



HEARTCORE BUSINESS

Hvordan skaber du værdi i din virksomhed gennem CSR, purpose og ansvarlighed?

Working Paper
© Erhvervsakademi Aarhus

Anna Karina Kjeldsen
Lektor
akkj@eaaa.dk
7228 6146

Indhold

1.	Hvorfor CSR, purpose og ansvarlighed: <i>We're in this together</i>	1
1.1.	Forskningsspørgsmål.....	3
2.	Hvad er CSR?	6
2.1.	Carrolls CSR-pyramide.....	6
2.2.	Ansvarlighed = konkurrencefordel	8
2.3.	Shared Value: <i>Modsætninger mødes og sød musik opstår</i>	10
2.4.	Triple Bottom Line.....	14
3.	Relationen mellem CSR og forretningen	17
3.1.	Med hjertet, i hjertet af forretningen.....	17
3.2.	Strategisk, integreret CSR	18
3.3.	CSR-niveauer og deres effekt	21
4.	CSR i dag: Stakeholdernes agenda og purpose i centrum	23
4.1.	Relationel, stakeholder-orienteret CSR	23
4.2.	Purpose og CSR: <i>Same, same...but different?</i>	25
4.3.	Skepsis: <i>Når man sætter røven i klaskehøjde</i>	30
4.4.	Action speaks louder!	32
5.	Kan ansvarlighed betale sig?.....	34
5.1.	Guld og grønne skove	34
5.2.	Værdi: Hvad, for hvem og hvorfor?.....	35
6.	Opsamling	38
7.	Litteratur	41
8.	Bilag	46

1. Hvorfor CSR, purpose og ansvarlighed: *We're in this together*

Med FNs verdensmål, klima-, og coronakrise vokser den globale fællesbevidsthed om de mange udfordringer, verden står overfor. Udfordringer, som vi som verdenssamfund bliver stadig mere opmærksomme på, at virksomheder kan og bør bidrage til at løse. *Corporate Social Responsibility* (CSR), på dansk kaldet virksomheders samfundsansvar (Erhvervsstyrelsen, 2020), blev for alvor sat på dagsordenen, da A. B. Carroll i 1991 udgav sin bredt anvendte artikel om CSR-pyramiden (Carroll, 1991). Her argumenterede Carroll for, at virksomheder bør opføre sig som ansvarlige samfundsaktører og være med til at løse de samfundsmæssige problemer og udfordringer, som de påvirker eller kan påvirke. Siden artiklens udgivelse har virksomheders samfundsansvar tiltrukket sig stadigt stigende opmærksomhed.

Forståelsen af, hvad CSR er, har udviklet sig betydeligt, og CSR-begrebet er gået fra at være et ombejlet buzzword til måske at være på vej i glemmebogen (Montgomery, 2019). Til gengæld har vi set en række beslægtede begreber dukke op, så som; *triple bottom line* (Elkington, 2018); *creating shared value* (Porter og Kramer, 2008), *corporate responsibility* (Halme og Laurilla, 2009), *social ansvarlighed*, *forretningsdrevet ansvar* (csrkompasset.dk, n.d.), *bæredygtig forretning* (csr.dk, n.d.), *corporate activism* (Corvellec og Stål, 2019), *ethical consumerism* (Singh et al., 2012) og *purpose* (Montgomery, 2019). Alle med det samme omdrejningspunkt: at virksomheder skal arbejde for at påvirke samfundet i en mere social, etisk, klimamæssig og økonomisk ansvarlig og bæredygtig retning. Så selvom CSR som begreb måske har haft sin storhedstid, er det professionelle område, som det dækker over, bestemt ikke gået i glemmebogen. Tværtimod.

I dette litteraturstudie behandles de tre begreber *CSR*, *purpose* og *ansvarlighed* som overlappende fænomener:

CSR forstås som virksomhedernes strategiske arbejde med at løse, eller ikke at forværre samfundsmæssige problemstillinger

Purpose forstås som virksomheders strategiske arbejde med at skabe både økonomisk og social værdi og påvirke samfundet positivt

Ansvarlighed forstås bredt som den forventning samfundet i dag har til, at virksomheder medvirker aktivt til at løse samfundsmæssige problemer

I forbindelse med Udenrigsministeriets udviklingspolitiske og humanitære strategi; "Verden 2030" udtalte Ulla Tørnæs, daværende Minister for udviklingssamarbejde:

Jeg vil gerne sætte en tyk streg under, at verdensmålene ikke alene kan løses gennem udviklingsbistand. Vi når ikke målene, hvis ikke den private sektor inddrages langt mere (Altinget, 2017).

I deres årlige trust-barometer viser det globale kommunikationsbureau Edelman (2020) da også, at hele 73% af de adspurgte forbrugere internationalt mener, at virksomheder skal stræbe imod både at øge indtjeningen og forbedre situationen i samfundet, mens hele 83% svarer, at de mener stakeholdere, og ikke kun shareholders, er afgørende for virksomhedens langsigtede succes. Så selvom CSR-begrebet måske i dag kan synes en smule forældet, så er behovet for at virksomheder tager aktivt ansvar, for det samfund, de er en del af, ikke blevet mindre – snarere større.

Stakeholdere, på dansk interessenter, forstås som de forskellige aktører, der har eller kan have en interesse i virksomheden og dens handlinger – og omvendt som kan påvirke virksomheden. *Shareholdere* er derimod de aktører, der har en direkte økonomisk del (jf. share) i virksomheden.

Stakeholdere kunne f.eks. være medarbejdere, medier, investorer, politikere, kunder, leverandører, NGO'er og forretningspartnere.

Og virksomhederne har taget udfordringen op. Stadig flere virksomheder arbejder med f.eks. CO2-regnskaber, støtter lokalt foreningsliv eller skaber bedre rammer for deres mandlige medarbejders barsel. Ifølge FN-initiativet Global Compact, verdens største internationale sammenslutning af virksomheder, der forpligter sig til en række fælles principper for ansvarlig adfærd, har ca. 14.000 virksomheder internationalt valgt at være en del af dette frivillige initiativ i 2020, heraf 417 danske virksomheder (United Nations, 2020). Global Reporting Initiative, en anden international sammenslutning, hvor virksomheder tilslutter sig en fælles afrapportering af deres CSR-initiativer, har i dag medlemmer i over 100 lande (Global Reporting, 2020). Ligeledes vokser en række certificeringsstandarder frem, f.eks. ISO-26000-certificeringen, som gør det muligt for virksomhederne at strukturere deres CSR-aktiviteter og måle sig selv op imod konkurrenter på en række CSR-relaterede kriterier (Dansk Standard.dk, n.d.).

Også ad politisk vej skubbes der på udviklingen mod mere CSR. Internationalt sker dette især i regi af verdensmålene, som er en videreudvikling af FNs arbejde med at løfte verdenssamfundets og hermed også virksomhedernes ansvarlighedsniveau (UN City Copenhagen, n.d.). I Danmark f.eks. i form af egentlige lovkrav i Årsregnskabsloven om at:

Store virksomheder skal supplere ledelsesberetningen med en ikke-finansiell redegørelse for samfundsansvar. Redegørelsen skal indeholde oplysninger om miljøforhold, herunder virksomhedens arbejde med at reducere klimapåvirkningen ved virksomhedens aktivitet, sociale forhold, personaleforhold og forhold vedrørende respekt for menneskerettigheder, bekæmpelse af korrupsion og bestikkelse (retsinformation.dk, 2019).

Så både ad frivillig og tvungen vej påvirkes virksomhederne til at tage ansvarligheden alvorligt. Samtidig argumenter både eksperter (Montgomery, 2019; Williams, 2019; Schmeltz, 2017; Smith og Milligan, 2015) og praktikere (Edelman, 2020; Meaningful Brands, 2019; Advice, 2019; Young, 2017; Ernest og Young, 2015) for, at virksomhederne bidrager aktivt til at løse sociale og samfundsmæssige problemstillinger; for både samfundets, men også deres egen skyld.

Alligevel tøver mange danske virksomheder med at kommunikere om deres CSR-aktiviteter. Måske fordi vi i Skandinavien har en tradition for at være forholdsvist skepsiske, når det kommer til at kombinere samfundsansvar og forretning, og derfor ofte kommunikerer det overvejende implicit (Etter, 2014; Morsing et al, 2008). Måske fordi det er udfordrende at finde ud af, hvordan der bedst vælges og fortælles om virksomhedens sociale ansvar, eller måske af frygt for at blive set ekstra kritisk efter i sømmene, hvis de fortæller om deres ansvarlighedstiltag (Morsing og Schultz, 2006). Men udviklingen blandt stakeholdere går entydigt i retning af øgede forventninger til og fokus på CSR og aktiv kommunikation heraf (Advice, 2019; Schmeltz, 2017, Etter, 2014). Især de yngre forbrugere forventer tydelig og relevant CSR-kommunikation fra virksomhederne (Edelman, 2020; Meaningful Brands, 2019; Williams, 2019; Advice, 2019), kommunikation i øjenhøjde og i de medieformer, som de anvender (Schmeltz, 2017; Etter, 2014).

1.1. Forskningsspørgsmål

Dette working paper præsenterer den første del af et litteraturstudie, der afdækker den øjeblikkelige forståelse af CSR, purpose og ansvarlighed blandt internationale eksperter for at give anbefalinger til, hvordan virksomheder kan kommunikere deres CSR til omverdenen. Første del afdækker state-of-the-art i forhold til CSR-begrebet og besvarer spørgsmålene:

- Hvordan har CSR-begrebet udviklet sig, og hvad forstår vi i dag ved CSR?
- Hvordan kan CSR relateres til forretningen?
- Hvordan bringer CSR værdi til virksomheden?

Anden del af studiet fokuserer på internationale eksperters opfattelse af, og anbefalinger til kommunikation af CSR og på baggrund af begge dele giver studiet en række anbefalinger til virksomhedernes CSR-kommunikation.

Litteraturstudiets hovedpointer, som udfoldes på de følgende sider, er:

- ♥ CSR, purpose og ansvarlighed er ikke længere nice-to-have for særligt etisk orienterede virksomheder. Det er i dag både påkrævet og efterspurgt blandt en bred vifte af stakeholdere.
- ♥ Vi er gået fra en snæver til en bred opfattelse af, hvad CSR kan handle om. CSR kan både handle om ikke at gøre skade og om at gøre godt.
- ♥ Vi har set en bevægelse fra en ydre orienteret tilgang (CSR som filantropiske feel-good-projekter ved siden af kerneforretningen), til en indre, strategisk og integreret tilgang, hvor CSR integreres tæt i kerneforretningen og i dens strategiske maskinrum.
- ♥ Med purpose-begrebet synes en revitalisering af den filantropiske CSR at være på vej, idet den taler for det at gøre noget godt, først og fremmest for at gøre godt og ikke af forretningsmæssige årsager. Altså en form for ny-filantropi, hvor virksomheden "lægger forretning til" at gøre godt.
- ♥ Værdikædetænkningen og -optimering er måske på vej til at blive den nye selvfølge, mens den nye filantropi og rene godvillighed bliver fremtidens ansvarlighed.
- ♥ Hvor ansvarlighedstiltag (purpose) tidligere blev defineret af virksomheden, ser vi i dag en reorientering, hvor CSR-dagsordenen hentes uden for virksomheden. Forbrugere og andre stakeholdere sætter nu retningen for, hvilke ansvarhedsområder virksomheden bør fokusere på. Så i stedet for den oprindelige inde-fra-ud-proces, ser vi nu også en ude-fra-ind-proces.

- ♥ CSR, purpose og ansvarlighed kan skabe stor værdi for den enkelte virksomhed, og værdi i mange afskygninger, mange steder i virksomheden. Virksomheden sætter dog også noget på spil ved at forfølge en ansvarlig dagsorden – og det er nemt at træde forkert, og så koster CSR på omdømmet.
- ♥ Vilje og især handling bag de bløde værdier og ord er afgørende i dag. En ansvarlig dagsorden forpligter – og den forpligter til handling.
- ♥ Ansvarlighed forpligter i alle hjørner af virksomheden. Hvis virksomheden slår sig op på at gøre noget godt for miljøet, men samtidig ikke behandler medarbejderne godt, så bliver der slået ned på det. Også selvom virksomheden aldrig har lovet at behandle medarbejderne godt.
- ♥ CSR skal ikke længere gemmes bagerst i virksomhedens årsrapport, men bør kommunikeres aktivt, tydeligt og direkte til virksomhedens stakeholdere. Omverdenen vil vide, hvad virksomheden står for og tror på – og kommunikationen skal kunne overbevise skeptikere.

2. Hvad er CSR?

I oktober 2011 offentliggjorde EU-kommissionen en ny politik for virksomheders samfundsansvar, som samtidig markerede overgangen fra ren frivillighed, til en række internationalt gældende reguleringer, som forpligter virksomhederne på forskellige ansvarlighedstiltag (Erhvervsstyrelsen, 2020). Heri defineres samfundsansvar som:

The responsibility of enterprises for their impacts on society. To fully meet their social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders (csrkompasset.dk, n.d.).

I Danmark genfinder vi flere træk fra EU-kommissionens definition i Erhvervsstyrelsens beskrivelse af samfundsansvar:

Virksomheders arbejde med samfundsvar dækker over en bred og kompleks dagsorden om, hvordan virksomheder skal, bør eller kan tage ansvar for de samfundsmæssige påvirkninger, der udspringer af eller kan kobles til, virksomheders adfærd og forretningsaktiviteter. Det gælder fx påvirkninger på mennesker, lokalsamfund, miljø, klima, økonomi osv. I en endnu bredere definition kan samfundsansvar også betyde, hvordan virksomheder bidrager til at løse generelle samfundsøkonomiske udfordringer, som ikke nødvendigvis er knyttet til virksomhedens egen drift (Erhvervsstyrelsen, 2020).

