

Strategiske guidelines for ansvarligheds-branding:

Udfordringer og muligheder i Corporate Responsibility Branding

Af direktør og rådgiver Lars Sandstrøm, Corporate Relations.

Med et stigende fokus på purpose, bæredygtighed, miljø og klima i de seneste år har mange virksomheder udviklet en række nye metoder til at kommunikere virksomheders arbejde og processer på denne front. Målet har været at etablere en værktøjskasse, der kan styrke alt fra omdømme og tillid, over innovationskraft og nytænkning til et stærkere fokus på CSR og bæredygtighed.

Denne artikel introducerer begrebet *Corporate Responsibility Branding* (herefter bare CRB) som en samlet model til både internt og eksternt at styrke virksomheders dialog om udviklingen af ansvarlige og bæredygtige tiltag. Jeg anvender ordet *branding*, selv om det her ikke handler om at udvikle identitet gennem en visuel æstetisk profil og at anvende storytelling, markedsføring og kampagnekommunikation.

CRB er derimod en ledelses-, relations- og dialogdisciplin, der har til formål at udvikle og styrke virksomheders brandværdi gennem strategisk og operationelt at balancere forretning og bæredygtighed. CRB skal skabe mening; indadtil hos ledelse og medarbejdere, der kan føle en dybere mening med arbejdet og udadtil i forhold til at vise ansvar og involvere samfund og omverden i virksomhedens beslutninger, drift og kommunikation.

Det balancerede brand

CRB handler om at invitere debatten om klima, miljø, bæredygtighed, social ansvarlighed og cirkulær økonomi inden for i virksomheden; dens ledelse, kultur, værdier og purpose (hvis den da ikke allerede er født med et sådant DNA). Bliver CRB taget alvorligt er det både en disciplin, der har konsekvenser for en virksomheds måde at tænke og drive forretning på, og det er en disciplin, der anviser veje til at udvikle relationer og dialog, skabe involvering og engagement samt rapportere og kommunikere resultater af arbejdet.

Der findes allerede mange tilgange til ledelsesmæssigt at skabe dette balancerede brand, med fokus på en bred interessent-involvering og værdiskabelse for både forretning, mennesker og samfund. Lad os se på nogle af dem:

Stakeholder-modellen

Stakeholder-begrebet blev for alvor konceptualiseret af Edward R. Freeman i den banebrydende bog *Strategic Management: A stakeholder approach*. Her definerer Freeman en stakeholder (interessent) som ”enhver gruppe eller individ, som kan påvirke eller er påvirket af en organisations bestræbelser på at nå sine mål” (Freeman, 1984: 46). Denne definition er siden udfordret og udvidet med flere stakeholder-identificerende faktorer, fx af Mitchell, Agle og Wood (1997), der har skabt en model, der øremærker de enkelte stakeholders identitet i forhold til en organisation. De definerer otte forskellige stakeholder-typer inden for kombinationer af disses position som mere eller mindre magtfulde, presserende eller legitime.

Der findes en række modeller til at kortlægge og beskrive en virksomheds stakeholders (Freeman, 1984; Windsor, 1992; Carroll, 1993; Clarkson, 1995; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Svendsen, 1998; Janns og Dybdal, 2002; Sandstrøm, 2012; Pirozzi, 2019). Fælles for modellerne er, at de giver en mulighed for at forstå og håndtere en gruppe af stakeholders frem for det omgivende samfund som et hele. Stakeholder-modellerne giver dog kun en ramme for udviklingen af brandrelationer og ikke en specifik metode. Ofte bliver stakeholders set som et mål for kommunikation snarere end dialogpartnere, der skal involveres, og litteraturen giver sjældent svar på, hvordan denne involvering kan faciliteres (Gregory, 2007: 59).

Den tredobbelte bundlinje

I 1987 blev en rapport publiceret under navnet *Our Common Future* af World Commission on Environment and Development (WCED, 1987). Denne rapport blev hurtigt kendt som *Brundtland-rapporten* efter kommissionens forkvinde, Norges daværende statsminister Gro Harlem Brundtland. Rapporten kaldte på en strategi, der forenede udvikling og miljø. Denne tråd blev videreført i Agenda 21, som blev introduceret på verdensstopmødet i 1992 i Rio de Janeiro. Her var der enighed om, at verdens og virksomhedernes udvikling skulle være mere miljømæssig og social ansvarlig, og en række OECD-nationer adopterede således de 27 principper i Agenda 21 (Parliamentary Commissioner for the Environment, 2002).

Det var derfor næppe nogen stor overraskelse, da John Elkington i 1994 foreslog konceptet *den tredobbelte bundlinje*, som en metode til at rapportere både finansielle, sociale og miljømæssige data om virksomheden (Elkington, 1994). I dag er der mange forskellige standarder for kommunikation og rapportering af ikke-finansielle data og mange forskellige betegnelser for denne rapporteringsform. Den mest udbredte *template* er GRI (Global Reporting Initiative), som inkluderer et omfattende sæt af guidelines for rapportering på alle tre bundlinjer. GRI blev publiceret første gang i 2002 og anvendes i dag af en lang række danske virksomheder.

Konceptet for den tredobbelte bundlinje og stakeholder-modellen er tæt sammenkoblet. John Elkington mener, at et afgørende spørgsmål virksomhedsledere skal besvare er: ”hvad er den rette balance mellem aktionærer og stakeholders, og hvilken balance er der brug for i arbejdet med og rapporteringen af den tredobbelte bundlinje” (Doane, 2004: 6) Ambassadører for den tredobbelte bundlinje mener således også, at succes med at introducere nye produkter/brands og drive virksomhed afhænger af, hvordan alle interessenters interesser varetages i alle dele af værdikæden (Lee, 2007).

Creating Shared Value

Konceptet *Creating Shared Value* vinder i stigende grad genklang i virksomheder verden over (sharedvalue.org/about-shared-value). Ideen om en balanceret/delt værdiskabelse leverer da også et godt grundlag for CRB.

Creating Shared Value (CSV) blev konceptualiseret af Porter og Kramer i Harvard Business Review artiklen med samme titel (Porter & Kramer, 2011). De definerer selv konceptet på denne måde:

”Konceptet bag *shared value* kan defineres som politikker og praksisser, der øger en virksomheds konkurrenceevne samtidig med, at de forbedrer de økonomiske og sociale betingelser i de samfund, de opererer i. Udviklingen af *shared value* fokuserer på at identificere og udvide forbindelserne mellem samfundsmæssig og økonomisk fremgang” (Porter & Kramer, 2011).

Konceptet baserer sig således på præmissen om, at både økonomisk og social fremgang skal adresseres ud fra værdi-principper, hvor både omkostninger og fordele/langsigtet indtjening indgår.

Porter og Kramer ser selv det nye koncept som et opgør med og en genopfindelse af kapitalisme. Derudover ser de CSV som en tredje generations CSR, hvor første generation er ren filantropi, og anden generation er CSR som compliance, risiko og udgift. I CSV er økonomiske og sociale parametre integreret i forretningsmodel og -strategi, betydningen er defineret individuelt for enhver organisation, og de udvalgte parametre er integreret i virksomhedens budget og dens måde at drive virksomhed og tjene penge på.

CSV er også forankret i et community af virksomheder, NGO'er, universiteter, rådgivere mv, der er organiseret under Shared Value Initiative (sharedvalue.org). Det community blev også beskrevet i kapitel 2 som et eksempel på *et meningsfuldt brand*.

Blandt de større virksomheder, der hylder og anvender principper for CSV, er Adobe, Bayer, IBM, Inditex, Nestlé, Novartis, Novo Nordisk og Walmart.

FN's 17 verdensmål

I 2015 vedtog FN 17 verdensmål (også kaldt *Sustainable Development Goals* eller SDG'erne). Verdensmålene er mål for alle verdens lande og for befolkningen på hele kloden. De forpligter alle 193 medlemslande til helt at afskaffe fattigdom og sult i verden, sikre god uddannelse og sundhed til alle, reducere ulighed, fremme ligestilling, anstændige jobs og bæredygtig økonomisk vækst og forbrug. De fokuserer ligeledes på at fremme fred, sikkerhed og stærke institutioner, og på at styrke internationale partnerskaber. Den nye dagsorden anerkender således at social, økonomisk og miljømæssig udvikling, fred, sikkerhed og internationalt samarbejde er tæt forbundet, og at det kræver en integreret indsats at opnå holdbare udviklingsresultater (dk.undp.org).

Verdensmålene gælder også for virksomheder, om end disse blot kan vælge at forholde sig afventende og primært forholde sig til gældende regulering og standarder for politikformulering, styring og ledelse, rapportering og kommunikation. Mange virksomheder ser dog verdensmålene som en mulighed for at skabe rammer for kommunikation og udvikling af relationer til definerede interessenter. På den måde

er verdensmålene blevet et nyttigt dialogværktøj, der er direkte koblet til virksomheders stakeholder-model.

Der findes en række andre modeller og initiativer til at udvikle, styre, rapportere og kommunikere virksomheders ansvar, sociale forhold, miljø og klima samt bæredygtig udvikling og ledelse. En af problematikkerne gennem tiden har da også været at skabe fælles og sammenlignelige modeller, så det er nemt for myndigheder, investorer og øvrige interessenter hurtigt at afkode, om en given organisation eller virksomhed lever op til gældende principper og praksisser. Med ovennævnte tiltag er der dog skabt nogle komplementære organisatoriske og ledelsesmæssige rammer for de indsatser, der i fremtiden skal skabe balancerede, værdiskabende og ansvarlige brands.

Men hvad er et ansvarligt brand (et ægte CR-brand), og hvad er *Corporate Responsibility Branding* (CRB)?

