis de valgte få, virksomhedsspecifikke sager i stedet for at prøve at sige noget om dem alle.

På den anden side kan man sige, at Unilevers vision og USLP er langt bredere end normalen. De har større mål med deres CSR, og dermed kan man argumentere for, at alle disse mange sager trods alt stadig passer ind i deres vision og dermed er relevant for dem.

I forlængelse af øvelsen blev gruppen spurgt, om der er en grænse for, hvornår en virksomhed må bruge sit CSR-arbejde i sin markedsføring. Dette medførte delte meninger. Som en hurtig reaktion på spørgsmålet var Martin ikke i tvivl. Han mente ikke, at der er en grænse. Så længe virksomheden ikke lyver, må de bruge deres CSR-arbejde i markedsføringen. Dette var Laura enig i og nævnte, at det kommer an på, hvordan virksomheden formulerer sig (Bilag 3B, linje 1952-1958).

Sara var lidt mere skeptisk og forklarede: “[...] det er også et spørgsmål om minimumsværdier, om hvor meget der skal til, før du kan sige, at vi gør det her for verden” (Bilag 3B, linje 1968-1969). Cecilie var enig med Sara, hvortil hun kommenterede:

“For det er svært at sætte de der minimumsgrænser, for der er også virkelig stor forskel på Unilever, som kan gå ud og gøre noget, virkelig gøre en forskel, og så den der lille specielle biks nede på Jægersborggade, som også gerne lige vil ud og ... og hjælpe verden lidt” (Bilag 4B, linje 1976-1979).

Magnus mente heller ikke, at der er en grænse, så længe der er en gennemsigtighed (Bilag 4B, linje 1992-1994), og dette var flere af de andre enige i. Laura så på begge aspekter af grænsen og forklarede:

“Altså, det er jo forbrugerens ansvar at købe de ... altså de gode produkter, ikke[?] Men så vil jeg sige, så er det producenter og leverandørers [...] ansvar at ... at gøre det nemt for forbrugeren at finde ud af, jamen hvad er det jeg køber[?]” (Bilag 3B, linje 2000-2002).

Laura mente ligeledes, at Unilever ikke gør det gennemsigtigt nok for forbrugeren, hvortil Thea kommenterede, at forbrugeren har et for stort ansvar, og at det er svært at finde rundt i (Bilag 3B, linje 2006-2015).

I forhold til hvor grænsen går for Unilevers ret til at brande sig på CSR, kan man sige, at de på den ene side er i risikozonen for at være dobbeltmoralske, når de reklamerer med at være forkæmpere for miljøet og social velfærd, mens de er i medierne for det modsatte. På den anden side kan man også sige, at Unilever er en stor virksomhed med en klar vision om at ville ændre verden til det bedre. De har allerede haft mange gode initiativer og har dermed også gjort en stor

forskel på mange områder. Således kan man argumentere for, at de på nuværende tidspunkt sagsens kan brande sig på at være en bæredygtig virksomhed med CSR i højsædet.

Af fokusgruppens øvelse og diskussion kan vi altså udlede, at de alle til en vis grad er enige om, at Unilevers brug af CSR i deres markedsføring virker tomt og uigennemsigtigt, og at de som forbrugere føler sig snydt som følge heraf. Unilever må derfor forbedre forholdet til sine forbrugere og møde deres forventninger om mere transparens, hvilket vi så i Morsing og Schultz' undersøgelse og udvikling af strategier til håndtering af interessenter.

På den ene side kan man sige, at Unilever faktisk forsøger på at gøre sin virksomhed transparent i forhold til offentliggørelsen af deres supply chain samt fornyelsen af deres politik vedrørende palmeolie i 2016. Dog er forbrugerne stadig skeptiske i forhold til brandet Unilever på bagkant af de mange skandaler, som ifølge Mark-Hebert og von Schantz kan destruere et brand øjeblikkeligt. Som nævnt er Unilevers målgruppe dog så bred, at de på nuværende tidspunkt sandsynligvis ikke mærker meget til, at enkelte grupper interessenter er utilfredse. Dette rejser spørgsmålet om, hvor meget der skal til for at så stor en virksomheds omdømme og indtægt påvirkes af CSR-relaterede skandaler.

Vi kan på baggrund af vores fokusgruppe argumentere for, at Unilevers brug af CSR-kommunikation strider imod Podnars definition af begrebet, hvori man skal kunne balancere sine interessenters forventninger og sin italesættelse af virksomhedens CSR-politikker, som er sand og transparent. Vi kan dog på nuværende tidspunkt ikke svare på, hvad der præcis ville skulle til, førend Unilever bliver mærkbart påvirket af CSR-sagerne og utilfredsheden.

8.3 Fremtiden for CSR (Louise)

Som en perspektiverende afslutning på vores ekspertinterview spurgte vi de fire informanter om, hvordan de tror, at fremtiden for CSR ser ud. Vi vil i følgende afsnit belyse deres forskellige svar komparativt.

Ifølge Mira Skadegård kommer CSR i fremtiden til at ændre form i erhvervslivet. Hun udtaler:

“[...] jeg tror det udvikler sig og jeg tror det kommer på den ene side til at udvikle sig og omfavne noget mere. Miljø, dyr og dyrerettigheder. Altså der er mange unge aktivister, der arbejder i direkte og i nogle andre retninger med det” (Bilag 2B, linje 592-599).

Hun nævner desuden en klar tendens til, at staterne begynder at regulere og kræve, at virksomhederne begynder at bruge menneskerettighedssproget (Bilag 2B, linje 662-665).

Thorsen er enig med Skadegård i, at begrebet udvikler sig. Han udtaler, at CSR som begreb kun vil blive stærkere, da særligt de store, globale virksomheder er begyndt at skulle rapportere om deres CSR-arbejde. Virksomhederne er derfor nødt til at sætte sig ind i feltet og retningslinjerne for at beskæftige sig med det (Bilag 6B, linje 874-877).