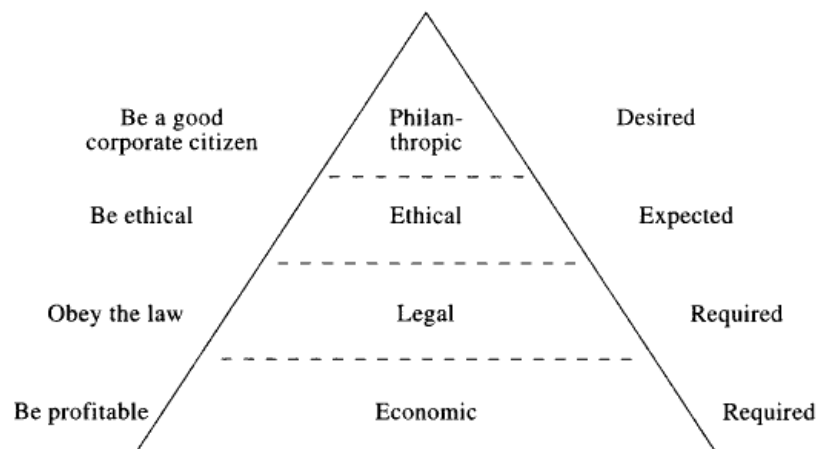
Begge definitioner trækker på en række centrale bidrag inden for CSR-litteraturen, som har været betydende for, hvordan vi i dag forstår og arbejder med ansvarlighed, og som derfor inddrages i dette studie.

2.1. Carrolls CSR-pyramide

CSR har været et omdiskuteret emne blandt eksperter siden 1960'erne, hvor forskere først rettede opmærksomheden mod virksomheders ansvar i forhold til det samfund, de er en del af (Montgomery, 2019; Ihlen et al, 2017; Schmeltz, 2017; Porter og Kramer, 2011; Morsing og Schultz, 2006; Carroll, 1991). I begyndelsen blev ansvarlighed opfattet relativt snævert, både i forhold til hvad *social* og dermed samfund dækker over, og i forhold til hvad *ansvarlighed* skulle dække over.

Ansvarlighed blev udelukkende set fra et økonomisk perspektiv; virksomheden forventedes at være en sund forretning i økonomisk forstand, og de stakeholdere, som ansvarligheden rettede sig imod, var derfor udelukkende ejerkreds og investorer (Carroll, 1991). Efterhånden blev opfattelsen af, hvad ansvarlighed dækker over og retter sig imod, dog udvidet. Først blev opmærksomheden rettet mod de juridiske krav, som virksomheder selvfølgelig også skal indfri; virksomheder skal operere inden for lovens rammer, og dermed blev kredsen af stakeholdere, som ansvarligheden retter sig imod også udvidet med f.eks. medarbejdere, stat og offentlighed. Med Carrolls CSR-pyramide fra 1991 blev etiske og filantropiske dimensioner af ansvarlighed tilføjet til forståelsen af CSR, hvilket samtidig betød, at det sociale og samfundsmæssige fokus hermed blev udvidet til en meget bred vifte af interesser og interessenter, f.eks. kunder.

Carrolls CSR-pyramide er et af de mest citerede og dermed mest velkendte bidrag til CSR-litteraturen (Dilling-Hansen og Jensen, 2013; Halme og Laurilla, 2009). I pyramiden opdeler Carroll virksomhedernes ansvarlighed i fire kronologisk opadstigende niveauer; økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk:



Figur 1: CSR-pyramiden (Carroll, 1991)

De nedre niveauer i pyramiden, *økonomisk* og *juridisk* ansvarlighed er, ifølge Carroll, påkrævede, hvilket vi genfinder i Erhvervsstyrelsens "skal" i deres definition. Desuden ses de nedre niveauer som forudsætninger for de øvre, da økonomiske og juridiske krav ifølge modellen altid er en forudsætning for, at en virksomhed kan opfattes som etisk ansvarlig. De øverste to, *etisk* og *filantropisk*, er ønskværdige og normsatte, dvs. forventningsbårne, moralske ansvar, og rummer dermed en form for særopmærksomhed, udover det påkrævede, eller ligefrem frivillighed, når vi befinder os på det filantropiske niveau.

Igen afspejlet i Erhvervsstyrelsens definition, i form af "bør" og "kan". Det er her, virksomheder begynder at orientere sig mod brede samfundsmæssige problemstillinger i et moralsk eller filantropisk, godvilligt motiveret ønske om at bidrage til at løse disse til gavn for samfundet generelt og ikke bare for virksomheden selv. Her bliver virksomhederne for alvor ansvarlige aktører i samfundet.

2.2. Ansvarlighed = konkurrencefordel

En særlig pointe for Carroll (1991) er, at de to øverste niveauer i pyramiden både rummer ansvarsområder som forventes af virksomhederne, og områder, som virksomhederne adresserer af moralske, etiske årsager med det overvejende formål at gøre godt. Samtidig giver det at arbejde med ansvarlighed på det etiske og filantropiske niveau også virksomheder en potentiel konkurrencefordel, da etiske ansvarligheder ofte udspringer af og adresserer samfundsmæssige normer, som er på vej frem (Carroll, 1991). Sådanne fremkommende forbilleder for etisk opførsel bliver ofte, når der er tilslutning nok iblandt samfundsmæssige aktører, normaliserede og dermed legitimerede. Dette sker i en sådan grad, at de endeligt grundfæstes samfundsmæssigt som nye standardiserede, juridiske krav, som vi stiller til hinanden. Dvs. når en virksomhed vælger at operere på det etiske niveau, vil den ofte være med til at understøtte en udvikling af den generelle ansvarlighed i samfundet. Samtidig opfattes den som en *first mover*, og dermed som dagsordenssættende for, hvad der i fremtiden kan blive institutionaliserede krav til alle. Eksempelvis kan nogle af de virksomheder, der som de første valgte at indføre mulighed for at følge deres produkters vej i værdikæden, på sigt have været med til at skubbe på en fremtidig lovmæssig skærpelse af de krav, der stilles til virksomheder. I nogle tilfælde kan der endda ligge politiske motiver bag denne adfærd i form af det, der i dag kendes som *corporate activism* (Corvellec og Stål, 2019). Ved f.eks. at gå forrest i forhold til medarbejdertrivsel, kan virksomheden påvirke først den brede opinion til at efterspørge de 'ekstraansvarlige' standarder, som virksomheden tilbyder, og dernæst det politiske niveau, som følger trop og ophøjer virksomhedens niveau af ansvarlighed til at gælde alle virksomheder i branchen, i form af ny lovgivning (Corvellec og Stål, 2019). Når det sker, er de selvsamme virksomheder i sagens natur bedre rustet end deres konkurrenter til at møde kravet. Samtidig høster de goodwill blandt deres stakeholdere i forhold til at have påvirket udviklingen positivt.

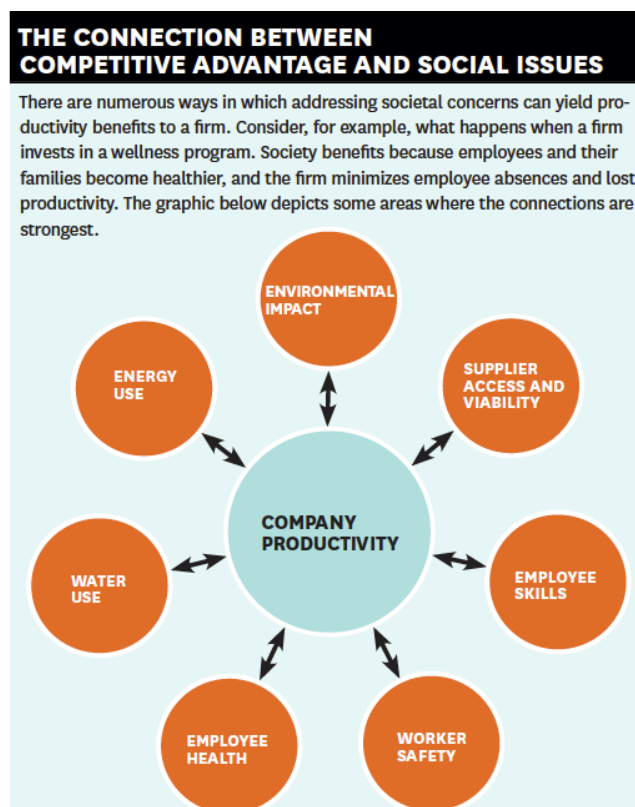
Så ikke alene vil de selv have gjort noget godt, af frivillig og etisk drevet vej, de vil også have skubbet til, at samfundet som sådan udvikler sig i en etisk positiv retning. Dette kan skabe en form for dobbelt-goodwill og dermed yderligere konkurrencefordel.

Denne tråd i Carrolls argumentation for CSR som en vej til at skabe konkurrencefordel, genfinder vi i en række senere bidrag i CSR-litteraturen (Williams, 2019; Montgomery, 2019; Schmeltz, 2017; Ihlen et al. 2011; Halme og Laurila, 2009; Morsing og Schultz, 2006). De argumenterer for, at virksomheder, der forfølger en CSR-dagsorden, ikke kun skal gøre det af filantropiske grunde og godhjertethed, men fordi det styrker deres forretning (Porter og Kramer, 2011; Halme og Laurila, 2009), og brandets position over for kunder og andre stakeholdere (Williams, 2019; Montgomery, 2019; Meaningful Brands, 2019; Schmeltz, 2017). Det giver dem også et konkurrencemæssigt forspring til andre virksomheder (Montgomery, 2019; Ihlen et al, 2011; Halme og Laurila, 2009).

Carrolls pyramide har siden været meget omdiskuteret (Nalband og Kelabi, 2014; Dilling-Hansen og Jensen, 2013; Porter og Kramer, 2011; Halme og Laurilla, 2009; Jones et al., 2009), og den er da også blevet revideret siden (Schwartz & Carroll, 2003). Den mest centrale udvikling i forhold til den første definition af CSR er, at samfundets forventninger til virksomhedernes ansvarlighed med tiden har flyttet sig opad i pyramiden. Det at efterleve økonomiske og juridiske krav opfattes således i dag ikke længere som ansvarlighed, men som selvfølgeligheder - i alle fald i den vestlige verden. Dermed er de øverste to niveauer, det etiske og filantropiske, i dag de egentlige områder, som ansvarlighed udfoldes inden for. Dette dog med den yderligere skærpelse, at etisk ansvar af mange, også forbrugere i dag, heller ikke længere er nice-to-have, men også begynder at være forventede krav (Advice, 2019; Meaningful Brands, 2019; Williams, 2019; Young, 2018; Ernest og Young, 2015). Samtidig er det blevet påpeget (Jones et al., 2009), at Carrolls tilgang til CSR i nogen grad forudsætter, at CSR er noget, virksomheden stræber efter (og vælger aktivt til), mens CSR også kan betragtes som noget, virksomheden stilles til ansvar for (jf. Elkington, 2018). Endelig har nogle (Nalband og Kelabi, 2014; Dilling-Hansen og Jensen, 2013), herunder Carroll selv, problematiseret det hierarkiske i pyramiden, som antyder, at nogle ansvarligheds-niveauer er bedre end andre, og at nogle kommer før andre. I dag mener Carroll selv, at en sådan generisk niveau- og vigtighedsinddeling bør udfordres. Dette kan ske til fordel for en langt mere individuel vurdering, hvor den enkelte virksomhed kan vurdere, hvilke ansvarlighedstyper der er det bedste for den, med blik på egen kontekst og situation (Christensen, 2019; Schwartz og Carroll, 2003).

2.3. Shared Value: *Modsetsninger mødes og sød musik opstår...*

En anden pointe hos Carroll er, at han opfatter de fire niveauer i CSR-pyramiden som internt relaterede og nogle gange overlappende. Når det kommer til forholdet mellem den nederste, økonomiske ansvarlighed og de øvrige tre niveauer, beskriver han det ligefrem som potentielt modsætningsfyldt og peger dermed på, at der kan være en konflikt mellem at efterleve økonomiske krav og samtidig møde etiske forventninger (Carroll, 1991). Denne opfattelse eksisterer fortsat i dag blandt nogle virksomheder, især som argument for ikke at forfølge en CSR-dagsorden i form af udtalelser som f.eks. "vi skal først og fremmest tjene penge til vores investorer". Hvorvidt der stadig er et reelt modsætningsforhold, er siden Carrolls udgivelse blevet problematiseret kraftigt af andre centrale eksperter (Schmeltz, 2017; Guzman og Becker-Olsen, 2010; Halme og Laurilla, 2009), heriblandt Porter og Kramer (2011), der peger på, at modsætningen er forældet og misforstået, da etisk og økonomisk ansvarlighed bør opfattes som to sider af samme sag. De argumenterer for, at netop forbindelsen mellem den forretningsmæssige fordel og de sociale problemstillinger skal drive CSR-strategien, eksemplificeret i figur 2:



Figur 2: Forbindelsen mellem konkurrencefordel og social ansvarlighed (Porter og Kramer, 2011, s. 68)

Ifølge Porter og Kramer skal CSR praktiseres med det de kalder Shared Value for øje (Porter og Kramer, 2011). Ansvarlighedstiltag skal tilføre værdi både til virksomheden og samfundet omkring for at kunne fungere som ansvarlighed. Med shared value argumenterer Porter og Kramer altså for, at virksomheder forener – fremfor modstiller – økonomiske og sociale hensyn med det hovedargument, at når de to hensyn samtænkes og bruges til at bygge forretningen op omkring, så skabes der værdi på alle niveauer:

Shared value (...) involves creating economic value in a way that also creates value for society by addressing it's needs and challenges (...) It is not at the margin of what companies do, but at the center (Porter og Kramer, 2011, s. 64).

De to internationalt anerkendte eksperter definerer desuden ansvarlighed som:

[...] policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress (s. 66).

Med artiklen ønsker Porter og Kramer at gøre op med CSR-begrebet og den tilgang til ansvarlighed, det på daværende tidspunkt stod for, til fordel for det de kalder CSV (Creating Shared Value). Dermed markerer artiklen et afgørende og markant skifte i CSR-litteraturen, hvor netop modsætningsforholdet mellem økonomiske, forretningsmæssige hensyn og sociale hensyn i stigende grad udfordres, og hvor CSR som en add-on til forretningen problematiseres til fordel for en mere strategisk og integreret tilgang til CSR (Schmeltz, 2017; Nalband og Kelabi, 2014; Guzman og Becker-Olsen, 2010; Halme og Laurilla, 2009). Et skifte som sidenhen er blevet udbredt ikke bare blandt teoretikere, men også blandt en del af de praktikere, der arbejder med området (Advice, 2019; csrkompasset.dk, n.d.; csr.dk, n.d.; Meaningful Brands, 2019; Medingegroup.org, n.d.). Porter og Kramers opfattelse af skiftet ses illustreret her:

HOW SHARED VALUE DIFFERS FROM CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Creating shared value (CSV) should supersede corporate social responsibility (CSR) in guiding the investments of companies in their communities. CSR programs focus mostly on reputation and have only a limited connection to the business, making them hard to justify and maintain over the long run. In contrast, CSV is integral to a company's profitability and competitive position. It leverages the unique resources and expertise of the company to create economic value by creating social value.



