

Bæredygtighed i et kommunikationsperspektiv

Fødevarevirksomheden Danish Crowns kommunikation om bæredygtighed og
forbrugernes opfattelse af dette



Danish Crown

Navn: Tulay Tas

Studie nr: 64169

Fag: 1-fag Kommunikation

Vejleder: Henriette Bernhoff Lungholt

Cand.comm.

Institut for kommunikation og Humanistisk Videnskab

Antal tegn inklusivt mellemrum: 166.517

Antal normalsider: 69

RUIC

Indholdsfortegnelse

Abstract	5
Indledning.....	6
Problemfelt.....	7
Problemformulering.....	8
Emneafgrænsning	8
Casebeskrivelse.....	9
Projektdesign	10
Litteraturstudie	11
<i>Litteraturafgrænsning</i>	<i>11</i>
<i>Artikler og søgeord.....</i>	<i>12</i>
<i>Bæredygtighedsbegrebet</i>	<i>12</i>
<i>Corporate Social Responsibility</i>	<i>14</i>
Videnskabsteoretisk tilgang	22
<i>Hermeneutisk socialkonstruktivisme.....</i>	<i>22</i>
Metode	23
<i>Indsamling af empiri og etiske overvejelser</i>	<i>23</i>
<i>Transskription.....</i>	<i>24</i>
<i>Dokumentanalyse.....</i>	<i>25</i>
<i>Informanter</i>	<i>26</i>
Præsentation af teori	27
<i>Archie. B. Carroll.....</i>	<i>27</i>
<i>John Elkington</i>	<i>29</i>
<i>Hatch & Schultz</i>	<i>30</i>
Analyse	32
<i>Elementær dokumentanalyse.....</i>	<i>33</i>
<i>Danish Crowns strategiske vision</i>	<i>35</i>
<i>Bæredygtighed ud fra CSR-teori.....</i>	<i>43</i>
<i>Ekspertinterview.....</i>	<i>60</i>
Diskussion	65
Konklusion	67

Litteraturliste	69
Formidlingsartikel	73
Bilag	77

Abstract

This master's thesis investigates a communication science subject area with sustainability as its theme. Based on a number of literature and empirical studies, this thesis investigates on issues related to communication and consumers in a business perspective. The research is based on a specific company, and examines the firm in relation to sustainable CSR communication, and at the same time it angles the consumers' perceptions into an insightful analysis. To reach a theoretical understanding of the problem area, Hatch & Schultz, Archie B. Carroll and John Elkington's accommodation theory will be used. The VCI model from Hatch & Schultz is an analytical tool for understanding corporate branding, while Carroll's CSR pyramid and Elkington's perspective of CSR will add explanations on how the investigated company communicates their sustainability through their reports and policies. Furthermore, this thesis will be based on a qualitative research approach based on document analyzes of the company's annual reports, policies and consumer interviews. Also, the issues related to the researched areas will be answered on the basis of expert studies with the executive from the company's communication department, which will shed light on other parameters and perspectives into how the investigated company communicates with sustainability. Furthermore, critical perspectives and observations from external sources will be investigated and included in relation to the company's sustainability and CSR communication. Finally, this master's thesis will discuss the difficulties in corporate communication with sustainability.

Indledning

Hvorfor skal min virksomhed kommunikerer om klima? Hvad rager klimaet mig og min virksomhed? Spørgsmålet lyder måske provokerende, men mange danske virksomheder ved i realiteten ikke særlig meget om klimaforandringer og kender ikke til sammenhængen mellem globalopvarmning og deres forretning. Nogle tier om bæredygtighedstiderne, fordi de er usikre på, hvordan de skal handle, mens andre heldigvis allerede har taget den grønne stilling til sig. Der kan være forskellige forklaringer på, hvorfor nogle virksomheder er forsigtige med implementeringen af grøn omstilling. Klimakrisen er i den grad på dagsordenen og emnet taler til både følelser og fornuft. For dig og din virksomhed handler det om, at navigerer klogt og synligt i feltet, både når det gælder din klimastrategi, konkrete tiltag og den efterfølgende kommunikation (Amarasinha & Kraul, 2009:13). Men hvorfor er behovet for at kommunikere om sine klimatiltag, blevet så påtrængende og fyldestgørende nu til dags?

Lige siden FN's klimapanel satte fokus på fødevareproduktionens betydning for klimaforandringer, har flere fødevarebrancher været nødt til, at omlægge deres produktion, hvis de globale klimaforandringer skal begrænses (Danskindustri, 2019:fødevarer). I Danmark har fødevarebranchen og de danske fødevarevirksomheder allerede sat deres klimaambitioner højt, og arbejder intenst med indsatsen mod en klimaneutralitet (Ibid.). Bæredygtighedstiderne er klart blevet en konkurrencefordel og opsigtsvækkende for virksomheder, som betyder at den grønne omstilling er blevet en nødvendighed for, at virksomheder kan overleve i fremtiden (lederne.dk, 2021). Forbruger og kunder efterspørger i dag mere end bare kvalitetsprodukter, de vil hellere vide, hvordan produkterne er fremstillet under produktionen, om virksomheden har gjort sig umage for at reducere sit energiforbrug, minimere klimaaftrykket og at de kan dokumentere om produkterne er bæredygtig fremstillet (Amarasinha & Kraul, 2009:16). Eftersom flere forbrugere og kunder efterspørger dette, er flere virksomheder begyndt, at kommunikere om CSR (Corporate Social Responsibility) og særligt forbrugerrettet CSR-Kommunikation med henblik på, at skabe troværdighed. Forbrugerrettet CSR-Kommunikation kan være paradoksalt, fordi der er mange faldgrupper man som virksomhed kan stå overfor, især når forbrugerne har forventninger om, at man aktivt fortæller om de gode intentioner, man som virksomhed har for klimaet (Skovgård Andersen, 2020).

Problemfelt

Flere virksomheder undgår, at kommunikere om deres klimatiltag i frygten for, at komme i vælten for greenwashing, men det er ikke vejen frem til et bæredygtigt omdømme. Man kan i stedet lære af virksomheder som Danish Crown, som kommunikerer om deres bæredygtige tiltag. Selvom Danish Crown er klar over, at de er med til at bidrage til klimaforandringer fra deres kødproduktion, ønsker de at håndtere problemet med en vision om, at producere kød på en bæredygtig og klimavenlig måde. I dag fylder klimakrisen mere og mere i forbrugernes bevidsthed, hvilket betyder, at de kræver varemærker, der står inden for bedre dyrevelfærd, økologi og sundhed, når de står op ved køledisken i et supermarked, og skal til at vælge. Forbrugerne stiller krav til de danske virksomheder om, at de skal påtage sig ansvar og oplyse dem om, hvilke valg der er grønne og bæredygtige. Forbrugere har en tendens til at opfatte virksomheders utroværdigt, hvis de føler virksomheden kommunikerer for meget om bæredygtighed eller, hvis de kommunikerer for lidt om emnet (Skovgård Andersen, 2020). Derfor kan det være en udfordring for de fleste virksomheder, at kommunikere om sine klimaambitioner og tiltag. Problemet opstår, når forbrugerne opfatter din virksomhed for ikke at være transparent og ærlig, samt ikke kan pointere sine ord i handling og vise, at man mener det man siger. Det medfører, at forbrugerne oplever virksomhedens bæredygtig kommunikation som utroværdig (ibid.).

Dette projekt vil tage afsæt i én virksomhed, der kommunikerer bæredygtighed. Projektet vil undersøge, hvilken effekt virksomheden opnår af sine forbrugere i forhold til, hvordan organisationen kommunikerer deres bæredygtighed. Virksomheden, som undersøges i dette projekt, er Danish Crown, hvis organisationsbeskrivelse er lagt ind i et særskilt afsnit 'Casebeskrivelse'. Jeg ønsker at undersøge Danish Crown, fordi de i 2019 lancerede deres nye klimavision om, at opnå en klimaneutral værdikæde inden 2050, samt lancerede deres nye brand og en ny virksomhedsidentitet med udgangspunkt i bæredygtighed og klimaneutral kødproduktion. Jeg finder det interessant, at undersøge virksomhedens indtænkning af Corporate Social Responsibility, som en central del af deres Corporate Communication. Eftersom forbrugere har en central rolle for virksomheder, synes jeg at det kunne være interessant, at undersøge, hvorfor deres forbrugere har en stor betydning for virksomheden. I forlængelse af dette, vil jeg gerne undersøge forbrugernes opfattelse af troværdighed samt, hvordan forbrugerne oplever det, når Danish Crown pointerer sine ord i handlinger og viser, at de mener det de siger, sat i perspektiv med, hvorvidt forbrugerne vælger eller fravælger Danish Crown og deres produkter.

Problemformulering

Min problemformulering deler sig i to perspektiver, og lyder:

Hvordan kommunikerer Danish Crown om bæredygtighed i deres CSR-rapporter, og er der overensstemmelse mellem det som Danish Crown kommunikerer og forbrugernes opfattelse af deres bæredygtighed?

Formålet med dette projekt er, at opnå viden om Corporate Social Responsibility (Herefter nævnt som CSR) i forhold til, at forstå, hvordan virksomheder som Danish Crown anvender social ansvarlighed som en driver, for deres Corporate Communication og Branding samt en forståelse af, hvad CSR Kommunikation indebærer i sammenhæng med en ny virksomhedsidentitet og vision.

Emneafgrænsning

Bæredygtighed rummer forskellige aspekter, og kan derfor undersøges på forskellige vis af måder. I dette projekt undersøger jeg bæredygtighed i et kommunikationsperspektiv, med interesse i, hvordan Danish Crown kommunikerer eksternt om diskursen bæredygtighed via deres CSR-rapporter. CSR-rapporterne har til formål, at meddele virksomhedens interessenter, hvordan Danish Crown arbejder med bæredygtig i hele deres værdikæde. Jeg vælger ikke at analysere alle Danish Crowns eksterne kommunikationskanaler, men vælger at afgrænse mig inden for én kommunikationsform (CSR-rapporten).

I min opgave fravælger jeg, at undersøge koncernens eksterne medier såsom Facebook, Instagram og Twitter, fordi min primære interesse er, at undersøge koncernens CSR-dokumenter. Dette betyder, at min undersøgelse vil tage afsæt i en dokumentanalyse med henblik på, at analysere, hvordan Danish Crown kommunikerer bæredygtighed i CSR-rapporten. Dokumentanalysen hjælper mig med at give en forståelse af, hvordan koncernen anvender CSR-rapporten som en del af deres CSR Kommunikation.

Projektet afgrænser sig inden for forbrugerområdet, hvilket betyder, at jeg kun undersøger virksomhedens ene interessentgruppe, som er "forbrugere". Jeg ønsker at afgrænse mig til, at undersøge virksomhedens forbrugere, da forbrugere har en betydelig rolle for virksomhedens image

og brand. Jeg fravælger at undersøge virksomhedens andre stakeholders, fordi mit primære interesseområde ligger i, at undersøge et forbrugerperspektiv.

Casebeskrivelse

Danish Crown blev i 2010 omdannet til et A/S, men ejes af andelsselskabet ”Leverandørselskabet Danish Crown Amba” med en andelshavervalgt ledelse (Danish Crown.dk, u. å.). Koncernen er en af de største kødproducenter i hele verden med 26.500 medarbejdere på global plan. Virksomheden har i alt 89 produktionsfaciliteter, 40 adskilte lagerhuse og 38 kontorer i 30 lande. Koncernens produkter kan findes i mere end 130 lande (Modern Slavery Act Statement, 2021).

I foråret 2019 lancerede koncernen deres nye klimavision om, at opnå en klimaneutral værdikæde inden 2050. En vision, der er klar og tydelig, som lyder således: *”Vi ser en fremtid i 2050, hvor vores kødproduktion vil være klimaneutral – nettonul”* (bæredygtighedsrapport,2018:16). Danish Crown ønsker at gå henimod en bæredygtig omstilling af fødevarer for, at forandre sig selv og forandre virksomheden hen mod en fremtid, der handler om bæredygtighed. De har sat sig nogle ambitiøse mål, og taget hul på en omfattende forandringsproces internt, der omfatter nytænkning og forandringer i alle dele af virksomheden og i deres interne samarbejde. På baggrund af gehør og interesse fra alle koncernens interessenter i ind- og udlandet, lancerede de deres nye brand og visuelle identitet som understreger, at bæredygtighed ligger i Danish Crowns DNA (ibid.,7).

Virksomheden har i de sidste to år lancerede strategier for, hvordan de kan gå forrest i arbejdet med at sikre en bæredygtig omstilling af fødevareproduktionen, som kan hjælpe med at begrænse klimaforandringerne. Danish Crown har et mål om, at halvere klimapåvirkningen med 50 pct. fra kødproduktionen inden 2030 og har en vision om, at blive en klimaneutral kødproduktion i 2050 (Danishcrown.dk). Danish Crown har igennem sin klimakommunikation rapporteret og kommunikeret sine klimaaktiviteter og indsatser ud til sine interessenter i håb om, at blive mødt som en bæredygtig fødevareproduktion.

Projektdesign

Afhandlingsprojektet er bygget op via et projektdesign, som er med til at give et holistisk overblik over projektets struktur.



Litteraturstudie

I dette afsnit vil jeg præsentere mit litteraturstudie med henblik på, at understøtte specialets problemformulering. Litteraturstudiet vil indebære eksisterende litteratur om CSR og den nyeste forskningsviden inden for området, samt en litteraturgennemgang af diskursen bæredygtighed. Formålet med mit litteraturstudie er, at udarbejde en litteraturgennemgang, der belyser hvordan man hidtil har kommunikeret om bæredygtighed, og hvordan den bør anvendes i dag, og med et kommunikativt perspektiv. Den nyeste forskningsviden inden for området er væsentligt at kigge på, da det er med til at give mig viden i forhold til, hvilken betydning CSR Kommunikation har for nutidens virksomheder. Derudover giver litteraturstudiet mig også en indsigt i, hvilken videnskabelig tilgang jeg vil tilgå i projektet, samt hvilke teoretiske apparater jeg kan anvende.

Jeg vil udforme min litteraturgennemgang gennem artikel fra Cronin et al. (2008) ”Undertaking a literature review: A step-by-step approach”.

Litteraturafgrænsning

Mit litteraturstudie afgrænser sig fra årene 2008 til 2022. Jeg har valgt at afgrænse mig inden for denne tidsperiode, for at fremhæve udviklingen af litteraturstudiets formål. Den nyeste forskning i mit litteraturstudie er fra 2022, hvilket er hensigtsmæssigt for specialets akademiske relevans. Litteraturstudiet vil tage udgangspunkt i en søgning af litteratur om bæredygtighed og Corporate Social Responsibility (CSR) i forhold til den eksterne CSR Kommunikation til stakeholders og interessenter, samt litteratur der belyser fænomenet greenwashing. Greenwashing belyses i litteraturstudiet, fordi Danish Crown er blevet beskyldt for greenwashing pga. deres vildledende klimakommunikation. Det vil derfor være interessant at gennemgå en litteratursøgning omkring fænomenet ”Greenwashing” og dets betydning for virksomheders legitimitet.

Litteraturgennemgangen er udført gennem RUC’s bibliotek system, hvor jeg bl.a. har brugt *Det Kongelige Bibliotek* til at finde relevant litteratur inden for mit forskningsområde. Herudover har søgningen af litteratur også gået igennem RUC’S liste over databaser, som abonnerer på en række elektroniske tidsskriftpakker og opslagsværker. Databaser jeg har anvendt er Google Scholar, ScienceDirect, Børsen Online og fysiske bøger.

Artikler og søgeord

Litteratursøgningen har indeholdt mere end 75 søgninger. Jeg har anvendt 27 af artiklerne. Litteraturstudiet er både blevet søgt gennem engelske og danske termer, hvor jeg efterfølgende har vurderet litteraturens relevans og kvalitet. Nogle af de andre artikler fra litteraturgennemgangen kan dog bruges i opgavens metodeafsnit og analysedel. Måden jeg har fundet litteratursøgningens relevans er ved, at læse artiklens resumé. Hvis artiklen har været relevant for min undersøgelse, har jeg læst resten af artiklen og udplukket sammenhængende og vigtige dele af den. Jeg har vurderet litteraturens kvalitet ved at anvende bestemte søgeord:

- Bæredygtighed/ Sustainability
- CSR/CSR Communication
- CSR/sustainability
- CSR/Consumer trust
- Greenwashing
- Consumer behaviour
- Communication of Sustainability

Bæredygtighedsbegrebet

Da bæredygtighed indgår i betegnelsen CSR, vil jeg ridse op, hvad der menes med bæredygtighed samt, hvilken størrelse bæredygtighed har i mit projekt. Bæredygtighed er et kompliceret fænomen, som er svært at definere. Bæredygtighed har været et centralt begreb for menneskeden i de seneste tredive år, og rummer derfor forskellige aspekter, og har af den årsag ikke en entydig definition. Bæredygtighedsbegrebet blev for alvor taget i brug på global plan, da FN's Verdenskommission for miljø og udvikling introducerede begrebet i Bundtlandsrapporten i 1987 (Portney 2015:1). Bundtlandsrapportens definition af bæredygtighed, er omfattende for måden vi forstår bæredygtighed på i dag. I Bundtlandsrapporten bliver bæredygtighed præsenteret som et bredt og holistisk begreb, der dækker over sociale, økonomiske og miljømæssige aspekter. Det miljømæssige omhandler naturen, det sociale handler om mennesker, og det økonomiske om penge. De tre elementer skal indgå, før man kan udarbejde bæredygtige løsninger (Harders et.al, 2019:1-2).

I en artikel om paraplybegrebet bæredygtighed af Rasmussen og Majdall (2012) *"Værdibaseret forbrug – et paraplybegreb"*, skal bæredygtighed i sin oprindelse forstås som de bedst mulige betingelser for mennesker og miljø både nu og i fremtiden (Rasmussen & Majdall, 2012:5). Rasmussen og Majdall henviser til Bundtlandrapportens definition af bæredygtig udvikling *"Vores Fælles Fremtid"*. Bundtlandrapporten understreger nødvendigheden af bæredygtig adfærd, og viser vejen til en fremtidig udvikling, der omhandler **"at opfylde de nuværende generationers behov uden at skade fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare"**. Rasmussen og Majdall pointerer, at bæredygtighed i dag næsten er umuligt at definere, idet begrebet er blevet taget til indtægt for mange forskellige fortolkninger og definitioner, hvoraf nogen er modstridende. I Danmark ser vi b.l.a. bæredygtighedsbegrebet i landbruget og hos forbrugerne, hvor det bæredygtige aspekt både kan tolkes som den forretningsmæssige bæredygtighed og princippet om at *"redde verden"* ud fra et forbrugerperspektiv (Ibid.)

Forfatteren Kent E. Portney gør i sin bog *"Sustainability"* opmærksom på, at der er brug for konsensus omkring bæredygtighedsbegrebet. Portneys forskning af bæredygtighed tager udgangspunkt i betydningen af bæredygtighed, og forståelsen af begrebet og dets dimensioner. Portney's forskning om bæredygtighed belyser hvilke kontroverser begrebet kan lede til, og beskriver i sin bog, hvordan man anvender begrebet i praksis i sammenhæng med nutidens økonomiske udvikling, og forbrug til regeringens politik (Portney 2015:1). Portney definerer også bæredygtighed ud fra Bundtlandrapportens definition, men han forbinder bæredygtighed med alt fra økonomisk udvikling til virksomheders løfter om forbedret forsyningssikkerhed. Bæredygtighed ifølge ham omhandler tre dimensioner. *Environment, Economy og Equity.* *"Having three co-equal parts or elements, all of which start with the letter e: environment, economy, and equity. Sometimes described as three overlapping concentric circles"* (Ibid,6). Studiet viser, bæredygtighed handler om, at beskytte planeten mod virksomheders manglende fremsyn og forsømmelse. Her refereres der til naturressourcer og reduktion af påvirkninger af økosystemer, mens økonomi refererer til omkostninger. En virksomhed kan kun være bæredygtig, hvis det giver mening at være økonomisk dygtig samtidigt. Retfærdighed henviser til det etiske ansvar som virksomheder skal have over for menneskeheden. Dette indebærer sociale spørgsmål om uretfærdighed, fattigdom og ulighed mm.

Forfatter Leslie Paul Thiele har også forsket i bæredygtighedsbegrebet. Thiele beskriver bæredygtighed som noget der, betyder meget mere end genbrug og slukning af lys. Han mener, at

bæredygtighed har betydning for, hvad vi spiser og drikker, hvordan vi rejser, hvad vi studerer, hvordan vi tjener til livets ophold, hvad vi køber, hvem vi stemmer på og hvordan vi tænker og handler, føler os som individer, borgere og medlemmer af forskellige fællesskaber (Thiele, 2013 – Facets of Sustainability). Thieles gør i sin bog ”Sustainability” fra 2016 opmærksom på, at bæredygtighedsbegrebet kan deles op i tre hovedelementer. Han kendetegner bæredygtighed ved: opretholdelse af økologisk og miljømæssig sundhed, skabe økonomisk velfærd og sikring af social retfærdighed (Ibid.).

Bæredygtighed i dag

Bæredygtighedsbegrebet har været bredt og holistisk siden 1987 og anvendt i forskellige forskningsområder, og videreudvikles stadig i dag. Når vi taler om bæredygtighed i dag, refererer vi ofte til den miljømæssig bæredygtighed, som handler om at passe på jorden, så den ikke tager skade af den måde, vi lever på (ecolabel.dk, u.å.). Bæredygtigheden er med til at give os mennesker og miljøet, de bedst mulige betingelser i nutiden og i fremtiden (Ibid.).

Corporate Social Responsibility

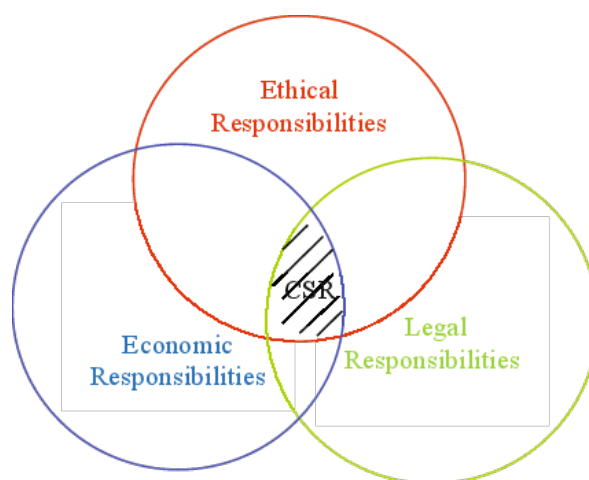
Følgende afsnit vil der blive taget udgangspunkt i en teoretisk litteraturgennemgang af CSR.

CSR i en historisk kontekst

CSR har været fået betydelig og stigende omtale de seneste 30 år. Siden den amerikanske økonom Milton Friedmann holdte sin første tale om CSR i 1970, har virksomheders sociale ansvar været et kerneområde for virksomhedsledere (Henriksen, 2011:7).

Begrebet er sidenhen blev forsket indenfor forskellige aspekter, hvor både økonomer, filosoffer, politikkere, jurister, medicinere, sociologer og psykologer har forsøgt, at bidrage med deres viden med henblik på, at besvare spørgsmålet omkring, hvad en social ansvarlig virksomhed kendetegnes ved (Djursø & Neergaard, 2006:104). Efterfølgende har flere videnskabsfolk opstillet teorier, som kan besvare problemfeltet. Nedenstående afsnit vil give et indblik i, hvad der i forvejen er forsket i inden for CSR-området og hvad de er kommet frem til samt, hvorfor det er vigtigt viden for mit forskningsfelt.

I starten af 1970'erne meddelte *Friedmann*, at virksomhedens eneste ansvar var, at tjene penge til sine aktionærer. Han gav udtryk for, at *the only social responsibility of business is to increase its profit*. Dette er generelt ikke gældende for nutidens danske virksomheder (Henriksen, 2011:7). På daværende tidspunkt omhandlede virksomhedsansvaret, at man var en god samfundsborger, når man tjente penge. Denne opfattelse ændrede sig gennem årene og begyndte mere, at omhandle virksomhedens bløde værdier og profilering, som fik betydning for virksomhedens legitimitet og adfærd (Ibid.). CSR blev mere udbredt gennem årene, og emnet bredte sig ud til mere end blot miljø. Efterhånden er der udviklet og opstillet forskellige modeller og teorier for, hvordan CSR anvendes i virksomheder og hvordan det bør anvendes, hvis man ønsker, at udvise social ansvarlighed i forhold til det omgivende samfund. Professor *Archie. B. Carroll* videreudviklede definitionen af CSR i 1979 “*The Social Responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary (philanthropic) expectations that society has of organizations as a given point of time*” (Henriksen, 2011:8). Når vi taler om CSR på det teoretiske plan fra 1979, henvises der til Carrolls CSR-pyramide om virksomhedens forretningsforpligtelser, der indebærer et økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk ansvar. Carrolls skabte en grafisk skildring af CSR i form af en pyramide, som er en af de mest populære modeller for CSR. Ved en søgning på digitale medier efter Carrolls pyramide af CSR, er der langt over 100 variationer og gengivelser af den pyramideformede model. I dag er CSR-pyramiden revideret. Den nye model for CSR er forenklet på en måde således, at filantropiske dimension og den etiske er slået sammen. Denne model anbefaler, at virksomheder arbejder i modellens midte og tilstræber sig efter, at balancere økonomiske, juridiske og etiske hensyn (Norlyk, 2016:101).



CSR i dag

Denne fortolkning af CSR har vundet almen accept i dag. EU-kommissionen definerer også CSR efter, at man som virksomhed frivilligt integrerer sociale og miljømæssige bæredygtighed i sine forretningsaktiviteter, og i sin interaktion med sine interessenter (Ibid.,102). I dag handler CSR mere end blot miljøforurening, produktionsansvar, menneskerettigheder. I nutiden definerer man CSR ved, at påtage sig et frivilligt socialt og samfundsmæssigt ansvar, hvor virksomheder skal drives af den tredobbelte bundlinje: Profit, Planet og Profit (ibid.). I en artikel fra 2022 af Naatu, Felicia et.al.” *Crowd-out effect on consumers attitude towards corporate social responsibility communication*” fremhæver forfatterne, at det omgivende samfund har forventninger til nutidens virksomheder om, at frivilligt påtage sig social ansvarlighed. Sideløbende med dette, er der også kommet et pres og forventninger til virksomhederne om, at kunne dokumentere, at de er social ansvarlige f.eks. gennem virksomhedens vedtægter, såsom årsrapport og andre generelle beskrivelser. Hvorimod man tidligere antog CSR som en frivillig vilje til, at hjælpe med velgørende formål indenfor økonomi, etik og juridiske aktiviteter (Naatu, et.al., 2022:2).

I en artikel af Kelsey Miller, 2020” *The Triple Bottom Line: What it is & why it’s important*” viser, at virksomheders CSR skal drives ud fra det frivillige sociale og samfundsmæssige ansvar, med udgangspunkt i, den tredobbelte bundlinje, også kaldet *Triple Bottom Line*. Artiklen viser, at den tredobbelte bundlinje er en måde at se hvordan virksomheder påvirker mennesker, kloden og profit, samt hvordan virksomheder kan opnå bæredygtighed på. Artiklen fremhæver, at den tredobbelte bundlinje er et forretningskoncept som virksomheder bør forpligte sig på, med henblik på, at måle deres sociale og miljømæssige påvirkning, udover deres økonomiske præstationer. Det handler ikke længere kun om at bestræbe sig efter den kapitaliske økonomi i forbindelse med, at tjene penge men mere om, hvordan man kan bruge sin virksomhed til, at skabe positive forandringer i verden og positionere sig som en slags miljøforvalter.

Need-to-have og ikke nice-to-have

Bogen CSR med succes af forfatteren Annebeth Aagaard, 2012 viser, at mange danske virksomheder har arbejdet med CSR i årtier med bæredygtighed (Aagaard, 2012:23). Dette skyldes, at de mange virksomheder har politisk interesse for miljøet og miljørigtig produktion (ibid.). Porter og Kramer, som er førende amerikanske ledelsesforskere, er stærke fortalere for strategisk ansvarlighed og pointerer, at ”*erhvervslivets ansvarlighed for strategisk ansvarlighed kan være meget mere end*

omkostninger, begrænsninger eller velgørenhed – det kan være en kilde til muligheder, innovation og konkurrencefordele” (ibid.). Aagaard understreger, at strategisk ansvarlighed, der gøres som en del af virksomhedens strategi, giver flere virksomhedsfordele og man får mere ud af sin indsats. Bogen fremhæver også, at CSR som forretningsstrategi er blevet et ”need-to-have” for danske virksomheder fremfor ”nice-to-have”, som handler mere om, hvordan man bruger sit overskud. Danske virksomheder ser CSR som en nødvendighed for virksomhedens overlevelse efter, at lovgivningen fra EU satte en dagsorden for virksomheder om, at rapportere på deres CSR-indsatser. Dette er det samfundsorienteret perspektiv på, hvordan virksomheder forpligter sig til at handle etisk korrekt over for samfundet (ibid.,24).

Hvorfor CSR?

For at kunne forstå mit genstandsfelt og min problemformulering er det hensigtsmæssigt, at forstå, hvorfor virksomheder anvender CSR i deres arbejde. Der er mange bagvedlæggende årsager til, hvorfor man som virksomhed benytter CSR sin forretningspraksis. Professor Anne Ellerup Nielsen (2012) i virksomhedskommunikation skriver i *”CSR-kommunikation uden blær”*, at der ud fra et virksomhedsorienteret perspektiv er fire grunde til, at virksomheder interesserer sig for CSR; 1) moralsk forpligtelse over for samfundet, 2) bæredygtighed, 3) legitimering, og 4) omdømme (Nielsen, 2012). Annebeth Aagaards pointer også i sin bog, at CSR skaber kontante fordele ved at handle bæredygtigt. Hun fremhæver, at anvendelsen af CSR styrker relationerne med sine stakeholders og interessenter, som kan være med til, at man kommer tættere på dem og derved forebygger samt begrænser risici og negativ omtale i forbindelse med virksomhedens produkter og aktiviteter. Virksomheder får også en dybere forståelse af interessenternes og samfundets forventninger til virksomheden. Det forbedrer samtidigt virksomhedens omdømme og styrker tilliden, når virksomheden kommunikerer om sit arbejde med bæredygtighed (Aagaard, 2012:25). Der er gevinster ved at kommunikere om CSR både internt og eksternt. Ekstern kommunikation til forbruger og kunder sikrer, at der er et nuværende og et fremtidigt kundegrundlag samt, at forbrugerne styrker deres tillid til virksomheden, når de kommunikerer aktivt om CSR i forbindelse med deres gode intentioner om, at fremme klimaforandringerne.