Ligesom Skadegård nævner Sune Skadegård Thorsen også, at staterne er forpligtede til at regulere deres virksomheder, og at man i Holland og Frankrig kan få store bøder, hvis ikke man rapporterer om sit CSR-arbejde (Bilag 6B, linje 912-915). Der er altså også et økonomisk aspekt i væsentligheden af en god CSR-praksis.

Thorsen nævner ligeledes, at man gennem uddannelse begynder at få en bedre forståelse for, hvor vigtigt CSR er i Danmark. Han udtaler hertil: “[...] det er relevant for virksomhederne at rapportere negativ indvirkning på menneskerettighederne, også selvom din virksomhed ligger i Horsens, ikke?” (Bilag 6B, linje 993-995). Han nævner som eksempel på dette, at vi i Danmark har uddannet mere end 500 erhvervs personer over de sidste fire-fem år i at forstå menneskerettighederne, og at begrebsdannelsen derfor langsomt fremtræder (Bilag 6B, linje 986-989).

Jens Pultz Pedersen fra PwC har et andet perspektiv på CSR's fremtid, men er enig med Skadegård i forhold til, at virksomhederne er blevet mere opmærksomme på at de har en vigtig rolle at spille i samfundet som følge af, at staterne begynder at regulere mere på området (Bilag 5B, linje 383-384).

Ifølge Pedersen handler CSR om at “internalisere nogle eksternaliteter” (Bilag 5B, linje 1282-1283), altså at gøre CSR til en automatisk del af den måde, man driver sin forretning på. Han nævner, at vi er blevet bedre til at redegøre for virksomheders negative påvirkninger: “Få [negative påvirkninger] indarbejdet i vores beslutningsgrundlag, sådan at det bliver mere bæredygtigt [...] Det er ikke det samme som, at det ikke kan blive bedre” (Bilag 5B, linje 1599-1603). Peder-

sen siger altså, at vi kan blive endnu bedre til at få CSR indarbejdet i virksomheders forretningsmodeller.

Mikkel Pind fra TDC Group ser på fremtidsudsigterne for CSR i et marketingperspektiv, men er enig med både Thorsen og Skadegård i, at CSR bliver stærkere og udvikler sig. Pind udtaler således: "Jamen, jeg tror at fremtiden for CSR bliver langt vigtigere, end den faktisk tidligere har været" (Bilag 4B, linje 564-565). Som marketingsansvarlig begrunder han dette ud fra et mere kundeorienteret perspektiv og forklarer, at kunders købsbeslutning er blevet ekstremt kort:

"[...] når købsbeslutningen er så kort, så er det super vigtigt, at du ligesom har en positiv indgang til kunderne. Så jeg tror klart, at det noget, som man vil se vil blive brugt meget, meget mere, øhm, i markedsføring, det tror jeg. [...] men CSR som begreb og som [...] enkeltstående, det tror jeg har rigtigt gode kår fremadrettet [...]" (Bilag 4B, linje 575-582).

Pind ser mere CSR-begrebets og dets udvikling i en marketingsmæssig kontekst, fordi det parallelt følger kundens udvikling og opfattelse af en virksomhed.

Vores eksperter er alle enige om, at CSR som koncept vil fortsætte med at eksistere, men de er imidlertid uenige om, hvor vigtigt det vil blive for virksomhedernes ageren fremover.

9.0 Kritiske refleksioner (Louise)

I denne afsluttende del af vores speciale vil vi reflektere kritisk over vores undersøgelses fremgangsmåde og resultater. Dette gøres med henblik på at fastslå validiteten og generaliserbarheden af de resultater, vi er kommet frem til.

9.1 Europæisk og amerikansk CSR (Louise)

Først og fremmest er vi bevidste om forskellen på amerikansk og europæisk CSR, som vi også har nævnt tidligere. Unilever som virksomhed har sine rødder i Europa, men kommunikerer som den globale virksomhed, den er i dag. I afsnit 4.2 *CSR-tilgange* så vi, at Laura Hartmann, Robert Rubin og Kathy Dhana undersøgte forskelle i den måde, hvorpå amerikanske og europæiske virksomheder ikke kun kommunikerer om CSR, men også hvordan de retfærdiggør det. Deres undersøgelse viste blandt andet, at amerikanske virksomheder i større grad fokuserer på finansielle forpligtelser, hvor de europæiske inkorporerede elementer af forpligtelser til både økonomi og bæredygtighed til at retfærdiggøre deres CSR-aktiviteter. Gennem deres teori og vores undersøgelse kan vi argumentere for, at Unilever på deres globale hjemmeside og officielle facebook-side overvejende er tilhænger af den amerikanske tilgang i forbindelse med deres reklamering om bæredygtighed. Man kan dog også argumentere for, at Unilever har en europæisk tilgang, idet de bestræber sig på at inkorporere god CSR-praksis i selve deres måde at drive forretning på.

Da vi selv befinder os i en dansk CSR-kontekst, ser vi også Unilevers CSR-kommunikation således. Da respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen, deltagere i fokusgruppen og informanter i ekspertinterviewene befinder sig i samme kontekst, er det sandsynligt, at de også ser på CSR-kommunikationen på samme måde som os.

Konsekvensen for vores undersøgelse heraf kan være, at vi ikke har fået så nuancerede resultater, som hvis vi eksempelvis havde benyttet informanter fra andre kulturelle kontekster, som eksempelvis amerikansk eller hollandsk. Som Mikkel Pind siger, kan en dansk kontekst være præget af en jantelovsmentalitet, hvilket kan betyde, at generaliserbarheden ville være bedre med en mere varieret gruppe informanter.

9.2 Interviews og spørgeskemaundersøgelse (Louise)

Dog blev der stadig benyttet forskellige metoder til at besvare forskellige vinkler på vores problemformulering, og således er der stadig tale om et tilfælde af mixed methods. Dette relaterer sig også til den triangulering, som Halkier argumenterede for ville øge valideringen af undersøgelsens resultater. Brugen af de tre forskellige metoder for dataindsamling har således både fordel af validering samt at kunne besvare flere vinkler af problemformuleringen.

