



CSR kommunikationsstrategiproces

En praktisk guide for virksomheder til at skabe succesfuld
CSR kommunikation gennem interessentinvolvering

Baseret på specialet 'Yes, we can sing'
Af *Christine Bülow-Olsen* og *Mette M. Skovbo*

For mere information kontakt Christine: chniels@ruc.dk eller Mette: mskovbo@ruc.dk



CSR KOMMUNIKATIONSSTRATEGIPROCES

Dette tillæg er det praktiske udkomme af specialet 'Yes, we can sing's konklusion. Denne guide til virksomheder tager således udgangspunkt i, at direkte CSR kommunikation er en hensigtsmæssig måde at kommunikere på, da det imødekommer interessenternes forventninger. Desuden påviser specialets konklusioner, at succesfuld CSR kommunikation afhænger af den enkelte virksomheds kontekst, hvorfor det ikke er adækvat at opstille en generel CSR kommunikationsstrategi, der kan applikeres på alle virksomheder. I stedet præsenteres her en guideline for, hvordan den enkelte virksomhed kan arbejde med processen mod at udfærdige en succesfuld CSR kommunikationsstrategi og hvilke faktorer, der skal tages højde for.

CSR kommunikationsstrategiprocessen består af tre dele. Den første del af strategien er stillet op som en række indledende spørgsmål, virksomhederne bør stille sig selv. Anden del er en metode for virksomhederne samt introduktion til deltagerne i henholdsvis at arbejde med og deltage i fokusgrupper. Tredje del vedrører den praktiske implementering af de informationer, der fremkommer i fokusgrupperne – altså selve CSR kommunikationsstrategien. Strategien bør gennemgås en gang årligt, eftersom feltet er i rivende udvikling, og interessenternes forventninger og holdninger ændrer sig løbende.

Til sidst applikerer vi tredje del af CSR kommunikationsstrategien på vores case Innocent med udgangspunkt i vores resultater, for at illustrere hvordan kommunikationsstrategien kan anvendes i praksis. Resultaterne, som vi har baseret CSR kommunikationsstrategiprocessen på, er således fremkommet blandt andet ved hjælp af Innocent. Innocent er altså både middel og mål i dette speciale. Derfor er de to første dele af CSR kommunikationsstrategiprocessen udarbejdet på baggrund af Innocent. Det vil sige, at Innocents forudsætninger for at arbejde med CSR og det praktiske fokusgrupperarbejde er beskrevet og analyseret gennem hele specialet og derfor ikke applikeret her.



1. Virksomhedens kompetenceafklaring & forudsætninger

Hvor langt er vi i vores implementering af CSR – er vi parate til at kommunikere om det?

- Hvilke bevæggrunde har vi for at arbejde med CSR - moralske og/eller økonomiske?
- Hvordan forstår og definerer vi CSR og bæredygtighed?
- Er CSR en integreret del af virksomhedens identitet; det vil sige kultur og værdier?
- Hvilke CSR tiltag har vi allerede taget, og hvordan bestemte vi os for dem?
- Hvilke CSR dimensioner er vigtigst i forhold til vores virksomhed og branche?

(Nedenstående er overordnede punkter, der er ment som en inspiration):

Sociale forhold	Miljø
Menneskerettigheder	Økologi
Fair trade	Implementering af renere teknologier
Rummelig arbejdsplads/diversitetsledelse	Emballagedesign
Ordentligt psykisk arbejdsmiljø	Transport
Ordentligt fysisk arbejdsmiljø	CO2 regnskab
Ordrede forhold i leverandørkæden	Ordrede forhold i leverandørkæden
Støtte til projekter i nærområdet	Take-back virksomhedspolitik
Hjælpearbejde i udviklingslande	Reduktion af kemikalieforbrug

- Hvilket ansvar/mål har vi, nu og på sigt?