I en artikel af Ewa Mazur-Wierzbicka (2021) *”E-communication and CSR – a new look at organisations relations with stakeholders in the time of digitalization”*, viser forfatteren at CSR er et ledelseskoncept, som bliver mere og mere værdsat af organisationer. Organisationer lægger særlig

vægt på, at opbygge og vedligeholde varige relationer med deres interessenter, der er baseret på tillid, integritet og gennemsigtighed. Studiet viser, at opbygningen af sådanne relationer er muligt, når der føres en passende dialog med dem. Det betyder, at en organisation skal kommunikere tilstrækkeligt om virksomhedens sociale ansvar af passende, form, indhold og hyppighed af informationsformidling for at skabe disse relationer (Mazur-Wierzbicka, 2021:4619). Forfatteren fremhæver, at organisationers påtagelse af økonomiske og juridisk ansvar, og deres etiske adfærd, er en forpligtelse over for interessenterne, fordi virksomhedens handlinger skal bidrage til beskyttelsen og mangfoldiggørelse af socialt velvære og omsorg for miljøet (Ibid.,4620). Herudover viser studiet også, at interessenter har en væsentlig rolle i CSR-konceptet udover ændringer i virksomhedens miljø, da der også sker ændringer i organisationens tilgang til sine interne og eksterne interessenter. Det er derfor væsentligt at virksomheden tilfredsstiller interessenternes forventninger og behov i forbindelse med ændringer i organisationen (Ibid.). Norlyk (2016), gør opmærksom på, at CSR Kommunikation kan være løsningen til at løse organisationens udfordringer. Forfatteren beskriver medarbejdernes forventning om, at ledere er transparente med planer og midler. På samme vis forventer forbrugerne, at virksomhederne udfører årlige årsrapport, hvor de rapporterer om deres samfundsansvar (Norlyk,2016:98).

Jens Henriksen skriver i sin bog, at CSR handler om, at virksomheder skal kunne håndtere og styre sit omdømme, og dermed udvise legitimitet i det omgivende samfund. Forskningen peger på, at opnåelsen af legitimitet kræver, at virksomheder skaber legitimitet gennem deres partnerskaber og stakeholders. Forskningen om legitimitet er kommet frem til, at man vinder, fastholder og genopbygger sin legitimitet ved stakeholderdialog. Dette betyder, at man som virksomhed skal gå i dialog med sine stakeholders og interessenter, fordi det er forbindes positivt i forhold til omverdenens forventninger til virksomheden (Henriksen,2011:13). Dette kan ske ved, at man er god til at drage nytte af tidligere aktiviteter, som har styrket virksomhedens legitimitet (Ibid.). I bogen "*Hvad enhver virksomhed bør vide om CSR*" fra 2011 skriver forfatterne, at en stakeholder analyse er nødvendig for virksomheden, fordi analysen er med til at skabe et billede af, hvilke stakeholdere en virksomhed kan have. Forskningen betragter, at det er nødvendigt, at kende sine stakeholders, så man i sin virksomhed kan vurdere hvem der påvirker virksomhedens interesseområder (Reissmann et al. 2011:47).

Sandrøm (2021) skriver i sin artikel ”*Udfordringer og muligheder i Corporate responsibility branding*”, at en virksomhed skaber god balance med sine interessenter, når virksomheden anvender GRI (Global Reporting Initiative) som en guidelinje for rapportering og kommunikation med udgangspunkt i den tredobbelte bundlinje. Dette opnås i sammenhæng med, at virksomheden introducerer nye produkter og driver virksomheden afhængig af, at varetage alle interessenters interesse i alle dele af værdikæden (Sandstrøm, 2021:2).

Kommunikationen af bæredygtighed

Genc (2016) beskriver i sin forskningsartikel ”*The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies*” betydningen af at kommunikerer om bæredygtighed. Studiet viser, at bæredygtig kommunikation er en proces, hvor, information, fortolkninger, og meninger bliver udviklet og diskuteres på baggrund af, og med hensyn til den bæredygtige udvikling og dets udfordringer (Genc, 2016:514). Genc påpeger, at udvekslingen af meddelelser finder sted i forskellige niveauer inden for kommunikation; fra interpersonel, ansigt-til-ansigt interaktion til det medierede niveau af massekommunikation (ibid.). Genc pointerer, at kommunikation spiller en afgørende rolle i enhver bæredygtighedsstrategi. For at planlægge og udvikle bæredygtighed og bæredygtige strategier er det nødvendigt for folk, at udtrykke sig intern og eksternt i deres organisation ved, at bruge passende kommunikationsformer (Genc, 2016:512). Han fremhæver, at bæredygtighed er blevet en indflydelsesrig virksomhedsstrategi, der indebærer, at man opfylder nutidens behov med en særlig omsorg for fremtidens, finansielle, menneskelige eller naturressourcer (ibid.). Derudover belyser han, at eksternt CSR-kommunikation såvel som intern i forhold til, kunder, arbejdspartner og samfundet, er en vigtig faktor for bæredygtighedsstrategier, da virksomheder og organisationer ellers kan stå overfor tab i form af salg af varer, tjenester og andre ydelser.

Kommunikation er fundamental for, at fremme bæredygtig udvikling på global plan, samt er det også et samfundsdiskurs for at give legitimitet i bæredygtig udvikling (Genc, 2016:514). Forskning peger derudover på, at arbejde med social ansvarlighed i sin kommunikation skaber forretningsfordele, når man arbejder systematisk med social ansvarlighed (Reissmann et.al., 2011:18). Implementeringen af CSR i sin kommunikationspraksis skaber velunderbyggede beslutninger baseret på en bedre forståelse af samfundets forventninger og de muligheder, der er forbundet med social ansvarlighed, samt den risiko det indebærer at påtage sig et socialt ansvar. Det giver virksomheder en bedre risikostyring, samt forstærker det gode omdømme fra offentligheden. Ligeledes styrkes relationer

med stakeholders, og motivationen fra medarbejderne som følge af forbedret sundhed og sikkerhed (ibid.,18). Derudover opnår organisationer også, besparelser på ressourceforbrug, konkurrencefordele og evnen til at dokumentere CSR-indsatsen forbedres (Ibid., 19). I en artikel fra 2011 "CSR med Succes & HR's rolle heri", belyser direktør, Ph.d., Aagaard, Annabeth, at CSR og bæredygtighed efterhånden er blevet en forretningspræmis, som enhver virksomhed implementerer i sin CSR-strategi, eller inddrager et omfang af bæredygtighed i deres organisation og samarbejdsrelationer. Artiklen pointerer, at CSR skal forklares og give mening både intern og ekstern i forhold til de aktiviteter, der igangsættes i virksomheden. Aagaard fortæller, at kommunikation om bæredygtighed har en særlig betydning i succesfuld CSR.

Forskningen inden for CSR viser, at der er både positive og negative effekter ved at anvende CSR i sin kommunikation. En analyse af Villagra, Nuria & Lopez, Belen (2013)" *Analysis of values and communication of the responsible brands. Corporate brand strategies for sustainability*", viser, at virksomheder får en *positive effekt* når de ønsker, at blive set som social ansvarlige ved at kommunikerer bæredygtige værdier i deres strategi. Når organisationer kommunikerer deres værdier og etik over tid, vil det skabe legitimitet for virksomheden. Det kræver dog, at virksomhedens tager hensyn til offentligheden, og de mål som budskabet skal ramme ind i. Studiet fremhæver også, at brandets engagement i disse værdier skal være autentisk, og hvis ikke, vil interessenterne blive skeptiske, hvilket skaber konsekvenser for virksomheden på forskellige fronter. Hvis virksomheden ikke er i stand til, at opfylde CSR i sin forretningspraksis som de frivilligt har valgt, at understøtte (Bundtlandrapporten), vil der være en kløft mellem, hvad virksomheden rent faktisk gør og hvad den har lovet at gøre. Hvis denne situation opstår, vil virksomheden blive beskyldt for greenwashing (Villagra & Lopez, 2013:208).

Analysen pointer vigtige elementer for succesfuld kommunikation om CSR; *troværdighed*, *image* og *omdømme*. Elementerne skal passe ind i virksomheden og dens brand, samt leve op til den hensigt man havde for sin kommunikation, med en holistisk og integreret tilgang til det (ibid.). I bogen "*Strategisk kommunikation*" af Mie Femø Nielsen (2010) 1.udgave, forklarer forfatteren, at CSR i virksomheden kan skabe store fordele. Forfatteren pointerer, at man øger produktiviteten og styrker sin indre branding ved, at integrerer CSR-indsatsen med organisationskultur og identitet, f.eks. ved at synliggøre sine værdier. Dette skaber øget troværdighed hos stakeholderne, fordi det viser en form for overensstemmelse mellem ord og handling (Femø Nielsen,2010:84). Ifølge forfatteren opnår

virksomheden troværdighed, når CSR-indsatserne er, relevante, ærlige, kompetente, vedvarende og gavnlige for andre stakeholders (Ibid.,95).

Konsekvenser ved bæredygtig kommunikation

Lopez og Villagra forskning viser, at når virksomhedskommunikationen er baseret på bæredygtighedstiltag, kan virksomhedens interessenter få forventninger og krav til dem. Som en konsekvens, er det bedst ifølge forfatterne, at tage små skridt ad gangen end store. Studiet viser at virksomheder, der vælger at kommunikere om sin social ansvarlighed til offentligheden, vil med stor sandsynlighed blive kritiseret af, medier, andre organisationer og virksomhedens interessenter. Virksomheder tager en risiko, som kan koste dem negativ omdømme (Ibid.,206). Artiklen ”*Grey zone in – greenwash out*” (Gatti et al.,2019), beskriver, at når virksomheder eller organisationer bliver beskyldt for greenwashing, har det konsekvenser for især forbrugerne og virksomheder. Studiet viser, at greenwashing påvirker forbrugerne, virksomheder, andre interessenter, miljøet og samfundet som helhed (Gatti et al.,2019:15). Gatti et al. påpeger, at greenwashing skaber negative effekter på forbrugernes holdninger, adfærd og intentioner. Virksomheders CSR-kommunikation, der ikke er understøttet af miljømæssige eller sociale virksomhedsaktiviteter, kan vildlede forbrugerne, især hvis de ikke er eksperter på området. Når forbrugerne bliver vildledt, har det en negativ påvirkning på forbrugernes mening, om den såkaldte virksomhedsbrand. De mister nemlig deres tillid til virksomheden idet, de bliver misinformeret om virksomhedens miljøpraksis eller de miljømæssige fordele ved et produkt eller en tjeneste (Ibid.,2019).

En undersøgelse om greenwashing ”*Greenwashing effect, attitudes, and beliefs in green consumption*” (Martinez et al.,2018) viser, at tilfælde hvor greenwashing identificeres i et produkt, mister forbrugerne deres loyalitet, tilfredshed og fordele samt, at det forårsager forbrugsforvirring. Studiet viser, at forbrugers holdninger, overbevisninger og værdier kan ses i deres kønsintentioner (Martinez et al.,2018,1). Martinez et al. påpeger, at tilfredshed og forbrugerloyalitet har den største effekt på forbrugernes virksomhedsbillede af virksomheden. Ifølge dem, kan et positivt virksomhedsbillede øge forbrugernes intention om, at købe produkter fra den pågældende virksomhed. Dette medfører til større tilfredshed og loyale kunder (ibid.). Vijay More’s (2019) undersøgelse ”*the impact of greenwashing on green brand trust from an Indian perspective*” betragter, at greenwashing har en negativ effekt på brandimage. Brandimage påvirkes af forbrugernes holdninger til virksomheden, når de skaber tvivl om virksomhedens grønne markedsføringsaktiviteter. Utroværdig reklame eller

grønne påstande gør det sværere for forbrugerne, at vurdere grønne produkter eller mærker, hvilket medfører skade af virksomhedens grønne mærkeimage (Praful Vijay, 2019,164). Forfatteren påpeger, at greenwashing har en negativ indflydelse på forbrugernes loyalitet over grønne mærker, hvis de ikke er i stand til at differentiere troværdigheden af grønne påstande (Ibid.,165). En undersøgelse i Danmark fra 2008 viser, at kun hver femte danske forbruger har tillid til udsagn og markedsførings fra producenter af ”grønne produkter”, mens over halvdelen af forbrugerne har svært ved at skelne mellem konventionelle og bæredygtige produkter (Laljani & Ludvigsen 2009:100).

Videnskabsteoretisk tilgang

Følgende afsnit vil omhandle min videnskabsteoretiske position i forbindelse med min undersøgelse. Min videnskabsteoretiske overvejelse for projektet, vil være en opskrift for, hvordan resten af projektet vil opbygges og udarbejdes. Derudover vil min videnskabsteoretiske position også være udgangspunktet for min forskningsmetodologi og min analysemetode.

Hermeneutisk socialkonstruktivisme

Det videnskabsteoretiske ståsted i dette speciale er hermeneutisk socialkonstruktivisme. Socialkonstruktivismen handler om, at forstå virkeligheden som en social konstruktion. Med dette perspektiv er det essentielt, at forstå menneskets tænkning og handlinger ved at studere deres sociale betingelser (Haandbæk Schmidt, 2022:2). Ligeledes er hermeneutikken også en form for socialkonstruktivismen, fordi mening opstår gennem en fortolkning, som er konstrueret og social. Hermeneutikken af Gadamar har interesse i at forstå og fortolke menneskets handlinger og dets fortolkninger samt selvfortolkninger, og undersøger konkrete fænomener (Ibid. 2022:1).

I dette speciale vil jeg opnå en dybere indsigt i, at forstå Danish Crowns sociale konstruktion af deres virkelighed. Jeg undersøger, hvordan de gennem deres skrevne dokumenter (udarbejdet af selve Danish Crown), selvfortolker dem selv, som værende en bæredygtig kødproducent. Dokumenterne giver mig indsigt i, og en forståelse af, hvordan de har konstrueret deres nye ”brand” til at omfatte en klimaneutral værdikæde i 2050. Dokumenterne, som er konstrueret af koncernens medarbejdere, belyser koncernens, holdninger, handlinger, perspektiv, image, vision, kommunikation og rapportering om bæredygtighed. Jeg får et indblik i, hvordan virksomhedens sociale virkelighed er i forhold til deres arbejde med bæredygtighed. Her får jeg b.la. indblik i virksomhedens, bæredygtighedsaktiviteter og strategier, forretningsstruktur, arbejdsforhold m.m. Hele værdikæden

er social konstrueret af den øverste ledelse i Danish Crown. Lederne i virksomheden har i samarbejde indgået i en social interaktion, hvor de har truffet beslutninger og løsninger til, hvordan de kan udvikle deres corporate brand henimod en mere bæredygtig omstilling.

Jeg anvender den hermeneutiske spiral af Gadamar, når jeg skal analysere koncernens dokumenter. Den hermeneutiske spiral hjælper mig med, at forstå og fortolke, hvorfor Danish Crown aktivt arbejder med bæredygtighed, og hvordan de kommunikerer deres arbejde med bæredygtighed samt deres selvfortolkning af dem som værende en bæredygtig kødproducent. De indsamlede dokumenter, bruger jeg som viden til, at udvide min for forståelse, og derfra opbygger jeg en ny forståelse som fortolkes på ny. Når jeg dykker ned i deres skrevne tekster, forstår jeg koncernens kommunikative intentioner med teksten, fordi de giver mig intentionelle og formålsforklaringer på tekstens hensigt og formål (Gilje, 2017:142).

Metode

I følgende afsnit vil jeg redegøre og diskutere de metodiske overvejelser for specialets akademiske relevans i et forskningsmæssigt perspektiv. Den metodiske tilgang vil som udgangspunkt besvare projektets problemformulering. Jeg har opstillet en forskningsstrategi og metode, for at kunne undersøge mit genstandsfelt. Først beskrives den videnskabelig metode til indsamling af data. Dernæst vil indsamlingen af empirien forklares, og slutteligt, hvordan empirien bliver analyseret. Min undersøgelse vil tage afsæt i den *kvalitative forskning*.

For at kunne besvare projektets problemformulering, vil jeg anvende *primær-og sekundærdata*. Min primærdata vil bestå af *semistruktureret interviews*. I min sekundærdata vil jeg tage udgangspunkt i relevant materiale af Danish Crown. Datamaterialet består af *virksomhedens dokumenter* i form af skrevne tekster. Teksterne er et kommunikationsværktøj, som koncernen har udarbejdet og anvendt som et led i, at kommunikere virksomhedens organisationens kerneformål og grundlæggende eksistensberettigelse.

Indsamling af empiri og etiske overvejelser

I min undersøgelse blev der i alt gennemført fem interviews. Alle fem interviews er lydoptaget og transskriberet. Interviewene varede mellem 30-40 min og blev gennemført af mig. Bruger interviewene foregik i synkrone rum dvs. ansigt-til-ansigt interview, mens ekspertinterviewet foregik

via Teams. Inden jeg påbegyndte mine interviews, forberedte jeg nogle etiske retningslinjer for, at tage hensyn til informanterne. Forskningsetik og integritet er relevant i min kvalitativ forskning, fordi det udgør et vigtigt element i det samfundsvidenskabelige arbejde, jeg udfører (Kristensen, 2019:77). De forskningsetiske retningslinjer i projektet anvendes i forhold til, at imødekomme god og ansvarlig forskning, hvor der tages hensyn til vedkommende i undersøgelsen (ibid.,81). Denne proces finder sted for, at beskytte enkeltindivers velfærd, når de deltager i mit forskningsprojekt. Inden interviewet startede blev informanterne informeret om interviewets sigte, og at informanten vil blive anonymiseret og få et dæknavn i projektet. Informanterne blev også præsenteret for, at interviewet er fortroligt og datamateriale vil behandles fortroligt gennem hele processen.

Informanter

Mine informanter til min brugerundersøgelse blev kontaktet gennem mit eget netværk på det sociale medie, Instagram. Min Instagram profil har mere end tusind følgere og derfor valgte jeg, at benytte mig af det medie for, at komme ud til flere. På profilen delte jeg et opslag, hvor jeg skrev, at jeg er i gang med min specialeafhandling, som omhandler slagterikoncernen Danish Crowns kommunikation om bæredygtighed. I den forbindelse leder jeg efter forbrugere, som har kendskab til virksomheden, og har lyst til at deltage i et interview på ca. 30-40 min.

Transskription

I dette projekt er mine kvalitative forskningsinterviews transskriberet. At transskribere betyder at oversætte (Brinkmann & Tanggaard, 2015:43). Betydningen er, at den mundtlige interaktion i interviewsituationen er blevet gjort til en skriftlig oversættelse i samme sprog. Fordelen ved transskription er, at man som forsker kommer dybt ind i sit datamateriale, og får indsigt i mikroprocesserne i menneskelige materialer. Herudover får man også gode ideer til analysefasen og har mulighed for, at udplukke gode citater, der kan anvendes i den endelige rapport (ibid.,44). Kritikken ved transskribering er, at det kan være vanskeligt at oversætte, hvis lydoptagelsen er dårlig. Dette kan medføre til uklart talesprog, og dermed udfordre transskriberingen. Arbejdet med transskribering kan også være udfordrende, hvis det er en tredje person, der skal oversætte, da konteksten i interviewet bedst kendes af personerne der er til stede under interviewet. Det skal dog noteres, at dette ikke er tilfældet i mit projekt.

Dokumentanalyse

I dette afsnit vil jeg belyse, hvordan jeg indsamler min sekundære empiri gennem dokumentanalyse. Dokumentanalysen som metoderedskab hjælper mig med, at forstå, hvordan jeg indsamler dokumenter og hvad jeg skal være opmærksom på, når jeg indsamler mine data. Derudover giver dokumentanalysen som metode mig en indsigt gennem en forståelse og fortolkning af, hvordan Danish Crown kommunikerer om bæredygtighed, hvilket perspektiv de arbejder ud fra, og hvordan de fremstiller sig selv værende en bæredygtig kødproducent.

Formålet med dokumentanalysen er, at få viden til at besvare projektets problemformulering. Dokumentanalysen vil belyse problemformuleringens første del på, hvordan kødproducenten arbejder med bæredygtighed og rapportering. Dokumenterne i dette projekt er en dokumentsamling af Danish Crowns samlede rapportering og kommunikation om bæredygtighed, dvs. koncernens årsrapport, bæredygtighedsrapporter og CSR-politikker. Dokumenterne vil analyseres ud fra relevant teori om CSR og Corporate Communication.

Analytisk-induktiv metode

Jeg tilgår dokumentanalysen med en analytisk-induktiv analysemetode. Med den induktive analysemetode arbejder jeg med min data på den måde, at de som udgangspunkt anvendes for, at formulere en teori eller dele af en teori (Brinkmann & Tanggaard, 2015:241). Inden jeg påbegynder min dokumentanalyse er det hensigtsmæssigt, at jeg starter med, at præsentere det samlede dokumentmateriale som jeg vil analysere, i form af en oversigt. Herefter er der forudsat nogle kriterier som jeg skal forholde mig til, når jeg skal kvalitetsvurdere mine moderdokumenter i specialet. De kriterier jeg skal forholde mig til er b.la. dokumentets *autenticitet*, *troværdighed*, *repræsentativt og mening* (ibid., 2015:163). Årsagen til, at jeg vil vurdere de anvendte elementer i dokumentanalysen er for, at give en præcis beskrivelse af virkeligheden som muligt ved, at fokusere på dokumenternes skriftlige indhold (Kristensen & Hussain, 2019:127). Når jeg foretager en kvalitetsvurdering af dokumenterne, vil jeg tilgå det med en kildekritik. Dette gør jeg som forudsætning for, at skabe en saglig vurdering og evaluering af karaktereren samt kvaliteten af materiale, der arbejdes med i forhold til det problem, som jeg ønsker at undersøge. Kildekritikken skal ikke forstås som en negativ vurdering, men som en systematiseret skepsis, der har til formål, at være mistænksom overfor materialet (Duedahl & Jacobsen, 2010:53). Jeg vil også være opmærksom på, at dokumentanalyse er med til, at skabe en bestemt hensigt, og giver mig derfor ikke anledning til det fulde billede. En af

svaghederne ved dokumentanalyse er, at dokumenter er subjektive data, og ofte er udarbejdet efter et bestemt formål. Afsenderen prøver at skabe en fremstilling af sig selv, som beskriver den virkelighed, de ønsker at bliver opfattet som (Kristensen, 2016:127). De dokumenter jeg ønsker at analysere, er udarbejdet internt af Danish Crown. Jeg vil derfor være kritisk, når jeg skal analysere deres dokumenter.

Informanter

I dette afsnit vil jeg præsentere projektets informanter. Informanterne præsenteres for at skabe et overblik til læseren, og give læseren indsigt i informanternes baggrund og perspektiver. Alle informanter undtagen mit ekspertinterview, har fået dæknavn, da de ønsker at være anonyme.

Micheal er 29 år og bosat i Sjælland. Micheal er uddannet software ingeniør, og arbejder på nuværende tidspunkt i Udvikling-og Forenklingsstyrelsen. Micheal har en positiv indstilling til Danish Crowns kommunikation af bæredygtighed, og opfatter fødevareproduktion som en bæredygtig virksomhed.

Danielle er 28 år og bosat i Nordsjælland. Danielle studerer Social-og Sundhedsassistent, og arbejder til daglig deltid som hjemmehjælper i et plejehjem. Danielle opfatter Danish Crown som en bæredygtig kødproducent, fordi de påtager ansvar over for dyr og mennesker.

Søren er 25 år bosat i Solrød sammen med kæresten. Til dagligt studerer og arbejder han inden for revision. Søren opfatter DC som bæredygtige, fordi de forsøger at gøre en indsats i deres produktion og har dyrevelfærdsmærket.

Sandra er 31 år og bosat i København. Sandra er uddannet jurist og er mor til to børn. På nuværende tidspunkt arbejder hun ikke grundet barsel. Sandra opfatter Danish Crown værende en bæredygtig kødproduktion, og har stor tillid til brandet og dets produkter i forhold til deres kommunikation af bæredygtighed.

Liselotte har arbejdet i Danish Crown siden december sidste år dvs. i 4 mnd. Hun sidder i bæredygtighedsafdelingen, hvor hun er director for Sustainable innovation og rapportering.

Liselotte finder transparent kommunikation vigtig, når man skal kommunikere om bæredygtighed. For hende er det vigtigt, at kommunikation er solid og datadrevet.

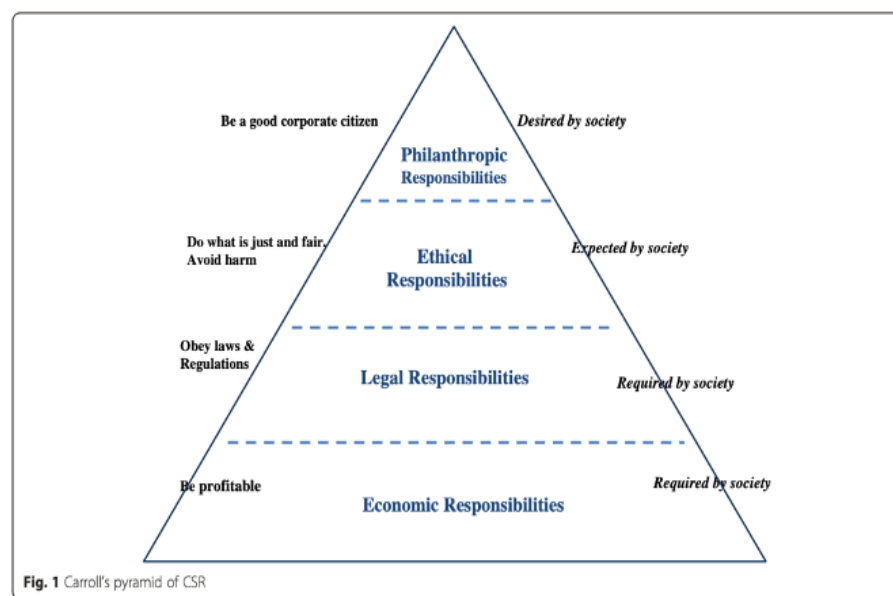
Præsentation af teori

Følgende afsnit vil jeg præsentere de teoretiske overvejelser for specialets akademiske relevans. Archie. B. Carrolls teori om *Corporate Social Responsibility*, John Elkingtons teori om den tredobbelte bundlinje, Hatch & Schultz VKI-modellen, samt J. Paul & Jerry C., Olsons & Grunerts teori om *means-end-chains*. Jeg vil redegøre for hver teori og skabe overblik over, hvordan den konkret vil blive benyttet i analysen.

Archie. B. Carroll

Afsnittet vil omhandle den anerkendte model for, hvordan virksomheder bør tage socialt og samfundsmæssigt ansvar, *The pyramid of corporate social responsibility*.

Professor Archie B. Carroll opstillede en grafisk skildring af CSR i form af en pyramide i 1978. Hans pyramide er med til, at skabe et fundament eller en infrastruktur, der hjælper med at afgrænse nogle detaljer, og til at indramme eller karakterisere arten af virksomheders ansvar over for det samfund, de er en del af. Carroll delte pyramiden i fire ansvarsområder, *økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske* (Carroll, 2016:2).



Carrolls, 2016 – Carrolls pyramid of CSR: taking another look

Det nederste ansvarsområde i pyramiden, repræsenterer virksomheders *økonomiske ansvar* overfor det omgivende samfund, som de er en del af. Den grundlæggende betingelse eller et eksistenskrav, der er ved det økonomiske ansvar er, at være rentabel. Med dette skal det forstås, at forretningsorganisationer er i stand til, at opretholde sig selv og den eneste måde, at det er muligt, er ved at være rentabel og i stand til, at tilskynde ejere eller aktionærer til, at investere samtidigt med at have tilstrækkelige ressourcer til, at fortsætte driften (Carrolls, 2016:3). Andet niveau i pyramiden sigter mod *juridisk ansvar*. Dette niveau handler om, at virksomheder forventes og forpligtes til, at overholde bestemte spilleregler, som loven har fastlagt. Der er nogle visse spilleregler virksomheden skal operere og fungere inden for, før virksomheden kan drive deres forretning på marked. Nogle af de retningslinjer de skal følge, repræsenterer samfundets på ”kodificeret etik” (ibid.). Det tredje niveau i Carrolls pyramide omhandler *etiske ansvar*. Ifølge Carroll forventer samfundet, at virksomheder driver deres anliggender på en etisk måde uden at undgå skade. Etisk ansvar er ikke en forpligtelse eller kodificeret i lovgivningen, men en forventning fra det øvrige samfund. Det omgivende samfund ønsker, at virksomheder skal påtage sig etisk ansvar og gøre deres forretning etisk, fordi de gerne vil have, at virksomheder passer godt på mennesker og på kloden. Det sidste ansvarsområde er virksomhedens filantropi. Dette omfatter virksomhedens frivillige aktiviteter, som bidrager til velgørende formål. Det *filantropiske ansvar* er ikke en lovpligt, men et frivilligt ansvar virksomheder kan påtage sig. Eftersom samfundet forventer, at man udviser samfundsetik og er gode virksomhedsborgere, engagerer virksomheder sig i en række forskellige giveformer – pengegaver, produkt- og servicedonationer, frivilligt arbejde fra medarbejdere og ledelse. Det er en altruistisk motivation for virksomheder, når de giver og engagerer sig i filantropi, fordi det er en måde at demonstrere deres gode medborgerskab på (ibid.).

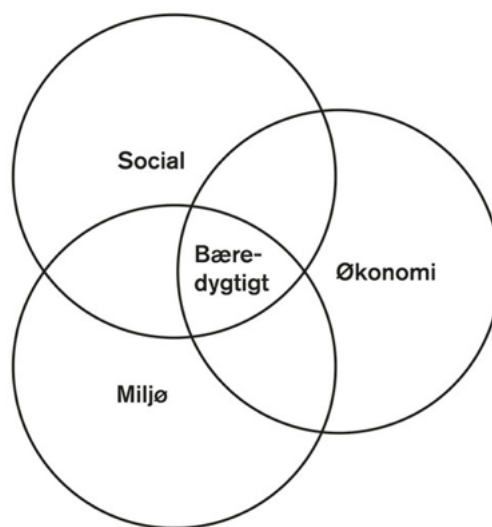
Carrolls CSR-pyramide har stor betydning for nutidens virksomheder, fordi teorien stiller krav til virksomhedens eksistens i samfundet. Kravene om, at virksomheder skal bidrage til samfundets, love, regler og skal påtage sig et etisk ansvar i deres koncern. Pyramiden skal ikke fortolkes som ensbetydende med, at virksomheden forventes, at opfylde ansvarsområderne på en sekventiel eller hierarkisk måde, startende ved basen. Pyramiden handler derimod om, at opfylde alle ansvarsområder samtidigt (ibid.,6). Pyramiden blev i løbet af tiden revideret i en anden version, fordi Carroll mente, at hans pyramide vagte misforståelser på grund af forestillingen om hierarkibegrebet. Den nye model er forenklet på den måde, at filantropiske dimension og den etiske er slået sammen. Denne model anbefaler, at virksomheder arbejder i modellens midte, og tilstræber sig efter at balancere,

økonomiske, juridiske og etiske hensyn (Norlyk,2016:101). I dag anvender flere virksomheder CSR-pyramiden i forbindelse med at udvikle en virksomhedsstrategi, som skal være driver for virksomhedens Corporate Communication. Carrolls pyramide hjælper både virksomheder om, hvordan og hvorfor de bør tage socialt ansvar, men hjælper også virksomheder med at sikre, at de skaber en positiv indvirkning på interne og eksterne interessenter (Thomas, 2022).

I analysen vil teorien anvendes i forhold til, at belyse hvordan Danish Crown kommunikerer bæredygtighed med udgangspunkt i Carrolls firedelede ansvarsområder. Slagterikoncernen rapporterer om sit CSR-arbejde via årsrapporter i et ønske om, at informere sine interessegrupper bedst mulig om deres social ansvarlighed. Pyramiden vil demonstrere, hvordan Danish Crown anvender pyramiden som et strategisk kommunikationsværktøj for, at komme i dialog med virksomhedens interne og eksterne interessenter.