Ydermere har vi fundet deltagere til fokusgruppen i vores eget netværk, hvilket har betydet, at de "ligner" os i forhold til uddannelsesniveau og alder. Konsekvensen heraf er, at det kan have haft betydning for generaliserbarheden af resultaterne fra fokusgruppen, da vi dermed kun har undersøgt ét segment. Dog var dette segment forbrugere af Unilevers produkter – som vi har haft fokus på gennem hele undersøgelsen – og derfor kan vi argumentere for validiteten af valget af fokusgruppen til belysning af netop dette segment.

Resultaterne fra vores spørgeskema er stærkt præget af højtuddannede kvinder i midten af 20'erne, hvilket hænger sammen med, at spørgeskemaet blev distribueret gennem gruppens sociale netværk med vennegrupper i denne demografi. Vi kunne have højnet validiteten af spørgeskemaundersøgelsen, hvis vi havde fået flere besvarelser ved eksempelvis at have ladet spørgeskemaet være tilgængeligt for respondenter i længere tid. Yderligere kunne vi have distribueret spørgeskemaet på andre platforme, som ikke var i vores eget netværk.

Hvad angår formuleringen af spørgsmålet om respondenternes højst afsluttede uddannelse forefindes mulighed for fejlfortolkning, da respondenter kan have læst eller forstået det som værende deres igangværende uddannelse. Dette kan ses i lyset af, at knap 64 procent af respondenterne har markeret en mellemlang/lang videregående uddannelse.

Derudover manglede vi at indsætte to muligheder for uddannelse: erhvervsuddannelse og ph.d., hvilket kunne have sænket procentdelen på dem, der havde svaret "andet".

Som det fremgår, har vi kombineret flere forskellige metoder til at svare på vores problemformulering. Dermed argumenterer vi for, at vi aktivt har arbejdet mod at højne validiteten af vores undersøgelse, som forklaret i afsnit 2.0 *Metodiske overvejelser*.

9.3 Viden om Unilevers kultur (Louise)

Derudover har vi reflekteret kritisk over, at vi ikke har haft adgang til at opleve Unilevers kultur indefra. Dette havde vi et ønske om at kunne gøre gennem et samarbejde med dem, men dette var ikke muligt. Dog har vi kunne undersøge italesættelser af kulturen gennem deres egne medier, skandalerne i de offentlige medier samt jobsøgningsportalen Indeed. Da vi valgte at gå til casen fra et medieperspektiv, har vi brugt disse medier til at undersøge og klassificere kulturen i Unilever. Dette har givet os et varieret syn på Unilevers kultur fra flere forskellige vinkler, og vi kan derfor argumentere for validiteten af dette.

9.4 Undersøgelsens generaliserbarhed (Louise)

I forhold til generaliserbarheden af vores undersøgelse som helhed kan vi sige, at denne ikke siger noget generelt om effektiviteten af CSR-kommunikation, men hvordan udvalgte interessenter (fokusgruppen som forbrugere, facebookbrugere og os selv) opfatter Unilevers forsøg på at kommunikere deres CSR-arbejde og inddragelse af dette i deres corporate brand. Undersøgelsens empiri er generelt præget af en opfattelse af CSR i en dansk kontekst og med respondenter og informanter, der er udvalgt i vores eget netværk (eksperterne er dog undtaget).

På trods af dette mener vi dog, at vi kan argumentere for, at vores undersøgelse og resultater belyser nogle *mulige* problemer ved Unilevers brug af CSR som en del af deres corporate brandingstrategi. Dette mener vi især, da vi har påvist nogle potentielle kløfter og dermed svagheder i deres nuværende brandsammenhæng.

10.0 Konklusion (Louise & Sabine)

Baseret på alle ovenstående afsnit af vores besvarelse kan vi for det første konkludere, at der forekommer nogle kløfter i Unilevers corporate brand. Vi har påvist, at der tilsyneladende er en manglende sammenhæng mellem virksomhedens vision, som udtrykt i deres *Unilever Sustainable Living Plan* og i deres selvfrestilling og så den faktiske kultur, der optræder i udvalgte dele af virksomheden.

Vi har ligeledes påvist en manglende sammenhæng mellem visionen om den bæredygtige virksomhed og det image, deres interessenter giver udtryk for at have af dem. Interessenternes image er præget af skepticisme og opmærksomhed på Unilevers mangler inden for CSR.

Selvom det fremgik, at Unilever på nogle områder er i besiddelse af en kultur, der repræsenterer de værdier, som visionen foreskriver i USLP, fandt vi også beviser for, at dette ikke er tilfældet alle steder. Gennem Unilevers CSR-skandaler og online arbejdsgiver-anmeldelser ses en kultur, der ikke stemmer overens med visionen. Ud fra dette har vi således konkluderet, at der findes en kløft imellem Unilevers vision og dens kultur. Vi har derudover konkluderet, at kløften mellem vision og kultur har skabt endnu en kløft mellem vision og image, idet den manglende sammenhæng mellem Unilevers løfter om god CSR-praksis og fraværet af den faktiske udøvelse af dette har påvirket visse interessenters image af dem i en negativ retning. Vi konkluderer således, at der er mangel på sammenhæng i Unilevers corporate brand, og at dette kan påvirke visse interessenters opfattelse af virksomheden.

Som det fremgik af vores casebeskrivelse og analyse kan vi konkludere, at Unilever bruger Facebook som platform for kommunikation og branding af deres CSR-arbejde. Dette er en del af deres facebookstrategi, hvilket afspejles i opslag og billeder om miljøet, der dominerer deres side. Vi kan derfor argumentere for, at miljøet som interessant har høj salience hos virksomheden, da denne er en grundlæggende del af Unilevers bæredygtige identitet i samspil med visionen om en bæredygtig fremtid. Unilevers Facebook fungerer i andre tilfælde også som produktbranding, da de gennem opslag taler direkte til forbrugeren om et specifikt produkt, men som også ofte er ledsaget af en tekst, der sætter produktet i forbindelse med miljøet.

