

<b>1</b>	<b>INDLEDNING</b>	<b>6</b>
1.1	PROBLEMFELT	7
1.2	PROBLEMFORMULERING:	8
1.3	AFGRÆNSNING	8
1.4	METODE	9
1.4.1	<i>Hermeneutisk fortolkning</i>	10
1.4.2	<i>Fortolkningskunst</i>	10
1.4.3	<i>Forskellen mellem litterære tekster og interviewtekster</i>	11
1.5	EMPIRI	11
1.5.1	<i>Casevirksomheden</i>	11
1.6	DEN KVALITATIVE UNDERSØGELSESMETODE	12
1.6.1	<i>Validiteten</i>	12
1.6.2	<i>Reliabiliteten</i>	13
1.6.3	<i>Informanterne</i>	13
1.6.4	<i>Branchefolk</i>	14
1.6.5	<i>Virksomhedsansatte</i>	14
1.6.6	<i>Forbrugere</i>	14
1.7	UDFØRELSE AF INTERVIEW	15
1.7.1	<i>Forbrugernes dagbøger</i>	16
1.8	VALG AF TEORI	16
1.8.1	<i>Den politiske forbruger</i>	16
1.8.2	<i>CSR</i>	16
1.8.3	<i>Branding</i>	17
1.8.4	<i>Kulturanalyse</i>	17
1.9	BEGREBSANVENDELSE	18
1.10	STRUKTUR	19
<b>2</b>	<b>SAMFUNDSTENDENSER</b>	<b>21</b>
2.1	POLITIK	21
2.2	INDIVIDET	23
2.3	INFORMATION	24
2.4	GLOBALISERING	25

<b>3</b>	<b>ANDELSKASSEN MERKUR</b>	<b>27</b>
3.1	IDGRUNDLAG	27
3.2	KUNDER	28
<b>4</b>	<b>DET POLITISKE FORBRUG</b>	<b>30</b>
4.1.1	<i>Boykot</i>	30
4.2	KRITERIER FOR HVORNÅR FORBRUG ER POLITISK	31
4.2.1	<i>Bevidsthedsaspektet</i>	31
4.3	FÆLLESSKABSASPEKTET	33
4.4	DEN POLITISKE FORBRUGER	35
4.5	POSITIVT OG NEGATIVT POLITISK FORBRUG	36
4.5.1	<i>Positivt politisk forbrug</i>	36
4.5.2	<i>Negativt politisk forbrug</i>	37
4.6	FAKTORER MED INDFLYDELSE PÅ POLITISK FORBRUGSADFÆRD	39
4.6.1	<i>Virkning</i>	39
4.6.2	<i>Information</i>	39
4.6.3	<i>Alternativer</i>	40
4.6.4	<i>Økonomi</i>	41
4.6.5	<i>Medier</i>	42
4.6.6	<i>Tid</i>	42
4.6.7	<i>Ideologi</i>	43
4.7	VÆRDIERS INDFLYDELSE	43
4.7.1	<i>Means-End-analyse af forbrugeren</i>	46
4.8	SAMMENFATNING	50
<b>5</b>	<b>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</b>	<b>51</b>
5.1	SAMFUNDSVARIABLER FOR CSR I VESTEN	51
5.1.1	<i>Staten</i>	51
5.1.2	<i>Kulturens indflydelse på CSR-forståelsen</i>	53
5.1.3	<i>Lovens indflydelse på CSR forståelsen</i>	54
5.2	MOTIVER FOR VALG AF CSR	54
5.2.1	<i>Det økonomiske motiv</i>	55
5.2.2	<i>Det etiske motiv</i>	56

5.3	VIRKSOMHEDENS ARGUMENT FOR SOCIAL ANSVARLIGHED	57
5.4	BEHOVET FOR TROVÆRDIG ARGUMENTATION	57
5.4.1	<i>To forskellige argumenter</i>	59
5.5	CSR-PERSPEKTIVER	60
5.5.1	<i>Det økonomiske perspektiv</i>	61
5.5.2	<i>Markedsføringsperspektivet</i>	63
5.5.3	<i>Det strategiske perspektiv</i>	65
5.6	KONSEKVENSER FORBUNDET MED CSR	67
5.7	CSR ´S GRUNDELEMENTER	67
5.7.1	<i>CSR-pyramide</i>	68
5.8	DET INTERNE CSR PERSPEKTIV	70
5.9	SAMMENFATNING	73
<b>6</b>	<b>BRANDING</b>	<b>75</b>
6.1	BRAND EQUITY	75
6.2	BRAND DEFINITIONER	76
6.2.1	<i>Produkt branding</i>	76
6.2.2	<i>Corporate Branding</i>	77
6.3	PRODUKT BRANDING VERSUS CORPORATE BRANDING	78
6.4	VIRKSOMHEDENS IDENTITET, IMAGE OG KULTUR	80
6.5	IDENTITET	80
6.5.1	<i>Corporate Identity</i>	81
6.5.2	<i>Organisational Identity</i>	82
6.6	VÆRDIER	83
6.7	IMAGE	84
6.8	KULTUR	86
6.9	RATIONALISME, FUNKTIONALISME OG SYMBOLISME	87
6.10	SKABELSEN AF CORPORATE BRAND	88
6.10.1	<i>Vision – Kultur Gaps</i>	89
6.10.2	<i>Image – Kultur Gaps</i>	89
6.10.3	<i>Image – Vision Gaps</i>	90
6.11	SAMMENFATNING	90

<b>7</b>	<b>SERVICEPERSPEKTIVET</b>	<b>92</b>
7.1	KARAKTERISTIKA VED SERVICE	93
7.2	SERVICEBRANDING	94
7.2.1	<i>Udfordringerne for servicebranding</i>	95
7.3	SERVICE EN UKONTROLLERBAR STØRRELSE	97
7.4	EVALUERING AF SERVICEN	98
<b>8</b>	<b>CORPORATE BRANDING SOM INSTRUMENT TIL TROVÆRDIG CSR</b>	<b>100</b>
8.1	TROVÆRDIGHED OG TILLID	101
8.2	BRANDS SKAL SKABE TILLID.	102
8.2.1	<i>Intern brand building</i>	104
8.2.2	<i>Medarbejderne skal leve brandet</i>	104
8.3	CORPORATE STORY	107
<b>9</b>	<b>ANALYSE AF MERKUR</b>	<b>109</b>
9.1	KULTURENS FUNKTIONER	109
9.2	MERKUR'S ARTEFAKTNIVEAU	111
9.2.1	<i>Fysiske udtryk</i>	111
9.2.2	<i>Sprog</i>	115
9.2.3	<i>Historier</i>	117
9.2.4	<i>Teknologi</i>	118
9.2.5	<i>Synlige traditioner</i>	119
9.3	MERKUR'S FUNKTIONSMATRICE	120
9.4	VÆRDIER	121
9.5	GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER	123
9.6	SAMMENFATNING	126
9.7	IDENTITETSANALYSE	126
9.7.1	<i>Core Identity</i>	127
9.7.2	<i>Extended Identity</i>	128
9.7.3	<i>Brand Essence</i>	130
9.8	VALUE PROPOSITION	131
9.8.1	<i>Functional Benefits</i>	131
9.8.2	<i>Emotional Benefits</i>	131

9.8.3	<i>Self-expressive Benefits</i>	131
9.9	SAMMENFATNING	132
<b>10</b>	<b>KOMMUNIKATIONSSTRATEGI</b>	<b>134</b>
10.1	STRATEGIENS UDFORMNING	134
10.1.1	<i>Mission</i>	135
10.1.2	<i>Budskab</i>	135
10.1.3	<i>Medie</i>	136
10.1.4	<i>Støttekonti</i>	137
10.1.5	<i>Kultur</i>	138
10.1.6	<i>Uddannelse</i>	138
10.1.7	<i>Miljø</i>	139
10.1.8	<i>PR</i>	140
<b>11</b>	<b>KONKLUSION</b>	<b>141</b>
<b>12</b>	<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>145</b>
<b>12</b>	<b>BILAGFORTEGNELSE</b>	<b>149</b>

## 1 Indledning

Social ansvarlighed er blevet et vigtigt parameter i medarbejderes og offentlighedens bedømmelse af den enkelte virksomhed. Selv om kritikere til tider kalder social ansvarlighed en modedille, fylder diskussionen om virksomhedernes sociale ansvarlighed godt i den offentlige debat. Derfor vokser presset på virksomhederne for at praktisere social ansvarlighed. Mange virksomheder er allerede godt i gang med sociale initiativer, og er blevet gode til at påtage sig et socialt ansvar.<sup>1</sup> Dog syntes den finansielle sektor og halte efter, da overskuddet igennem en længere periode, har overgået almindelige sund fornuft. Det synes for den almindelige borger noget overdrevent, at denne branche skal have lov til at tjene penge på penge, uden at give noget tilbage til samfundet. Eksempelvis at Danske bank endnu engang kommer ud med et overskud på 11 milliarder, samtidig med, at der ikke er penge til folkeskolerne. I denne forbindelse sætter vi fokus på den finansielle sektors opfattelse af social ansvarlighed.

De enkelte virksomheders sociale ansvar synes ikke klart defineret, hvilket kan skyldes, at Corporate Social Responsibility (CSR) må betragtes som værende et yderst fragmenteret forskningsområde på baggrund af at begrebet ansvar er et relativt begreb, der er bestemt af kulturen i samfundet og virksomheden. Diskussionen om virksomhedens sociale ansvar er lige så gammel som virksomhederne selv. Derfor er det også et spørgsmål om relationerne mellem virksomheden og dens omgivelser, der bestemmer deres syn på CSR. Virksomhedernes og debattørernes opfattelse af begrebet CSR som færdigt koncept synes blot lige påbegyndt.<sup>2</sup> Vi mener ikke at CSR forekommer som færdigt koncept, på baggrund af begrebets relative karakter.

De fleste pengeinstitutter bruger i dag branding som differentieringsværktøj, det kan være i en simpel form såsom produktbranding, eller den komplekse form manifesteret ved Corporate Branding, hvor alle virksomhedens led i værdikæden inddrages for at skabe et konsistent brand. Den sidst nævnte form er til dels opstået på grund af, at forbrugeren definerer sig selv ud fra brands (Jacobsen 2003:25). Som følge af denne identitetsskabende karakter, brands har opnået, er det blevet vigtigt for pengeinstitutterne at udvise værdier, som forbrugeren efterspørger, heriblandt social ansvarlighed. Når brands begynder at få større status, får de en stemme i samfundet, hvilket bevirker at de kommer under pressens bevågenhed, de så at sige "vækker vagthunden" (Femø

---

<sup>1</sup> Civiløkonomen kompetencetillæg nr. 24, sept. 2004 s.19

<sup>2</sup> Civiløkonomen kompetencetillæg nr. 24, sept. 2004 s.20

2001:123). Corporate Social Responsibility er derfor kommet på mange virksomheders dagsorden, enten for at imødekomme forbrugernes krav, differentiere sig fra konkurrenterne, forsøge at holde "vagthunden" stangen, eller af et genuint ønske om at give noget til det nærmiljø, man er en del af. Samtidigt er det essentielt, at forbrugerne oplever at virksomhedens sociale ansvar forekommer troværdigt via dens handlinger (Schnoor 2004:70). I denne forbindelse ønsker i at ser nærmere på et pengeinstitut, der er en aktiv fortaler for, at påtage sig et samfundsmæssigt ansvar.

### **1.1 Problemfelt**

Det at yde noget til omverdenen, og gå fra en profitmaksimerende strategi hen imod en mere bæredygtig økonomisk betragtning, er blevet en af succesfaktorerne i virksomheders konkurrence i dag, hvilket også gælder den finansielle sektor. Det er især tilfældet for store virksomheder, der på grund af deres størrelse har en indflydelse på deres omverden. Pengeinstitutterne er indlejret i et økonomisk rationale, som kræver økonomiske rationelle argumenter for deres handling. Dette gør sig også gældende, når de argumenterer for deres valg af socialt ansvar, uanset hvor meget sektoren føler sig moralsk forpligtet.<sup>3</sup>

Globaliseringen har bevirket, at de nationale lovgivninger ganske enkelt mister deres betydning overfor multinationale virksomheder. Virksomhederne har fået et betydeligt større råderum på grund af øget mulighed for fri økonomisk bevægelighed over landegrænserne, dermed bliver det økonomien, der præger den politiske dagsorden (Etik i erhvervslivet 2003:22), hvorfor forbrugerne får større indflydelse gennem deres forbrug.

Den sociale stillingtagen betyder også, at virksomheden ikke kun skal høre på forbrugeren og hermed agere reaktivt, men være med til at skabe nye normer og være proaktiv i samfundet. Dette skyldes at virksomhederne, når de tager stilling til samfundet, også bliver "borgere" i samfundet. Dette er også gældende for de virksomheder, som fravælger en social stillingtagen til samfundets problemstillinger. Denne retning har betydet, at virksomhederne er begyndt at kommunikere og debattere direkte til samfundet og borgerne (Langer & Kjær 2002:1). Temaer såsom økologi, bæredygtige produktionsformer eller ansvarlighed overfor samfundet er blevet differentieringsparametre. Derfor er CSR kommet på mange pengeinstitutters dagsorden, hvilket betyder at de går hen og bliver politiseret. Dette tvinger pengeinstitutterne til, i deres

---

<sup>3</sup> Civiløkonomen kompetencetillæg nr. 24, sept. 2004 s.20

kommunikationsstrategi, at tage hensyn til mange flere interessenter end ejerne, virksomheden er gået fra et shareholder- til et stakeholder-perspektiv. Virksomheden og dens ledere vil blive tvunget til at argumentere for deres valg og opfattelse af social ansvarlighed, hvilket stiller krav om en nødvendig ændring af virksomhedens interne kultur og identitet.

Virksomhedernes strategiske kommunikation omkring deres sociale ansvarlighed synes efter vores opfattelse at være en af de store udfordringer for virksomhederne i den nærmeste fremtid. Der synes at ligge en stor udfordring i at kommunikere konceptet ansvarlighed overfor omverdenen, uden at det kommer til at virke påtaget og selviscenesættende.

## **1.2 Problemformulering:**

*Hvordan er det muligt at være socialt ansvarlig som pengeinstitut?*

For at besvare denne problemstilling kræver det følgende fire underspørgsmål:

- *Hvad skaber et politisk forbrug?*
- *Hvordan er det muligt at betragte CSR?*
- *Hvilke interne elementer er grundlæggende for Merkur?*
- *Hvordan er det muligt for Merkur at kommunikere CSR?*

Problemformuleringen er således bygget op omkring et hovedspørgsmål og fire underspørgsmål, som hver især relaterer til hovedspørgsmålet. Det er vores hensigt at finde svaret på hovedspørgsmålet via de fire ovenstående spørgsmål. Hvert underspørgsmål vil blive behandlet i kapitler hver for sig.

## **1.3 Afgrænsning**

Det følgende afsnit har til formål at skitsere afgrænsninger i relation til vores afhandling. I forbindelse med afgrænsningen er der tale om fravalg, men i lige så høj grad om tilvalg. Vi vil i det følgende gennemgå nogle af de fravalg og tilvalg, vi har gjort os i forbindelse med vores afhandling.

Dataindsamlingen fokusere primært på pengeinstitutternes syn på CSR, dog har vi i enkelte tilfælde ladet os inspirere af andre branchers syn på CSR. Efterfølgende indsnævres vor empiri til kun at omfatte Merkurs syn på CSR.



Vi afstår fra at analysere samtlige af Merkurs afdelinger, og holder os udelukkende til andelskassens afdeling i København. Dette skyldes, at vi ikke har de fornødne økonomiske ressourcer til rådighed til dataindsamling i andre geografiske områder. Dette kan have en effekt på vores analyseresultat, da det kan formodes at kulturen er forskellig indenfor de enkelte afdelinger. Vi mener dog ikke at det vil have en stor effekt på analysens resultat, da afdelingen i København også fungerer som hovedsæde. Derfor må det alt andet lige være her, at Merkurs kultur og identitet vil være bedst repræsenteret.

Vi afgrænser os endvidere fra en beskrivelse af Merkurs konkurrenter, idet en sådan analyse vil blive for omfattende i forhold til opgavens omfang. Dog vil der komme tidspunkter, hvor vi vil fremhæve enkelte konkurrenter, men kun i det omfang, hvor en sådan fremhævnings vil være essentiel, set i forhold til opgavens problemformulering.

I analysen af Merkur afgrænses der fra at foretage en imageanalyse af andelskassen, da omfanget af en sådan analyse vil være for omfattende i forhold til afhandlingens størrelse. Vi afgrænser os derfor til at fokusere analysen på primært interne elementer.

#### **1.4 Metode**

Formålet med dette afsnit er at diskutere hvilke metodiske tilgange, der skal benyttes for at svare på problemformuleringen. Under denne diskussion redegør vi for vores overordnede metodiske ståsted, samt de teoretiske tilgange og undersøgelsesmetoder, der er blevet anvendt i afhandlingen.

Afsnittet har endvidere til formål at oplyse læseren om, hvordan det empiriske datagrundlag er fremkommet.

Inden vi udvælger afhandlingens teoretiske og empiriske grundlag, er det essentielt at definere det metodiske ståsted. Hermed mener vi de metoder, der anvendes til besvarelsen af vores problemformulering, samt til beskrivelsen af den videnskab, der anvendes, og måden, den anvendes på. Det metodiske ståsted bygger på en antagelse om, at vi uundgåeligt må vælge et perspektiv, hvilket medfører, at løsningen af problemformuleringen kun er én ud af flere mulige løsninger, da et andet perspektiv givetvis ville have givet et andet resultat. Derfor er vedvarende refleksion og kritisk stillingtagen et centralt element i en proces, hvor der søges en valid problemløsning.

Konsekvensen af et perspektivistisk udgangspunkt er, at vi må betragte vores analyser og konklusioner som en konstruktion, der er skabt på baggrund af vores perspektiv, der primært bygger

på en teoretisk indgangsvinkel. Afhandlingens teoretiske del er tværdisciplinær og omhandler emner indenfor branding, CSR, forbrugeradfærd og kommunikation. Afhandlingens billede af virkeligheden vil ikke være en præcis gengivelse, da der vil være områder, hvor de valgte teorier ikke har den fornødne forklaringskraft. Vi vil i disse tilfælde søge at svare ud fra empirisk materiale.

Det er i samspillet mellem empirien og teorien at vores analysemateriale opstår, som dermed danner grundlaget for vores besvarelse på problemformuleringen.

### 1.4.1 Hermeneutisk fortolkning

En af de store udfordringer ved en sådan afhandling er at bevare objektiviteten igennem hele forløbet. Vi er bevidste omkring, at man kan fortolke denne afhandling som subjektivt journalistisk (Olsen & Pedersen 1997:138). Afhandlingens undersøgelser er bl.a. baseret på dybdegående interviews og litteratur, der beskriver vores feltområder.

Formålet med hermeneutikken er at nå frem til gyldige og almene forståelser af en teksts betydning (Kvale 2000:56). Vi har derfor valgt at ligge vægt på gyldigheden af de erfaringer og tolkninger, vi har gjort os. Vi mener ikke, at man kan formulere almengyldige teorier indenfor dette feltområde, fordi en almengyldig forståelse af eksempelvis social ansvarlighed synes uvirkelig. Det er centralt at være bevidst omkring, at det er sammenhængen og sammenfaldet af de observationer, vi har foretaget, der danner grundlag for vores afhandling. Vi er bevidste omkring, at det ikke er stræben efter almengyldige teorier, men efter konkrete ændringer og afklaringer af virksomheden Merkur. For at komme virksomheden og de enkelte fagområder nærmere, er det nødvendigt at analysere konteksten. Med andre ord er det nytteløst at gå efter almengyldige teorier. Vi vil derfor fastholde, i relation til Hans-Georg Gadamer (1960), at en fortolkning altid er afhængig af vores for-forståelse. Vi som fortolkere kan ikke fortolke uafhængigt af vores for-forståelser, forventninger og kontekst (Gulddal & Møller 1999:129). Det vil derfor være naivt af os, hvis vi ikke anerkender, at vi under denne proces ikke på et givet tidspunkt har været styret af vores fordomme og historiske baggrund. Vi følger et hermeneutisk syn, hvor vi analyserer og håndterer de enkelte situationer, vi møder, igennem fortolkning.

### 1.4.2 Fortolkningskunst

Hermeneutikkens fader Hans-Georg Gadamer argumenterede for, at fortolkning ikke blot er noget, vi gør, men noget vi gør for at skabe fortrolighed med teksten (Gulddal & Møller 1999:129). Vi

som individer er fortolkende mennesker, der kontinuerligt dannes og danner sin omverden via vores fortolkninger, der bygger på tidligere fortolkninger (Olsen & Pedersen 1999:155). Derfor kan vi som hermeneutikere ikke komme vores subjektivitet til livs. Vi vil altid være styret af vores tidligere erfaringer og holdninger. Man kan derfor kritisere denne tilgang med, at den altid vil være styret af vores skelnen mellem gode og dårlige fordomme, der i sidste ende falder på vores indbyrdes enighed og konsensus.

### **1.4.3 Forskellen mellem litterære tekster og interviewtekster**

Det er centralt, at der er forskel mellem litterære tekster og interviewtekster. Derfor er det nødvendigt, at vi som forskere tager forbehold mellem faglitterære tekster og producerede interviews. Dette skyldes, at hermeneutikken traditionelt tager udgangspunkt i fortolkning af færdige tekster (Kvale 2000:57). Dette står delvis i modsætning til interviewteksterne, da det er respondenterne, som er skaber af de tekster, vi som forskere skaber via vores fortolkninger. Med andre ord kan interviewteksterne ikke sammenlignes med litterære tekster.

Denne skelnen mellem litterære tekster og interviewtekster har vi været bevidste omkring under vores afhandling. Forstået på den måde, at vi har brugt interviewteksterne til at be- eller afkræfte de synspunkter, de litterære tekster måtte udtrykke. På den måde, at vi har brugt de to teksttyper til at løse de problemstillinger, vi måtte have undervejs, for at opnå en bedre forståelse af de problemstillinger, vi beskæftiger os med.

## **1.5 Empiri**

Den største del af vores ressourcer er blevet fordelt imellem regulært feltarbejde og gennemlæsning af litteraturen. Det har været vores formål med denne proces at oparbejde et netværk af personer, der indenfor eller med relationer til områder som eksempelvis social ansvarlighed, den politiske forbruger, markedsføring og pengeinstitutterne kan bidrage med positive og negative erfaringer. Vi har derfor under hele processen foretaget løbende research via interviews med branchefolk, forbrugere, lektorer, medarbejdere og eksperter inden for disse områder. De har alle været en væsentlig kilde til vores analyse og holdninger.

### **1.5.1 Casevirksomheden**

I valg af virksomhed har det været centralt for os at finde en virksomhed, der selv opfatter og udtrykker et socialt og samfundsmæssigt ansvar. Valget faldt på Merkur, fordi vi hurtigt erfarede, at der her var tale om en virksomhed, der aktivt arbejdede med at håndtere sociale og

samfundsmæssige problemstillinger. For at indsnævre fokus valgte vi Merkurs afdeling i København. Valget af Merkur hænger sammen med at deres ageren som et pengeinstitut ved første øjekast synes at bevæge sig væk fra alle de grundlæggende forretningsprincipper, som andre pengeinstitutter udøver.

I forbindelse med analysen af Merkur har vi udover virksomhedsledere og medarbejdere brugt andelskassens årsregnskaber, kundemateriale, bladet Pengevirke samt deres hjemmeside [www.merkurbank.dk](http://www.merkurbank.dk) for at få en bedre indsigt i virksomheden. For at læseren kan få et indblik i Merkur har vi vedlagt en investeringsfolder.<sup>4</sup>

## **1.6 Den kvalitative undersøgelsesmetode**

Vi har benyttet den kvalitative metode til at belyse de problemstillinger, der knytter sig til denne afhandling. Kilderne har været medvirkende til at give et overordnet billede af branchens håndtering af områder som: forbrugeren, marketing, branding, social ansvarlighed og andre forhold, hvor den konstaterende udtryksform er fremherskende.

Kvalitative metoder har ifølge Ib Andersen (1990) et primært forståelsessigte, det vil sige, at forskellige former for dataindsamlinger kan skabe en dybere forståelse for det, man ønsker at belyse. Således at man er i stand til at forstå problemet sammenhængende i forhold til helheden. Metoden er kendetegnet ved nærhed til datakilden (Andersen 1990:13).

Vi valgte at fortage kvalitative interviews, fordi vi ønsker at få indsigt i organisationens og de interviewedes dagligdag. Formålet er at forstå de centrale temaer, som de interviewede oplever og lever (Kvale 2000:40). Det har været vigtigt for os at gå i dialog med de enkelte respondenter, for dermed at skabe forståelse for respondenternes horisont. Vi er af den overbevisning, at de valgte respondenter er med til at skabe et fyldestgørende og pålideligt billede af virksomheden, fordi de repræsenterer alle grene af organisationens niveauer.

### **1.6.1 Validiteten**

Validitet er forbundet med spørgsmålet om sandhed og viden (Kvale 2000:233). Med hensyn til respondenternes validitet, er det centralt at bemærke, at der forekommer en række elementer, som kan have indflydelse på respondenternes validitet. Derfor er det vigtigt, som forsker, at spørge sig

---

<sup>4</sup> Bilag 16.

selv om, hvorvidt interviewene undersøger det, de har til formål at undersøge, og i hvilket omfang vores observationer faktisk afspejler det, vi interesserer os for (Kvale 2000:233). For at komme dette nærmere mener vi, at det er nødvendigt at se nærmere på motivationen og interessen fra de enkelte respondenter.

Motivation fra de enkelte respondenters side har været meget positiv. Dette skyldes, at vi under vores interviews fik opbygget tillid imellem os og respondenterne. Først og fremmest fordi respondenternes deltagelse var helt frivilligt. De fleste respondenter viste sig således også at være meget optaget af emnet og talte meget følelsesladet om det. Mange syntes ligefrem, at det var positivt, at emnet virksomhedernes sociale ansvar blev taget op, samt at de havde mulighed for at deltage. Respondenternes personlige interesse for emnet, mener vi er et udtryk for troværdige og valide svar, der i sidste ende resulterer i et troværdigt kvalitativt interview.

Vi foretog interviewene hos respondenterne, for virksomhederne og branchefolkene var det på deres arbejdsplads, og med hensyn til forbrugerne foregik det i deres hjem. Dermed foregik interviewene i trygge omgivelser for respondenterne. Dette er med til at skabe en større tillid fra respondenternes side overfor os. Dette har været med til at skabe troværdige og valide interviewresultater.

### **1.6.2 Reliabiliteten**

Alle afhandlingens interviews er foretaget med båndoptager. Dette har betydet, at vi har koncentreret os omkring respondenterne og det faktiske emne. Formålet med at optage interviewet har været, at vi senere kunne vende tilbage og lytte til respondenterne. Vi valgte ikke at transskribere vores interviews, eftersom det er meget tidskrævende. Derfor er vores interviews et referat af det, som er foregået mellem os og respondenterne. Derfor vil der også forekomme såvel tale- som skriftsprog i de enkelte interviews. Dette er sket således, at referatet har bibeholdt sit endelige udgangspunkt. Vi er klar over, at fra tale til tekst vil der gå noget tabt, eksempelvis i form af tonefald, pauser og ansigtsudtryk. Vi er dog af den opfattelse, at vores interviews indeholder tilstrækkelige valide elementer til at være brugbare for denne afhandling.

### **1.6.3 Informanterne**

Til at svare på vores problem, har vi valgt at interviewet tre typer af informanter. Branchefolk, virksomhedsansatte og forbrugere.

Virksomhed	Navn	Alder	Stilling	Informanttype
CBS	Mogens Bjerre	-	Lektor	Branche
Danske Bank/BG Bank	Morten Kamp Jørgensen	-	Konsulent Interessentrelationer	Branche
Fælleskassen	Ole Jørgensen	-	Souschef	Branche
Advance A/S	Robert Fonnesbæk	-	Marketingdesigner	Branche
Andelskassen Merkur	Lars Pehrson	-	Direktør	Virksomhedsansat/Branche
Andelskassen Merkur	Nina Høst Madsen	-	Presseansvarlig	Virksomhedsansat
Andelskassen Merkur	Henrik Weiss Jensen	-	Privatrådgiver	Virksomhedsansat
Andelskassen Merkur	Claus Skytt	-	Erhvervsrådgiver	Virksomhedsansat
-	Charlotte	28	Frisør	Forbruger
-	Mads	28	Folkeskolelærer	Forbruger
-	Søren	36	Ingeniør	Forbruger
-	Tina	39	Kemiingeniør	Forbruger
-	Janne	52	Lægeseekretær	Forbruger
-	Jytte	82	Pensionist	Forbruger

#### 1.6.4 Branchefolk

For at belyse forskellige syn på CSR i finansverdenen, har vi interviewet folk indenfor branchen. Vi har søgt at få forskellige syn præsenteret, og har på grundlag af dette en repræsentant fra Danske Bank, da vi anser at denne bank benytter sig af CSR som et differentieringsparameter. Merkur som repræsentant for et pengeinstitut, der aktivt agerer socialt ansvarligt, og Fælleskassen som ”konkurrent” til Merkur og repræsenterende et blødere syn på CSR end Merkur. Mogens Bjerre og Robert Fonnesbæk har hjulpet os til at se CSR i markedsføringsperspektiv. I denne forbindelse skal det nævnes, at vi ikke har foretaget et endeligt interview med Robert Fonnesbæk, men har brugt ham som sparringspartner omkring kommunikationen af CSR.

#### 1.6.5 Virksomhedsansatte

Vi har interviewet repræsentanter fra Merkurs ledelse og medarbejderstab, for at få et varieret billede af andelskassen. Dette gør os i stand til at finde eventuelle disharmonier mellem ledelsens visioner og medarbejdernes opfattelse af disse. Det er essentielt at have repræsentanter fra begge niveauer, hvis man ønsker at foretage en analyse af virksomhedens kultur og identitet.

#### 1.6.6 Forbrugere

Formålet med interviewene var at belyse respondentens motiv, samt deres meninger omkring virksomheders produkter, der appellerer til social ansvarlighed og bæredygtighed, og de produkter, der ikke gør. Gyldigheden af disse interviews har været positiv for en bedre forståelse og indsigt i forbrugernes argumentation for valg af politiske produkter, dermed blev det muligt at belyse den

strukturelle årsagssammenhæng, for derved at komme i dybden af motivet for politisk forbrug. I den forbindelse har vi været bevidste omkring forskellen imellem de rigtige holdninger versus de endelige handlinger i dagligdagen. For at komme denne udfordring til livs, har vi været kritiske i relation til deres argumenter for valg af produkt versus handlen.

Vi udvalgte seks personer, der havde tilkendegjort, at de foretog politisk motiverede køb i visse situationer. Respondenterne fandt vi i vort eget sociale netværk. Vi har søgt at udvælge respondenterne på baggrund af alder og stilling, for derved at få et repræsentativt udsnit af forbrugere, der foretager politiske købsbeslutninger. De enkeltes livstema er forskelligt blandt respondenterne, da dette ændres på baggrund af alder. Vi erfarede eksempelvis, at respondenterne Tina, der er mor til tre, hovedsageligt handlede ud fra hendes børns sundhed. Jytte, der er pensionist, handlede ud fra hvad der var moralsk rigtigt, baseret på et åndeligt motiv, og Charlotte, den ”unge”, handlede ud fra et politisk syn, der gjaldt om at tilkendegive sin utilfredshed med virksomheder og regeringers handlen.

### **1.7 Udførelse af interview**

I forbindelse med de kvalitative interviews valgte vi en delvis struktureret interviewform. Interviewene havde ca. en varighed på en time. Inden interviewene udarbejdede vi en interviewguide, der havde form af en række spørgsmål og stikord, som vi ønskede at få belyst. I udarbejdelsen af interviewguiden var det centralt for os at benytte de såkaldte hv-ord, der opfattes som meget åbne og ikke-ledende (Kvale 2000:135). Under forløbet har vi tilpasset vores interviewguide efter de erfaringer, vi gjorde. Vi har imidlertid ikke foretaget større ændringer, men har øget opmærksomheden på enkelte områder, som vi fandt væsentlige at spørge mere nuanceret ind til. Under vores interviews har det ikke været centralt, at spørgsmålene kom i den rækkefølge, der var i vores interviewguide, da det har været vigtigt for os at være åbne overfor eventuelt nye synsvinkler og informationer fra de interviewede. I enkelte situationer benyttede vi os af Lattering teknikken, for at komme til bunds i emner, hvor der var mulighed for at udlede implicite holdninger i virksomheden. Endvidere har vi været åbne for, at samtalen eventuelt kunne dreje sig væk fra den oprigtige struktur, så længe den stadigvæk havde fokus. Af hensyn til respondenternes troværdighed, valgte vi at interviewe dem enkeltvis. På den måde ville vi undgå, at respondenterne blev influeret af hinandens meninger, samt at en respondent skulle komme til at være den dominerende.

### 1.7.1 Forbrugernes dagbøger

Inden interviewene udleverede vi en dagbog<sup>5</sup> til respondenterne, hvor de skulle nedskrive alle deres daglige indkøb over en uge. Formålet var at få indsigt i deres overvejelser og motiver vedrørende de enkelte køb. Med andre ord var det vores hensigt, at komme det individuelle niveau nærmere. Vi måtte hurtigt sande, at denne proces var meget vanskelig at få aktiveret hos de enkelte respondenter. Flere af respondenterne havde ikke tiden eller glemte at føre dagbog over deres daglige indkøb, jo længere ind i ugen, respondenterne kom. Vi kompenserede for de ringe udfyldte dagbøger ved at spørge ind til deres dagbog i det kvalitative interview, dermed opnåede vi en mere valid karakter af dagbogens egentlige hensigt. Vi mener derfor, at dagbøgerne har opnået at give troværdige og brugbare resultater i relation til afhandlingen.

## 1.8 Valg af teori

Vi har valgt at inddrage forskellige teorier og modeller undervejs i denne afhandling, for at komme vores problemstilling nærmere. Formålet med hovedparten af vores teori har til formål, at skabe nogle rammer, indenfor hvilket vi kan diskutere de forskellige aspekter og fænomener vedrørende de enkelte emner.

### 1.8.1 Den politiske forbruger

Kapitlet gør brug af J. G. Andersen & M. Tobiasen (2001) til at forklare bevidsthedsaspektet som et kriterium for, hvad politisk forbrug er. I fællesskabsaspektet bruger vi IFF & Elsams (1996) til at forklare, hvorfor vi mener at fællesskab også er et vigtig kriterium for politisk forbrug, elementer fra begge undersøgelser syn benyttes i afhandlingen, og danner grundlag for vores opfattelse af politisk forbrug. C. Sestoft (2002) benyttes til at forklare det politiske forbrug som en diskursiv størrelse, og det er også hendes definition af den politiske forbruger, vores definition læner sig op ad. Det forklares i afhandlingen at politisk forbrug er følelsesmæssigt betinget, hvorfor vi har valgt at analysere vores respondenter via Means-end-Chain. Det er J. Guttman's (1982) konceptuelle fremstilling, vi har valgt at benytte. Vi mener at denne fremgangsmåde og forklaring er central, da han er den forsker, der har udviklet teorien til hvor den er i dag.

### 1.8.2 CSR

Social ansvarlighed er et yderst kompliceret fagområde. Derfor er perspektiverne mange, hvilket har betydet, at det empiriske materiale har været stort i form af Desk Research. Dette har betydet, at vi ud fra teksterne har placeret de enkelte forskeres syn på CSR og brugt dem i tre forskellige

---

<sup>5</sup> Bilag 1-6.



perspektiver: det økonomiske, det markedsføringsmæssige og det strategiske, på trods af diversiteten i empirien omkring CSR-begrebet. Dog har Morsing & Thyssen (2003), rapporten Etik i erhvervslivet (2002) og Carroll & Buchholtz (2002) været til stor hjælp for at skabe forståelse for begrebet.

### 1.8.3 Branding

I afsnittet omkring identitet og image har vi valgt at tage udgangspunkt i nogle forfattere. Professor Majken Schultz fra Copenhagen Business School har sammen med Mary Jo Hatch haft stor succes med at markere sig på den nationale og internationale scene med deres forskning indenfor kultur, identitet og image. Vi har valgt at bruge deres teori til at påvise den gensidige relation mellem identitet og image. Deres fokus ligger i vigtigheden af, at organisationen skal være bevidst omkring denne gensidige relation, hvis virksomheden skal kommunikere et samlet og konsistent udtryk til dens medlemmer og omverden. Yderligere har vi i branding-afsnittet suppleret med marketingprofessor David Aaker's identitetsteori, eftersom han beskæftiger sig med den mere praktiske vinkel af virksomhedens identitet.

Derudover har vi anvendt Philip Kotler (2005), der med sit seneste værk har fokuseret på de centrale elementer, som skal være til stede i en kommunikation, der bunder i en social ansvarlig vinkel.

Til at komplementere Kotler, har vi valgt at tage Sue Adkins (2004) tilgang, da hun er den toneangivende forsker indenfor begrebet CRM.

### 1.8.4 Kulturanalyse

Vi har valgt at bruge Majken Schultz's kulturperspektiv, hvilket er et funktionalistisk perspektiv, meget lig Edgar Scheins (1985) integrationsperspektiv. Dette skyldes at denne form er lettere at operationalisere på grund af at, analyseformen primært skrives ud fra et eksternt perspektiv (Etic).

Etic perspektivet som kan forklares som en subjektiv analyseform der er kontekst specifik, fokuserende og generaliserende hvor det via klinisk metode er konsulenten der interviewer de ansatte (Martin 2001:36). Den kliniske metode er ligeledes en god metode til at blotlægge eventuel dysfunktionalitet i virksomhedens kultur, fordi den starter med at kortlægge i bredden via fysisk udtryk m.m. for derved at gå i dybden af kulturen og blotlægge de grundlæggende antagelser.

## 1.9 Begrebsanvendelse

For at imødegå evt. misforståelser og læseres egne fordomme og historiske erfaringer, vil vi kort forklare, hvorledes vi anvender enkelte begreber i afhandlingen.

### *Social ansvarlighed*

Begrebet social ansvarlighed er kendetegnende ved at blive forbundet med et utal af andre begreber. Dette betyder et komplekst samspil af begreber, hvilket kun de færreste har et endeligt overblik over. Man kan derfor nemt komme til at tale om værdibaseret ledelse, virksomhedsetik, personalepolitik, miljøkrav, samarbejde med NGO'er, etisk regnskab, Corporate social responsibility, virksomhedens sociale ansvar, Corporate Governance, Corporate Philanthropy, Corporate Community, Corporate Societal Marketing m.m.

Grundet begrebernes direkte eller indirekte relationer ønsker vi ikke at skelne imellem de forskellige relationer begreberne imellem, men derimod bruge dem alle under betegnelsen Corporate Social Responsibility (CSR), på dansk social ansvarlighed.

### *Branding*

Et brand repræsenterer den holistiske sum af alle informationer vedrørende et produkt, en gruppe af produkter eller en serviceydelse. Dette gør, at forbrugerne vælger det ene produkt frem for det andet.

### *Pengeinstitutter*

Når vi i afhandlingen anvender dette begreb, menes overordnet set virksomheder, der handler med finansielle ydelser. Banker, spare- og andelskasser hører ind under begrebet, men er af forskellig betydning. Skellet mellem bank og andelskasse ligger i at banker er ejet af aktieejere og andelskassen er ejet af andelshavere, der hæfter med deres indskud.

### *Den politiske forbruger*

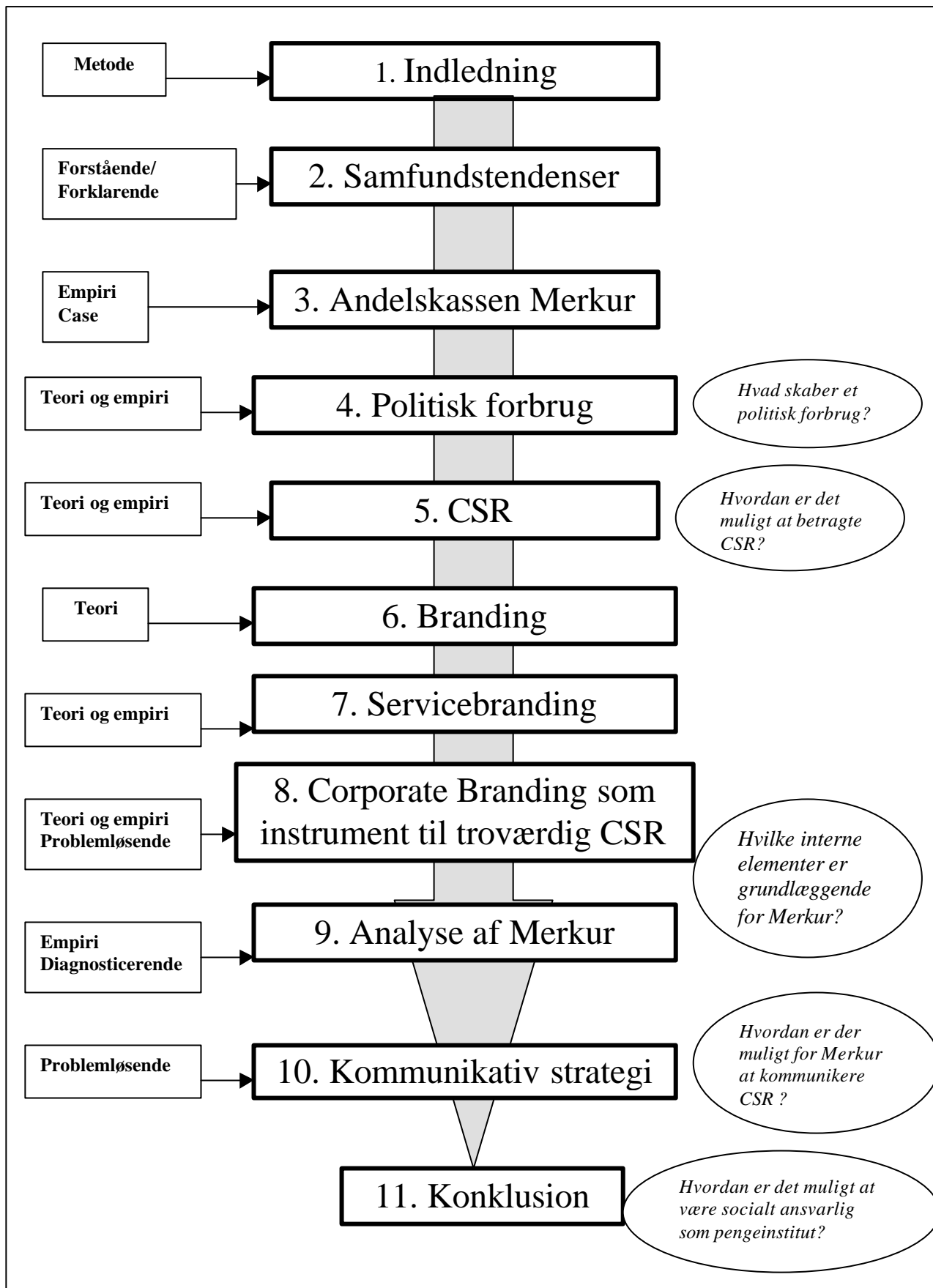
Begrebet den politiske forbruger skal i denne afhandling ikke forstås som et bestemt segment eller en typekategori, men som en handling, der sker afhængig af tid og sted.

*Kloge Åge*

Det skal nævnes, at vi under denne proces anvender begrebet ”Kloge Åge”. Dette skyldes, at under vores interview med Morten K. Jørgensen fra Danske Bank anvender respondenterne dette begreb. Begrebet skal forstås således, at man fra virksomhedens side ikke ønsker at agere og udtale sig som bedrevidende, dvs. som ”Kloge Åge”, vedrørende problemstillinger, som har en social og samfundsmæssig vinkel. Med andre ord ønsker Danske Bank at overlade disse udfordringer til kyndige forskere og debattører. Derfor skal begrebet Kløge Åge ikke forstås som noget negativt.

**1.10 Struktur**

Afhandlingen er bygget op efter følgende struktur: Den er inddelt i fem dele, hvor hver del indeholder et antal kapitler. Kassernes struktur i det visuelle design skal ikke tolkes symbolsk, idet størrelsen ikke indikerer prioriteringen.