John Elkington

I forlængelse af CSR-pyramidens revideret vision, udviklede John Elkington teorien om den tredobbelte bundlinje ”The Triple Bottom Line” (TBL). Teorien er et forretningskoncept, som hævder, at virksomheder bør forpligte sig til, at måle deres sociale og miljømæssige påvirkning på samfundet. Det økonomiske aspekt i teorien fokuseres der ikke lige så meget på, som de to andre bundlinjer. Den økonomiske rentabilitet har stadig en betydelig



rolle i den bæredygtige forretningspraksis (Miller, 2020). Elkington argumenterede for, at virksomheder bør forberede sig på tre forskellige og adskilte bundlinjer for, at komme i målet om bæredygtighed (Onyali, 2014:195). Han opdelte de tre bundlinjer ud fra tre P'er; People, Planet & Profit. People refererer til virksomhedens *social retfærdighed* eller *social lighed*, som henviser til virksomhedens social ansvarlighed i forhold til, at tage højde for mennesker i forbindelse med, arbejdsrettigheder, samarbejder, menneskerettigheder, sundhedspleje og uddannelse. Den anden bundlinje refererer til den miljømæssige dvs. *planet*, som henviser til bæredygtig miljøpraksis. Denne bundlinje handler om, at bestræbe efter, at man ikke skader men minimere miljøbelastningen. En

TBL-bestræbelse handler her om, at mindske sit klimaaftryk ved at styre sit forbrug af energi og ikke-vedvarende energi, samt reducerer produktionsaffald. *Profit* henviser til virksomhedens økonomiske rentabilitet. Pointen med at anvende de tre principper i arbejdet med bæredygtighed er, at udvise sin miljøkvalitet og social lighed. Det handler om, at kommunikere og rapportere sin miljøkvalitet og social lighed i måden man arbejder på og ikke særlig meget om, at vise sin økonomiske velstand, dvs. præstere sit overskud i den økonomiske bundlinje, selvom rentabiliteten er essentielt (ibid.).

I analysen anvender jeg Elkingtons perspektiv på bæredygtighed. Jeg belyser bæredygtighed ud fra hans teoretiske tilgang, da jeg ønsker at belyse, hvordan Danish Crown går mod en mere bæredygtig fødevareproduktion, hvor visionen er, at kød skal produceres (netto) klimaneutralt i 2050.

Hatch & Schultz

Afsnittet vil omhandle en af de mest anerkendte modeller for corporate brand ”*Vision-Culture-Image*” (*VCI*)-modellen af Mary Jo Hatch og Majken Schultz (2008).

Hatch & Schultz præsenterede VKI-modellen i deres bog *Taking Brand Initiative* i 2008. Modellen er et analyseredskab til, at forstå et virksomhedsbrand. Ifølge Hatch & Schultz er succesfuld virksomhedsbranding typisk baseret på tilpasningen mellem (1) de strategiske mål for det øverste ledelsesniveau (strategisk vision), (2) medarbejdernes viden og holdning (virksomhedskultur) og (3) eksterne interessenters opfattelser af virksomheden (image).

Hatch og Schultz påpeger med andre ord, at de strategiske mål skal understøttes af, og passe med, virksomhedskulturen, og skal være tilpasset med opfattelsen hos nøgleinteressenter for, at opbygge og vedligeholde et stærkt virksomhedsbrand (G. Lorenz, 2010:4). Hatch og Schultz’ metode skildrer en proces, der er fokuseret på sammenhængen mellem de tre elementer: strategisk vision, virksomhedskultur og image. De tre komponenter skaber sammen et stærkt og vellykket brand, da jo større samhørighed der er mellem de tre komponenter, desto stærkere bliver brandet (Hatch & Schultz, 2009:32). Derfor er det essentielt, at der er sammenhæng mellem de tre elementer før et corporate brand vil fungere (ibid.).

Vision

Vision står for V'et i VCI-modellen. Vision er topledelsen fremtidsvision, som er virksomhedens langsigtede og overordnede mål, som ledelsen ønsker at opnå i fremtiden. Vision er spørgsmålet om; hvem vil vi gerne være og hvad vil vi gerne være kendt for. (Hatch & Schultz, 2009:94).

Culture

C'et står for *culture* og er et udtryk for organisationskulturen. Kulturen afspejler de interne værdier, holdninger og grundlæggende antagelser, som omfatter alle organisationens medarbejdere, som manifesteres gennem medarbejdernes opfattelser og fortolkninger af organisationen (Hatch & Schultz, 2009:281). Denne komponent i modellen vil ikke anvendes i analysen, da undersøgelsen ikke tager afsæt i, at undersøge medarbejders syn på Danish Crown.

Image

Image handler om eksterne interessenters billede af, og forventninger til, virksomheden (ibid.,32). Image er de betydninger som eksterne relationer tillægger en virksomhed på et givet tidspunkt. Interessentimage kan bl.a. være, kundernes, forbrugernes, medarbejderens, mediernes, aktionærernes m.m. syn på virksomheden (ibid.,282). Image vellykkes ved at involvere og gå i dialog med sine interessenter for, at bibeholde relationen til interessenterne, og sikre at virksomhedens image er i balance. Et vellykket corporate brand afhænger af virksomhedens image og derfor er det vigtigt, at virksomheder har et positivt syn fra udefrakommende. Virksomhedens image har en afgørende betydning for, hvordan virksomheden vil fremstå ude fra. Det sidste led i modellen er identitet. Identiteten skabes, når alle tre komponenter spiller i sammenhæng med hinanden.

Identitet

Organisationsidentiteten er modellens midte. Identiteten understøtter den centrale idé bag virksomhedens brand. Identiteten fortæller hvem virksomheden er som organisation, og hvad den står for. Den udspringer sig i forhold til, hvad andre siger om organisationen, og organisationens selvindsigt. Identitet udtrykkes gennem udsagn om organisationens kerneværdier, basale idé eller

Figure 1.1. The VCI Alignment Model.



basale overbevisninger (ibid.). Identiteten dannes, når de tre andre komponenter fungerer. Når der er sammenhæng mellem, vision, kultur og image, danner virksomhedens sin identitet og opnår samklang og et stærkt corporate brand.

Gap

Hvis der ikke er sammenhæng mellem de tre komponenter eller for stor afstand imellem dem, er der tale om et gap. Manglende sammenhæng i corporate branding skaber kløfter (gap) imellem vision, kultur og image (ibid.,33). Når der er kløfter imellem de forskellige komponenter, vil virksomheden ikke opnå en stærk og vellykket corporate brand. Nogle af de kløfter der kan opstå mellem komponenterne er følgende:

- Hvis virksomheden ikke holder på, hvad de lover overfor sine medarbejdere, vil der opstå et gab mellem vision og kultur
- Hvis medarbejdere ikke understøtter eller forstår ledelsen strategiske vision, vil der opstå et gap mellem kultur og image
- Hvis eksterne relationer er i konflikt med ledelsens vision, vil der opstå et gap mellem vision og image

Figure 12. VCI misalignment causes gaps between vision, culture, and images.



Analyse

I følgende afsnit vil jeg analysere min empiriindsamling. Min empiri er indhentet gennem den kvalitative metode i form af dokumentanalyse og kvalitative forskningsinterviews.

Ifølge Brinkmann & Tanggaards bog – kvalitative metoder, gives der en kort introduktion af det samlede dokumentmateriale i form af en oversigt, samt beskrivelse, da det danner baggrund for den sekundære analyse. Moderdokumenterne i dette projekt er en samling af flere dokumenter:

CSR-politikken, 2017. Dokumentet beskriver koncernens politik i forhold til, hvordan de påtager sig samfundsansvar ved at integrere sociale, miljømæssige og etiske overvejelser i deres produktion og processer.

Årsrapporten En lovpligtig årsrapport ”Vi viser vejen mod bæredygtige fødevarer”. Dokumentet er Danish Crowns seneste årsrapport for året 2020/21. Årsrapporten belyser hvordan Danish Crown går forrest i arbejdet med at vise vejen til en mere bæredygtig fremtid for fødevarer. Årsrapporten viser, hvordan koncernen vil nå systematisk frem mod at kunne producere fremtidens fødevarer helt klimaneutralt - skridt for skridt.

Bæredygtighedsrapporten - 2018/19 ”Sammen på vej mod bæredygtige fødevarer” er koncernens første bæredygtighedsrapport, som beskriver hvordan Danish Crown vil gå forrest i arbejdet med bæredygtighed og hvilke bæredygtige forhold de arbejder ud fra.

Bæredygtighedsrapport 2020/21 ”Feeding the Future” beskriver koncernens nye bæredygtighedsstrategi om, at brødføde verden gennem bæredygtige løsninger. CSR-rapporten inkluderer virksomhedens bæredygtige kommunikationsaktiviteter.

Elementær dokumentanalyse

Videnskabelig kvalitetsvurdering af dokumenterne

Inden jeg dykker ned i dokumenterne, vil jeg starte med at analysere og kvalitetsvurdere dokumenterne i forbindelse med Brinkmanns (2015) videnskabelige kvalitetsvurdering af dokumenter – en dokumentanalyse. Dokumenterne er udarbejdet af selve Danish Crowns medarbejdere. Dokumenterne indebærer ambitionen om, at brødføde verden, have et bæredygtigt landbrug, en bæredygtig fødevareproduktion, sikre gode jobs til alle, og ikke mindst, at gøre det i samarbejde med deres kunder og forbrugere.

Dokumenterne er med til, at skabe et billede af Danish Crown, som skal få folk til at tænke og handle. Dokumenterne er koncernens kommunikationsprodukter, der formidler virksomhedens personlighed og filosofi. Dokumenterne er som et middel til at konstruere synlighed og mening af virksomheden. Dokumenterne bruges som et medium for virksomhedens CSR-kommunikation i

forhold til, at erklære offentlige detaljer om deres arbejde med CSR, virksomhedens fokusområder, bekymringer, strategiske vision, kommunikationsaktiviteter, udfordringer og andre forhold, der vedrører bæredygtighed. Dokumenterne er planlagt eksternt kommunikation til omverdenen, og bruges til at repræsentere koncernen udadtil, og er en måde at "fremstille" sin virksomhed på til det omgivende samfund. Dokumenterne er et forsøg på, at imødekomme interessenternes forventninger om øget fokus på bæredygtighed, samt opbygge og udvikle gode relationer både intern, for at danne retningslinjer for de ansatte, såvel som eksternt, for at give interessenterne pålidelige produkter og tjenester. Udover det, får Danish Crown mulighed for, at kommunikere troværdigt og transparent om de sociale og miljømæssige implikationer af koncernens forretningspraksis.

Autenticitet:

Kristensen (2016) foreslår, at det er relevant at vurdere et dokumentets autenticitet, dvs. om dokumentet det dokument, som det giver sig ud for at være, forstået på den måde, om dokumentet virkelig er skrevet af den forfatter, som fremgår af dokumentet, samt er indholdet af dokumentet det samme som det, forfatteren oprindelig skrev? (Kristensen & Hussain, 2016:128). Da jeg indsamler mine dokumenter via Danish Crowns hjemmeside, som er udgivet og markeret af virksomhedens symbol, er der ingen tvivl om, hvorvidt dokumenterne er autentiske.

Troværdighed:

Troværdighed handler om, hvorvidt man kan stole på de oplysninger, der fremgår af dokumentet (ibid.129). Set fra en objektiv og subjektiv synsvinkel omkring troværdigheden af dokumenterne, som er sekundære kilder, vil jeg ud fra en samlet vurdering konstatere, at dokumenterne er pålidelige, da der fremgår, årstal på dokumenterne, en implicit afsender og tilstrækkelige kildehenvisninger.

Repræsentativt:

Dette begreb dækker over, hvilket omfang de anvendte dokumenter giver et dækkende billede af den virkelighed, som søges belyst af forskeren (ibid.). Moderdokumenterne i min opgave, vurderes repræsentative, da dokumenterne belyser, hvordan Danish Crown kommunikerer om bæredygtighed., samt eksplicitte forhold i forbindelse med virksomhedens CSR-arbejde og CSR-Kommunikation, som er relevant i forhold til mit genstandsfelt.

Mening:

Mening er et spørgsmål om, hvorvidt fortolkningen af det budskab eller intention forfatteren har til dokumentet, fremstår klart og tydeligt. Er dokumentet forståeligt og er sproget klart, eller er indholdet i dokumentet uklart og mangelfuldt? (ibid.129-130). Dokumenterne har et velformuleret sprog med faglige udtryk, som indikerer hvilket fagområde virksomheden befinder sig i. Dokumenternes sproglige indhold vurderes eksplicit i forhold til virksomhedens formål og budskab, hvilket konkluderes til, som værende et letforståeligt sprog,

Danish Crowns strategiske vision

Som led i at få en dybere forståelse for, hvordan Danish Crown, som virksomhed, identificerer sig selv med bæredygtighed, anvendes Mary Jo Hatch & Majken Schultz' (2009) VKI-model til at belyse Danish Crowns vision og image.

Koncernen vil gerne gå forrest i arbejdet med bæredygtig omstilling af fødevarerproduktionen, ved at øge deres investering i bæredygtighed og innovation i hele deres værdikæde fra jord til bord. *"vi ser en fremtid i 2050, hvor vores kødproduktion vil være klimaneutral – nettonul"* (bæredygtighedsrapport,2018:16). Denne ambition afspejler virksomhedens *strategiske vision*. Det er koncernens langsigtede og overordnede mål, som virksomhedens øverste ledelse ønsker at opnå i fremtiden. Visionen handler om at skabe et fremtidigt miljø, der appellerer til dybe antagelser fra en række forskellige interessenter: det styrer virksomhedens og brandets ekspressive strategi (Jones, Richard, 2010:49). Danish Crowns vision er nødvendig for forretningens succes, fordi visionen driver virksomheden og i væsentlig grad danner grundlaget for skabelsen af organisatoriske værdier (ibid.). Koncernen formidler også, at de har en klimaambition om, at være en klimaneutral kødproduktion, hvor *første milepæl er at halvere klimaaftrykket fra kød inden 2030* (bæredygtighedsrapport,2018:16). Dette afspejler virksomhedens *mission*. Missionen er virksomhedens konkrete tiltag, der skal føre virksomheden frem til sit mål (Norlyk,2016:14). Formålet med en mission er, at skabe en general forståelse for hvorfor Danish Crown eksisterer, og hvad de gerne vil opnå. Det er Danish Crowns måde at vise omverdenen, hvorfor verden har brug for dem, samt et ønske om at blive opfattet som havende en positiv indvirkning på klima og verden.

Autokommunikation

Danish Crown kommunikerer til omverdenen, at de er en bæredygtig kødproducent via et eksternt medie. Koncernens selvscenesættelse kan henvises til autokommunikation. Autokommunikation omhandler kommunikation rettet til afsenderen selv, men kommunikeres via omverdenen til et eksternt medie med en selvbekræftende funktion (Mikkelsen, 2019:22). Fænomenet er et kommunikationsværktøj der viser, at Danish Crown kommunikerer med omverdenen, men samtidig taler til sig selv. En måde, hvorpå koncernen fremstiller eller iscenesætter sig selv til omverdenen for, at stimulere sin selvfølelse, og bekræfte sit ideale selvbillede (ibid.:23).

Ifølge Tom Nervil (2011) har Danish Crown fokus på autokommunikation, og kommunikationsdirektør Anne Villemoes fra Danish Crown fortæller følgende om autokommunikationen som et indsatsområde:

”Det handler ikke så meget om deres egen (medarbejdernes red.) vurdering af virksomheden, men offentlighedens. Man vil gerne være stolt af sit arbejde og sin arbejdsplads. Derfor skal de læse positive historier om Danish Crown i regionalavisen.” (ibid.) ([google bøger](#) Tom Nervil 2011)

Autokommunikation som kommunikationsform anvendes, når Danish Crown gerne vil fremstille eller selvrealisere sig til omverdenen via deres digitale medier (ibid.). Kødproducenten gør brug af dette kommunikationsværktøj, for at få stimuleret sin selvforståelse af sin identitet med henblik på, at få en bekræftelse fra omverdenen, samt et ”klap på skulderen” og en bekræftelse på sin egen storhed (Thøger Christensen, 2013). At præsentere for omverdenen, at man er bæredygtig i sin produktion og processer, kan skabe en selvfølelse af sin identitet og en bekræftelse på sit selvbillede (ibid.).

Ifølge Anne Villemoes, kommunikationsdirektør *”kan vi jo se af vores medieregistrering, at 33 procent af den positive mediedækning af Danish Crown oprindeligt kommer fra vores egne medier”* (Nervil, 2011). Når Danish Crown kommunikerer om bæredygtighed til omverdenen, i et eksternt medie, f.eks. på Facebook eller via reklamer, skaber det en positiv effekt af selvfølelse. Det giver Danish Crown en følelse af stolthed og skaber en stimuleret selvfølelse, fordi de synliggør deres eksistens til et eksternt publikum. Det eksterne publikum er ”mediet”. Mediet er her, hvor budskabet optræder (Thøger Christensen, 2013 :36).

Troen på, at Danish Crown kommunikerer noget relevant for andre, giver koncernen en følelse af prestige og autoritet (Mikkelsen, 2019:22). Selvfølelsen spiller en væsentlig rolle for

identitetsdannelsen og for bekræftelsen af selvet. Identiteten er således en social konstruktion som en person konstruerer ved, at fremvise et billede af sig selv for, at få de andres accept og bekræftelse (ibid.). Danish Crown har selv kontureret sin identitet, og når identiteten er social kontureret har koncernen konstant behov for en bekræftelse og godkendelse af andre for, at få social eksistens. Den tyske sociolog Zygmunt Bauman forskede i selvet. Hans forskningen peger på, at "selvet", den social kontureret identitet, som en person selv konturerer, har brug for andres opmærksomhed og bekræftelse for, at få bekræftet sin sociale eksistensgrundlag. Danish Crown har brug for, at selvbekræftelse og vedligeholdelse af sin identitet med andre og er afhængig af, at få andres feedback og accept. Danish Crown har brug for bekræftelse fra sine omgivelser for, at få bekræftet sin identitet eller ideale rolle i verden (Thøger Christensen, 2013:37). Koncernen opnår selvbekræftelse af selvet, når de kommunikerer i et eksternt medie, hvor de er genstand for et publikums opmærksomhed og interesse. Virksomhedens digitale medier er "magi" for koncernen, fordi det er her de har mulighed for, at forføre sig selv til at tro, at de er betydningsfulde i andres øjne (Mikkelsen, 2019:24).

Danish Crown skaber et billede af deres virksomhed, når autokommunikation anvendes som et strategisk kommunikationsværktøj. De formidler sin CSR-identitet som et middel til, at konstruere og bekræfte over for sig selv og verden, at de er en virksomhed der påtager sig etisk og socialt ansvarlig adfærd. Når virksomheden erklærer offentlige detaljer som, vision, bekymringer, udfordringer, resultater osv., bekræfter de overfor sig selv, at de gør det godt (tager hensyn til verdens udfordringer) og de kan med glæde give sig selv et "klap på skulderen". De viser omverdenen, at de forpligter sig til CSR-initiativer via datadrevet og solid kommunikation, og dermed fortæller verden, hvilke virksomhedsborgere de er, når de arbejder målrettet med bæredygtighed. Koncernen "overfører" en meddelelse til modtageren via et eksternt medie for, at gøre, indtryk, overtale og forklare fællesskabet, hvorfor verden har brug for Danish Crown og dets arbejde med bæredygtighed. Når Danish Crown kommunikerer sine strategiske bæredygtighedsplaner, kan det ses som ideale selvbilleder som virksomheden spejler og vurderer sig selv i (Thøger Christensen, 2004:16). Ved at opstille *strategiske visioner*, fortæller virksomhedens beslutningstagere eksempelvis sig selv og hinanden, hvorledes virksomheden burde se ud. Denne form for kommunikation er afgørende for virksomhedens selvopfattelse og funktionsmåde (ibid.). Dette kan bakkes op af Hatch og Schultz (2009), der påpeger, at sammenhængen mellem vision og kultur lukker det gap, der er mellem ledelse og medarbejdere i koncernen. Dette motiveres af vigtigheden af, at ledelsens holder

på det, som de lover over for deres medarbejdere, så medarbejdere kan afspejle sig i interne værdier, holdninger og grundlæggende antagelser.

Image - forbrugernes syn på Danish Crown

I tidligere afsnit blev der beskrevet, hvordan Danish Crown præsenterer sig selv som en bæredygtig kødproducent. I dette afsnit vil jeg analysere forbrugernes billede og forventninger til virksomheden. Ifølge Hatch & Schultz (2009) er Corporate Image et centralt element i VKI-modellen, da imagedelen er med til at skabe et vellykket og stærkt Corporate Brand (Hatch & Schultz, 2009:32).

I dette afsnit inddeles analysen i selekterede tematikker, der er gennemgående hos forbrugernes udtagelser. For at kunne forstå forbrugernes opfattelse af Danish Crown og deres omstilling af bæredygtighed, vil jeg gennemgå en analyse af forbrugernes billede af og forventninger til Danish Crown. Den grundlæggende begrundelse til at jeg ønsker, at belyse denne problematik er for, at se om forbrugerne opfatter Danish Crown på samme måde, som de fremstiller sig selv.

Opfattelse

I interviewet indleder Micheal, der er forbruger af Danish Crown, med at fortælle, at han godt kan lide kvaliteten af Danish Crowns kød, og at det er årsagen til, at han køber deres produkter. Micheal **kendetegner** Danish Crowns produkter ved kvaliteten og for bæredygtighed: ”*Jeg kan lide kvaliteten af deres kød*” (..) *Jeg køber også deres produkter, fordi de går meget op i bæredygtighed, og det kan jeg personligt godt lide*” (Bilag 1). Som forbruger af kød, er Michael klar over, at hans forbrug har en generel påvirkning på klimaet. Kødproduktion er, som tidligere nævnt, ofte karakteriseret som minus effekt på klimaet. Forbrugere som Michael, bliver ofte bekendte med deres klimatunge spisevaner, hvorfor Michael ifølge ham selv, gerne vil købe kødprodukter fra virksomheder, der går op i bæredygtighed. Eksempelvis hos Danish Crown, som han selv siger det.

Michael kendetegner Danish Crowns kødproduktion med dens kvalitet og bæredygtighed – hvorfor Michael er en forbruger af Danish Crowns produkter. Han *opfatter* koncernen som: ”*Danish Crown er nok den eneste kødproducent, jeg har stødt på der afgiver signaler om, at de er bæredygtige. (..)*”. Ifølge Michael, giver ovenstående citat genklang på, at Danish Crown kendetegnes som bæredygtig kødproducent. ”*Danish Crown forbindes stærkt med svinekød, og jeg forbinder dem som en stor virksomhed, der gerne vil være innovative og som udadtil virker professionelle. Jeg synes de*

gør det godt, fordi der endelig er en virksomhed, der tager ansvar for deres produktion." (ibid.). At Michael kendetegner Danish Crown som en innovativ og professionel virksomhed, der tager et ansvar, er et fænomen, der kan forbindes med Danish Crowns initiativer på klimaneutralisering af deres kødproduktion og deres fremstilling af dem selv, som en bæredygtig virksomhed. Michael nævner, at Danish Crown er en stor innovativ virksomhed, og dette kan mere eller mindre sættes lig med, at Danish Crown erkender sig selv, som en af verdens største kødproducenter, samt at deres vision er, at de vil være klimaneutrale inden for deres kødproduktion.

Michael kendetegner bæredygtighed ved FN's verdensmål: *"Jeg blevet mere opmærksom på hvad bæredygtighed er, FN's verdensmål"*. Nogle af effekterne ved frigivelsen af FN's verdensmål, har været at skabe opmærksomhed og viden omkring udfordringerne i jordkloden gennem 14 verdensmål. Michael nævner i citatet, at han er blevet mere opmærksom på, hvad bæredygtighed er og forbinder desuden bæredygtighed med FN's verdensmål. Citatet udleder, at forbrugerne hos Danish Crown indestår med viden omkring klimaudfordringerne gennem deres forståelse af verdensmålene. Det betyder i bund og grund, at forbrugerne i deres bevidsthed kan identificere bæredygtig fødevarer såfremt det kan ses på emballagen.

Sandra **kendetegner** Danish Crown produkter ved bæredygtighed: *"Jeg køber primært Danish Crown produkter, fordi jeg ved de går ind for bæredygtighed, og det betyder meget for mig. Det gør det jeg, fordi jeg ved, at de producerer deres kød på en bæredygtig måde."* (bilag 2).

I en artikel fra DR vil regeringen lancere et statskontrolleret klimamærke i stil med økomærket, der skal gøre det nemmere for danskere at se hvilke varer der er klimavenlige. Dette sker i takt med, at danskerne gerne vil spise mere klimavenligt (Trøiborg, 2022). Sandra, der ligesom mange andre danskere, vil gerne købe fødevarerprodukter, der er bæredygtigt fremstillet og klimavenlig. Det giver Sandra udtryk for i ovenstående citat, hvor hun fortæller, at hun går ind for bæredygtighed, herunder også bæredygtigt produceret kød på en bæredygtig måde. I sit udsagn forbinder Sandra dette med Danish Crowns produkter, og derfor **kendetegner** Sandra koncernen ved sin bæredygtig fremstilling af kødprodukter. Sandra **opfatter** også koncernen med deres produktkvalitet, og for virksomhedens brand. *"Virksomhed som går op i høj kvalitet og samtidig med, at de er bæredygtige. Jeg kender til Danish Crown pga. deres navn. De har et navn som er let at huske og fanger ens opmærksomhed"*. Udover bæredygtighed, **opfatter** Sandra også koncernen for den høje kvalitet, der følger med deres

produkter. Sandra har et *positivt* billede af virksomheden, hvilket giver Danish Crown et stærkere corporate brand. Ifølge Hatch & Schultz (2009) er det vigtigt, at der er sammenhæng mellem virksomhedens strategiske vision og image blandt interessenterne, da det skaber større samhørighed (Hatch & Schultz, 2009:32).

Danielle **kendetegner** Danish Crown ved bæredygtighed, kvalitet og god pris: *"Personligt så synes jeg deres plantebaseret produkter er rigtig gode, fordi de smager godt og man kan godt smage den gode kvalitet. Prisen er også god."* (bilag 3). Ligesom Sandra, kendetegner Danielle også koncernen ved dens bæredygtighed og kvalitet. For forbrugere, som Danielle, er bæredygtighed også ensbetydende med, at kvaliteten og prisen spiller, samtidigt med, at andre aspekter af bæredygtighed, såsom klimavenlig produktion også gøre sig gældende. Danielle, der er en forbruger af Danish Crowns produkter, har derfor et image af koncernen i retningen af, høj kvalitet, pris og bæredygtig produktion. Hun **opfatter** også koncernen som ansvarlige virksomhedsborgere, der går op i dyrevelfærd. *"(..) Det viser bare, hvor meget ansvar de er villige til at tage, både for dyrene og for os mennesker, som skal spise kødet efter."* Mindst et af FN's verdensmål for bæredygtighed omhandler dyrenes liv. På landområdet, hvor Danish Crown har sin kilde til produktion, er det vigtigt for koncernen, at dyrevelfærdet er i orden. Selvom den almindelige forbruger ikke er tilstede i landbrugsområdet, har koncernen alligevel formået, at skabe indsigt for forbrugere som Danielle på det gode dyrevelfærd og den ansvarlighed de tager i forbindelse med deres kødproduktion. Danielle **opfatter** bæredygtighed med dyrevelfærd og fødevarer sikkerhed: *"Bæredygtighed for mig er dyrevelfærd og at vi skal passe godt på miljøet og klimaet, og selvfølgelig også menneskerne. (...) Det er vigtigt, at dyrene bliver behandlet godt, og ikke bliver forgiftet med alle mulige stoffer, som er skadelige for os mennesker"* (bilag 3). Igen forbinder Danielle koncernen med bæredygtighed og dyrevelfærd. For forbrugere som Danielle er det kritisk, at fødevarer sikkerheden er i orden. Som Danish Crown udtrykker, går koncernen op i sikkerheden for produktionen. Dette gælder for alle, både for produktionsarbejdende, herunder landmænd, men også for de mennesker, der bruger deres produkter.

Søren **kendetegner** Danish Crowns produkter ved økologi og miljøhensyn: *"Jeg køber deres vare, fordi de har økologiske grise, som betyder at de har fokus på miljø og dyrevelfærd. De tænker på miljøet, når de forsøger at producere deres kød på en bedst mulig måde"* (bilag 4). Søren mener, at Danish Crown producerer vare fra økologiske grise, og forbinder dette med et fokus på miljø og

dyrevelfærd. Som mange andre der går op i at købe økologiske vareprodukter, er Søren, som forbruger, *positiv* overfor, at Danish Crown lever op til de forventninger, der er til produktionen af gris. De økologiske grise og et stort fokus på miljø og dyrevelfærd, er faktorer som koncernen gerne vil kendetegnes ved. Søren **kendetegner** bæredygtighed ved dyrevelfærd og økologi: ”Jeg er glad for, at deres dyr på markerne lever godt med grønt græs, og ikke er indespærret eller lever i et ”fængsel” – jeg får personligt en god følelse af jeg gør noget godt for miljøet, når jeg køber deres produkter”. Endnu engang kendetegner forbrugerne kødproduktionen hos Danish Crowns som værende økologisk og bæredygtighed. For forbrugere, som Søren og Danielle, er det vigtigt, at dyrevelfærdet er i orden samt, at dyrene har levet godt på markerne med grønt græs. Når Søren skal få følelsen af, at gøre noget bedre for miljøet, vælger han hellere Danish Crown, hvis det giver ham den gode følelse. Dette, fordi Søren *opfatter* koncernen for sin bæredygtighed.

Delkonklusion

Informanterne i min undersøgelse viser at Danish Crown opfattes som bæredygtige, da de hævder, at koncernen producerer deres kød på en bæredygtig måde. De kendetegner virksomheden som en social ansvarlig virksomhed, da de påtager sig etisk ansvar over for de miljømæssige udfordringer, som verden står overfor. Forbrugerne har et positivt perspektiv på Danish Crown, da virksomheden ønsker, at reducere deres klimaaftryk fra deres kødproduktion, og har en vision om at være klimaneutrale i 2050. Informanterne er enige om, at slagting af dyr ikke er bæredygtigt, men det at koncernen påtager sig et etisk ansvar overfor klimaforandringerne, giver dem en positiv opfattelse, hvilket er tilstrækkeligt for forbrugerne. Genrealt ser jeg en tendens hos forbrugerne i, at de er villige til, at betale mere for kød, der er produceret under gode vilkår og går primært efter grønne mærkater, når de handler kød i supermarkeder. Forbrugerne er tilfredse med Danish Crown og deres bæredygtige produkter, fordi de mener, at de leverer bæredygtigt fødevarer i høj kvalitet. Virksomheden fremstår troværdige hos forbrugerne, hvilket er et positivt udtryk for virksomhedens identitet. Når virksomhedens identitet fremstår som værende troværdig hos forbrugeren, skabes der sammenhæng mellem virksomhedens *strategiske vision* og *image*.