Figur 3: Forskellen mellem CSR og CSV (Porter og Kramer, 2011, s. 76)

Porter og Kramer udpeger desuden tre handlingsområder for virksomheder, der ønsker at orientere sig mod shared value-tilgangen i deres forretning. Lykkes virksomhederne med de tre handlinger, kan det sætte gang i det, eksperterne kalder en "virtuous circle of shared value" (2011, s. 67):

Virksomhederne skal:

Identificere sociale behov, problemer og skadevirkninger:	Gentænke værdikæden:	Danne lokale klynger:
<p>Som det første skal virksomheden starte med at udforske alle de sociale, samfundsmæssige behov, fordele og skadevirkninger, som er eller kan relateres til virksomhedens produkter og handlinger.</p> <p>Udforskningen er ikke en engangsforsøelse. Den kræver et vedvarende fokus, som til gengæld vil medføre, at virksomheden løbende får øje på nye muligheder for at differentiere og repositionere sig. Dette i forhold til det traditionelle marked, som den er en del af, men måske kan virksomheden endda være med til at skabe nye markeder, som tidligere har været overset.</p>	<p>Som det næste bør virksomheden redefinere, hvad den opfatter som produktivitet i værdikæden. Det gøres ved at gentænke alle værdikædens led i lyset af ideen om shared value. Hvor det tidligere har været set som fordyrende at tænke sociale hensyn ind i værdikæden, så viser det sig, at det faktisk oftest er billigere, mere effektivt og dermed også bedre økonomisk at indtænke sociale hensyn. I alle fald hvis der opereres med værdiskabelse i bred og langvarig forstand. Her peger de to forfattere desuden på socialøkonomiske virksomheder som nogle af de aktører, der for alvor skubber til denne dagsorden, fordi de ikke fra begyndelsen er tyngede af tunge og traditionelle virksomhedsrationaler og hensyn.</p>	<p>Til slut skal virksomheden, opdyrke og udvikle lokale klyngesamarbejder, der sammen adresserer de identificerede sociale behov. Klynger handler om at koble sig sammen med andre aktører, med samme interesser, i samme område og ikke nødvendigvis kun virksomheder, men også skoler, kulturinstitutioner, NGO'er etc.</p> <p>Dette giver ifølge forfatterne muligheder for synergieffekter og altså yderligere shared value, i en grad, som de betegner som "cluster-spill-over-effects" (Porter og Kramer, 2011, s. 73).</p>

Tabel 1: Tre handleområder der skaber shared value (egen tilvirkning, efter Porter og Kramer, 2009)

I særligt den første af de tre handlingsområder viser Porter og Kramer, hvad det vil sige at arbejde med shared value i praksis. "Shared" peger netop på, at virksomheden identificerer og forhandler, hvad der skal forstås og skabes som værdi i en dialog med sine stakeholdere. Artiklen fremstiller denne forhandling relativt ukompliceret. Den ses primært fra et ledelsesperspektiv og som en værdimæssig sweet-spot, som virksomheden kan identificere mellem sin egen agenda og det omkringliggende samfund.

Dette har siden været problematiseret af flere, særligt etisk-social-orienterede forskere (Høvring, 2017).

Når virksomheden inviterer stakeholdere ind i maskinrummet, kan det potentielt udvikle sig til en meget kompliceret, og nogle gange ligefrem konfliktfyldt proces, som ikke altid fører til, det idealistiske billede af fælles værdiskabelse som Porter og Kramer fremstiller (Høvring, 2017). Modsat kan shared value anskues som en idealistisk kampplads, hvor spændinger mellem virksomhedens opfattelse af værdi på den ene side, og samfundets opfattelse af selv samme på den anden, absolut ikke er kompatible. At løse sådan en gordisk knude, kræver en meget stor forhandlings- og kommunikationskompetence, fordi virksomheden og dens stakeholdere befinder sig i "continuous negotiation processes of coexisting and contradicting interests, values and voices between the company and multiple stakeholders" (Høvring, 2017). Og så kræver det, at virksomheden åbner sit strategiarbejde op for andre og inddrager omverden i dette (Morsing og Schultz, 2008).

Porter og Kramers artikel har nogle år på bagen, og den er altså blevet kritiseret, for at være for idealistisk i forhold til, hvordan virksomhed og stakeholdere finder sammen om en fælles værdiskabelse (Høvring, 2017), og det med rette. Ser vi imidlertid på de tre handleområder, så er værdikædetilgangen i dag på tydelig fremmarch ikke bare blandt eksperter, men også virksomheder. Klyngedannelse, som også betegnes som strategiske partnerskaber (Christensen, 2019), er ligeledes en måde at arbejde med CSR på, som er i vækst. Så når vi i dag ser tilbage på artiklen, er der adskillige eksempler på virksomheder, der arbejder med de tre handleområder, og som dermed skaber værdi både for virksomheden og det omkringliggende samfund, i den forstand som de to forfattere argumenterede for (Schmeltz, 2019). Samtidig markerer deres artikel et generelt skift i tilgangen til CSR i litteraturen, som stadig er aktuelt og gældende, i forhold til opgøret med CSR-forståelsen som noget ydre, afkoblet og fordyrende for forretningen. Så af den grund har deres bidrag stadig relevans for virksomhedernes måde at gå til CSR i dag.

2.4. Triple Bottom Line

Et andet centralt bidrag til udviklingen af forståelsen og praktiseringen af CSR i dag, er begrebet *triple bottom line* (Elkington, 2018), som placerer CSR og ansvarlighed direkte i maskinrummet, i regnskabet og afrapporteringen af dette.

Elkington beskrev i 1994 triple bottom line som "a sustainability framework that examines a company's social, environment, and economic impact" (Elkington, 2018). Han introducerede hermed en måde at udvide målingen og afrapporteringen af virksomheders positive og negative påvirkning på samfundet omkring dem. Han foreslog, at den på daværende tidspunkt altdominerende økonomiske bundlinje (profit) skulle suppleres med yderligere to bundlinjer: En der måler, hvilken påvirkning virksomheden har på mennesker (people), og en der måler på virksomhedens miljø og klima-belastning (planet). Med et triple bottom line-regnskab ønskede Elkington ikke alene at gøre det muligt for virksomheder at påvise, og blive målt på, andre former for værdiskabelse end den rent profitmaksimerende, i tråd med Porter og Kramer. Triple bottom line skulle desuden udpege de tre problemområder som ansvarlighed typisk udfolder sig indenfor, og som vi stadig i dag navigerer efter, f.eks. i forhold til bæredygtighed; økonomiske problemstillinger, sociale problemstillinger og miljø- og klimamæssige problemstillinger:



Figur 4: De tre bundlinjer (Elkington, 2018)

Samtidig var Elkington med triple bottom line med til at skabe en global standard, hvor virksomheder kan stilles til regnskab for de potentielle skadevirkninger, de forårsager, både af økonomisk art, men også af menneskelig, (f.eks. risiko for medarbejderne i produktionen) og klimamæssigt art (f.eks. forurening og overforbrug af ressourcer).

Porter og Kramer ser på ansvarlighed fra virksomhedens synspunkt som en mulighed for at skabe positiv værdi og styrke virksomheden. Elkington ser overvejende på ansvarlighed fra et samfundsmæssigt synspunkt, som noget vi som samfund kan holde virksomheden op på. I Erhvervsstyrelsens nyeste beskrivelse af hvad samfundsansvar er, genfinder vi de to måder at anskue CSR sammenfattet i forskellen på at "Do good" vs. "do no harm":

Virksomheders samfundsansvar omfatter med andre ord både virksomheders negative og positive samfundsmæssige påvirkninger og værdiskabelse. (...) Arbejdet med virksomhedens (eventuelle) negative samfundsmæssige påvirkninger handler om "ikke at gøre skade" på mennesker, lokalsamfund, miljø m.v. og kaldes derfor populært for "do no harm". Den del af samfundsansvaret, der handler om at sætte et positivt aftryk - f.eks. qua virksomhedens produkter og tjenesteydelser - kaldes for "do good" (Erhvervsstyrelsen, 2020).

3. Relationen mellem CSR og forretningen

3.1. Med hjertet, i hjertet af forretningen

Med tiden har vores opfattelse af, hvad det vil sige at drive en ansvarlig forretning for virksomheden selv og for samfundet altså udvidet sig. Både i CSR-litteraturen (Schmeltz, 2017; Porter og Kramer, 2011; Halme og Laurila, 2009) og blandt praktikere (csr.dk, n.d.; csrkompasset.dk, n.d.) går udviklingen samtidig mod en samtænkning af ansvarlighed og forretning, fremfor at se dem som adskilte størrelser, der måske ligefrem kan være i konflikt. Når virksomheden arbejder sådan med ansvarlighed, bliver den (f.eks. i forhold til værdikæden) en bedre forretning. Eksempelvis vil fokus på bæredygtig emballage både kunne føre til billigere produktion, mindre udledning, bedre forhold for medarbejderne og dermed større medarbejdermotivation. Som Porter og Kramer udtrykker det:

[...] the most fertile opportunities for creating shared value will be closely related to a company's particular business, and in areas most important to the business. Here a company can benefit the most economically and hence sustain its commitment over time. Here is also where a company brings the most resources to bear, and where its scale and market presence equip it to have a meaningful impact on a societal problem (2011, s. 75).

En sideløbende strøm af teoretikere (Montgomery, 2019; Bailey og Milligan, 2019; Smith og Milligan, 2018; Young, 2017) og praktikere (Meaningful Brands, 2019; Ernest og Young, 2015; Sinek, 2011) har adresseret et lignende rationale, dog med et strategisk udgangspunkt. Under betegnelsen *purpose* (Montgomery, 2019; Smith og Milligan, 2018) eller *why* (Sinek, 2011), har flere i de senere år argumenteret for, at virksomheders strategiske kerne bør bygges langt mere på etiske, bredt gyldige værdier, som både medarbejdere, kunder og andre stakeholdere kan forenes omkring, end på de typiske kompetitive, kommercielt orienterede værdier, som hidtil har domineret meget strategiarbejde (Bailey og Milligan, 2019; Nalband og Kelabi, 2014).

Fælles for CSR-litteraturen og denne strømning i strategilitteraturen er altså en argumentation for, at virksomheder bør integrere, hvis ikke ligefrem bygge (jf. Michelin og Fiorentino, 2012; Halme og Laurila, 2009), deres forretning på "bløde", dvs. etiske, sociale eller fællesmenneskelige værdier, fremfor at drive forretning udelukkende ud fra "hårde" kommercielle rationaler.

Nogle kalder denne tilgang for indre (intrinsic) motiveret CSR, modsat en ydre (extrinsic) (Ford og Stohl, 2018). Når CSR og ansvarlighed således bliver centralt for hele forretningen, skaber den mest mulig værdi, set fra et CSR-mæssigt synspunkt, og det giver samtidig et stærkere og meningsskabende fælles drive og fodslag, set fra et strategisk synspunkt. Hjertet skal med, i hjertet af forretningen.

3.2. Strategisk, integreret CSR

I de senere år har denne såkaldt strategiske tilgang til CSR (Michelini og Fiorentino, 2012), som blandt andre Porter og Kramer introducerede, domineret litteraturen (Ford og Stohl, 2018; Schmeltz, 2017). Der er efterhånden bred enighed om, at CSR bør indlejres dybt i virksomheden og være en integreret del af virksomhedens strategiske kerne, og måske endda forretningsmodel (Michelini og Fiorentino, 2012; Halme og Laurilla, 2009). Mange studier peger på, at jo større overensstemmelse, der kan skabes mellem virksomhedens kerneværdier og de ansvarlighedstiltag, den arbejder med, des større succes og dermed mere værdi vil CSR-tiltaget bidrage med for virksomheden (Schmeltz, 2017; Chandler og Wether, 2014; Guzman og Becker-Olsen, 2010; Halme og Laurila, 2009). Dette kaldes af nogle "strategic fit" (Schmeltz, 2017; Chandler og Wether, 2014; Guzman og Becker-Olsen, 2010). Det er slut med de dage, hvor virksomheder kunne komme omkring ansvarligheden ved at få et donorbarn i Uganda, eller give penge til Danmarksindsamlingen. I dag skal CSR-tiltagene relateres til den forretning, virksomheden er, trække på eller påvirke de kernekompetencer og de forretningsmæssige ressourcer den har, og tiltagene skal ikke bare være små, ekstraordinære feel-good projekter, de skal gøre kerneforretningen bedre, set fra et ansvarlighedsmæssigt og samtidig værdimæssigt synspunkt. Som CEO i danske Ørsted, Henrik Poulsen, udtrykker det:

Erhvervslivet har her en mulighed for at revitalisere deres samhørighed med resten af samfundet, ved at tage det her samfundsansvar på sig, og gøre det til en integreret del af den måde vi driver forretning på (Poulsen, 2020)

Et par af de eksperter, der har bidraget til den strategiske tilgang til CSR, er Halme og Laurila (2009), der med afsæt i Carrolls pyramide argumenterer for, at CSR i dag ikke bør tænkes i forhold til ansvarets type, som Carroll gjorde, men i forhold til hvordan ansvaret er relateret til forretningen.