Grøn	Grønnere	Grønnest
Implementere enkelte CSR elementer i forbindelse med produktet/serviceydelsen	Bæredygtige produkter/serviceydelser samt oplyse forbrugerne om hvorfor bæredygtighed er vigtigt	Helt nye og bæredygtige forretningskoncepter



Elementer vi skal overveje, før vi går i gang, og som skal indgå i forbindelse med involvering af interessenterne:

- Hvem er vores interessenter? (Husk at medtage repræsentanter for virksomheden og dermed jeres eget syn på hvilke CSR sammenhænge, det er bedst at prioritere og kommunikere om.)
- Hvilke interessenter er vigtige, og hvilke er mindre vigtige - har vi også fået de 'besværlige' med, fx eventuelle investorer og CSR skeptikere?
- Er der magtrelationer mellem de forskellige interessenter, der kan virke hæmmende for dialogen, som vi skal være opmærksomme på?
- Er vi åbne overfor interessenternes holdninger – stoler vi på, at de kan tilføre os noget?
- Kan vi leve med og forholde os til kompleksiteten, hvis ikke interessenterne (inklusive os selv som virksomhed) kan nå til enighed?
- Kan vi facilitere en dialogisk proces (efteruddannelse eller eksterne konsulenter)?
- Kan vi leve op til processen ved at bruge resultaterne i praksis?
- Har vi lyst og ressourcerne til at indgå i en kontinuerlig dialog med interessenterne?
- Er vi åbne for at øge samarbejdet og/eller inddrage nye interessenter med nye perspektiver?



2. Praktiske retningslinjer for dialogisk involvering af interessenterne

Hvordan skal den dialogiske proces foregå i praksis?

1) Deltagerantal i fokusgruppen:

Mellem fire og otte (helst seks) deltagere fra forskellige interessentgrupper, både interne og eksterne, i tre fokusgrupper hvis muligt.

2) Nedenstående er både en vejledning i at afholde en dialogisk fokusgruppe og en introduktion til deltagerne i fokusgruppen.

Introduktion

- Velkommen og præsentation af virksomheden

- Formål med fokusgruppen, dagsorden & hvorfor deltagerne er inviterede.
 - Deltagerne må gerne forsøge at tale ud fra den interessentrolle, de repræsenterer.
 - Interessentrollen har en betydning for, hvordan man taler om CSR – det vil sige fx 'købe' (kunde/potentiel kunde) – 'samarbejde med' (stat, NGO) – 'kommunikere/skrive om' (medie) – 'arbejde for' (medarbejder) osv..

- Dialogisk forløb
 - Det er ikke deltagernes viden men deres umiddelbare indtryk og holdninger, I er interesserede i. Der findes altså ingen rigtige eller forkerte meninger!
 - Deltagerne skal helst diskutere deres indtryk med hinanden – ikke med jer – for at få så mange tanker og meninger om CSR kommunikation og CSR på bordet som muligt.
 - Det er vigtigt, at deltagerne giver plads til hinanden og forsøger at få alle med.
 - Det handler om ikke at tænke, at jeg har sandheden, men i stedet lytte for at forstå, lære af hinanden, undersøge sammen og finde gode fælles løsninger. Det vil sige, at sige det man mener, men samtidig være åben over for andres synspunkter – og over for at ændre sin mening.



- Deltagerne behøver ikke at blive enige – men det er vigtigt, at der er et potentiale/rum for fælles meningsdannelse.
 - Definition af CSR: Jeres forståelse af begrebet som udgangspunkt for samtalen. Husk at pointere at andre forståelser er lige så rigtige.
- 3) Nedenstående er en strukturering af fokusgruppen ved hjælp af kreative øvelser. Øvelserne kan modereres og/eller udvælges efter virksomhedens behov. Eventuelle spørgsmål, I ønsker at få svar på, kan, hvis deltagerne ikke selv bringer det op, stilles i forbindelse med øvelserne.

CSR indholdsøvelsen

Formålet med denne øvelse er både at opnå et kendskab til interessenternes forståelser af CSR, herunder hvilke CSR dimensioner, de lægger mest vægt på, at virksomheden arbejder med og kommunikerer om samt at skabe en fælles forståelsesramme for begrebet, hvilket gør det lettere at tale om i resten af fokusgruppen. Til denne øvelse skal I bruge de små, vedlagte kort. 11 af dem er udfyldt med forskellige CSR dimensioner, og resten er blanke. Hvis I synes, der mangler nogle CSR dimensioner, kan I selv supplere med dem. Hver deltager får et blankt kort, hvorpå de skal skrive, hvad de synes, der er vigtigst, inden for CSR begrebet – for eksempel 'CO2 regnskab' eller 'arbejdsforhold'. Derefter ligges alle kortene ud på bordet, og I spørger interessenterne, om de kan prøve at blive enige om at prioritere disse CSR dimensioner, efter hvad de synes, der er vigtigst i forhold til jeres virksomhed.