Da Facebook er et socialt medie med fokus på dialog, bliver Unilevers side også et sted, hvor brugere kan give deres mening om virksomheden til kende. Vi har tidligere vist, at flere facebookbrugere kommenterer negativt på opslag vedrørende CSR. Disse brugere konfronterer Unilevers opslag om CSR-arbejde, da de ikke opfatter virksomheden som værende bæredygtig nok. I forhold til vores fokusgruppes overordnede holdning til Unilevers Facebook kan vi konkludere, at de mente, at det virkede overfladisk, prangende og ikke overbevisende med alt for mange positive opslag om deres CSR-arbejde. De mente, at det ville have en større effekt, hvis Unilever fokuserede på færre sager, som de virkelig kunne gå i dybden med.

På baggrund af ovenstående eksempler kan vi altså konkludere, at Unilever til dels fejler med effektivt at kommunikere deres CSR-arbejde til deres interessenter som et resultat af, at de ikke altid formår at overholde deres løfter om bæredygtighed. Virksomheder er i konstant dialog med deres interessenter om deres identiteter, og vi kan konkludere, at Unilever på den ene side hælder til en dysfunktionel identitet i form af narcissisme ved ikke at tilpasse sig tilstrækkeligt efter interessenternes behov. På den anden side udviser de plads til nogle forandringer, da de offentliggjorde deres supply chain og justerede deres planer for bæredygtig palmeolie efter kritik fra NGO'er. Dermed kan vi konkludere, at Unilever kun delvist deltager i en aktiv dialog med deres interessenter om deres identitet, hvilket resulterer i en negativ effekt på den overordnede brandsammenhæng.

I forhold til Unilevers brug af CSR som et redskab til at brande virksomheden, fandt vi ud af, at Unilever overvejende benytter sig af CSR i deres corporate branding på deres hjemmeside og facebookside. Vi påviste, at dette ikke altid bliver modtaget positivt af deres interessenter på Facebook. Det blev ligeledes heller ikke modtaget overvejende positivt af vores fokusgruppe, der fandt denne form for markedsføring indholdsløs og svær at gennemskue. De følte sig desuden en anelse snydt som forbrugere, når Unilever brandede sig på at have CSR i højsædet, mens de samtidig blev omtalt i en række CSR-relaterede skandaler i medierne.

Vi konkluderer ligeledes, at der som resultat af dette findes en vis skepticisme hos forbrugere, der gør, at de ikke accepterer al kommunikation om Unilevers CSR-initiativer som værende oprigtig eller meningsfuld.

For konkret at besvare vores problemformulering "*Hvordan kommunikerer Unilever om deres CSR-arbejde online, og hvordan påvirker dette interessenternes opfattelse af dem?*" kan vi altså konkludere, at Unilever kommunikerer om deres CSR-arbejde på både deres hjemmeside og deres facebookside. På begge platforme benyttes kommunikationen om deres CSR til at fremstille virksomheden som bæredygtig i henhold til deres vision og USLP. Dette bliver dermed en måde, hvorpå Unilever kan positionere sig fordelagtigt overfor konkurrenterne.

Vi konkluderer dog også, at eftersom der mangler sammenhæng mellem både vision og kultur samt vision og image, så påvirker Unilevers kommunikation af CSR ikke altid deres interessenter i en retning, der er positivt stemt overfor virksomheden.

11.0 Litteraturliste

OBS: Indeholder også figuroversigt og bilagsoversigt

Aagaard, A. (2012). *CSR med succes – Fra teori til praksis*. 1. udgave, Gyldendal.

Amnesty International (2016, 30. november) *Palm Oil: Global brands profiting from child and forced labour*. Tilgængelig på link: <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2016/11/palm-oil-global-brands-profiting-from-child-and-forced-labour/>) Sidst tilgået 10. april 2018

Borelli, T (2017, 15. marts) *Unilever And The Failure Of Corporate Social Responsibility*. Udgivet på Forbes. Tilgængelig på link: <https://www.forbes.com/sites/econostats/2017/03/15/unilever-and-the-failure-of-corporate-social-responsibility/#4b0f1d92498d> Sidst tilgået 10. maj 2018

Business of Human Rights Resource Center (n.d.) *United Nations Sub-Commission Norms on business & human rights: Explanatory materials*. Tilgængelig på link: <https://www.business-humanrights.org/en/united-nations-sub-commission-norms-on-business-human-rights-explanatory-materials> Sidst tilgået 10. maj 2018

Clarke, J. (2011, 11. juni) *The real price of a cup of tea*. Udgivet på Irish Times. Tilgængelig på link: <https://www.irishtimes.com/news/the-real-price-of-a-cup-of-tea-1.594217> Sidst tilgået 10. maj 2018

Collin, F. (2017). *Videnskabsteori for humanistiske fag*. Hans Reitzels Forlag.

Commission of European Communities (2002). *Communication from the commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, Tilgængelig på link: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127374.pdf, sidst tilgået 10. maj 2018

Creel, T. (2012). *How Corporate Social Responsibility Influences Brand Equity*. Management Accounting Quarterly, 13(4).

CSR.dk (2016, 4. januar) *Milliardargumentet for bæredygtighed*. Tilgængelig på link: <http://csr.dk/milliardargumentet-b%C3%A6redygtighed> Sidst tilgået 10. april 2018

CSR.dk (2018, 22. februar) *Unilever fortæller om hele deres palmeolie supply chain*. Tilgængelig på link: <http://csr.dk/unilever-afslører-detajler-om-hele-dets-palmeolie-supply-chain> Sidst tilgået 10. april 2018

Freeman, R. E. (2004). *The stakeholder approach revisited*. Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik, 5(3), 228.

Forbes (n.d.) *Unilever*, Tilgængelig på link: <https://www.forbes.com/companies/unilever/> Sidst tilgået 10. april 2018

Grunig, J.E. and Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Halkier, B. (2012). *Fokusgrupper*. Samfundslitteratur.

Hartman, L. P., Rubin, R. S., & Dhanda, K. K. (2007). *The communication of corporate social responsibility: United States and European Union multinational corporations*. Journal of Business Ethics, 74(4), 373-389.