De introducerer følgelig deres egen CSR-typologi, hvori den filantropiske tilgang (som de henter fra Carrolls definition), udfordres af den integrerede tilgang (som refererer til det netop beskrevne strategiske fit) og endelig en ny tilgang, som de præsenterer som CSR-innovation:

- I **den filantropiske type** er CSR-initiativer ekstra og udelukkende udvalgt i forhold til rent sociale agendaer og dermed ikke-relaterede til forretningen. Her vælger virksomheden f.eks. at donere et beløb til velgørenhed. Sådanne initiativer fremstår således som et add-on, uden for forretningen. I deres studie finder Halme og Laurilla ikke nogen direkte økonomisk værdiskabelse i denne type, men indirekte kan den dog minimere f.eks. politisk indblanding eller styrke virksomhedens image og omdømme.
- I **den integrerede type** er tiltagene integreret i den eksisterende forening, eller også omlægges dele af forretningen til større ansvarlighed. Her finder vi den efterhånden ret udbredte værdikæde-retning, hvor virksomheden gennemgår forretningens værdikæde med henblik på at justere og omlægge alle værdikædens led, så de udføres så ansvarligt som muligt. F.eks. kunne der indføres en ny mere bæredygtig produktion eller emballage og dermed justeres forretningen, så den udleder mindre CO₂. I forhold til hvorvidt denne type CSR-tilgang betaler sig, så viser studiet både potentielle omdømme og imageforbedringer, ressourcemæssige besparelser, reducere af risiko og desuden en større parathed og risk management, idet virksomhederne her er bedre i stand til at forudsige, modsvare og/eller foregribe lovmæssig indgriben.
- Den sidste type, **CSR-Innovation**, er en særlig variant af den integrerede type. Her bygges forretningen fra starten med ansvarlighed som driver. Her har vi med virksomheder at gøre, hvis hele forretningsidé og- model udspringer af et ønske om at adressere en social, samfundsmæssig problemstilling. Dette er eksempelvis når en virksomhed, bygges op omkring at genanvende ressourcer, som ellers ville være blevet bortskaffet. Forfatterne argumenterer for, at den potentielle værdiskabelse her kan være både større eller på linje med den integrerede tilgang. Deres pointe er, at der her er tale om en ny måde at konceptualisere og skabe virksomheder, som ansvarlighedsmæssigt matcher fremtiden.

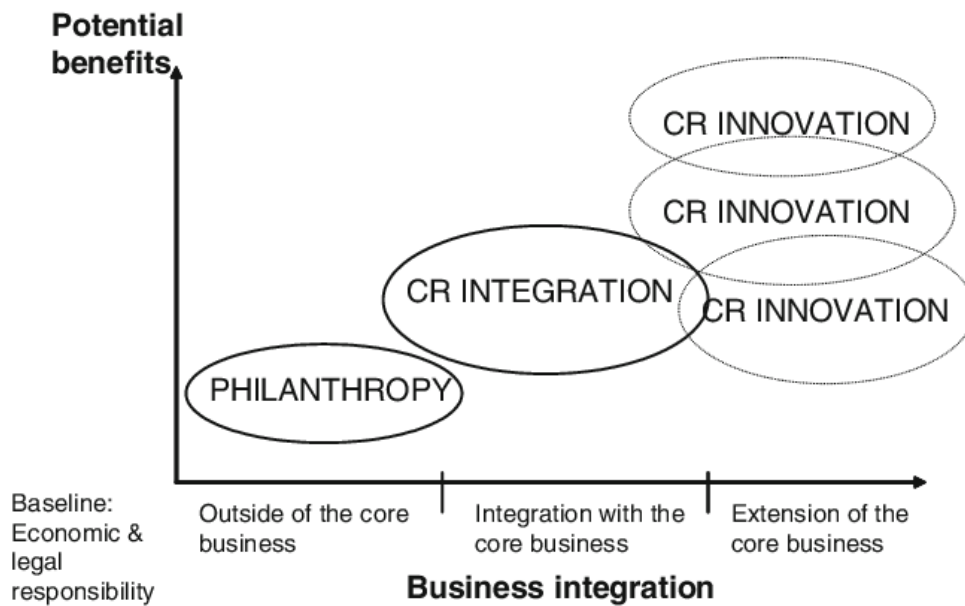
Det skyldes at denne type ofte samtidig identificerer et nyt forretningsområde, fordi den først og fremmest vil løse et samfundsmæssigt problem. Social-økonomiske virksomheder placerer sig inden for denne type.

De tre typer er beskrevet i figur 5:

Comparison of CR action types			
Dimension of action	CR action type		
	Philanthropy	CR Integration	CR Innovation
Relationship to core business	Outside of firm's core business	Close to existing core business	Enlarging core business or developing new business
Target of responsibility	Extra activities	Environmental and social performance of existing business operations	New product or service development
Expected benefit	Image improvement and other reputation impacts	Improvements of environmental and social aspects of core business	Alleviation of social or environmental problem
Example	Microsoft's software donations for charity groups. Merck employees build timber houses for poverty-stricken people ^a	Certifying facilities with e.g. ISO14001 or SA8000 ^b	CEMEX's new business model: Housing for the poor with savings and micro-credit scheme

Figur 5: CSR-typologi, Hvordan er CSR relateret til forretningen (Halme og Laurilla, 2009, s. 330)

Halme og Laurila beskriver de tre tilgange i typologien ovenfor, og dernæst viser de, sammenhængen mellem CSR-typen og den forretningsmæssige værdi som tiltagene bidrager med i figur 6. Studiet viser, at det ikke er alle tre typer af CSR-tiltag, der betaler sig lige godt. De filantropiske tiltag bidrager ikke nævneværdigt til virksomhedens værdiskabelse. De gør dog heller ingen synderlig skade. Men hvis virksomheden udvælger tiltags-type med det formål, at de skal bringe værdi til foreningen, så viser Halme og Laurilas studie, at den integrerede og innovative tilgang performer bedst:

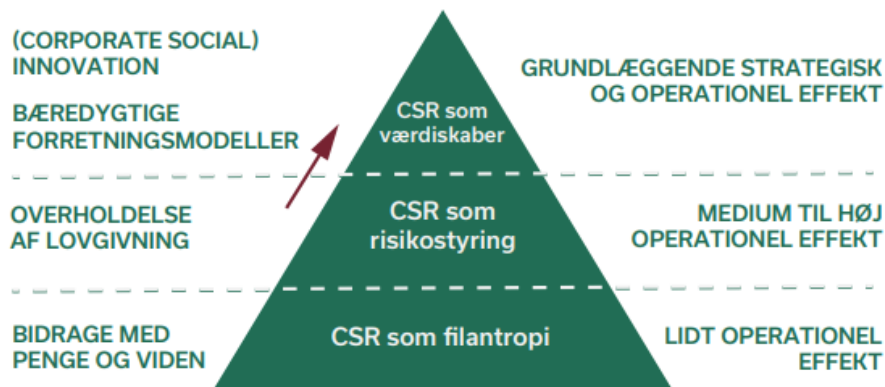


Figur 6: CSR-typernes potentiale for at generere økonomisk og social værdi (Halme og Laurila, 2009, s. 334)

Desuden argumenterer Halme og Laurila for, at CSR-innovation i langt højere grad end hidtil kan skabe nye forretningsmuligheder, nye markeder og ikke mindst mere samfundsmæssig nytteværdi, end vi hidtil har set. Dette netop fordi denne type af virksomheder leder efter forretningsmuligheder i bæredygtighed og ansvarlighed.

3.3. CSR-niveauer og deres effekt

CSR kan i dag bedrives på mange niveauer, som alle kan være værdifulde for den enkelte virksomhed - det afhænger af virksomhedens dagsorden. Christensen (2019) præsenterer derfor endnu en pyramide, som en måde at opsummere den aktuelle relation mellem CSR-niveau og relation til forretningen:



Figur 7: CSR-niveauer og effekten på forretningen (Christensen, 2019, s. 15)

Her sammenfatter Christensen Carrolls niveauer, Elkingtons triple bottom line-tilgang og Porter og Kramers Shared Value-tilgang, og også Halme og Laurilas CSR-innovation. Hun argumenterer for, at virksomheder der forfølger en ansvarlig dagsorden ikke nødvendigvis skal vælge mellem niveauerne og heller ikke nødvendigvis altid skal stræbe mod højst mulig værdiskabelse. De bør i stedet gøre sig klart, hvilket eller hvilke niveauer de vil arbejde på, fordi det er afgørende for, hvordan og hvem der inddrages, og hvor i virksomheden CSR-tiltagene har effekt.

4. CSR i dag: Stakeholdernes agenda og purpose i centrum

4.1. Relationel, stakeholder-orienteret CSR

Den nyeste tilføjelse til CSR-litteraturen fokuserer på stakeholdernes rolle som medskabere af virksomhedens CSR-strategi (Etter, 2014; Morsing og Schultz, 2006), og på CSR som en måde at bygge relationer til stakeholderne. Ihlen et al., definerer i 2011 CSR som:

The corporate attempt to negotiate its relationship to stakeholders and the public at large. It might include the process of mapping and evaluating demands from stakeholders, and the development and implementation of actions or policies to meet (or ignore) these demands. At a minimum CSR focuses on the way corporations handle economic, social and/or environmental issues (2011, s. 8).

Med denne definition bliver CSR konceptualiseret som en måde at skabe en dialogisk relation til stakeholderne og det i meget bred forstand (Morsing og Schultz, 2006). Her åbnes der for, at stakeholdernes agenda, altså de samfundsmæssige udfordringer de er optagede af, skal indtænkes i virksomhedens CSR. På den vis bliver CSR-aktiviteter en måde at bygge relationer med stakeholdere, f.eks. opbygge loyalitet eller præference blandt forbrugere, styrke partnerskaber med leverandører, eller skabe et meningsfuldt arbejdsliv for medarbejderne.

Fordi stakeholdernes dagsorden er både mange, ofte modstridende og ikke mindst dynamiske, bliver det at arbejde med relationel CSR en kontinuerlig proces, hvor stakeholdernes input løbende skal monitoreres og afvejes op imod virksomhedens egen agenda (Etter, 2014; Morsing og Schultz, 2006). Så samtidig med at vi anbefaler, at CSR og CSR-tiltag integreres tæt i kerneforretningen og placeres på og matches med virksomhedens strategiske niveau (jf. strategic fit), så skal virksomheden, ifølge den relationelle tilgang, også orientere sig efter de sociale, samfundsmæssige problemstillinger, som stakeholderne måtte være optagede af.

Det gælder også, når disse er mangeartede og modstridende (Schmeltz, 2017; Etter, 2014; Ihlen et al., 2011; Halme og Laurila, 2009).

Så slut er de dage, hvor CSR-strategien kunne udformes af direktionen en gang hvert femte år, og væk er også tilgangen, hvor virksomheden kunne slippe afsted med at skrive lidt om dem i årsrapporten – og håbe, at ingen spurgte til dem sidenhen.

Med den relationelle tilgang til CSR ændres den strategiske proces således fra at gå indefra-og-ud, til en udefra-ind-proces. Afsættet er nu stakeholderne og deres dagsordner, og dernæst afvejes disse op imod virksomhedens forretningsmæssige dagsorden og råderum. Jo bedre virksomheden formår at indarbejde en sådan vedholdende stakeholder-dialog, des stærkere vil den stå strategisk over for omverdenens kritiske blik og omskiftelige luner, når det kommer til en ansvarlig dagsorden (Morsing og Schultz, 2006). Dette fordi dialogen på én gang holder virksomheden ajour med de dagsordner, som rører sig blandt stakeholderne, den skaber en konstant forventningsafstemning mellem virksomhed og stakeholdere og samtidig skaber den ejerskab for virksomhedens CSR-agenda blandt stakeholderne (Morsing og Schultz, 2006).

Et af de nyeste pointer som følger med denne orientering mod stakeholderne som medskabere af CSR-strategien, er en mulig tilføjelse til ideen om strategisk fit (Schmeltz, 2017; Guzman og Becker-Olsen, 2010). Når stakeholdernes agenda indtænkes i CSR-strategien og bliver betydende for hvilke tiltag og tilgange virksomheden vælger, kan virksomheden opnå endnu et fit; nemlig mellem de tiltag den vælger, og de tiltag eller problemstillinger, som stakeholderne er optagede af (Etter, 2014; Golob og Podnar, 2014). I kundernes tilfælde kunne det kaldes et såkaldt "CSR-consumer-fit" (Schmeltz, 2017, s. 48). De studier der har undersøgt effekten af sådanne fits, viser en positiv reaktion blandt forbrugerne (Schmeltz, 2017). Jo mere de kan genkende deres egen ansvarlighedsdagsorden i virksomhedens, des mere positive er de overfor virksomheden og dens CSR. Dette gælder især, når der samtidig er et fit til virksomhedens forretningsområde og identitet.

Inden for den stærkt fremvoksende gren af ansvarlighedslitteraturen, som beskæftiger sig med purpose (Bailey og Milligan, 2019; Montgomery, 2019; Young, 2017; Schmidt og Milligan, 2015) er netop dette match mellem virksomhedens egen dagsorden og kundernes dagsorden ligefrem det bærende argument.

4.2. Purpose og CSR: *Same, same...but different?*

Begrebet *purpose* (Smith og Milligan, 2015; Ernest og Young, 2015) har fået en del opmærksomhed i de senere år, særligt i branding-litteraturen, og samtidig har *purpose* i nogle brancher overtaget scenen fra det, der her opfattes som et støvet CSR-begreb (Bailey og Milligan, 2019). *Purpose* defineres blandt andet som:

[...] an organization's belief about the value it creates, beyond bottom line (...). A purpose led company asks how it can create both economic and social prosperity, and in so doing positively impact people's lives and the planet more broadly (Montgomery, 2019, s. 1).

Denne definition overlapper tydeligvis en del med CSR-begrebet, særligt med den strategiske, integrerede skole inden for CSR-litteraturen, og således er det oplagt at inddrage *purpose* i et litteraturstudie med CSR som omdrejningspunkt. Når vi ser på, hvordan *purpose*-fortalerne anskuer forholdet mellem profit og *purpose*, er der igen overlap:

[purpose] serves as a guide for the design of a business' hard and soft structures – everything from its supply chain to its culture. Purpose, by this view, is not about business doing good out of sense of responsibility or altruism; it's about weaving purpose into the profit-making core of business, and linking doing well with doing good (Montgomery, 2019, s 2)

[purpose] has everything to do with running a sustainable and effective enterprise (Bailey og Milligan, 2019, s. 107)

Denne argumentation læner sig meget op ad især Porter og Kramers rammesætning af *shared value*, så på den front fremstår *purpose*-strømningen som gammel vin på nye flasker. Men i *purpose*-litteraturen synes prioriteringen dog at være ansvarlighed og *purpose* først og profit derefter. F.eks. forklarer Williams, at *purpose*-drevne virksomheder: "regard profit as an outcome of achieving their purpose, not as the reason they exist" (2019, s 11).