Danish Crowns corporate branding vellykkes, og virksomhedens ønskede image, dvs. det som Danish Crown ønsker at være, udtrykkes som de ønsker (kommunikationsforum.dk, u.å.). At forbrugerne danner et positivt billede af koncernen medvirker til, at koncernen bevarer en fornuftig positionering i forhold til konkurrenterne (ibid.). Virksomheden vil opnå succes, når kunder og forbrugere

foretrækker deres produkter og ydelser fremfor konkurrenterne. Dette, fordi brandtilliden opstår hos forbrugeren. Hvis virksomheden udstråler overbevisninger om sikkerhed, ærlighed og pålidelig om deres brands til forbrugerne, vil brandtilliden blive genereret efterfølgende (Upamannyu et.al., 2015:4). Når forbrugeren har tillid til Danish Crown, skabes der et intenst bånd mellem forbrugeren og koncernen, hvilket styrker og fastholder relationen (ibid.). Ifølge Hatch og Schultz (2009) er det også vigtig, at der er sammenhæng mellem vision og image, fordi som koncernen selv fremlægger det, lover de at halvere deres klimaaftrykket i 2030 og være helt klimaneutrale i 2050. Det vigtigt, at de holder på deres løfter, fordi interessenterne tror på virksomheden og deres vision om markedspotentiale. Hvis ikke de holder deres løfter, skaber det mistillid, og mistillid er ikke godt for virksomhedens omdømme (Hatch & Schultz, 2009:34).

Kritisk refleksion

Informanterne i min undersøgelse er positive omkring Danish Crown og deres kommunikation om bæredygtighed, men andre undersøgelser fremhæver det modsatte. Et studie fra LaDS 2018 har gennemført en undersøgelse blandt sine medlemmer på Danish Crowns markedsføring af OUA-kød. Undersøgelsen viser, at medlemmerne er utilfredse med Danish Crowns markedsføring i forhold til om, hvorvidt alt dansk svinekød er frit for antibiotika. Hele 94 pct. af danske svineproducenter mener, at koncernen ikke kommunikerer klart, og miskrediterer derfor sine ejere samt sætter de andre svineproducenter i dårligt lys. Medlemmerne er bekymret for, at forbrugerne tror, at der er noget svinekød, der er bedre end andet, og at der er antibiotika i noget af det danske svinekød (Aarestrup, 2018). Andre undersøgelser viser, at slagterikoncernen anklaget for greenwashing i år 2021 og 2022 pga. deres vildledende klimakommunikation omkring deres ”klimakontrolleret gris kampagne”.

Deres markedsføring er blevet kritiseret for, at anvende fritstående udsagn som ”klimavenlig” og ”klimakontrolleret”, når de er med til, at bidrage til klimaforandringerne. Flere grønne organisationer som Greenpeace mener, at koncernens kommunikation om klimaet vildleder forbrugerne ved, at få dem til at tro, at noget svinekød belaster klimaet mindre end andet svinekød (csr.dk, 2021). Danmarkspanel gennemførte i 2021 en opinionsundersøgelse af Danish Crowns klimakommunikation. Studiet gennemførte tre undersøgelser om tre forskellige reklamer af fødevarereproducenten. Undersøgelsen fremhæver, at 45,2% er enige i, at koncernen markedsføring giver indtryk af, at DC er klimavenlig (Greenpeace, 2021:4). Deltagerne besvarer med 40,1%, at koncernens markedsføringen giver indtryk af, at dansk gris fra klimakontrollerede gårde har en

positiv påvirkning på klimaet og 48,7% har svaret, at markedsføringen giver indtryk af, at dansk gris fra klimakontrollerede gårde, klimamæssigt er blandt de absolut bedste tilsvarende svinekødsprodukter. Derudover mener 49,2%, at markedsføringen giver indtryk af, at dansk gris fra klimakontrollerede gårde er skånsomt for klimaet (ibdi.). Min kritiske refleksion fremhæver en forskel på min undersøgelse, kontra de nærværende undersøgelser nævnt i afsnittet. Til sammenligning leder min undersøgelse ud i positive reaktioner fra forbrugerne, hvorimod de nærværende undersøgelser leder ud i en stærk og målrettet (og fagligt) kritik af slagterikoncernen.

Min argumentation for forskellene som værende normale er, at min undersøgelse afgrænser sig til almindelige danske forbrugere i et kommunikationsvidenskabsperspektiv. De øvrige undersøgelser er gennemført af professionelle eksperter, der med hver sin faglighed har andre ”briller på”, og som belyser, sikkerhedsproblematikker, konkurrence- og markedsproblematikker samt juridiske problemstillinger med store forskelle fra mit fagområde.

Bæredygtighed ud fra CSR-teori

Den grundlæggende årsag til, at jeg anvender CSR-teorien til at belyse mit problemfelt er visse ligheder mellem CSR og bæredygtighed. Mens CSR handler om at udvise ansvarlighed til det omgivende samfund, så handler bæredygtighed om netop det, at kunne tage ansvar for de problematikker, der findes ude i samfundet (Danskerhverv.dk, u.å). I en forretningssammenhæng kommunikerer Danish Crown i sin CSR-rapporter om det, at kunne skabe positiv værdi for miljø og mennesker samtidigt med, at koncernen kan få en økonomisk gevinst ud af det. I forhold til mit problemfelt er det derfor relevant, at kigge nærmere på Carrolls CSR-pyramide i sammenhæng med, hvordan Danish Crown kommunikerer sin bæredygtighed via deres CSR-rapporter, og hvorfor.

Carrolls CSR-pyramide (2016) hjælper med at skabe en forståelse for, hvordan Danish Crown kommunikerer og rapporterer om sit CSR-arbejde med udgangspunkt i, at informere deres interessenter om deres CSR-politik i sammenhæng med bæredygtighed. Relevante citater fra CSR-rapporterne udplukkes til at analysere i sammenhæng med CSR-pyramiden.

For at kunne forstå, hvordan Danish Crown kommunikerer om bæredygtighed via CSR-rapporten, anvender jeg Lasswell's model, som er en af de klassiske kommunikationstilgange.

Kommunikationsmodellen er en model, som er baseret på en beskedtransmission, der tager afsæt i afsender, overførsel og modtager (Zalewska, 2015:625).



Denne model er envejsoverførsel, hvor processen behandles som overbevisende, fordi afsenderens mål er at fremkalde et specifikt resultat i form af enten at styrke eller ændre den eksisterende holdning eller dannelse af en helt ny modtagers holdning (ibid.).

CSR Rapporten er koncernens kommunikationskanal til virksomhedens interessenter. Det er en sammenfattende rapport der indeholder økonomisk, miljømæssig og social indvirkning på den samlede indvirkning på samfundet.

Ifølge Liselotte fra Danish Crown (Director of Sustainable & innovation – Bilag 5), henvises CSR-rapporterne primært kommunikeret til virksomhedens kunder (Retailkæder), samarbejdspartnere og fødevarevirksomheder inden for samme branche. ” *primært er vores kunder B2B kunder, store retailer, hele verden, store produktionsvirksomheder i hele verden, og de har rigtig mange spørgsmål til bæredygtighed. Der ser vi en meget stor interesse i bæredygtighed og der kommer mange detaljeret spørgsmål* ” (bilag 5). Ifølge Liselotte er det primært kunderne der er interesseret i CSR-politikkerne og rapporterne. ” *De fleste vil gerne specifikt se produktet, hvor de er produceret, hvordan er de produceret, hvad er der af klimaaftryk på det, hvordan er dyrevelfærden.* ” (Bilag 5).

Nedenstående viser et overblik over de tre dimensioner Carroll (2016) refererer til, når virksomheder ønsker at gennemføre bæredygtig udvikling. Danish Crowns kommunikation af bæredygtighed kan analyseres ud fra Carrolls CSR-pyramide.

CSR-pyramide

Økonomisk ansvarlighed:

Slagterikoncernen kommunikerer, at de stræber efter at leve op til et samfundsansvar i hele koncernen gennem en profitabel og bæredygtig forretningsdrift, og ved at integrere sociale, miljømæssige og etiske overvejelser i deres produktion og processer (CSR-politik, 2017:2).

Carroll (2016) placerer det økonomiske ansvar som pyramidens base, fordi det er et grundlæggende krav i erhvervslivet. En sund og bæredygtig forretning opnås, når virksomheder først og fremmest kan skabe profit dvs. "overskud" i virksomheden. Uden overskud vil virksomheder ikke være i stand til at opretholde sig selv, og den eneste måde, det er muligt, er ved at være rentabel (producere varer og tjenester) og i stand til at tilskynde ejere eller aktionærer til at investere og have tilstrækkelige ressourcer til at fortsætte driften (Carrolls, 2016:3).

For at Danish Crown kan stræbe efter at skabe overskud, adlyde loven, engagere sig i etisk praksis og være en god virksomhedsborger, kræver det først og fremmest et økonomisk ansvar over for interne og eksterne interessenter. For at bibeholde forholdet til aktionærerne, investorer og medarbejder, kræver det, at der skabes overskud i koncernen, så der kan betales løn og give et rimeligt afkast til aktionærerne og investorerne, for ellers mister de både dem og medarbejderne, og det vil påvirke hele koncernens forretning negativt.

Danish Crown **kommunikerer** i sin seneste årsrapport om, hvordan de er *profitabel* og tager økonomisk ansvar i hele værdikæden. I årsrapporten fremhæver koncernen deres globale omsætning, og hvordan de har nået at skabe en stærkere og mere fokuseret virksomhed, der har forbedret økonomien på bundlinjen (Årsrapport, 2020/21:6-7).

"Vi har styrket vores konkurrenceevne, befæstet vores position som en af de førende fødevarer virksomheder i Europa og kan levere en konkurrencedygtig afregning til vores andelsejere" (årsrapport, 2020:8).

"Danish Crown i fremtiden skal tjene flere penge, end vi gør i dag, til glæde og gavn for ejerne. Derfor vil vi have et stærkere, mere profitabelt og fokuseret selskab" (ibid.:7).

I ovenstående citat formidler Danish Crown, at de har styrket deres konkurrenceevne på markedet og er en af de førende kødproducenter inden for bæredygtighed. Herudover fremhæver koncernen, at de har opnået økonomiske fordele, og kan tilskynde sine ejere med et økonomisk overskud. Ud fra Carrolls perspektiv på økonomisk ansvar er Danish Crown i stand til at opretholde sig selv, og påtage socialt ansvar over for det samfund, der tillod dem, at blive oprettet og fastholdt (Carrolls. 2016:3).

Ud fra et kritisk perspektiv, ville Danish Crown ikke kunne befæste sin position på marked og levere et rimelig afkast til sine andelsejere, hvis samfundet ikke tillod koncernen, at blive oprettet og fastholdt til at starte med. Koncernen ville ikke have været en rentabel virksomhed, som ville gavne samfundet langsigtet, da virksomhedernes bidrag til velstand ikke kunne udvikle sig. Danish Crown ville ikke kunne bidrage med en økonomisk velstand i samfundet, og aktionærer og samtlige investorer ville ikke investere i virksomheden, da virksomheden ikke vil være attraktiv på marked og ikke være i stand til at skabe ”overskud” til sine ejere.

Den socialistiske arbejdsavis i 2014 ” *Visionsløs revolverledelse eller simpel jagt på profit?*”, at koncernen gennem de seneste 10 år, har haft milliardoverskud ved alle sine årsregnskaber, men garanterer samtidigt ingen for jobs eller lønindskud overfor sine medarbejdere. Derimod investerer koncernen i stedet i produktionsforbedringer (Simonsen, 2014). En del af Carrolls økonomiske ansvar er, at betale sine medarbejdere, når der skabes profit. Et kritisk perspektiv på dette er, at koncernen ikke opfylder den økonomiske bundlinje, når der ikke tages højde medarbejders løn. En artikel fra Avisen Danmark (2021) ”*Pengeregn fra Danish Crown afblæser krise i svineproduktionen*” fremhæver b.l.a., at Danish Crowns svinepriser er faldet drastisk det seneste år, hvilket betyder at deres ”overskud” til deres andelsejere er reduceret. (Bertelsen, 2021). Når koncernen ikke skaber det forventede overskud, som ejerne forventer, glæder og gavner de ikke ejerne, og derfor kan de få et svagere og mindre profitabel fokuseret selskab, som skaber mindre tiltro blandt andelsejerne (Carroll, 2016).

Erik (2018/19) fremlægger i årsrapporten, at Danish Crown ønsker, at ”*tjene flere penge og glæde deres ejere, samt styrke deres tiltro til deres andelsejere*”. Ifølge Carrolls (2016) økonomiske base i pyramiden, er det vigtigt, at virksomheder har økonomisk ansvar over for ejere eller aktionærer, som kræver en omhyggelig afvejning mellem kortsigtet og langsigtet rentabilitet (ibid.,5). Årsagen til, at aktionæerne og ejerne i virksomheden forventer og kræver et rimeligt afkast af virksomhedens

investeringer er på grund af, at de investerer økonomisk i virksomheden, så virksomheden kan fastholdes. På baggrund af det, har Danish Crown et ansvar for, at være rentabel. Det er væsentligt at Danish Crown tjener penge, fordi uden profit vil virksomheden ikke kunne opfylde de tre andre niveauer i pyramiden i forhold til, at opfylde alle love og regler, såvel som aktionærernes krav (Toolshero.com, 2020). Der er dog også nogle udfordringer, når virksomheder skal opfylde de tre andre komponenter juridiske, etiske og filantropiske. Der kan ifølge Carroll opstå spændinger og afvejninger, når virksomheder skal bruge ressourcer eller udgifter til de juridiske, etiske og filantropiske forpligtelser, som kan være i modstrid mod deres ansvar over for deres aktionærer, da det kan forringe rentabiliteten. Efterhånden som virksomheder bruger ressourcer på disse ansvarsområder, der ser ud til at være i andre interessenters primære interesser, opstår der en udfordring med, at skære hjørner eller finde de bedste langsigtede fordele (Carrolls, 2016: 5-6).

Når Danish Crown *kommunikerer*, at de stræber efter at skabe overskud, påvirker det aktionærer og medarbejdere mest, fordi, hvis koncernen ikke er økonomisk levedygtig, vil begge grupper blive betydelig berørt (Carrolls, 2016:6). Ifølge Carroll (2016) er overskud nødvendigt for både at belønne investor/ejere, og også for forretningsvækst, når overskuddet geninvesteres i virksomheden. I nutidens konkurrencedygtige globale forretningsmiljø, er økonomisk ydeevne og bæredygtighed blevet presserende emner. De virksomheder, der ikke har succes på deres økonomiske eller finansielle område, går konkurs, og ethvert andet ansvar, der måtte påhvile dem, bliver omstridte overvejelser. Derfor er det økonomiske ansvar et basiskrav, der skal opfyldes i en konkurrencepræget erhvervsverden (Carrolls, 2016:3). I sin oprindelse betragter samfundet erhvervsorganisationer som institutioner, der vil producere og sælge de varer og tjenester, som de har behov for. Virksomheder skaber overskud, når de tilføjer værdi, og ved at gøre dette, gavner de alle virksomhedens interessenter (Carrolls, 2016:3).

En artikel fra Landbrugsavisen (2019) ”*Danish Crowns eksport til Kina er 16 dobbelt*” fremhæver, at Danish Crown oplever stor stigning i deres eksport af grisekød fra 2.000 til 32.500 tons, hvilket har skabt økonomiske fordele for koncernen (Kold, 2019). Ligeledes påpeger erhvervsmediet AgriWatch (2021) ”*Danish Crown guldæg planlægger milliardvækst*” at koncernens mest profitable datterselskab Dat-Schaub har opnået et rekordregnskab og vil vokse med 50pct de kommende år. Deres omsætning har vokset til knap 5 mia.kr. og indtjeningen runder for første gang omkring 1mia.kr. (Attrup, 2021). Når Danish Crowns datterselskab øger indtjeningen og skaber profit,

påvirker det Danish Crowns rentabilitet positivt, fordi koncernen har en indflydelse over datterselskabet, som det ejer.

Effektiv Landsbrug skriver i sin artikel (2021) *"Danish Crown leverer nyt rekordresultat"*, at koncernen har passeret et overskud på 2.2 mia.kr., samt fastholdt sin konkurrenceevne trods Covid-19 pandemien. Koncernen betaler flere mio.kr. ind på andelsejerne ejerkonti, og skaber for "værdi" for sine ejere (Ipsen, 2021). Dette fortæller noget om Danish Crowns ønsker at skabe "fælles værdi" til ejerne, ved at øge indtjeningen, og skabe et stærkere og mere profitabelt og fokuseret selskab. En del af CSV-konceptet af Porter & Krammer indebærer, at man driver sin forretning for, at skabe fælles værdi således, at man skaber værdi for ens aktionærer samtidig med, at man skaber værdi for det samfund, man lever i (Rise, 2012). Der kan udledes, ifølge Porters perspektiv, at Danish Crown ønsker at påtage ansvarlighed ved, at tilføje værdi til både virksomheden og det omgivende samfund for, at kunne fungere ansvarlig, og det er at bidrage til samfundets problemstillinger, men samtidigt skaber fælles værdi i virksomheden såsom, at glæde og gavne deres andelsejere. Modsat Porter er Carrolls perspektiv på ansvarlighed er ved, at virksomheder bør være i stand til, at opretholde sig selv, og den eneste måde det er muligt, er ved at være rentabel og i stand til, at tilskynde ejere eller aktionærer til, at investere og have tilstrækkelige ressourcer til, at fortsætte driften (Carrolls, 2016:3).

Carrolls tilgang til CSR handler mere om, at virksomheden skal stræbe efter at påtage sig ansvar i samfundet, mens Porters tilgang til CSR er, at virksomheder kan skabe positiv værdi og styrke virksomheden, ved at tage samfundsmæssigt ansvar. Virksomheden kan bla. skabe merværdi med sine stakeholders, som Danish Crown ønsker at gøre med sine andelsejere. Elkington med sin teori om den tredobbelte bundlinje, mener derimod at ansvarlighed kan løfte virksomheden op (Kjeldsen 2020:15).

I årsrapporten introducerer erhvervslederen Jais Valeur af Danish Crown i afsnittet 'Vi stempler ind i fremtiden'. Han formidler:

*"vi har styrket vores konkurrenceevne, befæstet vores position som en af de førende fødevarer virksomheder i Europa og kan levere en konkurrencedygtig afregning til vores andesejere.
(..) vi har investeret et rekordbeløb på knap 2m mia.kr (..) til automatisering og teknologi i produktionen"*

I ovenstående citat *kommunikerer* der, at Danish Crown har investeret et økonomisk overskud til, at fremme deres teknologi og automatisering i deres produktion. De har positioneret sig i Europa og er blevet en førende fødevarevirksomhed på marked. Undersøgelser viser, at grønne investeringer, skaber økonomiske gevinster. I en artikel af Storgaard (2020) af erhvervsmediet for bæredygtig forretning (CSR.dk) ”*Bæredygtighed bliver en GIGA god forretning*” pointeres der, at bæredygtighed er en god forretning. Når virksomheder integrerer verdensmålene i sin virksomheds forretningsmodeller, skaber de konkrete forretningsmuligheder og stærke kompetencer, hvilket gør dem succesfulde på længere sigt (Storgaard, 2020). Nogle af de forretningsmæssige fordele der er ved, at investerer i sociale og miljømæssige mål er, at virksomheden får mulighed for at vinde en stor markedsandel hurtigt, og vil samtidigt blive attraktive samt styrke deres markedsposition, hvilket vil gøre det lettere for virksomheden at tiltrække nye medarbejdere (ibid.). I samme erhvervsmedie skriver forfatter Aastrup (2015) i sin artikel ”*Bæredygtighed er penge værd*”, at bæredygtighed er pengene værd. Artiklen påpeger, at økonomisk bæredygtighed kan lave rigtig god forretning baseret på et miljømæssig bæredygtigt grundlag (Aastrup, Micheal, 2015). I artiklen fremhæver Aastrup, at de økonomiske fordele der er ved bæredygtighed er, at virksomheder vil opleve økonomiske besparelser ved at genbruge sine ressourcer og opleve større produktværdi, da forbrugere efterspørger mere bæredygtige produkter (ibid.).

I en artikel ”*Grøn omstilling i øjenhøjde*” (2021) skriver Schleemann at det kan betale sig at investere i grøn omstilling, da det bidrager til økonomiske besparelser og styrket virksomhedsprofil, samt cirkulær økonomi (ibid.). Når Danish Crown styrker sin markedsposition ved at løse miljømæssige problemer, kan der udledes, at de øger deres markedsandele, da de leverer produkter forbrugerne efterspørger. Når Danish Crown investerer i nye teknologier og innovation til at fremme den bæredygtig udvikling, kan det refereres til Elkingtons dimension om ”profit” og ”miljø”. Ud fra Elkingtons profitdimension demonstrerer Danish Crown i deres CSR-rapport, at de bruger deres ”overskud” på at skabe mere værdi i deres produkter, ved at, udvikle nye innovative løsninger til bæredygtighed, investerer i nye teknologier, der kan fremme bæredygtigt landbrug og optimere deres ressourceanvendelse. Dette for at tage ansvar for samfundet og miljøet. Ifølge Elkington (planet) bestræber Danish Crown sig på, at gavne naturlige orden så meget som muligt og forsøger at minimere miljøbelastningen ved, at investerer sin profit på automatisering og teknologi i produktionen. Ligeledes, når koncernen investerer i livcyklusvurderinger for, at kunne beregne deres

produkters klimaaftryk til reducere af klimapåvirkningen, er det, ifølge Elkington, at tage hensyn til miljøpraksis (Onyali, 2014: 197). Koncernen har investeret i nye bæredygtige løsninger som livscyklusvurderinger for, at præsentere over for samfundet, at deres kød er bæredygtigt og kan blive mere bæredygtigt.

Kritisk synsvinkel

Fra en kritisk synsvinkel af Danish Crowns ”miljøhensyn”, kan der ifølge Greenpeace udledes, at koncernen bygger på en mangelfuld livscyklusvurdering af griseproduktionens klimaaftryk. Greenpeace kritiserer Danish Crown for at, skrive på sine kødpakkers emballage, at de siden 2005 har reduceret deres klimaaftryk med 25pct. og de ”skal videre”. Veggerby skriver i artiklen ”*Danish Crown anklages for greenwashing efter klimakampagne*” (2021), at Greenpeace mener, at det er problematisk at koncernen kalder deres kød klimakontrolleret og sætter en mærkningsordning på emballagen, der ligner en officiel ordning, og at produktet har en klimafordel til trods fra andre mærker (Veggerby, 2021). Greenpeace mener, at koncernen vildleder forbrugerne med deres klimakampagne om, at de tager ”miljøhensyn”, og prøver at fortælle forbrugerne, at deres kød er mere bæredygtigt i forhold til andres (ibid.). Ligeledes skriver CSR.dk i en artikel ”*Danish Crown stopper klimakampagne efter omfattende kritik*” (2021), at Danish Crown har valgt at stoppe de deres klimakampagne, efter flere supermarkeder har droppet deres mærke med ”klimakontrolleret gris”, fordi koncernen ikke kunne dokumentere konkret, hvorfor deres svinekød er ”mere klimavenligt” end andet svinekød (CSR.dk, 2021).

Danish Crown siger i et interview med erhvervsmediet Finans.dk, (2021) ”*Transparent er nøglen til en bæredygtig fremtid*” at de i Danish Crown er meget stolte over, at de går forrest i omstillingen af bæredygtige fødevarer og deres nye livscyklusmodel, der præsenterer fuld gennemsigtighed for deres klimaaftryk og hvor bæredygtigt deres kød er (Finans.dk, 2021). Danish Crown kommunikerer, at de påtager miljøhensyn og tager ansvar for den globale klimapåvirkning, men flere digitale erhvervsmedier fremhæver, at koncernen vildleder forbrugerne med deres klimakommunikation, og ikke kan dokumentere for deres miljødata, som koncernen ellers er meget stolte af, at præsentere til omverdenen. Dette sætter mig i en kritisk refleksion om, hvis Danish Crown er miljøbevidste, som de siger de er, tager de miljøhensyn, for at løse de samfundsmæssige udfordringer verden står over for (planet)? og tager de (etisk ansvar), som Carroll mener virksomheder bør gøre?

” Forbrugerne efterspørger i stigende grad måltidsløsninger, som kan gøre hverdagen nemmere. Også salget af plantebaseret fødevarer er kraftigt stigende (...) ” (årsrapport, 2020:11).

De grundlæggende årsager til at Danish Crown **kommunikerer**, at de stræber efter, at dække forbrugernes behov og efterspørgsel for mere bæredygtige fødevarer er pga. undersøgelser har vist sig, at viser at den vestlige verden efterspørger mere plantebaseret måltider. En undersøgelse fra Aarhus Universitet 2021, viser at knap 30 procent af forbrugerne angiver, at de har reduceret eller stoppet deres kødforbrug. Rapporten viser at grunden til, at forbrugerne undlader at spise kød, er pga. hensynet til, miljø, klima, sundhed og dyrevelfærd. Forbrugerne foretrækker de mørkegrønne, grøntsager, nødder, ærter, bønner og linser som valgte fødevarer (Mindre kød i kosten, 2021:4). København Universitet har også lavet en undersøgelse i 2021 om danskernes reducere af kødforbruget: *”Danskerne har nedsat kødforbruget – men vi halter efter de andre europæere”*. Perez-Cueto, Armando, lektor i design og forbrugeradfærd, som har ledet undersøgelsen viser, at danskerne har fået mere smag for plantebaseret mad og mindre kødindtag (Ku.dk). Danskerne spiser 37 procent mindre kød end året før (2020), som resulterer i, at danskerne ønsker, at gøre en forskel i den klimakrise vi står overfor (Ibid.). En undersøgelse fra Coop og Vegetarisk forening *”Svinekød skal være dansk og med god dyrevelfærd”* 2021 viser, at danskerne ønsker reducere i deres kødforbrug på grund af klimaforandringerne. Danskerne ønsker at følge og forbedre den bæredygtige udvikling samt hjælpe med, at forbedre klimakrisen. Ernæringsfokus har lavet en undersøgelse i 2016 om, hvad forbrugerne vægter højest ved valg af svinekød. Analysen viser, at danskerne prioriterer, dyrevelfærd, sundhed, friskhed og økologi, samt pris (Landbrug & Fødevarer, 2016).

Delkonklusion

Når Danish Crown accepterer og fremmer CSR-sagen om forudsætningen for en økonomisk sund og bæredygtig virksomhed, påtager de sig ud fra Carrolls pyramide et økonomisk ansvar i erhvervslivet. Danish Crown opnår konkurrencefordele, når de skiller sig ud fra andre fødevareproduktioner, og når de arbejder med bæredygtighed (Carroll, 2016:6). Imens de tjener penge på almindelige markedsvilkår, skaber de samtidig en positiv social forandring for samfundet, når de minimerer deres klimaaftryk fra deres kød og bidrager med at reducere klimaforandringerne. Carrolls økonomiske bundlinje er med til, at understrege, at Danish Crown er en velfungerende og gavnlig virksomhed over for interessenterne. Der kan også konkluderes, at koncernen følger CSV konceptet om, at skabe fælles værdi, når de ønsker at tjene flere penge til gavn og glæde til deres andelsejere. Samtidig

kommunikere koncernen, at de bruger deres overskud på nye bæredygtige løsninger, som skal minimere klimapåvirkningen.

Juridisk ansvarlighed:

Næste niveau i pyramiden omhandler Danish Crowns juridiske ansvar. Det juridiske ansvar handler om, at adlyde loven og overholde regler, der repræsenterer de ”kodificeret etik” fra samfundets forventninger. Danish Crown kommunikerer om bæredygtighed ud fra en lang række retningslinjer, som EU-organisationen har sat en fælles ramme for. Ifølge Carroll (2016) bør virksomheder overholde forskellige, føderale, statslige og lokale bestemmelser, udføre forventninger der er i overensstemmelse fra regeringen og loven, opføre sig som lovydige virksomhedsborgere og opfylde alle juridiske forpligtelser over for samfundets interessenter (Carrolls, 2016:3). I Danish Crowns CSR-politik skriver erhvervslederen Jais:

(...) sikrer overholdelse af Årsregnskabsloven § 99 a og b. Alle indsatser udformes i overensstemmelse med FN's Global Compact principper (...)

Ifølge Carroll (2016) forventes Danish Crown at overholde bestemte regler, som loven har fastlagt. Virksomheden forventes at adlyde loven og overholde reglerne, fordi love og regler er samfundets kodificering af de grundlæggende spilleregler, som erhvervslivet skal fungere efter i et civilsamfund (Carrolls, 2016:4). Danish Crown **kommunikerer** i rapporten, at de adlyder loven og overholder de juridiske forpligtelser ved at understrege, at de overholder årsregnskabsloven § 99 a og b. Når Danish Crown **formidler**, at de sikrer at de overholder loven, henvises der til årsregnskabslovens redegørelse for samfundsansvar. Eftersom koncernen er en af de største kødproducenter i Danmark, forpligter virksomheden sig til, at redegøre for deres arbejde med samfundsansvar. Det er frivilligt for virksomheder, at udarbejde politikker for samfundsansvar, men når koncernen frivilligt tilslutter sig Global Compact, forpligter de sig til, at følge lovkravene i årsregnskabsloven, som betyder, at koncernen har pligt til, at offentliggøre en redegørelse for samfundsansvar.

Ifølge Erhvervsstyrelsen er der et krav om, at redegøre for samfundsansvar. Danske virksomheder skal i forbindelse med deres årsrapport redegøre for virksomhedens arbejde med samfundsansvar, og skal følge årsregnskabslovens § 99 a (erhvervsstyrelsen, 2021). Dette betyder, at Danish Crown har en pligt til at offentliggøre en redegørelse for deres samfundsansvar, og i den forbindelse udstille en række oplysninger, f.eks. rapportering af miljødata. Koncernen adlyder loven og overholder de

lovpligtige regler, når de hvert år rapportere om deres arbejde med bæredygtighed gennem deres årsrapport. Koncernen *rapporterer* og *kommunikerer* deres arbejde med bæredygtighed i deres årsrapport ”*Vi viser vejen mod bæredygtige fødevarer*”. Den årlige CSR-rapport viser, hvordan koncernen rapporterer relevante resultater af forretningsområder med afsæt i CSR-indikatorer (KPI’er), CSR-aktiviteter der understøtter opnåelsen af CSR-målene. Koncernen påtager sig juridisk ansvar over for, verden, samfundet og sine interessenter, når de anerkender love og regler, som er blevet oprettet baseret på nogle etiske ræsonnementer. De fleste love voksede ud af etiske spørgsmål, f.eks. en bekymring for forbrugersikkerhed, medarbejdersikkerhed, det naturlige miljø osv., og når de først er formaliseret, repræsenterer de ”kodificeret etik” for det samfund (Carroll. 2016:5).

I flere artikler skriver diverse erhvervsmedier og grønne organisationer, at Danish Crown *ikke* *adlyder loven og overholder lovpligtige regler*

Overholder ikke forpligtelser

I 2021 lancerede Danish Crown reklame om den klimakontrolleret gris. Erhvervsmediet for bæredygtig udvikling (CSR.dk) skriver i sin artikel ”*Danish Crowns kampagne om klimakontrolleret gris bliver Danmarks første klimaretssag*” (2022). Grønne organisationer som Greenpeace og Dansk Vegetarisk Forening afleverede en klage til Forbrugerombudsmanden om, at Danish Crown vildleder forbrugerne, og har **overtrådt markedsføringsloven** ved, at markere dansk svinekød som ”mere klimavenlig, end du tror”, og ved at anvende betegnelsen ”klimakontrolleret gris” i deres reklame.