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2009). *Brug dit brand – Udtryk organisationens identitet gennem corporate branding*. 2. udgave, 3. oplag, Gyldendal Business.

Holm, A. B. (2011). *Videnskab i virkeligheden*. 1. udgave. Samfundslitteratur.

Indeed (n.d. a) *Company Reviews*. Tilgængelig på

link: <https://www.indeed.com/companies?from=headercmlink&attributionid=> Sidst tilgået 15. maj 2018

Indeed (n.d. b) *Unilever Employee Reviews*. Tilgængelig på

link: <https://www.indeed.com/cmp/Unilever/reviews> Sidst tilgået 15. maj 2018

Ingenhoff, D. & Sommer, K. (2011). *Corporate Social Responsibility Communication - A Multi-method Approach on Stakeholder Expectations and Managers' Intentions*. Bragt i JCC i sommer 2011, Greenleaf Publishing 2011

Justitsministeriet (n.d.) *FN og menneskerettigheder*. Tilgængelig på

link: <http://www.justitsministeriet.dk/arbejdsomraader/international/menneskerettigheder/fn-og-menneskerettigheder> Sidst tilgået 10. maj 2018

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview – introduktion til et håndværk*. 3. udgave, Gyldendal

Laurance, W. F., Koh, L. P., Butler, R., Sodhi, N. S., Bradshaw, C. J., Neidel, J. D., Consunji, H. & Mateo Vega, J. (2010). *Improving the performance of the roundtable on sustainable palm oil for nature conservation*. *Conservation Biology*, 24(2), 377-381.

Leonidou, C. N. & Skarmas, D.(2012). *When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism*. *Journal of Business Research*, 66(10), 1831-1838.

Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2004). *Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework*. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No.1, pp. 3-19.

Mark-Herbert, C., & Von Schantz, C. (2007). *Communicating corporate social responsibility – brand management*. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Morsing, M. & Schultz, M. (2006). *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies* i *Business Ethics: A European Review*, Volume 15 Number 4, Oktober 2006.

Nair (n.d.) *People commitment*. [citat] Tilgængelig på link:

<https://www.unilever.com/careers/graduates/why-unilever/people-commitment/> Sidst tilgået 15. maj 2018

Nielsen, A. E. & Thomsen, C. (2012). *Corporate Social Responsibility (CSR) Management and Marketing Communication: Research Streams and Themes* i *Hermes: Journal of Language and Communication in Business*, nr. 49.

Nielsen, G. A. & Schmedes, K. (2009). Spørgeskemaundersøgelser i et metodeperspektiv. I *Kulturforståelse*. Forlaget Columbus.

Orangutan Foundation International (n.d.) *The Effects of Palm Oil – How does palm oil harm orangutans and other wildlife?* Tilgængelig på link: <https://orangutan.org/rainforest/the-effects-of-palm-oil/> Sidst tilgået 10. april 2018

Our Unilever [brugernavn] (2011, 31. august) *Working at Unilever – a united culture* [video] Tilgængelig på link: <https://www.youtube.com/watch?v=qe9t51UuPNQ> Sidst tilgået den 15. maj 2018

Podnar, K. (2008). *Guest Editorial: Communicating Corporate Social Responsibility*. I *Journal of Marketing Communications* 14(2), 75-81.

Ruggie, J. G. (2013). *Just Business: Multinational Corporations and Human Rights (Norton Global Ethics Series)*. WW Norton & Company.

Schein, E. H. (1994): *Organisationskultur og ledelse*. 2. udgave, Forlaget Valmuen

Schultz, M. (1990): *Kultur i organisationer – Funktion eller symbol*. 1. udgave, 9. oplag (2006) Handelshøjskolens Forlag.

Thorsen, S. S. & Meisling, A. (2011). *A European Perspective*. I: Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century. Kluwer Law International, 349-372.

Unilever (n.d. a) *FAQS*. Tilgængelig på link: <https://www.unilever.com/contact/faqs.html> Sidst tilgået 10. april 2018

Unilever (n.d. b) *About Unilever*. Tilgængelig på link: <https://www.unilever.com/about/who-we-are/about-Unilever/> Sidst tilgået 10. april 2018

Unilever (n.d. c) *Sustainable Living*. Tilgængelig på link: <https://www.unilever.com/sustainable-living/> Sidst tilgået 15. maj 2018

Unilever (n.d. d) *Transforming the palm oil industry*. Tilgængelig på link: <https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/sustainable-sourcing/transforming-the-palm-oil-industry/> Sidst tilgået 10. maj 2018

Unilever (n.d. e) *Our Vision*. Tilgængelig på link: <https://www.unilever.com/about/who-we-are/our-vision/> Sidst tilgået 10. maj 2018

Unilever (n.d. f) *brightFuture: Inspiring action around the world*. Tilgængelig på link: <https://www.unilever.com/about/inspiringaction/brightfuture/> sidst tilgået 10. maj 2018

Unilever (n.d. g) *Engaging with stakeholders*. Tilgængelig på link:

<https://www.unilever.com/sustainable-living/our-approach-to-reporting/engaging-with-stakeholders/> Sidst tilgået 10. maj 2018

Unilever (2018) *We take a radical step on palm oil supply chain transparency*. Tilgængelig på link: <https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2018/we-take-a-radical-step-on-palm-oil-supply-chain-transparency.html> Sidst tilgået 15. april 2018

Unilever CarrersID [brugernavn] (2014, 11. august) *Challenge and Fun of Working af Unilever* [video] Tilgængelig på link: <https://www.youtube.com/watch?v=xxkWH1mRg-A> Sidst tilgået 15. maj 2018

Vanhamme, J., & Grobben, B. (2009). "Too good to be true!". *The effectiveness of CSR history in countering negative publicity*. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 273.