CSR kommunikationsøvelsen

Formålet med denne øvelse er at opnå viden om, hvordan interessenterne foretrækker, at virksomheden kommunikerer om sine CSR aktiviteter. I kan vælge enten at præsentere deltagerne for forskellige virksomheders CSR kommunikation, eller I kan vise dem eksempler udelukkende med jeres egen virksomhed. Det vigtigste er, at eksemplerne er sammensat af de følgende fire forskellige dimensioner:



Afsender (hvis eksemplerne er andre virksomheder end virksomheden selv): Her er det vigtigt at have eksempler, der minder om jeres egen virksomhed. Det vil sige, at kommunikationen tager udgangspunkt i virksomheder, der har nogenlunde samme størrelse og alder.

Emne: Det vil sige et udvalg af CSR dimensionerne fra CSR indholdsøvelsen.

Udtryksmåde: Relaterer sig til hvordan kommunikationen fremstår. Fx seriøs/trussel, seriøs/modtageren-kan-gøre-en-forskel, smart/æstetisk og humoristisk.

Kanal: Fx pressemeddelelse, web/tv reklame, website, årsrapport, i forbindelse med produktet/serviceydelsen, tredjepart, folder og event.

Efter at have vist interessenterne et sted mellem seks og otte eksempler beder I dem tale om, hvad de synes virker godt og skidt.

Kommunikationskampagne

Formålet med denne øvelse er at kombinere de to foregående øvelser – altså *hvad* interessenterne ønsker, at der kommunikeres om, og *hvordan* dette indhold skal kommunikeres – for at finde ud af, om I kan kommunikere på samme måde til og med alle virksomhedens interessenter, eller om, og i så fald i hvor høj grad, det er nødvendigt at tilrettelægge kommunikationen til de enkelte interessentgrupper. I beder deltagerne om at skabe deres egen kommunikationskampagne, hvor de selv er målgruppen, ved at kombinere elementerne CSR emne, altså hvad kommunikationen skal handle om, samt udtryksmåde og kanal – gerne ved hjælp af kreative eller praktiske hjælpemidler. Denne øvelse er tidskrævende og kan undværes, hvis I mener, I har fået nok information ved at lave CSR indholdsøvelsen og CSR kommunikationsøvelsen.



3. Fra fokusgrupper til CSR kommunikationsstrategi

Hvilke elementer skal indgå?

Dette er en guideline for at udarbejde en CSR kommunikationsstrategi på baggrund af det materiale, der er fremkommet i forbindelse med fokusgrupperne. Følgende elementer skal tilpasses virksomheden:

Afsender

- Afsender: Hvad er vores eksisterende omdømme?
- Branchens omdømme: Hvordan skal vi forholde os til det?
- Produkt/service/virksomhed: Hvordan kan vi sørge for, at vores produkter og vores CSR kommunikation er sammenhængende?
- Virksomhedens alder: Hvordan kan vi tilpasse vores CSR kommunikation, så den passer til virksomhedens alder?
- Virksomhedens størrelse: Hvordan kan vi tilpasse vores CSR aktiviteter og CSR kommunikation, så de passer til virksomhedens størrelse?

Budskab

- Grøn, grønnere, grønnest: Hvilket niveau skal virksomhedens CSR kommunikation baseres på? (Se boks side 2.)
- CSR aktiviteter: Hvilke aktiviteter skal virksomheden fokusere på i sin CSR kommunikation?
- Udtryksmåde: Hvordan kan vi sikre, at der er overensstemmelse mellem udtryksmåden og virksomhedens omdømme?
 - Humor
 - Trussel
 - Modtagerens muligheder for at gøre en forskel
 - Seriøst
 - Fakta
 - Andet



Modtager

- Hvad er målgruppen/erne: Hvad er deres forventninger?
- Clasher målgrupperne: Hvordan kan vi prioritere og/eller kombinere dem?

Kanaler

- Hvilke kanaler?

Indirekte

- Hjemmeside
- Tredjepart (mærkningsordninger, pressen, NGO'er, støtte fra en kendt)
- Pressemeddelelse
- Årsrapport
- B2B
- Word of mouth/viral
- Blog

Direkte

- Folder
 - I forbindelse med produktet
 - Avis & magasin
 - TV
 - Event (sponsorering, sampling)
 - Cause-related
 - Co-branding
 - Andre
- Er kanalerne to-vejs: Kan modtagerne kommunikere med os?