## 2 Samfundstendenser

Virksomheder er i stigende grad begyndt at påtage sig et socialt ansvar. En af årsagerne er, at virksomheder ønsker at profilere sig overfor den enkelte kunde, for dermed at differentiere sig i forhold til sine konkurrenter. Grunden til at virksomhederne er begyndt at profilere sig specielt på det sociale ansvar skal findes i samfundsmæssige forandringer. Vi vil, for at forstå virksomhedernes rationale i at bruge CSR, se på en række samfundstendenser, der er forekommet i de senere år. Det er kapitlets formål at fremhæve nogle af de overordnede samfundstendenser og deres udvikling.

### 2.1 Politik

Der er i de seneste årtier sket et værdiskred hos det enkelte individ. Vi gået væk fra en verden, hvor personer baserede deres identitet udfra deres politiske tilhørsforhold. Hvis man var arbejder, stemte man på arbejderpartiet Socialdemokratiet, bønderne stemte på Venstre og funktionærerne stemte konservativt (Vejlgaard 2001:147).

Autoritetstroen til politikerne er faldet, samtidig med at troen på de gamle ideologier ligeledes er faldet (Andersen & Tobiasen 2001:24). Tilliden til politikerne er faldet, dels på grund af en række sager, der har vist politikere som korrumpere, <sup>6</sup> samtidig med at politikerne i dag forsøger at snakke til folk frem for at tale ned til dem, hvilket har gjort at politikere i dag også ses som "bare" mennesker.

I Danmark skyldes interessen for virksomhedernes sociale ansvar primært regeringens forsøg på at mobilisere arbejdsmarkedet overfor den stigende arbejdsløshed og det deraf følgende øgede pres på statens økonomiske råderum. Det var hensigten at inddrage virksomhederne i de opgaver, som staten i længden ikke kunne være i stand til at håndtere. Det var primært den stigende arbejdsløshed og antallet af socialt udstødte i samfundet (Morsing & Thyssen 2003:25).

Denne kritiske tendens og udvikling af flere socialt dårlige stillede i samfundet var en problemstilling, regeringen ikke kunne se igennem fingre med. Derfor igangsatte regeringen en række projekter samt en kampagne under sloganet "Det angår os alle", med det formål at inddrage alle arbejdsmarkedets partner. Hensigten med kampagnen var at italesætte en dialog vedrørende virksomhederne og deres sociale medansvar for fremtidens samfund (Morsing & Thyssen 2003:27).

---

<sup>6</sup> Eksempelvis kirkeminister Tove Fergo der gav sin ægtemand lønforhøjelse.

Den danske model for social ansvarlighed og partnerskabet imellem staten og erhvervslivet, har senere vist sig at være agendaen for CSR i Danmark, forbi den har formået at skabe en positiv dialog imellem det private erhvervsliv og den offentlige sektor<sup>7</sup>.

Inspirationen til kampagnen kom fra virksomheden Grundfos, der igennem længere tid havde arbejdet seriøst med at løse sociale problemstillinger i og omkring virksomhedens nærmiljø. Grundfos havde siden starten af 90'erne arbejdet med at skabe arbejdspladser, der var tilpasset til den enkelte person, i forhold til personens kvalifikationer. Grundfos' filosofi var helt enkelt, alle mennesker kan passe et arbejde, opgaven er blot at tilpasse jobbet efter den enkelte medarbejders kvalifikationer.<sup>8</sup>

Det har været behovet for et mere fleksibelt arbejdsmarked og en faldende arbejdsstyrke, der igennem længere tid har været til stor bekymring for virksomhederne. En problemstilling, som ifølge debatten kun kan løses ved en bedre integration af de socialt dårlige stillede på det danske arbejdsmarked. For at kunne komme nærmere resultatet, ville det kræve, at virksomhederne også havde viljen til i en praktisk forstand at tage et reelt med ansvar for nogle af samfundets sociale problemer.

Det var regeringens hensigt at opbygge en konstruktiv dialog og et samarbejde mellem det politiske system, virksomheden og de lokale myndigheder, herunder kommunerne (Morsing & Thyssen 2003:27). Derfor ligger den helt store udfordring i at opbygge nogle stærke partnerskaber på tværs af de enkelte parter (Kolin 2000:93).

Kampagnen blev lanceret januar 1994, og kom meget hurtigt på den offentlige dagsorden, hvor den blev positivt modtaget og budt velkommen, men også med nogen bekymring. Kritikken gik hovedsagelig på, om det ikke blot var et skjult forsøg på at udlicitere nogle af statens forpligtelser, eller hvad skulle i det hele taget motivere virksomhederne til sådanne forpligtelser? Skulle virksomhederne blande sig i de politiske spil, og hvad ville det betyde for virksomheden, at den valgte at blive en politiseret virksomhed? Det var altafgørende for regeringen, at virksomhedernes holdning til debatten udviklede sig i en retning af mere involvering og relationsdannende, parterne imellem. Kampagne som kun en politisk vision, uden virksomhedernes deltagelse, ville ikke havde

---

<sup>7</sup> Politiken 14. juni 1994, kultur og debat

den ønskede effekt. Kritikken kom hovedsageligt fra virksomhedernes medarbejdere. En kritik, der stadig eksisterer på grund af en stigende bekymring for et arbejdsmarked, der vil blive mere reguleret virksomhederne, hvilket betyder magtafgivelse fra fagforeningerne (Morsing & Thyssen 2003:27).

Det er tydeligt, at virksomhedernes begyndende interesse for CSR udspringer fra den daværende S-R regerings initiativer til hjælp for til bedre integration af socialt dårligt stillede i samfundet. Endvidere har det også givet virksomhederne en mulighed for at få en langt mere aktiv rolle som debattør på mediernes dagsorden. En rolle, som har betydet, at virksomhederne og ledende medarbejdere er blevet politiseret, hvilket har givet dem nye muligheder for en anderledes identitet og virksomhedskultur overfor medarbejdere og forbrugere i samfundet.

## **2.2 Individet**

Det 20. Århundrede var præget af, at samfundet gik fra at være et industrisamfund til et informationssamfund, og i det 21. århundrede er vi gået skridtet videre og er blevet et videnssamfund (Kolin 2001:86). Videnssamfundet ses virkeliggjort af en stigende andel af befolkningen, der tager videregående uddannelser. Det stigende uddannelsesniveau har gjort befolkningen mere individuel (Vejlgaard 2001:51) og med uddannelse følger indsigt og kritisk stillingtagen til omverdenen (Kolin 2000:125).

Individet er kommet i centrum, på bekostning af eksempelvis de politiske fællesskaber, og individet skal iscenesættes, dette gøres hovedsageligt gennem forbrug. Produkter og producenter bruger i dag branding som et middel til at tilbyde unikke værdi- og identitetsskabende produkter, for at imødekomme den enkeltes behov til at iscenesætte sig selv (Vejlgaard 2001:24).

I en tid, hvor det er individet der styrer, er det også blevet en fragmenteret verden, vi lever i. Fællesskaber bliver alligevel vigtige for den enkelte, da den enkelte altid vil søge faste holdepunkter, disse fællesskaber er ikke som i gamle dage. Det kan være fællesskaber i form af subkulturer, eller fiktive fællesskaber i form af en vis holdning til samfundet.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Grundfos hjemmeside: <http://www.grundfos.com/web/grfosweb.nsf>

<sup>9</sup> Bl.a. indeholder det politiske forbrug et fiktivt fællesskab, dette emne vil vi uddybe i kapitlet om den politiske forbruger.

### 2.3 Information

Stigende udvikling indenfor informationsteknologien har haft en forstærkende effekt på globaliseringen, og dermed på samfundets holdning til CSR. Informationsmængden og hastigheden er øget markant det sidste årti. Dette har haft en indflydelse på virksomheders gennemsigtighed og synlighed, grundet at produktionsprocesser og begivenheder eksponeres tydeligere i offentligheden. Derfor er det blevet vanskeligere for virksomheder at handle uetisk, også på tværs af landegrænser, hele virksomhedens forsyningskæde bliver synliggjort, hvilket kræver bedre kontrol med denne. Dette gælder især globale brands, da informationer hurtigt spredes til forbrugere i andre lande. Et eksempel på dette var, da det kom frem at Nike benyttede billig arbejdskraft i Østen (Klein 2001:216). Denne information spredtes hurtigt til de vestlige lande og skabte en del dårlig omtale for Nike. På baggrund af dette er virksomhederne nød til at handle etisk korrekt i alle de lande, de måtte befinde sig (Etik i erhvervslivet 2003:23).

Udbudet af medier er på baggrund af teknologiens udvikling steget markant de seneste år. Øget udbud fører som sagt også til øget konkurrence, hvorfor konkurrence om læsere, lyttere og seere er intensiveret. Dette har medført at journalistikken er blevet mere aggressiv i sin jagt på nyheder. Nyheder sælger ikke i dag for blot at være nyheder, de skal være underholdende for at holde på modtageren. Det er også blevet et journalistisk synspunkt at behandle emner, der er samfundsmæssigt betydningsfulde og relevante for forskellige befolkningsgrupper i samfundet. Disse to faktorer har medvirket til en stigning i antallet af kritiske indslag, personificeret syndebukke, i form af erhvervsledere, virksomheder og politikere, hænges ud på grund af eksempelvis svindel og miljøsvineri (Nielsen 2001:127). Dermed er pressens fokus gået fra et samfundsmæssigt perspektiv til et individuelt mærkesagsperspektiv, hvor fokus eksempelvis handler om udvisning af en armensk familie fra Nordjylland.

Medierne har fået en stadig større magt, på grund af udviklingen fra at være overvejende formidler mellem politikere og borgere til en selvstændig aktør i den politiske debat, dermed bliver medierne en selvstændig magtfaktor, med egen dagsorden, og de har dermed stor indflydelse på meningsdannelsen. Man taler om de tre statsmagter: den lovgivende, den dømmende og den udøvende magt. Pressen er imidlertid gået hen og blevet den fjerde statsmagt der holder øje med de øvrige tre. (Nielsen 2001:109)



Den øgede magt har også sin indflydelse på de enkelte politikere, således at de fastsætter deres dagsorden, handlinger og udtalelser på baggrund af mediernes bevågenhed. Vi har i de seneste år set en stigning i brugen af såkaldte Spin-doktorer hos mange af de politiske ledere. Spin-doktorerne rådgiver så den enkelte politiker i sager, der kan have pressens bevågenhed. Hvert ord bliver vejret på en guldvægt, og politikeren bliver øvet i at svare på kritiske spørgsmål. Eksempelvis hvordan de skal agere i en interviewsituation, da der ikke længere kun ses på hvad de siger, men også hvad de ikke siger (Nielsen 2001:50) med det formål at opretholde tillid og troværdighed overfor offentligheden og den enkelte borger. Mie Femø Nielsen (2001) mener at pressens granskning i sager er gået fra lup til elektronmikroskop.

Pressens dækning af erhvervslivet har bevirket at virksomheder i dag har påtaget sig en mere offensiv kommunikation og udviklet pressestrategier for at imødekomme eventuelle kritiske indslag. Dermed er social ansvarlighed kommet på dagsordenen for flere virksomheder, da det som sagt er bedre at forebygge end at behandle. Dette har dog bevirket at pressen stiller sig stadig mere kritisk til virksomhedernes udtalelser. Dermed går pressen ofte over grænsen i kampen om læser- og seertal og bliver jagthund fremfor vaghund (Nielsen 2001:123).

## **2.4 Globalisering**

De økonomiske forandringer i verdenssamfundet har resulteret i, at dele af det politiske system ikke længere er brugbart. Det har bevirket, at de nationale lovgivninger ganske enkelt mistet deres betydning overfor multinationale virksomheder. Virksomhederne har fået et betydeligt større råderum, på grund af øget mulighed for fri økonomisk bevægelighed over landegrænser. Økonomiske sammenslutninger som EU, WTO og NAFTA har været en betydelig faktor i at fremme og gøre det lettere for virksomheder at handle over landegrænser. Problematikken ved globaliseringen ligger dog i at de politiske strukturer på globalt niveau har mindre gennemslagskraft, da de er mindre formaliserede end de nationale institutioner (Andersen & Tobiasen 2001:23). Virksomhedernes magt og indflydelse øges på bekostning af regeringer og offentlige administrationer, fordi virksomhederne er bedre til at udnytte det store globale rum til at skabe værdi (Etik i erhvervslivet 2003:22).

Mange af de multinationale virksomheder, eksempelvis Nestle, Shell og Proctor & Gamble, har i dag stor økonomisk indflydelse på nationers politiske beslutninger, da virksomhederne har betydning for nationens arbejdsløshed og økonomiske vækst (N. Klein 2001:224). Skellet mellem

markedets og statens opgaver er blevet mindre, ved at virksomhederne har overtaget dele af statens opgaver. Dette har givet nye forpligtelser til virksomhederne, grundet deres handlen over grænser, de ser sig nødsaget til at adressere emner som globale miljøproblemer og overtrædelse af menneskerettighederne (Andersen & Tobiasen 2001:23). Virksomhederne får derved en global samvittighed og ansvarsfølelse (Etik i erhvervslivet 2003:22).

Statens formindskede indflydelse har også bevirket at kontrollen med virksomhederne i højere grad ikke håndhæves, hvorfor vi ser et stigende antal af politiske forbrugere, da dette er en måde for samfundet at agere overfor virksomheder, der handler etisk eller uetisk (Andersen & Tobiasen 2001:23).

Forskellige opfattelser af etik og moral i de forskellige lande har resulteret i problemer for virksomheder, der flytter deres produktion udenlands, da en stor del af kritikerne mod globaliseringen mener, at virksomheder flytter deres produktion til lande, hvor eksempelvis arbejdsmarkedslovgivningen er mere lempelig end herhjemme, hvormed deres motiv for at flytte produktionen fremstår som tvivlsom i forbrugerens bevidsthed. Spørgsmålet, om virksomheden skal tilrette sine forhold efter produktionslandet eller hjemlandet, opstår. Virksomhedernes tidligere rolle som udelukkende økonomisk art bliver dermed udvidet til at omfatte medansvar for samfundets problemer, resulterende i at store virksomheder får en politisk indflydelse. Det problematiske ved dette ligger dog i at virksomheder ikke er demokratiske enheder, hvorfor globaliseringen står i et dårligt lys (Etik i erhvervslivet 2003:23).

### 3 Andelskassen Merkur

Merkur blev dannet for ca. 21 år siden, hvor en gruppe mennesker fra det alternative miljø oprettede en spare- og låneforening. Forbilledet var den tyske GLS Gemeinschaftsbank, som var den første alternative bank i Europa med rødder tilbage til 1960'erne. I 1985 blev det muligt at omdanne foreningen til en andelskasse, og derved blev Merkur et anerkendt og uafhængigt pengeinstitut. Merkur har på nuværende tidspunkt fire filialer i henholdsvis Ålborg, København, Århus og Odense. Med hovedsædet liggende i København på Vesterbro.<sup>10</sup>

Idemæssigt var grundlæggerne inspireret af ideer om samfundet, inddelt i tre hovedområder, økonomi og erhvervsliv, politik og stat, samt kultur, undervisning og åndsliv. Grundlæggerne er kraftigt inspireret af Rudolf Steiner der i tiden lige efter 1. Verdenskrig, mente at samfundet skulle deles ind i tre funktionsområder, Retslivet, det økonomiske liv og ånds- og kulturlivet, disse går igen i Merkurs tre væsentligste forretningsprincipper, hvor 75 % af andelskassen udlån går til:<sup>11</sup>

- Økologi, som indeholder økologisk landbrug, miljøvenlig produktion, vedvarende energi m.m.
- Socialt, som indeholder landsbyfællesskaber, bofællesskaber, tiltag for udviklingshæmmede og socialt belastede m.m.
- Kulturelt, som indeholder friskoler, børnehaver, seminarer, højskoler, kulturhuse, teater og spillesteder.

#### 3.1 Idegrundlag

Merkurs udgangspunkt er at bruge penge på en bæredygtig måde, således at der ligger miljømæssige og etiske betragtninger i brugen af penge. Derved stiller andelskassen krav til de erhverv, der lånes ud til, og dermed selekttere andelskassen mellem sine kunder. Merkur er bl.a. af den overbevisning, at der i samfundet skal produceres ud fra reelle behov og med ansvar for samfundet. Formålet er at finansiere alternative projekter, der opfylder disse krav.

Merkur ønsker at fremme biodynamisk jordbrug og alternative bygningsformer, der udover den økologiske metode rummer et udvidet natur- og menneskesyn. Merkur ønsker at fremme landsbyfællesskaber, boligforeninger mm., hvor bl.a. energibesparende foranstaltninger, spildevandsrensning og alternative byggematerialer indgår i en helhed. Det sociale fællesskab er

---

<sup>10</sup> [www.merkurbank.dk](http://www.merkurbank.dk)

<sup>11</sup> [www.merkurbank./merkur.htm](http://www.merkurbank./merkur.htm)

ligeledes en vigtig faktor. Projekter inden for skoler og opholdssteder skal fremme arbejds- og uddannelsesmuligheder, samt en anstændig tilværelse for de socialt dårligt stillede i samfundet. Det enkelte individ skal i frihed få de bedst mulige betingelser for at udvikle sine evner, hvilket bundes i Rodulf Steiner-ideologien.

Derudover lægger Merkur vægt på gennemsigtighed i virksomheden, og beskriver i kundebladet Pengevirke deres egne samt kundernes aktiviteter. Pengevirke udgives fire gange årlige og belyser aktuelle samfundsproblemstillinger, eksempelvis anvendelsen af GMO i fødevarer.

Merkur mener, at virksomheder skal kunne begrunde deres tilstedeværelse, og søger selv at efterleve dette. Dette afspejles blandt andet i nedenstående citat:

*”Vi er borgere i samfundet, samtidig med vi er os selv. Men vi har også noget tilfælles med de andre borgere i samfundet. Det er en aftale imellem individet og samfundet. På den måde mener jeg også, at virksomhederne er en slags borgere i samfundet, en slags ”Corporate Citizen”... ”Man kan ikke bare forstå sig selv som en isoleret ting, der bare skal suge ressourcer fra andre og så meget som muligt, til ens nærmeste interessenter og aktionærer. Man skal derfor kunne begrunde sin eksistens. Det skal være sådan, at det omkringliggende samfund kan se det gode i at virksomheden er der”<sup>12</sup>*

### **3.2 Kunder**

Merkur har en målsætning om at få 1 % af befolkningen som kunder,<sup>13</sup> hvilket vil svare til ca. 50.000 kunder. På nuværende tidspunkt har de omkring 8.500 kunder, fordelt over hele landet.

Merkurs privatkunder har mulighed for at fremme udviklingen i den retning, de finder mest bæredygtig. Dette foregår ved, at kunderne får udleveret et skema, hvor de kan krydse af, om deres indlån skal gå til frie skoler, forsorgsinstitutioner, højskoler, økologiske landmænd, biodynamisk jordbrug eller projekter indenfor alternativ energi. Merkur tilbyder også, at kunderne kan oprette såkaldte støttekonti. Der gives gennem støttekontiene et bidrag på 1,5 % af det indsatte beløb til kontoens formål, som kunden selv vælger, derudover bliver pengene anvendt til finansiering af bæredygtige formål, mens de står i pengeinstituttet. Kunderne kan gennem disse conti støtte

---

<sup>12</sup> Bilag 10. Lars Pehrson sp.1

<sup>13</sup> Bilag 10. Lars Pehrson sp.33

følgende organisationer: WWF, Red Barnet, Organisationen for vedvarende energi, Natur og Ungdom, Nepenthes, STS International Solidarity, og Mellempolkeligt Samvirke.<sup>14</sup>

Merkur tilbyder det samme som andre pengeinstitutter, lige fra lønkonti til børne- og pensionsopsparinger samt netbank. Merkur adskiller sig centralt fra andre pengeinstitutter på det praktiske plan, eftersom andelskassen er uden kontanter og hæveautomater. Derfor skal kunderne benytte dankort i andre pengeinstitutters automater eller når de handler, hvis de ønsker kontanter. Derudover ligger den københavnske filial på første sal, og kunderne skal ringe på en dørtelefon før de bliver lukket ind.

Holdningen til, hvad pengene bruges til, afspejler sig ligeledes i Merkurs kundepolitik. Kunderne skal kunne styre deres økonomi selvstændigt. Merkur forudsætter, at kunderne har et overblik over deres egen økonomi, således at hverken kunderne eller Merkur skal bruge tid og ressourcer på at behandle overtræk med videre. Merkur vil ikke sælge forbrugslån eller kassekredit til kunderne ud på baggrund af Merkurs egen indtjening, men ønsker kun at give eksempelvis en kassekredit til en privatkunde, hvis dette er den rigtige løsning på kundens situation.

Merkur udliciterer visse finansieringsopgaver, f.eks. har de indgået en samarbejdsaftale med et bilfinansierings selskab ud fra det synspunkt at Merkur kan bruge sine egne ressourcer bedre på andre områder.

Vi har med ovenstående gennemgang af andelskassens grundlag, principper, øremærkning af indlån, støttekonti og bæredygtige projekter vist at Merkur's profil tydeligt peger hen på et pengeinstitut, der ønsker at fremstå socialt ansvarligt.

---

<sup>14</sup> Årsregnskab 2003 s.15

## 4 Det politiske forbrug

Når virksomheder begynder at påtage sig et socialt og samfundsmæssigt ansvar, er der ingen tvivl om, at de henvender sig til befolkningen i samfundet, derfor kan det politiske forbrug også ses som endnu en samfunds variabel. Virksomhederne har erfaret at forbrugerne også forventer at virksomheden opfører sig som en god borger i samfundet. Vi vil diskutere fænomenet politisk forbrug, og søge at klarlægge om det er en bestemt adfærd, der aktiveres af bestemte variabler, som virksomheder skal tage højde for. For at svare på problemet, *hvad skaber et politisk forbrug?*

Efterfølgende vil vi lave en analyse af vore respondenter, som har udvist politisk forbrugeradfærd. Analysen vil være baseret på Means-End-Chain, og skal kortlægge, hvordan og hvilke dybereliggende værdier, der ligger forud for et politisk motiveret køb

### 4.1.1 Boykot

Begrebet ”den politiske forbruger” så dagens lys i 1994, da begrebet blev introduceret af Institut for fremtidsforskning (Andersen & Tobiasen 2001:9). Fænomenet ”boykot” har dog eksisteret så langt tilbage som til 1773, da amerikanske kolonister protesterede over britiske skatter. Det er her Boston Tea Party-aktionen fandt sted (Beckmann & Langer 2003:1). Ordet boykot stammer fra en irsk udlejer C.C Boycott, der udnyttede sine lejere i 1880 (Andersen & Tobiasen 2001:9).

Grunden til boykotaktioner skal ses som en manifestation af den politiske forbruger. Det er en måde for befolkningen at ramme regeringer og virksomheder, gennem boykot af virksomhederne og deres produkter. Indtil 1970’erne var boykot et middel i arbejdskampe, brugt af arbejdsgiverne og deres interesseorganisationer. Det var en tid, hvor klassekampen spillede en rolle i samfundet, hvor arbejdernes vilkår i høj grad afhang af disse aktioner, der var organiseret fra begge sider gennem de respektive partier og interesseorganisationer. I 1970’erne bliver forbindelsen til partierne mindre, og organiseringen bag aktionerne bliver løsere – og boykot bliver nu et våben på helt ny vis (Andersen & Tobiasen 2001:9). Således kunne man se det i midten af 1990’erne, hvor den franske regering foretog atomprøvesprængninger i Stillehavet. Dette medførte store boykot aktioner verden over imod alt fransk. Selvom forbrugerboykotten var med flere regeringers samtykke, var det den enkelte forbruger, der undlod at købe franske produkter (Sestoft 2002:21). Man så et eksempel på en uorganiseret boykot, hvor det var den enkelte, der selv tog stilling. Dermed er det politiske forbrug

opstået i takt med at boykottens funktion har ændret sig fra at være et middel for foreninger<sup>15</sup> m.m. til at det enkelte individ også er begyndt at benytte boykot som ”kampmiddel” på baggrund af individuelle meninger. Boykot bliver mindre synlig i det offentlige rum, når det foreligger hos den enkelte.

## 4.2 Kriterier for hvornår forbrug er politisk

Vi vil i nedenstående diskutere to aspekter, for hvornår et forbrug kan betegnes som værende politisk. Til at belyse de to aspekter har vi valgt at lægge os op ad to definitioner. Til fællesskabsaspektet benyttes IFF & Elsam’s (1996) definition på den politiske forbruger, og til bevidsthedsaspektet benyttes J. G. Andersen & M. Tobiasen’s (2001) definition på den politiske forbruger. Vi har valgt disse to perspektiver, fordi de giver det mest generelle syn på, hvordan den politiske forbruger opfattes. Diskussionen af de to aspekter vil munde ud i en sammenfatning, hvor vores syn på det politiske forbrug bliver tilkendegjort.

### 4.2.1 Bevidsthedsaspektet

Goul Andersen & M. Tobiasen definerer en politisk forbruger som:

*”... en person, som tager væsentlige værdimæssige hensyn, når vedkommende bevidst køber eller afstår fra at købe bestemte varer med den hensigt at fremme et politisk mål”*

(J. G. Andersen & M. Tobiasen 2001:12)

Den ovenstående definition ligger vægt på bevidstheden hos den politiske forbruger, også kaldet for korrekt politisk forbrug (Sestoft 2002:106). J. G. Andersen & Tobiasen mener at for at kunne betegne forbrug som værende politisk, forudsættes det, at forbrugeren er bevidst omkring sit forbrug, og drager beslutninger rettet mod de samfundsmæssige konsekvenser, der stemmer overens med personens slutværdier. Dette vil sige, at forbrugeren konstrueres ud fra politikken, sproget og kulturen i samfundet (Sestoft 2002:106).

Definitionen fremstiller en politisk forbruger, der konstant skal reflektere over sine handlinger. Dette kræver store kognitive ressourcer, ressourcer vi ikke mener forbrugeren besidder. Eksempelvis er tidsaspektet ofte en afgørende faktor, når forbrugeren køber ind. Der vil med andre ord ikke være plads til de store politiske overvejelser en tirsdag eftermiddag, med et grædende barn

---

<sup>15</sup> Det skal nævnes at foreninger, fagforeninger m.m. stadig benytter sig af boykot aktioner

i indkøbsvognen. I situationer som disse vil valget af eksempelvis økologisk mælk være baseret på en tidligere refleksiv proces med politisk retning, som er blevet rutineret. Man kan derfor sige, at forbrugeren i disse situationer mere handler på tidligere erfaringer som eksempel tillid og kendskab til produktet, end egentlige politiske overvejelser. Dette åbner op for problemstillingen om det rutinerede politiske forbrug i det hele taget er politisk? Vi mener, at bevidsthedsaspektet kan kritiseres ud fra J.G. Andersen & Tobiasen, på baggrund af, at de ubevidste handlinger udspringer af personlige slutværdier, som er bestemt af forbrugers kulturelle tilholdssted, og som i sidste ende kan sidestilles med politiske ideologier. Derfor kan man argumentere med, at et rutineret køb godt kan være politisk, da forbrugers dybereliggende værdier vil udspringe af politiske holdninger. De dybereliggende værdier kan være værdier såsom at ville have et rent miljø, og dermed bliver individets ageren ubevidst politisk.<sup>16</sup>

Forbruget er dog ofte politisk, blot konstitueret i forbrugers præference-”kartotek”. Med dette mener vi at forbrugeren foretager sine beslutninger ud fra præferencer, hvilket forudsætter at personen refererer til et lager af præferencer (Bettman et. al. 1998:189). Det skal i denne forbindelse nævnes, at størstedelen af forbrugers præferencer ikke falder på, om det lokale supermarked har økologisk mælk eller ej, for derved at forlade butikken og finde produktet et andet sted. Vores respondent Søren udtrykker det selv på følgende måde:

*”Der er en regel, der siger økologisk, hvis det er grøntsager, hvis de så ikke er at finde, er næste kriterium, at varen skal være dansk”.*<sup>17</sup>

Det er værd at bemærke, at der fremkommer en problemstilling i forhold til, hvad forbrugers siger omkring deres holdninger til økologi og hvad de gør. Kun hver femte er villig til at betale 20 % mere for økologiske varer, pengene synes at blive i lommen hos forbrugeren. Dette er blandt andet årsagen til at kun fem procent af de fødevarer, der købes i Danmark, er økologiske<sup>18</sup>. I den forbindelse er det bemærkelsesværdigt, at J. G. Andersen & Tobiasen (2001) i deres undersøgelse af den politiske forbruger kommer frem til, at 47 % procent af befolkningen betragter sig selv som politiske forbrugere<sup>19</sup> (Andersen & Tobiasen 2001:30). Det tyder på, at når folk svarer, at de er

<sup>16</sup> Dybereliggende værdier vil blive behandlet yderligere i Means-end afsnittet 4.7.

<sup>17</sup> Bilag 3. Søren sp.12

<sup>18</sup> Samvirke februar 2002; Penge er vigtigere end økologi

<sup>19</sup> Det skal nævnes at der forekommer en teoretisk diskussion om hvorvidt økologi og politisk forbrug kan sidestilles. Vi er af den overbevisning at en stor del af det økologiske forbrug skyldes det at have den rette holdning til miljøet og samfundet, hvilket gør økologisk forbrug politisk.



politiske forbrugere, er det fordi at de ser sig selv som politiske, når de har gjort en politisk forbrugerhandling. Det må betyde, at den politiske forbruger ikke er en bestemt gruppe, men en adfærd der sættes i gang af bestemte situationer. Respondenten Charlotte er et godt eksempel på forbrugerens bevidsthed ved valg af politiske produkter:

*”... Hvis en politisk forbruger er at tænke over sine indkøb, så er jeg en politisk forbruger”<sup>20</sup>*

J. G. Andersen & Tobiasen vælger i deres definition af den politiske forbruger at se bort fra fællesskabsaspektet. De argumenterer dette fravalg med, at definitionen for politisk deltagelse har ændret sig fra at være deltagelse i politiske institutioner til deltagelse i de politiske netværk, hvor politikken bliver til, fra Government til Governance (Andersen & Tobiasen 2001:16).

Governance-begrebet omfatter formelle og uformelle netværk, hvor de uformelle netværk er kendetegnede ved det politiske forbrug, begrebet ”uformelt netværk” har et problem med at høre ind under den klassiske definition af politisk ”autoritativ værdifordeling”, så da det autoritative element ikke hører ind under disse netværk, kan man ikke sige at politisk forbrug kan ses som et fællesskab i politisk forstand (Andersen & Tobiasen 2001:18). Forstået på den måde, at ideen om et fællesskab har sine svagheder, eftersom det hurtigt risikerer at blive for snævert. Dette gælder særligt, hvis fællesskab betyder, at politisk forbrug udspringer af at tjene eller producere en fælles identitet. Derfor er det mere hensigtsmæssigt at se dannelsen af fælles identiteter som en afhængig variabel og dermed som et åbent spørgsmål (Andersen & Tobiasen 2001:19).

Det er vores opfattelse, at det er fejlagtigt at fravælge fællesskabsaspektet, på baggrund af, at alle borgere i samfundet bevidst eller ubevidst lever i et fællesskabssamfund, eftersom at borgeren i samfundet bevidst eller ubevidst forpligtiger sig i samfundet, ud fra forskellige normer. Det kan eksempelvis være i form af normen på sit arbejde, eller det at man som individ underligger sig samfundets lovgivning, dermed træder man indirekte ind i et fællesskab. Der er vores opfattelse, at et samfund bygger på sociale relationer, borgerne imellem, også kaldet for et fællesskab. Når det er sagt, mener vi også det er centralt, at borgere i et samfund lever i en kultur, der danner forskellige og individbestemte ideologier.

### **4.3 Fællesskabsaspektet**

I 1996 definerer Institut for fremtidsforskning og Elsam den politiske forbruger på følgende måde:

*”Det politiske forbrug kan beskrives som en adfærd, hvor der i forbrugsvalget mellem producenter eller produkter lægges vægt på bevidste holdninger eller værdier, der retter sig mod fællesskabet”*

(IFF & Elsam 1996:6)

Definition lægger vægt på fællesskab og at forbruget er en adfærd, ikke en person. IFF betragter det politiske forbrugs værdier som ikke-materialistiske, men snarere etiske og æstetiske, af og til endog næsten religiøse og grænsende til det fanatiske (Sestoft 2002:100). Dermed ligger værdierne hos det enkelte individs moral og bestemmes fra sag til sag, ud fra personlige og subjektive tolkninger af diverse indtryk og informationer. Forbrugerne køber ikke en vare, men etikken i selve produktet, hvilket indebærer at forbrugerne tænker før de handler. Dermed mener IFF, at den politiske forbruger implicit vælger sine produkter efter hvilken gruppe i samfundet, den ønsker at være med i eller hvad der passer individet bedst.

Fællesskabsaspektet er fremherskende i flere definitioner på politisk forbrug, da det netop er de fælles forpligtelser og forståelser, der eksisterer imellem de implicerede parter, såsom at sørge for mindre forurening af biler for de næste generationers velfærd. Over tid bliver sådanne handlinger og meninger konstitueret kulturelt, dermed bliver visse holdninger normer for individet i samfundet. Disse normer vil være den fællesskabsdannende faktor for individets adfærd. Denne usynlige politiske deltagelse foregår i form af hverdagspraksis mellem familie og venner, hvor det politiske forbrug går hen og bliver identitetsskabende. Når forbruget bliver identitetsskabende får det også indflydelse på dagligdagsbeslutninger omkring det enkelte individs forbrug.<sup>21</sup>

Man kan sige, at incitamentet for at visse individer netop yder en indsats for samfundet såsom affaldssortering netop er at føle et vist tilhørsforhold til et forestillet fællesskab (Ratneshwar *et al.* 2002:201), et fællesskab, den enkelte føler et tilhørsforhold på baggrund af fælles værdier, normer og handlinger. Der forekommer et usynligt fællesskab for den enkelte, et fællesskab, der kan ”gøre en forskel”, hvis blot der er nok, der foretager de samme adskilte individuelle handlinger, såsom at affaldssortere.

---

<sup>20</sup> Bilag 1. Charlotte sp.73

<sup>21</sup> Jævnfør nedenstående afsnit om Means end chain.

IFF mener, at fællesskabet er en vigtig faktor i forbindelse med, hvor grænsen for politisk forbrug går. Individets forbrug skal gå ud over egne behov og bevidst være rettet mod fællesskabet; hvis forbruget tager udgangspunkt i individet, vil det ikke være politisk, men derimod selviscenesættende.

Centralt for fællesskabsaspektet er, hvorvidt forbrugerens målvalg er styret af en retning, der ikke kun er baseret på et socialt og symbolsk motiv hen imod skabelsen af en "rigtig" identitet, altså at forbruget ikke er bestemt af modelune, men af bekymring for eksempelvis samfundet. Dette vil sige, at forbrugeren har et ønske om at gøre noget ved dette gennem sit forbrug.

*"... fordi det er godt for naturen. Ikke fordi jeg kan smage, at det smager anderledes, men at man holder op med at forgifte naturen."*<sup>22</sup>

Max Weber (1900) kalder dette for en værdirationel handling, da det er en handling, der begrundes værdimæssigt, ud fra et rationelt sigte, hvor motivet dog ikke længere er egennytte, men derimod miljøet og samfundets nytte (Grint 2001:106).

#### **4.4 Den politiske forbruger**

Som tidligere nævnt mener Goul Andersen ikke at politisk forbrug kan ses som et fællesskab i politisk forstand, hvilket adskiller sig fra IFF's betragtning af den politiske forbruger. Det centrale for de to aspekter er at forbrugeren skal være bevidst i sine handlinger før forbruget kan betragtes som politisk, IFF tilføjer også at individet skal være bevidst om at forbruget er til nytte for fællesskabet.

- Forbruget som fællesskabsdannende, når det går over individuel egennytte, og rettes mod samfundets nytte (IFF & Elsam).
- Forbruget foretaget på baggrund af en bevidsthed omkring dets politiske indflydelse (J. G. Andersen & M. Tobiasen).

J.G. Andersen & M. Tobiasen's bevidsthedsaspekt kombineret med IFF's fællesskabsaspekt giver et bedre fundament i vores betragtning af det politiske forbrug. Vi ønsker således at få en bedre indsigt i individets motiv for hvad det skaber i politisk forbrug.

---

<sup>22</sup> Bilag 6. Jytte sp.16

Det er centralt at bemærke, at ingen er politiske forbrugere hele tiden, og at det politiske forbrug ser forskelligt ud fra sted til sted, og fra individ til individ (Sestoft 2001:106). Vi er af den opfattelse, at det politiske forbrug også indbefatter forbrugerens ubevidste ageren. Fordi ubevidste handlinger bestemmes af individets slutværdier, som er bestemt af kulturen. Derfor forekommer det politiske forbrug ikke kun bevidst, men afhængig af individets subjektive adfærd og normer. Dette bliver støttet op af Sestoft (2002), der ikke ser den politiske forbruger som et individ, der kan tilskrives en speciel type, altså en person, der nødvendigvis forbruger helt bestemte ting på en helt bestemt måde, og som sådan kan bestemmes empirisk. Der er tale om en specifik subjektivitet, altså en bestemt væren, og dermed adfærd (Sestoft 2002:105).

#### 4.5 Positivt og negativt politisk forbrug

J. G. Andersen og M. Tobiasen (2001) har opstillet to konceptuelle modeller. Modellerne skelner mellem hvilke motiver, der kan betegnes som værende politisk forbrugsadfærd, samt hvad der ligger til grund for tilvalg og fravalg af produkter. Vi valgt at tilføje fællesskabsaspektet i nedenstående model,<sup>23</sup> da vi mener at forbrugeradfærd godt kan være politisk med et individuelt sigte.<sup>24</sup>

<i>Organisering</i>	<i>Kollektiv/Organiseret</i>	<i>Individuel/ikke organiseret</i>
<i>Motiv</i>	<i>Politisk</i>	<i>Politisk/ikke politisk</i>
<i>Fravalg</i>	<i>Boykot</i>	<i>Etisk forbruger</i>
<i>Tilvalg</i>	<i>Solidaritet</i>	<i>Grøn forbruger</i>

(J.G. Andersen & M. Tobiasen 2001:13 samt egen tilvirkning)

##### 4.5.1 Positivt politisk forbrug

Positivt politisk forbrug er, når forbrugeren foretager et bevidst tilvalg af bestemte varer og ydelser, eksempelvis ved køb af økologisk producerede varer, frem for konventionelt producerede varer (Sørensen 2004:20). Der er dog visse problemstillinger forbundet med at definere økologisk forbrug med politisk forbrug, da økologiske varer oftest købes ud fra et personligt ønske om sundhed. Et godt eksempel på dette er vores respondent Tina, der er bevidst omkring hendes børns trivsel og sundhed.

*”Det kan godt være, at jeg er økologisk bevidst, men jeg er ikke så hellig, at det hele handler om miljøet. Det handler om hvad jeg bliver udsat for, og hvad mine børn bliver udsat for...”*<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Markeret med blå skrift

<sup>24</sup> Jævnfør afsnit om fællesskabsaspektet.

<sup>25</sup> Bilag 4. Tina sp. 8

Et eksempel på positivt politisk forbrug er køb af Max Havelaar kaffe. Max Havelaar garanterer at bønder i tredje verdens lande, der dyrker kaffebønner, får en fair pris for deres kaffebønner. Denne form for politisk forbrug er mere "rent" end ovenstående økologiske forbrug, da forbrugeren udsender signaler via sit forbrug, der ikke har en direkte indflydelse på dennes eget nærmiljø. Forbruget kan også have identitetsskabende elementer, da personen, der køber Max Havelaar kaffe, dermed signalerer at han bekymrer sig om folks vilkår i den tredje verden. Hermed bevæger vi os igen ind i grænselandet mellem om forbruget så har et værdirationale eller et samfundsnyttigt ditto. En af vore respondenter forklarer, hvad det vil sige for ham at være politisk forbruger:

*"Man kan vælge noget fra og noget til, de valg, jeg træffer, giver et signal for, hvad jeg står for"*<sup>26</sup>

Afslutningsvis er det positive politiske forbrug altså et bevidst tilvalg af produkter. Dermed kan produkter, der ikke har en umiddelbar etisk kritisk værdi, også komme ind under betegnelsen politisk tilvalgte produkter. Eksempelvis personer, der er af samme politiske overbevisning som den amerikanske regering og deres beslutning om at fjerne diktaturet i Irak. Personer med denne politiske overbevisning, eller afstandtagen fra denne handling, kunne eksempelvis støtte eller helt fravælge at købe amerikanske produkter.

#### 4.5.2 Negativt politisk forbrug

Negativt politisk forbrug forekommer, når forbrugeren bevidst fravælger bestemte varer eller ydelser (Sørensen 2004:15). Størstedelen af denne form for forbrug betegnes som føromtalt boykot. Det negative politiske forbrug afstedkommer også ofte et positivt politisk forbrug. Eksempelvis hvis forbrugeren fravælger æg fra burhøns, falder valget tit på økologiske æg (Sørensen 2004:15).

Kendetegnende ved det negative forbrug er, at det ofte er spontant og dermed følelsesmæssigt betinget. Spontaniteten i det politiske fravalg skyldes, at det er situationsbestemte enkeltsager. Et meget velkendt og diskuteret eksempel er den vestlige verdens boykot af franske varer, på grund af at den franske regering valgte at gennemføre atomprøvesprængninger i Stillehavet. Sagen blev dækket under stor pressebevågenhed, så stor at den daværende statsminister Poul Nyrup Andersen benyttede sig af muligheden for vise sin solidaritet til antiatomfløjen ved at cykle en tur med en for lille cykelhjelm (Sestoft 2002:21).

Virksomheder er blevet bevidste omkring, hvor stor skade det har på deres image, hvis pressen vælger at stille sig kritisk overfor virksomheden. Dette kan resultere i boykot af deres produkter. Arla har eksempelvis måtte sande forbrugernes utilfredshed. På grund af Thise Mejeri-sagen og flere andre sager i pressen, har Arla måttet sande forbrugernes kritiske stillingtagen til virksomheden, hvilket har resulteret i, at virksomhedens image har taget skade.<sup>27</sup>

Det kan dog også vise sig at give bagslag for de organisationer<sup>28</sup> og pressefolk, der har fremlagt sagerne, da de netop er baseret på følelser og spontanitet. Grundlaget for sagerne forekommer til tider tyndt, pressen bliver til tider jagthund frem for vagthund; det så vi bl.a. i Brent Spar-sagen, hvor Shell ville dumpe en olieplatform i Atlanterhavet. Dette afstedkom store protester fra bl.a. Greenpeace, med støtte fra pressen, der resulterede i at Shell ikke dumpede platformen. Det skulle senere hen vise sig at platformen ikke forårsagede større forurening, end hvis den var blevet dumpet. Vi er af den mening at Greenpeace har tabt ansigt samt troværdighed, og bliver i dag ikke taget så alvorligt som i 1980'erne, bl.a. på grund af ovenstående sag, samt at organisationens dømmekraft i valg af aktioner synes mindsket.

Medierne er en væsentlig faktor i forbindelse med det negative politiske forbrug, da det er pressen, der formidler sagerne, hvorefter offentlighed og befolkning reagerer. Sagerne bliver ofte hurtigt glemt, i sammenhæng med at pressedækningen daler. Et godt eksempel på manglende handling fra forbrugernes side, grundet indifferens fra pressens, er katastrofen i Seest, hvor et antal mennesker mistede både hus og hjem. Der synes i dag ikke længere at være den store interesse fra pressens side og dermed ej heller fra befolkningens, selv om adskillige familier ikke har fået deres skade dækket, på trods af forsikringsselskabernes udtryk for det modsatte. Med andre ord er det blevet legitimt overfor pressen og befolkningen, at forsikringsselskaberne løber fra deres ansvar, når skaden er ude. Dette mener vi skyldes, at der skal forekomme visse elementer for at kunne aktivere den politiske forbruger. Disse elementer vil vi beskrive i det følgende afsnit.

---

<sup>26</sup> Bilag 3. Søren sp. 20

<sup>27</sup> Børsen 10. juni 2005. Tæt løb om Danmarks bedste omdømme

<sup>28</sup> Hermed tænkes hovedsageligt på Non Governmental Organisations (NGO).