Andre begreber

En række lignende begrebsnavne slægter CRB på i flere henseender. CRB er således i familie med begreber som *social marketing* (Kotler & Zaltman, 1971; Kotler, 1972; Bloom & Novelli, 1981; Abratt & Sacks, 1989; Wood, 2008; 2011, Andreasen, 2011; Wymer, 2011; Lefebvre, 2011, 2012, 2013), *corporate societal marketing* (Anghel, Grigore & Rosca, 2011; Chen, 2011; Hildebrand et al., 2011; Hinson & Kodua, 2012), *sustainable marketing* (Van Dam & Apeldoorn, 1996; Hunt, 2010; Gordon, Carrigan & Hastings, 2011), *cause-related marketing* (Varadarajan & Menon, 1988; Brønn & Vrioni, 2001; Anghel, Grigore & Roşca, 2011), *purpose-driven branding* (Mourkogiannis, 2006; Sinek, 2011; Reimann, 2013; Ostendorf, 2017; Quinn & Thakor, 2018; Izzo & Vanderweilen, 2018; Rey, Bastons & Sotok, 2019), *green marketing* (Peattie, 1995, 1999; Prakash, 2002; Cronin et al., 2011; Walker & Wan, 2012), *cultural branding* (Holt, 2004; Karmark, 2005; Holt & Cameron, 2010), *CSR-branding* (Hildebrand, Sen & Bhattacharya, 2011; Hinson & Kodua, 2012), *ethical branding* (Fan, 2005; Nasruddin & Bustami, 2007), *netværksbranding* (Hatch & Schultz, 2009) og *relationsbranding* (Sandstrøm, 2012). Flere af begreberne er værd at blive klogere på.

En tidlig fortæller for en afart af CRB er Philip Kotler, der sammen med Gerald Zaltman i 1971 introducerede begrebet *social marketing* i en artikel i *Journal of Marketing* (Kotler & Zaltman, 1971). I artiklen plæderer Kotler & Zaltman for, at virksomhederne skal tage de langsigtede briller på i forhold til at opfylde forbrugernes ønsker. Virksomheder bør tage hånd om forbrugernes velfærd gennem sociale og økologiske overvejelser i deres udvikling og markedsføring af produkter. For hvis de fejler her, vil det gå ud over deres forretningssucces på den lange bane (Ibid., 1971).

Senere bud på en samfundsorienteret marketing har lagt betydeligt større vægt på CSR og virksomhedens samlede interessent-ansvar. Det gælder fx for teoretikere inden for *corporate societal marketing* (Anghel, Grigore & Rosca, 2011; Chen, 2011; Hildebrand et al., 2011; Hinson & Kodua, 2012). Her ses CSR som en investering i medarbejdere, lokalsamfund og miljø, der vil komme virksomheden til gode som et marketingaktiv, som bidrager til positionering og imageudvikling. Virksomheder kan bruge CSR til at vedligeholde gensidigt værdiskabende relationer med en bred

kreds af interessenter (Hinson & Kodua, 2012). Men det er en balancegang. For bliver virksomhederne skudt i skoen, at de kun har sat CSR på agendaen for at tjene egeninteresser, og at der kun er tale om reklame, ikke en reel og betydelig indsats, så kan det give bagslag (Becker-Olsen et al., 2006).

Begrebet *ethical branding* har ikke fyldt meget i litteraturen (Nasrudin & Bustami, 2007). Imidlertid har de mange virksomhedsskandaler i starten af 00'erne (fx Enron, Worldcom og Tyco), finanskrisen i slutningen af 00'erne samt diverse NGO- og borgerskabte bevægelser (fx Occupy Wall Street, Adbusters og Zeitgeist Movement) pustet kraftigt til debatten om koncerners og brands moralske værdier og samfundsmæssige magt og rolle. Den amerikanske forfatter og aktivist Naomi Klein har i mange sammenhænge kritiseret store virksomheders branding for at være snyd og fernis frem for ærlig og substantiel interesse i kunders og forbrugeres ve og vel (Klein, 1999, 2008, 2015, 2019.) Mange virksomheder vil nok påstå, at branding bare handler om at tilføje produkter og services ekstra værdi. Men branding repræsenterer og promoverer også en bestemt livsstil, en bestemt kultur, og påvirker forbrugeres indre liv, deres værdier, tro, politik – ja, deres sjæl (Fan, 2005). Selv om mange virksomhedsledere nok også kan være med på, at branding skal være etisk, så er det sværere at finde universelle forskrifter på, hvad etisk branding er. Etik er komplekst, ikke mindst når virksomheder skal forholde sig aktivt til det (Fan, 2005).

Indrømmet. Der er mange ligheder i de fordringer for moderne corporate branding som Hatch & Schultz (2009) og undertegnede (2012) benævner som henholdsvis *netværksbranding* og *relationsbranding*. Hatch & Schultz definerer bl.a. netværksbranding som dynamisk, reflektiv, tværgående, fremtidsorienteret, medarbejderinvolverende, netværksorienteret og ukontrolleret. Som i mere traditionel corporate branding er virksomhedens identitet dog fortsat udgangspunktet for brandet, men den kan kun defineres i en aktiv konversation med virksomhedens mange interessenter. Identitet er ikke en tilstand - det er en proces (Schultz, 2009).

Relationsbranding bygger på mange af de samme principper som netværksbranding. Der er tale om en 3. generations branding, der gør op med eksisterende kommunikations- og brandingmodeller med fokus på afsender-modtager forhold og konsistent og integreret massekommunikation, og introducerer en relationel og involverende branding baseret på ideer om interessent-inddragelse og samskabelse. Relationsbranding ser desuden ikke virksomheder og organisationer som lukkede brandidentiteter, men snarere blot som aktører i en fælles udvikling af en brandkultur og -fortælling. Branding sker således gennem sociale og forretningsmæssige relationer mellem mennesker, grupper og organisationer, der alle arbejder for at løse nogle definerede udfordringer eller sager, og som på den måde giver identitet, omdømme og legitimitet til den enkelte aktør. Det er den tankegang, der ligger bag *det involverende paradigme*, som er grundlaget for relationsbranding (Sandstrøm, 2012).

Branding som transaktion eller relation

Netværksbranding og relationsbranding bryder begge med ideen, om at branding primært er markedsføring; en både faktuel og emotionel overførsel af profilerende informationer og udtryk fra en virksomhed/et brand til en anden person eller gruppe. I dag er der således to grundlæggende forskellige måder at betragte

branding på. Enten ses branding som en *transaktion*, en virksomhed foretager i kontakten til en udvalgt målgruppe, eller også ses det som et system af værdiskabende *relationer*, organisationen har med sine interessenter.

Forskellen er ganske væsentlig for, hvordan man udvikler og udfører CRB. Når branding ses som en transaktion, vil en virksomhed typisk have fokus på at skabe brands med særlige funktionelle features, som giver mulighed for en unik position i markedet og en merværdi, som lægges oveni den pris, som ellers ville gælde for et generisk produkt. Branding vil have fokus på at udvikle identitet og på at skabe en effektiv og konsistent markedsføring over for de prioriterede målgrupper. Transaktionsbaseret branding er centreret om afsendere og modtagere, styret og kontrolleret kommunikation med markedet; kunder, forbrugere og samarbejdspartnere.

Når branding ses som en relation, vil en virksomhed se selve relationen – samarbejdet, processen, inddragelsen, kontakten – som det, der skaber og udgør brandet. Det er med andre ord virksomhedens evne til at initiere, udvikle og vedligeholde relationer, der er værdifulde for alle implicerede interessenter, som former det stærke brand. Relationsbaseret branding er fællesskabsorienteret, svært at kontrollere og styre, refleksivt og dialogbaseret. Og udviklingen af et brand vil i høj grad være et resultat af en involvering af mange forskellige interessenter samt de samlede fortællinger, som skabes af både virksomhed og interessenter gennem denne relationsudvikling.

Det er ikke i noget stort omfang muligt at tale om CRB inden for en ramme af transaktionsbaseret branding. For det ligger i CRB's natur, at der er tale om en social indstilling og handling, som inkluderer samkvem, bånd og interaktion mellem mennesker. Elementer, der rimer langt bedre på relationer end transaktioner. Selv om en transaktionsbaseret branding derfor sagtens kan have et godgørende formål og involvere en stærk etisk sag, så vil den manglende interessent-dialog og involvering af omverdenen i sig selv kunne kritiseres og ikke matche fordringen om åbenhed og transparens, som er en del af CRB.

Det modsatte gør sig imidlertid også gældende. For en virksomhed kan være nok så involverende, samarbejdende og dialogsøgende. Men hvis målet for relationerne ikke er en økonomisk, miljømæssig og social balance, så er relationsudviklingen ikke meget værd. Ansvarligheds-dimensionen skal altså være repræsenteret i såvel brandets substans - dets identitet og formål/purpose - som i de handlinger og den dialog, der er en følge af substansen.