Sagen om hvorvidt koncernen har overtrådt markedsføringsloven er indledt i Vestre Landsret (CSR.dk,2022). Greenpeace fortæller i sin artikel ”*Danish Crown indstiller sin selvopfundne mærkningsordning – klimakontrolleret gris* ” (2021), at flere supermarkeder i Danmark fravælger slagterikoncernens produkter fra mærket ”klimakontrolleret gris”, eftersom koncernen fremfører deres vildledende klimamærkning af svinekød (Abildlund, 2021). I en artikel af Omnibus som er en universitetsavis fra AU, skriver forfatter Andersen i sin artikel ”*Kammeradvokaten: Danish Crown burde have stået som medforfatter på flere AU-rapport*” (2021), at Danish Crown har **fået kritik for deres oksekødsrapport** de lancerede i 2019. Oksekødsrapporten blev udgivet af Aarhus Universitet og siden trukket tilbage, da Danish Crown har haft indflydelse på rapporten uden at blive angivet som medforfattere på rapporterne.

I en artikel fra Berlingske (2021) ”*Danish Crown var medforfatter på flere rapporter fra universitet*”, at undersøgelser konkluderer, at koncernen har influeret andre rapporter end oksekødsrapporten, hvilket ifølge ”reglerne” i det nationale kodeks for forskningsintegritet burde have været angivet som medforfatter (Berlingske, 2021). Både den klimakontrolleret gris kampagne og oksekødsrapporten er blevet trukket tilbage af Danish Crown. I en artikel af Fødevare forbundet NNF ”*Ulykke: Danish Crown skal betale halv million efter arbejdsulykke*” (2015) påpeger, at koncernen skal betale en halv million kr. i erstatning og sagsomkostninger, da en slagterimedarbejder kommer ud for arbejdsskade og bliver fyret et halvt år efter. Ifølge Landsretten opfyldte Danish Crown **ikke sine forpligtelser** til at instruere medarbejderne og tilrettelægge arbejdet fuldt forsvarligt (NNF, 2015).

I Danish Crowns CSR-politik fremhæver Jais Valeur: ”*Danish Crown tager ansvar i forhold til at sørge for sunde og sikre arbejdspladser for vores medarbejder og respekterer deres ret til lige og retfærdige arbejdsvilkår*” (CSR-politik, 2017:2). Ifølge Carrolls (2016) juridiske ansvar adlyder Danish Crown ikke loven der siger, at virksomheder skal overholde reglerne som samfundet formidler til erhvervslivet. De efterlever ikke en fælles etisk og praktisk ramme for virksomhedsansvar, når de ikke efterlever fundamentale principper inden for arbejdsrettigheder. Slagterimedarbejderen burde ikke have fået en fyreseddel efter et halvt år, når det er koncernens ansvar, at tilrettelægge arbejdet fuldt ansvarligt. Ligeledes med, at overtræde markedsføringsloven § 5 og 6 mod vildledende markedsføring (Forbrugerombudsmanden, 2021:3). Når Danish Crown bliver anklaget for greenwashing pga. deres vildledende klimakommunikation, er koncernen ikke i overensstemmelse med loven, de opfører sig ikke som lovlydige virksomhedsborgere samt opfylder de ikke alle juridiske forpligtelser over for samfundets interessenter (Carrolls, 2016:3).

Delkonklusion

Ifølge Carroll (2016) opfylder Danish Crown ikke fuldt ud de juridiske forpligtelser over for samfundets interessenter. Koncernen opfylder en del forpligtelser og adlyder loven, når de bl.a. redegør for deres samfundsansvar jf. Årsregnskabslovens § 99 a og b. Koncernen redegør i sine CSR-rapporter om virksomhedens, forretningsmodel, fokusområder, væsentlige risici, KPI'er, og resultater om socialt og miljømæssigt forhold. De opfører sig også som lovlydige virksomhedsborger, når de opfylder samfundets forventninger til virksomheden om at producere bæredygtige fødevarer. Tidligere beskrevet overholder koncernen ikke alle lovlige forpligtelser, anklages for at greenwashe

forbrugerne, og kommer i Landsretten for vildledende klimakommunikation. Ligeledes med oksekødsrapporten og arbejdsulykken som de kom i Landsretten for.

Etisk og filantropisk ansvarlighed:

Carroll og Schwartz (2016) videreudviklede CSR-pyramiden således, at den etiske og filantropiske dimension er slået sammen i ét. Ifølge Carroll forventes virksomheder, at fungere på en etisk måde (Carroll, 2016: 4). Det betyder, at virksomheden har forpligtelsen til at handle retfærdigt og rigtigt for at undgå eller minimere skade på alle de interessenter, som den interagerer med. Endelig forventes erhvervslivet at være en god virksomhedsborger, dvs., at give tilbage og bidrage med økonomiske, fysiske og menneskelige ressourcer til de fællesskaber, som den er en del af (ibid.).

Danish Crown skriver i sin bæredygtighedsrapport ”Feeding the Future” (2020/21):

” Vi fortsætter indsatsen for at fremme bæredygtig produktion af soja og sporbarhed i forsyningskæden. Samtidig arbejder vi nu også på at sikre, at palmeolie importeret til Danmark er produceret ansvarligt” (bæredygtighedsrapport:23).

Danish Crown kommunikerer i deres CSR-rapport, at de påtager etisk ansvar ved at sikre, at deres palmeolie og soja er fuldt forsvarligt importeret til Danmark. Koncernen formidler i bæredygtighedsrapporten, at de bidrager til verdensmål 15.2 ved at bekæmpe skovrydning (ibid.). Derudover kommunikerer koncernen også, at *”100% af vores leverandører har tiltrådt klimavejen”* (bæredygtighedsrapport, 2020:10). Klimavejen er et bæredygtighedsprogram koncernen har udviklet til deres landmænd og leverandører for udviklingen mod en mere bæredygtig fødevareproduktion på bedrifterne. Dette betyder, at landmændene og leverandørerne forpligter sig til, at samarbejde med koncernen om deling af produktionsdata og informationer (danishcrown.dk).

Er Danish Crown etiske i deres produktion?

Danske og internationale rapporter viser, at en stor del af Danish Crowns importeret soja til danske grise i Danmark, har medført at flere regnskove i, Sydamerika, Brasilien og Argentina er blevet fældet for at dyrke den proteinrige afgrøde (Information, 2022).

Information skriver i sin artikel ” *Ny Rapport kæder Danish Crown sammen med import af soja fra afskovede områder*”, at den norske organisation ”Regnskogfondet” og den internationale organisation ”Mighty Earth” dokumenterer i deres rapport, at Danish Crown ikke kan garantere, at deres underleverandørers sojaforbrug ikke er medvirkende til, at fjerne regnskove. Organisationerne mener ikke, at Danish Crown tager ”nok” ”ansvar” over for mennesker og kloden (Eriksen, 2022). Eriksen påpeger, at Danish Crown, som er en af de største fødevareproduktioner på marked, burde tage et ”ansvar” og gå forrest i, at vise vejen til en mere bæredygtig fødevareproduktion. De burde lægge pres på deres leverandører, således at de påtager etisk ansvar over for naturen (ibid.).

Greenpeace skriver ligeledes i en artikel på deres hjemmeside ”*Danish Crown er skyldig i greenwash*”, at den kæmpe mængde soja, der skal til for, at opretholde Danmarks enorme svineproduktion, har store konsekvenser for klimaet (greenpeace.org). Organisationen pointerer i sin artikel, at sojaen kommer primært fra Sydamerika, Brasilien og Argentina, hvor der er høj risiko for, skovrydning, ødelæggelse af naturområder og krænkelse på folks rettigheder. Ca. 56 pct. af sojaproduktionen bruges til svinefoder (ibid.). Wium Pedersen skriver i sin artikel i Danwatch ”*Danish Crown ser bort fra pesticidproblemer i handlingsplan for soja til svinefoder*”, at koncernen ser bort fra problemerne i Argentina, hvor mange mennesker er blevet syge af sprøjtemidler, som bliver brugt i sojamarke, hvor Danish Crown importerer sin soja fra (Wium Pedersen, 2020). Den sundhedsskadelige soja kan være kræftfremkaldende hos mennesker og dyr, og kan skabe misdannelser hos voksne og børn, skriver Danwatch som undersøgte Sojaens syge slagside i 2019.

En artikel af Verdensskove (2020) ”*Sojaens rejse: Fra skovrydning til Danish Crown hotdogs og flæsketeg*” fortæller at Danish Crown ikke har styr på, hvor deres soja i forsyningskæderne kommer fra. Verdensskove har lavet en undersøgelse, som viser, at den soja der importeres til Danmark, kommer fra afskovede områder i Sydamerika, hvilket betyder, at Danish Crown er medansvarlige, når skovene ryddes (Verdensskove, 2020). Organisationen mener, at Danish Crown bør tage ansvar over for den soja, der bliver produceret af deres underleverandører, fordi den soja de fodrer deres grise med, er med til at drive en afskovning, hvilket danskerne ikke ved, når de står op af køledisken. Verdensskove opfordrer slagterikoncernen, at tage ansvar for naturområder og folks rettigheder (ibid.).

Ud fra et kritisk perspektiv kan der udledes, at Danish Crown ikke opfylder Carrolls etiske ansvarsområde og Elkingtons princip om ”planet”. Ifølge Carroll (2016) er man ikke etisk ansvarlig,

når man skader naturen og mennesker. Når Danish Crowns producerer sin soja i udlandet til, at lave foder til sine mange svin derhjemme i Danmark, skader de både klimaet og naturen. Flere erhvervsmedier fremhæver, hvordan dyrkningen af soja i de tropiske skove i, Latinamerika, Brasilien og Argentina forårsager udledning af store mængder drivhusgasser. Greenpeace demonstrerer i sin artikel på deres hjemmeside, at sojaproduktionen er en af de største drivkræfter bag skovrydning, og står for et klimaaftryk på 6,2 mio. Tons CO₂ om året (greenpeace.org). Danish Crown skal mætte deres mange svin i landbruget i Danmark, og de svin kræver meget foder. Koncernen bruger soja som foder til deres svin, men sojaproduktionen forårsager rydning af regnskove og andre udsatte naturområder. Dette bidrager ikke til, at minimere miljømæssige og sociale udfordringer i et bæredygtigt perspektiv. Når skovrydningen opstår for, at gøre plads til den stigende sojaproduktion, som bliver til kød i danske kølediske, tages der hverken ansvar for, naturen, dyr og planter. Der bliver hellere ikke taget ansvar for de mennesker, der bor i området ved skovrydningen.

En artikel fra Verdensskove (2020) *"Danmarks svineproduktion har store konsekvenser for oprindelige folk"* viser i en rapport, at folk i området er forvist fra de steder de bor, og er tvunget til, at genbosætte sig flere gange (Jensen, 2020). Som Wieum Pedersen skriver i sin artikel, er der sprøjtet med store mængder pesticider, som er en sundhedsmæssig trussel for mennesker. Pga. den sundhedsskadelige soja, kan folket risikere, at ende i slumkvarterer i byerne og risikere, at deres børn bliver forgiftet med pesticider (ibdi.). Når Danish Crown ikke tager ansvar for deres underleverandører i udlandet om ansvarlig sojaproduktion, medvirker de til, at flere skove bliver fældet, og menneskers sundhed og trivsel bliver påvirket. Ifølge Carroll er dette ikke etisk ansvarligt, da etisk ansvarlighed handler om at passe på menneskene og kloden (Reissmann et.al., 2011:16). Danish Crown rapporterer i deres bæredygtighedsrapport 2020, hvilke verdensmål de bidrager med. Koncernen formidler, at de bidrager b.la. til, at afskaffe, fattigdom, sundhed og trivsel, & ansvarligt forbrug og produktion (bæredygtighedsrapport, 2020:13). Greenpeace skriver (2021) i en artikel, at Danish Crown og Greenpeace var i et møde sammen i 2019, hvor koncernen ikke kunne dokumentere, hvor sojaen kommer fra, og om den har bidraget til skovrydning. Dette er uetisk, når man ikke kan dokumentere, om sojaproduktionen er bæredygtig eller ej, og om den har medført konsekvenser for klimaet. (Clement, 2021).

Derudover kan der udledes, at Danish Crown bidrager til at bekæmpe skovrydning, når de udarbejder en handlingsplan og en række udviklingsinitiativer til, at fremme kampen mod skovrydning og har

klima og bæredygtighed øverst på deres strategiske agenda som følge af den grønne omstilling. Slagterikoncernen tager etisk ansvar i deres forretningsbeslutninger, ved gennemføre handlingsplaner for ansvarlig palmeolie, og sikrer en certificeringsordning og samarbejder med Dansk Alliance for Ansvarlig soja (danishcrow.dk). Koncernen kommunikerer at de ” skaber gode jobs til alle” som skal forstås ved, at de skaber jobs for mennesker med forskellige baggrunde, for at styrke og bidrage til social integration i samfundet (bæredygtighedsrapport, 2020:31).

TV2 skriver i en artikel ”*Danish Crown: Vi vil fortsætte flygtninge succes*” (2016), at svineproducenten ansætter syriske praktikanter, og tilbyder fastansættelse efterfølgende med et krav om danskkundskaber (Jørgensen, 2016). Ligeledes skriver TV2 Østjylland ”*Støjberg på slagteri: Kan lade os inspirere af Danish Crown*” at Danish Crown bliver rost af deres store succes med at få integreret flygtninge på arbejdspladsen. Støjberg roser koncernen, og mener at vi skal lade os inspirere af Danish Crown, fordi de gør det godt (Otte, 2017). Bæredygtighed handler også om det sociale. Koncernens etiske og social ansvarlighed overfor nytilkomne flygtninge, kan refereres til Elkingtons teori om den tredobbelte bundlinje ”people”. Mennesker henviser til virksomheders sociale retfærdighed og sociale lighed mennesker (Onyali, 2014:195). Ifølge Elkington bør virksomheder investere i mennesket således, at de kan ”give tilbage” ved at bidrage til, sundhedspleje, beskæftigelse og uddannelse (ibid, 197). Danish Crown påtager sig et socialt ansvar når de skaber job til alle, uanset baggrund og faglighed og uddanner deres medarbejdere til, at tilegne sig erhvervsfærdigheder og styrker social integration. Det medvirker til, at udsatte grupper får mulighed for, at komme i arbejde og løse samfundsudfordringerne. De skaber lige muligheder for alle, hvilket er en central pointe i Elkingtons teori (social). I bæredygtighedsrapporten skriver koncernen ”*integrere udsatte grupper som, flygtninge, krigsveteraner, langtidsledige og tidligere kriminelle*”. Dette signalerer mangfoldighed i virksomheden, samt en lyst til at skabe muligheder for udsatte grupper i samfundet. Slagterikoncernen er også ”social bæredygtige” når de investerer i at skabe relationer til samfundet.

Filantropi

Danish Crown kommunikerer på deres hjemmeside: ”*Danish Crown vil naturligvis hjælpe, hvor vi kan og det er oplagt, at vi som en stor fødevarevirksomhed hjælper med at sikre måltider til nogle af krigens mange ofre*” (danishcrown.dk,2022). Koncernen har doneret 1.000.000 måltider til Ukraine i samarbejde med Røde Kors. Ifølge Carroll er det vigtigt, at man som virksomhed deltager i frivillige

aktiviteter, som bidrager til velgørende formål. Når Danish Crown kommunikerer, at de donerer til velgørende formål, udviser de samfundsetik og realisere samfundets forventninger til dem som virksomhed. Ifølge Carroll er slagterikoncernen gode virksomhedsborgere, når de engagerer sig i en række giveformer og bruger virksomhedens "overskud" på at donerer 1.000.000 måltider til ofrene for krigen i Ukraine. Det er ifølge Carroll en måde for Danish Crown, at demonstrere deres gode medborgerskab på, når de fremhæver, at de bruger deres "overskud" til sociale og miljømæssige formål.

Kritisk perspektiv på Carrolls filantropi

Et kritisk perspektiv på Carrolls teori kan forbindes til strategisk filantropi. Carroll (2018) skriver i en artikel "Strategic Philanthropy", at Carrolls perspektiv på filantropi har udviklet sig fra at være gode virksomhedsborgere, hvor fokus har været på en eksklusiv hensyntagen til andres behov. Med tidens gang og det øgede konkurrence- og omkostningspres, der har præget forretningsmiljøet i de sidste årtier, er virksomhedsledere begyndt at se mere omhyggeligt på, hvilke konsekvenser filantropiske indsatser kan have.

Danish Crown kommunikerer på sin hjemmeside "*Donationen sker i samarbejde med Internationale Røde Kors*" (danishcrown.dk). Dette citat udleder, at koncernen indgår i et partnerskab med Røde Kors, til projektet om, at donere til ofrene for krigen i Ukraine. Danish Crowns samarbejde med en nonprofitorganisation, viser, at de er i stand til at udføre velgørende handlinger for samfundet ved, at anvende sine ressourcer til, at hjælpe et godt formål. Fordelen ved at Danish Crown samarbejder med en nonprofitorganisation er, at flere selskaber får kendskab til Danish Crown, hvilket øger deres brandværdi, og offentligheden danner et positivt image af virksomheden, da virksomheden involverer sig i velgørende formål. På baggrund af dette kan det udledes, at Danish Crown anvender strategisk filantropi, og sikrer sig en indirekte finansiell gevinst ved at være "gode virksomhedsborgere" som Carroll definerer det.

Når man kigger på Danish Crown, kommunikerer koncernen, at de arbejder med bæredygtighed i forhold til at skabe skaber værdi for klimaet, for samfundet og **for pengepungen.** "*Arbejdet med bæredygtighed ude på gårdene giver værdi for klimaet, for samfundet og for pengepungen*" (Årsrapport, 2020:7). Koncernen kommunikerer ikke, at de stræber efter at påtage sig et "frivilligt" ansvar om at udvikle sig i en etisk positiv retning af filantropiske grunde og godhjertethed, men

kommunikerer, at de også arbejder med bæredygtighed for at skabe profit. Dette kan refereres til strategisk filantropi, om at skabe økonomiske fordele, ved at involverer og bidrage til velgørende formål.

Delkonklusion

Danish Crown beskyldes for at være medvirkende til skovrydning i udlandet, fordi de ikke er ansvarlige i deres sojaproduktion i udlandet. Deres etiske ansvarlighed kommer til udtryk, når de bidrager til social integration og jobskabelse, samt når de udfører en række handlingsplaner til, at fremme kampen mod skovrydning. Koncernen påtager sig filantropisk ansvar, når de hjælper med donationer til krigsramte folk, men de stræber ikke efter at gøre det frivilligt, men mere af strategiske årsager som skaber forretningsfordele for virksomheden.

Ekspertinterview

Jeg har lavet et ekspertinterview med Sustainable & innovation Director Liselotte Gjerdrum Carlsen fra Danish Crown. Ekspertinterviewet er med til, at understøtte min dokumentanalyse, da den vil belyse nogle andre parametre og vinkler i forhold til, hvordan Danish Crown kommunikerer bæredygtighed.

I dag er der en stor efterspørgsel fra kunder og forbrugere på information af bæredygtige produkter. Kunderne efterspørger mere information omkring omstændighederne af produktet i forhold til, hvor produktet er fremstillet, hvilke omstændigheder er produktet lavet i, og hvem der har lavet det (bilag 5). Som virksomhed er det særligt nødvendigt, at bidrage med produktinformation, hvis forbrugerne har manglende tillid til virksomhedens påstande om bæredygtighed. Ud fra denne forudsætning efterspørger forbrugere/kunder derfor mere information, og har en forventning om, at virksomheder er transparente og åben i deres kommunikation omkring virksomhedens organisering og produktion (Haghshenas, 2014).

Jeg er involveret i kunderne, hvor vi virkelig forsøger, at være transparente og vi forsøger, at være meget datadrevende i den kommunikation, fordi det ikke nok at sige vi arbejder også med at reducere, de vil gerne vide, hvad er målsætningen (bilag 5).

Hos Danish Crown er det essentielt, at være transparente og datadrevende i den kommunikation, de formidler med det omgivende samfund. B2B kunderne som store retailer i hele verden, og store produktionsvirksomheder i hele verden, efterspørger mange spørgsmål til bæredygtighed, pointer Liselotte i interviewet. Kunderne har stor interesse i bæredygtighed, og derfor vil de fleste gerne have, at Danish Crown sender deres bæredygtighedspolitik inden de tager en beslutning omkring et samarbejde. Kunderne ønsker at se produktet, hvor de er produceret, hvordan det er produceret, hvad der er af klimaaftryk på det og dyrevelfærden (bilag 5).

Der kan udledes ud fra Liselottes udsagn, at koncernen arbejder lidt væk fra perspektivet om den tredobbelte bundlinje, People, Planet & Profit, da Liselotte fremhæver, at det ikke længere handler om, at kommunikere, hvor mange penge man tjener, og hvordan man arbejder med bæredygtighed i social og miljømæssige sammenhænge, men det handler mere om en type kommunikation, der baseres på solid og transparent kommunikation. *”Det ikke nok at sige, at vi arbejder med at reducere”, ”de vil gerne vide hvad målsætningen er”*. Dette skal forstås ved, at Danish Crown skifter deres strategi for deres kommunikation om bæredygtighed fra at være baseret på, at fortælle deres arbejde med bæredygtighed til, at være baseret på et grundlag, der er opbygget med data indsamlet fra deres produktion af kød.

Liselottes perspektiv på bæredygtig kommunikation kan refereres til Laljani og Ludvigsen (2009) definition af bæredygtig kommunikation. Laljani og Ludvigsen gør opmærksom på i deres bog *”bæredygtig kommunikation, 2019”*, at bæredygtig kommunikation b.la. omhandler transparent og faktuel formidling. Ifølge Laljani og Ludvigsen (2009) er det hensigtsmæssigt at demonstrerer, at man er faktabaseret i sin kommunikation, fordi det viser, at man kan kommunikere om sine produkter og services uden for mange ord, men fakta. Her er det vigtigt, at virksomheden deler information og statistikker offentligt i form af, certificeringer, rapportering af GRI-principperne og m.m. (Laljani og Ludvigsen, 2009:80). Danish Crown anvender livcyklusvurderinger på deres produkter udarbejdet af eksterne relationer, og har tilsluttet sig Science Based Targets initiativet i hele deres værdikæde for, at demonstrere fakta over for virksomhedens interessenter. Den faktuelle formidling skaber troværdighed og solid kommunikation hos interessenterne, da det er bygget på et fundament.

I en artikel af Pultz *”Tilslutning til science based target vokser”* (2021) påpeger forfatteren, at Science Based target, er det stærkeste værktøj for forpligtelse til den grønne omstilling (Pultz, 201). Science

Based target-metodikken er den mest troværdige eksterne validerende standard, som virksomheder kan sætte klimamål efter, pointerer Pultz i sin artikel. Forfatteren skriver ligeledes i en anden artikel ”*Danish Crown tilslutter sig Science Based Target*” (2011), at slagterigiganten Danish Crown har tilsluttet sig (SBT), hvilket betyder, at de forpligter sig til at rapportere, at de reducerer CO₂-udledning fra deres kødproduktion med 50 pct. inden 2030, og i 2050 skal de være helt klimaneutrale (Pultz, 2021). Sandstrøm (2019) skriver i sin artikel ”*styrket kommunikation gennem transparent og målrettet kommunikation*”, at årsrapporter i stigende grad er transparente og demonstrerer åbenhed hos virksomhedens ledelse (Sandstrøm, 2019:1). Sandstrøm påpeger, at virksomhedens udtrykker gennemsigtighed, når de begynder at fremlægge deres mål, risici og tiltag, indsatser og effekter ved, at arbejde med bæredygtig udvikling og ansvarlighed. Transparent kommunikation kommer til udtryk, når læseren får en introduktion til virksomhedens profil og forretning, og de resultater de har åbnet for året, samt de værdier, der skaber virksomheden internt og eksternt (ibid.). I en artikel ”*CSR-rapporter bør kunne sammenlignes*” (2014), fremhæver forfatteren, at jo større mængde CSR-data virksomheden offentliggøre, jo større transparent skaber de. Det skal ikke være hvad som helst miljødata såsom, hvor meget vand en virksomhed bruger, men mere et acceptable niveau som CO₂-udledning, vandbrug osv. (Frederiksen, 2014).

Liselotte nævner i interviewet, at ”*det handler om at være transparent hvis man gerne vil lave nogle forbedringer (..) hvis bare man er åben og transparent om fremdriften (..)*” (bilag 5).

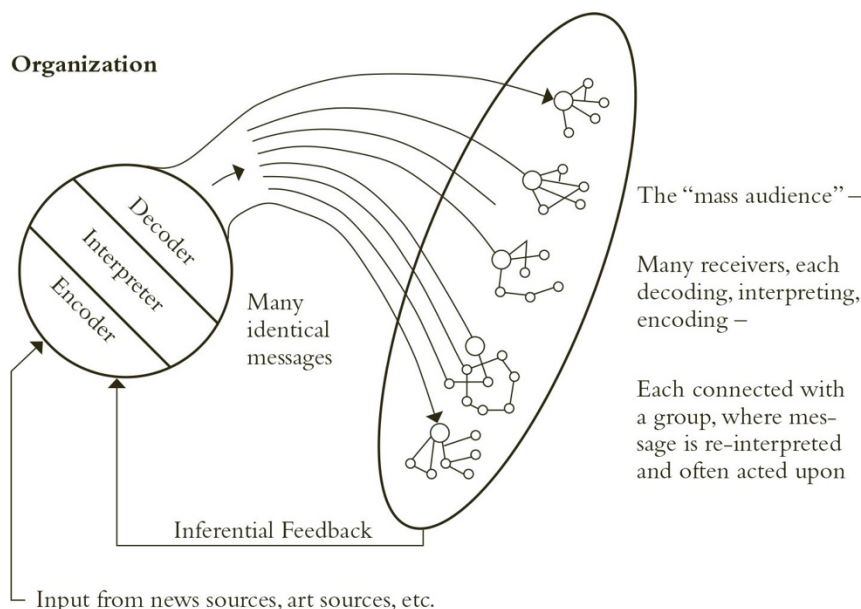
Eftersom Danish Crown lancerede deres nye grønne omstilling i 2019 om en mere bæredygtig fødevareproduktion, har koncernen lancerede nyt logo og en ny brandidentitet, som betyder at hele forretningen har været under organisationsforandringer og nye bæredygtige strategier. Liselotte fortæller i interviewet, at det er essentielt, at de kommunikerer transparent omkring fremdriften, da forbedringer ikke kan gøres fra dag til dag, men sker over en længere periode. Derfor er det væsentligt, at de kommunikerer åbent og transparent omkring det der sker undervejs i fremdriften. Ifølge Laljani og Ludvigsen (2009) er det vigtigt, at virksomheder ikke skjuler informationer i forbindelse med virksomhedens negative påvirkning på miljø og mennesker (Laljani og Ludvigsen, 2009:80). Bæredygtig kommunikation skal indebære etik og transparent dvs. virksomheden skal kommunikér sandheden, hele sandheden, og transparent omhandler, at gå i dialog med stakeholders, være ærlig og gennemsigtig. Virksomheder skal ikke love grønne budskaber, de ikke kan holde på - *greenwashing* (Hegedahl, 2009).

Danish Crown kommunikerer åbent i deres reklame for klimakontrolleret gris, at “rejsen er lang, men vi er godt på vej, og vi skal videre. Kig efter mærket og vælg klimakontrolleret gris, når du handler” (Findalen, 2021). Ligeledes skriver koncernen på deres hjemmeside, ”vi ved hvor vi vil hen, men vi kender ikke alle svarene” (danishcrown.dk). Disse udsagn kan diskuteres i forhold til om det er transparente eller ej. I forudsætningen af Laljani og Ludvigsen principper om bæredygtig kommunikation, kan der udledes, at der på den ene side signalerer de klarhed og åbenhed, at koncernen ikke er i mål med deres klimaambitioner endnu men, at de stadig gerne vil inspirere andre på vejen, hvilket bidrager til troværdigheden. Når Danish Crown formidler, at de driver sin forretning ud fra gennemsigtighed, skaber de automatisk tillid og troværdighed blandt sine kunder og forbrugere når de kommunikerer åbenlyst om de udfordringer som koncernen står overfor, samt kommunikerer om mål, som de ikke har opnået endnu. Omvendt har koncernen fået enormt meget kritik for deres klimakommunikation i deres kampagne om den klimakontrolleret gris. Tidligere beskrevet i opgaven, har jeg fremhævet at koncernen er blevet anklaget for greenwashing for, at vildlede forbrugerne med deres kommunikation. Spørgsmålet er så om Danish Crown er transparente i deres kommunikation, når de bliver anklaget for kommunikationsvask? I en artikel ” *Forbrugerombudsmanden udgiver retningslinjer mod greenwashing*” skal virksomheder, der fremhæver sig selv eller deres produkter som særligt etisk korrekte eller miljøvenlige, kunne dokumentere for, at virksomheden overholder kravene til, at bruge denne slags type af begreber (CSR.dk, 2022/). Opfylder man ikke dette, anklages man for greenwashing, som skal forstås ifølge Laljani & Ludvigsen, at en virksomhed der påstår at dens, produkt, service eller fremstillingsproces er bæredygtig men er ikke i overensstemmelse med sandheden (Laljani & Ludvigsen, 2009:90). I en artikel fra DR skriver forfatter Sæhl, at ” *supermarkeder dropper Danish Crowns selvopfundne klimamærke*” da koncernen ikke kan dokumentere, at deres svinekød er mere bæredygtigt og bedre for klimaet end alt muligt andet svinekød (Sæhl, 2021). I forudsætningen af dette, har flere supermarkeder valgt, at fjerne mærket med klimakontrolleret i køledisken. Når Danish Crown anklages for ikke, at kunne dokumentere for deres ”bæredygtige produkter” skaber det tvivl og mistillid hos forbrugeren og kunderne, og som kommunikationsvask (Laljani & Ludvigsen, 2009).

I interviewet fremlægger Liselotte, at en del af at være en ansvarlig virksomhed er at være transparente og åben i forhold til at gå i dialog med stakeholders.

” Så det er selvfølgelig det som man som virksomhed og i Danish Crown gerne vil gå ind i den seriøse dialog, fordi vi vil jo gerne have folk bliver og tror på bæredygtighed” (bilag 5).

Danish Crown kommunikerer om bæredygtighed til forskellige interessentgrupper, hvor de går i dialog med forskellige fagfolk, når de vil diskutere vejen til mere bæredygtig kødproduktion. Ifølge Laljani og Ludvigsen er det vigtigt, at man er udfordrende i sin kommunikation når man kommunikerer bæredygtighed, da det viser, at man ikke er bange for, at udfordre sig selv og sin virksomhed og det man arbejder for (Laljani & Ludvigsen, 2009:61). Danish Crown er udfordrende, når de åbner op for åben dialog med deres stakeholders, hvor de er åben for nye ideer og løsninger til, at diskutere vejen til bæredygtigt kød. Eksempelvis åbnede koncernen op for dialogforum ”MEAT2030-konferencen” i København, hvor en bred gruppe af interessenter fik muligheden til, at drøfte de komplekse udfordringer om, hvordan koncernen kan opnå en bæredygtig produktion. Når Danish Crown involverer deres eksterne relationer i dialog, anvender de symmetrisk involveringsstrategi, som er en kommunikationsform der kan refereres til *Osgood & Schramms kommunikationsmodel for massekommunikation* (1954).