Overensstemmelse

- Passer tingene sammen på tværs – altså er der overensstemmelse mellem CSR tiltag, produkt/service/virksomhed, budskab, modtager og kanal?



Kommunikationsstrategi applikeret på Innocent

På baggrund af ovenstående guideline for udviklingen af en CSR kommunikationsstrategi vil vi i det kommende applikere disse anvisninger på Innocent og dermed præsentere en kommunikationsplan med det formål at uddybe kendskabet til Innocents CSR indsats. Kommunikationsplanen skal ses med det forbehold, at vi ikke har haft mulighed for at inddrage alle interessenter, hvorfor den er målrettet den del af Innocents interessenter, der interesserer sig for CSR.

Afsender

- **Afsender: Hvad er vores eksisterende omdømme?**

Innocents omdømme er til en vis grad præget af, at virksomheden ikke kommunikerer direkte om CSR. Virksomheden har i stedet valgt at basere sin kommunikation på USP'en sundhed. Måden, hvorpå Innocent indtil videre har kommunikeret, er ved hjælp af lækkert design og humor, hvorfor virksomheden i manges øjne ikke fremstår som en bæredygtig virksomhed men snarere som en ny, sjov, lille virksomhed – en slags 'klassens frække dreng'. Hvis Innocent i højere grad også vil profilere sig som en bæredygtig virksomhed, er der således en række faktorer, der skal integreres i kommunikationen.

- **Branchens omdømme: Hvordan skal vi forholde os til det?**

Innocent befinder sig i en branche, der ikke er alt for belastet af 1990'ernes fokusering på kritiske forhold i virksomhederne. Juicebranchen bliver ikke italesat som en problematisk branche i stil med oliebranchen, og den har ikke samme omdømme som tekstilbranchen med sine sweatshops. Men frugten bliver stadig ofte høstet i udviklingslandene, hvorfor faktorer som arbejdsforhold og fragt over længere distancer må tages i betragtning.

- **Produkt/service/virksomhed: Hvordan kan vi sørge for, at vores produkter og vores CSR kommunikation er sammenhængende?**

Innocent står i forhold til dette punkt med en god sag. Produkterne er kvalitetsprodukter uden tilsætningsstoffer og sukker, og de er produceret efter bæredygtige principper – både i forhold til miljøet og sociale forhold. Innocent har dog valgt ikke at fokusere på CSR kommunikation, hvorfor der ikke er en sammenhæng mellem produktet/virksomheden og kommunikationen. Innocent siger altså for lidt i stedet for, for meget! Ved at kommunikere CSR budskaber ud mere direkte, fx



ved hjælp af Rainforest Alliance mærket, vil der være større sammenhæng mellem produktet/virksomheden og kommunikationen. Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at emballagen kan skabe negativ opmærksomhed, idet 250 ml. flasker ikke bliver opfattet som værende bæredygtige. Med mindre at Innocent kommunikerer, at flaskerne er genbrugte og genbrugelige, er der en risiko for, at visse interessenter vil tolke det som forurenende at gøre brug af så relativt små beholdere.

- **Virksomhedens alder: Hvordan kan vi tilpasse vores CSR kommunikation, så den passer til virksomhedens alder?**

Innocent benytter sig af en kommunikationsform, som i høj grad stemmer overens med fokusgruppedeltagernes forventninger til yngre eller nye virksomheder, hvorfor vi kun kan anbefale at bibeholde den humoristiske tone.

- **Virksomhedens størrelse: Hvordan kan vi tilpasse vores CSR aktiviteter og CSR kommunikation, så de passer til virksomhedens størrelse?**

Innocent kommunikerer på en humoristisk og imødekommende måde, som flere af fokusgruppedeltagerne italesætter som kendetegnene for en lille virksomhed. Der er ikke noget galt med at være en mellemstor virksomhed og bruge den udtryksform, som Innocent gør, men det er et potentielt issue, hvis det fx bliver taget op i medierne, at virksomhedens omdømme ikke stemmer overens med virkeligheden – også selvom virksomheden udelukkende *opfattes* som om, at den har forsøgt at give sig ud for at være noget andet, end den er. Det er derfor vigtigt, at Innocent kommer denne problematik i forkøbet ved ikke at lægge skjul på, at de er en mellemstor virksomhed med cirka 250 ansatte rundt omkring i Europa.