Retningslinjer for CRB

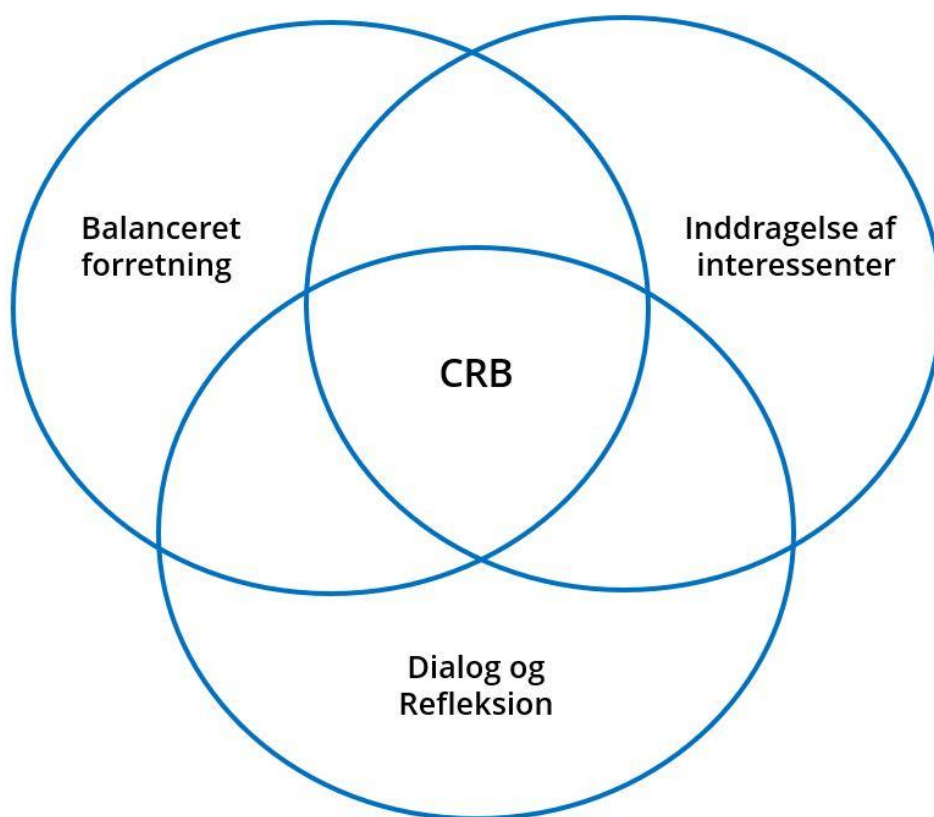
Der kan formuleres følgende fordringer for organisationer, der udøver CRB:

Balanceret forretning

CRB er en forretningsfunderet disciplin. Hvis virksomheden er en kommerciel virksomhed, der producerer og sælger vaskepulver, biler eller tøj, så skal den naturligvis tjene penge. Men det forretningsorienterede og kommercielle kan ikke stå alene. Ansvarligheden skal også være til stede. Så hvis virksomheden producerer vaskepulver, så inddrager den også forskere og andre eksperter i at skabe en så bæredygtig produktion som muligt, og den udvikler vaskepulver, der er allergivenlig

og uden farvestoffer og parfumer, der kan være til gene for forbrugerne. Hvis den producerer biler, så matcher den et stigende politisk og samfundsmæssigt ønske om at udvikle mere miljøvenlige alternativer til diesel- og benzinbiler. Og hvis den producerer tøj, så arbejder den sammen med NGO'er, brancheforeninger, ingeniører og forskere om at finde nye bæredygtige materialer, metoder til genbrug samt produktionsmetoder, der påvirker miljø og klima mindst muligt. De virksomheder, der når længst ad denne balancerede vej, vil være bedst gearret til at tackle samfundsmæssige udfordringer og til at møde fremtidens kritiske og klimafokuserede forbrugere i øjenhøjde.

Figur: Tre grundlæggende parametre i CRB.



Kilde: Egen tilvirkning.

Inddragelse af interessenter

Det er en helt grundlæggende del af virksomheders CRB, at de systematisk udvikler og vedligeholder relationer til og kommunikation med en bred kreds af interessenter. Interessent-inddragelsen finder sted på flere planer og i alle dele af værdikæden. Det kan fx være, at virksomheden inddrager medlemmer eller kunder i udviklingen af ideer og koncepter for nye produkter og services, det kan være virksomheden inviterer forskere, ingeniører, antropologer, udviklere og designere

til at udvikle service- eller oplevelsesdesign, og det kan være virksomheden inviterer NGO'er, politikere samt branche-, fag- og arbejdsgiverforeninger til at diskutere fremtidens bæredygtige ledelse og udvikling. Virksomheden er bevidst om sin samfundsmæssige rolle og påvirkning, og bruger inddragelsen til at få indsigt i aktuelle tendenser og konkrete problematikker. Samtidig videreudvikler den relationerne til interessenter, øger sin legitimitet og styrker sit brand.

Dialog og refleksion

Der er en fare for, at interessent-inddragelsen bliver en pseudobegivenhed, der kun har til formål at demonstrere virksomhedens villighed til at lytte til sine interessenter. Det er imidlertid ikke nok. CRB fordrer, at virksomheden går i reel dialog med sine interessenter, at den reflekterer over værdien af og mulighederne i udefrakommende synspunkter på virksomhedens værdier, ledelse, kultur, drift og kommunikation, og at den er villig til at forandre parametre, der kan skabe værdi for både virksomhed og omverden. Virksomheden og dens ledelse skal naturligvis ikke blindt følge interessenternes ønsker og krav, men holde alle synspunkter op imod den eksisterende forretningsmodel og -strategi og med den som vejledning vurdere den samlede langsigtede økonomiske, miljømæssige og sociale værdi af de potentielle forandringer.

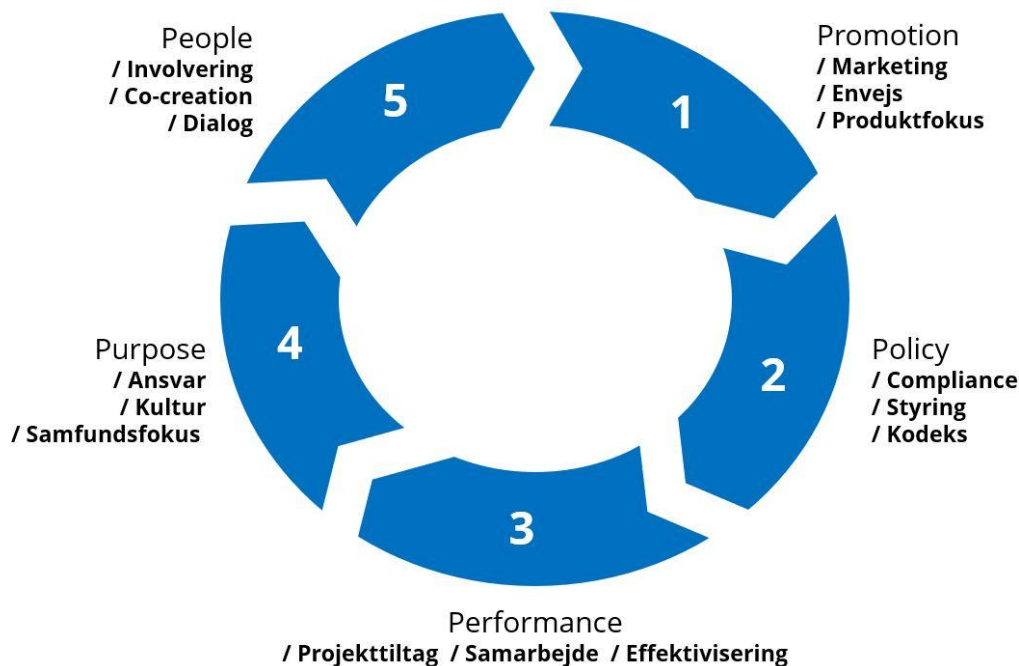
Med disse byggeklodser til en definition af CRB er jeg nu klar til at samle det hele i et kort statement:

Corporate Responsibility Branding (CRB) er en branding-disciplin, der udøves af virksomheder, der med udspring i et meningsfuldt purpose og nogle principper for en balanceret og ansvarlig forretning med fokus på både økonomi og bæredygtighed, går i dialog med og involverer interne og eksterne interessenter med det formål at skabe værdi for både medarbejdere, kunder, ejere og samfund.

Forskellige stadier

Om end ovenstående kan siges at være den ultimative tilgang til CRB, så starter de færreste virksomheder her. Derimod vil jeg definere fem stadier af CRB.

Figur: De 5 P'er – forskellige stadier i CRB.



Kilde: Egen tilvirkning.

Stadie 1: Promotion

På dette stadie har virksomheden opdaget, at de primære interessenter taler om og interesserer sig for bæredygtighed, sociale forhold, miljø og klima. Det kan udnyttes i organisationens markedsføring. Så organisationen inkluderer budskaber inden for disse temaer i sin markedsføring. Det kan fx være ved at sætte en ekstrapris på produkter og services, for dernæst at give dette beløb til et godt formål eller en godgørende organisation – og vel at mærke markedsføre dette som et ”miljøtillæg”, ”klimakompenserende” eller en særlig social indsats. Mange organisationer samarbejder således med socialt og miljø-orienterede organisationer for igennem denne co-branding at trække veksler på samarbejdspartneres legitimitet og tillid.

På dette stadie er der ikke knyttet en særlig organisatorisk og ledelsesmæssig indsats til markedsføringen af den nye sociale og grønne position. CRB udmøntes primært som en marketingfunktion, uden konsekvens for produkter og processer i virksomheden.

Stadie 2: Policy

CRB kræver ledelse og styring, samt at virksomheden har formuleret en politik eller

nogle principper for, hvordan den vil håndtere sociale og miljømæssige forhold. Typisk vil der på dette stadie være fokus på compliance og på, hvordan virksomheden håndterer de risici, der er relateret til ikke-økonomiske forhold. Policy-stadiet er derfor også reaktivt; et modsvar på interessenters ønsker til transparens og klare retningslinjer for virksomhedens tilgang til CSR og bæredygtig produktion og ledelse.

Policy-stadiet er ikke nødvendigvis bundet til performance; nye tiltag og handlinger i organisationen og i dens relationer til interessenter. Organisationens ledelse vil ofte mene, at den allerede agerer "efter bogen", og at der primært er behov for at få nedskrevet ledelsens kodeks og guidelines.

Stadie 3: Performance

På dette stadie har virksomheden indset, at politikker og promotion ikke alene er en farbar vej i CRB. En naturlig konsekvens af arbejdet med at definere politik og principper er således, at virksomheden på flere områder optimerer og nytænker processer og produkter. Der må reel og substantiel handling til. Det kan være virksomheden har defineret øgede miljømæssige krav til sine leverandørers produkter og produktionsmetoder, og på den konto må fastlægge nye kilder til sourcing, omdanne logistikkæder og ændre indkøbsvaner. Virksomhedens beslutninger og handlinger er brandkommunikation med en substans, der direkte påvirker relationerne til en eller flere interessenter.