Wijaya, A., Juliane, R., Firmansyah, R., Samadhi, T. N. & Hamzah, H. (2017) *Drivers of Deforestation in Indonesia, Inside and Outside Concessions Areas*. Tilgængelig på link: <http://www.wri.org/blog/2017/07/drivers-deforestation-indonesia-inside-and-outside-concessions-areas> Sidst tilgået 10. april 2018

Figuroversigt

Figur 1: *Design for spørgeskemaundersøgelse*

Nielsen, G. A. & Schmedes, K. (2009). Spørgeskemaundersøgelser i et metodeperspektiv. I *Kulturforståelse*. Forlaget Columbus. Side 2

Figur 2: *Den hermeneutiske cirkel*

Holm, A. B. (2011). *Videnskab i virkeligheden*. 1. udgave. Samfundslitteratur. Side 87

Figur 3: *Stakeholder-typologier*

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*.
Academy of management review, 22(4), side 874

Figur 4: VKI-modellen

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2009). *Brug dit brand – Udtryk organisationens identitet gennem corporate branding*. 2. udgave, 3. oplag, Gyldendal Business. Side 32

Figur 4: Dynamikken i dialogen om organisationsidentitet

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2009). *Brug dit brand – Udtryk organisationens identitet gennem corporate branding*. 2. udgave, 3. oplag, Gyldendal Business. Side 75

Figur 5: Faner på Unilevers hjemmeside

Unilever (n.d.) *Sustainable Living*. Tilgængelig på link: <https://www.unilever.com/sustainable-living/values-and-values/> [screenshot] Sidst tilgået 10. april 2018

Figur 6: Forsiden af Unilevers hjemmeside

Unilever (n.d.) *Unilever.com*. Tilgængelig på link: <https://www.unilever.com> [screenshot] Sidst tilgået 10. april 2018

Figur 7: Unilevers Facebookside

N.A. (n.d) Unilevers facebookside. Tilgængelig på <https://www.facebook.com/unilever/> [screenshot] Sidst tilgået 10. april 2018

Figur 8: Facebookopslaget Together we can change climate change

Unilever (2017, 25. marts) *Together we can change climate change*. Tilgængelig på link: <https://www.facebook.com/pg/unilever/posts/> [screenshot af opslag] Sidst tilgået 10. april 2018

Figur 9: Facebookopslaget With clean energy we can change climate change

Unilever (2017, 23. marts) *With clean energy we can change climate change*. Tilgængelig på link: <https://www.facebook.com/pg/unilever/posts/> [screenshot af opslag] Sidst tilgået 10. april 2018

Figur 10: *Facebookkommentar på opslaget With clean energy we can change climate change*

Unilever (2017, 23. marts) *With clean energy we can change climate change*. Tilgængelig på link: <https://www.facebook.com/pg/unilever/posts/> [screenshot af opslag med kommentarer] Sidst tilgået 10. april 2018

Figur 11: *Facebookopslag TRESemme*

Unilever (2013, 6. september) *World Water Week Tip 5*. Tilgængelig på link: <https://www.facebook.com/pg/unilever/posts/> [screenshot af opslag] Sidst tilgået 10. maj 2018

Figur 12: *Facebookopslag UNICEF*

Unilever (2015, 20. november) *Persil in with partnership with UNICEF*. Tilgængelig på link: <https://www.facebook.com/pg/unilever/posts/> [screenshot af opslag] Sidst tilgået 10. maj 2018

Figur 13: *Facebookopslag Kvindernes internationale kampdag*

Unilever (2016, 10. marts) *#IWD2016*. Tilgængelig på link: <https://www.facebook.com/pg/unilever/posts/> [screenshot af opslag] Sidst tilgået 10. maj 2018

Figur 14: *Life at Unilever*

Unilever (n.d.) *Life at Unilever*. Tilgængelig på link: <https://www.unilever.com/careers/graduates/life-at-unilever/> [screenshot] Sidst tilgået 11. maj 2018

Figur 15: *Taking action*

Unilever (n.d.) *Sustainable Living*. Tilgængelig på link: <https://www.unilever.com/sustainable-living/> Sidst tilgået 15. maj 2018

Figur 16: *Facebookopslag Take climate action now*

Unilever (2015, 1. maj) *Take climate action now* . Tilgængelig på link:

<https://www.facebook.com/pg/unilever/posts/> [screenshot af opslag] Sidst tilgået 15. maj 2018

Figur 17: *Unilever anmeldelse 1*

Indeed (n.d.) *Unilever Employee Reviews*. Side 2. Tilgængelig på link:

<https://www.indeed.com/cmp/Unilever/reviews?start=20> Sidst tilgået 15. maj 2018

Figur 18: *Unilever anmeldelse 2*

Indeed (n.d.) *Unilever Employee Reviews*. Side 1. Tilgængelig på link:

<https://www.indeed.com/cmp/Unilever/reviews> Sidst tilgået 15. maj 2018

Figur 19: *Unilever anmeldelse 3*

Indeed (n.d.) *Unilever Employee Reviews*. Side 2. Tilgængelig på link:

<https://www.indeed.com/cmp/Unilever/reviews?start=20> Sidst tilgået 15. maj 2018

Figur 20: *Unilever anmeldelse 4*

Indeed (n.d.) *Unilever Employee Reviews*. Side 2. Tilgængelig på link:

<https://www.indeed.com/cmp/Unilever/reviews?start=20> Sidst tilgået 15. maj 2018

Figur 21: *Unilever anmeldelse 5*

Indeed (n.d.) *Unilever Employee Reviews*. Side 1. Tilgængelig på link:

<https://www.indeed.com/cmp/Unilever/reviews> Sidst tilgået 15. maj 2018

Figur 22: *Facebookopslag med kommentar 1*

Unilever (2016, 21. september) *Opdatering af coverbillede* [screenshot] Tilgængelig på link:

https://www.facebook.com/pg/unilever/posts/?ref=page_internal Sidst tilgået 15. maj 2018

Figur 23: *Facebookopslag med kommentar 2*

Unilever (2016, 26. september) *Domestos has helped over 5 million people access toilets.*

[screenshot]. Tilgængelig på link:

https://www.facebook.com/pg/unilever/posts/?ref=page_internal Sidst tilgået 15. maj 2018