## 4.6 Faktorer med indflydelse på politisk forbrugsadfærd

Vi mener ikke der findes en forbruger, der handler 100 % politisk korrekt, men at der er tale om et relativt begreb. Dette skyldes, at der er en række forudsætninger, som har indflydelse på om forbrugeren aktiveres til at handle politisk.

Vi har med inspiration fra Suzanne Beckmann og Roy Langer (2003)<sup>29</sup>, identificeret syv forudsætninger for politisk forbrug; Virkning, information, alternativer, økonomi, medier, tid og ideologi.

### 4.6.1 Virkning

Det er vigtigt for udførelsen af det politiske forbrug, at virkningen er mærkbar. Det vil sige, at forbrugeren kan se et formål med sin ageren. Hvis forbrugeren ikke kan se nytten i sit forbrug, er det svært at retfærdiggøre det. Da økologiske og etiske produkter ofte er dyrere end andre produkter, er de også forbundet med et offer for forbrugeren, fordi forbrugeren handler værdirationelt. Forbrugeren forventer derfor at få noget igen grundet sit "offer". Det tyder på at forbrugeren har nemmere ved at støtte en sag via et produkt, end at gå ned i banken og give et bidrag.

*"Jeg ville helst købe et produkt, der støtter et godt formål, men jeg støtter også direkte, hvis det er let"*<sup>30</sup>

Merkur har den fordel, at deres kunder ved, at overskuddet går til udvalgte projekter, der har et samfundsmæssigt ansvarligt sigte ifølge Merkur's ideologi. Projekterne virker synlige og håndgribelige for kunden, da det er projekter med samfundsmæssig relevans, eksempelvis støtte til en skole for specielt begavede børn.

### 4.6.2 Information

Et højt informationsniveau og en gennemsigtighed på markedet er vigtige faktorer for politisk adfærd. Da forbrugerne selv skal indhente informationer omkring de enkelte produktalternativer, kan dette virke uoverskueligt. I Danmark er mærkning af økologiske, etiske og miljøvenlige varer stærkt udbredt. EU har blandt andet også fået et miljømærke i form af EU-blomsten. Et egentligt

---

<sup>29</sup> Suzanne Beckmann og Roy Langer fremstiller følgende fem implikationer forbrugeren har, når han skal foretage effektive boykots; Knowledge, Willingness, Discipline, Exposure og Impact

<sup>30</sup> Bilag 3. Søren sp.52

fælles internationalt mærke findes endnu ikke, til dels på grund af problematikken i at harmonisere lovgivningen omkring dette, samt at skabe fælles standarder.

Varemærkningen er godt repræsenteret i Danmark, hvilket gør det let for forbrugerne at foretage målvalg på baggrund af mærkningen. Vi fandt dog hos vore respondenter en vis forvirring over de mange forskellige mærker. Man kan derfor sige at der i Danmark er opstået et "information overload", hvilket gør det svært for forbrugeren at vælge.

*"... Jeg synes man skal gøre en indsats for at være politisk forbruger, men jeg ville holde mig fra produkterne, hvis jeg vidste at de var uforsvarlige..."<sup>31</sup>*

Forbrugerens baggrund og uddannelse kan have indflydelse på behandlingen af informationen, samt hvilke produkter, der anses som værende af betydning for forbrugerens ansvarlighedsopfattelse.

Vi har bl.a. erfaret det hos en af vores respondenter, Tina, som er kemiingeniør og gik meget op i miljørigtige vaskepulvere m.m. Dette kan skyldes, at hun har de kognitive ressourcer på dette område i kraft af hendes uddannelsesmæssige baggrund. Hun vil muligvis ikke være i stand til at vælge produkter, der ligger udenfor hendes kernekompetencer.

Størstedelen af Merkur's information omkring andelskassens samfundsmæssige tiltag bliver kommunikeret i bladet Pengevirke. Pengeinstitutternes største problem er at de fleste forbrugere opfatter deres produkter som komplekse og svære at gennemskue. Dette har medført, at de fleste bankkunder har det samme pengeinstitut, som de fik som børn. Grunden til at de ikke skifter skyldes ugidelighed, de kan ikke overskue renter, kurser og skjulte tillæg<sup>32</sup>. Der er dog begyndt at ske en ændring i kundernes adfærd, fra at være trofaste kunder over imod at shoppe rundt blandt alternativerne på markedet. Dette skyldes bl.a. hjemmesider som [www.mybanker.dk](http://www.mybanker.dk), der gør det muligt at sammenligne de forskellige pengeinstitutters gebyrer.

### 4.6.3 Alternativer

Forbrugere, der handler politisk korrekt, er i de fleste tilfælde ikke parate til at lide afsavn på baggrund af politisk ageren. Der skal være et eller flere alternativer til det fravalgte. Et fravalg ligger til grund for et tilvalg. Alt efter hvor let det er at finde substituerende produkter til det fravalgte, vil flere kunne identificere sig med sagen, da det politiske forbrug derved gøres let. Et eksempel er boykotten af fransk vin, da Frankrig foretog atomprøvesprængninger. Modstanden mod

---

<sup>31</sup> Bilag 2. Mads sp.15

<sup>32</sup> Bilag 8. Mogens Bjerre sp.16



fransk vin blev stor, hvilket til dels kan tilskrives tilgængeligheden af substituerende vine, på den måde kunne familien Danmark også være med til at støtte "den gode sag".

Deraf kan det sluttes, at livsvigtige produkter kun fravælges med politisk motiv, hvis de kan substitueres. Hvilket betyder, at produkter der ikke kan substitueres, men alligevel fravælges, må anses som værende mindre nødvendige for forbrugeren og dennes dagligdag.

*"... de butikker og den verden, jeg lever i, er begrænset, altså jeg kan ikke udfolde min forbrugerretning som hvis jeg havde alle muligheder. Det bunder mest i tid, det kan jo ikke nytte noget, hvis vi skal 4-5 steder hen og købe ind"*<sup>33</sup>

Finansielle ydelser er lette for forbrugeren at substituere, og kan derfor let fravælges af kunderne. Derfor har vi i de senere år set en stigende interesse blandt pengeinstitutterne for at forsøge at differentiere sig ved bl.a. at binde deres brands op på følelser, eller ved at gøre filialerne mere hyggelige og mindre kontoragtige.

#### 4.6.4 Økonomi

Ved positive politiske tilvalg af produkter vil der ofte være tale om at produktet er dyrere end det "normale" alternativ. Forbrugeren skal være villig til at give ekstra for et produkt, der i nogle tilfælde slet ikke lever op til den profitmaksimering, som forbrugerne sædvanligvis handler ud fra. Derfor ser man også en tendens til, at det er ressourcestærke personer, der vælger eksempelvis at købe økologisk.

*"... Engang imellem køber jeg økologisk kaffe, men det er kun når jeg har penge til det..."*<sup>34</sup>

Forbrugernes villighed til at købe eksempelvis økologiske produkter er afhængig af deres økonomiske råderum.<sup>35</sup> Det økonomiske element har derfor også indflydelse på den identitet, forbrugeren ønsker at skabe, og bliver begrænsende for forbrugeren's muligheder. Vi er dermed som forbrugere nødsaget til at gå på kompromis med vores ønsker.

Dette kan vise sig at være et problem for Merkur, fordi deres produkter ikke er blandt markedets billigste, mens de fleste "shopper" pengeinstitut på grundlag af eksempelvis hvor høj udlånsrente der gives. Dermed kan Merkur miste kunder på grundlag af økonomisk ræsonnement.

---

<sup>33</sup> Bilag 3. Søren sp.21

<sup>34</sup> Bilag 6. Jytte sp.3

### 4.6.5 Medier

Pressens indflydelse er en central faktor i det politiske forbrug. I forbindelse med negativt politisk forbrug nævner Beckmann og Langer fire grunde til mediernes valg og indflydelse på sager (Beckmann & Langer 2003:6).

For det første er pressen Gatekeeper, og dermed en bestemmende faktor for, hvad der bringes op i det offentlige rum. For det andet vælger pressen emnet på baggrund af dets nyhedsværdi. Den tredje faktor har at gøre med mængden af tid, pressen bruger på et emne. Pressen behandler ofte sagerne ret kortsigtet, hvilket medfører, at offentligheden også hurtigt mister interessen. Befolkningen får dermed indtrykket af, at problemet er løst, når pressen ikke længere omtaler det.

Den fjerde faktor er den, der gør at medierne har så stor indflydelse på folks handlen. De fleste borgere ser stadig pressen som en objektiv instans, der formidler sandheden. En journalist, der har sat sig for at finde fejl ved en virksomheds forretningsmetoder, skal nok finde frem til nogle, da journalistens eget ry meget vel kan stå på spil! Man kan firkantet sige, at det gamle virksomhedsordsprog, at "al omtale er god omtale", ikke længere er gældende. Dårlig omtale kan sagtens få rettet forbrugernes vrede imod en virksomhed, så den mister sit gode ry.

Pressen viste sin indflydelse i slutningen af 2004, hvor gebyr på Dankort blev en realitet. Pressen dækkede sagen intenst på grund af det nært forestående folketingsvalg, hvilket resulterede i at det blev et debateme i det offentlige rum. Dette resulterede i, at mange dankortkunder valgte at bruge kontanter frem for Dankort.

### 4.6.6 Tid

Som tidligere beskrevet er tid en væsentlig faktor for målafgørelsen. Det kræver større tidsmæssige ressourcer for forbrugeren at vurdere om produktet er politisk korrekt eller ej. Tiden som faktor hænger også sammen med informationsfaktoren. Personer, der har stor viden indenfor et bestemt område, kan hurtigere foretage mål afgørelse, eftersom de vil være i stand til at gennemskue produktattributterne.

Grundet kompleksiteten forbundet med finansielle ydelser, er det for mange en tidskrævende proces at vurdere produkternes indhold. Derfor fravælger mange også at omlægge lån eller skifte pengeinstitut, selvom processen er ukompliceret.

---

<sup>35</sup> Samvirke februar 2002; Penge er vigtigere end økologi

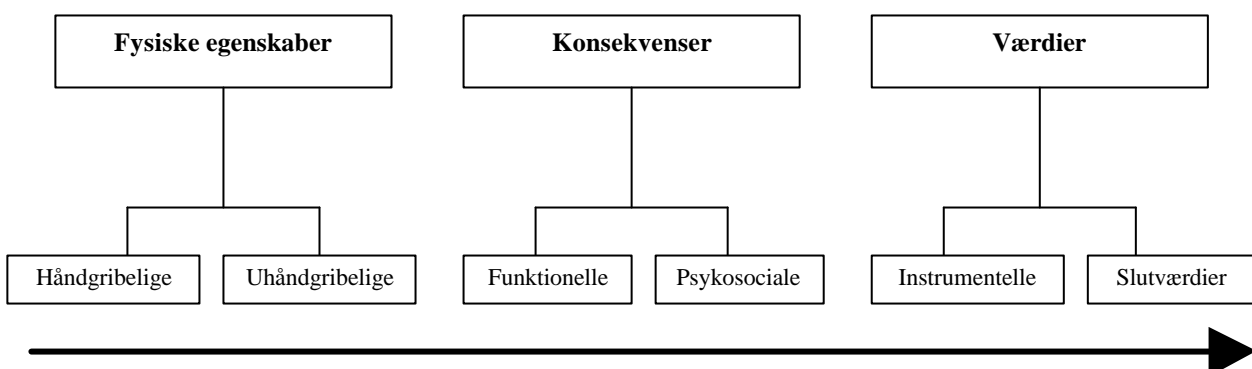
### 4.6.7 Ideologi

Den enkelte forbrugers valg af produkter bliver valgt ud fra forbrugers kulturelle baggrund, forstået på den måde, at valget af produkter bundes i forbrugers egne værdier. Værdierne kan derfor i forskellige sammenhænge forekomme som regionen eller subkulturen, eksempelvis vil en Brøndby-fan aldrig kunne finde på at købe en FCK-trøje til eget forbrug. Derfor kan forbruget i visse situationer være bestemt på baggrund af forbrugers ideologi.

De fleste pengeinstitutter forsøger i dag at binde deres brand op på værdier. Disse værdiers hensigt er at fortælle, hvad det pågældende pengeinstitut står for. Eksempelvis ønsker Merkur at kommunikere at det er en andelskasse, der går ind for samfundsmæssig nytte. Derved differentierer de sig fra de fleste andre pengeinstitutter, der eksempelvis som BG Bank kommunikerer troværdig rådgivning.

### 4.7 Værdiers indflydelse

Hvordan har værdier så indflydelse på vores hverdag, og hvorledes er valget betinget af disse? Som vi har belyst i ovenstående, er der flere faktorer end kun de fysiske egenskaber ved et produkt, der gør sig gældende, når forbrugeren skal foretage et valg, der kan betegnes som værende politisk. Politisk forbrug, det være sig negativt eller positivt, vil ofte være forbundet med og betinget af personens dybereliggende følelser og værdinormer. Vi ønsker derfor at belyse, hvorledes værdier har en indflydelse på forbrugers valg, og vil slutte afsnittet med en tolkning på vores interview. I denne forbindelse har vi valgt at anvende Means-end-chain modellen. Modellen bruges til at belyse, hvordan personlige værdier har indflydelse på hverdagens valg og dermed mulige motivationsfaktorer, der går udover pris og kvalitet.



Means-End-Chain. Jonathan Gutman (1982)

Modellen viser forbindelsen mellem forbrugeren og produktet, via skabelsen af et simpelt associativt netværk af håndgribelige og uhåndgribelige produktattributter, funktionelle konsekvenser og socialpsykologiske konsekvenser, samt instrumentelle værdier og slutværdier.

Modellen viser hvordan forbrugers valg af produkt eller ydelse bidrager til dennes opnåelse af de ønskede værdier.

*Means* står for produkter/ydelser/aktiviteter, som folk anskaffer og anvender som middel til opnåelse af fordele. *End* står for de værdimæssige endemål, som personen stræber mod, eksempelvis tryghed, ungdommelighed, retfærdighed eller lykke (Gutman 1982:60).

Gutman siger, at forbrugere ikke køber produkter udelukkende på grund af deres fysiske egenskaber, men også på baggrund af den mening, de er med til at stadfæste i forbrugers sind. Modellen er delt op i tre abstraktionsniveauer: fysiske egenskaber, konsekvenser og værdier (Gutman 1982:61).

**Fysiske egenskaber:** Deles op i to yderligere niveauer, *håndgribelige attributter*, der er de målbare og objektive egenskaber ved et produkt, såsom fedtindhold, pris, farve eller materiale. *Uhåndgribelige attributter* er vanskelige at måle og bliver dermed subjektive, såsom kvalitet og serviceniveau (Gutman 1982:61).

**Konsekvenser:** Hvilke konsekvenser har et produkt for forbrugeren? Dette deles også op i to niveauer. Produkters *funktionelle konsekvenser*, er eksempelvis at få stillet sin tørst, dufte godt eller om varen er sund.

*Socialpsykiske konsekvenser* er mere abstrakte konsekvenser. Begrebet kan deles op i to, de *social* konsekvenser, hvor produktet skal påvirke andre menneskers perception af personen, det kan eksempelvis være at indgyde respekt eller få andre til at tro, at personen tænker på miljøet.

*Psykiske* konsekvenser giver personen bestemte måder at føle sig på, såsom yngre, smuk, god eller glad (Gutman 1982:61).

Forbrugeren foretager sine valg baseret på ovenstående for at opnå sine mål. Disse mål kan være bevidste eller ubevidste valg af produkt. Produktet er med til at bringe forbrugeren nærmere sine individuelle værdier. Torben Hansen udtrykker individets brug af værdier:

*”Værdier er et udtryk for en bagvedliggende realitet, som via etablering af adfærdsspecifikke regler (normer) regulerer individets adfærd i det sociale liv”<sup>36</sup>*

**Værdier:** Deles også op i to niveauer; *Instrumentelle værdier*, er personens foretrukne tilstand, eksempelvis som at have det sjovt eller have selvtillid. *Slutværdier* er personens overordnede mål og mening med livet, hvilket kan være et bæredygtigt samfund eller indre harmoni og selvrespekt (Gutman 1982:63).

Koblingen mellem produkt og konsekvens er bestemmende for, hvilke konsekvenser produktets attributter har for personens valg. Personer deler værdier op, og nogle værdier er vigtigere end andre. Det har en effekt på betydningen af de konsekvenser, vi kan komme ud for ved valg af produkt (Gutman 1982:61). Dermed bliver koblingen mellem konsekvenser og værdier vigtig, da denne er bestemmende for om vi når vores mål. Valg af eksempelvis pengeinstitut vil have store konsekvenser for de fleste forbrugere, da deres penge er noget af det væsentligste for deres mål opnåelse, eftersom man siger ”penge er midlet til målet”. Means-End-Chain kan kritiseres på dette punkt, for før en konsekvens opstår, skal produktet konsumeres. Forbrugere vil ikke være i stand til at vurdere alle konsekvenserne ved valg af produkt.

En Means-end-chain proces for en kunde, der vælger Merkur som sit pengeinstitut, vil eksempelvis være som nedenstående:

**Håndgribelige attributter:** Pengeinstitutets placering på 1. sal i København.

**Uhåndgribelige attributter:** Servicen i Merkur, som er personlig og stadfæstet ved rådgivernes viden omkring eksempelvis økologi og valg af miljørigtige byggematerialer, hvilket gør at banken har en socialt ansvarlig tilgang.

**Funktionelle konsekvenser:** Kunden får et Dankort, der kan bruges alle steder i Danmark, og en mulighed for internetbank, der gør betalingen af regninger lettere, samtidig med at man støtter en bæredygtig samfundsudvikling.

---

<sup>36</sup> Torben Hansen lektor ved CBS

**Psykosociale konsekvenser:** Kunden viser at han tænker på miljøet og går ind for et bæredygtigt samfund, samt at penge ikke er det vigtigste for ham, så folk ser ham som en omsorgsfuld person.

**Instrumentelle værdier:** Kunden får følelsen af at gøre noget godt for samfundet og miljøet, så han føler sig som et godt menneske.

**Slutværdier:** Kunden er med til at fremme *lighed* i samfundet. Eller et *bæredygtigt samfund*.

Som tidligere beskrevet tager forbrugeren stilling til produkterne på tre abstraktionsniveauer: fysiske egenskaber, konsekvenser og værdier.

Forbrugere, der handler med politisk sigte, handler som tidligere nævnt ikke kun ud fra et nyttemaksimerende perspektiv, men ud fra variabler som ideologi, og dermed bliver forbrugers valg også bestemt af hans/hendes værdier.

#### 4.7.1 Means-End-analyse af forbrugeren

Vi har i vores interview ligeledes fundet eksempler på at respondenterne vurderer sine valg ud fra alle tre niveauer i Means-end-Chain.

Med hensyn til produkternes fysiske egenskaber, tages der stilling til både pris og kvalitet.<sup>37</sup>

Bl.a. siger Jytte om prisen på produkter:

*”En gang imellem køber jeg økologisk kaffe, men det er kun, når jeg har penge til det. Man skal jo være lidt godgørende en gang imellem”*<sup>38</sup>

Ligeledes udtaler Charlotte at det værste ved at foretage politiske indkøb er prisen på produkterne; da vi efterfølgende stiller hende spørgsmålet, om hun ville købe en økologisk bil, hvis en sådan fandtes, svarer hun:

*”Det er igen prisen. Vi ville gerne have en Lupo, men den koster alt for meget. Så en rigtig miljøbil får jeg ikke råd til”*<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Hvor pris er en håndgribelig fysisk egenskab og kvalitet en uhåndgribelig.

<sup>38</sup> Bilag 6. Jytte sp.3

Vi har set i vore interview, at prisen er en væsentlig faktor for respondenterne, dog er de fleste indstillet på at betale lidt ekstra for politisk ”korrekte” produkter, men motivet for at betale ekstra veksler mellem respondenterne. For Tina er det kvaliteten af produktet, der er det vigtigste, hun udtaler bl.a. til spørgsmålet om prisen er meget vigtig i forhold til hendes indkøb:

*”Ja, det er det.....når det er noget, jeg ikke kommer i munden”<sup>40</sup>*

Økologiske produkter er ofte forbundet med god kvalitet, hvilket Søren udtrykker i forbindelse med Økomærket:

*”Økomærket , det er statens garant for at det er økologisk, det er et kvalitetsstempel, det bruger jeg, når jeg handler ind”<sup>41</sup>*

I forlængelse heraf har produkterne også en funktionel konsekvens for forbrugerne, fordi eksempelvis økologiske produkter er med til at gøre respondenterne sundere. Tina udtaler, at det er især når det har noget at gøre med produkter, der berører hende selv og hendes børns sundhed:

*”Det giver en følelse af sundhed. Jeg synes virkelig, at det smager bedre. Det har hele tiden noget med mig og min familie at gøre...”<sup>42</sup>*

Vi kan dermed se, at de traditionelle faktorer såsom pris og kvalitet har indflydelse på vore respondenter, når de køber politisk ansvarlige produkter. Det tyder på at den politiske agerens motivation bestemmes af prisen, og det kan i yderste konsekvens bevirke at Means-end-Chain slet ikke aktiveres. Dog antydes det, at forbrugerne går på kompromis med prisen, da kvaliteten også er en afgørende faktor. Dette kan hænge sammen med at produkterne også har en funktionel konsekvens for vore respondenter.

Vore respondenter handler også politisk ud fra de social-psykiske konsekvenser. Bl.a. udtaler Søren sig om, hvad politisk forbrug gør for ham, og hvordan det kan hjælpe til at give andre mennesker en bestemt opfattelse af ham:

---

<sup>39</sup> Bilag 1. Charlotte sp.18

<sup>40</sup> Bilag 4. Tina sp.7

<sup>41</sup> Bilag 3. Søren sp.26

*”Man kan vælge noget fra og noget til, de valg, jeg træffer, giver et signal om, hvad jeg står for”<sup>43</sup>*

Dermed har det en social konsekvens for Søren, da han bruger det politiske indkøb til at vise andre, hvad det er han står for, det skal her tilføjes, at da vi spurgte dybere ind til hans motiver, viste det sig ikke udelukkende at være et ”image”-skabende middel for ham; han udtaler:

*”Jeg føler, jeg har gjort noget, altså sendt et signal til nogen...”<sup>44</sup>*

Når Søren udtaler sig om ”nogen”, mener han at virksomhederne, han fravælger, menes at kunne mærke det. Vi så det yderligere ekspliciteret ved andre af vores respondenter.

De sociale konsekvenser er tæt forbundet med de psykologiske, da respondenterne føler sig bedre tilpas, hvilket giver dem en god samvittighed. Janne udtaler:

*”Min samvittighed er i orden når jeg køber socialt ansvarligt, jeg vil ikke være med til at svine verden til”<sup>45</sup>*

Mads svarer ligeledes på spørgsmålet om, hvad der er det bedste ved at købe politiske produkter:

*”At man føler, at man gør en god gerning”<sup>46</sup>*

Vi har i vore interview også fået indikationer på, at deres politiske indkøb ses som midler til at nå målet, altså deres værdier. Det skal tilføjes, at det kan være svært at skelne mellem alle seks led i Means-End-Chain, da det umiddelbare motiv for valg af økologisk mad er, at produkterne ikke er sprøjtet og dermed mere fordelagtige for helbredet. Dette gør dermed også motivet til et mål, der munder ud i ønsket om et sundt helbred og dermed et langt liv. Blandt vore respondenter ses det, at folk har vidt forskellige indgangsvinkler, grundet folks forskellige slutværdier. Tina, der er mor, har en slutværdi, der netop bygger op omkring moderrollen, nemlig at beskytte sine børn ved at give dem de sundeste madvarer, samtidig med at de udsættes for så få skadelige kemikalier som muligt. Hun udtaler:

---

<sup>42</sup> Bilag 4. Tina sp.36

<sup>43</sup> Bilag 3. Søren sp.18

<sup>44</sup> Bilag 3. Søren sp.23

<sup>45</sup> Bilag 5. Janne sp.20

<sup>46</sup> Bilag 2. Mads sp.17



*”Det kan godt være, at jeg er økologisk bevidst, men jeg er ikke så hellig, at det hele handler om miljøet. Det handler om, hvad jeg bliver udsat for, og hvad mine børn bliver udsat for. Det vil sige, at rengøringsmidler og vaskepulver, der vælger jeg også miljøvenlige frem for de andre. Fordi de vasker ligeså godt...hvorfør skal jeg belaste miljø og mig selv med forskellige tilsætningsstoffer som parfume?”<sup>47</sup>*

Til at starte med kan hendes motiv ikke betegnes som politisk, eftersom det gælder hende selv og hendes børn,<sup>48</sup> men sidst i citatet kommer det frem, at hun ej heller ønsker at belaste miljøet, dermed kan det tolkes, at hendes umiddelbare motiv er at leve sundt, men dette gennem et mål om en ”sund” verden. Dermed bliver hendes økologiske indkøb ubevidst en indikator for, at hun ønsker at være med til at skabe en sundere verden for sig selv og sine børn.

Jytte har også en tendens til at se målet med sine indkøb som vejen til en ”sundere” verden, hun udtaler:

*”Fordi det er godt for naturen. Ikke fordi jeg kan smage, at det smager anderledes. Men at man holder op med at forgifte naturen”<sup>49</sup>*

Vi kan dermed se, at det politiske forbrug for nogle af vore respondenter er midler til at nå målene: Et godt helbred, et langt liv og en sund verden, der dermed også er sund for fremtidige generationer. Alle vore respondenter tager overvejelser på alle tre abstraktionsniveauer i Means-end-Chain. Pris og kvalitet spiller en rolle, og de fleste af vore respondenter vælger produkterne på grund af deres gavnlige virkning på helbredet, dette gør sig dog kun gældende, når vi snakker fødevarer og produkter, der kommer i direkte kontakt med kroppen. Det giver dem også psykologiske konsekvenser i form af at de opnår en god samvittighed, samtidig med at det for enkelte også er med til at vise omverdenen, hvilke værdier de står for.

Til sidst forekommer det politiske forbrug som værende et middel til at nå målet om et bedre helbred, som samtidig også indirekte er med til at skabe en bedre verden. Dermed kan det sluttes at motiverne for politisk forbrug munder ud i to mål, egennytte og samfundsnytte.

---

<sup>47</sup> Bilag 4. Tina sp.8

<sup>48</sup> Jævnfør afsnit omkring fællesskabsaspektet

<sup>49</sup> Bilag 6. Jytte sp.16

### 4.8 Sammenfatning

Dette kapitel har beskrevet, at det politiske forbrug ikke blot forekommer, når forbrugeren er bevidst omkring sit politiske forbrug, men at det også forekommer i ubevidste situationer. Det er vores opfattelse, at forbrugeren tager udgangspunkt i individets slutværdier, som er dannet på baggrund af kulturen i samfundet. Derfor kan man ikke typebestemme den politiske forbruger, men at det der imod er væren, altså en adfærd. Endvidere har vi argumenteret for, at det politiske forbrug indgår direkte eller indirekte i et fællesskab. Det er et fællesskab, hvor man via sine bevidste eller ubevidste valg af produkter har mulighed for at påvirke samfundet.

Vi er ikke af den opfattelse, at en vare er mere politisk end andre, men at alle varer har sin politiske betydning for forbrugeren. Dermed mener vi, at forbrugeren valg af produkter er med til at skabe nye normer og fælles identiteter, forbrugerne imellem. Eksempelvis Merkurs forbrugere, hvis sigte kan tolkes som at være med til, at påvirke et mere bæredygtigt og socialt ansvarlig samfund, i og udenfor den finansielle sektor. Dermed får forbrugeren mulighed for at tilfredsstille sin egennytte og samfundets nytte.

Afslutningsvis har vi vist, at for at aktivere et bevidst politisk forbrug, forekommer der en række faktorer. De syv faktorer har indflydelse på hinanden, og er derfor vanskelige at adskille fra hinanden. Vi er dog af den overbevisning, at det er samspillet imellem disse faktorer, som aktiverer et politisk forbrug. En aktivering af det politiske forbrug mener vi forudsætter, at forbrugeren har de nødvendige ressourcer og viden til at vurdere om handlingen er politisk eller ej. Vi mener ikke at forbrugerne har eller kan besidde en sådan, fordi man ikke er i stand til at vurdere konsekvenserne af alle sine valg.

Denne form for ageren tager hovedsagligt udgangspunkt i boykot af bestemte produkter eller ligefrem virksomheder, der ofte har en meget stærk og direkte effekt på den pågældende virksomhed. Ofte synes denne ageren at udspringe af dybereliggende følelser, der bestemmes af individets slutværdier. Dermed kan det slutes at det politiske forbrug bestemt af individets dybereliggende følelser. Derfor er det vanskeligt at definere, hvornår et forbrug er politisk eller ej.

Den politiske ageren fra forbrugernes er en væsentlig faktor for, hvorfor virksomhederne de seneste år har taget social ansvarlighed på deres dagsorden. I det næste kapitel ser vi nærmere på hvordan det er muligt at betragte CSR.

## 5 Corporate Social Responsibility

I dette kapitel fremlægges forskellige perspektiver til CSR, vi vil se nærmere på de mest toneangivende synspunkter på vor tids CSR-forståelse, fremlægge kriterier for CSR, herunder hvilke overvejelser, virksomheder gør samt *hvordan er det muligt at betragte CSR?* Kapitlet indeholder en inddeling af CSR-begrebet, spændende fra det økonomiske til det markedsføringsmæssige og strategiske perspektiv.

Corporate Social Responsibility (CSR) har været praktiseret siden starten af 1800-tallet i USA, enten udtrykt som Corporate Philanthropy eller gennem donationer (Brønn et.al. 2001:207). I denne periode var det legitimt at donere, så længe det var mest fordelagtigt for virksomheden og dens aktionærer. Endvidere blev donationerne primært ydet af virksomheder, der havde det økonomiske overskud.

Nutidens tilgang til CSR blev skabt på baggrund af den såkaldte "blomsterrevolution" i 60ernes USA med det perspektiv at virksomhedernes ansvar skulle gå udover de juridiske forpligtelser, og begynde at fokusere på de mere bløde værdier.

Corporate social responsibility bliver typisk i Danmark oversat til virksomhedernes sociale ansvar, hvilket har været den mest anvendte betegnelse i den offentlige debat. En debat, der for alvor kom på den offentlige dagsorden på grund af den førromtalte SR-regerings kampagne "*det angår os alle*" (Morsing & Thyssen 2003:26).

### 5.1 Samfundsvariabler for CSR i Vesten

I det nedenstående vil vi forklare hvilke elementer i det vestlige samfund, der har indflydelse på forståelsen af begrebet CSR.

#### 5.1.1 Staten

Samfundets og statens rolle har afgørende betydning for, hvilken retning samfundet skal gå. Hermed menes, hvilke politiske ideologier og normer, der skal være fundamentet for et trygt og stabilt samfund. På den baggrund er det Michael Blowfields<sup>50</sup> påstand, at den liberalistiske

---

<sup>50</sup>CSR conference, Dalgas Have d. 19 august 2004, "Corporate Social And Environmental responsibility in the third World towards a critical agenda

styreform har været årsagen til virksomhedernes interesse for CSR. Derfor er de nedenstående punkter en forudsætning for, at virksomhederne overhovedet vil beskæftige sig med CSR.<sup>51</sup>

- **Profit:** at virksomheden har mulighed for at skabe og bibeholde sit overskud.
- **Frihed til samhandel:** at virksomheden selv kan bestemme, hvem den vil handle med.
- **Frihed til penge omløb:** at virksomheden selv kan bestemme over dens penge.
- **Den private ejendomsret:** at virksomheden har mulighed for at eje jord eller ejendomme.
- **Markedet determiner prisen på produktet:** at virksomhedens priser ikke bliver fastlagt af staten, men af markedet.

De ovenstående punkter har det tilfælles, at de er grundsten for det moderne samfunds økonomiske tankegang, nemlig den liberale tankegang om de frie markeds kræfter, som vi kender fra Adam Smith (1776). Den liberale tankegang har firkantet haft for øje at minimere statens indflydelse på den enkelte borger, hvilket skal give større frihed til den enkelte borger. Frihed til borgeren er også ensbetydende med større ansvar for sin egen person og ansvar for sine egne handlinger. Man kan derfor udlede, at CSR opstår i det liberalistiske samfund og udfylder det spillerum, der er mellem statens og virksomhedernes rolle, hvor staten ikke formår at tilgodese alle borgere i samfundet på grund af de frie markeds kræfter. Virksomheden får dermed en rolle som borger i samfundet, hvilket betyder at virksomheden er blevet politiseret, og derfor skal tilpasse sine handlinger i relation til samfundets normer og kultur.

Liberalisterne ønsker ikke, at staten skal påtage sig flere opgaver, men at nogle opgaver skal udliciteres til det private erhvervsliv. De opgaver, staten ikke påtager sig, skal varetages frivilligt af virksomhedernes engagement omkring samfundsmæssige problemstillinger, hvilket eksempelvis kunne udmøntes som sponsorater, fonde, velgørenhed m.m. Den liberale tankegang synes at danne grundlaget og præmisserne for CSR-begrebets opståen. Fordi virksomhedernes incitament for at støtte deres nærmiljø skyldes et ønske om at befinde sig i et stabilt samfund.

*”At its grass roots, being socially responsible has been a concern very much related to the rationale that businesses are more likely to do well in a flourishing society than in one that is falling apart”*

(P. S. Brønn et.al. 2001:209)

---

<sup>51</sup> CSR konference, Dalgas Have d. 19 august 2004, “Corporate Social And Environmental responsibility in the third

I USA, hvor statens støtte er lille, bliver virksomheders CSR-initiativer ofte rettet mod den svage gruppe i samfundet, eksempelvis ved sygehjælp og suppekøkkener m.v. I modsætning til USA har staten i Skandinavien en betydelig større rolle og dermed et bedre sikkerhedsnet for samfundets borgere. Dette bevirker, at skandinaviske virksomheder målretter deres CSR anderledes, eksempelvis kommer det til udtryk ved projekter sigtende mod, kultur og miljø (Brønn *et.al.* 2001:213).

### 5.1.2 Kulturens indflydelse på CSR-forståelsen

Samfundskulturen i Vesten er også en mærkbar variabel, der har indflydelse på virksomheders syn på CSR. Med det mener vi, at opfattelsen af CSR i eksempelvis Skandinavien i modsætning til USA er betinget af de enkelte landes kulturelle ståsted.

Det er derfor interessant, at der forekommer et spændingsfelt mellem virksomhedens og omverdenens kultur. Forstået på den måde, at landes CSR-forståelse bliver bestemt af de kulturelle værdier i samfundet, samt statens størrelse (Brønn *et.al.* 2001:212). Europas CSR-forståelse er af anden karakter end den amerikanske, fordi de to systemers opbygning og grundlag er af vidt forskellig karakter, hvilket primært skyldes de kulturelle forskelle.

Amerikanere og europæerne har en fælles forventning om, at virksomheder respekterer love og reguleringer, sociokulturelle værdier såsom familiens rolle, samme rettigheder for begge køn samt rettigheder for minoriteter. Borgerne forventer også, at virksomhederne aktivt deltager i det kulturelle og politiske liv (Brønn *et.al.* 2001:212). En væsentlig adskillelse fra den europæiske CSR-forståelse, er virksomhedernes indflydelse på det politiske liv. Virksomhederne støtter aktivt politikere, der taler for netop deres sag, eksempelvis kan vi nævne olieindustriens økonomiske støtte til USA's nuværende præsident George W. Bush under præsidentvalget 2004. Dette skyldes, at han er positivt stillet overfor den amerikanske olieindustri.<sup>52</sup> Statens størrelse og engagement i samfundet<sup>53</sup> gør dette muligt, da virksomhederne forventes at opføre sig som borgere i samfundet, Corporate Citizenship.

Men forskelle i CSR-synet er også udbredt indenfor europæiske rammer. Det er centralt, at den danske CSR-tilgang ej heller kan sammenlignes med eksempelvis den amerikanske CSR-forståelse, fordi de to landes kultur og økonomiske niveau er vidt forskellig. Sociologen Geert Hofstede (1980) fandt i sin undersøgelse af det enkelte landes kulturer ud af at den danske kultur er baseret på

---

World towards a critical agenda".

<sup>52</sup> Fahrenheit 9/11. Dokumentarfilm. Michael Moore (2004)

lighedsprincippet. Den danske forståelse af CSR tager primært udgangspunkt i lighedsprincippet. Mange af de danske virksomheders værdier er inspireret af velfærdsstatens principper, hvor der er plads til alle og forskellen mellem rig og fattig er forholdsvis lille (Morsing & Thyssen 2003:16). Forskelligheden mellem landes kulturer får dermed også indflydelse på virksomhedens kultur og dens tilgang til CSR (Hatch 1997: 210).

### 5.1.3 Lovens indflydelse på CSR forståelsen

Opfattelsen af CSR afhænger af de juridiske rammer, da alt der ligger inden for lovens rammer ikke kan betegnes som værende et ønske om at være socialt ansvarlig, men blot at være virksomhedsmæssig forsvarlig ved at følge landets love og regler.<sup>54</sup>

I Tyskland måles en virksomheds sociale ansvar eksempelvis på dens "straffeattest", altså jo mindre straffeattest, desto mere socialt ansvarlig. Dette skyldes, at Tyskland har omfattende love omkring virksomheders sociale ansvar (Brønne 2001:213).

CSR har været faciliterende for mange lovændringer, blandt andet har racediskrimination hos visse virksomheder fået staten til at gribe ind og ulovliggøre fænomenet. Et andet eksempel ville være miljølovgivning, der er blevet mere vidtrækkende eller, som nogle ville kalde det, "strengere" over en årrække. Dette skyldes til dels små økologiske landmænd, der har vist, at det godt kan lade sig gøre, at drive landbrug uden brug af miljøbelastende kemikalier.<sup>55</sup>

Loven er en af problemstillingerne ved CSR-definitionen, da virksomheder, der fremstår som socialt ansvarlige i deres hjemland, kan flytte produktionen til et land, hvor eksempelvis arbejdslovgivningen er mere lempelig end i hjemlandet. Staten bliver dermed ude af stand til at røre virksomheder, der agerer uetisk i udlandet. Hvilket betyder at en fælles lovgivning for CSR er vanskelig at fremsætte.

## 5.2 Motiver for valg af CSR

Virksomhederne er blevet opmærksomme på de økonomiske og imageskabende fordele ved at påtage sig et socialt ansvar overfor samfundet (Etik i erhvervslivet 2002:35). Derfor bliver motiverne for valg af ansvarlighed ofte argumenteret ud fra, at CSR bør være økonomisk rentabel

---

<sup>53</sup> Se ovenstående afsnit om statens størrelse som variabel for CSR forståelsen

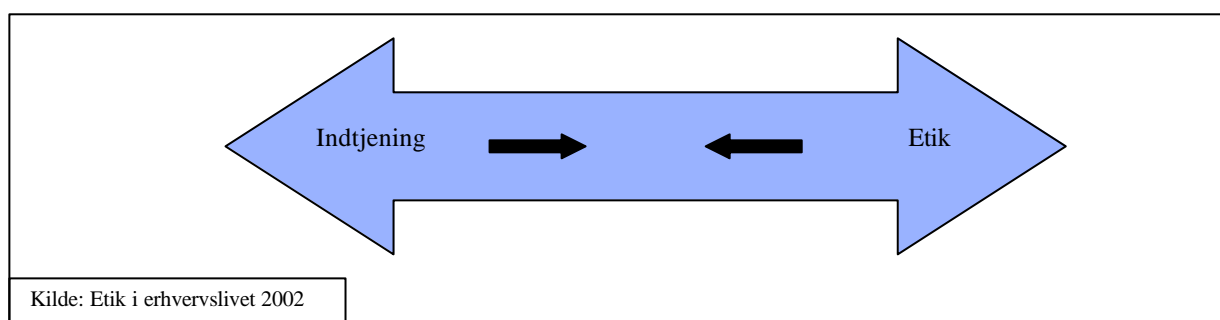
<sup>54</sup> Ole Thyssen udtaler dette i DR2-programmet Deadline i 2004.

<sup>55</sup> Merkur's årsregnskab og beretning 1997 s. 4

for virksomheden, hvilket vil sige, at det skal kunne betale sig at være social ansvarlig.<sup>56</sup> Dette økonomiske motiv er med tiden blevet udbygget med, at det også handler om en samfundsmæssig stillingtagen og interesse fra virksomhedens side. Motiverne og argumenterne for virksomhedens valg af ansvar er naturligvis mange. Erhvervs- og Boligstyrelsen (2002) udtrykker motiverne på følgende måde (Etik i erhvervslivet 2002:28):

- Ansvar udelukkende motiveret af personlige værdier, kultur og etik.
- Ansvar udelukkende motiveret af ønsket om, at bibeholde eller øge virksomhedens indtjening.

Erhvervs- og boligstyrelsen opstiller nedenstående model, der viser spændefeltet imellem de to motiver:



Det etiske motiv indbefatter virksomheder, hvis grundlag udelukkende er samfundsmæssigt og etisk ansvarligt. Det indtjeningsmæssige motiv indbefatter virksomheder, der udelukkende er samfundsmæssige ansvarlige på et økonomisk grundlag. Disse to motiver er selvfølgelig sat på spidsen, da rent etiske virksomheder vil være svære at finde, samt virksomheder, der opererer socialt ansvarligt på et udelukkende økonomisk grundlag (Etik i erhvervslivet 2002:28).

### 5.2.1 Det økonomiske motiv

Erhvervs- og Boligstyrelsens motiver for CSR hænger naturligvis tæt sammen, hvilket givetvis betyder, at virksomheden agerer efter personlige følelser i relation til virksomhedens økonomiske bundlinje. Vi finder det derfor naturligt, at virksomhederne er påvirket af begge motiver. Men det er håndteringen af de to motiver, vi finder interessant omkring virksomhedernes tilgang til CSR. De to syn, og særligt det økonomiske, skaber et spændingsfelt mellem virksomhedens og aktionærernes størrelse af udbytte og virksomhedens andel i socialt ansvar for samfundet.

<sup>56</sup> Civiløkonomen kompetencetillæg nr.24. sept. 2004 s.20

Philip Kotler (2005) beskriver 6 motiver for, hvorfor virksomheder burde opføre sig socialt ansvarligt (Kotler 2005:10): Increased sales and market share, Strengthened brand positioning, Enhanced corporate image and clout, Increased ability to attract, motivate and retain employees, Decreased operating costs og Increased appeal to investors and financial analysts.

Kotler's motiver for social ansvarlighed er primært baseret på at skabe en gevinst for virksomheden, hvad enten det er øget indtjening eller forbedring af virksomhedens image. Kotler er bevidst omkring at virksomhedens medarbejdere også har et ønske om at være i en socialt ansvarlig virksomhed, dog er hovedparten af de seks ovenstående motiver økonomisk baseret. Eksempelvis arbejder Danske Bank bevidst med social ansvarlighed som et imageskabende element med økonomisk sigte.

### 5.2.2 Det etiske motiv

Elaine Sternberg (2005) mener, at for at drive en forsvarlig etisk virksomhed, skal virksomheden opfylde 2 grundlæggende begreber, "*Ordinary decency*" og "*Distributive justice*"<sup>57</sup>, begreberne udspringer af samfundets implicite moralkodeks, og kan samlet oversættes til *ærlighed* og *retfærdighed*.

I denne forbindelse mener hun, at virksomheden ikke må lyve, stjæle og snyde, hvilket bunder i kristne værdier, og dermed mener hun at virksomheden bør opføre sig efter de etisk grundlæggende normer, der er i samfundet.

Motivet for CSR vil altid være flertydigt, eftersom grænsen mellem det etiske og økonomiske synes undefinerbar. I den anledning vil det være vanskeligt at finde virksomheder, som kun agerer ansvarlighed ud fra en økonomisk rationel tilgang, hvilket vil sige ud fra en "cost-benefit" betragtning. Selvom flere virksomheder både internt og eksternt begrundes sit sociale ansvar med etiske motiver, skal ansvaret også ses i lyset af, at der i hver virksomhed findes værdier og etiske motiver, som er med til at definere virksomhedens samfundsmæssige ansvar.