Der findes to måder at arbejde med purpose, i purpose-litteraturen: Den der har fået størst opmærksomhed, ser på *purpose fra et strategisk perspektiv*, som en del af, eller ækvivalent, med virksomhedens strategiske kerne, f.eks. tidligere mission, vision og værdier (Montgomery, 2019; Bailey og Milligan, 2019; Williams, 2019; Schmidt og Milligan, 2015).

Den anden, som også kaldes cause marketing (Montgomery, 2019), er tilsyneladende mere udbredt blandt praktikere, især med relation til reklame- og bureau-branchen (Dentus Aegis Network, 2018; Young, 2017). Her fokuserer virksomheden på *purpose fra et marketing-perspektiv*, hvor adresseringen af et purpose anvendes i markedsføring og kampagner, som en del af virksomhedens branding (Young, 2018). Fælles for de to retninger er argumentationen for, at virksomhederne, ved at tage samfundsansvar, kan opnå en række fordele, og således ligger purpose-litteraturen meget i tråd med argumentationen omkring CSR og ansvarlighed som bredt værdiskabende:

A purpose-driven business envisions business as a force for good, a force with the power to change the world around it and to deliver tangible improvement to human life and the environment. It doesn't just deliver a rational or emotional benefit to an individual customer or consumer, it also contributes to the collective good. It delivers profit, as it delivers value to all of a company's stakeholders – not just shareholders (Williams, 2019, s. 11).

Ifølge Bailey og Milligan er et godt purpose dybt forankret i virksomhedens hele eksistensgrundlag: "It is an organization's primary motivation, the reason the brand exists in the first place" (2019, s. 107). Det forener værdier og dagsordner, som medarbejderne drives af, med værdier og dagsordner som kunderne er optagede af (Montgomery, 2019; Bailey og Milligan, 2019; Young, 2017; Ernest og Young, 2015):

...finding the things that have the potential to unite your customers and your employees (...) what is it that matters most to our customers and our employees (Bailey og Milligan, 2019, s. 111).

Så når virksomheder skal formulere eller finde deres purpose, anbefaler eksperterne da også, at de identificerer en fælles dagsorden eller problemstilling, som først kunderne og så medarbejderne er optagede af at løse (Smith og Milligan, 2015, s. 6).

Schmidt og Milligan (2015) påpeger desuden, at purpose-arbejde bygger på og drives med afsæt i grundige og kontinuerlige kundeindsigter:

[...] it is vital that they gain insight into what customers need or want, now or in the future (...) purpose that is driven by insights, first and foremost into customers' needs but also considers the demands of the society in which they operate (s. 24)

Hermed bliver det tydeligt, at purpose-tilgangen også trækker en del på den relationelle tilgang inden for CSR (Ihlen, et al., 2011), ligesom kundeorienteringen, og måske især forbrugerorienteringen vidner om, at netop reklame- og bureaubranchen dominerer purpose-litteraturen. At arbejde med purpose flytter altså fokus fra virksomheden til kunderne og verden omkring. De tiltag og ansvarlighedsdagsordner, der skal være styrende, skal først identificeres uden for virksomheden, og så kobles til den pågældende virksomhed, hvor de skal kunne fungere som kerneværdier og motiverende fællesgrund – også for medarbejderne.

Purpose-eksperterne, peger på flere områder, hvor purpose kan skabe værdi for virksomheden:

- ♥ **Højere motivation:** Når virksomheden drives ud fra et purpose, motiveres medarbejdere, partnere etc., mere. Medarbejderne finder større arbejdsglæde, virksomheden tiltrækker stærkere talent, loyaliteten blandt de eksisterende medarbejdere og partnere er større, og i nogle tilfælde kan et stærkt purpose endda erstatte lønstigninger (Williams, 2019; Bailey og Milligan, 2019; Smith og Milligan, 2015; Ernest og Young, 2015).
- ♥ **Større loyalitet:** Purposedrevne virksomheder opnår større loyalitet blandt kunderne: "There is a growing body of evidence that what people are looking for from brands has radically changed. We no longer want simply to buy products; we want to buy into a purpose. In fact, 90 percent of consumers around the world want the brands they do business with to share their core values, in addition 87 percent want a more meaningful relationship with brands, and 87 percent believe that business needs to place at least equal weight on society's interests as on business interests" (Montgomery, 2019, s. 15).
- ♥ **Stærkere brand/bedre konkurrenceevne:** Purpose ser også ud til at udfordre en række andre performancekriterier i forhold til kundernes købspræferencer og valg af brands (Meaningful Brand, 2019; Ernest og Young, 2015).

Montgomery (2019) peger på undersøgelser, der viser, at når pris og kvalitet er lige, er purpose mere udslagsgivende for valget af brand, end design, innovation og loyalitet. Andre undersøgelser har vist, at når forbrugere opfatter brands som purpose-drevne, er de tilbøjelige til at købe mere hos dem (jf. share-of-wallet) (Montgomery, 2019).

- **Stærkere strategisk retning og forretningsudvikling:** Virksomheder med et velartikuleret og prioriteret purpose viser sig også at være bedre rustet i forhold til forretningsudvikling og innovation. Dette kan særligt kobles op på, at de dermed har en tydelig og stærk indre fællesretning, som styrker dem i forandring og udviklingsøjemed (Ernest og Young, 2015).

Når en virksomhed følger purpose-tilgangen, begynder den dermed at tage stilling til verden omkring sig – og specifikt til de værdi- og holdningsmæssige spændinger, som er på spil her (Williams, 2019; Young, 2017). Virksomheden skal klart erklære sin position i forhold til samfundsmæssige ideologiske og værdimæssige debatter og spændingsfelter og være villig til at vise og handle ud fra den.

Det betyder ikke kun, at virksomheden dermed kan tiltrække kunder og andre stakeholdere, der deler værdisættet. Virksomheden kan også støde nogle, fra sig, fordi, f.eks. kunder ikke deler virksomhedens purpose (Williams, 2019). Nogle virksomheder vil have svært ved at acceptere denne del af purpose-tilgangen.. Dette skyldes at det ligger dybt i et traditionelt kommercielt vækstrationale, at virksomheder skal forsøge at nå så bredt ud, ramme så mange kunder etc. som muligt. Purpose, og det tydeligt at indtage en værdimæssig position, opererer ud fra et andet rationale: Her vil virksomheden i stedet nå de rigtige stakeholdere, ramme de kunder, som deler dens værdier, og samarbejde med de partnere, som arbejder mod den samme dagsorden etc. I yderste konsekvens vil det således være et tegn på et stærkt og vellykket purpose, at virksomheden oplever, at nogle kunder fravælger den pga. dens purpose (Williams, 2019).

De to grene af purpose-litteraturen, som er skitseret ovenfor, er ikke nødvendigvis modstridende. Alligevel er der en smule disharmoni imellem de to, idet den strategiske tilgang er kritisk over for at bruge purpose i kampagneøjemed, og kalder det ligefrem overfladisk og misforstået:

...many exclamations of purpose today are conflated with superficial social activations like cause marketing, corporate activism, or charitable giving (Montgomery, 2019, s. 2).

Kritikken går her på, at en sådan udnyttelse af purpose ikke udspringer af en dybtfølt og langsigtet forpligtelse til sagen, men derimod af en kortsigtet og kommerciel interesse i at koble sig på tidens trends.

Sådanne kampagner gør, ifølge Montgomery, ofte mere skade end gavn. De udstiller virksomheden bag som overfladisk og kynisk kalkulerende, hvilket giver voldsomt bagslag, når det er samfundsproblemer, den bruger til at fremme sit eget bedste. I den marketing-orienterede purpose-litteratur, bliver det dog tydeligt, at denne kritik måske ikke er helt på sin plads. For også her argumenteres der for, at de purpose-tiltag, virksomheden vælger og bygger kampagner op omkring, selvfølgelig skal være positivt forbundne med, hvis ikke forankrede i, den forretning, virksomheden driver (Young, 2017). Dermed argumenterer begge sider for, at purpose skal indlejres i virksomhedens kerne og drive alle beslutninger:

[...] how [can] we meaningfully alchemize purpose into every aspect of the organization, dissolving it into the texture of everyday culture and conduct [so that] purpose is guiding the decisions companies make about their supply chains and innovation pipelines (Montgomery, 2019, S. 2).

Det, der gør purpose-begrebet særligt interessant i denne sammenhæng, er, at CSR-dagsordenen ikke bare har fået pustet nyt og måske lidt tiltrængt liv i sig. Det lader til, at CSR har fået en tiltrængt re-branding med purpose. Purpose-tilgangen har også trukket det omkringliggende samfund, og her især forbrugerne som kunder, langt længere ind i virksomhedens strategiske arbejde med at definere og drive en ansvarlig dagsorden. Purpose-litteraturen synes ydermere at skubbe på en endnu mere godvillig forståelse af, hvad virksomheder skal i fremtiden; de skal så at sige gøre det godt, for at kunne gøre godt, og ikke omvendt. Endelig præsenterer purpose-tilgangen en langt mere direkte og aggressiv måde at kommunikere ansvarligheden, her virksomhedens cause eller purpose. Og her har særligt purpose-marketing, trods den interne kritik af området, gjort en markant forskel. Det er blevet tydeligt, at kunderne reagerer positivt på purpose-kampagnerne (de gode forstås), og dermed er der netop nu åbnet en dør for, at kommunikationen af CSR og ansvarlighed for alvor skal på virksomhedernes dagsorden.

4.3. Skepsis: Når man sætter røven i klaskehøjde...

En sidste klar tendens i udviklingen inden for CSR og ansvarlighed handler om den skepsis, som traditionelt har fulgt området siden dets fremkomst (Morsing og Schultz, 2006), og som har fået særligt gode vilkår med sociale mediers demokratisering af den offentlige samtale og den generelle adgang til information (Etter, 2014).

Skepsis over for virksomhedernes ansvarlighedsdagsorden, og især over for den reelle godhjertede intention bag dem, har været et meget centralt emne for CSR-forskere. Dette har især været gældende i Europa (Illia et al., 2013; Elving, 2010) og Skandinavien (Morsing et al., 2008) og især belyst i relation til, hvordan virksomhederne kan overkomme skepsis i deres kommunikation af CSR (Becker-Olsen et al., 2006; Morsing og Schultz, 2006).

Tidligere har det være påvist, at især forbrugere, men også andre stakeholdere, har haft en reserveret, eller ligefrem skeptisk opfattelse af, hvorfor virksomheder påtog sig en ansvarlig dagsorden (Illia, et. al., 2013; Elving, 2010). Studier har endda fundet, at når virksomheder kommunikerer deres CSR aktivt, afføder det ofte, at de ses ekstra kritisk efter i skoene (Morsing et. al., 2008). Begreber som *greenwashing*, *window dressing*, *lipstick on a pig*, *sminke*, *kynisme* etc. bliver brugt, fordi flere og flere mistænker, at virksomheder nogle gange vælger at arbejde med ansvarlighed, ikke for at gøre godt, men for at gøre det godt - altså for at klare sig bedre kommercielt. Det at påtage sig en ansvarlig dagsorden er i dag særligt udfordrende, fordi; "stakeholder expectations regarding CSR are a moving target" (Morsing og Schultz, 2006). Stakeholdernes følsomhed over for særligt "uansvarlige" brancher og produktionsformer bliver hele tiden mere og mere uforudsigelige, men også mere eksplosive og dermed potentielt skadelige for virksomheden. Tænk bare på det stormvejr LEGO kom ud i, efter at virksomheden afslog, at den kinesiske kunster Ai Weiwei måtte købe specialpakker af deres klodser til sine kunstværker. Kombinationen af en ganske ukendt (for de fleste danskere) kinesisk kunstner og en virksomhed, som ellers er anerkendt for sin ansvarlige dagsorden, endte i en regulær shitstorm, hvor LEGOs image og omdømme led et alvorligt knæk, og ledelsen måtte gå ud i pressen og undskylde. Dette siger noget om, hvor stor følsomhed der er blandt stakeholderne i forhold til ansvarlighed, og hvor uforudsigeligt og voldsomt stakeholderne reagerer, når det handler om ansvarlighed - og især det modsatte.

Endelig, kan CSR også være en farlig vej at gå, fordi stakeholderne ikke nødvendigvis skelner mellem, hvad der er virksomhedens dagsorden, og hvad virksomhedens partnere gør. Ansvarlighed breder sig som ringe i vandet, så ligesom det kan gavne en virksomhed at indgå i et samarbejde med en anden virksomhed, som har en stærk CSR-strategi, kan det modsatte ske: Virksomheder, der ønsker at styrke deres CSR, skal i dag være meget opmærksomme på, at de samarbejdspartnere de vælger, i hele værdikæden, bliver taget til indtægt for virksomhedens ansvarlige dagsorden – og omvendt.

Så urent trav i forhold til ansvarlighed også hos partnerne, kan afføde kritik, som også falder tilbage på virksomheden (Morsing og Schultz, 2006).

Særligt i Skandinavien udviser vi traditionelt en lavere tolerance over for moralske, etiske hensyn, der blandes med kommercielle (Morsing og Schultz, 2009). Det skyldes blandt andet, at vi i Skandinavien og Europa har haft en samfundsstruktur, hvor virksomheder bliver stillet til regnskab for deres ansvarlighed, gennem lovgivning og fælles normer. I f.eks. USA foregår dette mere frivilligt. Som følge heraf, kan virksomheder her bruge det at arbejde med CSR som en konkurrencemæssig fordel. Det har affødt en tilsvarende forskel i måden CSR har været kommunikeret, som Matten og Moon (2008) definerer implicit (de skandinaviske virksomheder forventes af afrapportere i forhold til lovgivningen, typisk i regnskaber og årsrapporter) og eksplicit (den amerikanske tilgang hvor CSR kommunikeres aktivt og som en del af virksomhedens markeds-kommunikation) (Matten og Moon, 2008). Følgelig er vi i Skandinavien kritiske i forhold til sammenblandingen af kommercielle og samfundsmæssige hensyn. Derfor har skepsis, og frygten for at overtræde stakeholdernes usynlige grænse for, hvornår noget er troværdigt eller ej, været særligt styrende for de anbefalinger, der er givet i forhold til CSR og CSR-kommunikation her (Morsing et al., 2008).