Stadie 4: Purpose

Det er naturligvis ikke ligegyldigt, hvilke handlinger virksomheden foretager. Skal der være tale om CRB kræver det, at virksomheden driver forretning med udgangspunkt i holistiske og balancerede ledelsesprincipper. Der er mange måder at fastlægge og forankre disse principper i organisationen. Det kan være i et code of conduct, et værdigrundlag, en vision og mission, et DNA, en essens, core beliefs eller noget helt syvende. Mange virksomheder sværger imidlertid til betegnelsen *purpose*, der typisk inkluderer flere af de nævnte begreber. Purpose handler om at definere et større – ofte holistisk og samfundsmæssigt - formål med at drive forretning; typisk med udgangspunkt i en formulering af organisationens WHY (Sinek, 2011).

Arbejdet med purpose handler i høj grad om, hvilket brand virksomheden ønsker at være, og hvordan den vil positionere dette over for forskellige interessentgrupper. Purpose-drevne virksomheder er åbne og transparente i deres kommunikation med omverdenen, de har et højere formål end blot at tjene penge, og de står på mål for deres beslutninger og handlinger.

Stadie 5: People

Arbejdet med purpose må ikke blive et helligt og eksklusivt anliggende for frelste virksomheder. CRB er åbent, inviterende og inkluderende. På dette stadie kommer det til udtryk ved, at virksomheder inddrager sin omverden – sine interessenter – mere eller mindre direkte i virksomhedens udvikling, ledelse og kommunikation. Det kommer fx til udtryk ved virksomheder, der anvender co-creation som en forankret del af virksomhedens innovationsprocesser. Når nye produkter og services skal udvikles – måske endda opfindes – så inddrager den såvel eksperter som eksempelvis forskere, udviklere, designere og rådgivere som borgere, medlemmer, kunder, forbrugere, deltagere eller andre, der i sidste ende skal anvende det, der nyskabes.

På de interne linjer er der et systematisk fokus på at inddrage medarbejdere i udvikling af purpose, strategi, planer, processer og relationer. Derudover har virksomheden defineret særlige systemer og guidelines for udvikling af medarbejdertrivsel og et godt arbejdsmiljø, ligesom den systematisk måler og følger op på indsatser med fokus på miljø og sociale forhold. Det rene fokus på compliance er udskiftet med en proaktiv stillingtagen til, hvad der skaber den gode arbejdsplads og et balanceret arbejde med at skabe resultater for både forretning, mennesker og samfund.

De fem stadier er ikke et enten-eller. For nogle virksomheder vil de fem stadier kunne ses som evolutionære skridt på en vej imod en mere ultimativ anvendelse af CRB, for andre virksomheder vil der være tale om at træffe et valg for, hvor langt man med et modigt skridt ønsker at gå i valget af en CRB-strategi. Ofte vil et arbejde med at udvikle et CR-brand over tid dog handle om, at flere af ovenstående stadiers elementer er inkluderet. Faktisk er det svært i praksis at forestille sig en politik uden handling, eller udvikling af et purpose uden inddragelse af mennesker. Og hvad promotion-delen angår, så kan denne måske nok i sit udgangspunkt have form af en egentlig markedsføring af "grønne løsninger", mens den på et senere stadie i højere grad vil udmønte sig i dialog og fælles fortællinger om det balancerede brand.

Fire typer virksomheder

Ikke alle virksomheder skal være bannerførere ud i CRB og på den måde være med til at levere best practice eksempler på, hvordan bæredygtighed og forretning kan gå hånd i hånd. For nogle virksomheder giver det bedre mening at adoptere ny teknologi og metoder til at forbedre klima, miljø og sociale forhold, mens andre igen primært efterfølger gældende standarder uden i øvrigt at gøre et stort markedsføringsmæssigt nummer ud af hensynet til samfund og omverden.

Når jeg kigger på både danske og udenlandske virksomheders arbejde med ansvar og bæredygtighed, samt hvordan de rapporterer og kommunikerer om det, så kan jeg se nogle væsentlige forskelligheder på tilgangen til arbejdet med CRB. Jeg kan se fire typer:

1. CRB innovatør

CRB innovatørerne er dem, der bidrager til at skabe nye teknologiske, ledelsesmæssige, organisatoriske og kommunikative løsninger på, hvordan virksomheder kan skabe en god forretning med fokus på flere bundlinjer. Det er virksomheder, der typisk er født med en et bæredygtigheds-DNA, et klart purpose, og en ledelse der gennem en stærk og involverende interesser-dialog viser vejen for hele organisationen. Virksomhederne i denne gruppe har holdninger til bæredygtighed, klima, sociale forhold, ansvar og ledelse – og typisk vil de ikke være blege for at lufte holdninger i politiske og mediemæssige sammenhænge.

Et eksempel på en CRB innovatør er amerikanske Patagonia, der har vist vejen gennem en udtalt støtte til naturbeskyttelse siden etableringen af firmaet i begyndelsen af 1970'erne. Patagonia, der producerer outdoor tøj og udstyr, arbejder således for at udnytte og genbruge naturens ressourcer bedst muligt, og er en inspiration for andre tøj- og modeproducenter verden over. Patagonia har et klart purpose - *we're in business to save our home planet* - og nogle værdier, som efterleves i det daglige af virksomhedens ledelse og medarbejdere.

Virksomheden, der også kalder sig *the activist company*, tjener også penge - cirka 800 mio. dollars blev det til i omsætning i 2019 (ifølge Forbes, april 2020).

2. CRB følgere

Denne gruppe af virksomheder er ikke sene til at adoptere principper og standarder for sustainability-rapportering og -kommunikation. Typisk vil de også have holdninger til god ledelse, etik, ansvar, bæredygtighed og interessent-involvering, om end de sjældent vil ytre sig politisk eller polemisk. De vil være inspireret af innovatørerne og ofte deltage i communities, på konferencer og seminarer, hvor balancen mellem forretning og bæredygtighed er på dagsordenen. De er dybt bevidste om deres rolle i samfundet, men slækker ikke på deres fokus på at udvikle produkter og markeder, som gør dem i stand til at tjene penge til deres investorer og ejere. De er ikke bange for at anvende ansvar og bæredygtighed i deres markedsføring.

Et eksempel på en CRB følger er den hollandske koncern Philips, der nok bedst er kendt for belysning, TV og elektronik, plejeprodukter og husholdningsmaskiner. Philips har i en årrække været blandt verdens førende, når det gælder investeringer i grøn teknologi og i forhold til sustainability-rapportering. Virksomheden opererer i dag med tre bundlinjer, som afrapporteres i en integreret årsrapport (www.philips.com). De ambitiøse mål og handlinger er også fulgt med. Virksomheden har i en årrække effektiviseret sit energiforbrug og målet er allerede i løbet af få år at kunne producere CO₂ neutralt, bl.a. ved hjælp af vindmølleenergi. Samtidig er Philips et godt eksempel i den cirkulære økonomi, da virksomheden arbejder på at reducere sit affald til 0 ved at genbruge materialer i medicinalindustrien til nye produkter for Philips (Vallaster, Lindgreen & Maon, 2012).

3. CRB bevidste

De CRB bevidste er opmærksomme på sustainability-agendaen og den ændrede rolle borgere og virksomheder forventes at spille i kampen for klimaet og andre store samfundsmæssige spørgsmål. De er imidlertid ikke de første, der rykker på området, men når de konkurrencemæssige fordele er åbenlyse, følger de trop. De opfylder regler og standarder for compliance på området, og udvikler CSR- eller sustainability-rapporter, der dokumenterer det. De er sjældent særligt kommunikerende om deres indsats, og ofte tilbageholdende med at anvende CSR, bæredygtighed og ansvar som elementer i deres markedsføring. Virksomhedernes fokus på miljø og klima handler først og fremmest om at høste effektiviserings- og produktivitetsfordele, og i mindre grad om at bidrage til at løse større samfundsmæssige udfordringer. Virksomhederne har sjældent et større program for interessent-dialog, og topledelsen er ikke dem, der er på barrikaderne, når det handler om at promovere sustainability-standarder og dagsordener.

I slutningen af 2019 lancerede den danske leverandør til cement- og mineindustrien, FLSmidth, programmet MissionZero med det formål at reducere emissioner i industrierne markant. For de cementfabrikker og mineprocesser, som FLSmidth driver, skal emissionerne således være nul i 2030. Det kræver dels en effektivisering af den eksisterende produktion, og dels at der udvikles helt nye teknologiske løsninger i samarbejde med andre virksomheder og leverandører. For FLSmidth er formålet klart. Som administrerende direktør Thomas Schultz siger det: "Vi gør det, fordi det er nødvendigt, fordi det er god forretning, og fordi det giver os en konkurrencefordel" (FLSmidth, 2019). Det er altså åbenlyst forretningsmulighederne, der driver bevidstheden om fordelene i en mere

bæredygtig produktion. Samarbejde og innovation blandt industriens virksomheder er en væsentlig del af strategien, hvis det nye program skal lykkes – et paradigmeskifte, som virksomheden selv kalder det (flsmidth.com).

4. CRB ignoranter

Den sidste gruppe indeholder virksomheder, som ikke mener, det er erhvervslevets lod at spille en aktiv rolle for udviklingen af et bæredygtigt samfund eller i forhold til at tage hensyn til eller ansvar for miljø og klima. De opfylder love og følger de regulativer, de er pålagt. Men virksomhedernes ledelse er først og fremmest af den overbevisning, at deres virksomhed er sat i verden for primært at tjene kunder og ejere. Det sker bedst ved at fokusere på, hvordan virksomheden kan udvikle produkter, som markedet efterspørger, og gennem et fokus på at have så lave omkostninger og så høje profitmarginer som muligt. Ignoranterne hylder Friedmans forståelse af virksomhedens rolle som profitmaksimerende (Friedman, 1962), og mener at verdens udfordringer og mål for klima, miljø, fattigdom, ulighed, sult, uddannelse, sanitet mv. må være en opgave for stat, politikere og borgere – ikke for virksomheder, og i hvert fald slet ikke for deres virksomhed.