Figur 24: Facebookopslag med kommentar 3

Unilever (2017, 25. marts) *Together we can change climate change* [screenshot]. Tilgængelig på link: https://www.facebook.com/pg/unilever/posts/?ref=page_internal Sidst tilgået 15. maj 2018

Bilagsoversigt

- Bilag 1A: Design af spørgeskemaundersøgelse
- Bilag 1B: Resultater af spørgeskemaundersøgelse (individuelle svar)
- Bilag 1C: Resultater af spørgeskemaundersøgelse (grafisk)
- Bilag 2A: Interviewguide, Mira Skadegård (Aalborg Universitet)
- Bilag 2B: Transskription, Mira Skadegård (Aalborg Universitet)
- Bilag 3A: Interviewguide, fokusgruppeinterview
- Bilag 3B: Transskription, fokusgruppeinterview
- Bilag 4A: Interviewguide, Mikkel Pind (TDC Group)
- Bilag 4B: Transskription, Mikkel Pind (TDC Group)
- Bilag 5A: Interviewguide, Jens Pultz Pedersen (PwC)
- Bilag 5B: Transskription, Jens Pultz Pedersen (PwC)
- Bilag 6A: Interviewguide, Sune Skadegård Thorsen (Global CSR)
- Bilag 6B: Transskription, Sune Skadegård Thorsen (Global CSR)
- Formidlingsartikel samt redegørelse

Redegørelse for formidlingsartikel

Følgende er en redegørelse for vores formidlingsartikel. Redegørelsen er udarbejdet på baggrund af Jan Krag Jacobsens *29 spørgsmål – en moderne retorik til planlægning af kommunikation* (2012).

Budskab og indhold

Formålet med formidlingsartiklen er at informere ledere om, at CSR-kommunikation ikke bliver modtaget som intenderet, hvis forbrugerne er skeptiske over for, hvorvidt virksomheden overholder sine CSR-løfter.

Artiklen er bygget op omkring et budskab, som ifølge Jacobsen defineres som påstand, der kan formuleres i en enkelt altomfattende sætning (Jacobsen, 2012, s. 42). Jacobsen skriver, at budskaber bedst egner sig til medieprodukter, når de postulerer en sammenhæng mellem årsag og virkning (Jacobsen, 2012, s. 42).

Med disse overvejelser in mente fremsætter vi budskabet: *Løftebrud fører til dårlig modtagelse af CSR-kommunikation*. Dette er en enkelt opsamlende sætning, som formår at postulere en sammenhæng mellem virksomheders manglende overholdelse af løfter og den efterfølgende dårlige modtagelse af deres CSR-kommunikation. Der ligger et implicit bindeled mellem løftebrud og modtagelse. Der er her tale om, hvordan løftebrudene fører til skepticisme hos forbrugerne, hvilket endegyldigt er det, der medfører den dårlige modtagelse af CSR-kommunikationen. Det er især dette bindeled, der udgør indholdet i artiklen.

Målgruppe

Jacobsen definerer en målgruppe som: ”[...] den gruppe mennesker, man retter sit medieprodukt mod, fordi man har til hensigt at oplyse eller påvirke dem” (Jacobsen, 2012, s. 26).

Da vores undersøgelse handlede om Unilevers CSR-kommunikation, var formidlingsartiklen målrettet ledere med ansvar for CSR-initiativer og/eller markedsføringen af dette på sociale og digitale medier. Vi valgte mediet Berlingske Business, hvilket vil blive uddybet senere.

I en rapport om Berlingskes projekt *Tættere på Læserne* formulerede de kernesegmentet således:

”Den typiske Berlingske Tidende-læser er 30-60 år har en god løn, lever et travlt liv og har et optimistisk livssyn. Vores læser tænker i løsninger, ikke i problemer. Vores læser glæder sig til fremtiden frem for at frygte den. Vores læser er handlingsorienteret og ambitiøs. Han eller hun er bevidst om sine rødder og har samtidigt et internationalt udsyn” (Berlingske.dk, n.d.).

Under dette kernesegment uddybede de i rapporten, at de har to målgrupper: ”De unge” og ”De erhvervsinteresserede” (Berlingske.dk, n.d), hvor sidstnævnte er dem, som vores artikel henvender sig til.

Medie

Baseret på vores undersøgelses budskab og målgruppe vurderer vi, at Berlingske Business er det medie, der giver artiklen det største udbytte og den højeste gennemslagskraft. Dette vurderer vi ud fra, at vores målgruppe kan tænkes at være læsere af Berlingske Business, og da vores budskab retter sig mod erhvervsinteresserede. Vi vurderer, at artiklen ville høre til under fanen *detail*, der er at finde under menuen *virksomheder*. Eftersom nyhedssiden dækker erhvervsnyheder, vurderer vi, at vi i artiklen kan tillade os at benytte erhvervsbegreber – som eksempelvis CSR – da målgruppen formodes at kende til disse gennem deres profession.

Artiklen kategoriseres som en baggrundsartikel inden for informationsgenren, da den går i dybden med en undersøgelse (Avisen i undervisningen, n.d.). Da det er en artikel, benytter vi os af nyhedstrekanten, hvor vi begynder med konklusionen og arbejder os udad (Ritzau, 2018). Vi har derudover opsat selve artiklen efter Berlingske Business æstetik. Det betyder, at vi har en rubrik, et billede med billedbeskrivelse, en underrubrik, byline og så brødteksten. Vi har fravalgt mellemrubrikker, da vi har bemærket, at Berlingske Business som ofte undlader dette. Artiklen er udarbejdet i InDesign.