Kilde: Hans Reitzel forlag

Modellen for massekommunikation handler om, at afsender (Danish Crown) indkoder og sender et budskab ud til mange modtagere (stakeholders), hvor hver især foretager en afkodning, fortolker og eventuel indkoder og videreformidler. Videreformidlingen er former for feedback til organisationen

(diskutere bæredygtige løsninger). Modellen er en transmission model, som skal forstås ved et cirkulært forløb, hvor afsender og modtager skiftes til at indtage rollen som afsender for, at holde kommunikation i gang (Hans Reitzel forlag. u.å.).

Delkonklusion

Hos Danish Crown vægter de transparent og åben kommunikation baseret på et grundlag, der er opbygget med data indsamlet fra deres produktion af kød. De kommunikerer bæredygtighed ud fra datadrevet produktionsdata for, at vise omverdenen og deres kunder, at de er troværdige. Deres faktabaseret kommunikation hjælper koncernen med, at sikre bedre kundeforhold når de viser, at de er troværdige og kundeorienteret. Ligeledes vægter koncernen stakeholderdialog, som er en del af det at være transparent. Ifølge Danish Crown skal man ture at gå i dialog med de som ønsker, at høre om deres klimaambitioner og være åben om feedback til en mere bæredygtig vej til kød.

Diskussion

Hvorfor er det svært at kommunikere om bæredygtighed? Det kan diskuteres hvorvidt det er svært at kommunikere korrekt om bæredygtighed. Det kan være svært at kommunikere om bæredygtighed, og det er der flere grunde til. Først og fremmest kan det være paradoksalt at kommunikere forbrugerrettet, fordi forbrugere i dag er mere opmærksomme på klimakommunikation, og involverer sig mere i klimabevægelsen. Det kan være udfordrende, at kommunikere om sin ”grønne omstilling” eller ”bæredygtighed” da der er en del faldgrupper, som virksomheder er bange for at falde i. Jeg vil nok mene, at den største udfordring virksomheder har, er at komme i vælten for greenwashing. Jeg tror, at virksomheder er bange for at kommunikere om bæredygtighed, fordi de frygter at blive beskyldt for at de ikke er grønne nok, og derfor vil blive hængt ud i mediernes søgelys med negativ omtale. *Greenwashing* har en negativ effekt på forbrugernes holdninger, adfærd og intentioner, fordi det forårsager forbrugsforvirring. Forbrugerne vil føle sig vildledt, og vil derfor miste sin loyalitet og tilfredshed over for virksomheden. Tilfredshed og forbrugerloyalitet har den største effekt på forbrugernes virksomhedsbillede, men når en reklame bliver anklaget for sine grønne påstande (klimakontrolleret grise) skaber det nogle negative konsekvenser for virksomheden. Dette, fordi forbrugerne ikke er i stand til at differentiere på troværdigheden af grønne påstande. Forbrugeren vil få svært ved at skelne mellem konventionelle og bæredygtige produkter. Dette kan være en årsag til, hvorfor virksomheder finder det udfordrende at kommunikere om bæredygtighed, netop fordi de er

bange for, hvordan deres kunder og forbrugere vil modtage deres budskab. Jeg tror, at der er mange faldgrupper ved at kommunikere om bæredygtighed, og især for forbrugerrettet CSR-kommunikation. Hvorfor? Forbrugerrettet CSR-kommunikation kan være paradoksalt, fordi virksomheder har svært ved at balancere hvor meget og hvor lidt de skal kommunikere om bæredygtighed. Kommunikerer du for meget om bæredygtighed, kan det opfattes utroværdigt hos forbrugeren, da for meget kommunikation kan virke som et marketingstunt hos forbrugeren, og overskygge virksomhedens ambitioner om at gøre en forskel for verdenen.

Mange virksomheder ønsker at være klimaneutrale, og mange skriver, at de gerne vil være miljøvenlige, mindre CO2 belastende osv. Jeg tror, at det handler om, at være oprigtigt innovativ og være kreativ i sin kommunikation således, at målgruppen bliver fanget af budskabet. Generelt ser man en tendens hos de unge forbrugere, at de har let ved at fravælge en virksomhed, der ikke gør nok for miljøet og klimaet. Jeg tænker, at det rent kommunikativt må være svært at finde den gyldne balance til sin målgruppe, samt evne at finde ud af, hvor meget man skal kommunikere om bæredygtighed. Som Liselotte også fortæller i ekspertinterviewet, handler det om at være transparent og ærlig i sin kommunikation. For at blive opfattet troværdigt hos forbrugeren, er det vigtigt, at din virksomhed er gennemsigtig og kan pointere sine ord i handling og vise, at man mener det man siger, når man aktivt gør det selv (walk the talk). Transparent kommunikation er nøglen til tillid, når virksomheder formidler deres udfordringer, mål, forretningsstrategier og resultater gennem datagrundlag. Dermed vil der være større chance for, at forbrugerne finder din virksomhed faktabaseret og troværdig. Danish Crown er åbne og transparente i sin kommunikation, når de f.eks. kommunikerer om deres udfordringer, og hvordan de skal finde nye løsninger og nye tænkemåder til at kunne håndtere klimaproblemerne. De fremhæver klart og tydeligt i deres lovpligtige årsrapport om de udfordringer, som de står over for, f.eks., at de blev anlagt en klimaretssag om den ”klimakontrolleret” lancering, samt COVID-19 udfordringerne blandt medarbejderne. På koncernens hjemmeside formidler de også ”at der er lang vej”, og at de er opmærksomme på, at deres kødproduktion er med til at ”bidrage til klimaforandringerne”. Udover det, så viser de omverdenen hvordan deres fine resultater har bidraget til at reducere koncernens klimaaftryk fra kødproduktionen ud fra datadrevet kommunikation, vision, handlingsplaner, politikker, bæredygtighedsrapporter som fremhæver deres forretningsaktiviteter/CSR-arbejde og meget mere.

Konklusion

For at komme frem til min konklusion, har jeg analyseret fire målgruppeinterviews og et ekspertinterview, samt udarbejdet en dokumentanalyse af Danish Crowns officielle dokumenter. Min undersøgelse er analyseret gennem udvalgte teoretikere: Mary Jo Hatch & Majken Schultz, Archie B. Carroll, John Elkington, og understøttet med Laljani & Ludvigsens definition om bæredygtig kommunikation. Teorierne har været med til at belyse Danish Crowns perspektiv og kommunikation af bæredygtighed, og en fortolkning af, hvordan forbrugerne opfatter koncernen og dens kommunikation om bæredygtighed.

Jeg kan ud fra min undersøgelse konkludere, at Danish Crown kommunikerer bæredygtighed ud fra deres Corporate Communication med udgangspunkt i Corporate Social Responsibility. Kødproducenten anvender eksternt CSR-Kommunikation, når de kommunikerer aktivt om bæredygtighed til sine interessenter. Danish Crown bruger CSR-rapporten som et eksternt medie, når de vil kommunikere og rapportere deres gode intentioner om klimaindsatsen, og deres forhold til bæredygtighed. CSR-rapporterne indebærer virksomhedens lovpligtige redegørelse for samfundsansvar, og udgør virksomhedens kommunikationsaktiviteter henhold til bæredygtighed. CSR-rapporterne kommunikeres envejs, og kommunikeres primært til virksomhedens kunder i form af store retailer og produktionsvirksomheder i hele verden. Ud fra min dokumentanalyse kan jeg konkludere, at Danish Crown fremstiller sig selv som værende en bæredygtig kødproducent. Koncernen går mod en mere bæredygtig fremtid for fødevarer, og er med til at bidrage til at minimere klimaforandringerne. Med deres vision om at være klimaneutral i 2050, opfatter koncernen sig selv som ambitiøse og bæredygtige begrundet i, at deres nuværende forretningsdrift baserer sig på sociale, miljømæssige og etiske overvejelser. Virksomheden brander sig selv gennem en kommunikationsstrategi, som tager udgangspunkt i Corporate Social Responsibility. Deres mål er, at skabe et godt image til omverdenen, opnå større samklang og et stærkere brand. Ydermere kan jeg konkludere, at deres nye ”grønne omstilling” er et ønske om at få en selvfølelse af deres identitet, og få en bekræftelse på deres selvbillede på en måde, så de kan ”klappe sig selv på skulderen” og bekræfte sin egen storhed.

Jeg kan ud fra min brugerundersøgelse konkludere, at alle mine interviewpersoner opfatter Danish Crown positivt på baggrund af koncernens kommunikation om bæredygtighed. Informanterne har et positivt image af koncernen, og er enige i, at slagterikoncernen producerer deres kød på en bæredygtig

måde, der tager hensyn til miljøet og klimaet. Informanterne har en klar og tydelig holdning til koncernens produkter, fordi de forbinder dem med bæredygtighed på baggrund af dyrevelfærdsmærker, information på emballagerne og koncernens bidrag til klimaforandringerne. Afslutningsvis konkluderes, at der er overensstemmelse med hvad koncernen kommunikerer og forbrugernes opfattelse af deres bæredygtighed.

Litteraturliste

Bøger

- Aagaard, Annabeth (2012) *CSR med succes*
Amarasinha, Sasha & Kraul, Marie (2009) *Førstehjælp til klimakommunikation* – 1. udgave, Gyldendalske Boghandel, nordisk Forlag A/S, København
Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (2015) *Kvalitative metoder*, 2. udgave
Djursø, Helene Tølbøll & Neergaard, Peter (red) (2006) *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* 1. udgave. 1. opslag
Duedahl, Poul & Jacobsen, Micheal Hviid (2010) *Introduktion til dokumentanalyse*
Henriksen, Jens (2011) *Virksomhedens CSR: Implementering og rapportering – Hvorfor og hvorfor ikke?* 1. udgave. 1. opslag
Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken, 2009: *Brug dit brand*, 1. udgave. 1. opslag
Kristensen, Catharina Juul & Hussain, M. Azhar (2019) *Metoder i samfundsvidenskaberne* 2. udgave
Nervil, Tom, 2011: *Planlæg Kommunikationen*
Laljani, Karin Mortensen & Ludvigsen, Lars (2010) *Bæredygtig kommunikation*
Nielsen, Femø Mie (2010) *Strategisk kommunikation*
Norlyk, Birgitte (2016) *Corporate Communication – et tværfagligt perspektiv*
Reissmann, Mette, Thon Schur, Anne Louise & Rosenstock, Maja (2011) *Hvad enhver virksomhed bør vide om CSR – lovgivning, forbrugere og medier*. 1. udgave. 1. opslag
Portney E: Kent, 2015: *Sustainability*
Thiele, Leslie Paul, 2013: *Sustainability*

Arikler

- Aarestrup, Hans, 2018: *Ny undersøgelse viser, at Danish Crown's markedsføring sætter deres ejere i miskredit*
Aastrup, Micheal, 2015: *Bæredygtighed er penge værd*
Abildlund, Andreas, 2021: *Klimakontrolleret gris har 25 procent mindre klimaaftryk*
Abildlund, Andreas, 2021: *Sådan ser Danish Crown's greenwashing ud*
Abildlund, Andreas, 2021: *Danish Crown indstiller sin selvopfundne mærkningsordning – klimakontrolleret gris*
Andersen, Marie Groth, 2011: *Danish Crown burde have stået som medforfatter på flere AU-rapport*
Attrup, Lars, 2021: *Danish Crown guldæg planlægger milliardvækst*
Bartikowski, Boris & Berens, Guido, 2021: *Attribute framing in CSR communication: Doing good and spreading the word – but how?*
Berlingske, 2021: *Danish Crown var medforfatter på flere rapporter fra universitet*
Bertelsen, Jens, 2021: *Pengeregn fra Danish Crown afblæser krise i svineproduktionen*
Carroll, Archie B., 2016: *Carroll's pyramid of CSR – taking another look*
Christensen, Lars Thøger, 2013: *Det forførende medie - om autokommunikation i markedsføring*
Clement, Kristine, 2021: *Ansvarlig soja til danske grise*
Cronin, Patricia et al. 2018: *Undertaking a literature review: A step-by-step approach*
CSR.DK, 2022: *Forbrugerombudsmanden udgiver retningslinjer mod greenwashing*
Dansk Industri (2019) *Ny FN-rapport sætter fokus på fødevarerproduktionens betydning for klimaforandringerne*
David, Thomas, 2022: *Carroll's Corporate social responsibility pyramid*

Djursø, Helene T. & Neergaard, Peter (red) (2006): Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip – Academica 2006, 56 s.

Ecolabel.dk: *Hvad er bæredygtighed?*

Eriksen, Solvej Helles, 2022: *Ny Rapport kæder Danish Crown sammen med import af soja fra afskovede områder*

Finans.dk, 2021: *Transparent er nøglen til en bæredygtig fremtid*

Findalen, Jonathan, 2021: *Her er fem centrale greenwashing-påstande I Danish Crowns kampagne*

Frederiksen, Claus Strue, 2014: *CSR-rapporter bør kunne sammenlignes*

Fødevare forbundet NNF, 2015: *Ulykke: Danish Crown skal betale halv million efter arbejdsulykke*

Gatti et al. (2019) *Grey zone in – greenwash out*

Genc, Ruhet (2016) *The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies*

Haghshenas, Bahare, 2014: *Fortæl hvad du gør, og lad forbrugerne fortælle, hvem du er*

Hansen, Tine Brødegaard, 2021: *Danish Crown tilslutter sig Science Based Target*

Hegedahl, Paul, 2009: *Bæredygtig kommunikation*

Ipsen, Morten, 2021: *Danish Crown leverer nyt rekordresultat*

Jensen, Sally, 2021: *Danmarks svineproduktion har store konsekvenser for oprindelige folk*

Jeppesen, Lone Schrøder, 2016: *Forbrugerne sætter flere værdier på menuen*

Jones, Richard, 2010: *Corporate branding: The role of vision in implementing the corporate brand*

Jørgensen, Maja Kærhus, 2016: *Danish Crown: Vi vil fortsætte flygtninge succes*

Kelsey Miller (2020) ” *The Triple Bottom Line: What it is & why it’s important*”

Kold, Laura, 2019: *Danish Crowns eksport til Kina er 16 dobbelt*

Kongsgaard, Henrik, 2022: *Danish Crown klar med nye plantefødevarer – vil sælge for to cifre millionbeløb allerede i år*

Københavns Universitet, 2021: *Danskerne har nedsat kødforbruget – men vi halter efter de andre europæere*

Lederne.dk (2021) *Grøn omstilling er liv eller død for virksomhederne*

Mazur-Wierzbicka, Ewa (2021) ” *E-communication and CSR – a new look at organisations relations with stakeholders in the time of digitalization*

Mikkelsen, Jan Foght, 2019: *Autokommunikation. Hvad er det?*

Miller, Kelsey, 2020: *The triple bottom line: what it is & why it’s important*

More, Praful Vijay (2019) *the impact of greenwashing on green brand trust from an Indian perspective*

Naatu, Felicia et.al. (2022)” *Crowd-out effect on consumers attitude towards corporate social responsibility communication*

Onyali, Chidiebele Innocent, 2014: *Triple bottom line accounting and sustainable corporate performance*

Otte, Mads, 2017: *Støjberg på slagteri*

Pedersen, Andres Kaas Wium, 2020: *Danish Crown ser bort fra pesticidproblemer i handlingsplan for soja til svinefoder*

Pultz, Annabella, 2021: *Tilslutning til science based target vokser*

Rasmussen, Tove A., Majdall, Maria, 2012: *Værdibaseret forbrug -paraplybegreb*

Sandstrøm, Lars (2021) *Udfordringer og muligheder i Corporate responsibility branding*

Sandstrøm, Lars (2019): *Styrket kommunikation gennem transparent og målrettet kommunikation*

Schleemann, Birgitte Krebs: *Grøn omstilling i øjenhøjde*

Simonsen, Bæk, 2014: *Visionsløs revolverledelse eller simpel jagt på profit?*

Skovgård Andersen, Mai (2020): *Den gyldne balancegang i forbrugerrettet CSR-kommunikation*

Storgaard Mikkel Flod, 2020: *Bæredygtighed bliver en GIGA god forretning*

Sæhl, Marie, 2021: *Supermarkeder dropper Danish Crowns selvopfundne klimamærke*

Upamannyu, Nischat K. & Bhaker, S.S. & Gupta, Mansi, 2015: *Effect of Corporate image and brand trust and brand affect*
Trøiborg, Ida, 2022: *Danmark skal have et statskontrolleret klimamærke*
Veggerby, Kristoffer, 2021: *Danish Crown anklages for greenwashing efter klimakampagne*
Verdensskove, 2020: *Sojaens rejse: Fra skovrydning til Danish Crown hotdogs og flæskesteg*
Villagra, Nuria & Lopez, Belen (2013) "Analysis of values and communication of the responsible brands. Corporate brand strategies for sustainability"
Zalewska, Magdalena, 2015: *Communicating CSR – The Laswell's model approach*
Welin, Charlotte, 2002: Advarsel mod mad skræmmer – I to uger

Dokumenter

Aarhus Universitet, 2021: *Mindre kød i kosten*
Bæredygtighedsrapport, 2018/19: *Sammen på vej mod bæredygtige fødevarer*
Bæredygtighedsrapport, 2020/21: *Feeding the future*
CSR-politik, 2017: Danish Crowns CSR-politik
Dansk Arkitektur Center: *Hvad er bæredygtighed?*
Forbrugerombudsmanden, 2021: *Ny kvikguide skal hjælpe virksomheder med "grøn" markedsføring*
Gilje, Nils (2017) *Kvalitative analyse – hermeneutik – teori og metode (undervisningslitteratur)*
Greenpeace klage, 2021: *Danish Crowns miljømarkedsføring*
Harders, Anne Katrine, Kromann, Rie, norn, Peter Anderes, Hundevad, Victoria Maria Stokholm, 2020: *Baseline for verdensmålene – Dansk Arkitektur & Rambøll Management Consulting*
Kjeldsen, Anna Karina, 2020: *Heartcore Buisness – Hvordan skaber du værdi i din virksomhed gennem CSR, purpose og ansvarlighed?*
Kristensen, Catharina Juul (2019) *Forskningsetik i samfundsvidenskab (undervisningslitteratur)*
Landbrug & Fødevarer, 2016: *Svinekød skal være dansk og med god dyrevelfærd*
Landbrug & Fødevarer, 2021: *Danskernes forbrug af kød*
Lorenz, Johannes G, 2010: *Corporate Brand Management: Aligning Core Values, Strategic Vision, Corporate Culture and Image.*
Modern Slavery Act Statement, 2021

Links

Hvad er egentlig greenwashing? En definition af begrebet, 2021

<https://arosbusinessacademy.dk/greenwashing/>

CSR.DK, 2021: Danish Crowns kampagne om klimakontrolleret gris bliver Danmarks første klimaretssag

<https://csr.dk/danish-crowns-kampagne-om-klimakontrolleret-gris-bliver-danmarks-første-klimaretssag>

Danish Crown stopper klimakampagne efter omfattende kritik, 2021

<https://csr.dk/danish-crown-stopper-klimakampagne-efter-omfattende-kritik>

Danish Crown.dk

<https://www.danishcrown.com/da-dk/>

Dansk Erhverv - CSR

<https://www.danskerhverv.dk/radgivning/csr/>

Erhvervsstyrelsen, 2021: Lovpligtig redegørelse for samfundsansvar

<https://erhvervsstyrelsen.dk/vejledning-vejledning-om-lovpligtig-redegoerelse-samfundsansvar>

Ellerup Nielsen, Anne (2012) *CSR-kommunikation uden blær*

<http://docplayer.dk/47899080-Csr-kommunikation-uden-blaer.html>

Greenpeace.org

<https://www.greenpeace.org/denmark/vaer-med/stop-danish-crowns-greenwashing/>

Hans Reitzels Forlag, senere kommunikationsmodeller- grundelementerne sættes i spil

<https://klassiskogmodernemedieteoridigi.hansreitzel.dk/index.php?id=174>

Retailnews.dk, 2022: Danish Crown-sag om greenwashing ryger i Landsretten

https://www.retailnews.dk/article/view/827683/danish_crownsag_om_greenwashing_ryger_i_landsretten

Schmidt, Christina Haandbæk (2022) Hermeneutikken

<https://laeremiddel.dk/viden-og-vaerktoejer/videnskabsteori/videnskabsteoretiske-retninger/hermeneutik/>

Socialkonstruktivisme

<https://laeremiddel.dk/viden-og-vaerktoejer/videnskabsteori/videnskabsteoretiske-retninger/socialkonstruktivisme/>

Toolshero.com

<https://www.toolshero.com/strategy/carroll-csr-pyramid/>



Bæredygtighed og social ansvarlighed er vigtig som aldrig før

Flere virksomheder er begyndt at kommunikere sine grønne initiativer med omverdenen, men små og mellemstore virksomheder har stadig svært ved, at kommunikere om det. Man kan i stedet lære af virksomheder som Danish Crown.

02. juni 2022

Slagterikoncernen Danish Crown er de stolte over, at de går forrest i arbejdet med bæredygtighed og kommunikere deres udvikling mod en mere bæredygtig fødevareproduktion. Kødproducenten har valgt at gå forrest mod en mere bæredygtig fremtid for fødevarer, fordi verden har brug for mindre men bedre kød, der er så bæredygtigt som muligt.

Danish Crowns bidrag til Danmarks grønne omstilling

Danish Crown vil gerne træffe mere bæredygtige valg, og har i den forbindelse taget den grønne omstilling til sig. Danish Crown er en af de kødproducenter i verden, der er førende af bæredygtigt kød. Koncernen har allerede sat deres klimaambitioner højt op, og arbejder intenst med deres ambitioner for klimaneutralitet. Kødproducenten har en mission om at halvere klimaaftrykket på deres kødproduktion inden 2030, og en vision om at være helt klimaneutral i 2050. Danish Crown har klima og bæredygtighed øverst på deres strategiske agenda, fordi de har et mål om, at sikre forbrugerne for kød i høj kvalitet som er bæredygtigt produceret, og hjælper til at begrænse klimaforandringerne.

Hos Danish Crown er de stolte over, at de går forrest i arbejdet med bæredygtighed og kommunikere deres udvikling mod en mere bæredygtig fødevareproduktion. Hvis din virksomhed også har en vision om at være klimaneutral i 2050, skal du ikke tøve eller droppe kommunikationen om jeres klimaindsats. Hos koncernen har kommunikation om bæredygtighed styrket deres konkurrenceevne, da forbrugerne og andre interessegrupper foretrækker et produkt hos Danish Crown fremfor konkurrenternes.

Rapportér din indsats

Har man en vision om at være klimaneutral og ambitioner om at reducere klimaforandringer, skal man ikke droppe at kommunikere om det. CSR-rapporten er et godt sted, for din virksomhed at starte. CSR-rapporten er nemlig et godt bud på, at vise at man kan rapportere om sit samfundsansvar overfor verden. Herudover skaber CSR-rapporten også et billede af en organisation, som skal få folk til at tænke og handle. Derfor er det væsentligt, at du rapporterer din klimaindsats, da CSR-rapporten er et vigtigt kommunikationsværktøj, der formidler organisationens ”personlighed og filosofi” og som et middel til at konstruere ”synlighed og mening” af din virksomhed.

Medievalg

Artiklen er udarbejdet som en nyhedsartikel til Danmarks Landbrugsmedie ”Landbrug & Fødevarer”, som præsenterer den danske fødevareklynge. Mediet læses af landmænd, fødevarevirksomheder og agroindustrien, der søger indhold og berigelse om den grønne omstilling i landbruget. Mediet er både en erhvervsavis, som kan læses i Landbrugsavisen og et erhvervsmedie, som kan læses via bladets hjemmeside eller sociale medier.

Målgruppe

Målgruppen for artiklen er primært landmænd, fødevarevirksomheder og agroindustrien der har tilknytning til erhvervet. Alt fra helt store globale virksomheder til små virksomheder med få ansatte indenfor fødevareklyngen (if.dk). De er valgt, fordi de har en interesse i, at blive klogere på, hvordan landbruget kan blive klimaneutraliseret og gå henimod en mere grøn omstilling af fødevarer.

Fødevarevirksomheder

Artiklen kunne publiceres i organisationens hjemmeside under ”nyheder” eller på koncernens sociale medier.

Landmænd

Artiklen kunne bringes i ”Landbrugsavisen”, som udgives af Landbrugsmedierne. Landbrugsavisen udkommer ugentligt til alle landmænd, der er medlem af Landbrug & Fødevarer eller en landsforening (landbrugsmedierne.dk).

Omstændigheder for at møde artiklen

Artiklen henvender sig primært til fødevarevirksomheder, der arbejder inden for landbrug og fødevarer. Derfor vil der være relevant omstændighed, at møde artiklen enten på Landbrug & Fødevarers hjemmeside eller på LinkedIn som en publiceret artikel. LinkedIn er et oplagt sted at møde artiklen, fordi mediet har et fagligt og professionelt fokus om erhvervslivet, og henvender sig til erhvervsfolk. Erhvervsledere i fødevarebranchen har mulighed for at diskutere interagere og kommunikere om forskellige temaer, der vedrører landbruget og erhvervslivet. Artiklen kunne derimod også publiceret i trykte magasiner, distribueres fysisk til offentlige eller private virksomheder.

Sprog og virkemidler

I artiklen anvender jeg en konkret kødproducent Danish Crown, da min genstandsfelt omhandler koncernen. Jeg har udarbejdet artiklen ud fra nyhedstrekanten, hvor jeg starter med en indledning, der fortæller om nyheden, hvorefter jeg uddyber nyheden med forklaring, derefter fremlægger jeg baggrundsstof til læseren og afslutter nyheden.

Bilag

Bilag 1: Micheal

Tülay: Dette projekt omhandler Danish Crowns bæredygtige omstilling. Jeg er her interesseret i at høre din opfattelse, holdninger, meninger og forståelse af Danish Crown værende en bæredygtig kødproducent. Til sidst vil jeg vise dig en video. Interviewet vil ca. tage 30 min. Du bliver selvfølgelig anonymiseret. Det vil sige, at vi giver dig et dæknavn i projektrapporten og andre mulige informationer, der kan afsløre din identitet vil ikke medtages. Min opgave er at stille dig spørgsmål, og at tage noter undervejs, styre diktafonen og evt. stille spørgsmål undervejs i interviewet. Du er selvfølgelig altid velkommen til at komme med andre indvendinger, da dette interview egentlig bare skal ses som en samtale.

Jeg vil starte med at introducere at Danish Crown er en af verdens største kødproducenter, der arbejder med at være en global førende bæredygtig kødproducent. De har en vision om at være helt klimaneutrale i 2050, og har siden 2005 været med til at reducere klimapåvirkninger med 50pct. Jeg vil gøre dig opmærksom på, at interviewet bliver optaget

Vil du starte med at fortælle lidt om dig selv? (f.eks. navn, alder og beskæftigelse)

Informant

Jeg hedder Micheal og arbejder som IT-mand inde ved udvikling og forenklingstyrelsen inden for det offentlige. Jeg er 29 år gammel. Og jeg kan rigtig godt lide kød.

Tülay: Kan du fortælle lidt om hvorfor /hvorfor ikke du køber Danish Crowns produkter?

Informant: Ja det gør jeg, når jeg er ude at købe gris. Så er det ofte fra Danish Crown, fordi jeg har ligesom godt kan lide kvaliteten af deres kød. Jeg køber nogle særlige produkter, der er ekstra saftige. Jeg køber også deres produkter, fordi jeg kender til mærket. De er en stor dansk virksomhed, som går meget op i bæredygtighed og det kan jeg personligt godt lide

Tülay: Har virksomheden en betydning for dit kød køb?

Informant Siden jeg har taget et fag i skolen – jeg tager en master i IT-ledelse, hvor bæredygtighed indgår i et af fagene, er jeg blevet mere opmærksom på hvad bæredygtighed er, FN's verdensmål ehmm og jeg ved at bæredygtighed ikke kun handler om at være klimaneutrale på CO₂, det handler meget mere om det. Det handler om også om hvordan dyrene trives i land og i vand, hvilket de to alene indgår i FNs verdensmål. Så når jeg skal ind og vælge noget kød i supermarkedet, så foretrækker jeg helst noget der signalere bæredygtighed. (forbrugeropfattelse af bæredygtighed)

Tülay: Er det du kan du afspejle i virksomheden Danish Crowns?

Informant: Danish Crown er nok den eneste kødproducent, jeg har stødt på der afgøre signalerer om at de er bæredygtige. Jeg har ikke rigtig hørt om andre der er bæredygtige, jo Danbrug når jeg skal købe kylling. Som forbrugere i supermarkedet, har jeg ikke stødt på noget der hedder Danbrug der er bæredygtigt eller klimaneutraliseret. (forbruger af dc)

Tülay: Hvorfor interesserer DC dig, udover at de er bæredygtige?

Informant: Det gør de fordi, de er et brand indenfor svinekød øhm og at er et stort dansk firma, som bl.a. jeg har haft kort om i skolen i forbindelse bæredygtighed. Der bruger man DC som eksempel på virksomheder der gerne vil gøre noget for klimaforandringerne og gå ind for bæredygtighed. (omdømme)

Tülay: Hvordan opfatter du Danish Crown som helhed?

Informant: overordnet virker de til at være meget professionelle

Tülay: Og hvor oplever du det henne?

Informant: Det fordi man som forbruger hører forskellige steder fra, fra venner, nyheder, reklamer at DC forbindes stærkt med svinekød og jeg forbinder dem som en stor virksomhed der kan ville være innovative og som udadtil virker professionelle. Jeg tror på et eller andet tidspunkt udover i Danmark, altså på et globalt niveau være dominerende for svinemarked og svineproduktion.

Tülay: Hvad er bæredygtighed for dig?

Informant: for mig er bæredygtighed som noget jeg altid gerne vil blive klogere på og som efter noget undervisning er blevet klogere på. bæredygtighed er rigtig rigtig mange ting. På det globale niveau er der nogle bestemte rammer, jeg tænker på FN's verdensmål der sætter ambitionen for alle virksomheder øh i forhold til bæredygtighed. Jeg tænker at FN's verdensmål sætter fokus på bæredygtighed, som har manglet i mange år, og når de stiller bæredygtighed op på den måde som de gør, så er det næsten et tabu for virksomheder hvis de ikke er bæredygtige. Min opfattelse af bæredygtighed er på den måde, hvis man ikke har en bæredygtighed omdømme så risikere man også at falde tilbage i forhold til at kunne være konkurrencedygtige. Så der ligges pres på virksomheder, og på den måde synes jeg at verdensmålene og fokus på bæredygtighed, som der i øvrigt burde være meget mere af øh og løfter kvaliteten af det vi spiser og lever af.

Tülay: Så du forbinder bæredygtig med både FN's ambitioner og det vi spiser?

Informant: For et godt stykke tid siden, fandt man ud af at burhøns ikke var noget man skulle købe, fordi kyllingerne levede i små bur. Man kan sige fra dengang var jeg ikke meget gammel, men det var de første par gange hvor jeg fik ondt af dyr.

Tülay: Hvad kigger du efter hvis noget skal være bæredygtigt?