Derfor bliver virksomhedernes fortolkning af CSR meget stereotyp, fordi virksomhedernes værdier ofte er de samme. Endvidere er begrebet CSR underlagt det forhold, at det er legitimt, at det skal kunne betale sig for virksomhederne at beskæftige sig med CSR. Derfor er det tydeligt, at begrebet CSR har legitimeret, at social ansvarlighed primært skal argumenteres ud fra rationelle økonomiske

---

<sup>57</sup> The Economist; London Jan 22, 2005 Vol.374; pg. 17



argumenter. Med andre ord, ”CSR uden et kommercielt rationale er naturligvis en blindgyde” (Etik i erhvervslivet 2002:29).

Fælleskassens ønske om at føre en forsvarlig forretningsgang kommer til udtryk på følgende måde:

*”Vi har et ansvar over for de ansatte for at vi driver banken ordentligt, så de ikke mister deres arbejdsplads. Det samme ansvar har vi overfor de mennesker, der har deres penge i banken, så de kan blive ved med at have en andelskasse... vi har jo også et ansvar som pengeinstitut og et omdømme, man skal holde højt, så folk ikke mister tilliden...”<sup>58</sup>*

### **5.3 Virksomhedens argument for social ansvarlighed**

Hvorfor agerer virksomheder i dag socialt ansvarligt, hvad er deres sigte med at handle socialt ansvarligt, når det umiddelbart virker som en urentabel strategi?

Forbrugerne, interessenter og offentligheden har igennem længere tid ønsket større indsigt omkring virksomhedernes håndtering af deres profit. Det er ikke længere tilstrækkeligt for virksomheden, at præsentere et flot økonomisk overskud, og producere gode varer, som kan sælges til konkurrencedygtige priser (Morsing & Thyssen 2003:147). Tendensen synes at være, at offentligheden og virksomhedens interessenter ønsker større aktindsigt i, hvorledes virksomhedens overskud bliver genereret. Derfor er der også kommet større krav for offentligheden og dens interessenter i, hvorledes dette overskud skal forvaltes for fremtiden. Denne relativt nye udvikling har bevirket, at de mange interessenter, herunder de enkelte medier, aviser og magasiner, har sat yderligere fokus på, hvorledes virksomhederne praktisk håndterer deres sociale ansvar (Langer & Kjær 2002:6). Udviklingen skyldes primært virksomhedens eksterne miljø, herunder dens forbrugere, der ikke accepterer at virksomhederne skal drive plad på andre menneskers ulykker, gennem tiltag som virksomhederne selv betegner som socialt ansvarlige.

*”Consumers also want to know about the company’s attitudes, the processes through which this profit was generated and how a surplus is distributed”*

(M. Morsing & C. Thyssen 2003:148)

### **5.4 Behovet for troværdig argumentation**

Offentlighedens skeptiske holdninger for virksomhedernes CSR-kommunikation har skabt et dilemma. CSR-dilemmaet består i, at virksomhederne skal balancere deres CSR-kommunikation på

---

<sup>58</sup> Bilag 9. Ole Jørgensen sp. 7

en knivsæg. Dette vil sige, at hvis virksomheden råber for højt op omkring sit sociale ansvar, vil den blive mødt med skepticisme. Hvorimod hvis virksomheden er for stille i sin kommunikation vedrørende sit sociale ansvar, vil ingen ligge mærke til den. Dette eksterne kommunikationsdilemma har betydet, at virksomhederne er blevet nødsaget til at argumentere for deres valg af CSR, så det forekommer troværdigt i offentlighedens øjne.

*”... Men en troværdig kommunikation omkring CSR forudsætter først og fremmest, at CSR-arbejdet tager udgangspunkt i virksomhedens forretningsmæssige grundlag og dernæst, at virksomhedens handlinger er en integreret del af det samlede kommunikative arbejde, hvilket vil sige at virksomheden handler før den taler”<sup>59</sup>*

Denne udvikling har bevirket, at mange virksomheder har benyttet sig af de nye regnskabs- og målingstyper, i et forsøg på at retfærdiggøre og dokumentere virksomhedens økonomiske rationaler på en ansvarlig og troværdig måde (Bak 1998:16). Dette forekommer ved at opstille regnskaber, der er fokuseret på andre elementer end den økonomiske bundlinje, det kunne eksempelvis være etiske, sociale, bæredygtige, videns-, grønne, og stakeholder-regnskaber m.v (Morsing & Thyssen 2003:42). Disse har alle til formål at belyse andre aspekter af virksomhedens aktiviteter og resultater, end de rent finansielle. Endvidere er det værd at bemærke, at interessenterne også kan have andre værdier end de rent økonomiske i forhold til organisationen (Bak 1998:16). Virksomhederne søger derved at dokumentere og retfærdiggøre deres profitmaksimering overfor dens interessenter ved at tilskrive begrebet ansvarlighed med begreber som eksempelvis etisk regnskab.

Disse regnskabstyper skal skabe en gennemsigtig og dermed positiv effekt på virksomhedens image og øge troværdigheden i offentligheden. I denne forbindelse er det værd at bemærke, at virksomhederne selv ønsker at sætte dagsordenen for, hvordan virksomhederne skal agere socialt ansvarligt. Dermed har virksomhederne påtaget sig en aktiv rolle som formidler og debattør i forståelsen af begrebet CSR. En gradbøjning opstår hermed, da virksomhederne tilpasser CSR i relation til deres forretningsprincipper og værdier.

---

<sup>59</sup> [www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk) Peter Sten Mortensen, Formidling af CSR, 5.dec. 2002

*"Again, the term 'CSR' is defined by each group from its own perspective in order to meet its own aims" (Kitchin 2002:313)*

### 5.4.1 To forskellige argumenter

Flere virksomheder opfatter CSR som et parameter til deres marketing-mix, hvilket ofte har et eksternt fokus og ikke indbefatter de interne elementer i organisationen. Endvidere forekommer det kommunikerede budskab ofte noget utroværdigt, fordi virksomhedens interne medlemmer ikke har den samme forståelse af, hvordan CSR skal forstås i relation til virksomheden. Eksempelvis hos Danske Bank, der under vores interview flere gange udtaler, at man bevidst anvender CSR som et imageskabende parameter til virksomhedens marketing-mix. Morten Kamp Jørgensen udtaler:

*"Jeg ser social ansvarlighed som en af flere elementer, der går ind i virksomhedens image eller omdømme. Et omdømme eller image er bare en fælles betegnelse for, hvordan vores interessenter og kunder opfatter os. Vores oplevede identitet."*<sup>60</sup>

Vi har derfor valgt at fortolke Danske Banks brug af CSR som forsøg på at differentiere sig i forhold til dens nærmeste konkurrenter og dens kunder, altså som et omverdensfokus. Derfor er det centralt at spørge sig selv, om Danske Banks egne handlinger, beslutninger og medlemmer af organisationen forekommer troværdige i relation til omverdenens forståelse af virksomheden. Dertil synes stemningen, på baggrund af vores interview og debatten omkring eksempelvis Dankort-sagen, at pege i en anden retning. Lars Pehrson, direktør fra Merkur, beskriver Danske Bank på følgende måde:

*"Hvis man ser på Danske Banks måde at begrunde deres tilstedeværelse, så er deres mission, at fortælle hvor mange penge de bruger på dem selv og deres aktionærer. Så må det øvrige samfund spørge sig selv, hvad skal vi med sådan en ting? Var det ikke bedre at vi fik den væk, så vi andre kunne komme til, med nogle andre synspunkter. Hvis man ikke har en anden mening end at tjene penge til sig selv, så mener jeg ikke man har begrundet sin tilstedeværelse, så udsuger man jo bare dem, man kommer i nærheden af."*<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Bilag 7. Morten Kamp Jørgensen sp.19

<sup>61</sup> Bilag 10. Lars Pehrson sp.4

Det er tydeligt at de to virksomhedslederes opfattelse af CSR og argumentationen for valget af CSR ligger langt fra hinanden. I Merkurs tilfælde handler CSR om, at alle virksomhedens beslutninger og forretningsprincipper støtter op omkring socialt ansvarlige projekter. Projekter, der støtter alternative produktionsformer, der ikke skader miljøet.<sup>62</sup> Et af de væsentlige punkter, der adskiller Merkur fra Danske Bank er, at der ikke forligger en forventning fra aktionærerne om et større økonomisk udbytte. Denne forventning er til stede hos Danske Bank, hvilket betyder at de har mindre råderum til langsigtede projekter.

Danske Banks tilgang til social ansvarlighed synes at have et eksternt fokus, der skal relatere til mærkesager, der støtter op omkring kultur. Endvidere har denne tilgang det formål, at det skal give en afsmittende effekt på virksomhedens image. Danske Banks tilgang handler mere om at bruge CSR i relation til deres marketing-mix. Hvor CSR i Merkurs tilfælde udspringer af virksomhedens værdigrundlag, da det at være "socialt ansvarligt" er dybt forankret i virksomhedens kultur og forretningsprincipper.<sup>63</sup>

Dette tydeliggør blot det faktum, at virksomhederne agerer og anvender begrebet i relation til den retorik, der passer bedst i forhold til virksomhedens egen interesse og kultur.

### **5.5 CSR-perspektiver**

CSR er et komplekst samspil af begreber, hvis egentlige indhold, betydning og interne relationer, de færreste har et overblik over. En stor del af de definitioner, teoretikere fremstiller, argumenteres ud fra cases, hvilket resulterer i at der opstår forskellige definitioner, da variabler som kultur på makro- og meso-niveau,<sup>64</sup> virksomhedens organisation og dens intentioner har indflydelse på dens tolkning af CSR (Srnska 2004:4). CSR defineres af Center for Corporate Values and Responsibility som at virksomheder og ansatte:<sup>65</sup>

- Tager et ansvar, som rækker ud over alle de lovmæssige begrænsninger, der ligger til grund for virksomheder
- Tager et moralsk ansvar i virksomhedens omgivelser og ikke kun tilgodeser aktionærer, men også andre interessenter, såsom ansatte og lokalsamfund

---

<sup>62</sup> [www.merkurbank.dk](http://www.merkurbank.dk)

<sup>63</sup> Se kapitel 9.

<sup>64</sup> Makro niveau er nationalt niveau og Meso niveau er industrielt niveau.

<sup>65</sup> Kræmmerhuset 2.marts 2004:16

Vi vil betegne dette som en metadefinition af begrebet, da definitionen fremstår meget bred, og dermed står til fri fortolkning af den enkelte. Vi mener at begrebet kan indsnævres og deles ind i tre perspektiver, der til dels er beskrivende for, hvilke rationaler virksomheder baserer deres tilgang til CSR på. Vi har valgt at kalde dem: det økonomiske perspektiv, markedsføringsperspektivet samt det strategiske perspektiv. Alle tre perspektiver indeholder forskellige forståelsesrammer, og støttes op af hver deres teoretiker.

### 5.5.1 Det økonomiske perspektiv

Virksomhedernes baggrund og motivation for social ansvarlighed synes som tidligere nævnt at være kompleks og mangesidet. De enkelte virksomheder udtrykker og anvender mange forskellige grunde til, hvorfor deres virksomhed har engageret sig i de mange samfundsmæssige problemstillinger. En af motivationerne for virksomhedens engagement i samfundsmæssige spørgsmål kunne begrundes med øget indtjening og profit.

Milton Friedman (1970) har været meget direkte i debatten omkring virksomhedernes sociale ansvar. Ifølge ham er virksomhedens sociale ansvar *"at øge deres profit"*.<sup>66</sup> Virksomheden og dens øverste ledelse har derfor et ansvar overfor aktionærerne og andre interessenter, og dermed ikke overfor samfundet. M. Friedman mener, at det kun er mennesker, der kan have et ansvar, og ikke en virksomhed, eftersom den er en kunstig person (Friedman 1970:32).

*"Business of business is business"*

(Milton Friedman)

Med dette mener M. Friedman, at alene det at virksomheden tjener penge og betaler sin skat, er et udtryk for social ansvarlighed. Det er lederens opgave og ansvar overfor den eller de ejere, der har ansat ham, at styre virksomheden i overensstemmelse med ejeren af virksomhedens ønske, hvilket er at tjene så mange penge som muligt indenfor de juridiske rammer.<sup>67</sup> Dermed befinder vi indenfor de elementer, som man kan forvente af virksomheden, hvilket er at agere efter samfundets regelsæt. Dermed er det økonomiske perspektiv et shareholderperspektiv, modsat stakeholderperspektivet, som næsten altid nævnes i sammenhæng med CSR. Virksomheden bevæger sig dermed ikke udover samfundets uskrevne moralkodeks. Morten Kamp Jørgensen's syn på økonomisk ansvarlighed, bliver udtrykt på følgende måde:

---

<sup>66</sup> Økonomi & Politik: Nr. 3. Oktober. 76. årgang 2003, Jurist- og økonomiforbundets Forlag: side 31

*”At vi beskæftiger 17.000 mennesker, og er en væsentlig spiller i det danske erhvervsliv. Det alene er at udvise samfunds- og økonomisk ansvar. Så det, at vi har en meget ansvarlig tilgang til hvordan vi dyrker forretning, den måde vi tilbyder kreditter, det mener jeg er social ansvarlighed i sig selv.”*<sup>68</sup>

M. Friedman mener, at det er op til den enkelte person at udøve social ansvarlighed og ikke et ansvar, der ligger hos virksomheden eller dens ledelse.<sup>69</sup> Et sådan samfundsmæssigt ansvar medfører accept af de socialistiske synspunkter, hvilket betyder at de politiske mekanismer kommer ind ad bagvejen hos virksomheden.<sup>70</sup>

*”Governments, which are accountable to their electorates, should decide matters of public policy. Managers, who are accountable to their shareholders, should run their businesses”*<sup>71</sup>

Denne betragtning af virksomhedens placering i samfundet betyder at virksomheden skal tage beslutninger ud fra, hvorledes virksomhedens knappe ressourcer skal fordeles. Virksomheden skal derfor indpasse dens strategiske forretningsstrategi ud fra en bundlinjetankgang. De beslutninger, virksomheden foretager, skal være økonomisk rentable, ellers bliver ressourcerne ikke udnyttet optimalt.<sup>72</sup>

Andre debattører, heriblandt Mette Morsing, ser det økonomiske element som en sidegevinst for virksomheden. Dermed bliver den økonomiske gevinst et resultat af virksomhedernes engagement i CSR. Det er vores tolkning på baggrund af de interviewede virksomhedsledere, at virksomhedernes interesse for CSR ofte bliver argumenteret med økonomisk målsætning, samt en forventning om et bedre image i forbrugernes bevidsthed.

De økonomiske gevinster kan ofte være store for en virksomhed, der benytter sig af CSR. Derfor har flere danske virksomheder fået øjnene op for denne mulige økonomiske gevinst ved at forholde

---

<sup>67</sup> Økonomi & Politik: Nr. 3. Oktober. 76. årgang 2003, Jurist- og økonomiforbundets Forlag: side 31

<sup>68</sup> Bilag 7. Morten Kamp Jørgesen sp. 20

<sup>69</sup> Økonomi & Politik: Nr. 3. Oktober. 76. årgang 2003, Jurist- og økonomiforbundets Forlag: side 31

<sup>70</sup> Økonomi & Politik: Nr. 3. Oktober. 76. årgang 2003, Jurist- og økonomiforbundets Forlag: side 32

<sup>71</sup> The ethics of Business; The Economist jan 2005 vol. 374 pg.17

<sup>72</sup> Økonomi & Politik: Nr. 3. Oktober. 76. årgang 2003, Jurist- og økonomiforbundets Forlag: side 31

sig til samfundsmæssige spørgsmål, såsom børns vilkår, miljøet, arbejdsmiljø m.v. Det hele foregår med den holdning, at virksomhederne har et ansvar for samfundet. Mange virksomhederne har derfor taget eller fået pålagt et socialt ansvar, der går udover optimering af virksomhedens økonomiske interesser. Virksomheder som Danfoss og Grundfos har på baggrund af deres aktive fokusering på dette område fået oparbejdet et troværdigt image hos forbrugeren. Dette er kommet til udtryk i RQ-analysen, foretaget af Majken Schultz.<sup>73</sup>

Fortalere for dette synspunkt mener, at CSR også skal betragtes som et konkurrenceparameter, der i sidste ende vil betyde større markedsandel, bedre medarbejdere og flere kunder. Morten Ougaard (2002) er ikke af samme opfattelse, hans argument er, at ingen virksomheder endnu har kunnet dokumentere nogle direkte relationer mellem virksomhedens CSR og en øget indtjening. Han ser CSR mere som et imageopbyggende element, der bliver brugt i relation til virksomhedernes marketings-mix.<sup>74</sup> Dermed bevæger vi os over i et markedsføringsperspektiv.

### 5.5.2 Markedsføringsperspektivet

Philip Kotler & Nancy Lee har med bogen "Corporate social responsibility" sat yderlig debat i tilgangen til CSR. Alene bogen under titel "*Doing the most good for your company and your cause*" er meget beskrivende for deres opfattelse af CSR, hvilket de formulerer på følgende måde:

*"Corporate social responsibility is a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources"*

(Philip Kotler 2005:3)

Definitionen refererer ikke til virksomhedens forretningsaktiviteter, der ligger indenfor juraen, det moralske eller etiske i sin natur, hvad man i det fleste tilfælde måske kunne forvente (Kotler 2005:3). Derimod referer Kotler til et frivilligt engagement, hvor virksomhedens forretningsmetoder skal implementere disse principper ved at de yder bidrag til samfundet.

Kotler mener at det at yde bidrag til samfundet skal demonstreres praktisk, for at det kan blive betragtet som socialt ansvarligt. Dette skal ske ved at adoptere nye forretningsprincipper, der direkte eller indirekte komplementerer i forhold til den valgte CSR-strategi. Kotlers CSR-perspektiv er af den opfattelse, at hvis blot virksomheden bidrager med et økonomisk beløb, er virksomheden

---

<sup>73</sup> Børsen 10. juni 2005 s. 5

på rette vej. Eller sagt på en anden måde, at agere som social ansvarlig handler om at finde en mærkesag, der fremmer virksomhedens interesse, i forhold til kunder, interessenter og den økonomiske bundlinje. I denne forbindelse er det ligeledes vores opfattelse, at der synes at være en tendens fra virksomhedernes side, at de ofte anvender CSR i out-side-in perspektiv og dermed overser det interne element. Dette finder vi problematisk, fordi vi er af den overbevisning at virksomhedens sociale ansvar skal udspringe af virksomhedens kultur og identitet.

Derfor handler Kotlers perspektiv mere om at kommunikere noget ud til omverden, end det handler om organisationens interne medlemmers opfattelse af CSR. Endvidere forbinder han ikke CSR i relation mellem virksomhedens værdigrundlag og dens forretningsmetoder. Et problem ved denne tilgang til CSR er, at adoption af omverdenens behov og uændret adfærd af organisationens forretningsprincipper medfører utroværdig kommunikation. Et godt eksempel er mælkeproducenten Arlas seneste kampagne ”Naturlig omtanke”.<sup>75</sup> Der er en reaktion på mange kritiske holdninger omkring virksomheden. Problemet ved denne reaktion er, at den forekommer utroværdig hos forbrugerne. Den forekommer utroværdig, fordi Arla og dens ledelse har været udsat for meget negativ omtale i pressen omkring deres forretningsmetoder. Forretningsmetoder, der ligger på grænsen mellem, hvad der er juridisk lovligt og moralsk forkert. Derfor synes det noget uprofessionelt og utroværdigt, at Arla forsøger at kommunikere en social ansvarlighed under sloganet ”Naturlig omtanke”, samtidig med, at deres forbrugere i forvejen føler sig underlagt deres monopol.<sup>76</sup>

Kampagnen forekommer utroværdig i offentlighedens øjne, da Arla ikke tager højde for de interne elementer i virksomheden. Arla gør det, man ikke bør gøre, de kommunikerer et socialt ansvar, og handler derefter.<sup>77</sup>

En ændring af forbrugernes opfattelse af virksomheden forudsætter derfor, at virksomheden også ændrer sin kultur, hvilket er langt mere kompliceret og tidskrævende, end den nuværende løsningsmodel fra Arla. Dermed ikke sagt, at det ikke kan lade sig gøre.

Virksomhederne er blevet bevidste omkring, at CSR kan have en meget positiv effekt på virksomhedens image. Den store udfordring for virksomheden ligger i at afgøre, hvilken CSR-

---

<sup>74</sup> Foredrag vedrørende CSR i porcelæns fabrikken mandag 5. november 2004. Morten Ougaard.

<sup>75</sup> [www.arla.dk](http://www.arla.dk)

<sup>76</sup> Weekendavisen 4-12 maj. Fanget af fortællingen.



vinkel, der komplementerer virksomheden bedst, samt hvorledes man strategisk skal forholde sig til de forskellige samfundsmæssige udfordringer.

På baggrund af denne strategiske udfordring har virksomhederne flere muligheder for at kunne bibeholde kontrollen og fastholde virksomhedens image i den forventede vinkel. Udfordringen ligger i at udvikle et koncept, der sikrer balancerede relationer imellem økonomiske målsætninger på den ene side og de sociale og miljømæssige dimensioner på den anden side. Eksempelvis har Danske Bank og BG-bank udviklet strategiske retningslinjer for sociale ansvarsområder som kultur og miljø m.v. udelukkende med det formål, at bidrage og udbygge virksomhedens image.

*”... det handler også i høj grad om, at tilføje nogle ekstra dimensioner til sit brand, fordi man gerne vil fremstå som mere end blot en bank, hvor du kan få en lønkonto”<sup>78</sup>*

Vi mener at Kotlers tilgang til markedsføring af CSR er meget anvendelig, fordi han kortlægger de forskellige muligheder, virksomheden har, når man skal kommunikere en troværdig CSR. Det vil sige, at han formår at operationalisere CSR-begrebet, da han beskriver de forskellige kommunikative muligheder.

### 5.5.3 Det strategiske perspektiv

CSR har påbegyndt en bevægelse fra en personlig ledelsesholdning og interesse for samfundet, til en del af virksomhedens grundlæggende virksomhedsstrategi. Dette skyldes hovedsageligt, at flere virksomheder i dag betragter CSR som et middel til at øge salg og markedsandele, styrke brandets position, forbedre virksomhedens image, styrke motivationen og rekrutteringen af medarbejdere, og styrke motivationen for finansielle investorer m.v. Dette betyder et skift fra de kortsigtede mål til et langsigtet partnerskab mellem de enkelte sociale temaer og initiativer, virksomheden igangsætter. Endvidere har det bevirket en ændring fra små kontante beløb til et gensidigt samarbejde, der skal afspejle virksomhedens filantropiske image, hvilket indebærer udformning af strategiske alliancer, der i sidste ende kan måles på virksomhedens økonomiske bundlinje og brand equity.

Michael Porter (2003) mener at CSR skal behandles som en strategisk fordel og i relation til virksomhedens konkurrenceparameter.<sup>79</sup> Hans synspunkt er, at CSR ikke skal være ren filantropi,

---

<sup>77</sup> Se ovenstående afsnit. Virksomhedens argument for social ansvarlighed. Handle først derefter kommunikere

<sup>78</sup> Bilag 7. Morten Kamp Jørgensen sp.2

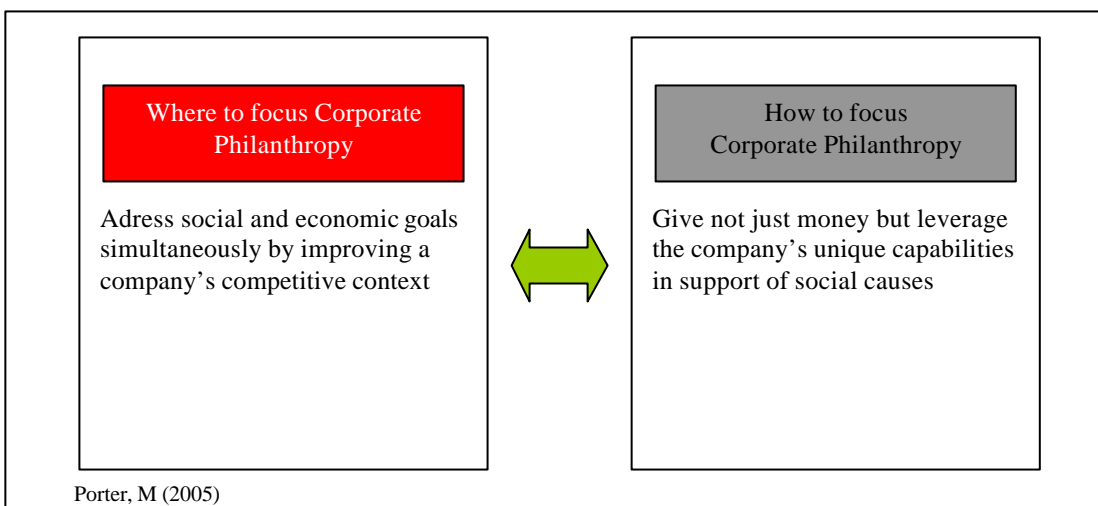
<sup>79</sup> Dansk kommunikationsforening: Åbenhed og ansvarlighed nr. 3 2004

men knyttes til virksomhedens kerneværdier og forretningsområde. Dermed mener M. Porter at CSR skal forekomme som en naturlig del af virksomheden, og tage højde for de interne og eksterne elementer ved CSR.

*”Business should not try to solve all societal issues. It should concentrate on fairly tangible business operations, and this is what I refer to as the corporate competitive context”<sup>80</sup>*

M. Porter mener at virksomheder i dag er meget reaktive i deres CSR-tilgang. Virksomheders brug af filantropi er i dag et resultat af pres fra udenforstående interessenter, der har deres egen dagsorden. Det er blandt andet en af grundene til at kemiske og farmaceutiske virksomheder giver mere til godtgørende formål, end eksempelvis fødevareproducenter.<sup>81</sup> Det skyldes, at de skal have tilladelser, samt at deres affaldsprodukter generelt er dårlige for miljøet. Deres tilgang er reaktivt præget, og virker mere som en undskyldning for deres virksomhed. Dette kan opfattes af forbrugeren som et tegn på dårlig samvittighed, dermed kan virksomheden begynde at virke utroværdig i forbrugernes øjne.

En løsningen på problemet mener M. Porter er, at virksomheder bør være mere proaktive, og benytte CSR mere langsigtet (Porter & Kramer 2002:2). Han argumenterer for at virksomheder skal give til samfundet på en måde, der styrker deres egen konkurrencemæssige fordel. Dette gøres ved at eksempelvis videnstunge virksomheder støtter uddannelse indenfor deres specifikke område, for derved at få flere kvalificerede medarbejdere.



<sup>80</sup> Michael Porter Udtaler sig i; “CSR- a religion with too many priests”

<sup>81</sup> Michael Porter Udtaler sig i; “CSR- a religion with too many priests”

En af Porter's pointer er, at virksomheder skal påvirke samfundet, de opererer i, for at skabe fordele i egen interesse. Derfor skal virksomheder udelukkende satse på tiltag indenfor områder, der skaber konkurrencemæssige fordele for virksomheden, således at CSR bliver knyttet til virksomhedens kerneværdier og forretningsområde. Dermed bliver virksomhedens CSR-tiltag også et mere effektivt differentieringsparameter, som er vanskeligt at efterligne.

### **5.6 Konsekvenser forbundet med CSR**

Vi har i det ovenstående nævnt at CSR er en svær størrelse at definere. Et af de største spørgsmål, der stilles, er hvor dybt og hvor langt CSR rækker, og hvilke konsekvenser det kan have for en virksomhed, der ønsker at fremstå socialt ansvarlig. Vi har argumenteret med at CSR er individuel fra virksomhed til virksomhed, baseret på de omgivelser, virksomheden befinder sig i, og virksomhedens kultur.

Det er vores opfattelse at teoretikerne kommer til kort, da de alle har hver deres opfattelse omkring CSR. Hvis det er op til den enkelte virksomhed at fortolke CSR, så kan alle virksomheder i sagens natur kalde sig socialt ansvarlige.

### **5.7 CSR 's grundelementer**

De tre ovenstående perspektiver har alle det tilfælles, at de kan sættes ind under Carroll & Buchholtz' (2002) grundelementer for CSR. De har udarbejdet en CSR-pyramide, der beskriver grundelementerne for CSR i en virksomhed.

De har defineret social ansvarlighed som et ønske om, at virksomheden skal forbinde de økonomiske og juridiske elementer med det etiske og filantropiske perspektiv, hvilket kommer til udtryk på følgende måde:

*"The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary (philanthropic) expectations that society has of organizations at a given point in time".*

(Carroll & Buchholtz 2002: 36)

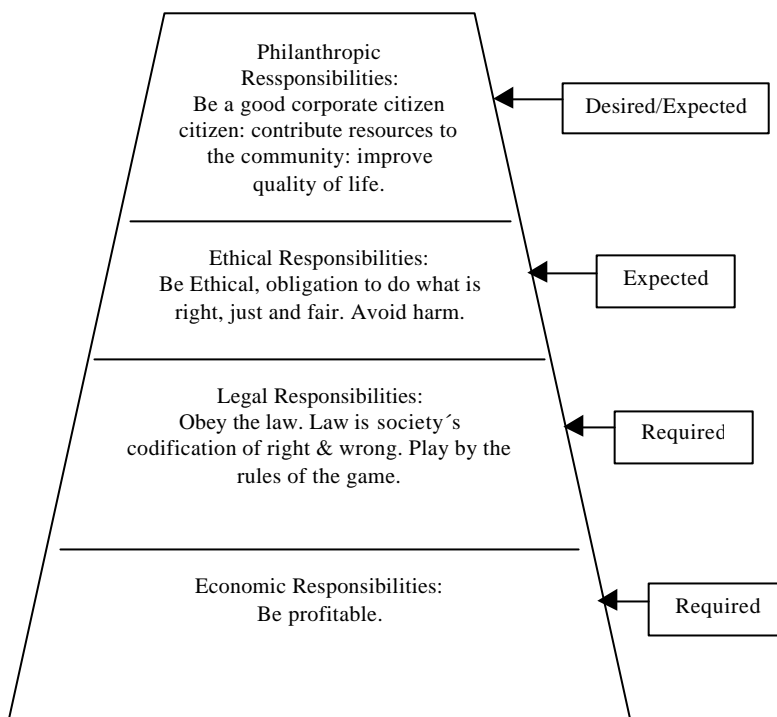
Definitionen forekommer noget bred i sin beskrivelse af CSR. Den fokuserer primært på de forhold og forventninger, som skal være til stede for at opnå CSR. Derfor ligger Carroll & Buchholtz' fokus ikke på, hvilken opfattelse virksomheden har af CSR, men hvilke grundelementer, der skal være til stede i virksomheden, for at der kan være tale om CSR. De definerer, hvad virksomhedens interesser forventer af den enkelte virksomhed. Dermed kan det argumenteres, at Carroll &

Buchholtz går i retning af, at virksomheder har et eksternt fokus, altså et Out-side-in<sup>82</sup> perspektiv. Der kan også argumenteres for, at der i begreberne etik og filantropi ligger en forventning om, at virksomhedens ledelse selv har en interesse i at agere socialt ansvarligt. Dette perspektiv har bl.a. været gennemgående i de interviews, vi har foretaget med de forskellige virksomhedsledere. Blandt andet udtaler Morten Kamp Jørgensen:

*”Forbrugerne og offentligheden forventer også at vi udviser social ansvarlighed overfor kunderne og vores medarbejdere, men vi har også selv interesse i at være socialt ansvarlige”<sup>83</sup>*

### 5.7.1 CSR-pyramide

Carroll & Buchholtz’ CSR-pyramide (2002:40), der tydeligt illustrerer fire elementer, hvor vægtingen er nedefra og op, på samme måde som Maslow’s behovs-pyramide.



De fire niveauer af omverdenens forventninger til CSR indeholder følgende grundelementer:

<sup>82</sup> Med Outside-in tilgangen lytter virksomheden til omverdenens ønsker og forventninger og baserer sine handlinger derpå.

<sup>83</sup> Bilag 7. Morten Kamp Jørgensen sp.2

**Økonomisk ansvarlighed:** er det første niveau, hvilket indbefatter et ansvar for, at virksomheden er rentabel og producerer ydelser samt produkter, der kan afsættes med en økonomisk gevinst til fordel for virksomhedens stakeholders, således at virksomhedens shareholders opnår et forventet og acceptabelt afkast som aktionærer.

**Juridisk ansvarlighed:** på dette niveau har virksomheden naturligvis et juridisk ansvar, hvilket betyder at de internationale og nationale love og regler overholdes, eftersom de er samfundets retningslinjer for acceptable og uacceptable handlinger. Det fremgår tydeligt af CSR- pyramiden, at det økonomiske og juridiske ansvar er elementer, som virksomheden er forpligtiget til at forholde sig til, eftersom det bliver forlangt af samfundet.

**Etisk ansvarlighed:** ud over de demokratiske retningslinjer er der også det af samfundet forventede etiske ansvar, hvilket er langt mere komplekst. Hovedsageligt forudsætter det fornemmelse for samfundets normer, kultur og uskrevne retningslinjer for, hvad der er rigtigt og forkert. Der er en bred forståelse for eksempelvis respekt for hinanden uanset køn, anstændig retorik og kommunikation mennesker imellem m.v. Man kan derfor sige, at etisk ansvarlighed generelt overstiger de økonomiske og juridiske elementer.

**Filantropisk ansvarlighed:** dette niveau går videre i forhold til, hvad man kunne forvente af virksomhedens skrevne eller uskrevne retningslinjer. Derfor er det filantropiske ansvar motiveret af borgernes og samfundets forventninger til, hvordan en virksomhed bør agere som god samfundsborger. Endvidere skal virksomheden være rollemodel for, hvad der fremmer det fælles bedste og dermed give en ansigtsløftning til, hvordan livskvaliteten i samfundet kan eller skal forvaltes. Man skal derfor bemærke, at de to øverste niveauer i pyramiden, det etiske og filantropiske niveau, relaterer til det, man forbinder med CSR i offentlighedens øjne.

Modellen er inddelt i fire niveauer, hvoraf de to nederste niveauer er faciliterende og påkrævede for at drive virksomhed. Det tredje niveau er, hvad der er forventet, og det fjerde og sidste niveau bevæger sig ind i den filantropiske sfære, hvor virksomheder er socialt ansvarlige uden nogen form for tanke på sig selv. Det er værd at bemærke, at modellen ikke ser på hvorledes virksomhedens CSR forekommer troværdigt, men kun på selve grundelementerne.

En socialt ansvarlig virksomhed er en virksomhed, der er bæredygtig i alle sine beslutninger, produkter og handlinger. Et ideal, som ikke foreløbigt forefindes i vores moderne samfund. Der findes ikke nogen virksomhed, som er fuldkommen bæredygtig i alle sine led. Endvidere er der også mange forskellige grader og forestillinger af, hvad begrebet CSR egentlig indeholder. Et tydeligt svar vil derfor ofte afhænge af omverdenens egne interesser. Enkelte interessenter ville argumentere med, at hvis virksomheden følger lovgivningen og betaler sin skat, opfylder den samfundets betingelser. Andre ville derimod sige, at virksomhedernes ansvar er at tjene penge, hvilket bidrager til samfundets velstand og økonomiske vækst. Endvidere ville andre mene, at social ansvarlighed handler om, at virksomheden påtager sig arbejdsopgaver, som skal være medvirkende til at skabe samfundsnormer og -værdier. Argumenterne er mange og bliver ofte debatteret på baggrund af virksomhedens særlige motiv.

### **5.8 Det interne CSR perspektiv**

Som beskrevet i det ovenstående, kan litteraturen deles op i tre perspektiver; det økonomiske, det markedsføringsmæssige og det strategiske. De tre perspektiver tager alle hver deres særlige retning i forhold til CSR og hvordan virksomheder skal håndtere begrebet.

Ens for de tre perspektiver er, at de alle indeholder eksterne elementer. Alle med det for øje, at retfærdiggøre hvorfor virksomheder bør tage en socialt ansvarlig tilgang. Det kan slutes at netop grunden til at virksomheder bør retfærdiggøre deres tilstedeværelse, skyldes offentlighedens syn på virksomheden. Dermed tager de fleste CSR-perspektiver et out-side-in syn på virksomhedernes håndtering af CSR, resulterende i at virksomhederne følger eksterne interessenters ønske og forventninger. Forventninger som ofte er kortsigtede, da de er følelsesmæssigt præget, eksempelvis naturkatastrofer, hungersnødskatastrofer og "Arla-sager".

Som tidligere behandlet i kapitlet nævnes det netop, at en forudsætning for troværdig kommunikation er, at der er en synlig og logisk kobling i relation til virksomhedens forretnings- og værdimæssige grundlag. Det er særligt interne elementer omkring CSR, vi finder som en mangel i de tre perspektiver, vi har beskæftiget os med. Vi er af den overbevisning, at et internt perspektiv er ligeså centralt som de tre ovenstående perspektiver, da det netop er virksomhedens ressourcer, der skal være bestemmende for dens strategi. Derfor mener vi, at der er brug for et perspektiv, der kan belyse hvilket CSR-niveau, virksomheder befinder sig på internt. Hensigten er at give bedre indsigt i virksomhedens interne medlemmers oplevelse af CSR, og hvorledes de tolker virksomhedens

håndtering af CSR. Forstået på den måde, at virksomheden ikke kommer til at undervurdere deres medlemmers meninger omkring virksomhedens CSR-profil og eksekveringen af denne.

Vi har derfor opstillet fire mulige forståelser af CSR. De har til sigte at skabe forståelse for ledelsens og medarbejdernes interne vurdering af virksomhedens sociale ansvar.

- **Ledelsen ønsker ikke at fokusere på CSR:** Medarbejderne oplever at økonomien er i fokus, samt at ledelsen ikke ønsker at være en politiseret virksomhed eller ændre på forretningsmetoderne. Det er for risikofyldt.
- **Ledelsen ønsker at være socialt ansvarlige:** Virksomhedens ledelse ønsker at være en god borger i samfundet, men har vanskeligt med at ændre på sin forretningsstrategi, medarbejderne ser CSR mere som en trend i tiden. *"Vi ønsker"*
- **Vi er socialt ansvarlige:** Virksomhedens ledelse og medarbejdere støtter op omkring en socialt ansvarlig forretningsgang. *"Vi er"*
- **Filantropiske:** Medarbejderne oplever, at organisationens medlemmer, deres handlinger samt forretningsstrategier understøtter CSR i alle sine beslutninger. *"Vi lever"*

De forskellige forståelser skal give ledelsen mulighed for at evaluere og placere virksomheden og dens medlemmer i virksomhedens CSR-syn. Formålet er, at virksomhedens medlemmer og dens ledelse i samarbejde skal nærme sig hinanden, således at der skabes konsistens imellem virksomhedens forretningsstrategi og adfærd. Gennem en fælles forståelse for virksomhedens grundlag, er det vores opfattelse, at man mindsker gapet mellem ledelse og medarbejdere, hvilket vil resultere i en positiv og troværdig kommunikation af virksomhedens CSR.

Det er vores iagttagelse, på baggrund af de interviewede erhvervsledere, at der ofte forekommer inkonsistens mellem virksomhedens forretningsstrategi og det sociale ansvar. Dette skyldes bl.a., at virksomheden og dens medlemmer, i de fleste tilfælde, betragter CSR som en ingrediens i virksomhedens brandingstrategi, og dermed går begrebet hen og bliver et ledelsesværktøj. Med andre ord tolker og anvender de fleste virksomhedsledere CSR som et marketingsparameter til at differentiere virksomhedens brand. Eksempelvis kom det frem under vores interview med Danske Bank-koncernen, at det var meget vanskeligt, at styre medarbejderne således, at deres handlinger ikke var for egen personlig interesse, men for kundens.

*”... Jeg synes det er problematisk, når man taler om, hvorvidt man sidder overfor en bankrådgiver eller en sælger ...”<sup>84</sup>*

En anden manglende forståelse fra virksomhederne har været vedrørende argumentation. Vi har erfaret flere gange, at virksomhederne delvis begrundet deres CSR-forståelse ud fra et juridisk grundlag. Eksempelvis Arla, der udtrykker det på følgende måde:

*”Vi følger loven på alle virksomhedens niveauer overalt, hvor vi driver forretning. Derudover følger vi vores egen koncernpolitik. Vi aflægger naturligvis regnskab for alle økonomiske transaktioner ud fra de pågældende landes lovgivning, og vi tager kraftigt afstand fra bestikkelse. Dermed kan vi agere med troværdighed og integritet i alle vores forhold.”<sup>85</sup>*

Det ovenstående citat illustrerer, at virksomheden har defineret CSR ud fra blot at følge de juridiske rammer. Derfor mener vi i relation til Ole Thyssen, at virksomhedens sociale ansvar må gå ud over de juridiske rammer. Det sociale ansvar forekommer først, når virksomheden er med til at skabe nye normer og standarder for samfundet.

Vi mener, at der er behov for at uddanne og lytte til virksomhedernes medarbejdere således, at organisationen i fællesskab får afklaret, hvad et socialt og samfundsmæssigt ansvar betyder for virksomheden. Hensigten med denne afklaring er at skabe en intern proces, hvor alle organisationens medlemmer får diskuteret, hvad social ansvarlighed betyder for dem og virksomheden. Dette skal i sidste ende være medvirkende til at ændre virksomhedskulturen og medlemmernes forståelse af CSR-begrebet.

En dynamisk proces skal bevirke, at den interne CSR-forståelse giver en afsmittende effekt på forbrugernes og offentlighedens opfattelse af virksomheden, fordi gapet mellem det interne og eksterne er blevet mindre (Jacobsen 2003:102). Endvidere skal den interne proces bevirke, at organisationen påbegynder at tilpasse dens forretningsprincipper i relation til dens værdigrundlag, således at der opnås konsistens mellem beslutningerne og det sociale ansvar. Et godt eksempel er Merkur, hvis forretningsgrundlag og koncept understøtter det at være socialt og samfundsmæssigt ansvarlige. Ansvar i Merkurs tilfælde gennemsyrrer hele organisationens værdikæde, lige fra

---

<sup>84</sup>Bilag 7. Morten Kamp Jørgensen sp.42



medarbejdere til valg af kunder, og bliver dermed en indgroet del af virksomhedens kultur.<sup>86</sup> Merkur vil kunne placeres som en virksomhed, der ”lever” CSR. Virksomheder som Merkur tænker ikke over, hvordan eller hvorfor de skal være socialt ansvarlige, det falder dem naturligt for øje.

## 5.9 Sammenfatning

Vi har i kapitlet belyst, at virksomhedernes stigende interesse for CSR i dag skyldes en øget bevågenhed i forbrugernes holdning omkring de produkter, de køber, samt at CSR kan påvirke virksomhedens image i positiv retning.

Vi har belyst at national og virksomheds kultur havde indflydelse på CSR-forståelsen, i forlængelse af dette har de enkelte landes politiske grundlag ligeledes havde en indflydelse på, på hvilke områder sociale initiativer foretages. Loven havde også indflydelse, dog rækker indflydelsen kun indenfor det gængse lands grænser. Disse tre variable har gjort det vanskeligt at fremstille en egentlig definition på begrebet CSR. Dermed er de nuværende definitioner meget brede, hvilket gør dem åbne for tolkning.

Vi delte den brede CSR-definition op i tre perspektiver. Det økonomiske som det perspektiv, der blot forudsætter at en virksomhed skal handle indenfor lovens rammer. Markedsføringsperspektivet, der så CSR som et differentieringsparameter. Til sidst beskrev vi det strategiske perspektiv, hvis forudsætning var at der var konsistens imellem det interne og eksterne i virksomhedens brug af CSR og dermed bruge virksomhedens ressourcer til at skabe en troværdig CSR-kommunikation.

Flere elementer er på spil, før der kan være tale om CSR. I den anledning er det blevet diskuteret i hvilket omfang i enkelte niveauer, økonomi, jura, etik og filantropi skal være til stede ud fra CSR-pyramiden. Grundlæggende skal virksomhederne holde sig indenfor de økonomiske og juridiske rammer, men det forudsætter ikke CSR i offentlighedens øjne. Det er sammensætningen af disse fire elementer, der afgør sagligheden af virksomhedens CSR. Derfor kræver det, at virksomheden er aktiv eller proaktiv i sin CSR-tilgang. Endvidere er det en nødvendighed, at virksomhedens kultur, forretningsprincipper og værdigrundlag komplementerer hinanden, ellers kan det sociale ansvar forekomme utroværdigt.

---

<sup>85</sup> www. Arla.dk. Vores ansvar Arla foods´ Koncern Politik, Januar. 2005.