Budskab

- **Grøn, grønnere, grønnest: Hvilket niveau skal virksomhedens CSR kommunikation baseres på?**

På nuværende tidspunkt er Innocents CSR indsats baseret på en 'grøn' og 'grønnere' tilgang i form af henholdsvis cause-related marketing til den velgørende institution 'Age Concern' i England og Innocent Foundation, og fordi brandet er inkluderende hvilket vil sige er at Innocent søger at danne et fællesskab omkring deres produkter. Dette skal dog primært ses i forhold til det britiske



marked, hvor Innocent i højere grad kommunikerer om CSR aktiviteterne. I Danmark spiller hele den 'grønne' tilgang til kommunikation en meget lille rolle, selvom brandet stadigvæk er socialt inkluderende forstået på den måde, at virksomheden benytter en humoristisk udtryksform og gerne vil i dialog med omverdenen. Vi vil derfor anbefale, at Innocent, i overensstemmelse med specialets konklusioner, både kommunikerer om brandets bæredygtighed (grøn), og fx om hvordan man bortskaffer emballagen efter brug, eller hvorfor det er vigtigt at måle produktets CO2 forbrug (grønnere). På et senere tidspunkt vil det være interessant og relevant, hvis virksomheden tager det tredje og grønneste skridt i Grants terminologi. Involvering af interessenter har allerede vist sig at give nogle nye perspektiver omkring implementeringen af en mere direkte kommunikationsform. Ved at samarbejde med interessenterne om at skabe nye bæredygtige forretningskoncepter og/eller en helt anderledes forbrugskultur, vil Innocent kunne efterleve sin mission om at være 'verdens mest bæredygtige fødevarer virksomhed', med sorte tal på bundlinjen.

- **CSR aktiviteter: Hvilke aktiviteter skal virksomheden fokusere på i sin CSR kommunikation?**

Innocent opererer allerede med fem forskellige aspekter af CSR, og disse bliver alle betragtet som vigtige. Imidlertid vil det være en stor mundfuld at gå fra ingen CSR kommunikation til at kommunikere om alle tiltagene. Derfor anbefaler vi at tage udgangspunkt i et enkelt aspekt ad gangen, for at sikre en afbalanceret kommunikation og, på baggrund af den erfaring det giver, langsomt udvide CSR kommunikationen. Innocent skriver allerede lidt om Innocent Foundation på flaskerne, og et næste skridt kunne være at kommunikere om Rainforest Alliance certificeringen.

- **Udtryksmåde: Hvordan kan vi sikre, at der er overensstemmelse mellem udtryksmåden og virksomhedens omdømme?**

Da der var delte meninger om, hvilket indtryk fokusgruppemedtagerne havde af Innocent, alt efter om man opfattede udtryksformen som positiv eller negativ, er det, i forhold til den målgruppe vi arbejdede med mest hensigtsmæssigt at benytte fakta i sin kommunikationsform. En kombination af humor og fakta vil oplyse interessenterne omkring Innocents indsats, men vil bibeholde det samlede indtryk af en anderledes og værdibaseret virksomhed. Vi anbefaler således Innocent at inddrage eksempelvis Rainforest Alliance mærket som udtryk for seriøs fakta uden at gå på kompromis med den humoristiske udtryksmåde, virksomheden på nuværende tidspunkt har haft



stor succes med. Ved at benytte et mærkat som Rainforest Alliance vil Innocent ramme en ny målgruppe, som den ikke har nået via sin nuværende kommunikation. Vi er desværre ikke i stand til at sige, om det vil skræmme dele af Innocent nuværende målgruppe væk, men med en involvering af alle typer af interessenter, også dem som er mere negative over for CSR, vil Innocent opnå et større beslutningsgrundlag, hvorfor vores anbefalinger vil kunne blive nuanceret via yderligere deltagerinvolvering.

Modtager

- **Hvad er målgruppen/erne: Hvad er deres forventninger?**

Innocent har mere end blot én målgruppe, hvorfor det er vigtigt at afklare, hvilke forskellige forventninger, målgrupperne har til Innocent. I forhold til den målgruppe der var repræsenteret i vores fokusgrupper, var der nogle tydelige forventninger om, at Innocent bør udøve CSR kommunikation. I den forbindelse er det vigtigt, at Innocent ikke påstår en masse, virksomheden ikke kan leve op til, men i stedet er ærlig omkring, hvor langt den er kommet, og hvad den gerne vil opnå - at søge at tilstræbe et mål, i stedet for at fremstå som om man lever op til det, er således omdrejningspunktet. Denne ærlighed stemmer overens med den uskyldige måde, Innocent gerne vil fremstå på, da det er et udtryk for en oprigtighed, der gerne skulle præge ikke bare kommunikationen, men Innocents identitet generelt.