Informant: Øh jammen øh jeg kigger nok mest på hvad der bliver skrevet på emballagen, når jeg er ude at købe fødevarer. Jeg køber helst fødevarer hvis der er en grøn mærkat på, der siger noget om bæredygtighed eller mindre klimabelastet. Jeg kigger også på økologi for hønsenes skyld. Jeg ved godt kødproduktionen er nok en af de mest kompliceret ting at gøre bæredygtigt.

Tülay: I forbindelse med det, hvad tænker du om at en kødproducent er bæredygtig?

Informant: Jeg husker på de ting der stod inde på DC hjemmeside, det er at kød i sig selv ikke kan være bæredygtigt, men hvis nu man tager den måde man fodrer dyrene på, og det man fodrer dyrene på, affaldet af dyret bliver brugt til noget bio brænding halløj øhm, kort sagt, hvis omgivelserne rundt om grisen kan være bæredygtigt eller klima neutral, kan man hvert fald reducere noget. Jeg

ved ikke om man kan reducere det hele, det har jeg svært ved at tro på, men man kan også gøre som kineserne og bruge hele dyret. Man skal gøre noget ved affaldet, alt, bund og grund kan drage nytte af, varme, hvad som helst så længe man gør fuld udnyttelse af dem kan man opnå en reduceret klimaaftryk, men tror ikke det ret meget.

Tülay: I forbindelse med det du sagde tidligere omkring emballagen, hvordan virker det på dig at der er en grøn mærkat på?

Informant det virker på mig, jeg foretrækker at købe det der er grøn mærkat på. jeg er villig til at betale mere, hvis det kan give mig en sammenvittighed for at jeg støtter op om noget der er bæredygtigt. Jeg får følelsen af at jeg bidrager til bæredygtigheden, som det mindste jeg kan gøre.

Tülay: Hvad tænker du om, at Danish Crown arbejder med bæredygtighed og mener at de går forrest i arbejde med grøn omstilling?

Informant Forretningsmæssigt og imagemæssigt, så synes jeg det er en god indstilling de har. Fordi de gerne vil gøre noget kontra virksomheder modsat ikke vil gøre noget. Om drivkraften er økonomi i sidste ende, ved jeg ikke noget om. Deres ambitioner er for mig noget der kan forandre. De gør det bedre for os alle. Deres mål er jo at være klimaneutrale i 2050, og det er i sidste ende et stort løft, jeg ved ikke hvordan det skal lade sig gøre, men de har nok en strategi som kan levere på deres mål

Tülay: Er det noget du tænker kan lade sig gøre?

Informant jeg tænker at det kan lade sig gøre, fordi til den tid så er der et marked indenfor co2 kreditter, som betyder der kan være virksomheder der er grønne, som vil optage nogle grønne kreditter, som kan opkøbes af andre virksomheder som er mere "beskidte". Danish Crown løfte kan sagtens gå i opfyldelse, hvis det sker på baggrund af at de køber klimakreditter.

Tülay: Det ikke noget man ved eller noget virksomheden udtaler sig om.

Informant Jeg håber det lykkes for dem. Jeg håber de gør det ærligt og troværdigt

Tülay: Hvad tænker du om, at virksomheden brander sig selv som værende en bæredygtig kødproducent?

Informant hvis de virkelig er en bæredygtig kødproducent som de siger, så synes jeg de helt velfortjent kan gå ud og gøre det og endda når de gør det, så er de også forbillede for andre virksomheder, så de kan følge med. Det kan være inspirerende for andre virksomheder.

Tülay: Har du nogle forventninger til virksomheden, nu hvor virksomheden arbejder med at være en førende aktør inden for bæredygtighed?

Informant når de har et mærkat om at de er bæredygtige, så forventer jeg også de er det.

Tülay: er der noget du gerne vil se, for at det passer?

Informant: det kunne være fint hvis der er en uafhængig myndighed, der kunne lave de her markærter som er i supermarkeder, som skal ses som certificering. Det giver mere troværdighed og tryghed, når jeg skal forholde mig kritisk.

Tülay: har du nogle andre forventninger?

Informant: jeg har en forventning om at det kan dokumenteres et eller andet sted. Jeg har en forventning om at læse det et sted, hvis det muligt. Læse om lige præcis den gris jeg køber. Øh så jeg kan se om den er klimakontrolleret, hvad er grundlaget for at den er klimakontrolleret eller bæredygtighed, som kunne stå på emballagen.

Tülay: du har en forventning om at læse deres produkter?

Informant: hvis virksomheden gerne vil øge troværdigheden til mig som forbrugere, så vil jeg som minimum gå ind på deres hjemmeside og se noget der. Det kan være i menuen eller noget i den stil.

Tülay: hvornår er det troværdigt for dig, når det gælder bæredygtighed?

Informant: hvis man ikke har hørt de har skandaler?

Tülay: så en skandale har en betydning for dig og virker utroværdigt for dig?

Informant: ja. Nescafe fik deres bønner fra børnearbejde, som var en skandale, som fik mig til at stoppe med at købe deres produkter. Jeg gad godt at se hvor deres produkter kommer fra og hvilke vilkår de kommer fra, så tror jeg at det vil virke troværdigt for mig. Jeg vil gerne se noget på produktet, når jeg skal vurdere. Hvis jeg hører de har skandaler, så vil jeg nok først vende tilbage når de kan dokumentere for det

Tülay: jeg ved ikke om du ved det, men DC er blevet anklaget for at vildlede forbrugerne med deres klimakontrolleret udsagn i deres reklame, hvor de siger at de er mere klimavenlige end du tror. Reklamen er kommet i retten.

Informant: nej har jeg ikke hørt

Tülay: har medierne en betydning for din opfattelse af dc?

Informant: ja selvfølgelig bliver man påvirket af medierne, hvis de siger grimme ting om en virksomhed. Man begynder jo at tvivle på virksomheden og deres produkter ligesom nescafe sagen, som brugte børnearbejde til at producere deres bønner. Jeg får et helt dårligt syn på dem. (medierne)

Tülay: nu hvor DC er blevet anklaget for deres klimakommunikation på deres produkter, har det påvirket dig?

Informant: Altså man bliver jo ret skeptisk når man hører sådan noget, det får mig til at tænke på, om deres produkter er overhovedet det de giver sig for at være, kan man stole på det de siger, fordi hvorfor skulle de så blive anklaget? Jeg tror personligt man bliver lidt tilbageholdene, når man så

ser produktet i supermarked. Jeg vil nok have valgt svinekød fra andet mærke, selvom jeg godt kan lide deres DC-kød. (påvirkning af negativ omtale)

Tülay: har din omgangskreds også en betydning for din opfattelse f.eks. venner og familie, som siger noget negativt om et produkt eller virksomhed

Informant: ja i den grad. Det kommer nok før medierne. Hvis kone, ven eller far fortæller noget skidt om et produkt eller virksomhed, så tror jeg automatisk jeg vil distancere mig fra det, fordi tror på det de siger.

Tülay: Virksomheden gør meget brug af CSR i deres kommunikation. har du kendskab til dette begreb?

Informant: som udgangspunkt ikke. nu hedder det kommunikation, så det må noget i form af kommunikationsvidenskab.

Tülay: På dansk skal det forstås som virksomhedens sociale ansvarlighed – oversættelse

Informant: det forbinder jeg med virksomheders ansvar for at kommunikere til deres målgruppe.

Tülay: synes du de tager ansvar for samfundet?

Informant: jeg kan forstå at de har fået kritik for måden de kommunikerer på i forhold til bæredygtighed. selvom jeg har hørt om kritikken, så synes jeg de i ift. samfundet gerne vil gøre noget for samfundet. Kød kan ikke undværes, så en virksomhed skal gøre det. Og det betaler jeg gerne for.

Tülay: Hvis du ikke føler de tager ansvar, vil det betyde noget for dig? F.eks. hvis de ikke tog ansvar

Informant: som forbruger i supermarked, så tror jeg bare den vil falde ud i baggrunden sammen med andet svinekød og kødprodukter. Hvis man virkelig gerne vil skille sig ud, så skal man være anderledes.

Tülay: Hvad tænker du om at hele virksomhedens kerneværdier er baseret på bæredygtighed

Informant: Jeg synes de gør det godt, fordi endelig er der en virksomhed der tager ansvar for deres produktion, og hvorfor skulle jeg ikke støtte dette?

Tülay: Synes du de lever op til bæredygtighed?

Informant: ud fra min forståelse af min forståelse af dem og det jeg ser i reklamer, og deres emballager signalerer de at de er bæredygtige eller forsøger at være det.

Tülay: Synes du at Danish Crown går forrest i arbejde med bæredygtighed? hvorfor/hvorfor ikke?

Informant: Det synes jeg, fordi jeg ikke har stødt på samme kødproducenter som dem.

Tülay: Hvad forventer af virksomheden, når de kommunikerer at de er bæredygtige?

Informant: At de lever op til at være bæredygtige, og dette kan måles med nogle standardrammer inden for det som verden forstår som er bæredygtigt.

Tülay: Hvad forventer du som forbrugere når du kan se at en virksomhed reklamerer med at de er bæredygtige og du ser deres produkter?

Informant: Så forventer jeg de er bæredygtige, og især hvis jeg er villig til at betale ekstra for det, så ligger jeg det ind som en kvalitets forventning.

Tülay: Er der noget specifikt du forventer, når du har produktet i hånden?

Informant: Jeg forventer at det produkt sammenlignet med andre er mere bæredygtige. Og det kan give mig en bedre sammenvittighed.

Tülay: Hvilken form for kommunikation ønsker du at se, når en virksomhed som de kommunikerer om bæredygtighed?

Informant: reklamer der fortæller om deres proces til at opnå bæredygtighed. certificeringer, certifikater, fysiske mærkater på deres produkter, produkt emballager? På hjemmesiden, reklamer og opslag på sociale medier, som jeg bruger meget af min tid på. jeg forventer at deres budskab om bæredygtighed rammer mig der hvor jeg er mest aktiv

Tülay: Hvad ville du forvente at se på de sociale medier fx? Videoer

Informant: billede opslag – en bevidsthed om at de kan forbindes med bæredygtighed

Tülay: Hvornår ville du vælge et produkt fra fx i supermarked?

Informant: Hvis det koster det samme som et andet produkt der er tilsvarende, men grønnere

Bilag 2: Sandra

Tülay: Dette projekt handler om Danish Crown og deres arbejde med bæredygtighed. Jeg er interesseret i at høre dine erfaringer, holdninger og opfattelse af Danish Crown værende en bæredygtig kødproducent. Interviewet vil ca. tage 30 min. Du bliver selvfølgelig anonymiseret. Det vil sige, at vi giver dig et dæknavn i projektrapporten og andre mulige informationer, der kan afsløre din identitet vil ikke medtages. Jeg vil gøre dig opmærksom på, at interviewet bliver optaget.

Min opgave er at stille dig spørgsmål, og at tage noter undervejs, styre diktafonen og evt. stille spørgsmål undervejs i interviewet. Du er selvfølgelig altid velkommen til at komme med andre indvendinger, da dette interview egentlig bare skal ses som en samtale.

Jeg vil starte med at introducere at Danish Crown er en af verdens største kødproducenter, der arbejder med at være en global førende bæredygtig kødproducent. De har en vision om at være helt

klimaneutrale i 2050, og har siden 2005 være med til at reduceret klimapåvirkninger med 30pct.

Vil du starte med at fortælle lidt om dig selv? (f.eks. navn, alder og beskæftigelse)

Informant: Jeg arbejder som juridisk konsulent i Rigspolitiet, men på nuværende tidspunkt er jeg på barsel. Jeg hedder Sandra og er 31 år. Bor med min familie i Karlslunde med mine fire børn.

Tülay: Kan du fortælle lidt om hvorfor /hvorfor ikke du køber Danish Crowns produkter?

Informant: jeg køber primært Danish Crown produkter, fordi jeg ved de går ind for bæredygtighed, og det betyder meget for mig. Det gør det jeg, fordi jeg ved de producere deres kød på en bæredygtig måde ehm og bæredygtighed er jo mange ting men det er jo med til at minimere klimaforandringerne og det synes jeg vi har et ansvar overfor som forbrugere og samfund. Ehm og derudover så er der mange undersøgelser, der peger i retning af at stor efterspørgsel på protein med årene, og derfor er det enormt vigtigt at vi allerede nu gør en indsats og producere kød på en bæredygtig måde. Og det er vigtigt at jeg som forbrugere støtter op omkring det. Det er derfor jeg køber deres produkter.

Tülay: og hvad er bæredygtighed for dig?

Informant: Bæredygtighed er jo rigtig mange ting, men for mig handler det f.eks. holder jeg mig til sæson frugter og grøntsager, og derudover genbruger jeg plastposer og genbruger. Jeg har også netposer, som er enormt gode. Så man ikke behøver at købe flere plasticposer, også støtte op omkring de firmaer der producerer deres kød på en bæredygtig måde. Genbrug af tøj er også bæredygtigt. Jeg kan f.eks. godt lide at genbruge børnenes tøj, så det går igen til de andre børn, så behøver jeg hellere ikke at købe mere. Jeg kan godt lide, at Danish Crown ønsker at genanvende deres emballage, for at finde bedre løsninger til bæredygtighed og reducere miljøbelastningen.

Tülay: Hvad tænker du om, at en kødproducent er bæredygtig

Informant: Det tænker jeg er enormt vigtigt, fordi kød er en vigtig kilde i vores liv. Og vi er en familie som elsker kød så der skal som regel altid kød på tallerkenen. Det er derfor vigtigt for mig, at støtte op omkring de firmaer som producerer bæredygtighed, fordi de er med til at mindske klimaforandringerne.

Tülay: Okay så du har ikke noget imod dyrslagtning?

Informant: Nej, så længe det bare bliver produceret bæredygtigt.

Tülay: synes du at DC lever op til at være bæredygtige?

Informant: ehm ja det synes jeg i den grad. Jeg ved at de arbejder med bæredygtighed i deres produktion og ehm ja både deres landmænd og deres forsyningskæder med bæredygtighed.

Tülay: hvad forventer du af en virksomhed, når de kommunikerer at de er bæredygtige?

Informant: jeg forventer at de melder klart ud i deres kommunikation om de er bæredygtige, og det kan være sådan noget som at de er tydelige i deres mærkater og tydelige sprog fx på deres hjemmeside så det fremgår klart og tydeligt.

Tülay: går du ind og læser på deres hjemmeside?

Informant: ja det er faktisk noget jeg allerede har gjort. Så det er noget jeg går meget op i.

Tülay: Går du også ind på andre virksomheders hjemmesider når du er nysgerrige?

Informant: det er primært med DC jeg gør det, hvis jeg skal være ærlig. Jeg har også læst på andres hjemmesider, hvor høj grad de går op i bæredygtighed, men synes ikke det kan måles med DC. Og grunden til at jeg synes det, er fordi de går meget op i bæredygtighed i forhold til kvalitet.

Tülay: kender du til andre kødproducenter?

Informant: Ikke rigtig, grunden til at jeg kender til DC er pga. deres navn. De har et navn som er let at huske og fanger ens opmærksomhed.

Tülay: Hvad forventer du som forbrugere når du kan se at en virksomhed reklamerer med at de er bæredygtige og du ser deres produkter

Informant: At de fremgår klart og tydeligt så jeg ikke skal bruge lang tid på lede efter en mærkat der henviser til bæredygtighed. jeg går efter det når jeg er i supermarkeder, jeg leder efter den tydelige mærkat. Det vil spare mig meget tid.

Tülay: Er der noget specifikt du forventer, når du har produktet i hånden?

Informant: jeg går primært efter kalvekødet fordi de har 60pct. mindre klimaaftryk. Og det synes jeg er ret vigtigt.

Tülay: Hvad er din holdning til Danish Crown?

Informant: virksomhed som går op i høj kvalitet og samtidig med, at de er bæredygtige. De to ting følges godt ad sammen, og det føles godt. Jeg synes de melder deres budskaber klart ud. Fx på Facebook lagde jeg mærke til forleden, at der er mange videoer af bæredygtighed og det viser bare at de går meget op i det.

Tülay: Kan forstå du har en positiv indstilling til det?

Informant: ja helt vildt. Det får mig lyst til at købe mere og mere.

Tülay: Ud over du godt kan lide at følge med på Facebook, er der andre steder du også godt kan lide at følge med?

Informant: på tv fordi det ser vi til dagligt. Reklamer kan jeg også godt lide eller læse på deres hjemmeside. Ellers er der også Instagram, som jeg har en profil hos.

Tülay: Hvornår er noget troværdigt for dig, når det gælder bæredygtighed

Informant: DC er jo en stor virksomhed, og de skriver jo ikke bare for at skrive noget. Jeg tænker i og med at de melder noget ud, så allerede der tror jeg på det og har fuld tillid. og stoler på det de skriver, og sætter ikke spørgsmålstegn ved det. De er jo en stor virksomhed og er gennemsigtige, dvs. de skriver alt ud som det er. Hvis det var en mindre virksomhed, ville jeg nok være kritisk.

Tülay: så virksomhedens størrelse har en betydning for om du stoler på dem?

Informant: ja i forhold til troværdighed. Ja at dc er stor og er velkendt hos mange, så allerede der tror jeg de er troværdige, men hvis det var en lille virksomhed havde jeg nok været skeptisk og dermed læse mere om det.

Tülay: Synes du, at DC tager ansvar for samfundet, hvordan?

Informant: ja i den grad. Det er jeg slet ikke i tvivl om.

Tülay: Hvad tænker du om, at virksomheden brander sig selv som værende en bæredygtig kødproducent?

Informant: for mig er det super, fordi jeg går op i bæredygtighed. Der har de min stemme. Det jo også derfor jeg går efter dem. det virker godt for mig, jeg synes de gør det godt. jeg kan fx godt lide alle deres videoer på Facebook og deres hjemmeside, hvor de snakker om hvad bæredygtighed betyder for dem og hvordan de arbejder med det. Jeg tror de sætter mange penge af til det.

Tülay: Virksomheden gør meget brug af CSR i deres kommunikation. har du kendskab til dette begreb?

Informant: hmm jeg hørt lidt om det, men kender ikke rigtig.

Tülay: Det er Corporate social responsibility. Dvs. social ansvarlighed i virksomheder.

Tülay: men udover det, så ville jeg høre om medierne har en påvirkning på dig i forhold til din opfattelse af DC.

Informant: jeg vil sige det kommer an på historien.

Tülay: så hvis der blev sagt noget negativt?

Informant: det ville være noget jeg ville forholde mig til, og ikke bare springe over, fordi jeg er jo trodsalt deres kunde og kan lide at købe deres produkter. Jeg vil undersøge nærmere om det og præcist hvad det drejer sig om. Hvis medierne skriver at kødet ikke bliver produceret bæredygtigt, som DC fortæller de gør, så er det klart jeg vil undersøge det nærmere i stedet for jeg boykotter fuldstændig. Man skal jo hellere ikke tro på alt hvad medierne siger. Jeg tror personligt vil jeg gerne først høre direktøren selv svare på det, før jeg forholder mig til noget, for at få et modsvar og derfra kan jeg bruge min sunde fornuft til at afgøre. Jeg ville sætte den negative historie op med den positive.

Tülay: Virksomheden er blevet anklaget for greenwashing. de har været i mediernes søgelys om deres klimakommunikation og ikke om deres bæredygtige produktion, men måden de kommunikerer det ud til samfundet. Fx reklamen om den klimakontrolleret gris. de har fået kritik på dette. Har det en påvirkning på dig, hvorfor?

Informant: altså det lidt svært at forholde sig til, når jeg ikke spiser gris til dagligt. Lige den historie ville ikke påvirke mig. Men øvrige kød ville selvfølgelig.

Tülay: hvad så hvis der stod klimakontrolleret kalve?

Informant: så går jeg jo ud fra de er klimakontrolleret? Men hvis de ikke er, så er det jo at vildlede forbrugerne?

Tülay: har du noget du vil tilføje?

Informant: nej ikke rigtig

Tülay: Tak for din deltagelse

Informant: Selv tak.

Bilag 3: Danielle:

Tulay: Dette projekt handler om Danish Crown og deres arbejde med bæredygtighed. Jeg er interesseret i at høre dine erfaringer, holdninger og opfattelse af Danish Crown værende en bæredygtig kødproducent. Interviewet vil ca. tage 30 min. Du bliver selvfølgelig anonymiseret. Det vil sige, at vi giver dig et dæknavn i projektrapporten og andre mulige informationer, der kan afsløre din identitet vil ikke medtages. Jeg vil gøre dig opmærksom på, at interviewet bliver optaget.

Min opgave er at stille dig spørgsmål, og at tage noter undervejs, styre diktafonen og evt. stille spørgsmål undervejs i interviewet. Du er selvfølgelig altid velkommen til at komme med andre indvendinger, da dette interview egentlig bare skal ses som en samtale.

Jeg vil starte med at introducere at Danish Crown er en af verdens største kødproducenter, der arbejder med at være en global førende bæredygtig kødproducent. De har en vision om at være helt klimaneutrale i 2050, og har siden 2005 være med til at reduceret klimapåvirkninger med 30pct.

Vil du starte med at fortælle lidt om dig selv? (f.eks. navn, alder og beskæftigelse)

D: Ja. Jeg hedder Danielle og er 28 år gammel. Jeg er bosat i Nordsjælland. Jeg studerer Social-og Sundhedsassistent, og arbejder til daglig deltid som hjemmehjælper i et plejehjem. Jeg bor hjemme ved min kæreste Mads, som er landmand/maskine fører i markbruget. Sammen har vi også en lille hund.

Tulay: Kender du til mærket Danish Crown. Hvis ja, kan du fortælle lidt om hvorfor /hvorfor ikke du køber Danish Crowns produkter?

D: Jo jeg kender til mærket, og det gør jeg fordi de er en stor dansk virksomhed, som producerer svinekød, og fordi de går ind for bæredygtighed plus de producerer plantebaseret produkter, som jeg er helt vild med. Jeg køber deres plantebaseret produkter, fordi jeg er vegetar. Ikke fordi jeg har noget imod slagtning af dyr, men det fordi jeg ikke kan lide kød. Personligt så synes jeg deres plantebaseret produkter er rigtig gode, fordi de smager godt og man kan godt smage den gode kvalitet. Prisen er også god. Når jeg skal ud og handle, køber jeg ofte deres produkter og det er der forskellige grunde til. Mads går meget op i at vores mad er bæredygtigt, fordi vi skal leve en

sundere livsstil. Han synes vi skal leve sundt, og fordi det gavner planeten i sidste ende, og derfor støtter vi Danish Crown herhjemme, og selvfølgelig forventer han at jeg kommer hjem med bæredygtige fødevarer, og det gør jeg så. Han er landmand, så han ved rigtig meget om bæredygtighed og dyrevelfærd.

Tulay: og hvad er bæredygtighed for dig?

D: jamen bæredygtighed for mig er dyrevelfærd og at vi skal passe godt på miljøet og klimaet, og selvfølgelig også menneskerne. Jeg synes det vigtigt, at dyrene har det godt og lever under gode omstændigheder. Det også vigtigt, at vi mennesker får de rigtige proteiner når vi spiser kød, så det vigtigt at give dyrene de rigtige fodrer. Selvom jeg ikke selv spiser kød, så synes jeg det er vigtigt for de som gør. Det vigtigt, at dyrene bliver behandlet godt, og ikke bliver forgiftet med alle mulige stoffer, som er skadelige for os mennesker. For en vegar som mig, så går jeg meget op i fødevarer sikkerhed. Jeg læser altid hvad der er i det produkt jeg skal købe, fordi jeg ønsker ikke at der er alt muligt i, som kemiske stoffer som skader mit helbred eller sundhed.

Tulay: Hvad tænker du om, at en kødproducent er bæredygtig?

D: Jeg synes det er så rart, at en kødproducent som Danish Crown netop går op i dyrevelfærd. Selvom de slagter dyr, hvilket selvfølgelig ikke er bæredygtigt, men at de går op i at omstændighederne er bæredygtigt, er så vigtigt. Det viser bare, hvor meget ansvar de er villige til at tage, både for dyrene og for os mennesker, som skal spise kødet efter.

Tulay: synes du at DC lever op til at være bæredygtige?

D: Ja når de gør det på den måde, som de gør så synes jeg i det mindste de forsøger at være bæredygtige.

Tulay: er der nogle fordele eller ulemper ved at købe deres produkter?

D: Jeg kan kun se fordele ved at købe deres produkter, fordi ikke nok med at deres plantebaseret produkter er gode, så er priserne også rigtig fine. Jeg synes altid det let at finde deres produkter i supermarked.

Tulay: Hvad forventer du som forbrugere når du kan se at en virksomhed reklamerer med at de er bæredygtige og du ser deres produkter

D: Hvis det er inden for fødevarer, så forventer jeg at se at virksomheden har plantebaseret produkter – det er et must ellers at de har grønne mærkater på deres produkter, så man ved at de går ind for bæredygtighed.

Tulay: Hvornår er noget troværdigt for dig, når det gælder bæredygtighed

D: hmm. jamen det virker troværdigt for mig hvis der er noget indhold bag på siden af produktet, netop fordi jeg går mig op i at læse hvad produktet indeholder. Hvis der ikke står det, jeg ønsker at læse, vil jeg finde det utroværdigt. Ballagen er også vigtig at se på. Jeg som forbruger vil gerne se dyrevelfærdsmerket eller se hvor meget klimaaftryk der er reduceret på det produkt. Det kigger jeg på, når jeg køber kød til Mads.

Tulay: så virksomhedens størrelse har en betydning for om du stoler på dem?

D: jo det gør det nok. Hvis jeg ikke kendte til mærket, så vil jeg nok hellere ikke købe derfra. Det vil gøre mig skeptisk, hvis det er et ukendt mærke.

Tulay: Hvad tænker du om, at virksomheden brander sig selv som værende en bæredygtig kødproducent?

D: Jeg synes det så fint de gør det, fordi de gerne vil være bæredygtige. Så længe de ikke lyver sig grønne så det sku okay med mig. Men nu har jeg også kigget lidt på deres hjemmeside, og der kan man bare se alt det de ønsker at gøre, og hvad de indtil i dag har resulteret, og det synes jeg er rigtig godt. At de brandere sig selv, viser også bare hvor meget de egentlig vil bæredygtighed og at de ønsker at være førende inden for marked.

Tulay: men udover det, så ville jeg høre om medierne har en påvirkning på dig i forhold til din opfattelse af DC.

D: medierne har altid en stor indflydelse på hvordan vi se tingene. Hvis de fortæller noget skidt, vil jeg som forbrugere være skeptisk overfor et produkt, og jeg vil nok også lige se hvad andre skriver om produktet, før jeg tager min beslutning.

Tulay: hvad så hvis jeg fortæller dig, at Danish Crown for nyligt er blevet anklaget for det der hedder greenwashing. de er blevet anklaget for deres kommunikation fra deres reklame om den klimakontrolleret gris. De er blevet anklaget for, at have vildledet forbrugerne med deres klima udsagn.

D: nå det vidste jeg ikke, jeg kunne ellers godt lide den reklame. Det er da ærgerligt at de er blevet anklaget for det. Jeg har ikke rigtig tænkt over det.

Tulay: Der menes at de vildleder forbrugerne, når de kommunikerer at deres grise er klimakontrolleret.

D: hmm. okay. Måske skal det bare forstås som, at deres grise kommer fra klimakontrolleret gårde?

Tulay: ja. Det er også det virksomheden selv mener er intentionen.

Tulay: har du noget du vil tilføje?

D: Nej ikke rigtig

Tulay: Tak for din deltagelse

D: Selv tak.

Bilag 4

Bilag 4:Søren

Tulay: Dette projekt handler om Danish Crown og deres arbejde med bæredygtighed. Jeg er interesseret i at høre dine erfaringer, holdninger og opfattelse af Danish Crown værende en bæredygtig kødproducent. Interviewet vil ca. tage 30 min. Du bliver selvfølgelig anonymiseret. Det vil sige, at vi giver dig et dæknavn i projektrapporten og andre mulige informationer, der kan afsløre din identitet vil ikke medtages. Jeg vil gøre dig opmærksom på, at interviewet bliver optaget.

Min opgave er at stille dig spørgsmål, og at tage noter undervejs, styre diktafonen og evt. stille spørgsmål undervejs i interviewet. Du er selvfølgelig altid velkommen til at komme med andre indvendinger, da dette interview egentlig bare skal ses som en samtale.

Jeg vil starte med at introducere at Danish Crown er en af verdens største kødproducenter, der arbejder med at være en global førende bæredygtig kødproducent. De har en vision om at være helt klimaneutrale i 2050, og har siden 2005 være med til at reduceret klimapåvirkninger med 30pct.

Vil du starte med at fortælle lidt om dig selv? (f.eks. navn, alder og beskæftigelse)

S: Mit navn er søren og jeg er 25 år gammel. Til dagligt studerer jeg og arbejder ved siden af, og bor sammen med min kæreste i Solrød. Jeg studerer revision og arbejder i et revisionsfirma inde i byen.

Kender du til mærket Danish Crown. Hvis ja, kan du fortælle lidt om hvorfor /hvorfor ikke du køber Danish Crowns produkter?

S: ja de er en af Danmarks største svineproduktioner, men producerer også kalv og andre kødarter. Jeg kender til virksomheden, når jeg skal handle kød. Jeg ser ofte deres mærke, når jeg skal vælge kød i supermarked. Jeg køber primært deres produkter, når jeg skal købe svinekød. Jeg har altid godt kunne lide deres kød, også er prisen på svinekød hellere ikke så ringe. Jeg kan godt lide at købe økologiske varer, og jeg kan se på deres emballage at de har to dyrevelfærdsmærker, som betyder at de går ind for dyrevelfærd og det kan jeg godt lide. Jeg køber deres vare, fordi de har økologiske grise, som betyder at de har fokus på miljø og dyrevelfærd.

Tulay: og hvad er bæredygtighed for dig?

S: bæredygtighed er jo rigtig mange ting. Dyrevelfærd dvs. økologi, at man passer på miljøet og kloden, og mennesker i den. Bæredygtighed er både det vi spiser, men også en livsstil. Jeg forbinder bæredygtighed med mennesker, som går op i vores planet. Klimaaktivisterne. Mennesker som går op i menneskerettigheder og velvære. Mennesker der passer på dyrene, mennesker der passer på vores miljø og klimaet, og det er jo alt fra affald, genbrug, børnearbejde og osv., men jeg forbinder også bæredygtighed med at støtte lokalt.

Tulay: kan du uddybe hvad du mener med at støtte sit lands produktion?

S: ja altså jeg synes det vigtigt at man støtter produkter, der er produceret i Danmark. Danish Crown er dansk, og det synes jeg er vigtigt at støtte op omkring. Hvorfor skal jeg købe svinekød fra internationale mærker, når Danmark er kendt for sit landbrug og svinekød?

Tulay: Hvad tænker du om, at en kødproducent er bæredygtig?

S: Jeg kan rigtig godt lide tanken om, at Danish Crown går ind for bæredygtig og økologi. Jeg synes det viser, hvor miljøbevidste de er, og hvor vigtigt det er at tage sig om verdens udfordringer. Produktion af svinekød er ikke ligefrem det mest bæredygtige, men at de går i retning mod en økologisk retning, og det er fantastisk.

Tulay: Kan du uddybe at du synes de er miljøbevidste?