<sup>86</sup> Baggrunden for denne udtalelse kan ses i kapitel 9

En endelig definition af CSR for den enkelte virksomhed skal forekomme i samspillet mellem de fire elementer og ikke som en i-talesættelse fra offentligheden, forbrugeren, interessenten eller pressen, deres definition af CSR er bestemt ud fra et subjektivt og politisk ståsted.

Vi har på basis af de forskellige teoretiske betænkninger af CSR-begrebet fundet at det interne perspektiv mangler. Da vi har erfaret at troværdighed er en af de vigtigste faktorer, når virksomheder benytter sig af CSR, mener vi at for at skabe en troværdig ekstern kommunikation forudsættes det, at virksomheden virkelig er og gør, hvad den siger. På baggrund af dette har vi udarbejdet fire punkter, der viser hvilken CSR-tilgang, virksomheden har. Spørgsmålet er så: Hvordan skal virksomheden opbygge en kommunikationsstrategi, der effektivt og troværdigt får ekspliciteret virksomhedens sociale ansvar? Vi er af den overbevisning, at for at skabe den troværdige kommunikation af CSR, forudsætter det, at virksomheder benytter sig af en holistisk kommunikationsstrategi, hvilket fører os til næste kapitel, Branding.

## 6 Branding

I dette kapitel behandler vi begrebet branding, og beskrive hvad det indebærer for virksomheden. Kapitlet vil belyse de elementer der er stede i virksomheden i relation til skabelsen af et stærkt Corporate brand i sammenhæng med CSR.

I dag betragtes markedsføring af mange som et værktøj, der er af afgørende betydning for virksomheden og dens ejer. Den overordnede tendens er, at branding fra at være opfattet som et traditionelt differentierings-, reklame- og marketingsredskab har udviklet sig til at omfatte en større helhedsforståelse af virksomheden og dens produkter. Skiftet fra produkt branding til Corporate Branding er et udtryk for ændring af fokus. Forstået på den måde, at den traditionelle opfattelse af produkt branding fokuserer på produktet, mens Corporate Branding er udtryk for et virksomhedsfokus (Sandstrøm 2003:9).

### 6.1 Brand Equity

Målet for en velovervejede håndtering af brandet er at skabe brand værdi (brand equity), hvilket David A. Aaker (2000) udtrykker på følgende måde:

*”Brand equity is a set of assets (and liabilities) linked to a brand’s name and symbol that adds on (or subtracts from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm’s customers” (D. A. Aaker 2000:17)*

Brand equity defineres og analyseres på mange forskellige måder. Aaker definerer equity begrebet ud fra en produkt- og kundefokuseret ramme. I den anledning forklarer Aaker begrebet ud fra fire elementer; graden af kendskab hos forbrugeren, opfattet kvalitet, brand associationer og brand loyalitet (Aaker 2001:17). Disse elementer afspejler den tilførte værdi, forbrugeren tillægger brandet, og som en måde til at vurdere brandets styrke. Simplificeret kan disse bevirke, at virksomheder sælges til en markedspris, der er højere end den bogførte værdi<sup>87</sup>.

Ovenstående definition af brand equity mangler efter vores vurdering følgende elementer: Brandets evne til vedligeholdelse af konkurrencemæssige fordele er et element, der er med til at skabe øget equity. Endvidere har Aaker ikke inkluderet interne interessenter i brand værdi-fastsættelsen.

Eksempelvis vil det være en væsentlig værdi, at medarbejderne har et positivt billede af virksomheden, særligt for de virksomheder, som arbejder strategisk med CSR, fordi det vil kunne skabe et positivt medarbejdersyn, da de vil kunne retfærdiggøre arbejdspladsen overfor offentligheden.

Brandet får først sin værdi, når det kommer i kontakt med organisationens interessenter. I takt med, at flere og flere kommer i kontakt med brandet, og at det får en eksklusiv, positiv og prominent position i forbrugernes bevidsthed, er det, at dets værdi stiger (Kapferer 1997:25)

## 6.2 Brand definitioner

I marketinglitteraturen hersker der to overordnede paradigmer vedrørende virksomhedens brug af branding i relation til deres produkter, henholdsvis produkt branding og Corporate Branding. I det følgende afsnit gennemgås begge paradigmer.

### 6.2.1 Produkt branding

Marketinglitteraturen har gjort det til reglen at omtale et mærke som et brand. Et middel for forbrugeren til at identificere en bestemt serviceydelse eller et produkt. I 1980'erne omtaler Kotler et brand således:

*"A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors."*<sup>88</sup>

Brandet blev klassificeret som produkter, koncepter eller services, som tilknyttes bestemte kvaliteter og følelser. Et brand er et løfte om noget andet og mere end det generiske produkt, der gemmer sig bag brandet (Morsing 2002). Definitionen synes mere at være henvendt som et løfte til forbrugerne, hvor produktet eller servicen skal være generisk. Det er i denne forbindelse almindeligt kendt, at virksomhederne ihærdigt søger at skabe opmærksomhed omkring deres services og produkter via kvalitet, funktionalitet eller symbolske attributter, der skal kommunikere til forbrugernes ønskede livsstil. En livsstil, som virksomhederne i større eller mindre grad lover.

---

<sup>87</sup> Simplificeret, fordi en markedspris over bogført værdi ikke udelukkende er et udtryk for brandets værdi. Ufuldkomne markedsforhold (viden) og immaterielle værdier som ansatte kan også have indflydelse på prisen.

<sup>88</sup> Kotler (1980) slides fra undervisning, Pernille Gjøls-Andersen. Companies as brands 19.03.03

Virksomhedens "brands" har betydet, at Shareholder values er kommet i fokus hos de enkelte marketingfolk med det formål, at bidrage positivt til virksomhedens økonomiske bundlinje. Yderligere er det inden for afsætningsøkonomien lykkedes at skabe rentable relationer mellem virksomhedens marketingafdeling og de økonomiske målsætninger, herunder: kundeloyalitet, distributionsstyrke, premium priser og forhandlingsstyrke. Med det formål at opbygge et stærkt brand over tid. Eksempelvis er forbrugerne villige til at betale en merpris for et Rolex-ur eller et par Giorgio Armani-solbriller, da produktet er bundet op omkring nogle værdier, der symboliserer en bestemt identitet for den enkelte forbruger (Vejlgaard 2001:81).

### 6.2.2 Corporate Branding

Corporate Branding udspringer af et ledelsesparadigme, hvor det er ledelsen, der skal styre eller lede brandstrategien, hvilket udtrykker en top-down styret virksomhed. Hatch & Schultz (2000) stiller sig dog kritisk til denne tilgangsvinkel, da de mener, at der sker en interaktion imellem kultur, identitet og image. Identitet ses som værende en grundlæggende del indenfor branding. Det er i denne forbindelse vores opfattelse, at Corporate Branding skal defineres som den aktive proces, der forekommer, når virksomheden aktivt og bevidst forsøger at skabe, påvirke eller ændre virksomhedens brand (Sandstrøm 2003:18). Det er tydeligt, at der er sket et skift fra selve produktet eller servicen over imod forbrugerens opfattelse af og interesse for den enkelte virksomhed. Det er blevet til et skift hen imod den holistiske form, som indbefatter alle virksomhedens interessentrelationer, hvilket er Corporate Branding.

Ole Thyssen definerer Corporate Branding på følgende måde:

*"At brande ikke blot et enkelt produkt eller en enkelt produktserie, men en hel organisation, er (et forsøg på) at skabe et slagkraftigt billede af sig selv og formidle det både til sig selv og til omverdenen. Hvis organisationen er ambitiøs, vil den lade samme værdier gennemsyre al sin kommunikation, både med sine egne medlemmer og med sin omverden."*

(O.Thyssen 2003:130)

Det er vores opfattelse, at denne Corporate Branding-definition indeholder den totale sum af alt det, der vides, tænkes, føles og forstås af alle interne og eksterne interessenter om en virksomhed (Sandstrøm 2003:18).

For at skabe dette billede af sig selv, bliver virksomheder i moderne samfund nødt til at handle socialt forsvarligt, og dermed skal virksomheden søge at integrere denne anskuelse i virksomhedens værdigrundlag og forretningsprincipper. Pernille Gjøl-Andersen støtter op omkring det, og udtrykker det på følgende måde:

*”Det stærke brand er ikke blot resultatet af effektiv marketing, men skal forankres og internaliseres i hele virksomhedens forretningsgrundlag som en ledelsesfilosofi. Og den anden vej rundt”<sup>89</sup>*

Begrebet Corporate Brand kan ifølge Goodyear-modellen (Chernatony & McEnally 1999:23) deles ind i to kategorier, Brand as Company og Brand as Policy. Forskellen på de to kategorier er:

Brand as Company	Brand as Policy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke kun produktet, men produkt + service.</li> <li>• Forbrugeren er del af værdiskabelsen.</li> <li>• Adskillige stakeholders.</li> <li>• Flere og mere forskellige kontaktpunkter, forbrugeren vælger selv hvor.</li> <li>• Løbende dialog med kunden</li> <li>• Medarbejderne spiller en mere og mere kritisk rolle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomheden bliver identificeret med sociale, etiske og politiske emner</li> <li>• Tager klar holdning</li> <li>• Brandet associeres direkte med de værdier, forbrugeren går stærkt ind for</li> <li>• Irriterer ligeså mange som det tiltrækker</li> </ul>

De to kategorier forekommer noget stringente i deres form. Vi mener derfor at nogle virksomheder også befinder sig imellem de to kategorier. Dette er selvfølgelig et element, som virksomhedens ledelse må tage højde for, når den vælger at bevæge sig fra det ene niveau over til det andet.

### **6.3 Produkt branding versus Corporate branding**

Produkt branding er, som tidligere nævnt, at skabe og vedligeholde et produkt, hvilket søges realiseret via et unikt navn, logo eller design, som kan knytte et særpræg til produktet eller serviceydelsen. Derimod adskiller Corporate Branding sig grundlæggende fra produkt branding på flere områder. Corporate Branding-tankegangen går langt videre end produktet og dets relationer til forbrugerne, eftersom den søger at blive en fællesbetegnelse for de interne og eksterne kommunikationsprocesser, der er med til at definere virksomhedens image og organisatoriske kultur og vision.

Schultz & Hatch har opstillet en oversigt over forskellen imellem produkt branding og Corporate Branding i nedenstående model.

<sup>89</sup> Pernille Gjøl-Andersen undervisningsslides DCM 19.03.03

	Fra klassisk produkt branding	Til Corporate Branding
Grundlag:	Marketingbaseret ekstern tækning	Strategibaseret og en kombination af intern og ekstern tækning
Fokus på:	Kunder	Alle interessenter
Tilgang til branding:	Marketingprodukter er grundlaget for branding	Hele virksomheden er grundlaget for branding
Primære værktøjer:	Ekstern marketingkommunikation	Ledelses- og organisatoriske processer, der forener virksomheden omkring et brand
Typiske udfordringer:	Brand arkitektur Brand positionering Brand identitetssystemer	Branding som overordnet strategisk ledelsesværktøj Relationerne mellem strategi, vision, virksomhedskultur og interessenternes image Brand integration

(Kilde: Schultz & Hatch, 2002)

Beskrivelsen belyser, at Corporate Branding skal ses som et strategisk værktøj med betydning for samtlige af virksomhedens processer. Det er bl.a. derfor, at Schultz og Hatch's tilgang skal betragtes som en ledelsesdisciplin. Derfor er der mere tale om en ledelsesfilosofi, og ikke blot et marketinginstrument. Der er tale om strategiske beslutninger, som ser virksomhedens brand som en kompetence - samt som en kulturbærer i organisationen (Jacobsen 2003:174). Pernille Gjøls-Andersen mener, at:

*”Det er ikke længere nok at positionere sig på produkt brand niveau - virksomheden bag produkterne og dens holdninger, visioner og værdier er vigtige som udgangspunkt for brandingens”<sup>90</sup>*

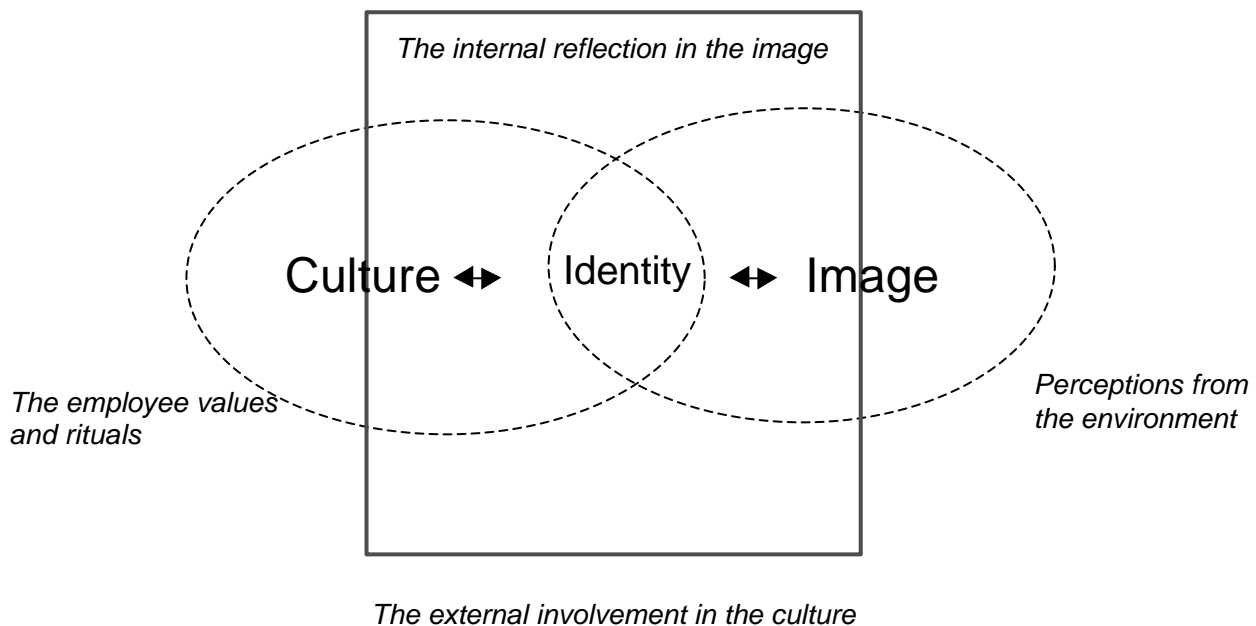
Derfor er det vigtigt at forstå, at Corporate Branding i sidste ende handler om mennesker af kød og blod. Det handler om virksomhedens og organisationens medarbejdere, herunder den daglige ledelse, sælgere, produktudviklere, marketingfolk m.m, for ikke at glemme forbrugerne (Jacobsen 2003:104).

<sup>90</sup> Pernille Gjøls-Andersen undervisningsslides DCM 19.03.03

### 6.4 Virksomhedens identitet, image og kultur

Et Corporate Brand skabes via en dynamisk proces imellem de tre elementer: Kultur, Identitet og Image. Dette gør, at Corporate Branding konstant er i bevægelse og dermed ændrer sig betingelsesløst. Det betyder, at størrelserne er delvis umulige at kontrollere og styre.

Behovet for et holistisk fokus i analysen og ledelsen af virksomhedens Corporate Brand er derfor nødvendig. De enkelte størrelser i den nedenstående model viser, at størrelserne som isolerede enheder intet medfører. Derimod ligger succesen i interaktionen og relationerne imellem de tre elementer, hvilket betyder, at de skal ses og betragtes ud fra en helhed (Schultz & Hatch 2000:20).



(Model af Majken Schultz 1997)

### 6.5 Identitet

Virksomheden besidder en identitet, hvad enten den er bevidst eller ubevidst. Den store udfordring for virksomheden er, at finde frem til dens grundlæggende identitet, altså kulturen og omverdenens betragtning af virksomhedens image. W. Olins (1989) definerer identiteten på følgende måde:

*”Corporate Identity is the tangible manifestation of the personality of a company. It is the explicit management of all the ways in which the organisation presents itself through experiences and perceptions to all of its audiences”<sup>91</sup>*

<sup>91</sup> Pernille Gjøls-Andersen undervisningslides DCM 19.03.03. W. Olins 1989 s. 35



Olins mener dermed, at identiteten kommer indefra, hvilket betyder at den bevæger sig udad og ikke modsat. Dette synspunkt er vi delvis uenige i, fordi virksomhedens identitet også bliver påvirket af omverdenen, eftersom virksomhedens medlemmer lever i det offentlige rum.

Aaker taler om at virksomheden og dens brands har en identitet. Aaker skelner mellem Core Identity, Extended Identity og Brand Essence (Aaker 2000:43). Han argumenterer for, at Brand Essence er selve fundamentet, der skal skabe konsistensen i de mulige udtryk, identiteten har. Selv beskriver han identitetsbegrebet på følgende måde:

*“Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brands stands for and imply a promise to customers from the organization members”<sup>92</sup>*

For Aaker handler det om at oversætte og beskrive brandets identitet så nøjagtigt som muligt. Dette lader sig kun gøre ved at beskrive identiteten ud fra et eller flere af de fire perspektiver, eftersom han anser dem som fundamentale elementer. De fire elementer er: Brand som Produkt, Symbol, Person og Organisation (Aaker 2000:41). Det er værd at bemærke, at Aaker ikke beskæftiger sig med kulturbegrebet, men derimod lægger sin fokus omkring det strategiske i markedsføringen.

Aakers identitetsbegreb er et forsøg på at håndgribeliggøre identiteten. En håndgribeliggørelse af identiteten, der kan forekomme noget statisk og sporadisk, fordi den udelukkende skaber et øjebliksbillede. Dette skal ikke forstås som en kritik, men derimod som elementer, der er vigtige at have for øje i brugen af Aaker. Det er vores overbevisning, at Aakers ”Brand Identity System” (Aaker 2000 fig. 2.2) er langt mere praktisk i sin form og dermed mere anvendelig.

Hatch & Schultz (1997) ser identiteten på to niveauer – Corporate og Organisational.

### **6.5.1 Corporate Identity**

Corporate Identity har ofte været forbundet med virksomhedens eksterne kommunikation, hvilket har betydet, at fokus har været omkring at kunne differentiere sig i forhold til sine nærmeste konkurrenter. Endvidere er begrebet et strategisk begreb, der refererer til den konceptuelle fremstilling af organisationen (Schultz & Hatch 1997:2). Begrebet kan beskrives som

organisationens bevidste præsentation og positionering af sig selv over for sine interessenter (Markwick & Fill 1997:2). Dette skal forstås på den måde, at Corporate Identity er virksomhedens vindue overfor sine omgivelser, der i sidste ende skal afspejle virksomhedens vision, strategi og værdier. Corporate Identity er topledelsens værktøj.

*”Corporate identity can project four things: Who you are, what you do, how you do it and where you want to go.”*

(M. Schultz & M. J. Hatch 1997:13)

Det er vores holdning, at Aakers ”Core Identity & Extended Identity” lægger sig tæt op af Hatch & Schultz’s Corporate Identity-begreb, da de refererer til, hvorledes virksomheden udtrykker og differentierer sig i relation til dens eksterne interessenter.

### 6.5.2 Organisational Identity

Organisational Identity refererer til interne interessenters refleksion over hvem de er, samt hvad de føler og tænker om organisationen. Begrebet refererer ifølge Hatch & Schultz til organisationens fundamentale værdier. Man kan derfor sige, at der her sigtes mod at definere Organisational Identity ud fra de elementer, der optræder i organisationen, som værende centrale, betegnende og evige for organisationens medlemmer (Schultz & Hatch 2002:15). Derfor minder dette perspektiv i høj grad om Schultz’ diskussion om grundlæggende antagelser (kultur), værdier (Organisational Identity) og artefakter (Corporate Identity) (Schultz & Hatch 1997:11).

I relation til dette lægger Aakers begreb ”Brand Essence” sig tæt op af Organisational Identity, da han i ”Brand Identity System”-modellen ønsker at fange brandets sjæl, selv om brandet ændrer sig over tid. Man kan derfor diskutere, hvorvidt det evige aspekt i definitionen holder stik, eftersom organisationens identitet vil ændre sig over tid. Virksomheden og dens Organisational Identity bliver forandret i samspil med samfundet, og optager dermed både positive og negative elementer. Dette sker, når virksomheden er udsat for forholdsvis større udfordringer eller kursændringer, eksempelvis under økonomiske kriser, omlægning af organisationsformen, omformulering af virksomhedens værdier eller indsættelse af ny ledelse. I enkelte tilfælde har man set en total ændring over nat. Mogens Bjerre udtaler:

---

<sup>92</sup> Aaker 2001 undervisningsslides Mogens Bjerre DC66

*”... Medmindre man giver en virksomhed et chok, chokket kunne eksempelvis være det som vi ser i mange offentlige virksomheder, der pludselig bliver privatiseret”.*<sup>93</sup>

Virksomheder, der arbejder strategisk på at være socialt ansvarlige, skal derfor have en Organisational Identity, der støtter op omkring selve tankegangen om at være socialt ansvarlig, da virksomheden ellers ikke vil fremstå troværdig i sin kommunikation. Dette vil være med til at fremme organisationens interne interessenters holdning til, hvem de er og hvad de føler og tænker om organisationen.

## **6.6 Værdier**

Mange virksomheder har igennem en længere periode været utroligt fokuseret på at kommunikere deres værdier og kultur ud i det offentlige rum. Det er blevet mere reglen end undtagelsen at de større virksomheder har et regelsæt, der skal præsentere virksomhedens etiske standpunkt. Drivkraften bag disse etiske regelsæt synes ved første øjekast at være stærkt motiveret af den øgede bevågenhed fra offentlighedens side. En bevågenhed, der af flere grunde skyldes samfundsudviklingen, men også at en række virksomheder er begyndt at agere ud fra et bredere samfundsmæssigt ansvar end blot profitmaksimering. Erhvervslivets motiv til det samfundsmæssige ansvar skal efter vores opfattelse mere ses som en reaktion på de forskellige tendenser i samfundet. Eksempelvis en ønsket gennemsigtighed vedrørende virksomhedens forretningsmæssige metoder i og uden for landegrænserne. Som en følge af denne tendens ser vi, at virksomheder søger at minimere risikoen for fortsat uetiske forretningsmetoder.

De fleste virksomheder har i dag et sæt værdier, der skal ændre virksomhedens interne identitet, samt skabe et bedre image til virksomhedens nærmeste interessenter. Værdierne er med tiden blevet langt mere filosofiske og komplekse i deres formuleringer, hvilket har betydet, at virksomhederne har påtaget sig flere ”meta-begreber” som eksempelvis ansvarlighed, ambition, udvikling, syntese, excellence, poesi m.v. (Christensen 2001:79). Der synes ved første øjekast ikke at være de store problemer ved at påtage sig disse værdier. Særligt ikke i en tid, hvor behovet for synlighed og legitimitet i forhold til omverdenen øges, og med kritiske forbrugere, der lægger særlig vægt på sociale og økologiske spørgsmål.

---

<sup>93</sup> Bilag 8. Mogens Bjerre. sp. 4

Problemet opstår først, når alle ens nærmeste konkurrenter har antaget tilsvarende begreber. Værdier, som når man sammenligner på tværs af virksomheder, ikke kan undgå at påvise, hvor komplekse og relativt intetsigende, disse værdier ofte er set udefra. Dette skal forstås på den måde, at det er meget begrænset, hvad en virksomhed kan sige, og dermed ikke sige. Eksempelvis kan en virksomhed med respekt for sig selv ikke gå ind for kønsdiskriminering. Derfor skal virksomhedernes værdier mere ses som en intern retfærdiggørelse af virksomhedens egen iscenesættelse af henholdsvis organisationskultur, personalepolitik, produktkvalitet, etiske holdninger, samfundsmæssige standpunkter m.v. Man kan derfor sige, at virksomhedens grundlæggende værdier kun er relevante for virksomheden selv, og ikke dens omverden. Problemet er bare, at hvis ikke kerneværdierne oversættes til konkrete handlinger hos den enkelte medarbejder, forbliver de blot ord med deres pålydende værdi. Dermed har værdierne større betydning for virksomhedens medarbejdere, end de har for forbrugeren.

Værdierne skal så vidt muligt skabe samling internt i virksomheden, og i bedste fald fremme engagementet og glæden ved at være på den pågældende arbejdsplads. Alligevel kan virksomheden ikke nøjes med at formidle virksomhedens værdier internt, eftersom menneskets personlige identitet primært kommer i kraft af dets arbejde. Derfor ser man ofte i reklamekampagnerne, at virksomhedernes medarbejdere er repræsenteret. Denne auto-kommunikation giver medarbejderne en fællesskabsfølelse, og virksomhedens identitet skal så vidt muligt afkodes af medarbejderne.<sup>94</sup>

## 6.7 Image

Image er ikke uafhængig af identiteten, og er derfor vanskelig for virksomheden at identificere og beskrive. De to begreber identitet og image er stærkt forbundne til hinanden, hvilket betyder, at image ofte bliver omtalt som værende forbrugernes billede af virksomhedens identitet.

Image defineres som en kognitiv proces i eksterne interessenters bevidsthed. Et eksempel på denne definition er Van Riels (1995):

*”Image is a set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it” (Van Riel 1995:73)*

---

<sup>94</sup> Lars Thøger Christensen, Reklamer i selvsving.

Image konstitueres ydermere af den totale kommunikation fra virksomheden, samt ved påvirkning fra eksterne influenser.<sup>95</sup> Nicolas Ind deler denne opfattelse, men nuancerer den. Individet ser og hører virksomhedens budskaber og oplever dets produkter og ansatte, og det er ud fra disse at forbrugeren konstruerer sit image af virksomheden. Dette image kan, men behøver ikke, at stemme overens med, hvad virksomheden "virkelig" er. Image er derfor en personlig oplevelse, men kan også være kollektiv (Ind 1994:5). Nicolas Ind og Van Riel's definitioner af image tager et meget eksternt syn på begrebet, hvor de på sin vis siger at image udelukkende er en ukontrollerbar størrelse, som defineres af beskueren. I denne forbindelse er det meget interessant at bemærke, at litteraturen ofte glemmer det interne perspektiv omkring image.

Aaker mener, at der er mulighed for at falde i en brand image-fælde. Dette skyldes, at et alt for snævert fokus på det ønskede image indeholder en mulighed for ikke at tage udgangspunkt i den oprindelige brand identitet. Dermed skaber virksomhederne et mål, som de ikke har mulighed for at opfylde. Man oplever til tider, at der er inkonsistens mellem virksomhedens identitet og forbrugernes erfarne image. Dette er en problematik, flere virksomheder har måtte sande i deres arbejde med CSR. Eksempelvis har Arla erkendt en forskel mellem deres egen identitetsopfattelse og forbrugernes opfattelse af virksomheden.<sup>96</sup> Det er tydeligt, at CSR er vanskelig at kommunikere troværdigt, og hvis virksomhederne ikke formår at skabe en pålidelig kommunikation omkring deres sociale ansvar, vil dette have en negativ effekt på virksomhedens image.

Ole Thyssen skriver, at der kun er adgang til virksomhedens identitet ved at iagttage, og dermed bliver identiteten forenklet ved at nedfælde den til tekst. Som følge af dette, bliver identiteten bestemmende for virksomhedens image, da den bliver ekspliciteret (Thyssen 2003:30). For at skabe et stærkt image må en virksomhed også først finde ud af, hvem den er, altså finde sin identitet. Derfor er det vores opfattelse, at imagebegrebet også udspringer indefra, for når organisation påtager sig et image, viser den at den bekymrer sig for, hvordan den bliver oplevet. Derfor er image langt mere komplekst end normalt antaget.

Lars Thøger Christensen (2001) skriver om autokommunikation som en måde, hvorpå ekstern kommunikation er med til at skabe virksomhedens interne identitet. Kommunikation får derfor en dobbelt betydning, det umiddelbare budskab til kundegruppen, og det direkte budskab, der kun kan

---

<sup>95</sup> Sammenhængen mellem identitet og image er gensidig påvirkende, relational differences (Schultz og Hatch, 2000;20)

afkodes af de enkelte medarbejdere. Eksempelvis, når vi som udenforstående ser reklamen for BG-Bank, opfatter vi kun BG-Bank rådgiveren som en informant om produktets kunnen, hvorimod det for medarbejderen giver et vink om, hvordan den ideelle kunderådgiver hos BG-Bank snakker og opfører sig overfor kunderne. Hermed bliver imageskabelsen gennem reklamen også et værktøj til identitetsskabelsen.

Selv om virksomheden målrettet søger at skabe og kommunikere et eksakt image, på baggrund af virksomhedens Corporate Identity vil det ofte skabe nogle problemer for virksomhedens image, hvis der som tidligere nævnt er inkonsistens mellem den reelle identitet og oplevet image. Derfor må virksomheden og dens ledelse ikke love noget, den ikke kan holde, idet det vil skabe mistillid og degradering af brandet. Endvidere kan det skabe uro blandt virksomhedens stakeholders og medarbejderne.

## 6.8 Kultur

Kulturbegrebet har til tider en tendens til at blive overset i den klassiske marketinglitteratur, hvilket har betydet, at diskussionen primært har været fokuseret på identiteten og forbrugernes opfattelse af virksomhedens image. Kultur er en meget kompleks størrelse at skulle definere, hvilket også betyder, at der er væld af måder, man kan forstå begrebet ud fra. Typisk har der været tale om, at identificere den udefinerbare atmosfære, samt de historier og myter, der måtte være til stede i organisationen. Ofte er der tale om at identificere organisationens værdier, attributter samt medlemmernes handlemønstre i forskellige relationer og interaktioner. Virksomhedens kultur er derfor grundlaget for dens identitet (Schultz 2002:27).

Som tidligere nævnt, har Aaker valgt helt at udelukke kultur i sin beskrivelse af virksomhedens brands, og sidestiller den med identitet. Dette syn på kultur mener vi ikke er fyldestgørende, da kulturen er noget organisationen ”er” eller ”har”.

*”Kultur er således en fælles, kollektiv egenskab, som det er svært og langsommeligt at forstå med udgangspunkt i organisationens forvirrede og komplekse overflade. Kulturen ligger på bunden af organisationen og kan kun opfanges med et særligt metodisk net: en dybdeborende analyse, der lag for lag bevæger sig ned igennem de forskellige kulturlag i organisationen.”*

(M. Schultz 2002:27)

---

<sup>96</sup> Weekendavisen 4 – 12. maj. 2005. Fanget af fortællingen.

## 6.9 Rationalisme, Funktionalisme og Symbolisme

Der er tre perspektiver, der er centrale i kulturdebatten (Schultz 2002:20-21):

*Det Rationelle*, hvor kultur er et redskab til opnåelse af givne mål, det vil med andre ord sige at perspektivet forudsætter, at kulturen er noget, der kan kontrolleres af ledelsen, og kulturen derfor er en variabel ligesom virksomhedens struktur og aktører. Kulturen bliver noget, virksomheden "har", og derfor udelukkes eksistensen af subkulturer også, da disse vil modvirke ideen om, at kulturen er en fælles målsætning.

*Det Funktionalistiske* perspektiv ser kulturen som et mønster af fælles værdier og basale antagelser, der varetager funktioner vedrørende ekstern tilpasning og intern integration. Perspektivet ser kultur som en integrationsmekanisme, og derfor er kultur igen noget, en virksomhed "har", modsat det rationelle perspektiv er det her muligt for kulturen at udvikle og ændre sig. Subkulturer kan godt eksistere i det funktionalistiske perspektiv, forudsat at de ikke skaber tvetydighed i organisationskulturen.

*Det Symbolske* perspektiv ser kultur som et mønster af socialt skabte symboler og meningsdannelse. Organisationen "er" kultur i dette perspektiv, organisationen opfattes med andre ord som et menneskeligt system, organisationen er en symbolsk konstruktion, der skabes af medlemmer af organisationen gennem et fælles sprog. Symboler er vigtige i forståelsen af kulturen, hvorfor perspektivet bliver semiotisk inspireret, derfor bliver kulturen et net af mening og betydning, som mennesker selv skaber og er en del af. Når kulturen skabes og dermed fortolkes af individerne selv, må den enkeltes kulturforståelse derfor også være subjektiv, derfor tillader det symbolske perspektiv også subkulturer indenfor organisationen, disse er blot konkurrerende fortolkningsmønstre, derfor kan en person tilhøre en kultur i en situation, men en subkultur i en anden.

Hvor der før var klare grænser mellem de interne og eksterne af virksomheders aspekter, har flydende organisationsstrukturer, freelancemedarbejdere og netværksvirksomheder<sup>97</sup> gjort skellet mellem internt og eksternt uklart, det er blevet sammensmeltet, hvilket yderligere har vanskeliggjort analysen af virksomhedskulturen. Majken Schultz mener, at man opnår den bedste kulturanalyse

---

<sup>97</sup> Organisation, hvor flere virksomheder samarbejder omkring udvikling og produktion af et enkelt produkt.

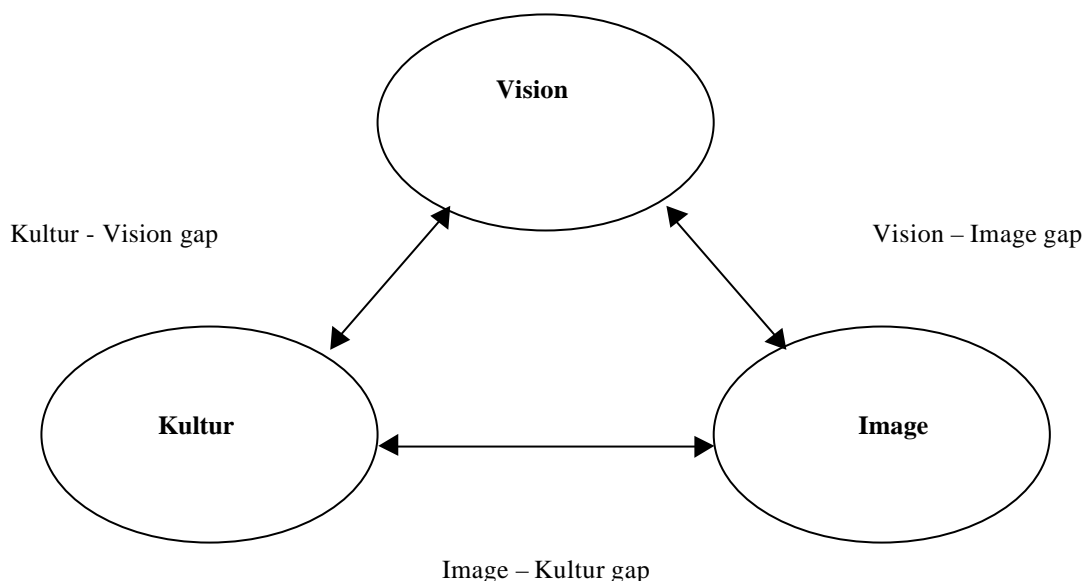
ved at kombinere den funktionalistiske og symbolske tilgang, da en analyse med disse to som base vil klarlægge forskellen mellem kultur som variabel og kultur som metafor. Vi er enige i denne tankegang, da vi heller ikke mener, at man kan styre kultur, men derimod forsøge at påvirke den. Hvordan kulturen påvirkes kan analyseres af Majken Schultz' funktionalistiske tilgang, hvorimod tolkningen af ledelsens forsøg på at påvirke kulturen fremhæves af den symbolske tilgang. Vi har i vores analyse dog valgt kun at bruge den funktionalistiske tilgang.

### 6.10 Skabelsen af Corporate Brand

Schultz og Hatch (2001) har med grundlag i deres relationsmodel om virksomhedens kultur, identitet og image videreudviklet en teori, der blotlægger en række delelementer, der skaber et Corporate Brand. Modellen er skabt til brug for tilrettelæggelse af en Corporate Branding Strategy.

Schultz og Hatch definerer de tre elementer, som skal tilgodeses og sammenholdes for at skabe et stærkt Corporate Brand:

- *Vision*: Ledelsens mål for virksomheden.
- *Kultur*: Organisationens værdier, adfærd og attitude – måden, hvorpå medarbejderne har det med virksomheden.
- *Image*: Omverdenens indtryk/opfattelse af virksomheden.



Model af Hatch & Schultz 2001



Modellen viser at alle tre variable relaterer til hinanden som med kultur, identitet og image. Dynamikken i selve processen vanskeliggør dermed også kontrollen med skabelsen af et Corporate Brand. Virksomheden skal forstå at se på de tre variable som en samlet størrelse, der er afhængige af hinanden. Holisme bliver dermed et styrende begreb for skabelsen af et Corporate Brand (Schultz 2001:7).

Eftersom modellen indeholder image og kultur ved siden af hinanden, tager den et multidisciplinært perspektiv, da de to begreber stammer fra to forskellige teoretiske retninger, nemlig marketing- og organisationsteori. Dermed bliver fokus for de to begreber forskellige, et internt fokus for kulturbegrebet og et eksternt fokus for imagebegrebet. Da de tre variable er afhængige af hinanden, men samtidig har forskelligt sigte, er der risiko for skabelse af gaps, der kan svække brandet. Schultz og Hatch siger, at hvis virksomheden forstår at skabe konsistens imellem variablerne, vil de skabe synergi og dermed en styrkelse af brandet.

### **6.10.1 Vision – Kultur Gaps**

Gap's opstår mellem vision og kultur, når ledelsen styrer virksomheden i en retning, som medarbejderne ikke forstår eller støtter. Et gap kan opstå, når ledelsen eksempelvis formulerer en vision, som er for vanskelig at implementere i virksomheden. Sædvanligvis vil der være stor afstand mellem visionen og virkeligheden. Ofte vil ledelsen i en sådan situation beskyldes medarbejderne for at være tilbageholdende i relation til forandringer, og frustrerede medarbejdere vil handle med kynisme og mistillid (Schultz 2001:2). En situation som denne er en alvorlig situation for en virksomhed. For at undersøge om sådanne gap's er tilstede, bør ledelsen beskæftige sig med følgende spørgsmål: Er der konsistens mellem virksomhedens værdier og det, den kommunikerer? Er alle medarbejdere indforstået med virksomhedens vision? Differentierer virksomhedens kultur og vision i forhold til konkurrenternes?

### **6.10.2 Image – Kultur Gaps**

Gap's mellem image og kultur kan forvirre medarbejderne omkring, hvad det er, virksomheden står for. Dette vil som regel være et udtryk for at virksomheden ikke gør det, den kommunikerer, hvilket resulterer i et dårligt image (Schultz 2001:3). For at undersøge om der er eventuelle gap's mellem image og kultur, er det nødvendigt at sammenligne, hvad medarbejderne siger, og hvad stakeholders siger. Spørgsmål til at afdække dette er: Stakeholdernes image af virksomheden? Hvilke

touchpoints er der mellem virksomhedens medarbejdere og stakeholders? Medarbejdernes imageforståelse af virksomheden i relation til deres omverden?

### 6.10.3 Image – Vision Gaps

Gap's mellem omverdenens image og ledelsens strategiske vision kan forvirre kunderne omkring hvad det er virksomheden står for. Hvis visionen ikke afspejler, hvad kunderne ønsker af virksomheden, vil der opstå inkonsistens (Schultz 2001:3). Spørgsmål, ledelsen bør forholde sig til i denne sammenhæng er: Hvad ønsker virksomhedens stakeholders, og hvilke forventninger har de til virksomheden? Kommunikerer visionen effektivt ud til virksomhedens stakeholders?

I den ovenstående model, skriver Schultz og Hatch, at virksomhedens identitet befinder sig implicit i modellen. Vi har tidligere i kapitlet beskrevet identitetsbegrebet, og vil derfor ikke beskrive det yderligere i dette afsnit. Vi mener at virksomhedens identitet er vigtig at have med i betragtning, dels på grund af at den binder virksomhedens interne og eksterne elementer sammen, dels at virksomheden bruger identiteten som et differentieringsparameter, og kommunikerer den udadtil.

## 6.11 Sammenfatning

Vi har i ovenstående kapitel forklaret forskelle mellem produkt branding og Corporate Branding som værende af strategisk art. Vi har vist, at produkt branding ses som et differentieringsparameter for virksomhedens enkelte produkter, hvilket ikke kræver en holistisk tilgang til styringen af virksomhedens forskellige brands.

Corporate Branding forudsætter derimod en inddragelse af virksomhedens ledelse, medarbejdere, eksterne interessenter og samarbejdspartnere. Derfor skal alle led inddrages i virksomhedens værdikæde, og dermed gribe virksomhedens strategi og markedsføring holistisk an.

Virksomhedens værdier benyttes til at ekspliciterer et Corporate Brand og dets brandløfte. Disse værdier skal udspringe af virksomhedens Corporate Identity og Organisational Identity, der er defineret på baggrund af virksomhedens identitet, image og kultur.

Influerende på virksomhedens identitet er den omverden, virksomheden befinder sig i, image og kultur. Der forekommer en cirkulær proces imellem de tre begreber, der viser at begreberne er afhængige af hinanden. Virksomheder, der søger at skabe et Corporate Brand, skal være bevidste

omkring, at tilgangen forudsætter inddragelse af virksomhedens kultur, identitet, vision og image. Hvis ledelsen ikke formår at integrere alle fire elementer i virksomhedens strategi, vil virksomhedens kommunikation fremstå utroværdig. Det er derfor vigtigt at identificere mulige gap's. For servicevirksomheder er det centralt, at der er konsistens imellem det kommunikeret og den oplevede serviceydelse. I næste kapitel behandles service perspektivet i forhold til Corporate branding og CSR.

## 7 Serviceperspektivet

I dette kapitel diskuterer vi servicebegrebet og dets indflydelse på virksomhedernes strategier og brands, samt diskuterer forskellige niveauer af serviceydelser. Afsnittet har det for øje at se på de elementer, der har indflydelse for virksomheden og dens forbrugere.

I den finansielle sektor har banker og andelskasser igennem de senere år kunnet tilbyde deres kunder netbank. Dette har samtidig givet bankerne en forventning om, at kunderne er villige til at betale et ekstra gebyr, når de bruger netbank, selv om kunderne delvis sparer bankerne for lettere administrativt arbejde.<sup>98</sup> I denne forbindelse har de forskellige pengeinstitutter, som eksempelvis Jyske Bank, reageret på forbrugernes faldende behov for at besøge den lokale filial. Pengeinstitutterne er derfor blevet bevidste omkring, at de fleste af deres kunder hellere vil kontakte deres bank via telefon eller netbank, og dermed undgå den lange kø nede i den enkelte filial.

*”... Det var også for at slippe for at gå på posthuset, den har netbank, som jeg synes har gjort det hele meget nemmere”<sup>99</sup>*

Denne udvikling har bevirket, at Jyske Bank har ændret på filialernes indretning, væk fra den traditionelle indretning, til en langt mere åben bank, med runde borde, legerum til børn og en lille café til fri afbenyttelse for kunderne. Det er en stil, der appellerer til at kunderne skal kunne føle sig mere hjemme, og se banken fra en mere emotionel vinkel. Servicevirksomheder som Jyske Bank m.fl. er eksempler på, hvordan kreative virksomheder har skabt nye innovative løsninger for at kunne opretholde deres konkurrenceevne.

Merkur ser ikke nødvendigheden af at blive betragtet som et pengeinstitut med åbne miljøer, på trods af at de kommunikerer gennemsigtighed. Derimod har de taget et skridt videre til et pengeløst pengeinstitut.<sup>100</sup> Kunderne skal hæve penge i andre pengeinstitutter eller når de handler hos det lokale supermarked. Denne beslutning kunne betragtes som værende en serviceforringelse, og ikke som en forbedring af deres konkurrenceevne. Men ved nærmere eftertanke er denne beslutning langt mere innovativt end først antaget. Merkur har set begyndelsen på det pengeløse samfund, hvor kundernes behov for kontanter er fortsat nedadgående. Samtidig får flere borgere i Danmark adgang

---

<sup>98</sup> I flere pengeinstitutter skal forbrugeren betale et gebyr ved anvendelse af netbank

<sup>99</sup> Bilag 5. Janne sp.32

til Internettet og dermed netbank, hvilket betyder, at de let og hurtigt får adgang til de mest almindelige serviceydelser.

*”... Udviklingen har været med os, fordi det er blevet mere almindeligt at der bliver færre filialer, og at folk klarer deres betalinger over nettet...”<sup>101</sup>*

Endvidere betyder dette også, at Merkur bruger mindre tid på kundepleje i filialerne. Merkur får dermed også frigjort flere ressourcer og mere tid til de enkelte erhvervs-kunder, som også er langt mere rentable i forhold til de private kunder. Merkur har derved mulighed for at sætte mere fokus på at tjene flere penge til gode formål, hvilket deres kunder kun finder i egen interesse.