Der er ikke mange virksomheder og virksomhedsledere, som åbent vil kalde sig for ignoranter, når det handler om at balancere forretning og bæredygtighed. De fleste vil måske endda mene, at den, der lever skjult, lever godt. Så længe virksomheden bliver ved sin læst og passer sin forretning og kunder, så er der ingen grund til at gå længere i et samfundsansvar eller at tale højlydt om virksomhedens position på dette område. Nogle ignoranter er imidlertid af den holdning, at purpose, værdier, ansvar, klima og miljø først og fremmest er en oplagt markedsføringsmulighed, der blot kræver udvikling af emotionelle visuelle og sproglige virkemidler. Substans og handlinger kan komme senere – hvis der bliver råd. Et berygtet eksempel på denne brug af visuelle virkemidler er Benetton's brug af politiske reklamer i 1980-90'erne (Fan, 2005).

Et eksempel på brug af sproglige virkemidler uden substans og realitet er Enrons italesættelse af sig selv som en stærkt etisk virksomhed. I sommeren 2000 udgav Enron et 65 sider langt dokument med titlen "Code of Ethics". I forordet skriver bestyrelsesformand og CEO Kenneth Lay introducerende: "Som ledere og medarbejdere i Enron Corp. og dets datterselskaber og associerede selskaber er det vores pligt at drive forretning i forhold til gældende love og på en moralsk og ærlig måde" (Enron, 2000). I dokumentet er de fire grundlæggende værdier – respekt, integritet, kommunikation og excellence – også defineret, ligesom der i det hele taget fastlægges en masse besnærende politikker og principper for, hvordan ledere og medarbejdere skal agere med den etiske fane holdt højt. I 2001 gik Enron konkurs og topledelsen og revisionsfirmaet Arthur Andersen blev efterfølgende dømt for regnskabssvind og for at lyve for investorerne. Topledelsen synes med andre ord ikke selv at have læst og efterlevet forskrifterne i det etiske kodeks.

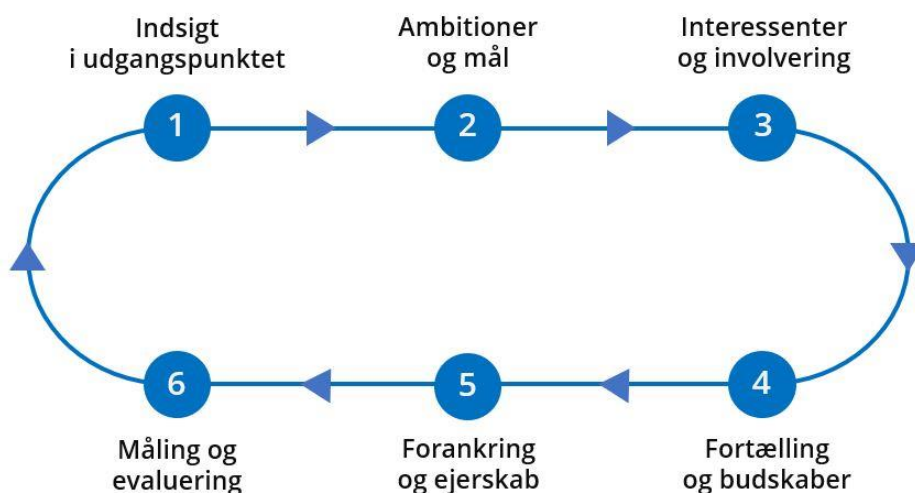
CRB strategi

CRB kommer ikke af sig selv og kan ikke uddelegeres til den nyankomne marketingkoordinator som et lille testprojekt. For at lykkes kræver den derimod konsistens, sammenhæng, styring og integration. Derfor må organisationen fastlægge en strategi med klare mål, veldefinerede tiltag, en forankret kommunikation,

fastlagte ressourcer og nogle entydige målepunkter og målemetoder. Det kan være fristende at foreslå en emergent strategi (Mintzberg & Waters, 1985), der løbende tilpasses en dynamisk organisation og omverden. Og naturligvis skal en strategi og udmøntningen af den reflektere virksomhedens omverden og samfundsmæssige forandringer. Blot er det væsentligt, at der i strategien er et vedvarende fokus på målet, og at virksomheden arbejder efter nogle ledelsesprincipper, der matcher de nævnte retningslinjer for CRB.

Strategien kan med fordel indeholde følgende steps:

Figur: Strategiske steps i udviklingen af CRB.



Kilde: Egen tilvirkning.

Step 1: Indsigt i udgangspunktet

Før du definerer mål for og indhold i udviklingen af det sociale brand, vil du have brug for en indsigt i brandets nuværende position – både internt og eksternt. Nogle af de spørgsmål, du sikkert gerne vil have svar på, er: Hvilket omdømme har virksomheden i dag, hvad er vi kendt for, og er der nogle stærke fortællinger eller myter om organisationen, som vi skal tage højde for i CRB-strategien?

Det er bl.a. væsentligt at vide, om interessenterne i dag har et kendskab til og en anerkendelse af de eksisterende tiltag på det sociale og miljømæssige område. Og om interessenterne ønsker at blive inddraget i beslutninger eller dialog på disse områder. Derudover kan det være relevant at opnå indsigt i, hvad lignende virksomheder – fx inden for en branche – gør på området, samt hvordan de skaber relationer og kommunikerer om det. Ikke fordi organisationen så kan kopiere det, men fordi det kan give inspiration til, hvordan organisationen kan gå endnu længere.

På de interne linjer er det væsentligt at vide, om organisation og kultur er gearet til en mere proaktiv CRB. Eksempelvis er det væsentligt at vide, om de rette ressourcer, systemer og kompetencer er til stede i organisationen, eller om der skal inkluderes en plan for udvikling af disse i social branding-strategien. Derudover må der tages

en temperatur på, om ledere og medarbejdere på forhånd er motiveret for at udmønte CRB eller om det kræver en særlig indsats at få alle med ombord i de forandringer og nye projekter, der givet vil være et resultat af det ændrede fokus.

Step 2: Ambitioner og mål

Fastlæggelsen af forskellige måltyper kan med fordel ske gennem mål med et langt sigte, mellemlangt sigte og kort sigte. Det langsigtede mål kan formuleres som en vision, ambition eller et slogan, der demonstrerer organisationens drøm for, hvordan økonomiske, miljømæssige og sociale forhold kan skabe forretnings- og samfundsmæssig værdi. De mellemlange mål kan række 2-3 år frem og kan fx formuleres inden for nogle relevante, kritiske temaer, i forhold til interessentgrupper eller i forhold forskellige dele af en samlet kommunikations- eller rapporteringsramme (fx FN's 17 verdensmål). Og endelig kan de kortsigtede mål defineres som konkrete succeskriterier eller såkaldte *key performance indicators* (KPI'er), som typisk skal opfyldes inden for 1 år.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at målformuleringen i social branding-strategien ikke skal dække almindelige forretningsmæssige og operationelle mål for arbejdet med at skabe økonomiske og samfundsmæssige værdier. Det er dækket af en forretningsstrategi eller en strategi for arbejdet med ikke-finansielle parametre som miljø og klima, medarbejder- og leverandørforhold og lign. Derimod skal de understøtte disse mål ved at definere mål for omdømme, tillid, relationsudvikling og kommunikation med alle interne og eksterne interessenter.

Step 3: Interessenter og involvering

Kortlægningen og forståelsen af organisationens interessenter er en anderledes disciplin end den kendes fra klassisk PR og markedsføring. Her handler det ikke om at definere målgrupper, der skal rammes gennem målrettede kommunikationstiltag, men om at fastlægge metoder til at forstå og udvikle relationer til relevante interessenter. Fokus er med andre ord ikke på at definere og kommunikere med udvalgte kundesegmenter, men på at gå i dialog og interagere med en bred kreds af interne og eksterne interessenter.

Først må man definere hvilke mennesker og grupper påvirker vi som organisation, og hvem bliver vi påvirket af? Så besvare spørgsmålet på hvilke områder vil det være en fordel for os, dem og det omgivende samfund, at de bliver involveret i udvikling, samarbejde og dialog? Dernæst hvilke metoder skal vi anvende og hvilke tiltag skal vi sætte for at lykkes med denne involvering? Og endelig fastlægge hvordan følger vi op på og måler om involveringen og indsatserne bærer frugt for alle parter?

Det kunne være fristende at holde arbejdet med ansvar og bæredygtighed internt; som en sag for topledelsen og nogle udvalgte få. Men når pointen med disciplinen netop er fordringer som transparens, åbenhed, fællesskab og samarbejde, giver det kun god mening proaktivt at involvere en bred kreds af interessenter i alle faser af social branding.

Step 4: Fortælling og budskaber

Klassisk branding handler om at skabe *mindshare* – en så markant position som muligt i så mange potentielle kunders hjerner som muligt (Beverland, 2018). Det gøres typisk gennem visuelle og sproglige virkemidler, æstetik og markedsføring. CRB handler om noget helt andet. Det handler om at skabe en substantiel fortælling om, hvordan organisationen skaber værdi til interessenter som kunder, medarbejdere og ejere i balance med det samfund og den kultur, den er en del af. Branding er dermed en social, kulturel og relationel begivenhed, der finder sted i et fællesskab af interne og eksterne interessenter.

Organisationen bidrager kun til en del af fortællingen – og dermed den sociale branding. For et brand er summen af alle de forventninger, fortolkninger, følelser og fortællinger, som det samlede fællesskab af organisation og omverden består af. Når det sociale og relationelle tilføres branding er det således både som en fordring for selve processen – det at udvikle, reflektere og kommunikere sammen – og som et tema for processen; nemlig dette balancerede fokus på forretning, miljø/klima og sociale forhold.