Ekspertes har i en årrække talt for, at CSR skulle kommunikeres forsigtigt, implicit, eller ligefrem tavst, for ikke at fremstå frembrusende og dermed kynisk beregnende. Dette kunne føre til, at omverdenen opfatter ansvarligheden som kalkuleret og dermed ikke dybtfølt eller ærlig (Elving, 2010, Morsing et al., 2008). En sådan opfattelse er ødelæggende for virksomhedens omdømme og vil medføre mistillid og i sidste ende skade virksomheden, ikke bare på omdømme, men i hele forretningen (Illia et al., 2013). Dette dilemma (Morsing et al., 2008) mellem på den ene side at forfølge en ansvarlig dagsorden, og på den anden ikke råbe alt for højt om det, vidner om, at ansvarlighed og kommunikationen heraf hverken er en nem eller hurtigt overstået opgave.

Men det viser også, at der er særlig meget følsomhed blandt stakeholderne, når det kommer til virksomheder der påtager sig deres samfundsansvar. Hvis virksomheder påtager sig en ansvarlig dagsorden, hvis de lover deres omverden at gøre godt, så skal de mene det, og de skal gøre det på en måde, som viser en oprigtig godhjertet motivation – ellers giver CSR bagslag.

At arbejde med CSR øger altså på én gang virksomhedens mulighed for positiv anseelse og anerkendelse for sin rolle som ansvarlig aktør i forhold til omverdenen, samtidig med at det stiller virksomheden i et endnu skarpere og kritisk granskende lys.

For det er påvist i adskillige studier (Morsing og Schultz, 2006), at stakeholderne forholder sig endnu mere kritisk over for virksomheder, der forfølger en ansvarlig dagsorden, end virksomheder som ikke gør (Elving, 2010; Morsing et al., 2008). Så med CSR indbyder virksomheden i dag automatisk til ekstra kritisk granskning. Men samtidig er kravene til, at virksomhederne fortæller om deres CSR, er stødt stigende (Advice, 2019), så i dag duer den tavse kommunikation ikke længere.

4.4. Action speaks louder!

Og hvordan løser virksomheden så dette dilemma? I forlængelse af de forskellige tilgange til CSR, ligger en del af nøglen ifølge mange forskere (Elving, Schmeltz, 2018; Guzmán og Becker-Olsen, 2010), i netop den strategiske, integrerede tilgang til CSR. For når virksomhedens CSR trækkes helt ind i kernen af virksomheden, og når den samfundsmæssige værdiskabelse kobles tæt med den kommercielle (Porter og Kramer, 2011), så fremstår ansvarlighedstiltagene automatisk oprigtige og troværdige for omverdenen - ”De gør det ikke bare for deres blå øjnes skyld”-rationaliseringen. Samtidig er det påvist (Morsing et al, 2008), at virksomheder, der formår at arbejde med en indre, integreret, strategisk CSR-tilgang, fremstår mere troværdige, f.eks. fordi medarbejdere og hele virksomheden opererer efter ansvarlighedsdagsordenen – og dermed bliver CSR mere end overfladesminke og tomme ord. Det bliver afsættet for alle organisatoriske handlinger (Morsing et al., 2008). Endeligt, når vi ser til purpose-litteraturen, findes der også her en klar orientering mod CSR som handling frem for ord (Young, 2017; Haug, 2015; Williams, 2019). De CSR-tiltag, som forbrugerne efterspørger og reagerer mest positivt på, er netop dem, hvor virksomheden tydeligvis gør noget ved sagen, f.eks. kampagner der er handlinger, frem for opmærksomhedsskabende hensigtserklæringer.

Vi ser vi lige nu flere virksomheder, der opretter fonde, initiativer og særlige purpose-afdelinger etc., som adresserer deres purpose i handling og ofte som noget der foregår sideløbende med forretningen, i stedet for, eller som del af, kampagner (Edelman, 2020; Montgomery, 2019; Young, 2017).

Et nyere dansk eksempel på dette er Velux' "The indoor-generation" (Velux, n.d.), hvor virksomheden har afsat et fast beløb årligt til at finde ud af, hvordan vi sikrer fremtidens generationer et liv i frisk luft, helt i tråd med virksomhedens kerneforretning (jf. strategisk fit og integreret, indre motivation), men med en langt bredere ansvarlighedsdagsorden (purpose) og samtidig igennem handling (der forskes bredt for at finde en løsning).

5. Kan ansvarlighed betale sig?

En afgørende overvejelse for virksomheden, når det kommer til CSR og ansvarlighed, er selvfølgelig, hvorvidt det overhovedet kan betale sig at forfølge en ansvarlig dagsorden, hvilken værdi CSR-aktiviteter kan skabe, og hvad det kan koste virksomheder at arbejde med CSR. Først og fremmest kan det diskuteres, om det er nok, set fra den enkelte virksomheds synspunkt, at CSR skaber værdi for samfundet (altså ren social værdiskabelse), eller om CSR også skal skabe værdi for virksomheden. Dette adresseres allerede med Carrolls økonomiske niveau i CSR-pyramiden (Carroll, 1991), og endnu stærkere i den strategiske tilgang til CSR (Porter og Kramer, 2009), idet kernerationalet her netop er at skabe dobbeltværdi. Porter og Kramer slår deres forretningsmæssige fokus fast, når de i forbindelse med shared value definerer værdi som: "benefits relative to cost, not just benefits alone" (2009, s. 76).

Omvendt peger flere på, at en entydig bestemmelse af værdi, især økonomisk-forretningsmæssig værdi, er ikke bare uhensigtsmæssig, men også svær at operationalisere (Halme og Laurila, 2009). For det første kan det være svært at skille indsats og effekt ad, især når virksomheden arbejder med integreret strategisk CSR. For det andet afhænger værdiskabelsen af, hvilken slags CSR-aktivitet, der vælges og af virksomhedens situation og målsætning. For det tredje vil en alt for begrænsende og snæver tilgang til værdiskabelsen ikke kunne rumme de synergieffekter og former for værdi, som CSR også kan skabe.

5.1. Guld og grønne skove

I forhold til NGO'er, socialøkonomiske virksomheder (Schmeltz, 2020) og offentlige organisationer, er denne diskussion traditionelt set lidt en anden (Schmeltz, 2020; Christensen, 2019), ligesom prioriteringen, set i forhold til virksomhederne, ofte vendes om; prioriteringen af ansvarligheden kommer før den forretningsmæssige værdiskabelse. Men som vi har set, presser en mere ansvarsorienteret dagsorden sig på blandt både virksomhedernes stakeholdere, især forbrugerne (Edelman, 2020), blandt CSR-eksperter, og blandt virksomhederne selv (Ernest og Young, 2015). Lytter man til argumenterne for den forretningsmæssige fordel i at forfølge den ansvarlige dagsorden, er det samtidig tydeligt, at når det kommer til at vurdere, om konkrete CSR-aktiviteter kan betale sig, så ses værdiskabelse i dag i et meget bredt perspektiv.

Denne brede orientering ses afspejlet i en flittigt citeret international undersøgelse blandt topchefer i verdens 474 største virksomheder, som Ernest og Young udførte i 2015. Her svarer topcheferne blandt andet på, hvor de mener, at det at arbejde med purpose styrker virksomheden, og de ser tydeligvis mange former for værdiskabelse:

[...] corporate purpose includes inspiring innovation and positive change, providing employees with a sense of meaning and fulfillment, creating value for the customer, and making a positive impact on their community (Ernest og Young, 2015, s. 8).

5.2.Værdi: Hvad, for hvem og hvorfor?

Der findes ikke nogen universelt gyldig afdækning af, hvad virksomheden kan tjene, skabe af værdi og det modsatte på CSR (Halme og Laurila, 2009), ligesom der altså heller ikke er enighed om, hvad værdi kan være. Vurdering og opgørelse af værdiskabelse vil derfor altid være en afvejning af den konkrete virksomheds situation og kontekst, op imod den målsætning, som virksomheden har med ansvarlighedstiltagene (Dilling-Hansen og Jensen, 2013). Derfor er det også meget svært at sammenligne på tværs af virksomheder og tiltag og sætte værdiskabelsen på formel. En anden pointe i forhold til potentiel værdiskabelse er, at værdiskabelse ofte er en længerevarende og mere kompleks proces, når vi taler CSR (Iglesias et al., 2018). CSR-tiltag kan forbedre virksomhedens image, de kan også gøre det modsatte og over tid akkumuleres virksomhedens tiltag til et samlet nyt billede af brandet, som igen kan være medvirkende til værdiskabelse (Iglesias et al., 2018).

Alligevel kan vi finde en række forskellige undersøgelser, der viser noget om, hvordan det kan betale sig at arbejde med CSR. Halme og Laurila (2009) gennemgår de forskningsundersøgelser, som var tilgængelige i 2009, af hvilken type forretningsmæssig værdi, CSR kan skabe. Her oplister de følgende overordnede områder:

- ♥ styrket medarbejderloyalitet
- ♥ langvarige relationer med kunder
- ♥ bedre risk management
- ♥ effektivisering af værdikæden
- ♥ økonomisk effektivisering
- ♥ finansiel vækst

Faktisk har flere studier kunnet påvise en *positiv sammenhæng mellem social værdiskabelse og virksomhedens finansielle performance* (Singh et al., 2012), ligesom flere studier viser, at CSR og ansvarlighed *styrker virksomhedens brand* (Iglesias et al., 2018), og skaber *øget tillid*, og deraf afledt *stærkere loyalitet* blandt kunderne (Iglesias et al., 2018). Siden Halme og Laurillas review er der, særligt i bureau- og rådgivningsbranchen, lavet et væld af lignende undersøgelser af, hvordan CSR og ansvarlighed kan skabe værdi for virksomheder. Bilag 1 giver en oversigt over et udvalg af disse, samt uddybende forklaring af værdityperne, og hvad undersøgelserne har fundet frem til.

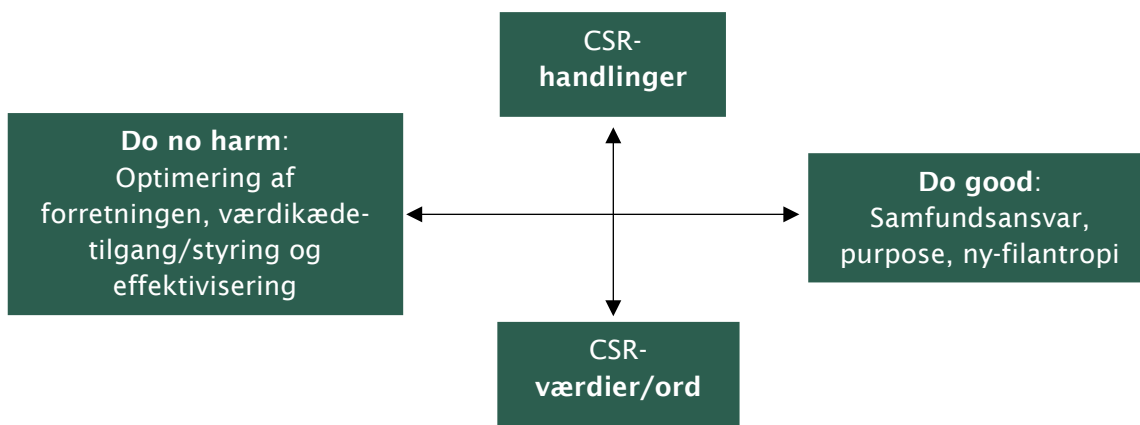
Når vi ser ned over de mange værdityper (Bilag 1), og hvad undersøgelserne kommer frem til, er det tydeligt, at den forretningsmæssige værdiskabelse kan ses fra mange forretningsmæssige vinkler og have betydning mange steder i virksomheden. Desuden er det bemærkelsesværdigt, at flere af værdiformerne er gensidigt afhængige og skaber synergieffekter. F.eks. når øget tillid til brandet blandt forbrugerne fører til øget loyalitet og dermed til dybere brand-forbrugerrelationer. Eller når produktionen effektiviseres med ansvarlighed for øje, så forbedres virksomhedens omdømme. Dette tiltrækker igen stærkere kandidater til nye jobs, og dermed styrkes virksomhedens overordnede konkurrenceevne. Endeligt springer det i øjnene, at virksomheder, der prioriterer at formulere og arbejde ud fra et stærkt purpose, tilsyneladende tjener mere, end deres konkurrenter, som ikke gør.

Men, som Halme og Laurila (2009) også påpeger, så skal man gå til disse resultater med en vis forsigtighed. For dels er de meget forskellige, og foretaget med meget forskelligt udgangspunkt. Dels kan det i mange tilfælde være svært at vurdere, om det er CSR-dagsordenen alene, der gør forskellen, eller om disse virksomheder samtidig har f.eks. en stærkere strategisk kompetence, bedre fornemmelse for omverdenen, eller dygtigere ledelse. Desuden ser nogle af undersøgelserne overvejende på forbrugernes udtrykte præferencer, hvilket naturligvis er svært at overføre til reel effekt for den enkelte virksomhed, også selvom flere af studierne både undersøger erklæret adfærd og reel adfærd. Endeligt kan det, der virker for én virksomhed, sjældent overføres en-til-en til en anden, ligesom det der virker på et tidspunkt, ofte vil have en anden effekt på et andet tidspunkt. Så selvom der efterhånden er fremsat en meget stærk business case for CSR og ansvarlighed, så findes der samtidig flere eksperter, der problematiserer en alt for ensidig og positiv forståelse af CSR og de fortræffeligheder CSR kan bibringe virksomheder. Især one-size-fits-all-anbefalinger bør vi være på vagt overfor, for hvad der fungerer for én virksomhed, fungerer ikke altid lige så godt for en anden (Ford og Stohl, 2018; Halme og Laurila, 2009).

Et eksempel på dette finder vi ved at se på to nyere studier, der kommer frem til næsten modsatrettede resultater: Ford og Stohl (2018) viser, at selvom mange studier har påvist at CSR-tiltag kan have en positiv effekt på forbrugeradfærden i relation til et brand, særligt når det handler om positionering, så kan de i deres studie se, at effekten af en CSR-dagsorden ændrer sig over tid og alt efter, hvilken type kunder virksomheden tiltrækker. I deres komparative studie af TOMS-sko overfor BOBs-sko, kan de påvise en positiv effekt af CSR-profilen i TOMS-brandets første år, hvor det etablerer sig på markedet og formår at tiltrække forbrugere, som deler deres ansvarlighedsfokus. Samtidig mindskes effekten, efterhånden som brandet vokser og bevæger sig ind i mainstream-massemarkedet, hvor kunderne synes at orientere sig efter andre købskriterier. Omvendt finder Rahman et al., (2018) i deres studie af 60 amerikanske virksomheder og effekten af deres CSR-aktiviteter målt op imod deres brand equity, at stærke brands med en høj brand equity har positiv effekt af at tilføje en CSR-dagsorden, idet de dermed opnår bedre relationer til deres stakeholders, højere markedsandel og dermed højere værdi. Samtidig er effekten tilsyneladende lavere ved mindre og svagere brands. Så når det handler om, hvad CSR kan gøre for virksomheden, er forskningen altså langt fra entydig.