S: ja, de er miljøbevidste når de går ind for økologi og bæredygtighed. De tænker på miljøet, når de forsøger at producere deres kød på en bedst mulig måde. De vil gerne reducere deres klimaafttryk fra deres produktion, og det synes jeg personligt er en meget miljømæssig tankegang.

Tulay: synes du at DC lever op til at være bæredygtige?

S: både og. De lever op til at være bæredygtige, når de forsøger at gøre en indsats i deres produktion. De tager ansvar for dyrene og miljøet, så det er et plus. Men selvfølgelig er slagtning af dyr ikke bæredygtigt, men nogen skal jo spise kød. Vi alle kan ikke være veganer.

Tulay: er der nogle fordele eller ulemper ved at købe deres produkter?

S: ja man får en god sammenvittighed, når man ved at man køber produkter der fremstillet på en bæredygtig måde. Jeg er glad for, at deres dyr på markerne lever godt med grønt græs, og ikke er indespærret eller lever i et ”fængsel” – jeg får personligt en god følelse af jeg gør noget godt for miljøet, når jeg køber deres produkter. Jeg har intet imod at betale lidt mere.

Tulay: Hvad forventer du som forbrugere når du kan se at en virksomhed reklamerer med at de er bæredygtige og du ser deres produkter

S: dyrevelfærdsmærker – grønne mærker – overskrifter hvor man kan læse klart og tydeligt, hvorfor man skal købe produktet eller billeder af frilands dyr

Tulay: Hvornår er noget troværdigt for dig, når det gælder bæredygtighed

S: Det er troværdigt for mig, når jeg ved om det er økologisk eller ej. Jeg vil gerne se og vide, hvordan produktet er fremstillet, hvor økologisk det er.

Tulay: så virksomhedens størrelse har en betydning for om du stoler på dem?

S: ja helt klart.

Tulay: Hvad tænker du om, at virksomheden brander sig selv som værende en bæredygtig kødproducent?

S: det har jeg det fint med. Som jeg sagde tidligere, så synes jeg de er miljøbevidste i deres arbejdsgang, så at de brander sig selv med det, er fint for mig. Så længe de ikke lyver om deres frilandsgrise

Tulay: men udover det, så ville jeg høre om medierne har en påvirkning på dig i forhold til din opfattelse af DC.

S: Generelt har de sociale medier en stor indflydelse på mig, når det gælder køb. Men familie og venner har også en betydning for, hvordan jeg vil tænke om Danish Crown. Hvis mine forældre eksempelvis sagde, at de er bare en ”skod” virksomhed, der lyver om deres kød, så vil jeg lige tænke to gange, fordi hvis der bliver snakket dårligt om dem, så vil jeg nok blive påvirket af hvordan jeg skal tænke om dem, og det samme gælder hvis der bliver snakket positivt om dem. Jeg bruger meget Facebook til dagligt, og der reklamerer de med deres saftige burger, når de gør det, så får jeg automatisk lyst til at købe det.

Tulay: hvad så hvis jeg fortæller dig, at Danish Crown for nyligt er blevet anklaget for det der hedder greenwashing. de er blevet anklaget for deres kommunikation fra deres reklame om den klimakontrolleret gris. De er blevet anklaget for, at have vildledet forbrugerne med deres klima udsagn.

S: okay det vidste jeg slet ikke. det hellere ikke i orden, hvis de vildleder os forbrugere med reklamer. Det må jeg lige læse lidt om på nettet, så kan jeg afgøre hvad jeg tænker om det. ved ikke helt hvad jeg skal sige lige nu.

Tulay: Tak for du gad at deltage i interviewet.

D: Selv tak. Og pøj pøj med det hele.

Bilag 5: Liselotte - Ekspertinterview

Tulay: Hej

Liselotte: Hej der er du.

Tulay: Jamen tak fordi du gider at deltage Liselotte.

Liselotte: Selvfølgelig

Tulay: Jeg skruer lige op. Jamen jeg kan starte med at fortælle lidt om mig selv. Jeg er kommunikationsstuderende på RUC, og lige nu er jeg i gang med specialespeciale. Jeg skriver speciale i bæredygtighed i et kommunikationsperspektiv.

Liselotte: Jeg skal lige finde, jeg synes jeg havde en kuglepen. Den finder jeg lige. Sådan nu kan jeg skrive lidt noter imens.

Tulay: Arbejder du hjemmefra?

Liselotte: Ja, jeg arbejder hjemmefra i dag.

Tulay: Okay. Jeg skriver speciale i bæredygtighed og den forbindelse har jeg valgt at tage udgangspunkt i jer som case, fordi jeg synes i gør det godt og er en inspiration til andre virksomheder, som gerne vil arbejde med bæredygtighed. Interviewet tager ca. Min.

Liselotte: Må jeg spørge, hvem har du ellers snakket med hos Danish Crown?

Tulay: Øh jeg skrev faktisk til jeres hovedkontor via e-mail, og hun sendte mig videre til dig,

Liselotte: Okay så du har ikke snakket med andre?

Tulay: Nej.

Liselotte: Jeg ville bare vide om du er ude at snakke bredt med folk eller ja.

Tulay: Nej det skal jeg ikke. Min undersøgelse tager også udgangspunkt i en forbrugerundersøgelse.

Liselotte: Spændende.

Tulay: Interviewet vil optages. Jeg ville også lige høre om du kunne tænke dig et dæknavn i opgaven. Det er selvfølgelig anonymt, men det ved jeg ikke om du vil tage stilling til. Er det okay at bruge dit navn eller ikke, det kan du tænke over.

Liselotte: Ja. Og jeg tænker jeg gerne vil se eventuelle citater.

Tulay: ja selvfølgelig. Jeg tilbyder også at sende opgaven efterfølgende.

Liselotte: Det lyder så spændende.

Tulay: Vil du gerne have transskriptionen efterfølgende?

Liselotte: Det kunne da være sjovt. Hvis du alligevel skal transskribere, du skal ikke gøre det for min skyld. Det kun hvis du alligevel gør det.

Tulay: Det skal jeg gøre, så det kan jeg sagtens sende. Jeg er interesseret i at få indsigt i jeres CSR Kommunikation både intern og eksternt, også vil der være spørgsmål om bæredygtighed. Vil du starte lidt med at fortælle lidt om dig selv? Alder, navn, arbejdsområde?

Liselotte: Jeg hedder Liselotte og jeg har været i DC siden december sidste år dvs. i 4 mnd. Jeg sidder i bæredygtighedsafdelingen, hvor jeg er director for Sustainable innovation og reportning. Inden jeg kom til DC har jeg arbejdet med bæredygtighed hele min karrierer. Så det er en 15-17 år. Både i store virksomheder, som Danisco, Lundbæk, Top Toy så jeg har været med dengang for de som arbejdede med bæredygtighed i DK. Vi kunne sidde rundt om et mellem stort bord og vi var ikke flere øh og været med på hele rejsen altså professionaliseringsrejsen som stadig er pågående for området. Jeg har været særlig længe i DC, men været rigtig længe i bæredygtighedsfeltet.

Tulay: Spændende. Hvordan i arbejder med CSR Kommunikation internt imellem medarbejdere?

Liselotte: Nu sidder jeg i bæredygtighedsafdelingen og vi har jo også en kommunikationsafdeling. Så det er jo et samarbejde mellem dem og os. Vi har meget regelmæssig kontakt i de to afdelinger og har formaliseret møder, så vi er sikre på at vi får talt sammen. Vi vender ting som kunne være interessante både internt og eksternt. De fleste ting kan man sige, at hvis der er en ekstern interesse og fokus, så har det også en intern interesse og fokus, fordi vi er allivel 3000 tusind medarbejdere i DC. Og det er jo også dem der er ambassadører og skal være med til at fortælle de gode bæredygtighedshistorier. Der er et tæt samarbejde mellem kommunikation og bæredygtighed, hvor vi leverer den mere faglige ekspertise, hvor de så leverer den faglige ekspertise inden for formidling og kommunikation.

Tulay: Hvad med beslutningsfasen, hvordan afgøre i hvornår noget skal kommunikeres ud?

Liselotte: Jamen det er jo kommunikationsafdelingen der sidder og har ideer til hvad der er godt at kommunikere om, det kan være i forhold til hvad der ellers er i debatter eller i forhold til den kommunikativ linje, til de ønsker vi har. De har en snak med os – eksperterne i bæredygtighed, er det noget vi kan sige noget om på nuværende tidspunkt, hvad har vi af data der understøtter, hvad er vores KPI på i et givent område, hvad har vi tidligere lavet i kommunikation om området. Vi udgiver en bæredygtighedsrapport hver år, så det det kan være opfølgende historier i forhold til de initiativer, der er beskrevet i den. Nogle gange er der noget vi synes er spændende, som vi så tager op i formaliseret møder, fx hvad med det her kunne det man lave en historie om det og det er også det møderne handler om idegenere sammen, hvad giver mening, hvad er god kommunikation. Så det er simpelthen et samarbejde mellem de to områder.

Tulay: Hvordan påvirker CSR jeres interne strategi?

Liselotte: Ehm hvad mener du med intern strategi?

Tulay: Mere i forhold til hvordan i internt kommer frem til en strategi når i arbejder med CSR. Hvad er det for nogle bæredygtighedsstrategier og hvordan påvirker det jer som medarbejder?

Liselotte: Hvis du læser vores Corporate strategi den nye der kom som blev lanceret sidste år, som er helt ny og erstatter vores forrige strategi. Den handler om bæredygtighed, der er 6 elementer i den mener jeg eller 7. 3 af dem er fokuseret på bæredygtighed, så vi har en meget integreret tilgang til arbejdet med bæredygtighed. Vi har også en bæredygtigheds strategi der understøtter Corporate strategien, hvor man bryder tingene mere ned og det bliver mere detaljeret, men i udgangspunktet så er bæredygtighed det er en driver for den måde vi driver vores forretning på og en del af vores overordnede strategi.

Tulay: Hvad betyder bæredygtighed for jer?

Liselotte: Det er en del af vores strategi og det vi tror på, der skal til for at man har en god og sund forretning i fremtiden. Så er det jo et fundament eller (..) hvis du læser Corporate strategien så kan man se at det er ikke et at on men noget der er integreret i den måde vi driver forretningen på.

Tulay: Hvordan er kulturen internt hos jer?

Liselotte: Det som jeg synes er dejligt er, at vi i DC at vi sidder mange forskellige steder, vi sidder ikke sammen på et kontor hver dag sammen fra 8-16. Der er stor fleksibilitet. Jeg sidder i KBH nogen dage om ugen, mens andre sidder i Randers, det gør jeg også. Folk sidder forskellige steder. Der er en kultur hvor man er rigtig gode til at arbejde – vi sidder spredt, man behøver ikke at sidde sammen at arbejde sammen, det er der mange virksomheder der gør, vi arbejder udad, vi arbejder på tværs i virksomheden. Der er masser af bæredygtigheds arbejde man laver på gruppe niveau. Det skal ud og leve i forretningen så vi har masser af samarbejdspartnere ud på produktionen, ude i andre gruppefunktioner og det er hele kulturen både internt i bæredygtighedsafdelinger, når vi indad og udad. Vi involverer og inkluderer og spørger og netop det at vi ikke sidder sammen også at man er vant til at man tager man lige et Teams møde og snakker med folk så rækker man lige ud. Det noget jeg generelt ser efter corona nedlukningen. At mange virksomheder er blevet bedre til at arbejde bredere og mere på tværs. Det er ikke så skræmmende mere at lave et Teams møde eller ringe til folk. Tidligere så spurgte man dem ved nabobordet. Der har været nogle kulturelle ændringer der. Jeg kan ikke snakke om Danish Crown før, men det jeg oplever er en meget inkluderende, nysgerrige kultur, hvor man virkelig arbejder ud af bæredygtighedsafdelingen med andre.

Tulay: Nu ved jeg du ikke sidder i kommunikationsafdelingen og jeg har lavet mine spgs. I forhold til det. Jeg håber du kan svare på det.

Liselotte: Ja vi kan da prøve

Tulay: Og hvordan arbejder i med CSR kommunikation eksternt? Hvad tager i højde for når i kommunikerer det ud og til hvem?

Liselotte: Jeg kan sige lidt om målgrupperne. Jeg er meget selv involveret i kunder. Og kunder er selvfølgelig forbrugeren, men primært er vores kunder som er B2B kunder, store retailer, hele verden, store produktionsvirksomheder i hele verden, og de har rigtig mange spørgsmål til

bæredygtighed. Vi har en medarbejder der sidder og svarer de kunder. Jeg taler ikke om forbrugeren, dem svare vi også hvis de henvender sig, men det er de store retailer og globalt. Der ser vi en meget stor interesse i bæredygtighed og der kommer mange detaljeret spgs. Nogle kunder vil gerne have vi sender vores bæredygtighedspolitik, men langt de fleste vil gerne specifikt se produktet, hvor de er produceret, hvordan er de produceret, hvad er der af klimaaftryk på det, hvordan er dyrevelfærden. Vi ser kunderne er enorm interesseret i bæredygtighed og stiller virkelig kvalificeret spørgsmål til os. Det er en stor ekstern målgruppe. Så sidder der medarbejdere i kommunikation som kan sige mere om, når man arbejder ud mod andre målgrupper. F.eks Ngo'er, myndigheder eller hvad det nu kan være. Også er der slutbrugerne, og det ligger meget i branding strategi, hvad er det for en kommunikation, hvad er det for en perception der er deroppe. Jeg er involveret i kunderne, hvor vi virkelig forsøger at være transparente og vi forsøger at være meget datadrevet i den kommunikation, fordi det ikke nok at sige vi arbejder også med at reducere, de vil gerne vide hvad er målsætningen, har lige lavet public commitment, hvordan er det gået, hvad har i reduceret. Det er meget datadrevet kommunikation.

Tulay: Det er det kunderne rigtig gerne vil se?

Liselotte: Det er det, de spørger om. Jeg tror det er generelt bæredygtighed kommunikation. At tiden hvor man kunne lave en profil procedure, man skrev lidt om people, planet profitagtigt. Og det tænker vi alle sammen på som type kommunikation, sådan tænker vi ikke mere. Det er helt anderledes nu – solid kommunikation, og som sagt datadrevet og man kan mere sammenligne det med i en årsrapport eller finansiell rapport skrev, at” det gik meget godt, vi har tjent penge” så vil man jo gerne vide hvor mange og hvordan, og det er ligesom CSR man kan ikke længere sige, at man gør noget, det skal bygge på et fundament. Det skal være Science based target, så spørg folk hvad er jeres commitment – har i committet jer til den, fordi det er jo eksterne commitments som tredje part der går ind og validere om ens mål er ambitiøse nok, og hvor man så afrapportere tilbage til dem. så der begynder at komme tredje part øjne på det man sidder og laver i en helt anden grad end for bare 5 år siden og specielt for 15 år siden.

Tulay: jeg kunne godt se på jeres årsrapport, da jeg læste den at der meget data i forhold til jeres regnskab for året 2020/21. Er det kunderne gerne vil se?

Liselotte: De vil gerne se ikke-finansielt data, som du kan se i vores bæredygtighedsrapport. Så kan det være co2 immissioner, det kan være helt masse health and safety, fordi menneskedelen er også meget vigtig når vi snakker om bæredygtighed. og det kan være dyrevelfærd en masse de her ting der er vigtige, der vil de gerne se noget data på det. Hvis du ser i vores bæredygtighedsrapport, så kan du se data i den ligesom der er i den finansielle. Der kommer mere lovgivningen omkring hvordan man skal rapportere på ikke-finansielle data på samme måde som man rapporterer om finansielle data. Rigtig meget kommer fra EU med de her nye bæredygtigheds diaktiver der er på vej. Så det er enormt spændende og det gør at man kan sammenligne over tid og mellem virksomhederne og alle virksomheder gør det på samme måde. Hver især gør det på sin egen måde fordi der ikke har været en fælles måde at gøre det på. De fleste kan man sige, de virksomheder som laver finansielle offentlige årsregnskaber de gør det ens. Der ligger jo hele årsregnskabsloven om hvordan man laver et årsregnskab og der begynder også at være mere om bæredygtighed og der kommer mere og mere om bæredygtighed, så man får denne her ensartethed. Så når jeg siger ” vi gør” vores udledning af et eller andet så ved du sådan set, hvad definitionen er på det, fordi det ligger i en fælles forståelse frem for at man hver især gør det lidt forskelligt. Og det er noget af det som vi bruger rigtig meget ud til kunderne, når vi beskriver data og bruger tid på det i henhold til at

sige officielle retningslinjer, hvis der ikke er den så forklar vi hvordan vi har regnet vores data ud. Så de ved hvad det vil sige og hvilke måder man kan gøre det på stadigvæk.

Tulay: hvad ønsker i at opnå med bæredygtighed?

Liselotte: Det er jo så mættet i vores strategi. Vi tror på en forudsætning for at drive forretning og man ser jo også den øget interesse der er omkring bæredygtighed. for det første skal du overholde loven og der er jo også alle de her forventninger fra forbrugerne, så det her handler jo om legitimitet og det her er interessant nu hvor jeg har arbejdet med bæredygtig i mange år. I starten var folk det bare et buzz ord som går over, og jeg skulle hele tiden forsvare og forklare hvorfor jeg arbejder med bæredygtighed. Der er jo ikke mange i DK i dag som jeg løber ind i som siger til mig at det buzz ord går nok over. De fleste forstår godt vigtigheden af det at arbejde med bæredygtighed så det har været et massivt skifte fra at det var ”forklar” til at nu folk nu gerne vil have en professionel eller ordentlig dialog. Så det er selvfølgelig det som man som virksomhed og i DC gerne vil gå ind i den seriøse dialog, fordi vi vil jo gerne have folk bliver og tror på bæredygtighed, fordi vi driver vores forretning i det formål også som et ønske om ikke på nogen måde og aldrig bryde loven men på ikke gøre mere skade end hvordan formulere man det egentlig godt, jeg tror man gerne vil gøre det ordenligt og det har nogle konsekvenser når man har en produktion. De konsekvenser skal helst være så balanceret så muligt og så små så muligt for omgivelserne. Man skal have fokus på medarbejderne, gode arbejdsforhold så de ikke bliver nedslidte, de må ikke komme til skade, få konsekvenser i lokalområdet når man har en fabrik, også de dyr som kommer ind i produktionen haft nogle gode forhold i landbruget, så alle de her ting skal være orden og være bedst muligt.

Tulay: Du sagde det vigtigt at i går i dialog, hvordan går i dialog eksternt? Er der begivenheder eller hvad gør når i skal i dialog med andre som er interesseret i bæredygtighed?

Liselotte: nu er det en så stor virksomhed, at mange vil have en dialog med os. Når man er en stor virksomhed har man et stort ansvar, fordi du har et stort impact. Det er vi bevidste om. Så der er mange vi i dialog med, fordi de gerne vil i dialog med os. Det jo alt muligt forskelligt. Det er brancheorganisationer, ngo’er, kunder, deltager i myndigheds arbejde med forskellige input til forskellige ting, og opmærksomme på når vi bliver bedt om når folk spørger om vi ikke vil fortælle det vi laver, ligesom vi gerne vil tale med studerende som dig. Så det er jo når folk kommer til os, vil vi rigtig gerne snakke med dem og der er selvfølgelig også folk vi opsøger og taler med og på tværs af andre brancher og virksomheder med hvad værdi gøre med deres arbejde med bæredygtighed.

Tulay: Hvilken værdi giver det til jeres virksomhed, når i har en dialog med andre. Har det en betydning for jeres brand?

Liselotte: Jeg tror personligt og har ikke oplevet andet, at DC er transparente og åben, det er vejen frem hvis man gerne vil være en ansvarlig virksomhed. så det styrker virksomheden at tale med andre og lære af andre, og høj grad gøre ting fælles med andre virksomheder i DK eller virksomheder som arbejder med det samme som os eller i fødevarerindustrier det kommer lidt an på hvilke konstellationer. Eller virksomheder i EU, vi er også underlagt samme lovgivning. Det giver

god mulighed og god mening at erfaringsudveksle og ide generering. Nogle gange laver vi bæredygtighedsprojekter sammen med en leverandør, fordi det giver mening for os og dem.

Tulay: Hvordan håndterer I jeres CSR-kommunikation?

Liselotte: Det tror jeg ikke jeg forstår.

Tulay: Hvordan I håndterer CSR kommunikation således, hvis der kommer konsekvenser når I arbejder med bæredygtighed eller

Liselotte: Grunden til at jeg ikke helt forstår, er fordi at CSR og bæredygtighed er det samme.

Tulay: Det rigtigt. Det er jo det samme. Hvilke forventninger har jeg kunder og forbruger til jer, når I kommunikerer om bæredygtighed.

Liselotte: Med kunder og forbruger så transparens, åbenhed – fx være åben for at sige hvad man ikke ved endnu eller komme ind på målsætninger man gerne vil, så er man transparent på det. Være åben. Jeg tror ikke nogen forventer at en virksomhed som DC har alle løsninger i dag for hvordan vi kan løse problemstillinger der er omkring bæredygtighed. Alle vil gerne have en dialog om det, og hvis man bare er transparent om det. Mange virksomheder nu der siger de ikke kan få den gas de skal bruge, også kan man være så uheldig at man må skifte til andre brændstof former, og det må man så være transparent omkring, det vil jo have nogle miljøkonsekvenser men det er jo ikke sådan at folk ikke forstår at det er en udfordring man står i. Det handler om at være transparent hvis man gerne vil lave nogle forbedringer. Nogle af de forbedringer kan man ikke gøre fra i dag til imorgen, det noget der skal ske over en længere periode. – hvis bare man er åben og transparent om fremdriften, så hvis fremdriften ikke er så hurtig som man ønsker eller bliver klogere undervejs eller der sker et eller andet at man så siger det har vi testet og det gav ikke de resultater man kunne ønske sig. Også vise hvordan man har en lang række aktivitetsliste om fx bæredygtighedsrapporten som vi måler fra år til år, for at vise fremdriften. Det er forventningen, at man opfører ordenligt og er åben og ærlig i sin kommunikation, og sørge for at ens kommunikation er datadrevet fordi det gør den mere ærlig end jeg siger ja ja det går bedre også har man har forbedret sig med et halv pct. hvorimod hvis man siger vi har forbedret os med 5 pct. eller 10, så hvis jeg kan vise data på det er det en helt ærlig snak.

Tulay: Hvilke kommunikationskanaler bruger I når I skal kommunikerer om bæredygtighed,

Liselotte: Ja mange forskellige. Ja sociale medier, hjemmesiden, dialogen med kunder, med forskningsinstitutioner, med universiteter og erhvervs-ph.d., bæredygtigheds rapport, kommunikation med ejere i form af møder, webinars, online dialog møder mange forskellige vi snakker med folk på. Landbrug og fødevarer så mødes vi det alt fra det personlige møde til store møder, små og store, stille op til konferencer tale med universiteter.

Tulay: Vi har været lidt rundt om fordele og ulemper ved at kommunikerer om bæredygtighed

Liselotte: Jeg kan jo sige mange fordele hvis man gør det ordenligt. Transparent, åben, datadrevet.

Tulay: Er der nogle økonomiske fordele ved at være en bæredygtig kødproducent?

Liselotte: ja det vil jeg da håbe på. fordi hvis der ikke er fordele ved at opføre så ordenligt jeg håber da og har gjort i alle mine tidligere jobs, at folk sætter pris på at få et produkt der er produceret under gode forhold ift. mennesker og miljø. (..) jeg håber da slutbrugerne vil betale mere for den pris.

Tulay: det var faktisk det hele kan jeg se

Liselotte: perfekt for jeg kan også se det er den halve time.

Tulay: ja lige præcis timing. Jeg ved om du har nogle kommentarer her til sidst.

Liselotte: jeg synes det er så spændende, at du sidder og kigger på os, og glæder mig til at se transskriptionen og citater osv.

Bilag 6

INTERVIEWGUIDE: Forbruger

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Briefing <i>Hvem er jeg?</i> <i>Præsentation af forskningsemnet samt at fortælle informanterne om rammerne bag et semistruktureret interview</i>	Dette projekt handler om Danish Crown og deres arbejde med bæredygtighed. Jeg er interesseret i at høre dine erfaringer, holdninger og opfattelse af Danish Crown værende en bæredygtig kødproducent. Interviewet vil ca. tage 30 min. Du bliver selvfølgelig anonymiseret. Det vil sige, at vi giver dig et dæknavn i projektrapporten og andre mulige informationer, der kan afsløre din identitet vil ikke medtages. Jeg vil gøre dig opmærksom på, at interviewet bliver optaget
Introduktion <i>At etablere en tryk og behagelig ramme for informanterne og lægge op til en god samtale</i>	Min opgave er at stille dig spørgsmål, og at tage noter undervejs, styre diktafonen og evt. stille spørgsmål undervejs i interviewet. Du er selvfølgelig altid velkommen til at komme med andre indvendinger, da dette interview egentlig bare skal ses som en samtale. Jeg vil starte med at introducere at Danish Crown er en af verdens største kødproducenter, der arbejder med at være en global førende bæredygtig kødproducent. De har en vision om at være helt klimaneutrale i 2050, og har siden 2005 være med til at reduceret klimapåvirkninger med 30pct.
Indledende spørgsmål	

Forskningsspørgsmål: Hvorfor forbrugerne involverer sig i Danish Crowns produkter og virksomhed	Vil du starte med at fortælle lidt om dig selv? (f.eks. navn, alder og beskæftigelse) Kan du fortælle lidt om hvorfor /hvorfor ikke du køber Danish Crowns produkter? (afspejle, identificerer sig med produkterne?) Hvorfor interesserer de dig?
Bæredygtighed At få indblik i informanternes forståelse af bæredygtighed, og deres opfattelse af Danish Crown værende en bæredygtig kødproducent	Kender du til bæredygtighed? Hvordan fortolker du bæredygtighed? Hvad er bæredygtighed for dig? Hvad kigger du efter hvis noget skal være bæredygtigt? Hvad tænker du om, at en kødproducent er bæredygtig? Hvad tænker du om at hele virksomhedens kerneværdier er baseret på bæredygtighed? Synes du de lever op til bæredygtighed? Synes du at Danish Crown går forrest i arbejde med bæredygtighed? hvorfor/hvorfor ikke? Hvad forventer af virksomheden, når de kommunikerer at de er bæredygtige?

Hvad forventer du som forbrugere når du kan se at en virksomhed reklamerer med at de er bæredygtige og du ser deres produkter?

Er der noget specifikt du forventer, når du har produktet i hånden?

Hvad er din holdning til Danish Crown?

Hvilken form for kommunikation ønsker du at se, når en virksomhed som dc kommunikerer om bæredygtighed? f.eks. vil du læse et sted om det, sociale medier

Hvad ville du forvente at se på de sociale medier fx? Videoer

Hvornår er noget troværdigt for dig, når det gælder bæredygtighed? hvad er det der giver dig tillid og mistillid?

Hvornår ville du vælge et produkt fra fx i supermarked?

Synes du at dc kommunikerer troværdigt om bæredygtighed, hvorfor?

Synes du de er bæredygtige hvorfor/ hvorfor ikke?

	Synes du at deres initiativer om klimaforandringerne er bæredygtige? Synes du, at virksomheden tager ansvar for samfundet, hvordan? Hvis du ikke føler de tager ansvar, vil det betyde noget for dig?
Branding -perspektivet og forbruger-forventninger	Hvad tænker du om, at virksomheden brander sig selv som værende en bæredygtig kødproducent? Hvilket indtryk har du af dem? Hvordan virker det for dig? Har du nogle forventninger til virksomheden, nu hvor virksomheden arbejder med at være en førende aktør inden for bæredygtighed? (forventninger til samfundet, forbrugere, rapporteringer, reklamer osv.?) Virksomheden gør meget brug af CSR i deres kommunikation. har du kendskab til dette begreb?

Vil medierne have en påvirkning på, hvordan du opfatter en virksomhed som dc?

Virksomheden er blevet anklaget for greenwashing. Har det en påvirkning på dig, hvorfor?

Hvis du ved at en virksomhed er blevet anklaget for deres klimakommunikation, vil det have en betydning for dig, når du skal vælge et produkt i bilak fx?

Har dine venner og familie en påvirkning på hvad du tænker om en virksomhed eller et produkt?

BILAG 7 INTERVIEWGUIDE: Liselotte

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Briefing <i>Hvem er jeg?</i> <i>Præsentation af forskningsemnet samt at fortælle informanterne om rammerne bag et semistruktureret interview</i>	Jeg skriver speciale i bæredygtighed og den forbindelse har jeg valgt at tage udgangspunkt i jer som case, fordi jeg synes i gør det godt og er en inspiration til andre virksomheder, som gerne vil arbejde med bæredygtighed. Interviewet tager ca. 30 Min. Interviewet vil ca. tage 30 min. Du bliver selvfølgelig anonymiseret. Det vil sige, at vi giver dig et dæknavn i projektrapporten og andre mulige informationer, der kan afsløre din identitet vil ikke medtages. Jeg vil gøre dig opmærksom på, at interviewet bliver optaget
Introduktion <i>At etablere en tryk og behagelig ramme for informanterne og lægge op til en god samtale</i>	Min opgave er at stille dig spørgsmål, og at tage noter undervejs, styre diktafonen og evt. stille spørgsmål undervejs i interviewet. Du er selvfølgelig altid velkommen til at komme med andre indvendinger, da dette interview egentlig bare skal ses som en samtale.
Indledende spørgsmål Forskningsspørgsmål:	Vil du starte med at fortælle lidt om dig selv? (f.eks. navn, alder og beskæftigelse)

CSR-kommunikation

At få indblik i informantens forståelse af arbejdet med CSR-kommunikation.

Hvordan i arbejder med CSR Kommunikation internt imellem medarbejdere?

Hvordan påvirker CSR jeres interne strategi?

Hvordan påvirker bæredygtighed jeres kultur? Er det en del af jeres kultur?

Og hvordan arbejder i med CSR kommunikation eksternt?

Hvad ønsker i at opnå med jeres CSR Kommunikation omkring bæredygtighed?

Hvem henvender i jeres CSR Kommunikation til og hvorfor?

Hvilken betydning har det for jeres virksomhed?

Hvordan er jeres CSR Kommunikation med til at bringe værdiskabelse til jeres virksomhed?

Hvordan håndterer i jeres CSR-kommunikation?

Branding -perspektivet/ Kommunikation til forbrugere	Har jeres CSR-kommunikation om bæredygtighed en indflydelse på jeres virksomhedsbrand, hvorfor/hvorfor ikke? Hvordan kommunikerer i om bæredygtighed til forbrugerne Hvilke forventninger har jeres forbrugere og andre interessenter når i kommunikerer om bæredygtighed? Hvad går i op i at fortælle forbrugerne, når i kommunikerer om bæredygtighed? Hvilke kommunikationskanaler bruger når i skal kommunikere om bæredygtighed, og hvilken effekt giver det jer som virksomhed og forbrugeren? Er der fordele og ulemper ved at kommunikerer om bæredygtighed, og hvorfor/hvorfor ikke? – hvad oplever i? Er der nogle økonomiske fordele ved at være en bæredygtig kødproducent? Tænk i forbindelse med, at i har opbygget jeres forretning på at løse velværdudfordringer Kan det betale sig at investere i samfundsudfordringer? Hvordan kan bæredygtig forretningsudvikling give jer mulighed for øget værdiskabelse til gavn for samfund og virksomheder?
---	--