Hvis fortællingen dermed er en fællesnævner for interessenternes interaktion, giver det så overhovedet mening at tale om organisationers fortællinger? Det gør det. For organisationer skal naturligvis gøre krav på at være en ganske væsentlig stemme i forhandlingen af diskurs og temaer i fortællingerne. Det er jo organisationen og dens medlemmer, der kender deres virkelighed – processer og resultater – bedst. Dermed giver det mening, at de initierer fortællingen, definerer rammer og indhold, og dernæst går i dialog med interessenter for at få mere viden, input og synspunkter.

Situation, målgruppe og medie lægger rammerne for format og indhold af fortællinger, og organisationer kan ikke forberede sig på enhver kontakt og relationel udvikling. Det skal de imidlertid heller ikke, hvis dialogen skal være autentisk, direkte, intuitiv og meningsfuld. Derimod kan organisationer med fordel arbejde med et fælles dialoggrundlag – en kernefortælling – som definerer organisationens identitet, de grundlæggende værdier, ledelsesprincipper, vision og fokus. På den måde har ledelse og medarbejdere et basalt udgangspunkt for dialog og relationsudvikling og øvrige interessenter har mulighed for på forhånd at orientere og forberede sig på dialogen ud fra denne fortælling.

Step 5: Forankring og ejerskab

Den interne forankring af det sociale brand er helt afgørende for at lykkes. Hvis organisationen ikke formår at have alle medarbejdere med om bord på processen med at udvikle en organisation og et brand, der inkorporer principper for bæredygtighed og ansvar i sit DNA, så bliver det svært at skabe retning for brandudviklingen. Der skal skabes ejerskab og motivation i alle dele af organisationen.

Forankringen skabes først og fremmest gennem kommunikation og gennem ledelsens beslutninger og adfærd. Intet kommunikerer så godt som reel handling. Der vil dog være stor forskel på udfordringens omfang, om du arbejder i en organisation, der er født med en bæredygtig profil eller om der er tale om en primært kommercielt drevet organisation, der arbejder på at skabe en bedre balance i fokus på forretning og samfundsmæssigt ansvar. Begge typer af organisationer har dog brug for at gøre sig nogle tanker om, hvordan den i takt med at den udvikler sig og vokser, også formår løbende at skabe opbakning, nye dialogformer, innovativ relationsudvikling, bedre rapportering af resultater, etc.

Et godt sted at starte forankringen er ved at skabe en bred og dyb involvering af interessenter i arbejdet med at udvikle politikker, principper, systemer og strategier for arbejdet med bæredygtigheds-initiativer. Her kan forskellige kommunikations-tiltag hjælpe til at skabe forståelse og forankring i organisationen:

- En teksttunge strategi i Word og resultater vist i Excel-ark er sjældent den bedste måde at formidle på, når målgruppen ikke har været en del af processen med at udvikle strategi eller indsamle resultater. Det kan derfor være nyttigt at visualisere strategi og resultater via en plakat, et mikrosite, animation, video eller lignende. På den måde bliver strategi og resultater mere levende, overskuelige og forståelige, og nemmere at diskutere og kommunikere videre.

- Ledelsen må gå forrest i fortællingen om, hvordan organisationen arbejder med bæredygtighedsaspekter og hvilken strategi, der er formuleret for social branding. Her kan det være en fordel at "oversætte" strategi- og branding-termer til en mere direkte formidling, som sætter medarbejdernes og andre interessenters situation og hverdag i spil. Formidlingen skal bl.a. besvare: Hvilke forandringer bliver der behov for? Hvilken rolle kan den enkelte spille? Hvilke samarbejder og relationer vil det kræve? Hvilke fordele vil vi skabe for organisation, medarbejdere, miljø og samfund? Det gælder med andre ord om at sætte modtageren af budskabet i centrum og adressere nogle af de vaner, fordomme og bekymringer, som interessenterne kan have.
- Det er en vedvarende opgave at skabe forankring og ejerskab. Derfor bør organisationen løbende fortælle om, hvilke resultater der bliver skabt. Det kan fx ske gennem formidling af cases og projekter, som organisationen har initieret eller været en del af. På den måde vil organisationen og involverede interessenter hele tiden have føling med, at der er fremskridt, og at der opnås resultater til gavn for alle parter.

Step 6: Måling og evaluering

Målinger er vigtige af flere grunde. De bidrager først og fremmest med viden om, hvorvidt de brandingtiltag, der sættes i søen, giver den effekt og de resultater, som virksomheden stræber efter. Med den viden kan virksomheden tilpasse aktiviteter samt indhold og form af kanaler, medier og materialer. Derudover giver målinger viden og læring til ledelse, kommunikations- og marketingfolk om, i hvor høj grad kommunikation, markedsføring og involverende processer værdsættes af de prioriterede målgrupper.

Målinger af CRB handler ikke om at måle, følge op og rapportere på resultater og effekt af tiltag inden for arbejdsmiljø, CO²-udledning, energieffektivisering, socialt ansvar og lign. Det er en del af compliance og efterfølgelsen af de principper og standarder, organisationen har valgt som styringsredskab. Derimod har målingen fokus på opbygning af tillid til det corporate brand, på relationsudvikling og på de dialogprocesser, der er omdrejningspunktet for selve branding-opgaven.

Der er flere målinger/analyser, der kan være relevante:

Brandposition, værdier og fortælling

Det er relevant at vide, hvor langt organisationen er nået med at slå brandposition, værdier og fortælling fast hos interessenterne. Bliver organisationen og det corporate brand forstået og anerkendt i den grad, som det er defineret i strategien eller er der et stykke vej at gå endnu? Hvilke værdier forbinder interessenterne med organisationen, og hvordan matcher det lederes og medarbejderes egen selvforståelse? Og hvad er det for nogle fortællinger, der hersker om organisationen i forskellige fora og medier?

Målingen kan med fordel foregå ved et mix af kvantitative og kvalitative analysemetoder. Det kan fx være med et online survey til udvalgte interessenter for at måle udvikling og effekt af indsatser med at kommunikere en ny position, værdier og fortælling. Og det kan være gennem interviews med interne og eksterne nøglepersoner for at skabe indsigt i, hvad det er for nogle situationer, budskaber, følelser og kontakter, der er i spil, når forståelsen og anerkendelsen enten lykkedes eller fejler.

Brandomdømme

En anden relevant måling har fokus på organisationens omdømme og interessenternes forventninger og tillid til organisationen, dens ledelse og produkter. Her kan

en periodisk omdømmemåling give nyttig viden om, hvordan organisationen klarer sig over tid og i forhold til organisationer, den typisk sammenligner sig med.

Det kan være relevant at skele til de parametre Reputation Institute anvender i deres omdømmemålinger (reputationinstitute.com). De anvender 7 parametre: produkter/services, innovationskraft, forhold på arbejdspladsen, governance, CSR, ledelse og performance. Ved at stille spørgsmål til og måle på alle 7 parametre og ved at evt. at sammenligne med besvarelsen for en *peer group*, får du således et godt billede af, i hvor høj grad dine interessenter værdsætter, beundrer og stoler på din organisation og dit corporate brand nu og i fremtiden. Denne måling giver således et helhedssyn på organisationen, der rækker langt ud over den finansielle performance ved også at måle på interessenternes opfattelse af sociale og miljømæssige bundlinjer og performanceindikatorer.

Motivation og engagement

Endelig vil det være relevant at måle på ledelsens, medarbejdernes og de nære samarbejdspartners motivation og engagement i forhold til at være en del af og forfølge en balanceret forretningsmodel og -strategi. Er kultur og strategi synkroniseret med hinanden, eller er der et gap mellem det, der er formuleret som principper og målsætninger for en balanceret forretningsdrift og social branding på den ene side, og det ledelsen, medarbejderne og partnerne arbejder for og udtrykker i det daglige på den anden side?

Det er nærmest umuligt at analysere kultur gennem kvantitative målinger. Der er simpelthen for mange faldgruber og muligheder for at besvare principielt og intentionelt frem for at udtrykke egentlig handling og engagement. Det kan til gengæld observeres og analyseres gennem et etnografisk feltarbejde, hvor en kombination af deltagelse, observation, interviews og indsamling af typiske fortællinger, kan give et godt samlet billede af, om der er reel opbakning, motivation og engagement, der understøtter forretning og strategi.

Andre målinger

Udover ovennævnte målinger findes der desuden en række såkaldte *brand equity* målinger, der årligt tager pulsen på brands verden over. Eksempler på disse er BAV Groups BrandAsset Valuator, der bygger på cirka 1 mio. menneskers bedømmelse af 60.000 brands fra hele verden (www.bavgroup.com, 2019), Interbrands Best Brands måling, der baserer sig på en evaluering af såvel finansielle data som brands rolle og styrke (www.interbrand.com/best-brands, 2019), Kantar Millward Browns Brandz måling vurderer nuværende og fremtidig brandstyrke gennem research, der inkluderer mere end 3,7 mio. forbrugeres præferencer for 165.000 brands (brandz.com, 2019) og endelig måler Brand Finance brands værdi gennem en evaluering af bl.a. brandstyrke, markedsværdi og brandindtjening (www.brandfinance.com, 2019).

Selv om der er masser af potentielle målinger, skal de imidlertid bruges med varsomhed. Mange virksomheder benytter et imponerende arsenal af kvantitative og kvalitative målinger, uden dog at omsætte disse til diskussioner og evalueringer af god og dårlig praksis og kommunikation – og uden at målingerne også omsættes i egentlige forbedringer af branding.

Det er vigtigt, at der er et klart formål med målinger, og at de kan sige noget konkret om, i hvor høj grad de fastlagte brandmål er - eller er på vej til at blive - opfyldt. Derudover giver det mening at følge op på brandstyrke-målinger og lign., der er gennemført forud for en større brandingproces. Denne måling bliver således en opfølgning på en slags 0-punkts-måling, hvor resultaterne af en proces kan måles og evalueres.