6. Opsamling

Med denne gennemgang af state-of-the-art inden for CSR og ansvarlighed er det blevet klart, at vi i dag ikke kan sætte CSR på formel i en best-practice model, eller opsummere bestemte måder at arbejde med CSR, som er bedre end andre. I stedet ved vi i dag så meget om CSR, at vi også forstår, at der ingen nemme formler findes, men derimod informerede og bevidstgjorte valg sat i relation til den konkrete virksomheds kontekst og situation. En måde at opsummere de valg virksomheden står overfor, kunne være følgende matrix:



Figur 8: CSR-matrix: Fire typer af CSR-tiltag (egen tilvirkning)

Figur 8 indrammer yderpunkterne i nogle af de strategiske valg, som første del af studiet har identificeret med den særlige pointe, at virksomheden ikke nødvendigvis skal vælge mellem, men snarere kombiner, tiltag. CSR-strategien skal udmøntes igennem tiltag i flere felter, og den skal hele tiden udvikles i dialog med omverdenen.

Dette opdaterede overblik over udviklingen inden for forståelsen af, hvad CSR, purpose og ansvarlighed er, og hvordan det kan relateres til og skabe værdi for virksomheden, giver os følgende indsigter:

- CSR, purpose og ansvarlighed er ikke længere nice-to-have for særligt etisk orienterede virksomheder. Det er i dag både påkrævet og efterspurgt blandt en bred vifte af stakeholdere.

- Vi er gået fra en snæver til en bred opfattelse af, hvad CSR kan handle om. CSR kan både handle om ikke at gøre skade og om at gøre godt.
- Vi har set en bevægelse fra en ydre-orienteret tilgang (CSR som filantropiske feel-good-projekter ved siden af kerneforretningen), til en indre, strategisk og integreret tilgang, hvor CSR integreres tæt i kerneforretningen og i dens strategiske maskinrum.
- Med purpose-begrebet synes en revitalisering af den filantropiske CSR at være på vej, idet den taler for det at gøre noget godt, først og fremmest for at gøre godt og ikke af forretningsmæssige årsager. En form for ny-filantropi, hvor virksomheden "lægger forretning til" at gøre godt.
- Værdikædetænkningen og -optimering er måske på vej til at blive den nye selvfølge, mens den nye filantropi og rene godvillighed bliver fremtidens ansvarlighed.
- Hvor ansvarlighedstiltag (purpose) tidligere blev defineret af virksomheden, ser vi i dag en reorientering, hvor CSR-dagsordenen hentes uden for virksomheden. Forbrugere og andre stakeholdere sætter nu retningen for, hvilke ansvarlighedsområder virksomheden bør fokusere på. Så i stedet for den oprindelige inde-fra-ud-proces, ser vi nu også en ude-fra-ind-proces.
- CSR, purpose og ansvarlighed kan skabe stor værdi for den enkelte virksomhed, og værdi i mange afskygninger, mange steder i virksomheden. Virksomheden sætter dog også noget på spil ved at forfølge en ansvarlig dagsorden – og det er nemt at træde forkert, og så koster CSR på omdømmet.
- Vilje og især handling bag de bløde værdier og ord er afgørende i dag. En ansvarlig dagsorden forpligter – og den forpligter til handling.
- Ansvarlighed forpligter i alle hjørner af virksomheden. Hvis virksomheden slår sig op på at gøre noget godt for miljøet, men samtidig ikke behandler medarbejderne godt, så bliver der slået ned på det. Også selvom virksomheden aldrig har lovet at behandle medarbejderne godt.

- CSR skal ikke længere gemmes bagerst i virksomhedens årsrapport, men bør kommunikeres aktivt, tydeligt og direkte til virksomhedens stakeholdere. Omverdenen vil vide, hvad virksomheden står for og tror på - og kommunikationen skal kunne overbevise skeptikere.

7. Litteratur

- Advice, 2019. Bæredygtighedsbarometer - 2019, *Advice.dk*,
<https://adviceas.dk/nyheder/advice-baeredygtighedsbarometer-2019/> - tilgået d.
19.06.2020
- Altinget.dk, 2017. Ulla Tørnæs: Flygtninge og ulandshjælp må godt være big business,
Altinget.dk [https://www.alinget.dk/udvikling/artikel/ulla-toernaes-flygtninge-og-
ulandshjaelp-maa-godt-vaere-big-business](https://www.alinget.dk/udvikling/artikel/ulla-toernaes-flygtninge-og-ulandshjaelp-maa-godt-vaere-big-business) - tilgået d. 19.06.2020
- Bailey, S. og Milligan, A., 2019. *Myths of Branding: A Brand is Just a Logo, and Other Popular Misconceptions*, London: Kogan Page
- BBMG, 2019. THE PULL FACTOR PROJECT: Unleashing the Power of Brands to Make Sustainable Living the Good Life of Tomorrow, *sbbbrandsforgood.org*,
<https://sbbbrandsforgood.com/about-brandsforgood/pull-factor-report/> - tilgået d.
19.06.2020
- Brunk, K.H., og Boer, C.d., 2020. How do Consumers Reconcile Positive and Negative CSR-Related Information to Form an Ethical Brand Perception? A Mixed Methods Inquiry. I: *Journal of Business Ethics*, vol. 161, s. 433-458
- Carroll, A.B., 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, I: *Business Horizons*
- Chandler W.B. og D. Wether, D., 2014. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Christensen, C.B., 2019. CSR-tendenser: En guide til strategiske partnerskaber mellem NGO'er og virksomheder. I: Værdiskabelse, videndeling & "vi-følelsen": A guide for strategic partnerships between NGOs and companies, *MiGrow.dk*
- Corvellec, H. og Stål, H.I., 2019. Qualification as corporate activism: How Swedish apparel retailers attach circular fashion qualities to take-back systems. I: *Scandinavian Journal of Management*, vol. 35 (3)
- Crane, A. og Matten, D., 2004. *Business Ethics*, Oxford: Oxford University Press

csr.kompasset.dk, n.d.. Hvad er CSR?, *csr.kompasset.dk*,
<https://www.csrkompasset.dk/hvad-er-csr> - tilgået d. 19.06.2020

Dansk Standard, n.d.. Få hjælp til CSR – ISO 26000, *danskstandard.dk*,
<https://www.ds.dk/da/om-standarder/ledelsesstandarder/iso-26000-csr> - tilgået d.
19.06.2020

Dentsu Aegis Network, 2018. Purpose Marketing - Moving away from a celebration of intent to measurement of real societal outcomes, *Dentsu Aegis Network.com*,
<https://www.dentsuaegisnetwork.com/es/en/purpose-marketing> - tilgået d.
19.06.2020

Dilling-Hansen, M. og Jensen, s., 2013. *Værdiskabelse ved anvendelse af CSR i livsstilsbranchens design-orienterede SME'ere*, Working paper, Innovationsnetværket Livsstil – Bolig og Beklædning

Edelman, 2020. Edelman Trust Barometer 2020 – Global Report, *Edelman.com*,
<https://www.edelman.com/trustbarometer> - tilgået d. 19.06.2020

Ebeltoft Group, 2019. *Global Consumer Report 2019*,
<https://www.ebeltoftgroup.com/insights/white-papers/ebeltoft-group-global-consumer-report-2019> - tilgået d. 19.06.2020

Elkington, J., 2018. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. I: *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it> - tilgået d.
19.06.2020

Elving, W., 2010. Scepticism and corporate social responsibility communications: The influence of fit and reputation. I: *Journal of Marketing Communications*, vol. 19(4), s. 277-292

Erhvervsstyrelsen, 2020. Hvad er samfundsansvar?, *Samfundsansvar.dk*,
<https://samfundsansvar.dk/hvad-er-samfundsansvar> - tilgået d. 19.06.2020

Ernest og Young, 2015. The Business Case for Purpose. I: *Harvard Business Review*,
<https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/%24FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf> - tilgået d. 19.06.2020

Etter, M., 2014. Broadcasting, Reacting, Engaging - Three strategies for CSR-communication in twitter. I: *Journal of Communication Management*, vol. 18(4), s. 322-342

Ford, B.R., og Stohl, C., 2018. Does CSR Matter? A longitudinal analysis of product reviews for CSR-associated brands. I: *Journal of Brand Management*, vol. 26, s. 60-70

Global Reporting Initiative, n.d.. About Global Reporting Initiative, *globalreporting.org*, <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> - tilgået d. 19.06.2020

Golob, U. og Podnar, K., 2014. Critical points CSR-related stakeholder dialogue in practice. I: *Business Ethics: A European Review*, vol. 23 (3), s. 248-257

Guzman, F. og Becker-Olsen, K.L., 2010. Strategic corporate social responsibility: A brand building tool. I: Louche c, Idowo S.O. og Filho, W.L. *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*, Sheffield: Greenleaf Publishing, s. 196-219

Halme M. og Laurila, J., 2009. Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. I: *Journal of Business Ethics*, vol. 84, s. 325-339

Høvring, C.M., 2017. Corporate social responsibility as shared value creation: toward a communicative approach. I: *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 22 (2), s. 239-256

Iglesias, O, Markovic, S., Bagherzadeh, M., og Singh, J.J., 2018. Co-creation: A Key link between corporate social responsibility, customer trust, and customer loyalty, I: *Journal of Business Ethics*, onlinefirst

Ihlen, Ø., Bartlett, J.L. og May, S., 2011. *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. West Sussex: Wiley-Blackwell

Illia, L., Zyglidopoulos, S.C., Romenti, S. et al., 2013. Communicating corporate social responsibility to a cynical public. I: *MIT Sloan Management Review*, vol. 54 (3), s. 16-18

Jones, B., Bowd, R. og Tench, R., 2009. Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: competing realities. I: *Social Responsibility Journal*, vol. 5 (3), s. 300-310

Matten, D, og Moon, J, 2008. "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. I: *Academy of Management Review*, vol 33 (2)

Meaningful Brands, 2019. Meaningful Brands, *Meaningful-brand.com*,
<https://www.meaningful-brands.com/en> - tilgået d. 19.06.2020

Medinge Group, 2020. Brands with a conscience, *Medingegroup.org*,
<http://medinge.org/> - tilgået d. 19.06.2020

Michelini, L. og Fiorentino, D., 2012. New business models for creating shared value, I: *Social Responsibility Journal*, vol. 8 (4), s. 561-577

Montgomery, N., 2019. *Perspectives on Purpose – Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century*, Oxon: Routledge

Morsing, M., Schultz, M. og Nielsen, K.U., 2008. The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. I: *Journal of Marketing Communications*, vol. 14, s. 97-111

Morsing, M. og Schultz, M., 2006. Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. I: *Business Ethics: A European Review*, vol. 15(4), s. 323-338

Nalband, N.A. og Kelabi, A.S., 2014. Redesigning Carroll's CSR Pyramid Model. I: *Journal of Advanced Management Science*, vol. 2, s. 236-239

Porter, M.E. og Kramer, M.R., 2011. Creating Shared Value – How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. I: *Harvard Business Review*, s. 62-77

Poulsen, H, 2020. Henrik Poulsen, Ørsted: Coronakrisen er en meget stærk reminder om noget, man aldrig må glemme, <https://topchefernesstrategi.podbean.com/> - tilgået d. 19.06.2020

Rahman, M., Ángeles Rodriguez-Serrano, M. og Lambkin, M., 2018. Brand equity and firm performance: the complementary role of corporate social responsibility. I: *Journal of Brand Management*, vol. 26, s. 691-704

Retsinformation, 2019. §99a: Bekendtgørelse af årsregnskabsloven, *retsinformation.dk*, <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2019/838> - tilgået d. 19.06.2020

Schmeltz, L., 2020. Heartcore business? A study of how social enterprises, as organizations crossing traditional sectorial borders, communicate their corporate identity. I: *Globe: A Journal of Language, Culture and Communication*, vol. 9, s. 15-28

Schmeltz, L., 2017. Getting CSR-communication fit: A study of strategically fitting cause, consumers and company in corporate CSR communication. I: *Public Relations Review*, vol. 6, s. 47-72

Singh, J.J., Iglesias, O., og Batista-Foguet, J.M., 2012. Does Having an Ethical Brand Matter? The influence of consumer perceived ethicality on trust, affect and loyalty. I: *Journal of Business Ethics*, vol. 111, s. 541-549

Smith, S. og Milligan, A., 2015. *On Purpose – Delivering a branded customer experience people love*. London: KoganPage

Sinek, S., 2001. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, New York: Penguin Books

United Nations, 2020. *Global Compact*: <https://www.unglobalcompact.org/> - tilgået d. 19.06.2020

UN City Copenhagen, n.d.. Verdensmålene, *un.dk*, <https://un.dk/da/om-fn/verdensmaalene>- tilgået d. 19.06.2020

Velux, n.d. The Indoor Generation, <https://www.velux.dk/indoorgeneration>, - tilgået d. 19.06.2020

Williams, F., 2019. The business case for purpose – Friedman, Fink, and the battle for the soul of business. I: Montgomery, N. 2019. *Perspectives on Purpose – Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century*. Oxon: Routledge