*”... Vi har en bedre service i kraft af, at vi gerne vil støtte projekter, andre banker ikke vil, vi har også en ekstra know-how hos de ansatte...”<sup>102</sup>*

### **7.1 Karakteristika ved service**

For at kunne opbygge et stærkt brand i servicesektoren er det nødvendigt med en bedre forståelse mellem et produkt og service, for bedre at kunne styre og tilpasse brandingprocessen. De følgende elementer forklarer forskellen imellem et produkt og service, samtidig vil vi belyse nogle af de tilpasningsområder, som er nødvendige for servicebrands.

*“The service brand implications are that all employees must deliver the service in a way which is consistent with the brand promise.”*

(Chernatony 2002:214)

En service kan man ikke fysisk røre, smage eller føle, på samme måde som et produkt.<sup>103</sup> En serviceydelse er et heterogent produkt fordi produktion, distribution og forbrug sker samtidig. Produktet bliver således produceret i interaktionen imellem forbruger og serviceyder. Endvidere er det nødvendigt for virksomheden at kunne styre kunderne, eftersom de er en produktionsfaktor (Chernatony 2002:214). Der vil altid være nogle håndgribelige elementer, som hjælper forbrugerne til at evaluere servicen. Eksempelvis forekommer der mange variable under et bankbesøg, der har

---

<sup>100</sup> Filialerne ligger ikke inde med nogen pengebeholdning til kunderne

<sup>101</sup> Bilag 11. Nina H. Madsen sp.31

<sup>102</sup> Bilag 11. Nina H. Madsen sp.30

<sup>103</sup> DC66 Lektion 3 Mogens Bjerre

betydning for kundens oplevelse af god service. I Merkurs tilfælde er beliggenheden en variabel, fordi den ikke ligger på gadeplan, eller dialogen mellem kunden og medarbejderen.

Ifølge Chernatony (2002) forbinder mange forbrugere kvaliteten af servicen gennem deres viden omkring virksomhedens håndgribelige elementer, såsom dens størrelse, samt dens placering i gadebilledet. Denne vurdering bliver også støttet af Frank R. Kardes & Maria L. Cronley (2000).<sup>104</sup> De argumenterer med, at den enkelte forbruger ofte benytter sig af positive eller negative beslutningsstrategier, når han eller hun ønsker at minimere usikkerhed eller ubehagelige oplevelser omkring en service. Denne beslutningsstrategi betyder, at virksomhederne er nødsaget til at eksponere sig selv via dens logo eller via den adresse, virksomheden har valgt.

## 7.2 Servicebranding

Kulturen og virksomhedsidentiteten er selve nøglerne til de værdier, der skal implementeres i brandet. Dette betyder, at brandets personlighed ikke kan kommunikeres via de traditionelle medier, aviser og tv reklamer, men afhænger af virksomheden selv (Chernatony 2002:209). Det gælder fra den øverste ledelse til alle de medarbejdere, der har kontakt med kunderne, eftersom de ofte er dem, som leverer servicen. I Merkurs tilfælde er det værdiskabende element, overfor deres nuværende og potentielle kunder, ”alternativ til det normale”. Derfor handler det om for Merkur at opbygge sin identitet via de historier, der befinder sig internt i organisationen.

Et servicebrand som Merkur må være baseret på en meget klar positionering, der skal være styret af virksomhedens strategi. Derfor kræver det en langt mere holistisk tilgang, der involverer alle interne medarbejdere i virksomheden (Davis & Dunn 2002:220). Når brandets positionering og fordele er blevet kommunikeret ud til de enkelte medarbejdere, således, at de er blevet uddannet i brandets promise, bør det derefter kommunikeres ud til de enkelte forbrugere. Endvidere, for at kunne udvikle og bibeholde et servicebrand, bør et servicebrand som Merkur Bank reflektere omkring dens egne konkurrencefordele og omfatte følgende faktorer. Med andre ord, det gælder om at få medarbejderne til at leve efter mantraet:

*”Know the Brand. Be the Brand”*<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> S. Ratneshwar, David Glen Mick and Cynthia Huffman: The Why of consumption – Contemporary perspectives on consumer motives, goals, and desires, 2000, Kap 5

<sup>105</sup> <http://mercury.gartner.com/mercury/marketing/branding/brand.htm>

For at kunne udvikle og bibeholde et stærkt servicebrand, opstiller Chernatony seks elementer, virksomheden skal være opmærksom på, for at skabe konkurrencemæssige fordele (Chernatony 2002:209).

<i>High-quality top management</i>	Dygtig ledelse, er vigtig for ydelsen af god service
<i>Vision</i>	Alle medarbejderne behøver at kunne forstå og tro på virksomhedens brandvision. Det skal være med et langsigtet perspektiv og ikke et kortsigtet. Endvidere er det en forudsætning, at man udarbejder meningsfulde relationer i forhold til kunderne.
<i>Results driven</i>	Virksomhedens vision skal udarbejdes til klare definerede mål for alle dens medarbejdere.
<i>Competitiveness</i>	Virksomheden bør benchmarke dens resultater op imod de bedste forventninger, relation til inside- og outsidesektoren.
<i>Use of technology</i>	En effektiv udforskning af nye teknologier er en fundamental parameter i virksomhedens konkurrencefordele.
<i>Consumer focus</i>	Den enkelte forbruger skal betragtes som det centrale i alt hvad organisationen gør.

### 7.2.1 Udfordringerne for servicebranding

Den stigende konkurrence på servicemarkedet, herunder banksektoren, har bevirket, at mange virksomheder har erkendt at et stærkt brand er blevet en essentiel del af deres konkurrenceevne. Desværre har forståelsen af servicebranding ikke formået at holde samme tempo som væksten af serviceydelser.<sup>106</sup> Mange virksomheder har begået den fejltagelse at betragte service brands ud fra samme principper som produkt branding og overfører principperne til service brands (Chernatony 2002:205).

Virksomhederne er blevet bevidste omkring, at deres håndtering af et service brand kræver tilpasning til virksomhedens forskellige kundetyper. Der er næsten ligeså mange forskellige forventninger til virksomhedens service som der er kunder. Chernatony mener, at de traditionelle principper for produkt branding ikke direkte kan videreføres over til service brands uden tilpasning. Vi mener dermed ikke, at en ny teori for service brands er nødvendig, men at den nuværende produkt branding-teori bør tilpasses og adopteres til det miljø, servicen befinder sig i.

Med en øget fokus på forbrugernes opfattelse af serviceydelser og organisationen bliver det endnu vigtigere, at servicen opleves ens hos alle kunderne. Men eftersom serviceydelser er u håndgribelig, er denne proces yderst vanskelig. En metode at komme kompleksiteten til livs er at sætte serviceydelser i tættere relation med organisationen, dens kulturelle værdier og identitet.

<sup>106</sup> DC66 Lektion 3 Mogens Bjerre

Eksempelvis har Danske Bank i de senere år markedsført sig særligt voldsomt på de danske tv-kanaler og magasiner i et forsøg på at beskrive, hvilken serviceydelse, kunderne kan forvente.

*”... Det her med at bløde det lidt hårde image op, jamen så handler det om, at vi har en imageplatform som handler på nationalt niveau, typisk via tv-markedsføring og tv-kampagner...”<sup>107</sup>*

Det har imidlertid vist sig for Danske Bank, at være langt sværere for dem at skabe nogle positive associationer overfor deres kunder. Årsagerne til at man ikke har løst denne problemstilling kan være mange, men vi mener dog, at Dankort sagen er et godt eksempel på, at udefra kommende interaktion skaber meget støj i forhold til Danske Banks ønskede image og forbrugertillid.<sup>108</sup>

Det er i selve effektueringen af servicen, at brandet skal bestå sin prøve (Chernatony 2002:206). Eksempelvis i finans- og forsikringssektoren har mange brands ikke formået at skabe nogle positive associationer i forbrugernes bevidsthed. Dette skyldes hovedsageligt kundernes uforståenhed overfor uundgåelige høje gebyrer, eller oplevelsen af en uretfærdig skadesdækning, når ulykken rammer den enkelte forbruger.<sup>109</sup> Denne uforståenhed opstår, fordi de enkelte virksomheder i deres kommunikation lover mere, end de kan holde. Derved opstår der ofte inkonsistens imellem hvad brandet lover og hvad det rent faktisk leverer.

Ofte har mange forbrugere også meget svært ved at differentiere de enkelte brands fra hinanden. Den enkelte forbruger forbinder ofte bankerne og forsikringselskaberne med de samme oplevelser (Chernatony 2002:205), selvom bankerne og forsikringselskaberne bruger millioner af kroner om året på reklamekampagner og sponsorater for at opbygge et stærkt service brand i forbrugernes bevidsthed.

De massive marketingskampagner overfor forbrugerne har bevirket, at selskaberne har legitimeret deres små hvide løgne overfor hinanden, hvilket eksempelvis Codan-reklamen med Paprika Steen tydeligt illustrerer.<sup>110</sup> Der opstår med andre ord en disharmoni imellem forbrugernes forventninger til deres selskab og den faktiske ydelse, når ulykken forekommer. Denne problemstilling illustrerer komplikationerne og udfordringerne, en virksomhed har, når den skal skabe overblik og konsistens omkring sit service brand.

---

<sup>107</sup> Bilag 7. Morten Kamp Jørgensen Danske Bank sp.34

<sup>108</sup> Artikel Jyllands Posten 31.05.05 Danskernes tillid til Danske Bank er i bund

<sup>109</sup> Mogens Bjerre: forbrugerprogrammet Kontakt på DR1 januar 2005



### 7.3 Service en ukontrollerbar størrelse

Service brands er som udtrykt i ovenstående karakteriseret ved at have komplekse interaktioner imellem den enkelte forbruger, virksomhedens medarbejdere og udefra kommende faktorer, der indirekte har indflydelse på serviceoplevelsen.

Dette kunne for eksempel være en kunde, der springer ind i køen foran de andre tålmodigt ventende kunder. Denne problematik erfarede vi hos vores respondent Janne:

*”jeg kan godt finde på at skifte bank, hvis de ikke har god service, jeg skiftede f.eks. bank, fordi den ikke havde nogen nummerautomat, hvilket betød at man selv skulle finde ud af hvad nummer man var i køen, det syntes jeg var ubehageligt”.*<sup>111</sup>

Eksemplet illustrerer vigtigheden af at kunne forudse sådanne negative oplevelser for kunden og dennes serviceopfattelse. Servicen er også afhængig af forbrugernes indbyrdes kontakt. Dette relationsniveau er meget forskelligt, afhængigt af serviceydelsen.

I den finansielle sektor er det vores opfattelse at forbrugerkontakten er relativt høj, eftersom der igennem de senere år er opstået en større interesse og debat kunderne imellem omkring bankernes gebyrniveau og overskud efter skat. Denne udvikling skyldes flere årsager, bl.a. pressen, der har fået større interesse for den finansielle sektors forretningsmetoder. Dette har betydet, at debatten omkring den finansielle sektor er blevet et endnu større samtaletema hjemme i de private hjem. Debatten omkring bankerne som helhed påvirker forbrugerne, hvilket i sidste ende har en afsmittende effekt på branchens service og troværdighed.<sup>112</sup> Pengeinstitutternes serviceniveau opfattes generelt som lavt blandt privatkunderne, bl.a. udtaler Mogens Bjerre:

*”Jeg er fristet til at sige: Service! Hvilken service?...”*<sup>113</sup>

Service brandets omdømme og oplevelse bliver derfor evalueret og bedømt i et forum, som står udenfor bankernes kontrol, hvilket kan betyde negativ omtale af den enkelte bank. Det seneste eksempel på denne problemstilling er debatten omkring bankernes nye gebyr på 50 øre ved hver dankorttransaktion, som har betydet, at hele den finansielle sektor har fået pressen og regeringen på nakken, stærkt efterfulgt af forbrugerne.

---

<sup>110</sup> Mogens Bjerre: forbrugerprogrammet Kontakt på DR1 januar 2005

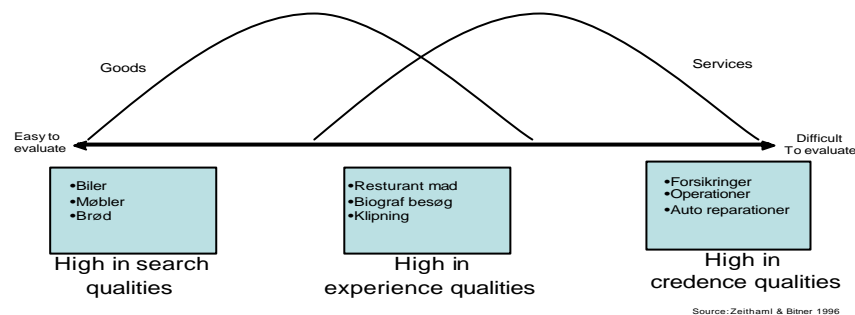
<sup>111</sup> Bilag 5. Janne sp.35

<sup>112</sup> Artikel Jyllands Posten 31.05.05 Danskernes tillid til Danske Bank er i bund

## 7.4 Evaluering af servicen

Det er vanskeligt for den enkelte forbruger at evaluere de finansielle ydelser. Dette bliver bl.a. også illustreret af Zeithaml & Bitner,<sup>114</sup> der fokuserer på de mange elementer, der vanskeliggør evalueringsprocessen. Fokus ligger på, om produktet har et højt niveau af henholdsvis søgnings-, erfarings- og tiltrokvaliteter.

### Evaluation spectrum of products and services



*Søgningskvaliteter* (High in search qualities): Attributter, som kan identificeres og evalueres før købet, såsom farve, stil, pris, dufte, stemning m.m.

*Erfaringskvaliteter* (High in experience qualities): Attributter, der kun kan evalueres efter købet, såsom smag, tilfredshed med købet, dialogen med bankrådgiveren m.m.

*Tiltrokvaliteter* (High in credence qualities): Attributter, som er umulige at evaluere for forbrugeren selv efter køb og forbrug.

Finansielle ydelser besidder meget få søgningskvaliteter, og er således vanskelige at evaluere forud for købet. Et service brand som Merkur med høje søgningskvaliteter vil kunne have fordel af, at kunderne fortæller den gode historie omkring Merkur.<sup>115</sup> Denne mund til mund metode forekommer troværdig, fordi den oftest bliver fortalt af en ven. Nina Høst Madsen udtrykker det selv på følgende måde:

<sup>113</sup> Bilag 8. Mogens Bjerre sp.12

<sup>114</sup> Chernatony Leslie de & McDonald Malcolm; Creating Powerful Brands – in Consumer, Service and Industrial Markets; 1998, side 216

<sup>115</sup> Bilag 8. Mogens Bjerre sp.11

*”Vi mener det er den bedste måde at markedsføre sig på. En bank sælger jo troværdighed og hvad er mere troværdigt end venner, der selv har prøvet produktet”<sup>116</sup>*

Efter købet er det til en vis grad muligt at foretage en evaluering, eftersom kunden har mulighed for at evaluere selve købsprocessen. Dette gælder selve andelskassens håndtering og udførelse af den finansielle ydelse, og dermed besidder serviceydelsen flere erfaringskvaliteter. Endvidere vil mange forbrugere opleve, at de finansielle ydelser besidder flere tiltro-kvaliteter. På grund af, at den enkelte forbruger ikke altid er specialist på området og derfor må have tiltro til, at pengeinstituttet lever op til det ansvar, kunden forventer af Merkur.

Merkurs medarbejdere har megen indflydelse på, hvorledes den enkelte service opleves af kunden. Derfor er det nødvendigt, at medarbejderne er udannet til at opretholde en konsistent service overfor den enkelte kunde. For meget inkonsistens i kundens oplevelser vil kunne skabe forvirring hos den enkelte kunde, hvilket vil svække brandets identitet og image.

Kunden er ofte aktivt involveret, når vi beskæftiger os med finansielle ydelser. Det er vores erfaring, at kunden selv står for en stor del af eksekveringen af servicen. Eksempelvis ordner de deres pengesager selv via netbank. Derfor er det vigtigt, at kunden er bevidst omkring sin rolle og ved hvordan servicen bør forventes. Det er vigtigt for alle service brands at uddanne kunderne så de er i stand til at modtage servicen på den ønskede måde. Endvidere er det vigtigt, at kunden bliver vel informeret omkring evt. ændringer i den forventede service. Eksempelvis er det vigtigt, at Merkur Bank via kundernes netbank får involveret og informeret kunden om evt. nye servicemuligheder, såsom nye støttekonti eller ændringer af de alternative projekters fokus.

---

<sup>116</sup> Bilag 11. Nina Høst Madsen sp.27

## 8 Corporate Branding som instrument til troværdig CSR

Vi mener at kunne drage paralleller mellem CSR og skabelsen af et Corporate Brand, da Corporate Branding-tilgangen forudsætter konsistens mellem brandets eksterne eksponering og organisationens interne handle- og beslutningsmønstre. Derfor kan Corporate Branding bruges til effektiv implementering af CSR. Branding som et ledelsesværktøj skal opbygge medlemmernes engagement vedrørende virksomhedens sociale ansvar. Virksomhedens værdigrundlag skal tage udgangspunkt i CSR's grundelementer, og ikke blot være et nyt tillæg i virksomhedens marketingsmix. Mogens Bjerre udtrykker det på følgende måde:

*"... altså konsistens mellem hvad fonden giver, og hvad virksomhedernes identitet og forretningsområde er. Derfor er hele diskussionen med at blande CSR og brand interessant, fordi hvad sker der, hvis man piller låget af? Jeg mener det er en myretue, og er det det samme vi ser, eller er det noget, der er hæftet på, fordi de som virksomhed gerne vil fremstå som sympatiske."*<sup>117</sup>

Forudsætningerne for virksomheder, der arbejder med CSR, er at de tager udgangspunkt i virksomhedens forretningsmæssige grundlag, og at virksomheden handler før den taler, samt at virksomheden har kontrol med sin værdikæde.<sup>118</sup>

Vi mener, at Corporate branding-strategi er den strategi, der bedst sikrer kontrol med de tre ovenstående elementer for virksomheden. Nigel Middlemiss (2002) fra Echo Research Group, der forsker i CSR, udtaler sig omkring en af forudsætningerne for succesfuld CSR:

*"Although senior management support is a vital first step, it is key to win buy-in across the organisation. All employees need to understand their own responsibilities"*

(N. Middlemiss 2002:356)

Måden hvorpå alle de ansatte i en virksomhed skal efterleve dette implementeres bedst gennem Corporate branding.<sup>119</sup>

Dette bliver støttet op af Mogens Bjerre, der også er enig i, at Corporate Branding fungerer som strategisk løsningsværktøj til at skabe troværdig CSR-kommunikation.

<sup>117</sup> Bilag 8. Mogens Bjerre sp.7

<sup>118</sup> Se kapitel 5

<sup>119</sup> Se kapitel 6 for vores definition af Corporate branding.

*”Det er svært at forstille sig en produktportefølje, hvor nogle brands er socialt ansvarlige og andre ikke er. Så ja, CSR forudsætter Corporate Branding.”<sup>120</sup>*

Vi vil i det nedenstående fremhæve, hvilke elementer en virksomhed bør være opmærksom på, hvis den ønsker at opbygge et troværdigt Corporate Brand, hvis værdier er bygget op omkring det socialt ansvarlige.

### **8.1 Troværdighed og tillid**

Troværdighed og tillid er to tæt forbundne fænomener. Troværdighed kan siges at være forudsætningen for at opbygge tillid (Schnoor 2004:43). Forbrugernes og offentlighedens tillid til virksomhedernes kommunikation er central for at kunne betragte virksomhedens sociale ansvar. I det øjeblik, virksomhedens kommunikation ikke længere forekommer troværdig i relation til offentligheden, aftager eller forsvinder tilliden helt til virksomheden. Et eksempel var da Shell tilbage i 1995 oplevede, at forbrugerne på grund af Brent Spar mistede tilliden til virksomheden. I denne forbindelse er det værd at bemærke, at flere af vores respondenter fortsat giver udtryk for en mistillid til Shell. Forbrugerrespondenten Charlotte udtrykker det på følgende måde:

*”De har jo... eller har stadigvæk, et meget dårligt ry ... Det var den gang med Brent Spar. Det har sikkert hængt ved lige siden”<sup>121</sup>*

Det er tydeligt, at en enkel episode, godt hjulpet på vej på af medierne, kan være årsagen til, at forbrugernes og offentlighedens tillid til virksomheden forsvinder. Samtidig giver det virksomheden alvorlige skrammer i dens image, som kan være uoprettelige. Tillid er med andre ord en forudsætning for at holde sammen på tilværelsen, ikke blot for det enkelte individ, men også for virksomheder og organisationer (Helder & Kragh 2003:42).

Det vil sige, at tillid kommer til og fra virksomhedens ledelse, hvilket må antages at være et af fundamentene for at kunne drive en virksomhed. Derfor koncentrerer flere virksomheder sig mere om medlemmernes og offentlighedens opfattelse af dem selv. Dermed er vi tilbage til vigtigheden af, at virksomheden kender sit eget omdømme, i relation til virksomhedens identitet, kultur og image. Omdømme er derfor en tillidssag. Vallentin formulerer det således:

---

<sup>120</sup> Bilag 8. Mogens Bjerre sp.19

<sup>121</sup> Interview Charlotte, sp. 62 & 63.

*”Spørgsmålet om tillid er nu ikke længere blot knyttet til, at den enkelte virksomhed tjener penge, men også til at den tjener penge på en ordentlig, ansvarlig måde. Det er der ikke noget nyt i, det nye består i ekspliciteringen af fordringen. Ikke blot skal virksomhederne forholde sig til deres ansvar – de skal også kommunikere åbent ud om det ansvar, de påtager sig, og dermed forpligte sig over for offentligheden. De skal altså fremstille sig selv på en måde, som offentligheden kan tage stilling til, og som kan give grobund for tillid”.*

(Steen Vallentin 2001:116)

At begrebet troværdighed er forbundet med begreberne identitet og image synes nu at være endnu mere klart. Derfor er det centralt for virksomheden, at dens kultur bygger på et troværdigt og tillidsvækkende grundlag. Hvis virksomheden tilsigter troværdighed, er dens ledelse nødsaget til at arbejde med identiteten, så den opfylder det ønskede image (Helder & Kragh 2003:42). Derfor er det ofte nødvendigt at arbejde meget målrettet på, at de interne elementer i virksomheden forbliver i relation til ledelsens ønskede virksomhedskultur. Uden en stærk virksomhedskultur, der bygger på et troværdigt fundament, bør virksomheden ikke overveje, hvordan og i hvilken sammenhæng den skal kommunikere et socialt og samfundsmæssigt ansvar.

For at virksomhedens CSR forekommer troværdig, er det centralt, at dens interne holdninger komplementerer med forbrugernes og offentlighedens oplevede holdninger fra virksomheden. Dermed skabes der konsistens imellem virksomhedens kommunikerede holdninger, dens værdigrundlag og forretningsprincipper.

## **8.2 Brands skal skabe tillid.**

Begrebet tillid synes også at være tæt bundet til risikobegrebet (Schnoor 2004:64). Vi som forbrugere ønsker ofte at minimere vores usikkerhed. Det vil sige, at risiko og forbrugertilliden bunder i forbrugers viden eller mangel derpå. Vi har i forbrugeranalysen erfaret en tendens til, at hvis respondenterne ikke havde kendskab til den pågældende virksomhed, havde de svært ved at tro på det, virksomheden kommunikerer. Janne, der ikke kender Merkur, udtaler:

*”De bruger de rigtige ord, jeg tror ikke på det, de skriver, de kan jo ikke spørge hver enkelt kunde om de må støtte et bestemt formål, det er jo småpenge, jeg synes de lover for meget”<sup>122</sup>*

---

<sup>122</sup> Bilag 5. Janne sp.41

Jytte udtaler også:

*”De skriver, at jeg har indflydelse på, hvem de låner penge ud til. Det har jeg svært ved at tro på. Det giver jeg ikke så meget for. Jeg synes der er for mange flotte ord”<sup>123</sup>*

I modsætning til de to ovenstående, udtaler Tina, der har kendskab til Merkur:

*”Ja, det tror jeg godt de kan. Med det kendskab, jeg har til Merkur bank”<sup>124</sup>*

Det er påfaldende at bemærke, at forbrugerens kendskab til en virksomhed, har stor indflydelse på den opfattede troværdighed i virksomhedens kommunikation, og dermed tilliden til virksomheden. Virksomheder som Merkur med meget klare holdninger til samfundet og et ønske om at gøre en forskel, skal være opmærksomme på, at deres kommunikation kan fremstå som utroværdig og overdrevet utopisk i kraft af deres lave kendskabsgrad.

Ifølge Pernille Schnoor synes der også at være en stigende mistillid til større koncerner eller myndigheder. Vi har kunnet se en lignende tendens blandt vore respondenter, Janne udtaler sig om sin holdning til Shell:

*” Jeg kan ikke lide dem, fordi de engang lavede noget i Sydafrika og apartheid, og jeg tror ærlig talt ikke de er blevet bedre. Jeg har overhovedet ikke tiltro til multinationale firmaer”<sup>125</sup>*

En af forklaringerne på det stigende behov for troværdige brands, skal findes i, at hvis brandet fungerer som ingrediens i forbrugernes og offentlighedens identitetsskabelse, er det centralt, at virksomhedens identitet opfattes tillidsskabende.

Der findes flere mulige måder at kommunikere troværdighed på. Det må ikke bære præg af virksomhedens egne kommercielle interesser. Respondenten Søren udtaler:

---

<sup>123</sup> Bilag 6. Jytte sp.54

<sup>124</sup> Bilag 4. Tina sp.70

<sup>125</sup> Bilag 5. Janne sp.50

*”Jeg synes det er patetisk, at Ford støtter et sådant formål fordi deres biler udleder CO2, det får ikke mig til at købe en Ford, jeg tror at de kun bruger en promise af deres overskud. De gør det udelukkende for at skabe et godt omdømme”<sup>126</sup>*

Et værktøj for at styrke virksomhedens identitet kunne være Auto-kommunikation, der har til formål at henvende sig til virksomhedens medlemmer. I forlængelse af dette mener vi, at man bør kombinere denne kommunikationsform med storytelling. Dette skyldes, at storytelling efter vores og Morgens Bjerres opfattelse, er et godt værktøj til at bekræfte og afvise sande eller falske myter og historier, i og uden for virksomheden.<sup>127</sup>

### 8.2.1 Intern brand building

At skabe en Brand – Based Culture handler om at kunne udvikle et gensidigt og løbende tilhørsforhold til virksomheden. Det handler om, at kunne skabe et unikt brandmiljø, hvor virksomheden sikrer sig, at medarbejderne lever brandet konstant, uafhængig af, hvilken position de måtte have i virksomheden. Dette er selvfølgelig nemmere sagt end gjort, men det kan lade sig gøre (Davis & Dunn 2002:221). Med udgangspunkt i virksomhedens valg af socialt ansvar, er det centralt, at virksomhedens medarbejdere støtter op omkring dette. Uden medarbejdernes støtte vil der opstå inkonsistens, derfor er det ikke nogen overdrivelse, at medarbejderne er virksomhedens brands.

*”Our employees are our brand. Every single employee has a customer contact”*

(Davis & Dunn 2002:222)

### 8.2.2 Medarbejderne skal leve brandet

Det handler om, at få virksomhedens medarbejdere tilpasset således, at deres ageren komplementerer med brandet. Nødvendigheden af dette skyldes, at medarbejderen i eksempelvis de enkelte pengeinstitutter ofte har en daglig kontakt med centrale nøglepersoner i og uden for virksomheden. Denne daglige kontakt er afgørende for, om offentligheden og forbrugerne opfatter virksomheden troværdig og tillidsvækkende. Synes dette ikke at være tilfældet, kan det være vanskeligt for virksomheden at kommunikere et troværdigt socialt ansvar.

---

<sup>126</sup> Bilag 3. Søren sp.42

<sup>127</sup> Bilag 8. Morgen Bjerre sp.11



Som tidligere nævnt har Merkur og dens medarbejdere oparbejdet en stærk organisationskultur. Denne kultur vil være afgørende for, at medarbejderne og kunder får opbygget et tillidsforhold mellem virksomhedens brand og kunder. I Merkurs tilfælde synes dette at være tilfældet:

*”Men det er også meget svært ikke at involvere sig i deres projekter. Man bliver jo også selv lidt begejstret for det. Man tænker jo på dem. Man kommer jo også til at kende dem på et mere personligt plan. Nok fordi vi har et meget godt tillidsforhold mellem kunde og rådgiver.”<sup>128</sup>*

For at opnå et tillidsforhold mellem medarbejder og virksomhed, er det centralt, at medarbejderen får indblik i, hvorledes man skal forstå brandet. Det vil sige hvordan brandet er opbygget samt hvorledes et brand opfylder dens promise? Det handler om at kunne kommunikere brandets vision og værdier til medarbejderne, således at medarbejderne er overbevist om brandets relevans og værdi (Davis & Dunn 2002:223).

Formålet er, at medarbejderne begynder at leve brandet. Merkur underviser nye og eksisterende medarbejdere i virksomhedens grundlæggende principper via et årligt weekendophold. Dette mener vi er en god metode til at gøre det klart for virksomhedens ansatte, hvad det er Merkur står for. Medarbejderen kan så efterfølgende handle efter andelskassens grundlæggende principper, hvilket derved skaber konsistens i de ansattes ageren. Det forudsætter dog at de ansatte har forstået principperne.

Da grundlaget i Merkurs principper er bæredygtig samfundsudvikling, søger banken også at tiltrække personer, der er af samme holdning. Dermed skabes også grundlaget for en stærk kultur, hvilket vi mener Merkur besidder.<sup>129</sup> Merkur kan også styrke integrationen af kulturen ved hjælp af tværfaglige teams. Disse teams skal også være opbygget, så det er personer fra de forskellige filialer, der sættes sammen.

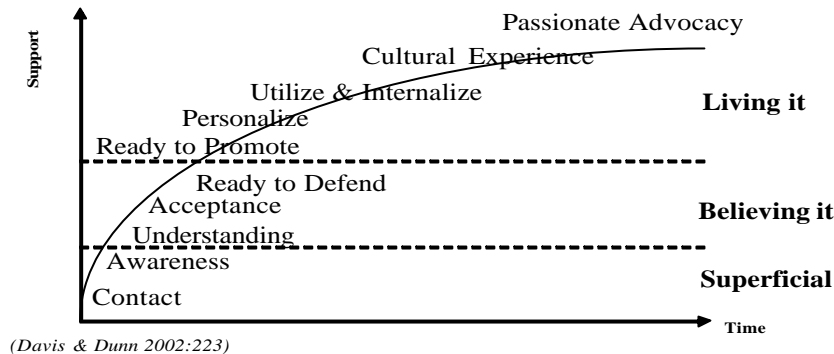
Nedenstående illustrerer, hvilken proces medarbejderen gennemgår, før han ”lever” brandet. Når medarbejderen lever brandet, er grundlaget skabt for opbyggelsen af et troværdigt brand.

---

<sup>128</sup> Bilag 13. Henrik Weiss sp.15

<sup>129</sup> Se kapitel 9.

## Brand-Employee relationships



Det ultimative for et Corporate brand er at medarbejderen lever brandet, da det betyder at personen handler i overensstemmelse med "brandets essence". Dermed stemmer "brandets essence" overens med medarbejderens personlige overbevisning. Dette stadie opnås ikke blot ved at kommunikere brandets vision og mission (Davis & Dunn 2002:224). Vi er af den overbevisning at Merkurs medarbejdere hurtigt bevæger sig fra "superficial" fasen op til "believing it", grundet at de fleste ansatte som før omtalt allerede har samme grundopfattelse af, hvordan et pengeinstitut bør agere. Derfor kan det argumenteres, at når medarbejderen erfarer at Merkurs værdigrundlag stemmer overens med hans eget, springer han op til "believing it" og "living it" stadiet.

Ovenstående er baseret på den ideelle medarbejder. Vi er klar over, at ikke alle nyansatte i Merkur vil have det samme værdisæt som andelskassen. Dette betyder, at de ikke vil begynde at "leve" brandet. Vi er af den overbevisning, at de fleste ansatte i Merkur har et stort engagement i virksomhedens forretningsgrundlag, til dels baseret på den analyse, vi har foretaget af Merkur.

For at medarbejderne kan leve brandet, er det vigtigt for virksomheden at vise overfor de ansatte, at den også efterlever løftet og hele tiden søger at forny sig. Ellers vil de ansatte miste gejsten og stoppe med at støtte brandets ide (Davis & Dunn 2002:223).

Virksomheder, der ønsker at kommunikere til deres medarbejdere hvad brandet står for, kan gøre brug af storytelling

### 8.3 Corporate story

Corporate story vil ofte bygge på virksomhedens værdier. Virksomheden har mulighed for at sætte sit helt eget personlige billede på de ellers meget stive og firkantede begreber, såsom strategier, image, kultur og identitet. Formålet er at formidle disse u håndgribelige elementer således, at de bliver lettere at forstå og huske for den enkelte medarbejder. Det er bl.a. Rolf Jensens pointe, at alle virksomheder har en historie, der med fordel kan fortælles eller udbygges, så den kan udtrykkes i en relevant sammenhæng (Jensen 2002: 44).

Formålet er at give et langt bedre billede af virksomheden, og gøre det muligt for den at kæmpe sig igennem mængden af kommunikationsstøj. I denne forbindelse er historien ikke forbeholdt medarbejderne, men gælder for alle virksomhedens interessenter, aktionærer, konkurrenter, pressen og kunderne.

I forhold til medarbejderne kan historien være afgørende for deres tilhørsforhold til virksomheden. Derfor fungerer den gode historie som autokommunikation (Christensen:2001) for virksomheden, hvilket skal styrke medarbejdernes oplevelse af virksomheden igennem det offentlige rum.

Med autokommunikation som fortællerform, har virksomheden mulighed for at kommunikere omgivelserne, hvem virksomheden er, hvor den er på vej hen og hvad dens rolle er, eller snarere hvad den burde være (Christensen 1995:32). Dermed er autokommunikation medvirkende til at fortælle, definere og bekræfte virksomheden selv i dens handlinger og retningslinjer i forhold til omverdenen og dens medarbejdere. Det er vores opfattelse, at den gode historie ikke kun skal tage hensyn til virksomhedens medarbejdere, men også skal involvere virksomhedens kunder, for at kunne opnå konsistens mellem den oplevede historie internt versus den eksterne Corporate story af virksomheden.

Da vi spurgte Mogens Bjerre om hans syn på brugen af Storytelling i relation til Merkur, svarede han:

*”Ja, det tror jeg vil være en god ide, både internt og eksternt. Internt at få fortalt historien om bæredygtighed, og fortælle en historie om, hvordan de rent faktisk gør en forskel, og hvilke kunder vi så gør en forskel for, og få liv til begrebet ”dine penge skal give mere i rente”, og det budskab er faktisk rimeligt komplekst, derfor tror jeg at storytelling vil være oplagt til at samle den historie, og så få den fortalt i et utal af afskygninger”<sup>130</sup>*

---

<sup>130</sup> Bilag 8. Mogens Bjerre sp.11

Det er via de personlige samtaler og historier, at mennesket skal opbygge sine relationer, og derved skaber sin troværdighed og tillid. Endvidere er dette også tilfældet i relationen imellem virksomhed, ansatte og forbrugere. Det er som bekendt de emotionelle elementer, der skal skabe grobund for et stærkt brand. Vi mener, at kommunikation af CSR, i Merkurs tilfælde, skal ske via Storytelling, fordi den giver mulighed for at kommunikere det meget u håndgribelige emne social ansvarlighed på en meget lettere måde i relation til virksomhedens kunder og medarbejdere. Samtidig kan virksomheden nok fortælle interessante historier, men hvis historien er i modstrid med forbrugernes oplevede historie, vil det skabe inkonsistens og give bagslag før eller siden for virksomheden. Derfor er centralt at lade kunderne fortælle med, fordi det binder et menneskeligt fællesskab sammen. Det er tilliden og det følelsesmæssige bånd, som er fundamentet i et stærkt brand (Bodtz & Yakaboylu 2002:171).

## 9 Analyse af Merkur

Vi vil i nedenstående lave en analyse af pengeinstituttet Merkur, for at belyse *hvilke interne elementer er grundlæggende for Merkur?* For derved at betragte, hvordan det for Merkur er muligt at agere socialt ansvarligt? Med grundlag i Majken Schultz' og Mary. J Hatch' (1997) Corporate Brand-beskrivelse<sup>131</sup> vil vi starte med en funktionalistisk kulturanalyse, som ligger grund til den videre identitetsanalyse.

Det funktionalistiske perspektiv (Schultz 2002:26) tager udgangspunkt i Edgar Schein (1985). Perspektivet anskuer organisationskulturen ud fra de funktioner, som kulturen varetager i organisationen og spørger: Hvilke funktioner varetager kulturen i forhold til organisationens overlevelse? (Schultz 2002:26).

Majken Schultz's tragtmodel,<sup>132</sup> er opdelt i to funktionsområder, ekstern tilpasning og intern integration. Disse efterfølges af organisationens artefaktniveau, værdierne, og ender ud i organisationens grundlæggende antagelser.

### 9.1 Kulturens funktioner

Ekstern tilpasning er Merkurs evne til at overleve og tilpasse sig det eksterne miljø (Schultz 2002:28). Intern integration er Merkurs evne til at integrere sine processer for at sikre evnen til fortsat at overleve og tilpasse sig (Schultz 2002:28). Funktionsniveauerne bliver dermed de dynamiske og ekspliciterende for organisationens kultur, og det er her kulturen udvikles og integreres (Schultz 2002:37). Uden en funktionel varetagelse af den eksterne tilpasning og intern integration går organisationen til grunde. Edgar Schein (1985) definerer 11 områder, hvor kulturens funktioner udvikles.

---

<sup>131</sup> Se afsnit 6.4

<sup>132</sup> Bilag 14

<b>Kulturens eksterne tilpasningsfunktioner</b>	<b>Kulturens interne integrationsfunktioner</b>
<i>Mission og strategi:</i> Opnåelse af fælles forståelse af kernemission, primære opgaver, manifeste og latente funktioner.	<i>Fælles sprog og begrebskategorier:</i> Hvis medlemmerne ikke kan kommunikere med og forstå hinanden, er en gruppe pr. definition en umulighed.
<i>Mål:</i> Udvikling af enighed om mål afledt af kernemissionen.	<i>Gruppegrænser og kriterier for optagelse og udelukkelse:</i> Et af de vigtigste kulturområder: enigheden om hvem der er inde, og hvem der er ude, og ud fra hvilke kriterier man afgør medlemskab.
<i>Midler:</i> Udvikling af enighed om de midler, der skal anvendes for at nå målet, såsom organisationsstruktur, arbejdsdeling, belønningssystemer.	<i>Magt og status:</i> Enhver organisation må udarbejde sin hækkeorden og sine kriterier for opnåelse, vedligeholdelse og tab af magt; enighed på dette område er afgørende for medlemmernes evne til at styre aggressioner.
<i>Måling:</i> Udvikling af enighed om de kriterier, der skal anvendes til at måle, hvor godt gruppen fuldfører sine mål, såsom informations- og kontrolsystemer.	<i>Intimitet, venskab og kærlighed:</i> Enhver organisation må udarbejde spilleregler for forholdet imellem ligestillede og om forholdet imellem de to køn, for på den måde at vise, hvordan åbenhed og intimitet skal håndteres i forbindelse med organisationens opgaver.
<i>Korrektion:</i> Enighed om velegnede afhjælpestrategier, der skal bringes i anvendelse, hvis målet ikke nås.	<i>Belønning og straf:</i> Enhver gruppe må vide, hvad der er godt og hvad der er dårligt: materielt såvel som med status og magt; og hvad der straffes med inddragelse af belønning og i sidste instans udstødelse.
	<i>Ideologi og religion:</i> Enhver organisation står ligesom ethvert samfund over for uforklarlige begivenheder, som skal tillægges en mening, hvis medlemmerne skal kunne reagere på dem og undgå den angst, der er forbundet med det uforudsigelige.

(M. Schultz 2002. fig. 2.8 & 2.9)

Schultz deler kulturen op i 3 niveauer, der alle har indbyrdes relationer(M. Schultz 2002:29):

- 1. Artefakter;** defineres som kulturens mest synlige niveau, i det fysiske og sociale miljø. Det tilføjes, at disse manifestationer ofte er vanskelige at afkode.
- 2. Værdier;** er alle organisationsmedlemmernes værdisæt. Værdierne danner således basis for en kulturs usynlige regelsæt. De kan beskrives som en moralsk eller etisk kode. Forekommer på et højt bevidsthedsniveau og skaber normen for hvordan tingene bør være, og hvad individerne burde aspirere mod. I kraft af at de er genstand for aspiration, bevirker det, at de ligeledes ikke bliver betragtet som naturlige af organisationens medlemmer, hvilket gør at de kan ændres. Værdierne kan være skrevne eller uskrevne.
- 3. Grundlæggende antagelser;** er implicite antagelser, som reelt styrer adfærden og fortæller organisationens medlemmer, hvordan de skal opfatte, føle og forholde sig til tingene i og omkring virksomheden.

Schultz mener ikke vi er i stand til fyldestgørende at tolke de to første kulturniveauer, før vi har udledt de grundlæggende antagelser ud fra artefakt- og værdiniveauet, samt at de grundlæggende antagelser danner kulturens paradigme (Schultz 2002:32). Det kulturelle paradigme er mønstret af

grundlæggende antagelser. Mønstret af grundlæggende antagelser er ikke knyttet til kulturens enkelte funktioner, men skaber sammenhængen mellem værdier og artefakter.

## 9.2 Merkur's artefaktniveau

Niveauet tolkes ud fra Merkur's hovedsæde i København, årsregnskaber, magasinet Pengevirke, hjemmesiden og interviews med ansatte i Merkur. Artefakterne er inddelt i 5 niveauer og indeholder: fysiske udtryk, sprog, historier, teknologi og synlige traditioner.

### 9.2.1 Fysiske udtryk

Merkurs logo<sup>133</sup> har ingen fast symbolsk betydning, hvilket vil sige at det er et logo, der er åbent for fortolkninger, dermed også overfortolkninger. I denne forbindelse laver bankens ansatte selv grin med, at hvis man fjerner visse elementer af logoet, fremstår bankens logo som et Nike-logo, hvilket er ret uheldigt for en bank som Merkur, da Nike<sup>134</sup> symboliserer forretningsprincipper, Merkur er imod.

Merkur har beholdt logoet på det grundlag at *"det har været med fra starten"*.<sup>135</sup> Logo'ets farve har ligeledes været med fra starten, og er en ret speciel farve, som Merkur er alene om at bruge. Farven er gennemgående i virksomhedens kommunikation, på hjemmeside og brevpapir mm. Logo'et er en differentieringsfaktor, når kunden skal genkende Merkur gennem reklamestøjen i det offentlige rum.

Merkur har i samarbejde med grafikere fået lavet ny skrifttype og layout. Tanken bag det nye layout er, at det skal symbolisere noget fint og let, da Merkur er en budskabsbank, der udbreder sit budskab via ord.<sup>136</sup>

Pengeinstituttet har ikke kontorer på gadeplan ligesom de fleste andre, men ligger på 1. sal. I Københavnsafdelingen, der fungerer som hovedkontor, skal kunden ringe på før man kan blive lukket ind. Direktør Lars Pehrson begrundet dette specielle valg med:

*"... så skal man alligevel som kunde tænke en ekstra krølle, inden man går herop"*<sup>137</sup>

---

<sup>133</sup> Se bilag 15

<sup>134</sup> Vi referer her til den amerikanske sportstøjskoncern Nike, der har fået en del dårlig omtale på grund af brugen af børnearbejde i Indien.

<sup>135</sup> Bilag 11. Nina Høst Madsen sp.24

<sup>136</sup> Bilag 11. Nina Høst Madsen sp.24

<sup>137</sup> Bilag 10 Lars Pehrson sp.46

Dermed tvinges de potentielle kunder til at tage stilling til pengeinstituttet. Dette betyder, at Merkur ikke ønsker kunder, hvis holdning ikke stemmer overens med dem selv, hvilket også kommer frem under vores interview med Lars Pehrson.