- **Clasher målgrupperne: Hvordan kan vi prioritere og/eller kombinere dem?**

Da vi ikke har haft mulighed for at undersøge kontrasterende målgrupper, kan vi ikke give nogle anbefalinger på området. Dog kan der være nogle modsatrettede interesser, der bør afklares, inden Innocent udvikler en mere direkte CSR kommunikationsstrategi. Derfor anbefaler vi at inddrage andre interessenter fra de segmenter, vi endnu ikke har talt med for at afklare deres forventninger til en CSR kommunikationsstrategi.

Kanaler

- **Hvilke kanaler?**

Der ligger et dilemma, i at modtagerne ikke anser det for meningsfuldt at blive reklameret til, men samtidig overvejende ikke selv aktivt vil opsøge informationen. Derfor vil det være



hensigtsmæssigt at undgå fx TV reklamer og billboards. De vil dog gerne kommunikeres direkte til, når konteksten ligger op til det. Innocent vil derfor med fordel kunne kommunikere om CSR aktiviteter direkte på deres flasker. Det er vigtigt, at Innocent integrerer det bæredygtige budskab ved at benytte sig af forskellige kanaler. Fx at virksomheden følger op på hjemmesiden omkring alle de tiltag, der er taget og forventes at blive taget i en bæredygtig retning, og fortsætter med at præsentere sig selv til konferencer etc. som en bæredygtig virksomhed. At skabe en sammenhængende CSR kommunikation er nødvendig for at kommunikere virksomhedens corporate identity, som spiller en væsentlig rolle i perceptionen af CSR kommunikation.

- **Er kanalerne to-vejs: Kan modtagerne kommunikere med os?**

Innocent ligger i forvejen op til at indgå i en dialog med sin omverden. Forummet på hjemmesiden samt deltagelsen i forskellige events, hvor medarbejderne kan møde kunder og potentielle kunder face to face, er vigtige i denne sammenhæng. I den forbindelse er det dog vigtigt, at medarbejderne i højere grad engageres i CSR aktiviteterne, eftersom de pt. synes at sundhed er vigtigere end bæredygtighed. Innocent kunne i højere grad deltage i den offentlige debat om CSR og bæredygtighed, fordi virksomheden besidder så stor en viden om området. Det ville gøre visionen mere troværdig, og Innocent kunne samtidig drage fordel af den megen medieomtale af specielt miljømæssig bæredygtighed. Vi forventer ikke denne debat aftager i den nære fremtid, specielt ikke set i lyset af klimatopmødet i København i 2009. Innocent kunne også med fordel udvikle den dialogiske kommunikationsform på hjemmesiden. Da virksomheden allerede på nuværende tidspunkt opmuntrer kunder til at bidrage med kommentarer, er det vigtigt, at de følger op med svar, sådan at det ikke bliver en-vejs kommunikation. Ligeledes vil dét, at Innocent involverer interessenterne i udviklingen af deres CSR kommunikation medvirke til et billede af en virksomhed, der tager sine interessenter seriøst. Vi anbefaler således en yderligere udvikling af to-vejs kommunikationsformen.

Overensstemmelse

- **Passer tingene sammen på tværs – altså er der overensstemmelse mellem CSR tiltag, produkt/service/virksomhed, budskab, modtager og kanal?**



Konkluderende kan vi udlede, at der i Innocent er en god sammenhæng mellem CSR tiltag produkt og virksomhed, men at kommunikationen ikke er tilrettelagt i forhold til CSR. Der forekommer således et 'gap', omvendt af hvad der ofte er tilfældet – det vil sige, at virksomheden siger for lidt i stedet for for meget. Vi anbefaler derfor Innocent at rette fokus mod CSR kommunikationen og imødekomme interessenternes forventninger om et øget fokus på CSR. Men stadig uden at glemme de interessenter vi ikke har haft mulighed for at tale med, hvorfor en yderligere undersøgelse af disse i forhold til vores resultater vil danne en adækvat baggrund for en kommende CSR kommunikationsstrategi.