Young, M., 2017. *Ogilvy - On Advertising in the digital Age*. London: Goodman

8. Bilag

Bilag 1: Oversigt over typer af værdiskabelse fundet i undersøgelser

Type af værdi	Forklaring	Hvad fandt de?	Hvordan er det undersøgt?	Hvem står bag?
Symbolisk værdiskabelse:				
Opnåelse eller fastholdelse af legitimitet	<p>- Symbolsk: licence-to-operate</p> <p>- Funktionel: CSR-afrapportering og kontrol</p> <p>Især i forhold til CSR som "do no harm", afrapportering og fokus på virksomhedens reduktion af skadevirkninger</p> <p>Kan være helt konkret i form af certificeringer (især B2B) og mærkninger (især B2C)</p>	CSR praktiseres af en del virksomheder som en måde at indfri især et samfundsmæssigt/politisk krav om ansvarlighed, for hermed f.eks. via afrapportering, at skabe rum og symbolsk accept og "tilladelse" til sit virke	Litteraturstudie, ser på andre studier af værdiskabelse via CSR	Dilling-Hansen og Olsen, 2013
Styrkelse/påvirkning af virksomhedens image og omdømme	Ansvarlighedstiltag giver virksomheden et bedre omdømme blandt alle stakeholdere	CSR skaber et bedre image eller omdømme ift konkurrenter uden CSR	Litteraturstudie, ser på andre studier af værdiskabelse via CSR	Dilling-Hansen og Olsen, 2013
			Nationalt kvantitativt survey-studie, 1061, forbrugere i DK udvalgte respondenter (18 til 70 år)	Advice, 2019
Buffer mod skepsis og krise	Virksomheder, som har stærkt omdømme og image, står bedre i krisesituationer	43% af virksomhederne med stærkt fokus på purpose mener, at det medvirker til at ruste medarbejderne mod krisetider	Globalt survey-studie m. 474 topchefer + interview med ekspert-praktikere	Ernest og Young, 2015
Branding:				
Øget brandværdi (equity)	Virksomheder med stærk ansvarlighedsdagsorden (purpose), opnår en stærkere brandværdi	Brandværdi måles på en række kriterier, herunder opfattet brandstyrke og evne til at møde forbrugernes forventninger, og CSR bidrager positivt hertil	Globalt survey-studie m. 474 topchefer + interview med ekspert-praktikere	Ernest og Young, 2015
Stærkere relation til	Relationen til kunder/forbrugere styrkes, når	Mere end 9 ud af 10 (95%) af survey-deltagerne siger at "having meaningful	Kombination af etnografiske interviewobservationer	BBMG, 2019

kunder og forbrugere	<p>virksomheden hjælper dem med at indfri deres behov og drømme</p> <p>Forbrugernes opfattelse af, hvad det gode liv er, ændrer sig fra et overvejende materialistisk og selvisk fokus, til at have fokus på meningsfulde relationer, og et sundt/bæredygtigt liv. Dermed får de virksomheder, der understøtter dette skift, mulighed for at bygge en stærkere relation til forbrugere</p>	<p>relationships with others” er det vigtigste for dem i at opnå det gode liv, mens kun halvdelen mener at “having a lot of money” (54%) eller “being able to afford luxury goods” (44%) er det vigtigste</p>	<p>i Washington, Arizona og New Jersey, online survey m. 2,000 og online fokus-grupper m. 110 forbrugere i US</p>	
	<p>Forbrugere søger meningsfulde relationer, også med brands. Her handler det om at finde brands, som deler egne værdier (purpose)</p>	<p>Kommunikation baseret på værdier (purpose) driver 32%’s advocacy, mens kommunikation, der er fokuseret på produkttegenskaber og performance, kun driver 26%’s advocacy (Advocacy = intention om at anbefale til andre)</p>	<p>Surveystudie i 28 lande, 34,000+ respondenter</p>	<p>Edelman, 2020</p>
Styrket kundelojalitet	<p>Stærkt purpose eller fokus på ansvarlighed driver kundelojalitet</p>	<p>64% af forbrugere i verden svarer, at de vil købe eller boykotte et brand, udelukkende hvis de er (u)enige i dets position/ holdning i forhold til et socialt eller politisk emne</p>	<p>Surveystudie i 28 lande, 34,000+ respondenter</p>	<p>Edelman, 2020</p>
Konkurrencefordel	<p>Forbrugere vil betale mere for bæredygtige produkter – og nogen gør det også</p>	<p>46% svarer ja til, at de inden for det seneste år har betalt mere for produkter, fordi virksomheden bag bidrager til en bæredygtig/ansvarlig udvikling (27 % svarer nej til samme spørgsmål)</p>	<p>Nationalt kvantitativt survey-studie, 1061 forbrugere i DK, udvalgte respondenter (18 til 70 år)</p>	<p>Advice, 2019</p>
		<p>42% af respondenterne svarer, at de har valgt at give mere for et produkt fra en virksomhed med en bæredygtig dagsorden, fremfor et billigere alternativ fra en virksomhed uden</p>	<p>Internationalt survey, 13.000 forbrugere internationalt</p>	<p>Ebeltoft Group, 2019</p>

Forretningsudvikling:				
Styrket innovations- og forandringsevne	Et stærkt purpose styrker evnen til at innovere og udvikle forretningen	<p>53% af toplederne, fra virksomheder med et stærkt purpose-fokus, siger, at deres organisation har succes med innovation og transformation. Til sammenligning svarer 31% af topledere fra virksomheder med et svagere fokus på purpose det samme, og kun 19% af virksomheder uden fokus på purpose</p> <p>84% af alle topledere i undersøgelsen mener, at organisationen vil lykkes bedre med transformation, hvis den har et stærkt og fælles purpose</p>	Globalt survey-studie m. 474 topchefer	Ernest og Young, 2015
Identificering/ etablering af nye markeder, ny forretning-(smodel)	Virksomheder, der har et klart og artikuleret purpose, performer bedre, end virksomheder uden ift en række områder inden for forretningsudvikling	<p>Blandt toplederne i virksomheder med stærkt og fælles purpose, har flere haft succes med større initiativer inden for bl.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ændring af forretningsmodellen - Geografisk ekspansion (nye markeder) - Sammenlægning <p>Især at etablere sig på nye markeder lykkes for virksomheder med stærkt purpose (66% har udvidet geografisk inden for de seneste 3 år), mens virksomheder med middelfokus lykkes i mindre grad (44% er lykkes) og virksomheder uden purpose-fokus også lykkes i mindre grad (48% er lykkes)</p>	Globalt survey-studie m. 474 topchefer + interview med ekspert-praktikere	Ernest og Young, 2015
Identificering og opbygning af attraktive partnerskaber	Virksomheder, der forfølger ansvarlighedsdagsorden og/eller et purpose, vil ofte være mere attraktive partnere, og ofte vil de også qua	Strategiske partnerskaber åbner for både nye markeder, nye ressourcer, mulighed for opkvalificering, større meningssskabelse for egne medarbejdere, og adgang	Studie og anbefalinger er fremkommet på baggrund af projektforsøg med NGO'er og CSR-eksperter i DK	Christensen, 2019

	CSR-tiltaget komme i kontakt med nye og mulige partnere, som ellers ville have været uden for deres rækkevidde eller orientering	til partnerens ressourcer og kompetencer Ved NGO-virksomhedspartnerskaber følger desuden en mulighed for forbedret image og omdømme for begge parter		
Organisatorisk værdiskabelse:				
Strategisk retning og beslutningskraft	Med et stærkt purpose (ansvarlighed), styrkes virksomhedens strategiske kraft og fælles retning, fordi strategien baseres på, hvilken positiv forskel virksomheden gerne vil gøre på lang sigt, fremfor på kortsigtede forretnings-muligheder. Dermed strømlines strategien og grundlaget for beslutninger	49% af virksomhederne med stærk purpose-fokus har arbejdet med at udvikle deres strategiske retning på basis af deres purpose, mens 44% af virksomheden med middelfokus og 33% uden fokus har arbejdet med strategisk retning	Globalt survey-studie m. 474 topchefer + interview med ekspert-praktikere	Ernest og Young, 2015
Motivation og fastholdelse af medarbejdere	Medarbejdere motiveres af at arbejde for virksomheder, der f.eks. er opmærksomme på ordentlige forhold for medarbejdere i alle led af produktionen	89% af alle respondenter mener, at et stærkt purpose bidrager til medarbejdertilfredshed	Globalt survey-studie m. 474 topchefer + interview med ekspert-praktikere	Ernest og Young, 2015
Kulturskabelse - fælles-/ejerskabsfølelse blandt medarbejdere	Ansvarlighed og purpose kan være med til at samle medarbejderne omkring fælles værdier og fælles meningsskabelse. Særligt når de føler sig involverede og ansvarlige i virksomhedens CSR-dagsorden oplever de ejerskab hertil	9 ud af 10 deltagere i survey siger at: "learning and growing everyday is important to The Good Life. 1 ud af 3 siger at "deeper sense of purpose and fulfillment at work is not yet a reality" Deltagere udtaler: "work isn't just a way to provide for family, but also an important way to live one's values and strive for growth and fulfillment"	Kombination af etnografiske interviewobservationer i Washington, Arizona og New Jersey, online survey m. 2,000 og online fokusgrupper m. 110 forbrugere i U.S.	BBMG, 2019
		72% af topcheferne i virksomheder med stærkt purpose-fokus mener, at det er med til at skabe mening og arbejdsglæde	Globalt survey-studie m. 474 topchefer.+ interview med ekspert-praktikere	Ernest og Young, 2015

Tiltrækning af attraktiv arbejdskraft	Virksomheder med stærkt og udtalt purpose er mere tiltrækkende for medarbejdere (employer branding)	85% svarer, at de vil anbefale organisationen til andre, hvis den har et stærkt purpose	Globalt survey-studie m. 474 topchefer. + interview med ekspert-praktikere	Ernest og Young, 2015
Optimering af værdikæden:				
Effektivitet og strømning (især i forhold til supply chain),	Mere effektiv produktion (fordi motiverede medarbejdere er mere effektive)		Undersøger 12 SMV'ere i livsstilsbranchen bolig- og beklædning i DK. Metode: Kvalitative interview	Dilling-Hansen og Olsen, 2013
Styring af (kompleks) værdikæde	CSR kan bruges som værktøj til at fastholde kontrollen over værdikæden i brancher, der gør brug af outsourcing og offshoring	CSR kan via sit krav til dokumentation være en brugbar styringsmekanisme Behovet for styringen af produktionen og herunder også en række underleverandører er udtalt i denne branche, og her har CSR vist sig at være et effektivt redskab	Undersøger 12 SMV'ere i livsstilsbranchen bolig- og beklædning i DK. Metode: Kvalitative interview	Dilling-Hansen og Olsen, 2013
Adgang til ny knowhow og andres ressourcer via strategiske partnerskaber	Via de strategiske samarbejder kommer virksomheden i kontakt med partnerens ressourcer og kompetencer	Strategiske partnerskaber åbner for både nye markeder, nye ressourcer, mulighed for opkvalificering af og større meningsskabelse for egne medarbejdere, og adgang til partnerens ressourcer og kompetencer	Studie og anbefalinger er fremkommet på baggrund af projektforsøg med NGO'er og CSR-eksperter i DK	Christensen, 2019
Risikostyring	Kritisk gennemgang af værdikæden (ud fra CSR-kriterier/principper) identificerer potentielle kommende udfordringer, før de opstår		Undersøger 12 SMV'ere i livsstilsbranchen bolig- og beklædning i DK. Metode: Kvalitative interview	Dilling-Hansen og Olsen, 2013
Økonomisk værdiskabelse:				

Opfyldelse af KPI'er	<p>På en række traditionelle KPI'ere outperformer brands som opfattes som meningsfulde af deres kunder og forbrugere generelt brands, som ikke opfattes som meningsfulde</p> <p>Meningsfulde brands forstås i undersøgelsen som brands der ud over traditionelle fordele, leverer kollektive og personlige fordele, som relaterer sig til ansvarlighed og bæredygtighed, på både et individuelt (for den enkelte forbruger) og socialt (for samfundet) plan</p>	<p>KPI'er, hvor meningsfulde brands ((+m) = med purpose) udkonkurrerer brands der ikke opfattes som meningsfulde ((-m) = uden purpose):</p> <p>Købsintention: 38% (+m) vs. 14% (-m)</p> <p>Genkøbsintention: 70% (+m) vs. 295 (-m)</p> <p>Anbefaling: 76% (+m) vs. 37% (-m)</p> <p>Premium price: 40% (+m) vs. 18% (-m)</p> <p>Overordnet positive opfattelse af brandet: 80% (+m) vs. 42% (-m)</p>	<p>Internationalt brandindex, der måler brands på deres "meningsfyldthed".</p> <p>Spørger 350.000 internationale forbrugere-respondenter hvert år i online survey-form</p>	Meaningful Brands, 2019
		<p>De brands som blev (af forbrugere) opfattet som de stærkeste i forhold til purpose, outperformer brands med den svageste purpose-orientering med 2,2 i forhold til deres sandsynlighed for fremtidig vækst</p>	<p>Databasestudie (WPP's Millward Brown BrandZ database), hvor brandets opfattede purpose-orientering krydses med vækstpotentiale (forecast på baggrund af historisk data)</p>	Young, 2019
Højere share-of-wallet	Kunder (gen)køber mere fra brands med CSR-fokus	<p>Brands der opfattes som "meaningful" (drevet af stærkt purpose og ansvarlighed) generer mere økonomisk værdi for virksomheden. Typisk øges deres share-of-wallet med gennemsnitligt 9 gange gennemsnittet, og de outperformer markedets gennemsnit med 206 %</p>	1.500 globale brands + 3.000.000 respondenter (kunder)	Meaningful Brands, 2019
Mere effektiv produktion	Motiverede medarbejdere producerer bedre/stærkere/mere effektivt		<p>Undersøger 12 SMV'ere i livsstilsbranchen bolig- og beklædning i DK. Metode: Kvalitative interview</p>	Dilling-Hansen og Olsen, 2013
Økonomisk værdi	Virksomheder, som prioriterer at arbejde gennemgribende med purpose, performer bedre økonomisk, sammenlignet med virksomheder, der	<p>58% af topledere med stærkt fokus på purpose rapporterer vækst på 10% eller mere inden for de seneste 3 år.</p>	<p>Globalt survey-studie m. 474 topchefer + ekspert-praktikerinterview</p>	Ernest og Young, 2015

	arbejder delvist med purpose, og virksomheder der slet ikke gør	51% af toplederne fra virksomheder med moderat fokus på purpose siger det samme, mens 42% fra virksomheder uden purpose-fokus har oplevet lignende vækst 42% af virksomhederne uden fokus på purpose rapporterer ingen, eller faldende indtjening i løbet af de seneste tre år, mens 19% af virksomheder med moderat purpose-fokus og 15% af virksomheder med stærkt purpose-fokus rapporterer det samme		
--	---	---	--	--

Tabel 2: Overblik over forskellige studier af CSR-værdiskabelse (egen tilvirkning) 2020