Endelig gemmer der sig en masse viden og læring i de relationer, som organisationens ledere og medarbejdere indgår i med interessenter i det daglige. Her består øvelsen i at indsamle, strukturere og evaluere denne viden, så den kan anvendes aktivt til at forbedre kommunikation og branding. Det kan fx være viden fra kundeservice, salgspersonale, investor-feedback, rekrutteringsprocesser, kommunikation på sociale medier, medieomtale, besøg på hjemmeside, co-creation, crowdsourcing eller noget helt tiende. Meget viden om interessenter findes allerede, og kræver ikke nødvendigvis store måleapparater for at give brugbar viden om brandstyrke og omdømme.

Eksempel på Corporate Responsibility Branding: Chr. Hansen

I januar 2019 fik Chr. Hansen tildelt prisen som *verdens mest bæredygtige virksomhed* af Corporate Knights og igen i august samme år blev ingrediensvirksomheden fra Hørsholm inkluderet i magasinet FORTUNE's årlige *Change the World* liste af 52 virksomheder fra hele verden, der i særlig grad "are doing well by doing good" (fortune.com/change-the-world/2019). Hæderen er et resultat af et klart purpose-drevet mindset, engagerede medarbejdere og det partnerskab, Chr. Hansen har med sine kunder (chr-hansen.com/en/sustainability).

Bæredygtig udvikling og ledelse er en integreret del af Chr. Hansens strategi Nature's no. 1™. I strategien spiller SDG'erne en væsentlig rolle, da virksomheden har matchet de 17 FN-mål op mod forretningsstrategien for at kunne vurdere, hvor virksomheden har størst indflydelse og påvirkning. Det bedste match er fundet på tre verdensmål: mål 2: stop sult, mål 3: styrk sundhed og trivsel og mål 12: ansvarligt forbrug og produktion. Chr. Hansen har opstillet langsigtede mål på hvert af disse områder og sat tal på, hvordan man inden 2022 vil bidrage til at begrænse madspild, fremme bæredygtigt landbrug og forbedre sundhed og trivsel i verden (Schade, 2019).

Arbejdet med at balancere forretning og bæredygtighed er imidlertid ikke kun et spørgsmål om principper og strategi. Chr. Hansen er også gået meget konkret til værks ved at gennemgå, hvordan alle virksomhedens 3.000 produkter påvirker og kan være med til at opfylde de udvalgte verdensmål. Det sker fx ved se på, hvordan man bidrager til at begrænse madspild, formindsker CO² effekt, fremmer sundhed, begrænser brug af kemikalier eller højner produktivitet. Det er åbenlyst et regnestykke, der både inkluderer værdier for virksomhed og samfund.

I Chr. Hansen handler arbejdet med CSR og bæredygtige løsninger i høj grad om at udnytte forretningsmuligheder og skabe øget konkurrenceevne (jf. konceptet for Creating Shared Value). Virksomheden siger selv, at den kan dokumentere, at op til 82 pct. af omsætningen direkte understøtter de tre verdensmål, og det har nedbrudt skel mellem forretning og bæredygtig og skabt nye forretningsmuligheder. For Chr. Hansen handler det således også om, at virksomheden kan bidrage til, at deres kunder når deres bæredygtighedsmål, så de står stærkere over for forbrugerne (chr-hansen.com/en/sustainability).

En del af succesen med at skabe øget konkurrence gennem et ligeværdigt fokus på bæredygtighed og forretning har udspring i Chr. Hansens mange partnerskaber med såvel forskere og universiteter som organisationer og virksomheder. Her er Chr. Hansen bl.a. langt fremme i teknologiske samarbejder med fokus på at udnytte naturens egne ressourcer bedst muligt, så de kan indgå i en cirkulær økonomi.

Udfordringer for CRB

For organisationer og virksomheder knytter der sig en række udfordringer til adoptionen af CRB som proces og dialogværktøj:

Marketing frem for branding

CRB er ikke et nyt smart marketingværktøj, som med udgangspunkt i et fokus på ansvar, klima og miljø kan give marketingafdelingen nye fortællinger og budskaber til markedsføring og salg af nye produkter og services. Derimod handler CRB om at arbejde for, at hele organisationen støtter op om et samfunds fokuseret purpose og nogle principper for bæredygtig og forretningsdrevet ledelse og dialog. CRB kræver, at organisationen har et grundlæggende ønske om at forandre og effektivisere håndteringen af problematikker knyttet til omverdenen, til miljø og klima, til arbejds- og leverandørforhold, til forbrug og genbrug, etc.

For mange virksomheder er udfordringen imidlertid, at bæredygtigheds-indsatser også er en markedsføringsmulighed, og nogle virksomheder vil således forfalde til hurtigt at melde sig ind i en grøn eller social dagsorden uden at kunne dokumentere nogen særlig substantiel indsats på området.

Her vil virksomhedens interessenter dog typisk kalde bluffet med betegnelser som "greenwashing", "bluwashing", "redwashing" eller "pinkwashing" (Norrbom, 2008; Helvarg, 2011, Munk, 2012; Buchardt, 2017; Walther, 2017; de Jong, Harkink, Barth, 2018). Udfordringen er derfor at tøjle ivrige marketingfolk, der får julelys i øjnene af de af de åbenlyse markedsføringsmuligheder, der fx ligger i at koble produkters markedsføring med CSR- og klima-lovprisninger. Her må ledelsen og de øvrige bæredygtighedsansvarlige stå fast på, at der skal være udmøntet egentlige handlinger og have vist sig en effekt af virksomhedens bæredygtighedsarbejde, før den eksterne PR og markedsføring sættes i værk.

Forankring i forretningsmodel og organisation

Virksomhedens bæredygtighedsagenda må ikke blive en tendentiøs ide, som kun indgår i kortsigtede planer og projekter. Det ville svare til, at virksomheden kun i nogle perioder og for nogle produkter havde et mål om at tjene penge. Et fokus på bæredygtighed og indtjening skal gå hånd i hånd for at give forretningsmæssig mening og for at give mening for medarbejdere, kunder, investorer og andre interessenter. Ellers vil der ikke være tillid til, at virksomheden vil være til stede og skabe både samfunds- og forretningsmæssig værdi på den lange bane.

Bæredygtighed skal således også forankres internt i virksomheden; i dens DNA/ purpose, i forretningsmodellen, i ledelse, i systemer og kompetencer, i drift og produktion og i rapportering, monitorering, kommunikation og markedsføring. Ikke mindst er det væsentligt, at mål og projekter for bæredygtighed defineres for alle forretningsenheder og afdelinger, så alle er bevidste om deres rolle og kan understøtte den balancerede værdiskabelse i virksomheden.

Forankringen kan bl.a. ske med støtte fra stakeholder-modeller, Creating Shared Value konceptet eller ideen om den tredobbelte bundlinje. Derudover kan ledelses-, udviklings- og rapporteringsrammer som FN's 17 verdensmål, UN Global Compact, Global Reporting Initiative eller guide for ESG-rapportering (Finansforeningen et al.,

2019) give både ledere og medarbejdere værktøjer til at systematisere og drive indsatsen. Disse rammer bidrager med standarder, der gør det lettere for eksterne interessenter at gennemskue og sammenligne virksomhedens data og resultater med andre virksomheders data og resultater.

Balancere stakeholders forventninger

Når virksomheder anvender CRB, vil der hurtigt blive dannet nogle forventninger blandt stakeholderne til, hvordan de vil blive påvirket af og involveret i virksomhedens handlinger og holdninger. Denne opgave er i princippet ikke anderledes for andre virksomheder, organisationer og myndigheder, der er bevidst om forskellige interessenters position og rolle i forhold til legitimitet og omdømme. Men CRB sætter barren for bæredygtighed, dialog og involvering højt, og når virksomheden skal have et lige fokus på produktivitet og effektivitet, så kan det let føre til diskussioner og uklarheder både internt og eksternt om, hvor ledelsens fokus ligger og hvor strategien skal føre virksomheden hen.

Det vil især være gældende, hvis virksomhedens produkter og markeder svigter, og virksomheden på kort sigt må foretage nogle beslutninger og prioriteringer, som ikke forekommer særligt bæredygtige. Det gælder eksempelvis, hvis virksomheden må fyre medarbejdere, droppe investeringer eller udskyde et sponsorat af den lokale håndboldklub. Her må ledelsen være klar i spyttet over for alle interessenter og forklare, hvorfor disse beslutninger er til gavn for både virksomhed og samfund på det længere sigte.

Forventningsdannelsen vil imidlertid også påvirkes, når virksomheden løbende er i dialog med sine interessenter, og alle er tilgængelige for spørgsmål og kommentarer på alle relevante medier.

CRB er ansvarlig og meningskabende forandring

CRB er ikke et efter-produkt, der kobles på, efter virksomheden har defineret et purpose, nogle politikker og principper samt udført initiativer og projekter, der bidrager til en ansvarlig, balanceret forretningsdrift. CRB er gennem dialog og inddragelse i sig selv en måde løbende at italesætte og forankre en bæredygtighedsagenda i virksomheden og blandt virksomhedens interessenter og omverden. Kommunikation og branding har en virkeligheds-konstruerende magt, og kan og bør anvendes til lige fordel for samfund og virksomheder.

CRB er et værktøj til at skabe forandring. Og forandring er der brug for i en tid, hvor klodens klimaændringer påvirker vores livsbetingelser, så der på alle områder er behov for en mere bæredygtig verden. En verden, hvor virksomhederne også bør spille væsentlig rolle for løsningerne i de forandringsprocesser, der er behov for.

Her har kommunikations- og brandansvarlige i virksomheder og hos deres rådgivere i management-, revisor-, kommunikations- og reklamebureauer også en væsentlig rolle at spille – og et medansvar for den position og rolle, mange store virksomheder og brands har opnået.