*”Så sikrer vi så, at kunden faktisk efterspørger det, vi kan levere... Men vi ville nok på et tidspunkt gå skævt af hinanden, hvilket ville give os en masse problemer”<sup>138</sup>*

Det er vores opfattelse, at Merkur bevidst selekterer deres kunder ud fra den betragtning, at de skal efterleve Merkur's værdigrundlag. Vi mener, at det er et problem, fordi kunder, som blot ønsker at være socialt ansvarlige på et mindre niveau, ikke er interessante. Eksempelvis kunne man godt forestille sig, at der var en større gruppe af borgere i samfundet, som gerne ville være socialt ansvarlige, men som ikke ønsker at et pengeinstitut skal bestemme, hvorvidt deres nye bil er miljørigtig eller ej.

Når kunden kommer ind, er der en skranke og et åbent kontormiljø, hvor privatrådgiverne sidder, længere inde i andelskassens lokaler sidder erhvervsrådgiverne.

I de tilstødende lokaler sidder den administrative del af Merkur med egne kontorer. Der hænger kunst på væggene og kontormøblerne er alle lavet af naturmaterialer. Der er en masse brochurer og blade i pengeinstituttet fra eksempelvis økologiske landmænd, krystalhealere, NGO'er og økologiske frisører. Det er Merkurs små erhvervs kunder, der har fået lov til at lægge deres brochurer, for derved at få eksponering. Kunder fra fjern- såvel som lokalmiljøet er repræsenteret ved disse brochurer. Grunden til dette er at Merkur ønsker at hjælpe små nystartede erhvervsdrivende, som Nina Høst Madsen udtaler i den forbindelse:

*”Så har vi de nye små kunder, som har behov for støtte mens de er små og nye”<sup>139</sup>*

Merkur har i adskillige tilfælde støttet små erhvervsdrivende, gennem indirekte støtte. Eksempelvis støttede de et lille uafhængigt filmblad, Mifune, gennem indrykning af annoncer, derved fik Merkur også selv eksponering.

Formålet med at have annoncører af alternativ art kan have en positiv effekt på Merkur-brandet.

Når andelskassen kommunikerer social ansvarlighed i en så stor grad, er det iøjnefaldende at der ikke er gjort så meget ud af indeklimaet, som vi så det hos pengeinstituttet Fælleskassen. Souschef

<sup>138</sup> Bilag 10 Lars Pehrson, sp.47

<sup>139</sup> Bilag 11. Nina Høst Madsen sp.12



Ole Jørgensen fra Fælleskassen udtaler sig på spørgsmålet omkring, hvordan en virksomhed skal implementere social ansvarlighed:

*”... og forsynet vores kontorlandskab med rislende vand og grønne planter, for at gøre kontormiljøet så indbydende så muligt”<sup>140</sup>*

Dette grønne kontormiljø var med til at støtte op omkring Fælleskassens image, der fremstår som værende en andelskasse, byggende på sociale og grønne værdier.<sup>141</sup>

Billederne i Merkurs regnskaber og øvrige kundematerialer signalerer alle bæredygtighed og samfundsansvar, illustreret ved blandt andet grønne planter, bondegårde, sunde dyr mv. Alle med det for øje, at skabe et stiliseret billede af det samfund, Merkur tilstræber og ønsker at støtte.<sup>142</sup>

Merkurs kantine har navnet ”Cafe Merkur”, som indikerer at det skal være et hyggeligt sted, hvor folk mødes og hyggesnakker. Kantinens mad er økologisk og kommer fra virksomheden Aarstiderne. De ansattes påklædning er meget afslappet og fri, hvilket manifesteres klart af direktørens påklædning, som blandt andet er en åben skjorte, Eccosko og slidte fløjlsbukser. I modsætning til Danske Bank, hvor påklædningen var kendetegnet ved jakkesæt og slips, hvilket ofte forbindes med den gængse påklædning blandt ansatte i den finansielle sektor. Henrik Weiss udtaler:

*”Her ville folk nærmest se underligt på en, hvis man kom med slips på”<sup>143</sup>*

### ***Intern integration***

*Magt- og statusforskelle* kan tolkes ud fra de adskilte kontorer imellem ledelsen, privat- og erhvervsrådgiverne. Ledelsen ikke sidder bag lukkede døre, men fremstår som meget let tilgængelige for alle i organisationen, derved er magt- og statusforskellen i Merkur ikke mærkbar. To medarbejdere udtaler sig om emnet:

---

<sup>140</sup> Bilag 9. Ole Jørgensen sp.11

<sup>141</sup> Fælleskassens beretning og regnskab 2003 s. 4

<sup>142</sup> Bilag 16

<sup>143</sup> Bilag 13. Henrik Weiss sp. 21

” Vi har en temmelig flad struktur. Hvis jeg sammenligner med Handelsbanken, hvor jeg var i 8 år, der så jeg aldrig direktøren, i modsætning til her, der ser jeg ham dagligt, og det er ikke noget problem at ringe til ham privat eller hvornår det nu måtte være... ”<sup>144</sup>

” Man går jo ikke hen og klapper formanden på ryggen, når man har været ansat i seks måneder. Men det kunne man sådan set godt gøre, folk gør det ikke, fordi man har en ballast fra tidligere arbejdspladser, hvor der er en distance... ”<sup>145</sup>

Gruppegrænser og kriterier for optagelse og udelukkelse. Eftersom organisationens ansatte har en interesse i det bæredygtige, alternative og økologiske.

”fordi det er noget med, at ens arbejde og ens fritid flyder meget sammen i forhold til de fleste. Man køber selv økologiske varer så vidt det er muligt,... Det er mere en livsstil i virkeligheden... ”<sup>146</sup>

Høj løn og statusjob anses blandt de ansatte ikke som et kriterium for deres arbejde. De ser ”det at gøre en forskel” som det vigtigste kriterium for deres arbejde.

”Vi vil gerne drive bankvirksomhed ud fra nogle etiske holdninger, og så vil vi gerne være med til at præge udviklingen i en bestemt retning... ”<sup>147</sup>

Det samfundsmæssige engagement appellerer til én type menneske, hvis værdisæt stemmer overens med Merkurs, og personer, hvor penge og status appellerer, udelukkes<sup>148</sup> fra at søge ansættelse i Merkur.

” Nej, jeg syntes bestemt, at der er en rød tråd imellem medarbejderne og vores holdninger. Jeg ville ikke kunne holde til at arbejde et sted, hvor jeg ikke var enig med stedets holdninger... ”<sup>149</sup>

### **Ekstern tilpasning**

---

<sup>144</sup> Bilag 13. Henrik Weiss sp. 8

<sup>145</sup> Bilag 12. Claus Skytt sp. 11

<sup>146</sup> Bilag 13. Henrik Weiss sp.3

<sup>147</sup> Bilag 12. Claus Skytt sp.18

<sup>148</sup> Udelukkelse skal ses i Majkens Schultz begrebsapparat, hvor udelukkelsen ikke er en fysisk udelukkelse, men at personer selv fravælger at søge ansættelse, da virksomhedens værdigrundlag ikke passer deres værdisæt.

<sup>149</sup> Bilag 13. Henrik Weiss sp.12

*Mission og strategi* tolkes ud fra virksomhedens brug af en fælles forståelse og ønsket om at gøre en forskel i samfundet. Merkur har bevidst valgt at placere sig på 1. sal.

*Midler og mål* tolkes ud fra deres beliggenhed, der er midlet til at segmentere kunderne og være anderledes.

### 9.2.2 Sprog

Virksomhedens navn er ”Merkur, den Almennyttige Andelskasse”. Navnet Merkur stammer fra den romerske mytologi og er guden for kommunikation, hurtighed og handel. Merkur var gudernes budbringer, og han førte de døde til underverdenen ved at føre dem over de dødes hav. Som handelsgud tog han sig af tyve, købmænd og rejsende.<sup>150</sup> At kommunikere andelskasse giver et meget bestemt budskab om, at man som kunde er med i et fællesskab og dermed har medbestemmelse. Andelstankegangen signalerer demokrati, indflydelse og medbestemmelse, hvilket appellerer til en bestemt type politisk forbrug.<sup>151</sup> Dermed signalerer Merkur at alle er ligestillede.

Henrik Weiss, privatrådgiver i Merkur, udtrykker andelstankegangen på følgende måde:

*”Aktionærerne er dem som holder til ude i Hellerup, og andelskassetankegangen henvender sig mere til den almindelige borger, den brede del af befolkningen...”*<sup>152</sup>

Merkur’s tagline *”Dine penge skal give mere end rente”*<sup>153</sup> signalerer, at de ikke kun er interesserede i penge, men nærmere ser dem som midlet til målet<sup>154</sup>. Taglinens ordlyd er ens igennem hele kommunikationsstrategien, der kan den ændres til f.eks.: *”Dine penge skal give mere kultur”*, eller: *”Dine penge skal give rent grundvand”*<sup>155</sup>. Nina H. Madsen forklarer at taglinen skal tilkendegive overfor forbrugeren, at selvom Merkur er et alternativt pengeinstitut, får kunderne stadig rente<sup>156</sup>, samtidig med at man støtter bæredygtige projekter.

I de interviews, vi har haft med Merkur’s ledelse og medarbejdere, har retorikken båret præg af, at de ser og gør tingene på den ”rigtige måde.” Især i deres syn på hvordan fødevarer skal produceres,

---

<sup>150</sup> www.wikipedia.org

<sup>151</sup> Bilag 9. Ole Jørgensen sp.14

<sup>152</sup> Bilag 13. Henrik Weiss sp.2

<sup>153</sup> www.merkurbank.dk

<sup>154</sup> Bilag 10. Lars Pehrson sp.4

<sup>155</sup> Bilag 11. Nina Høst Madsen sp.22

<sup>156</sup> Nina H. Madsen nævner at offentligheden antager at alternative pengeinstitutter er ren tilsætning for kunden.

tager pengeinstituttet en udpræget økologisk holdning, hvilket primært skyldes at Merkur startede med fokus på den økologiske landmand. Som følge af dette har Merkur opbygget store kompetencer indenfor økologisk landbrug og økologi generelt. Det skal tilføjes, at det er blevet betydeligt lettere for økologiske landmænd at optage lån i andre pengeinstitutter. Merkur har som konsekvens af dette bevæget sig ind på andre områder, såsom støtte til kulturelle projekter, da andelskassen ønsker at være der.

*” ...vi hjalp mange af de økologiske landmænd i starten, men den opgave ligger der jo sådan set ikke mere, da det er blevet en etableret og accepteret del af landbruget, så nu kan de låne i alle de andre banker. Så vi skal være dér, hvor de andre rynker lidt på næsen, vi synes det er vigtigt at få sådanne alternativer ind, så vi skal hele tiden være dér, hvor vi er i stand til at skubbe tingene i en ny retning ”<sup>157</sup>*

Merkur har meget skarpe holdninger internt til bl.a. Gen Modificerede Fødevarer (GMO) og globalisering, holdninger imod udbredelsen af disse tendenser. Det gav bl.a. grundlag for en til tider hed diskussion ved Merkurs generalforsamling.<sup>158</sup>

Merkurs tilgang står i modsætning til Morten Kamp Jørgensen fra Danske Banks syn, der handlede om at banken ikke ønskede at fremstå som ”Kloge Åge”, dermed overlader Danske Bank det til smagsdommerne.

*” ... Vi vil bare aldrig fremstå som Kløge Åge, der lige pludselig er blevet ekspert på innovation og kreativitet. Men vi vil måske være med til at støtte op omkring nogle eksperter, der kan indgå i nogle tænketanke mm... ”<sup>159</sup>*

Merkur agerer derimod som smagsdommer, hvilket kan fremstå som bedrevidende, og dermed som ”Kloge Åge”.

### ***Intern integration***

*Ideologi og religion* kan tolkes ud fra virksomhedens meget klare holdninger til temaer omkring eksempelvis GMO, fødevarer og globalisering. Grundlæggerne af Merkur har baseret en stor del af

---

<sup>157</sup> Bilag 13. Claus Skytt sp.16

<sup>158</sup> Bilag 17.

<sup>159</sup> Bilag 7. Morten Kamp Jørgensen sp.34

virksomhedens grundlag på Rudolf Steiner-ideologien, hvor et af grundelementerne er det økonomiske liv, retslivet, samt ånds- og kulturlivet.

*Magt og status.* Merkur's magt- og statusforskelle fremstår som et ønske om at alle skal være lige i organisationen og i samfundet.

### 9.2.3 Historier

I Merkur's historier bærer andelskassen præg af at være katalysator. Et eksempel kunne være at de har lånt penge til et bofællesskab, så disse kunne installere alternative energiformer. Andre historier går på, at andelskassen gennem sin ekspertise rådgiver en kunde med at vælge byggematerialer til brug i sit økologiske byggeri.<sup>160</sup> Merkur fremstår i de to ovenstående historier som *Merkur som kredityder til alternative projekter* og *Merkur som rådgiver*.

Internt har andelskassen en historie, der signalerer rummelighed og plads til alle, vi mener at følgende historie er beskrivende for andelskassens kultur:

*”Da vi boede ovre på Jacob Dannefærds vej, boede vi i en baggård på 4 sal i to toværelses lejligheder, der var sat sammen, der sad ca. en 6-8 stykker. I starten sad de kun i en lejlighed, der var så en, som var ansat, Lise. Lise, hun har en lille landsted, hvor hun har en masse dyr, når de så var syge, tog hun dem med på arbejde, en ged eller et eller andet. I en lang periode gik der en and rundt på fjerde sal til højre, anden var der også til bestyrelsesmøderne osv. indtil den dag, hvor den hoppede op på nogle papirer og sked på dem...”<sup>161</sup>*

Et andet gennemgående tema er medarbejdernes tidligere beskæftigelse og uddannelse. Hovedparten af ledelsen, og enkelte medarbejdere har ikke en traditionel finansiel baggrund. Direktøren er eksempelvis uddannet obospiller fra musikkonservatoriet, endvidere er der også arkitekter ansat. Medarbejdernes utraditionelle baggrund er med til at støtte op omkring, at det er den bæredygtige tankegang, og forskelligheden, der er i højsædet for pengeinstituttet. Nina Høst Madsen forklarer:

---

<sup>160</sup> Bilag 11. Nina. H. Madsen sp.10

<sup>161</sup> Bilag 12. Claus Skytt sp.21

”Det er enormt godt at have en landbrugsuddannet bankrådgiver, der rent faktisk ved noget om økologisk landbrug, når en økologisk landmand kommer at for at låne penge, vil bankrådgiveren lettere kunne sætte sig ind i landmandens situation”<sup>162</sup>

Dette bevirker at pengeinstituttet er i stand til at se muligheder, hvor andre banker ikke kan, og dermed yde lån til nyskabende og alternative projekter. Projekter, andre banker vil se som risikable. Bankerne ser dem som risikofyldte, pga. manglende ekspertise på eksempelvis alternative produktionsformer, en ekspertise, Merkur har ifølge dem selv.<sup>163</sup>

En væsentlig del af Merkur’s historier er bygget op omkring Rudolf Steiner-ideologien og dens historik. Rudolf Steiner-principperne ligger implicit i andelskassens grundlæggende menneskesyn, og dermed bærer historierne præg af dette. Merkur støtter derfor aktivt Rudolf Steiner-skoler i Danmark. Andelskassen kommunikerer dog ikke sin tilknytning til Rudolf Steiner, men synes derimod at nedtone det. Dette kan skyldes, at Rudolf Steiner-ideologien kan virke negativ på offentligheden, da grundlaget for den er religiøst.

### ***Intern integration***

*Ideologi og religion.* Merkurs grundlæggende menneskesyn er baseret på Rudolf Steiners ideologi. Den røde tråd i alle Merkurs historier er at handle samfundsmæssigt forsvarligt og ligeværdigt.

### ***Ekstern tilpasning***

*Mission og strategi.* En stor del af Merkurs historier er bygget op omkring virksomhedens ønske om at hjælpe alternative projekter, der har et bæredygtigt sigte.

## **9.2.4 Teknologi**

Merkur fik et nyt pc-styresystem for et par år siden, hvilket har betydet at pengeinstituttet tilstræber at blive mere papirløs. Endvidere er der en bestræbelse på at kunderne via E-bank skal have mulighed for at styre deres konti, fordi Merkur er en pengeløs andelskasse. Med dette menes at alle Merkurs afdelinger ikke ligger inde med kontanter, hvilket tvinger kunderne til at hæve penge på anden vis.

---

<sup>162</sup>Bilag 11. Nina H. Madsen sp.10

<sup>163</sup>Bilag 10. Lars Pehrson sp.58

De ansattes viden spiller en stor rolle, når projekter tildeles. Dette kan eksempelvis være en vurdering af en økologisk landmands lån til opførelse af et biogasanlæg. Derfor vil der ofte være en inddeling af, hvem der får hvilke projekter, ifølge Nina H. Madsen. Dette medfører at nogle har større viden på visse områder af andelskassens kompetencer. Det har ikke været muligt at belyse om der er opstået hierarki i organisationen på grund af denne specialisering, men det kan tænkes at nogle projekter er mere spændende end andre, hvilket kan føre til kamp om prestigeprojekter.

### ***Ekstern tilpasning***

*Midler.* Tolkes ud fra organisationens brug af pc-systemer for at imødekomme kundernes behov for at kunne håndtere deres konti. Dette frigør ressourcer i form af mere tid til bankens ansatte, så de kan rådgive erhvervskunder.

### **9.2.5 Synlige traditioner**

Som tidligere nævnt er Merkurs grundlæggende principper bygget op omkring Rudolf Steiners ideologien, men de ønsker ikke at synliggøre dette bevidst overfor offentligheden.

Merkur har en virksomhedspolitik, der bevidst ikke indeholder salgskvoter for medarbejderne. Merkur begrundet det med at de ikke ønsker at fremme et pres på medarbejderne, således at de sælger produkter, der ikke er i overensstemmelse med virksomhedens forretningsprincipper. Dette har en stor indflydelse på virksomhedens kultur, eftersom en mindre konkurrencepræget kultur fremmes.<sup>164</sup> Hensigten er at skabe en stærk kultur omkring det "at tænke på sine medmennesker" og ikke handle for egen vindings skyld. Det skaber en fælles følelse om at være sammen om en større sag.

Fællesskabsfølelsen bestyrkes af måden, hvorpå de afholder julefrokost, hvor alle er med til at tilberede middagen.

Gennemsigtighed er også et vigtigt element for Merkur, fordi de ønsker at fremstå troværdigt overfor de interne medlemmer og eksterne interessenter. Det er deres ønske at vise, at de intet har at skjule, og derved fremme deres socialt ansvarlige profil.

*"... Det er det der med at være så gennemsigtig som muligt. Det er en god kvalitet, som vi også efterlever"*<sup>165</sup>

---

<sup>164</sup>Bilag 10. Lars Pehrson sp.8

<sup>165</sup> Bilag 13. Henrik Weiss sp.25

Andelskassen har også en årlig weekendtur, hvor de ansatte udveksler kompetencer og ledelsens synspunkter fremlægges for medarbejderne. Dette er med til at knytte medarbejderne mellem de forskellige afdelinger tættere sammen. Dette ophold er obligatorisk for medarbejderne ifølge deres ansættelseskontrakt.

**Ekstern tilpasning**

*Mål.* At være socialt ansvarlig med et bæredygtigt perspektiv, dette vil sige at man er konkurrencedygtig uden at skade samfundet. Dette bliver støttet op af organisationens *midler*, som kan tolkes ud fra organisationens ønske om at være mindre konkurrencepræget, samt at konkurrenceevnen øges gennem viden.

**9.3 Merkur’s funktionsmatrice**

På baggrund af ovenstående analyse har vi udarbejdet nedenstående matrix. Matricen illustrerer de elementer, der er bestemmende for Merkurs eksterne tilpasning og interne integration. Den skal ses som opsummerende og tolkende på ovenstående.

<i>Kulturfunktioner</i> <i>Artefakter</i>	<i>Magt og status</i>	<i>Ideologi og religion</i>	<i>Mission og strategi</i>	<i>Gruppegrænser og kriterier for optagelse og udelukkelse</i>	<i>Midler</i>	<i>Mål</i>
<i>Fysiske Udtryk</i>	Adskilte kontorer	Billeder af dyrevelfærd	Kontor på 1. sal	Afslappet tøjstil	Beliggenhed	Være anderledes og segmentere kunderne
<i>Sprog</i>	Vi er alle lige	Klare holdninger til samfundet.  Rudolf Steiner	Ønsket om at skabe et bedre samfund	Dine holdninger skal være i overensstemmelse med vores  Det at gøre en forskel Personligt engagement	Dine penge skal give mere end rente	Penge er kun midlet til målet
<i>Historier</i>	Rummelighed og plads til alle	Rudolf Steiner	Hjælp til det alternative	Et fællesskab der forstår hvad der tales om	Andelstankegangen	En økologisk, social og kulturel alternativ fremtid  Gennemsigtighed
<i>Teknologi</i>			Pengeløs andelskasse		E-banking	Brug af pc-systemer for at frigøre ressourcer
<i>Synlige traditioner</i>				Mangfoldig personalebaggrund  Årligt weekendophold	Øget konkurrenceevne baseret på viden	Udøve social ansvarlighed gennem velovervejede beslutninger  Fælles holdninger



## 9.4 Værdier

Merkurs stiftere er inspireret af et samfundssyn, som blev introduceret af Rudolf Steiner efter 1. verdenskrig. Rudolf Steiner (1861-1925) så samfundet som en funktion af tre hovedområder:<sup>166</sup>

- Retslivet: Her reguleres borgernes indbyrdes forhold: Lovgivning, retsvæsen, politi, offentlig forvaltning m.m.
- Det økonomiske liv: Her tilfredsstilles borgernes materielle behov: Produktion, handel og forbrug.
- Ånds- og kulturlivet: Her udvikles evner og erkendelser: Undervisning, religion, kultur, forskning osv.

Direktøren for Merkur, Lars Pehrson, udtaler at disse tre områder passer sammen med den franske revolutions idealer, ”Frihed, lighed og broderskab”.<sup>167</sup> Den antroposofiske<sup>168</sup> tankegang stammer ligeledes fra Rudolf Steiner, og den har også været en stærk inspirationskilde til Merkurs værdigrundlag. Måden, hvorpå dette influerer på Merkurs’ værdier og forretningsgrundlag, kommer til udtryk i bladet JAK:

*”... Man må forstå handelspartnerens behov for at kunne gøre en handel, der er god for begge parter - og som sikrer, at partneren er i live også næste gang, der skal handles. Fair trade, samarbejds-økonomi eller aftale-økonomi kunne det også kaldes. Det bestrides med andre ord, at konkurrence er den optimale måde at regulere økonomien på - tværtimod bør de rigtige priser fremkomme i et samarbejde og som aftaler mellem repræsentanter for forbrugerne, de handlende og producenterne.”<sup>169</sup>*

Ud fra ovenstående citat er det tydeligt, at Merkurs politiske ståsted befinder sig på den yderste venstrefløj. Det fremgår implicit, at Merkur er af den holdning at priserne skal fastfryses, hvilket bevæger sig over i planøkonomisk tankegang.

Merkurs værdier er ikke nedskrevet som egentlige værdier. Vi har dog udledt fire implicite værdier, der alle har deres grundstamme i Rudolf Steiner-filosofien:<sup>170</sup>

<sup>166</sup> <http://www.waldorfanswers.com/RudolfSteiner.htm>

<sup>167</sup> [http://www.jak.dk/forening/a1-00\\_Merkur.htm](http://www.jak.dk/forening/a1-00_Merkur.htm)

<sup>168</sup> Antroposofien hævder at mennesket kan opnå viden om det overnaturlige gennem trinvis personlig udvikling. Centralt i tankegangen er ideen om sjælevandring og karmalov.

<sup>169</sup> Artikel af Lars Pehrson, JAK. [http://www.jak.dk/forening/a1-00\\_Merkur.htm](http://www.jak.dk/forening/a1-00_Merkur.htm)

<sup>170</sup> Værdierne er udledt fra henholdsvis hjemmeside og årsregnskaber for Merkur.

- At hjælpe det enkelte menneske til at udvikle sig.
- Alle mennesker skal behandles lige.
- At produktionen afspejler samfundets og den enkeltes reelle behov, med speciel hensyntagen til mennesker, kultur og miljø.
- Bæredygtig samfundsudvikling.

De tre første værdier ligger alle under den fjerde værdi, som fungerer som et overordnet fundament, Merkur baserer sin virksomhed på.

De ovenstående fire værdier er, hvad Merkur kommunikerer, om end ubevidst, så fremgår de, når man ser på deres hjemmeside samt årsregnskaberne som helhed. Under interviewet med Nina Høst Madsen<sup>171</sup> nævnte hun følgende tre værdier for Merkur:

- Gennemsigtighed
- Menneskelig ligeværd
- Alternative løsninger

En elaborering på sidstnævnte værdi er nødvendig, da denne var vanskelig for hende at forklare. Hun forklarede at Merkur var et alternativ til det ”normale”. Merkur ser sig selv som entreprenør på det finansielle marked, samt at pengeinstituttet er et redskab for folk, der ser anderledes på tingene. Dermed mener hun at kunder ser Merkur som et alternativt pengeinstitut, der handler som en borger i samfundet, en Corporate Citizen.

*”... Jeg mener også at virksomhederne er en slags borgere i samfundet, altså en slags Corporate Citizen... at virksomhederne skal optræde på en måde, altså inden for nogle rammer, hvor de har et ansvar for det øvrige samfund.”<sup>172</sup>*

”At se anderledes på tingene” er meget brugt i Nina Høst Madsens og Lars Pehrsons retorik. Det fremgår tydeligt af interviewene, at Merkur i virkeligheden føler sig som partner og ligeværdig med deres kunder, og at det er dem i fællesskab mod de store koncerner.

---

<sup>171</sup>Bilag 11. Nina Høst Madsen sp.4

<sup>172</sup>Bilag 10. Lars Pehrson sp.1

”... De små virksomheder kan et langt stykke hen ad vejen begrunde deres tilstedeværelse. Det kan de store ikke. Vi kan f.eks. ikke finde 500 millioner til at forbedre folkeskolerne, men det er ok at Danske Bank tjener 11 milliarder om året.”<sup>173</sup>

Medarbejder Claus Skytt udtaler ligeledes:

”Hele tiden at være med til at finansiere de projekter, der bliver skabt på kanten af det etablerede, være med til at skubbe de projekter i gang”<sup>174</sup>

På baggrund af ovenstående er vi kommet frem til et sæt værdier, som er beskrivende for Merkur, de indeholder alle elementer af de ovenstående delvist skrevne og uskrevne værdier, som organisationen selv er kommet frem med:

- **Innovativ på det alternative**
- **Gennemsigtighed**
- **Penge er kun midlet til målet**
- **Menneskelig ligeværd**

Se Core Identity-afsnittet for forklaring af de fire værdier. Vi har valgt at bruge disse fire værdier til den videre analyse af virksomhedens kultur og identitet.

### **9.5 Grundlæggende antagelser**

Vi vil her kortlægge det kulturelle paradigme ved at argumentere for de forskellige grundlæggende antagelser, vi har tolket os frem til gennem kortlægningen af artefakter og værdier (Schultz 2002:34). Vi har fundet frem til følgende grundlæggende antagelser:

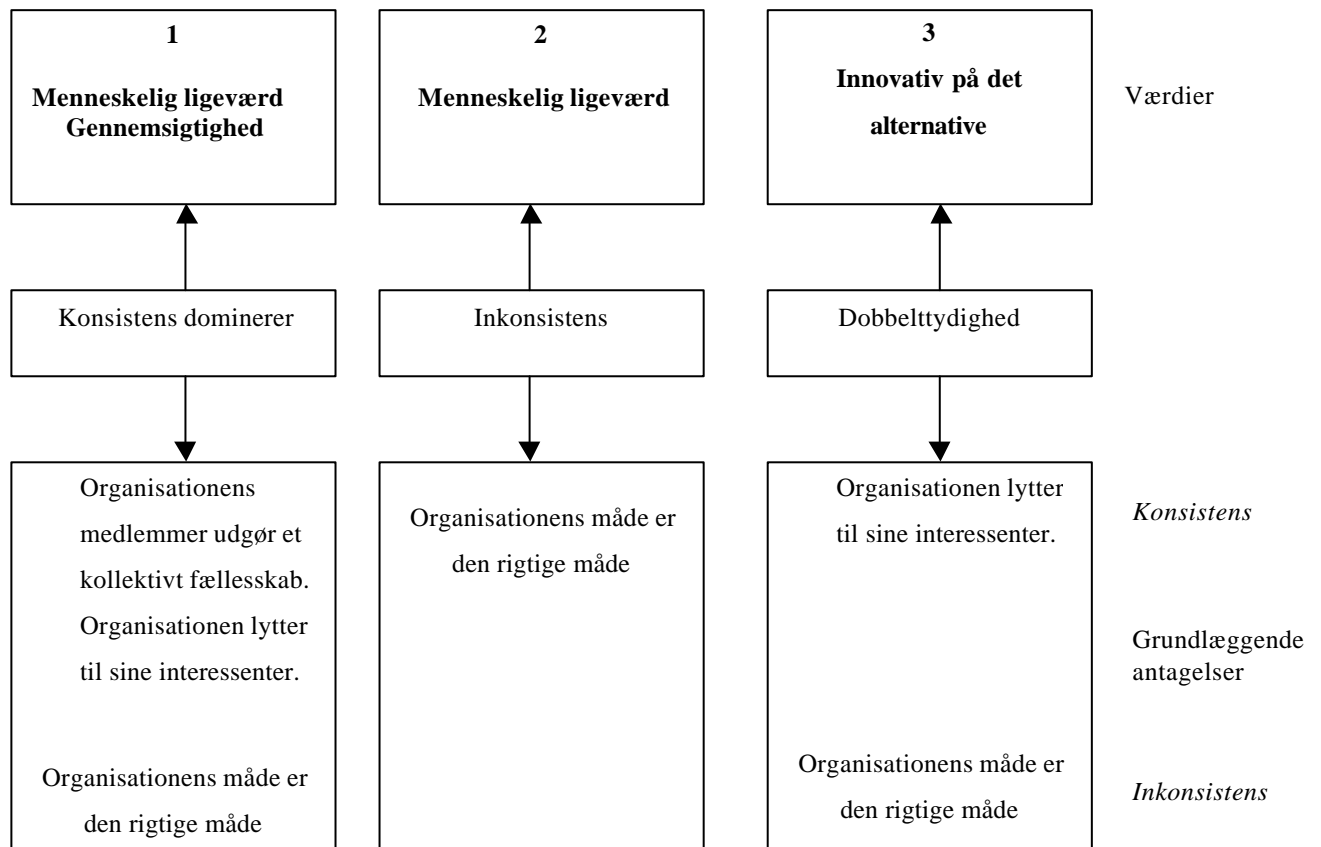
- **Organisationen lytter til sine interesser.**
- **Organisationens medlemmer udgør et kollektivt fællesskab.**
- **Organisationens måde er den rigtige måde.**

De grundlæggende antagelser er beskrivende for, hvad kulturens medlemmer rent faktisk gør. Endvidere er de grundlæggende antagelser ikke knyttet til kulturens enkelte funktioner som

---

<sup>173</sup> Bilag 10. Lars Pehrson sp.28

artefakter og værdier. For at organisationens kultur skal være en integreret kultur, skal Merkur søge at eliminere inkonsistensen mellem værdier og grundlæggende antagelser. Nedenstående figur konceptualiserer relationerne imellem Merkurs værdier og grundlæggende antagelser.



Majken Schultz (2002) fig.3.3

**Søjle 1**

Værdien ”menneskelig ligeværd” stemmer overens med den grundlæggende antagelse at ”organisationens medlemmer udgør et kollektivt fællesskab”, hvor alle bliver behandlet ens. Der skabes derimod inkonsistens, eftersom organisationens medlemmer mener, at de gør det eneste rigtige i forhold til andre organisationer. Denne antagelse stemmer ikke overens med værdien omkring ”menneskelig ligeværd”, eksempelvis selektere Merkur sine kunder ved at tvinge dem til at tænke en ekstra krølle, med andre ord folk, der ikke har tilnærmelsesvis samme holdninger som Merkur, passer ikke ind.<sup>175</sup> Værdien ”gennemsigtighed” stemmer overens med den antagelse, at

<sup>174</sup> Bilag 12. Claus Skytt sp.16

<sup>175</sup> Bilag 13. Henrik Weiss sp.23

organisationen lytter til sine interessenter, fordi Merkur inddrager dem i løsningsforslag til projekter. Derved opnås der gennemsigtighed ved at Merkur ser sine kunder som samarbejdspartnere, man deler sin viden med.

### Søjle 2

Den grundlæggende antagelse ”organisationens måde er den rigtige måde” ekspliciteres ved, at Merkur har meget klare holdninger til, hvad der rigtigt og forkert, på områder som eksempelvis GMO. Disse holdninger kan forekomme meget intolerante, fordi Merkur ikke argumenterer for sine holdninger. Forstået på den måde at Merkur er overbevist om, at deres holdninger er de rigtige. Derfor kan Merkur ofte komme til at forekomme intolerant i offentligheden.

Det harmonerer ikke med værdien om ”alle mennesker er ligeværdige”, da Merkur er af den overbevisning at deres kritiske syn på GMO er den rigtige. Holdningerne støttes op af lange og følelsesladede monologer og debatindlæg i diverse blade. Der argumenteres ud fra, at GMO er opfundet af de ”store” koncerner, der kun er interesseret i profit uanset måden, hvorpå profitten opnås.<sup>176</sup> Dette tyder på, at Merkur ikke er åben overfor de virksomheders og kunders holdninger, der ikke stemmer overens med Merkurs værdier og forretningsprincipper.

Det er værd at bemærke, at en stor del af organisationens retorik ubevidst er bundet op omkring David og Goliat-metaforen, hvor det er Merkur, der er David.

*”... de små virksomheder kan et langt stykke hen ad vejen begrunde deres tilstedeværelse, det kan de store ikke...”<sup>177</sup>*

### Søjle 3

Værdien ”innovativ på det alternative” understøtter antagelsen, at ”organisationen lytter til sine interessenter”, da mange interessenter er kunder med alternative projekter. Synergier skabes, fordi Merkur får tilgang til nye alternative projekter, og derved tilegner Merkur sig ny viden, samtidig med at kunden kan nyde godt af andelskassens ekspertise.

Inkonsistens opstår derimod mellem antagelsen ”organisationens måde er den rigtige måde”, og værdien ”innovativ på det alternative”. Dette begrundes vi med, at Merkur ikke ser GMO som et alternativ til en bæredygtig produktionsform, og dermed ikke stemmer overens med deres ”rigtige måde at gøre tingene på”.

---

<sup>176</sup>Bilag 17.

## 9.6 Sammenfatning

Vi kan konkludere, at Merkur har en integreret kultur, hvilket ifølge Majken Schultz' kultursyn betyder en stærk kultur. Årsagen til at Merkur har en stærk og integreret kultur, skal findes i Andelskassen hovedformål "Bæredygtig samfundsudvikling", til grund for dette ligger andelskassens tilknytning til Rudolf Steiner. De bæredygtige principper er vigtigere for andelskassen end indtjening. Endvidere tiltrækker disse principper også bestemte typer af medarbejdere, hvor det socialt ansvarlige element også ligger i højsædet. Det at arbejde aktivt for et bæredygtigt samfund er en del af deres livsfilosofi.

Problemet ved denne stærke kultur er dog at den let kan gå hen og blive "os mod de andre". Merkur indtager en "take it or leave it"-holdning. Dette betyder at andelskassen gerne selv vælger sine kunder, samtidig med at den kræver at kunderne tager stilling til det bæredygtige samfund. Hvis kunderne ikke gør det, bør de ikke være kunder i Merkur. Det skaber en stor indsnævring i andelskassens kundepotentiale. Når kunde og virksomhed er enige i samme sag, bliver dette en integrationsskabende faktor, der stadfæster andelskassens stærke kultur. Omvendt kan det også betyde, at udefra kommende fornyelse ikke bliver opdaget, og dermed skabe indsnævring i potentielt nye ideer, som Merkur kunne drage nytte af.

## 9.7 Identitetsanalyse

Som tidligere beskrevet, siger M. Schultz og M. J. Hatch, at identiteten er afhængig og påvirket af virksomhedens kultur.<sup>178</sup> Vi vil med baggrund i ovenstående kulturanalyse anvende elementer til belysning af Merkurs identitet, med udgangspunkt i D. Aaker's Brand Identity System.

Aaker's brand leadership-model bygger som tidligere nævnt på det strategiske og visionære frem for det taktiske og reaktionære (Aaker 2000:40). Kommunikationen er i centrum, dvs. at forbrugeren skal kunne forstå og være modtagelig for brandets identitet. Derfor er det strategisk vigtigt at få implementeret en forretningsstrategi, som fanger og udtrykker virksomhedens værdier, image, kultur og identitet overfor den enkelte forbruger og virksomhedens interessenter. Organisationen må aldrig udtrykke forventninger overfor den enkelte forbruger, som den ikke kan opfylde. Ifølge Aaker er målet med brandet, at den får en stærk placering i forbrugeren bevidsthed, samt loyalitet mellem brandet og forbrugeren (Aaker 2000:7). Dette opnås ved at bygge stærke Brand Equities.

---

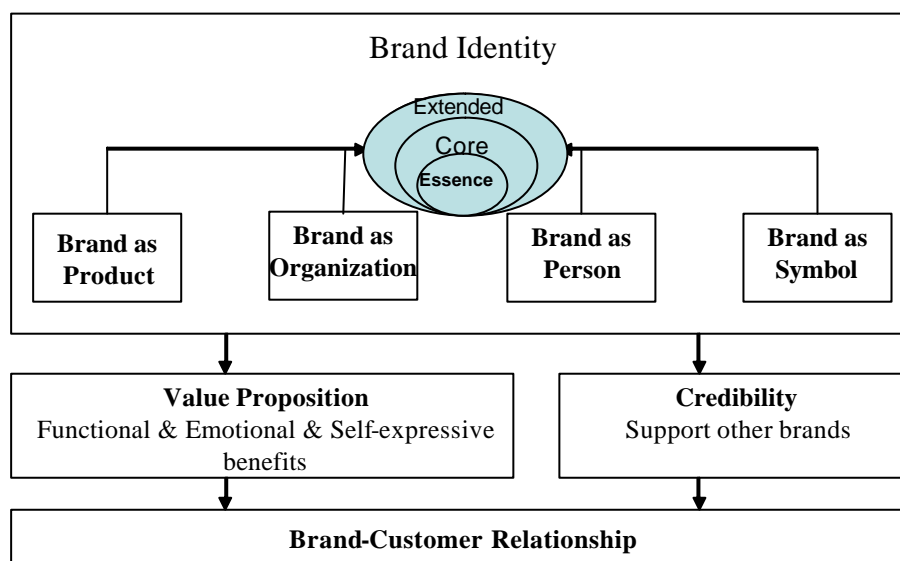
<sup>177</sup> Bilag 10. Lars Pehrson sp.28

<sup>178</sup> Se kap. 6

D. Aaker's (2000) Brand Identity System er blevet valgt, fordi dens fremgangsmåde er let at operationalisere. I modsætning til mange andre brandteoretikere er det lykket ham at lave en model, der muliggør en systematisk fremgangsmåde til at blotlægge brandets essens. Vi vil, når identiteten er blevet afkodet, være i stand til at lave en strategi, der passer bedst muligt på virksomhedens brand.

Brandets identitetsstruktur inkluderer "Core Identity", "Extended Identity" samt "Brand Essence" (Aaker 2000:41). Alle disse dimensioner i brandet skal kunne reflektere den valgte strategi samt organisationen. Derudover skabe associationer, der differentierer brandet i forhold til den enkelte forbruger.

## Brand Identity System



Kilde: D. Aaker (2000) Fig. 2.2

### 9.7.1 Core Identity

Brandets "Core Identity" (Aaker 2000:45) skal så vidt muligt holdes konstant. Særligt når brandet bevæger sig mellem forskellige nye markeder og produkter. Hvis forbrugeren accepterer brandets konstante bevægelse, er slaget vundet. Brandets "Core Identity" er forholdsvis lettere at kommunikere, både ind- og udadtil, i forholdet mellem forbrugeren og organisationen. Derimod er det vanskeligere med brandets Extended Identity.

Vi har fundet frem til følgende fire Core Identity-elementer på baggrund af vores ovenstående kulturanalyse:

- **Innovativ på det alternative**

Andelskassen skal være på forkant ved at støtte innovative og alternative produkter og projekter med et bæredygtigt, økologisk og kulturelt sigte.

- **Gennemsigtighed**

Andelskassen vil være 100 % gennemsigtig overfor sine Stakeholdere og interessentrelationer.

- **Penge er kun midlet til målet**

Målet er gennem saglig bankvirksomhed at fremme et samfund, baseret på bæredygtig produktion.

- **Menneskelig ligeværd**

Respekt for borgeren som individ ved at behandle alle kunder lige ud fra deres hensigter, og fremme en ikke-konkurrencepræget kultur internt i virksomheden.

### 9.7.2 Extended Identity

Brandets Extended Identity inkluderer alle de elementer, som ikke ligger i brandets Core Identity. Eksempelvis når det kommer til en beskrivelse af brandets personlighed, og specificerer hvad brandet ikke indeholder. Disse elementers tilstedeværelse er oftest ikke mulige at beskrive i brandets Core Identity. Eksempelvis hvad der ligger i brandets symbolske forståelse. Dermed menes den livsstil som ledende medarbejdere signalerer bevist eller ubevist. Brandets personlighed kan være bygget op omkring humor, provokerende m.m. (Aaker 2000:43).

Brandets identitet skal hjælpe med at skabe en relation mellem brandet og forbrugeren. Dette skal ske ved at opbygge nogle værdier omkring brandet, som den enkelte forbruger finder sig tryk ved. Dette kunne for et eksempel være funktionalistiske eller emotionelle værdier m.m.

Man kan se brandet som de fire nedenstående variable. Et brand indeholder nødvendigvis ikke alle nedenstående elementer:



- Brand som et produkt
- Brand som en organisation
- Brand som en person
- Brand som et symbol

### ***Brand som organisation***

Merkur kan betegnes som værende en *lille klub*, hvilket harmonerer med den traditionelle opfattelse af at være en andelskasse. Brandet appellerer særligt til de miljøer, hvor man er irriteret af de store pengeinstitutter, der opfører sig upersonligt og kun tænker på penge frem for på den enkeltes mening.

”... Vi holder fast ved at det er en andelskasse for derved at skabe følelsen af at man er med i et fællesskab/klub.”<sup>179</sup>

### ***Brand som person***

Som person kan man betragte Merkur som en *rolig og hyggelig person*, der går op i dyrkelsen af jorden og fremmelsen af det økologiske og alternative i samfundet. ”Personen” Merkur er retorisk skarp og føler pligt til at komme med personlige meninger, især imod de ”store koncerner”, der gør tingene på den ”normale” måde, ”personen” kan til tider fremkomme som en provokatør imod det etablerede samfund. Endvidere er ”personen” *kompetent og rådgivende på sit eget område*, dvs. på det bæredygtige, alternative og socialt ansvarlige.

### ***Brand som symbol***

Som symboler benytter pengeinstituttet sig af sit *logo* og den karakteristiske *lilla farve*<sup>180</sup>, der er gennemgående på både logo og skrift i andelskassens kommunikation. Nina Høst Madsen forklarer at den lilla farvetone kan være problematisk at styre, alt efter hvilket medie den påføres.<sup>181</sup>

Som beskrevet i kulturanalysen symboliserer Merkur-logoet ikke noget bestemt og entydigt. Derimod har vi erfaret at de ansatte og vores respondenter omtaler logoet som dobbelttydigt, da man i logoet kan frembringe et Nike-logo eller forbinde det med en skobutik i Roskilde<sup>182</sup>. Vi finder

---

<sup>179</sup>Bilag 11. Nina H. Madsen sp.19

<sup>180</sup> Se bilag 15

<sup>181</sup>Bilag 11 Nina H. Madsen sp.24

<sup>182</sup> Bilag 13. Henrik Weiss sp.27

det problematisk at logoet ingen egentlig betydning har, udover det skjulte Nike logo, hvilket symboliserer mange af de værdier, Merkur kæmper imod.