Litteraturliste

Avisen i undervisningen (n.d) *Baggrundsartikel*, tilgængelig på link:

<https://aiu.dk/mediehandbogen/medier/genrer/baggrundsartikel/> (sidst besøgt 24-05-2018)

Berlingske.dk (n. d.) *Indledning og resultater*, tilgængelig på link:

<https://www.b.dk/upload/webred/pdf/TPLBerlingskeT.pdf> (sidst besøgt 24-05-2018)

Jacobsen, J. K. (2012) *29 spørgsmål - en moderne retorik til planlægning*. 2. udgave , 2. Oplag, Samfundslitteratur

Ritzau (2018) *Sådan bygger du en tekst op med nyhedstrekanten*, tilgængelig på link:

<http://www.ritzau.dk/home/saadan-bruger-du-nyhedstrekanten/> (sidst besøgt 24-05-2018)

Skeptiske forbrugere saboterer Unilevers CSR-kommunikation

Fredag d. 1. juni 2018 kl. 12.00



📷 Greenpeace er blandt dem, der har protesteret mod Unilever for at få dem til at bryde deres kontrakter med suspekterede leverandører af palmeolie (Foto: Greenpeace)



Ny undersøgelse fra Roskilde Universitet påviser sammenhæng mellem Unilevers brud på løfter om bæredygtig palmeolie og deres fejlslåede CSR-kommunikation på Facebook.



Louise Axen l'Anglois-Nordgren
Følg



Sabine Hein
Følg

Unilever har længe benyttet sig af Facebook til at markedsføre sig som en bæredygtig virksomhed med CSR i højsædet. CSR-kommunikationen har derfor været meget fremtrædende i deres opslag på det sociale medie. Her fremgår store drømme om dagligvaregigantens intentioner om at gøre verden til et bedre sted gennem blandt andet deres miljøbevidste kampagner.

Noget går dog galt i kommunikationen af deres CSR-arbejde på **Facebook**. Unilevers opslag om bæredygtighed og miljøhensyn bliver ikke modtaget med den optimisme og begejstring, som de forventer. I stedet optræder vrede reaktioner og anklagende kommentarer på de ellers positive opslag. Forbrugerne køber den ganske enkelt ikke, og de spreder deres holdninger til andre facebookbrugere gennem deres kommentarer på hvert et opslag fra virksomheden. Selvom Unilever i mange år har brandet sig på at være en bæredygtig og progressiv organisation gennem deres Unilever Sustainable Living Plan (USLP), er dette ikke altid det billede, som deres interessenter har af dem længere.

Unilever er en global fødevarer virksomhed, som ejer omkring 400 brands og har hovedkontor i Rotterdam, Holland. Virksomheden beskæftiger sig i dag med produktionen og markedsføringen af forbrugsgoder i kategorierne ernæring, hygiejne og personlig pleje, herunder alment tilgængelige mærker som Lipton, Knorr og Dove. Selvom ikke alle er bekendte med Unilever som koncern, kender de fleste alligevel til adskillige af deres produkter, hvoraf mange er at finde i danske supermarkeder.

Virksomheden har længe proklameret at have bæredygtighed som en central drivkraft for deres måde at drive forretning på. Unilever har en vision om en bæredygtig fremtid for alle. Dette ses i deres USLP, som er en offentligt tilgængelig plan for måden, hvorpå de ønsker at drive bæredygtig forretning. De tre primære mål omfatter at forbedre helbred og velvære for over en milliard mennesker, at halvere deres miljøbelastning og at forbedre eksistensgrundlaget for millioner af mennesker. Det er denne type sind, de ønsker at repræsentere i deres online markedsføring af virksomheden.

Unilever har dog flere gange været i mediernes søgelys. I 2011 afslørede **Irish Times**, at sexchikane var så udbredt hos en afrikansk tebladsleverandør, at de kvindelige medarbejdere var nødsaget til at bestikke deres overordnede bare for at blive ladet være i fred. Før dette blev de i 2006 sagsøgt for at have forgiftet 600 arbejdere med kviksølv. Denne sag blev først afviklet i 2016.

I 2016 kom de endnu engang i medierne af de forkerte årsager, da de blev taget af **Amnesty International** i at benytte palmeolieleverandøren **Wilmar**, der er blevet afsløret i systematisk at have benyttet børne- og tvangsarbejde på deres plantager. Disse anklager falder oveni kritik fra **Greenpeace**, der har protesteret mod den ikke-bæredygtige produktion af palmeolie, da denne har beviseligt stærke negative følger for regnskoven og orangutangbestanden. Da Unilever længe har levet på at være forkæmper for miljøet, er det ikke overraskende at netop deres navn er blevet fremhævet i disse afsløringer.

Unilever har taget kritikken til sig og har aktivt prøvet at forbedre situationen. De udgav i 2016 en opdateret udgave af deres strategi for bæredygtig palmeolie, Sustainable Palm Oil Sourcing Policy, denne gang med større fokus på menneskerettigheder. I februar i år blev de den første dagligvarevirksomhed til at offentliggøre hele deres supply chain i håbet om at skabe bedre gennemsigtighed fremover.

Ændringer eller ej, så er skaden dog sket. Unilevers image er påvirket af skandalerne. Forbrugere betragter ikke længere virksomheden som den forkæmper for bæredygtighed, miljø og menneskerettigheder, som de selv ønsker at være. Skandalerne er ikke gået ubemærket forbi, og forbrugere kan ikke længere genkende det billede, Unilever maler af sig selv i deres CSR-kommunikation. Undersøgelsen fra Roskilde Universitet påviser, at der mangler sammenhæng mellem det idylliske virksomhedsbillede og de skandaler, der stadig befinder sig i forbrugers hukommelse.

Den manglende sammenhæng medfører en skepticisme hos forbrugeren. De kan ikke længere genkende billedet, Unilever opstiller på deres online medieplatforme, og det skaber et tillidsbrud mellem virksomhed og forbruger. Undersøgelsen konkluderer at, når CSR-kommunikationen ikke stemmer overens med det billede forbrugeren har af virksomheden, resulterer det i, at kommunikationen ikke bliver modtaget så positivt og ukritisk, som Unilever selv har intenderet.

Det er altså op til Unilever at få genskabt den tillid, der er blevet tabt som følge af løftebruddet og den manglende sammenhæng mellem deres vision og forbrugernes opfattelse af dem. Indtil da kan deres CSR-kommunikation risikere at falde for døve øren.



Antal anslag: 5189