Frederik Preisler, der er direktør i reklamebureauet Mensch, udtrykker en lignende holdning, når han siger: "Vi har som branche en fælles forpligtelse til at påvirke verden i en lidt mere gunstig retning (...). Reklamebranchen har selv bidraget til, at

verden skælver i disse år: Overforbrug, miljø- og klimasvineri og grådighed (Odde, 2019).”

Løsningen ligger i kommunikation, siger han: ”Kommunikation er det mest potente værktøj til forandring, vi kender. Alle verdens store omvæltninger er baseret på kommunikation. Det er kommunikation, der får mennesker til at ændre handlinger, adfærd, holdning, osv. Så vi har våbnet (...). Bureauer skal insistere på at levere ydelser, som gør det tydeligt, hvad en virksomhed konkret bidrager med til det samfund, som den er en del af (Odde, 2019).”

CRB forsøger at være et svar på denne opgave. Hvor kommunikation ikke er markedsføring, der skal overbevise, men en dialog, der skal inddrage, skabe mening og fælles forståelse. Hvor topledelsen ikke altid har og får ret, og kun har magt, når den er forhandlet med omverden og interessenter. Hvor økonomi ikke altid vinder over bæredygtighed, men trives hånd i hånd for at skabe værdi for både virksomhed og samfund. Og hvor brands ikke er forførende, reklameskabte identiteter, men legitime, sociale identiteter skabt gennem meningsgivende processer, relationer og fællesskab.

.....

Litteratur

Abratt, R., & Sacks, D. (1989). Perceptions of the societal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 23(6), 25-33.

Amadeo, K. (2019). Sarbanes-Oxley Summary. *The Balance (balance.com)*.

Andreasen, A. R. (2002). Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing*, 3-13.

Anghel, L. D., Grigore, G. F. & Roşca, M. (2011). Cause-Related Marketing, Part of Corporate Social Responsibility and Its Influence upon Consumers' Attitude. *Amfiteatru Economic*, 13(26), 72-85.

Becker-Olsen, Karen L, Cudmore, B Andrew, & Hill, Ronald Paul. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.

Beverland, M. (2018). *Brand Management – co-creating meaningful brands*. Sage Publications.

Bloom, P. N., & Novelli, W. D. (1981). Problems and Challenges in Social Marketing. *Journal of Marketing*, 45(2), 79-88.

Brønn, P. S. og Vrioni, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International Journal of Advertising*, 20, pp. 207–222.

Buchardt, N. (2017). Pridewashing eller brand bashing? *K-forum*.

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48

Carroll, A. (1993). *Business and society: Ethics and stakeholder management* (2nd ed.). Cincinnati: South-Western.

- Cayla, J. & Ernould, E. J. (2008). A Cultural Approach to Branding in the Global Marketplace. *Journal of International Marketing*.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20: 92-117.
- Cronin, J. J., Smith, J. S., Gleim, M. R., Ramirez, E., & Martinez, J. D. (2011). Green marketing strategies: An examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 158–174.
- Chen, C. H. (2011). The major components of corporate social responsibility. *Journal of Global Responsibility*, 2(2), 85-99.
- De Jong, M. D. T., Harkink, K. M., og Barth, S. (2018). Making Green Stuff? Effects of Corporate Greenwashing on Consumers. *Journal of Business and Technical Communication*.
- Doane, D. (2004). Good intentions- Bad outcomes? The broken promise of CSR reporting. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line - does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR* (pp. 81-88). Earthscan.
- Donovan, R. (2011). Social marketing's mythunderstandings. *Journal of Social Marketing*, 1(1), 8-16.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90-100.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR* (pp. 1-16). Earthscan.
- Enron management (2000). *Enron Code of Conduct*, July 2000. Enron.
- Fan, Y. (2005): Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications, An International Journal*, vol. 10, no.4, side 341-350.
- Finansforeningen et al. (2019). *ESG – hoved- og nøgletal i årsrapporten*. Finansforeningen, FSR og Nasdaq.
- FLSmidth (06.11.2019). *FLSmidth lancerer MissionZero, der skal reducere emissioner markant i cement- og mineindustriene*. Presseinformation, flsmidth.com.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E. and Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3): 93-94.
- Gordon, R. Carrigan, M., Hastings G. (2011). A framework for sustainable marketing. *Marketing Theory* 11(2) 143–163.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2009). *Brug dit brand*. Gyldendal Business.
- Helvard, D. (2011). A year after BP – from greenwashing to bluewashing. *Huffpost*.
- Hildebrand, D., Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2011). Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1353-1364.
- Hinson, R. E., & Kodua, P. (2012). Examining the marketing corporate social responsibility nexus. *International Journal of Law and Management*, 54(5), 332-344.

- Hoeffler, S. & Keller, K. L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 78-89.
- Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principals of Cultural Branding*. Harvard Business School Press.
- Holt, D. B., & Cameron, D. (2010). *Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*. Oxford University Press.
- Izzo, J. B. & Vanderweilen, J. (2018). *The Purpose Revolution*. Berrett-Koehler Publishers.
- Janns, C. & Dybdal, F. (2002). *Stakehold!* Børsens Forlag.
- Karmark, E. (2005). Living the Brand. I M. Schultz et al., *Corporate Branding - Purpose, People, Process*. CBS Press.
- Klein, N. (1999). *No logo*. Random House.
- Klein, N. (2008). *The shock doctrine. The rise of disaster capitalism*. Penguin
- Klein, N. (2015). *This changes everything. Capitalism vs the climate*. Penguin.
- Klein, N. (2019). *On fire. The burning case for at new green deal*. Allen Lane.
- Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, July 1971, Vol. 35, pp. 3-12.
- Kotler, P. (1972). What Consumerism Means to Marketers. *Harvard Business Review*, 50, 48-57.
- Kumar, V., Christodouloupoulou, A. (2013). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*.
- Lefebvre, R. C. (2011). An integrative model for social marketing. *Journal of Social Marketing*, 1(1), 54-72.
- Lefebvre, R. C.. (2012). Transformative social marketing: co-creating the social marketing discipline and brand. *Journal of Social Marketing*, 2(2), 118-129.
- Lefebvre, R. C. (2013). *Social Marketing and Social Change*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3., Jul. - Sep., s. 257-272.
- Mourkogiannis, N. (2006). *Purpose: The Starting Point Of Great Companies* (1st ed.). Palgrave.
- Munk, T. B. (2012). Redwashing er The New Standard. *K-forum*.
- Nasruddin, E. og Bustami, R. (2007). The Yin and Yang of CSR Ethical Branding. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 2, 83–100, July 2007
- Norrbom, E. (2008). Greenwashing Vattenfal? *K-forum*.
- Odde, U. J. (2019). Grådighed, klima og overforbrug. Preisler taler ud. *Dansk Markedsføring*, 5. nov.
- Ostendorf, J. P. (2017). *The Power of Purpose – Creating Distinct Patterns Through Branding*. Purpose Branding LLC; First Edition.

- Parliamentary Commissioner for the Environment. (2002). *Creating our future. Sustainable development for New Zealand*: Office of the Parliamentary Commissioner for the Environment.
- Peattie, K. (1995). *Environmental Marketing Management*. Pitman.
- Peattie, K. (1999). Trappings versus Substance in the Greening of Marketing Planning. *Journal of Strategic Marketing* 7(2): 131–48.
- Pirozzi, M. (2019). *The Stakeholder Perspective*, CRC Press.
- Porter, M og Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January – February.
- Prakash, A, (2002). Green Marketing, Public Policy and Managerial Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 11/5 (September-October 2002): 285-97.
- Quinn, R. E. & Thakor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organisation. *Harvard Business Review*, July-August.
- Regeringen.dk (2019). Regeringens klimapartnerskaber. *Regeringen.dk*, 13.11.19.
- Reiman, J. (2013). *The Story of Purpose: The Path to Creating a Brighter Brand, a Greater Company, and a Lasting Legacy*. John Wiley & Sons.
- Rey, C., Bastons, M. og Sotok, P. (ed.) (2019). Purpose-driven organizations. Palgrave-Macmillan.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 225-243.
- Sandstrøm, L. (2012). *Relationsstrategi – ledelse og udvikling af eksterne netværk og relationer*. Samfundslitteratur.
- Schade, U. (2019). Chr. Hansen: Bæredygtighed og forretning hånd i hånd. i *Erhvervsavisen.dk*, *Erhverv* (29. september 2019).
- Schultz, M. (2009). Branding 3.0. *K-forum*.
- Sinek, S. (2011). *Start with why*. Penguin.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy*. Berrett-Koehler Publishers.
- Vallaster, C., Lindgreen, A. og Maon, F. (2012). Strategically leveraging corporate social responsibility to the benefit of company and society: a corporate branding perspective. *California Management Review*, Vol. 54, No. 3, pp. 34-60.
- Van Dam, Y. K. og Apeldoorn, P. A. C. (1996). Sustainable Marketing. *Journal of Macromarketing*, Volume 16, Issue 2
- Varadarajan, P. R. og Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, pp. 58-74.
- Walker, K., & Wan, F. (2012). The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications. *Journal of Business Ethics*, 109, 227–242.
- Walther, B. K. (2017). Redwashing Pepsi: Revolutionen er IKKE Pepsi. *K-forum*.
- WCED (1987). *Our Common Future*. United Nations World Commission on Environment and Development.

Windsor, D. 1992. Stakeholder management in multinational enterprises. In S. N. Brenner & S. A. Waddock (Eds.). *Proceedings of the Third Annual Meeting of the International Association for Business and Society*: 121-128. Leuven, Belgium.

Wood, M. (2008). Applying Commercial Marketing Theory to Social Marketing: A Tale of 4Ps (and a B). *Social marketing quarterly*, 14(1), 76-85.

Wood, M. (2012). Marketing social marketing. *Journal of Social Marketing*, 2(2), 94-102.

Wymer, W. (2011). Developing more effective social marketing strategies. *Journal of Social Marketing*, 1(1), 17-31.