Navnet Merkur stammer som tidligere nævnt fra den romerske gud for handel, herunder tyveri og kommunikation. Disse karaktertræk finder vi problematiske, fordi navnet kan henlede til ordets oprindelige betydning, som til dels er i modstrid med andelskassens værdigrundlag.

Solsystemets inderste planet bærer også navnet Merkur, vi har erfaret at folk oftest forbinder navnet Merkur med enten guden eller planeten. Vi mener derfor at navnet på andelskassen har for mange dobbelttydige forståelser, og at ledelsen bør overveje at skifte det til fordel for et mere konsistent navn med en betydning, der støtter mere op om andelskassens essens og værdigrundlag.

### 9.7.3 Brand Essence

Det er ofte nyttigt at skabe et andet fokus igennem Brand Essence (Aaker 2000:45). Hensigten med denne proces er at fange brandets sjæl. Brandets Essence skal differentiere sig fra konkurrenterne, samtidig med at den skal holde over længere tid. Derudover skal den være med til at inspirere medarbejdere og partnere i organisationen. Den repræsenterer essensen af identiteten, en af nøglefunktionerne er at kommunikere til medlemmerne i organisationen.

Brand Essence bør være tidløs eller i det mindste være relevant for en meget lang periode, hvorimod taglinen kan have en kortere levetid. Det ses ofte, at man prøver at skabe en tagline som indeholder Brand Essence. Derfor kan man firkantet sige, at brandets tagline repræsenterer brandets position (stilling/beliggenhed) eller kommunikationsmål (Aaker 2000:47). I sidste ende er det forbrugeren, som er kommunikationsmål. Når det kommer til valg af fokus på Brand Essence, er der to vinkler. Hvad brandet er, eller hvad det gør for den enkelte forbruger. Det bygger således på stimulerende følelser eller funktionelle fordele i forhold til brandet. Merkurs Brand Essence kan betegnes som emotionelt.

På baggrund af ovenstående er vi nået frem til følgende Brand Essence:

*Revolutionær*

## 9.8 Value proposition

Brandidentitet-systemet inkluderer Value Proposition, som er skabt af brandidentitet. Value Proposition opdeles på følgende måde: Functional Benefits, Emotional Benefits, Self-expressive Benefits. De tre elementer er beskrivende for, hvad kunden får ud af at købe produktet, og dermed hvad Merkur skal fremhæve.

### 9.8.1 Functional Benefits

Er baseret på den meningsfyldte funktion eller egenskab, som forekommer udover produktet. Disse kan man også kalde for funktionelle associationer. Merkur tilbyder, ifølge dem selv, finansielle produkter til konkurrencedygtige priser.<sup>183</sup> I alle Merkurs produkter ligger der implicit, at kunden støtter sociale, samfundsmæssige og bæredygtige projekter. Fælles for disse projekter er, at de har et langsigtet perspektiv. I denne forbindelse har kunden mulighed for at vælge imellem 7 støttekonti<sup>184</sup> med hver deres socialt ansvarlige fokus. Vi har fundet frem til tre Functional Benefits hos Merkur:

- Konkurrence dygtige priser
- Støttekonti, der gør en forskel.
- Aktiv støtte til langsigtede alternative projekter.

### 9.8.2 Emotional Benefits

Det forekommer, når brandet får køberen til at føle noget særligt under købsprocessen. Det stærkeste identitets opbyggende element i Value Proposition optræder oftest i Emotional Benefits. Ved at være kunde i Merkur støtter man indirekte miljøet, kulturen og de fattige u-lande. Dette er med til at skabe en god samvittighedsfølelse, at de tager et ansvar for samfundet. Produktet er et alternativ til de ”normale” pengeinstitutters produkter. Vi har fundet frem til tre *Emotional Benefits* hos Merkur:

- Samvittighedsfølelse
- Ansvarsfølelse
- Følelsen af at være alternativ

### 9.8.3 Self-expressive Benefits

Forekommer når brandet giver forbrugeren et praktisk Self Image, som han kan identificere sig selv med.

---

<sup>183</sup>Bilag 10. Lars Pehrson sp.38

Som kunde hos Merkur, tilhører man en gruppe der bekymrer sig for miljøet og deres medmennesker, og man ikke går op i materielle goder, men derimod i den mere åndelige del af livet. Vi har fundet frem til to Self-expressive Benefits hos Merkur:

- Viser at man aktivt tager ansvar for samfundet
- Viser at man har et alternativt syn på tilværelsen

## 9.9 Sammenfatning

Vi har i vores identitets analyse identificeret Merkurs identitet. Vi har identificeret 3 Extended Identity, brand som organisation, brand som person og brand som symbol.

Som organisation fremstår Merkur som en lille klub. Som person fremstår Merkur som rolig, hyggelig, kompetent og rådgivende på sit område, dog med skarpe retoriske holdninger. Som symbol er brandet logo, farve og navn. Sidstnævnte har vi identificeret som værende problemfyldte, da symbolikken og brugbarheden ikke er i konsistens med brandets værdier og essens.

Under værdier har vi har identificeret fire værdier, som er sigende for andelskassens kultur og identitet. De er som følgende, **Innovativ på det alternative, gennemsigtighed, penge er kun midlet til målet og menneskelig ligeværd.**

Til sidst har vi argumenteret for Merkurs brand-essens. I denne forbindelse er begrebet **Revolutionær** bedst beskrivende for andelskassens identitet og kultur.

Omkring Merkurs kultur og identitet skal det nævnes, at andelskassen bærer præg af at have en meget stærk kultur, hvilket også kommer til udtryk i andelskassens brand-identitet. Integrationen af kulturen har en selvforstærkende effekt, der kan vise sig problematisk for virksomheden, da der er en vis modvilje mod hvad eksterne interessenter siger. Virksomhedens kultur kan derfor gå hen og blive indgroet. Dette skal forstås på den måde, at der er fare for at virksomhedens medarbejdere går hen og tager en "Kloge Åge"-tilgang til tingene. Derved kan Merkur komme til at fremstå som nogen, der kommunikerer "vi ved bedst".

Andelskassens stærke kultur bevirker, at der forekommer selektering af kunderne, da kun kunder med andelskassens eget værdisæt rigtig accepteres. Vi mener derfor, at Merkur skal give plads til de kunder, som blot ønsker at være socialt ansvarlige på et mere moderat niveau. Det er værd at huske

---

<sup>184</sup> WWF Verdensnaturfonden, Red Barnet, Organisation for vedvarende energi, Mellempøkeligt Samvirke, STS International Solidarity, Nepenthes og Natur og Ungdom.

på, at en af Merkur's værdier er, at penge kun er midlet til målet, og ikke forbrugernes personlige holdninger.

På grundlag af analysen argumenteres det, at Merkurs kultur og identitet bygger på at agere socialt ansvarligt i samfundet. Vi mener at kunne placere Merkur som en virksomhed, der agerer filantropisk, med andre ord "lever" som en socialt ansvarlig virksomhed<sup>185</sup>. Dette skyldes at de er proaktive i deres arbejdsmetoder, for derved at sætte nye normer og standarder, eksempelvis indenfor landbrug og økologisk byggeri. Endvidere falder det dem naturligt at fravælge de virksomheder, som ikke agerer socialt ansvarligt i relation til deres værdigrundlag. På baggrund af dette kan Merkur-brandet betegnes som *Brand as Policy* ifølge føromtalt Goodyear-model.<sup>186</sup>

Merkurs stærke kultur viser sig dog, set i et brandingperspektiv, at være en styrke, eftersom medarbejderne lever brandet til fulde. Dette er en ressource, vi mener Merkur skal udnytte noget mere, da potentialet er enormt.

Det kan tolkes, at social ansvarlighed forudsætter at virksomhedens ansatte og ledelse er enige om, hvorledes virksomhedens skal agere for at forekomme troværdig i sine samfundsmæssige forpligtelser. Vi har erfaret, at dette skabes via en stærk integreret kultur, som kommer indefra og ikke er styret af omverdenens forventninger. En af udfordringerne ved en stærk kultur er, at den hurtig kan blive bedreviddende. Vi mener, at det både kan være en fordel og en ulempe for virksomheden. En fordel, fordi man klart kommunikerer klare holdninger, som appellerer til en bestemt politisk adfærd. Ulempen er, at virksomheden hurtigt kan blive for enig med sig selv omkring visse holdninger, der kan vise sig at være problematiske.

Derfor handler det om at få virksomhedens sociale ansvar integreret med de forretningsmæssige principper. En konsekvens af dette valg kan være at virksomheden er nødsaget til at fravælge visse forretningsområder, som ikke ligger indenfor de samfundsmæssige normer. Vi mener at udfordringerne ved CSR alle bunder i de samme problematikker, uanset hvilken branche virksomheden befinder sig i. Dette skyldes at det sociale ansvar tolkes ud fra de samfundsmæssige normer og virksomhedens politiske forståelse.

Når det interne er på plads, kommer næste spørgsmål, hvordan kommunikeres virksomhedens sociale ansvar troværdigt? Og dette fører os til næste kapitel, kommunikationsstrategien.

---

<sup>185</sup> Det interne CSR perspektiv. Kapitel 5

<sup>186</sup> Jævnfør side 76.

## 10 Kommunikationsstrategi

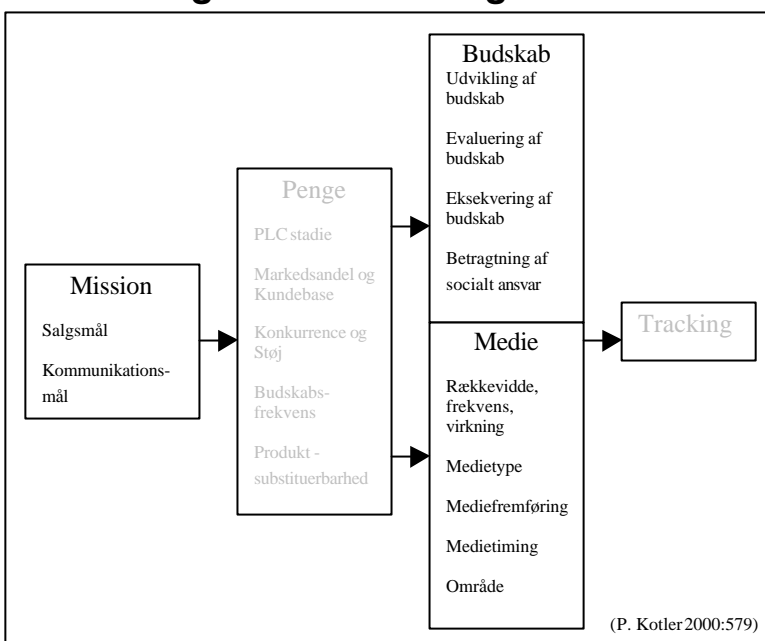
For at kunne opbygge et stærkt brand, er det vigtigt, at den valgte historie og vinkel komplementerer med virksomhedens identitet. At brandet opfylder forbrugernes forventninger i relation til virksomhedens produkter. Endvidere er det centralt, at de emotionelle og psykologiske aspekter af brandets personlighed og image skaber synergi og merværdi. I dette kapitel vil komme med løsningsforslag til *hvordan det er muligt for Merkur at kommunikerer CSR?*

*”Consumer activism is on the increase, and consumers are increasingly voting for social responsibility with their credit cards. CSR is important in building and protecting the corporate image and reputation demanded by a company’s customer base”*

(N. Middlemiss 2002:354)

Vi mener i relation til Rolf Jensen (1999), at forbrugerne efterspørger og søger produkter der fortæller ”den gode historie”. Forenklet handler det om, at fortælle en troværdig og tillidsvækkende historie, som fortæller hvem virksomheden er og appellerer til forbrugernes følelser, således at forbrugeren ved hvad brandet står for. Virksomheden skal som før omtalt handle før den taler. Vi mener derfor, at virksomheden må være proaktiv i dens kommunikation af social ansvarlighed. Dette skyldes, at virksomheden skal være med til at danne nye normer og forbedringer i det samfund, den befinder sig i.

### 10.1 Strategiens udformning



I ovenstående model fremhæves hvilke elementer virksomheden skal være opmærksom på, når den udfører sin kommunikationsstrategi. Vi vil benytte modellen som ramme for udviklingen af en kommunikationsstrategi for Merkur.

Vi valgt at afgrænse os fra kasserne ”Penge” og ”Tracking”, da det relevante i dette kapitel er selve kommunikationen. Strategien er dog udarbejdet på baggrund af virksomhedens størrelse og økonomiske råderum.

### 10.1.1 Mission

- *Salgs mål*: Som beskrevet tidligere i afhandlingen er Merkurs mål at få 1 % af den danske befolkning som kunder. Strategiens udformning vil være baseret på at få 1 % af de københavnske indbyggere som kunder, indenfor en periode på 5 år.
- *Kommunikations mål*: Målet med strategien er at få Merkur eksponeret og øge kendskabsgraden til andelskassen som den socialt og samfundsmæssige ansvarlige andelskasse, der gør en forskel. Yderligere er målet med strategien at skabe en mere konsistent kommunikation af Merkurs sociale ansvar.

### 10.1.2 Budskab

- *Udvikling af budskab*: Vi har i udviklingen af budskabet brugt vores analyse af forbrugerne samt lavet budskabet, så det bedst komplementerer samfundets tendenser. Budskabet vil være udformet omkring Merkurs eksisterende tagline ”Dine penge skal give mere...”. Vi mener at det er en god måde at fremføre Merkurs budskab, grundet at der næsten ikke er nogen grænser for, hvad man kan putte ind i taglinen. Dette skal ligeledes lette genkendeligheden for forbrugeren, da der skabes et konsistent budskab. For at bevare konsistensen i budskabet vil dette være bygget op omkring tre af de fire afdækkede værdier: *Innovativ på det alternative, penge er kun midlet til målet og menneskelig ligeværd*. Det er i samspillet mellem disse værdier, at den fjerde værdi, *Gennemsigtighed*, implicit bliver ekspliciteret. Værdierne skal fremstå implicit i budskaberne, og hele kommunikationsstrategien vil også være bygget op omkring Merkurs Brand Essence, *Revolutionær*, for derved at kommunikere at Merkur er en andelskasse, der har en kritisk stillingtagen til samfundet. CSR-brandingen vil være delt op i tre indsatsområder: kultur, uddannelse og miljø.

- *Eksekvering af budskabet:* Budskabets mål er at skabe kognitiv dissonans overfor forbrugeren. Målet er at kommunikere til personer, der har slutværdier der læner sig op af Merkurs, men som på nuværende tidspunkt har et traditionelt pengeinstitut. Hensigten er at det gøres klart, at der findes et bæredygtigt alternativ til de profitorienterede pengeinstitutter. For at skabe den kognitive dissonans, er den emotionelle appelform den bedste, da den ”taler” til personers værdisæt og aktiverer en eventuel dårlig samvittighed hos modtageren. Endvidere bør informationen ikke være kompliceret, men relativ enkel i sit budskab. Dette skal bevirke, at forbrugerne har lettere ved at gennemskue budskabet og produktet. Det er centralt, at Merkur kommunikerer til forbrugeren at deres handling rent faktisk gør en forskel, eksempelvis ved at oprette en støttekonti. Fokus bør derfor ligge i at synliggøre virkningen af forbrugers handling, i samarbejde med Merkur. I denne forbindelse er vi af den overbevisning at kommunikationen skal have en humoristisk vinkel krydret med en smule selvironi. Dermed nedsættes eventuelle barrierer modtageren måtte have, dermed bliver Merkur også mere menneskeliggjort og dermed tilnærmelig. Formålet er også at vise hvad Merkur står for gennem de identificeret Value Propositions,<sup>187</sup> da det er Merkurs værdigrundlag, der er det egentlige differentieringsparameter for andelskassen. Da det ikke er hensigtsmæssigt for en virksomhed at sige, den er socialt ansvarlig, men at den blot skal være det, vil de forskellige budskaber være bygget op omkring Kotlers tilgang til at anvende CSR i virksomhedens marketing-mix.

### 10.1.3 Medie

- *Medietype:* Vi vil benytte os af mange forskellige alternative metoder til at fremføre budskabet, grunden til dette er at kommunikationen af CSR hovedsagligt vil være i form af sponsering. Eksponeringen vil bl.a. være på bycykler/cykeltaxier, i form af bannere på scener, webpage, i aviser via PR og i informativt materiale fra andre socialt ansvarlige virksomheder, som Merkur skal Co-brande sig med.
- *Frekvens:* Vil være kontinuerlig, da målet er at Merkur bliver eksponeret adskillige steder i det offentlige rum, på baggrund af det ovenfor beskrevne. Forbrugere, der er i søgefasen og har samme værdisæt, vil være mere modtagelige overfor budskabet. Disse vil opfatte frekvensen som høj, hvilket også er sigtet med strategien.

---

<sup>187</sup> Se afsnit 9.8



- *Område:* Indre København, broerne og Frederiksberg.

Vi vil i det nedenstående konceptualisere en række tiltag, der implementerer kommunikationsstrategien for Merkur.

#### 10.1.4 Støttekonti

Merkur betragter sig som tidligere nævnt som en "Corporate citizen", der via sine handlinger og holdninger ønsker at fremstå troværdig og gennemsigtig. Det er særligt gennem dialoger med virksomhedens interessenter og NGO'er, at Merkur ønsker at udbygge sine interesser. Det er gennem samarbejdspartnerne og NGO'erne, at Merkur har deres styrke. Størstedelen af Merkurs markedsføring er Cause Related, hvilket sker via deres seks forskellige støttekonti, hvor Merkur donerer 1,5 % af det indsatte beløb til kundens valgte velgørenhedsorganisation. Vi mener, at disse støttekonti appellerer til en politisk adfærd, som igen appellerer til forbrugernes følelser. I denne forbindelse har vi tidligere skrevet at forbrugerne har nemmere ved at foretage et bevidst politisk forbrug når de får noget igen.<sup>188</sup> Derfor anbefaler vi, at Merkur udbygger antallet af mulige støttekonti, for eksempel NGO'er som AIDS fonden, Læger uden grænser og Røde Kors m.fl. Valget af disse velgørenhedsorganisationer skyldes, at de er forholdsvis respekterede i det offentlige rum, hvilket signaler troværdighed og tillid til befolkningen.

Det er yderst vigtigt for Merkur, at de vælger de rette samarbejdspartnere, med henblik på valget af NGO'er. Da Merkur sættes i direkte forbindelse med disse. Dette kan give andelskassen megen negativ omtale hvis samarbejdspartnerne opfører sig ude af trit med samfundets normer.

Til at finansiere den stigende sponsering, vores strategi fordrer, mener vi at Merkur skal oprette en ny type støttekonto. Kontoen skal hedde Merkur *Lokal*. Dette skal være en støttekonto, hver Merkur filial har og administrerer. Støtten skal gå til de tre indsatsområder, kultur, uddannelse og miljø. Kontotypen støtter projekter i nærmiljøet. Dette skal være med til at håndgribelig gøre produktet og Merkurs værdier overfor kunden. Forbrugerne er bekendt med problemstillingerne i deres lokalmiljø, hvorfor incitamentet for at oprette en konto, der hjælper deres eget nærområde, vil være større. Kontotypen giver derved også mulighed for, at forbrugerne får følelsen af at få noget igen. Endvidere vil der også forekomme synergi imellem kontoformen og Merkur, fordi det er en personlig handling, som danner grundlag for den gode historie. Dette giver mulighed for, at forbrugerne i deres dagligdag, bevidst og ubevidst, vil udbrede budskabet fra mund til mund. Dette

måtte også gælde for de personer, der modtager støtten fra Merkur. Denne kommunikationsform har den kvalitet, at den forekommer meget troværdig og tillidsvækkende, når den bliver fortalt af personer, som kunden er bekendt med.

### 10.1.5 Kultur

I Danmark er en stor del af ekspliciteringen af virksomheders sociale ansvarlighed rettet mod at give støtte til kulturen. Dette fænomen er især udbredt i finansverdenen, hvor flere af de større pengeinstitutter støtter direkte eller indirekte bestemte kunstnere. Vi mener også at Merkur skal støtte kulturen, dog ikke på samme måde som de andre pengeinstitutter. Merkur skal støtte de små kulturelle indslag, der er i det offentlige rum. Det vil sige, at de skal fokusere på det alternative kunstmiljø fremfor for det etablerede. Dette stemmer også overens med Merkurs grundværdier, det at støtte de små, der går imod strømmen. Merkurs forbrugere kan også bedre identificere sig med denne form for støtte, respondenterne Mads udtaler om Danske Banks kulturelle støtte:

*”Det gør dem finkulturelle at de henvender sig til en bestemt gruppe mennesker, den lille mand er der ikke rigtig plads til...”*<sup>189</sup>

Merkur skal henvende sig til den ”lille mand” ved at støtte små kulturelle begivenheder, der ikke får støtte fra det etablerede. Det kunne eksempelvis være det lokale spillested, uafhængige teatertrupper og små up and coming-kunstnere. Dette kunne eksempelvis være under Jazzfestivalen og Kulturnatten. Ideen er, at Merkur støtter en bestemt scene og er repræsenteret ved et banner, hvor der eksempelvis står ”Dine penge skal give mere Jazz”. Hensigten er Merkur bliver eksponeret som andelskassen, der støtter det subkulturelle liv i byen.

### 10.1.6 Uddannelse

Vi har ud fra Merkurs interesse omkring uddannelse valgt at fokusere på børns og unges læse- og skrivevanskeligheder. Det er en problemstilling, som har optaget offentligheden og befolkningen over længere tid. Dette har betydet, at problemstillingen er kommet på den politiske dagsorden. Stærkt hjulpet af pressen og Pisa-rapporten (2005), der har dokumenteret store mangler og problemer omkring folkeskolen. Alle partierne vil det bedste, men ingen kan blive enige om vinkel, og hvor de økonomiske midler skal komme fra.

---

<sup>188</sup> Se afsnit 4.6.1

Merkur har en naturlig interesse i børns og unges trivsel på skolerne, grundet deres relationer til Rudolf Steiner-ideologien. På denne baggrund finder vi det naturligt, at andelskassen er en proaktiv debattør og initiativtager til forbedringen af de unges læse- og skrivevanskeligheder.

Et af argumenterne for at involvere sig i denne samfundsmæssige problemstilling er, at når regeringen ikke har eller kan løfte opgaven, så kan vi ikke se noget problem i at bidrage økonomisk til denne sag. Det er klart, at Merkur på grund af dens størrelse ikke kan løfte hele opgaven, men at den på sigt kan være med til at forebygge et stigende problem på de danske skoler. Dette er et argument for, at Merkur ikke skal blive opfattet som virksomheden, der udnytter en samfundsmæssig problemstilling. Derfor skal Merkur give støtte til indkøb af materialer til de bogligt svage elever, Merkurs logo og navn skal være repræsenteret, for eksempel i og uden på materialet. Denne støtte vil eksplicite Merkurs værdi, *menneskeligt ligeværd*, da formålet med støtten er at alle skal have de samme muligheder i samfundet.

### 10.1.7 Miljø

For at støtte op omkring Merkurs miljøsyn, skal andelskassen støtte miljøprojekter, som folk i lokalområdet vil nyde godt af. Miljøsager er tit forbundet med langsigtede visioner som den almene befolkning ikke kan se nogen umiddelbar nytte af. Eksempelvis kan det være svært for den enkelte at se, at hans bil er med til at skabe global opvarmning. Derfor er folks gerninger mod et bedre miljø ofte forbundet med sager, de kan se og føle i deres egen hverdag, såsom affaldssortering. Det er også påfaldende at de fleste personer ikke ser returflaskesystemet som et system, der netop tager et stort hensyn til miljøet; grunden til at returflaskesystemet er så effektivt som det er skyldes at folk får penge for deres engagement. På baggrund af dette skal Merkur køre en kampagne, der snakker til både folks samvittighed og deres pengepung. Merkur skal gennem en årlig konkurrence trække lod blandt københavnske andelsboligforeninger om installeringen af solceller. Konkurrencen skal stå i miljøets tegn, og derfor vil den valgte andelsboligforening være den, der har udvist størst miljømæssigt engagement.

Konkurrencen vil støtte op omkring Merkurs værdi, *"innovativ på det alternative"*, da solcelleenergi er alternativ energi. Vi er af den overbevisning at der ikke er mange andelsforeninger i København, der har solenergi, og derfor vil dette have en vis nyhedseffekt, som Merkur vil kunne drage nytte af. Dermed vil Merkur komme til at fremstå som andelskassen, der går ind for bæredygtig byudvikling. Samtidig viser Merkur også at de går imod strømmen med de dyre nye

---

<sup>189</sup> Bilag 2. Mads sp.41

lejlighedstyper, der skyder op overalt i København, da Merkur støtter de eksisterende boligforeninger i København, hvor den almindelige borger bor.

### 10.1.8 PR

Virksomhedens kontakt til pressen er en særlig balancegang, som har betydning for organisationens omdømme og brand. Derfor ligger magten hos den enkelte journalist, fordi de selekterer mellem de relevante historier. I denne forbindelse er det centralt at have for øje, at medierne konkurrerer om læserne, hvilket betyder, at historierne ofte bliver præsenteret meget sort/hvidt.

Merkur skal derfor være godt forberedt, når de ønsker at komme i den skrevne presse. Dette betyder, at de skal være meget professionelle i deres møde med pressen. Særligt når det kommer til formidlingen af virksomhedens sociale ansvar.

Vi mener, at det nødvendigt at anvende direktør Lars Pehrson som debattør i relation til de temaer, der berører Merkur i dens daglige aktiviteter. Dette gælder temaer som kultur, økologi, uddannelse, miljø og virksomhedernes social ansvar. Formålet er, at Merkur i relation til dens grundlæggende værdier skal være med til at præge samfundets normer og appellere til det politiske forbrug. Dette gøres ved at komme med meget klare holdninger, som forbrugerne enten er for eller imod. Vi mener også, at denne retorik falder Merkur naturligt for øje. Endvidere er det vigtigt, at Merkur ligger fokus på selve sagen, og ikke spiller på Merkurs forretningsmæssige interesser. Hensigten er, at Merkurs holdninger skal forekomme troværdige og tillidsvækkende overfor offentligheden og forbrugerne, hvad enten man er for eller imod deres holdninger. Dette kan kun ske ved at påvirke læserne følelsesmæssigt, så de kan identificere sig med historien og dens holdninger (Sandstrøm 2003:128).

Det er nødvendigt, at Merkur løbende laver evalueringer omkring offentlighedens tolkning af dem, således at Merkur kan forsætte med at vælge "den gode historie" og være proaktive, og dermed være med til at præge samfundsdebatten i relation til Merkurs holdninger.

## 11 Konklusion

I vores analyse af CSR, politisk forbrug, i relation til den finansielle sektor, har vi arbejdet med afhandlingens overordnede problemformulering, hvor vi stillede følgende spørgsmål:

### *Hvordan er det muligt at være socialt ansvarlig som pengeinstitut?*

Vi har fundet en række makrofaktorer, der har indflydelse på CSR-begrebet. Politik, individ, information og globalisering var alle faktorer, der havde indflydelse på udviklingen og forståelsen af begrebet CSR. Globaliseringen er en faktor, der har bragt CSR på mange virksomheders dagsorden. De øvrige tre faktorer viste sig også at være grundlæggende og faciliterende for globaliseringens udvikling.

Vi kan på baggrund af vores analyse af det politiske forbrug konkludere, at forbrugeren agerer følelsesmæssigt ud fra sine slutværdier, som er skabt på baggrund af kulturen i samfundet samt i forhold til, hvilket livsstadie personen befinder sig på. Vi har derfor belyst, at forbrugerne handler ud fra moralske og samfundsmæssige normer. Derfor forekommer det politiske forbrug ikke udelukkende, når forbrugeren er bevidst omkring sit valg, men også i de ubevidste situationer. Det politiske forbrug handler om at være med til at påvirke samfundet i en bestemt retning, som man enten kan være for eller imod, bevidst eller ubevidst, i købsøjeblikket. Derfor kan vi konkludere, at man ikke kan typebestemme den politiske forbruger, men at det er en væren/adfærd, som er kontekstspecifikt sammenholdt med personlige slutværdier. I denne forbindelse har vi belyst at der forekommer syv faktorer, virkning, information, alternativer, økonomi, medier, tid og ideologi. Disse har afgørende betydning for en aktivering af det politiske forbrug, hvilket er afgørende for, at den politiske forbruger ikke kan typebestemmes. Dette skyldes at faktorerne aktiveres forskelligt fra individ til individ. Samtidig har vi kunnet se paralleller imellem det politiske forbrug og CSR, idet forbrugerne i stigende grad bruger produkter som identitetsskabende midler, hvilket har gjort dem mere kritiske. Dette har virksomhederne indset, og de er derfor blevet nødsaget til at udbyde forsvarlige produkter.

Den stadig mere individuelle forbruger har også, afhængigt af tid og stemning, nemmere ved at blive påvirket af produkter, som har etiske eller moralske hensigter. I denne forbindelse har det været centralt for forbrugerne, at virksomheden forekommer troværdig i relation til dens valg af

CSR. Vi har belyst, at befolkningens og virksomhedernes CSR-opfattelse også er bestemt af deres ressourcer og viden, for at kunne bedømme om deres handlinger er i relation til samfundets normer.

Vi har konkluderet, at opfattelsen af CSR er meget afhængig af samfundets økonomiske råderum. Derfor er virksomhedernes tilgang og opfattelse styret af statens forpligtelser samt de nationale lovmæssige rammer samt samfundskulturen. Dette har betydet, at faglitteraturen inden for dette felt har gjort det muligt at dele op i tre perspektiver: det økonomiske, det markedsføringsmæssige og det strategiske perspektiv. Disse tre CSR-perspektiver har alle det til fælles, at de har deres subjektive syn på og definition af CSR. Vi har derfor kunne konkludere, at CSR handler om, for den enkelte virksomhed, at finde sit politiske ståsted og derudfra skabe sin egen CSR-forståelse. På baggrund af dette fandt vi det interne perspektiv, hvor der var fire interne holdninger virksomheder handler efter: *For risikofyldt, vi ønsker, vi er og vi lever*. Dog har alle virksomheder, uafhængig af branche, det til fælles at de skal opfylde de juridiske og økonomiske forpligtelser i henhold til CSR-pyramiden.

På baggrund af det ovenstående har vi kunnet dokumentere, at troværdig CSR forudsætter Corporate Branding, fordi virksomhedernes forståelse af CSR er forskellig fra hinanden. Corporate Branding opbygges ud fra virksomhedens individuelle værdigrundlag, som tager udgangspunkt i virksomhedens kontekst. I relation til dette bliver virksomhedens CSR-forståelse og -tilgang ligeledes dannet på baggrund af de samfundsmæssige normer og virksomhedens værdigrundlag. På grundlag af dette er Corporate Branding den mest fordelagtige metode til at implementere CSR i virksomhedens forretningsstrategi.

Det er nødvendigt, at virksomheden har en stærk kultur og identitet, uden dette er det ikke muligt at håndtere CSR på en troværdig måde. Derfor skal virksomhedens ledelse inddrage alle dens medlemmer og interessenter i dens arbejde med CSR. Vi har belyst, at CSR skal komme indefra og ikke udefra i modsætning til, hvad forbrugerne eller politikerne umiddelbart måtte mene. Den udefra kommende CSR vil nemlig i sidste ende blot resultere i inkonsistens og den totale forvirring parterne imellem. Vi er af den overbevisning, at virksomhedens definition af CSR kommer indefra og i samspillet med dens medarbejdere, hvilket er årsagen til at virksomheden nødvendigvis må tage en Corporate Branding tilgang.

Vi har belyst, at Corporate Branding forudsætter inddragelse af virksomhedens medlemmer og interessenter. Derfor skal alle led i virksomhedens værdikæde inddrages, således at virksomheden har kontrol over alle sine beslutninger, og at de understøtter deres CSR-forståelse. Er dette tilfældet vil virksomheden kunne leve op til sit brandløfte. Der er sammenhæng imellem medarbejdernes Corporate Brand forståelse og kundernes oplevelse af virksomhedens service. Dette skyldes, at de to elementer tager udgangspunkt i det samme punkt, nemlig medarbejderen. For at brandet kan komme til at fremstå troværdigt, er det centralt at det lever op til sit løfte og leverer den sidste ekstra dimension. Derfor er det nødvendigt at uddanne medarbejdere og forbrugere i brandet. Når brandets løfte efterleves korrekt, vil dette også være med til at håndgribeligøre virksomhedens CSR-syn overfor forbrugeren.

I vores analyse af andelskassen Merkur har vi konkluderet, at Merkurs Brand Essence var revolutionær, hvilket også stemmer overens med Merkur som værende *Brand as Policy*, eftersom det er en virksomhed med meget klare politiske holdninger, som man enten kan være for eller imod. Dette bevirker at de nemt kommer til at fremstå som en lille klub med en meget skarp retorik. Det er på baggrund af denne retorik, at de ofte kommer til at fremstå som "Kloge Åge". Vi mener, at der er fordele og ulemper ved denne kommunikationsform. En af fordelene er at man klart kommunikerer bestemte holdninger, som appeller til en bestemt politisk adfærd. Ulempen er, at retorikken skræmmer forbrugerne væk, fordi de forekommer kværulevende i offentlighedens øje. Retorikken er efter vores opfattelse noget belastende, fordi deres kommunikation er mere negativ end positiv.

Vi har konkluderet, at Merkurs kultur bærer præg af at være meget stærk og af at være meget sikker på at netop deres holdninger og forretningsprincipper er de bedste for et bæredygtigt samfund. Det er tydeligt, at Merkurs holdninger udspringer af et klart politisk ståsted. Et politisk ståsted, der ligger på den yderste venstrefløj, hvilket danner grundlag og er bestemmende for andelskassens forståelse af Merkurs samfundsmæssige og sociale ansvar. Merkur er overbevist om, at deres CSR-tilgang er den rigtige, fordi den bliver støttet op af virksomhedens forbrugere og medarbejdere. Endvidere har Merkur, grundet deres politiske ståsted, valgt at kommunikere deres politiske holdninger skarpt, hvilket differentierer dem fra de traditionelle pengeinstitutter.

Vi konkluderer, at Merkur fremstår socialt ansvarlig, fordi det er en virksomhed, der med støtte fra dens medlemmer går udover dens samfundsmæssige forpligtelser og sætter nye normer for samfundet.

Virksomheder skal dermed have for øje ikke at fremstå kværunderende på et utopisk grundlag i deres kommunikation af samfundsmæssige engagement, da det i forbrugerens øjne ofte fremstår som utroværdigt og negativt. Derfor er det en balancegang for virksomheder der ønsker at arbejde med CSR i deres strategi, at agere socialt ansvarligt på en troværdig måde.

Vi har i forbindelse med en troværdig kommunikation af CSR konkluderet, at den bedste måde at kommunikere CSR er via storytelling og CRM. Vi har fundet frem til, at disse to

kommunikationsmetoder forekommer troværdige og tillidsvækkende overfor forbrugerne. Vi er kommet med løsningsforslag til, hvorledes Merkur kan aktivere det politiske forbrug.

Hovedformålet med strategien er at oplyse forbrugeren, via storytelling og CRM, om at der er et bæredygtigt alternativ til traditionelle pengeinstitutter, samt at skabe en mere konsistent kommunikationsstrategi, bundet op omkring tre værdier. I denne forbindelse mener vi, at Merkur har mange gode historier at kunne fortælle i relation til offentligheden. Historier, som indeholder elementer af humor og moral og derved appellerer til forbrugernes følelser. Vi mener at det er ad denne vej, Merkur skal kommunikere, og ikke via den negative retorik. Der skal være plads til lidt selvironi, hvilket synes at fange forbrugerne i højere grad.



## 12 Litteraturliste

Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich: **Brand Leadership**. Simon & Schuster UK ltd. 2002

Adkins Sue: **Cause Related Marketing Who Cares Wins**. Butterworth Heinemann. 2004.

Andersen Ib: **Valg af organisations sociologiske metoder – et kombinationspektiv**. Samfundslitteratur. 1990.

Bak Christian: **Det Etske Regnskab**. Samfundslitteratur. 1998.

Budtz & Yakaboylu: **Storytelling**. Samfundslitteratur. 2002.

Carroll & Buchholtz: **Business and society – ethics and stakeholder management**. 2002.

Christensen Thøger Lars: **Reklamer i selvsving**. Samfundslitteratur. 2001.

Davis M. Scott & Dunn, Michael: **Building the Brand- Driven Business**. Jossey-Bass. 2002

Gabriel Yiannis and Lang Tim: **The Unmanageable Consumer – contemporary consumption and its fragmentations**. SAGA Publications Ltd. 2002.

Grint Keith: **The Sociology of Work – 2 nd Edition**. Polity. 2001

Gulddal Jesper og Møller Martin: **Hermeneutik – En antologi om forståelse**. Gyldendal. 1999.

Hatch J. Mary: **Organization Theory – Modern Symbolic and Postmodern Perspectives**. Oxford. 1997.

Jensen Rolf: **The dream society**. Jyllands-postens Erhvervsbøger. 1999.

Jensen Rolf: **The dream society 2**. Jyllands-postens Erhvervsbøger. 2002.

Jørgen Goul Andersen & Mette Tobiasen: **Politisk forbrug og politiske forbruger – Globalisering og politik i hverdagslivet**. Magtudredningen. 2001.

Kapferer, Jean-Nöel: **Strategic brand management – Creating and sustaining brand equity long term**. Kogan Page, 1997. 2<sup>nd</sup> edition.

Klein Naomi: **No Logo**. Klim. 2001.

Kolind Lars: **Vidensamfundet – Dagsorden For Danmark I Det 21. Århundrede**. Gyldendal. 2000.

Kvale Steinar: **Interview – En introduktion til det Kvalitative forskningsinterview**. Hans Reitzels Forlag. 2000.

Launsø, Laila. & Reiper, Olaf: **Forskning om og med mennesker – Forskningstyper og forskningsmetoder I samfundsforskning.** Nyt nordisk forlag Arnold Busck. 1997.

McCracken, Grant: **Culture and consumption – new approaches to the symbolic character of consumer goods and activities.** Kap. 8, Movement of meaning. Indiana university press. 1988.

Malhotra, Naresh K. & Birks, David F.: **Marketing research – An applied approach.** Prentice Hall. 2003

Martin, Joanne: **Organizational culture – mapping the terrain.** Sage. 2002.

Miles, Steven. Anderson, Alison & Meethan Kevin: **The changing consumer.** Routledge. 2002

Morsing, Mette. & Thyssen, Christina: **Corporate values and responsibility – The case of Denmark.** Samfundslitteratur. 2003

Nielsen Femø, Mie: **Under Lup i offentligheden – introduktion til public relations.** Samfundslitteratur. 2001.

Olsen Bitsch Poul & Pedersen Kaare: **Problemorienteret projektarbejde – en værktøjsbog.** Roskilde Universitets Forlag. 1999.

Ratneshwar, S. David Glen Mick, & Cynthia Huffman: **The why of consumption – Contemporary perspective on consumer motives, goals, and desires.** Routledge. 2000

Sandstrøm Lars: **Corporate Branding – Et værktøj til strategisk kommunikation.** Samfundslitteratur. 2003.

Schnoor Pernille: **Brand Ethos – Om troværdig brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv.** Handelshøjskolen i København. 2004.

Schultz Majken et al.: **The expressive organization – linking identity, reputation and the corporate brand.** Oxford University press. 2000

Schultz Majken: **Kultur i organisationer – Funktion eller Symbol.** Handelshøjskolens Forlag. 2002.

Sestoft, Christine: **Med hensyn til - Den politiske forbruger.** Akademisk forlag A/S, 2002.

Silverman, David: **Doing qualitative research – a practical handbook.** Sage. 2000.

Sørensen P. Mads: **Den politiske forbruger.** Hans Reitzels Forlag. 2004.

Thyssen Ole: **Æstetisk Ledelse – Om organisationer og brugskunst.** Gyldendal. 2003.

Vejlgaard, Henrik: **Cool & hip marketing – Sådan påvirker livsstil forbrugere, virksomheder og reklame**. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck. 2001

Økonomi- & erhvervsministeriet: **Etik I erhvervslivet – virksomhedernes samfundsmæssige ansvar**. København. 2002

### **Tidsskrifter og artikler.**

Beckmann, Suzanne: **Penge vigtigere end økologi**. Samvirke. 2002.

Brønn Simcic Peggy: **Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview**. Norwegian School of Management. 2001.

Børsen: **Tæt løb om Danmarks bedste omdømme**. Den 10. Juni. 2005.

Chernatony & McEnally: **The Evolving Nature of branding: Consumer and Managerial Considerations**. Academy of Marketing Science. 1999.

Drejer Anders: **Strategi og forretningsudvikling**. Civiløkonomen Kompetencetillæg. Nr. 23 August 2004.

Forbrugerrådet.: **Høringssvar til socialministeriet – Høringssvar på kommissionens grønbog om virksomhedernes sociale ansvar**. Forbrugerrådet. 15. November. 2001.

Friedman Milton: **Virksomhedernes sociale ansvar er at øge deres profit**.

Groes Line: **Virksomhedens sociale ansvar – en kritisk diskussion af Milton Friedmans artikel ”The social responsibility of business to increase its profits”**. RUC.

Gutman, Jonathan: **A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes**. Journal of Marketing Vol. 46 Spring 1982.

Hamel, Gary & Prahalad, C.K.: **Strategy as stretch and leverage**. The strategy reader, s. 35-49. 1998.

Kitchin Tim: **Corporate social responsibility: A brand explanation**. Henry Stewart publications. 2002.

Kleine E. Robert & Kleine S. Susan: **Mundane Consumption and the Self – A Social- Identity Perspective**. George Mason University. 1993.

Langer Roy & Kjær Peter: **Virksomhed og politik i en mediestorm - En analyse af SAS-Mærsk Kartelsagen**. 2002.

Ledelse I Dag: **Når virksomheden taler med sig selv – auto- kommunikativ ledelse**. Nr. 20. 1995

Middlemiss Nigel: **Authentic not cosmetic: CSR as brand enhancement**. Henry Stewart Publication. 2002

Ougaard, Morten & Nielsen, Michael. Elgaard.: **Beyond Moralizing**. Kommunikationsforum. 12. November. 2002.

Markwick Nigel & Fill Chris: **Towards A Framework for Managing Corporate Identity**. European Journal of Marketing Vol. 31. Issue 5/6. 1997.

Morsing Mette: **Virksomhedens sociale ansvar – en udfordring til profil, moral og kommunikation**. Civiløkonomen Kompetencetillæg. Nr. 24. September. 2004.

Pedersen Schelde Thomas: **Social ansvarlighed er fremtiden**. Kræmmerhuset. Marts 2004.

Porter E. Michael: **CSR – a religion with too many priests?** [www.ebfonline.com](http://www.ebfonline.com). 2003.

Porter E. Michael and Kramer R. Mark: **The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy**. Harvard Business School. 2002.

Schultz Majken: **Corporate Branding Tool- Kit – analyse og ledelse af corporate brands**. Leading Capacity. 2001.

Schultz Majken & Hatch Mary Jo: **Relations Between Organizations Culture, Identity and Image**. European Journal of Marketing Vol. 31. Issue 5/6. 1997.

Thomsen Steen: **Corporate Social Responsibility**. Handelshøjskolen i København.

Vallentin Steen: **Tillidsaspekter i forholdet mellem virksomheder og offentlighed**. Institut for ledelse, politik og filosofi. 2001.

Van Riel B.M. Cess: **Principles of Corporate Communication**. Prentice Hall. 1995

Weekendavisen 4-12. maj. **Fanget af fortællingen**. 2005

Økonomi & politik. 76. årgang nr. 3. Oktober. 2003. Jurist- og Økonomforbundets forlag.

### Internettet

[www.arla.dk](http://www.arla.dk) Vores ansvar Arla Foods Koncern Politik. Januar. 2005.

[www.edfonline.com](http://www.edfonline.com)

[www.gartner.com](http://www.gartner.com)

[www.grundfos.com](http://www.grundfos.com)

[www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk)

[www.jak.dk](http://www.jak.dk)

[www.merkurbank.dk](http://www.merkurbank.dk)

[www.waldorfanswers.com](http://www.waldorfanswers.com)

[www.wikipedia.dk](http://www.wikipedia.dk)

## 12 Bilagfortegnelse

Se vedlagte bilagsmappe.