

Cause related marketing – hvordan får virksomheden succes i en CRM-kampagne?

TEKST CAND.LING.MERC. ANJA JENSEN - MARTS 2005

Cause related marketing (CRM) er de seneste år blevet et meget anvendt begreb inden for marketing. I denne artikel gøres rede for begrebets betydning og anvendelse med fokus på virksomhedens succes i en CRM-kampagne.

Hvad er cause related marketing?

Cause related marketing er et kommercielt samarbejde mellem en virksomhed og en non-profit organisation (NPO) eller en sag¹ og er i sig selv ikke noget nyt. Denne form for samarbejde kan spores helt tilbage til 1880'erne; i en artikel fra oktober-udgaven af *The Illustrated London News* i 1889 nævntes en kommerciel relation mellem virksomheden 'Sunlight Soap' og sagen 'The Royal National Lifeboat Institution' (RNLI). Artiklen rapporterede om en redning på havet foretaget af 'Sunlight 1'; en redningsbåd som gave til RNLI som et resultat af en Sunlight sæbekonkurrence i 1887.

Man omtalte på det tidspunkt ikke den kommercielle forbindelse som cause related marketing, men eksemplet viser nogle af de grundlæggende principper, der karakteriserer CRM, nemlig den kommercielle relation mellem en sag og en virksomhed til fordel for begge parter.² Begrebet kan også defineres ved at gøre rede for, hvad CRM ikke er: ren filantropi. Det, der adskiller CRM fra almen velgørenhed er, at der i en CRM-kampagne aktivt kommunikeres, at virksomheden giver penge til en god sag. Velgørenhed drejer sig primært om selve sagen og ikke om kommunikationen af donationen.³ I CRM-kampagnen markedsføres et brand: det brand, der repræsenterer den kommercielle partner. De andre brands, der figurerer i en CRM-kampagne, har den funktion at tilføre det kommercielle brand emotionelle værdier⁴, dvs. at virksomheden bag CRM-kampagnen "køber" de emotionelle værdier, som sagen/NPO'en repræsenterer.

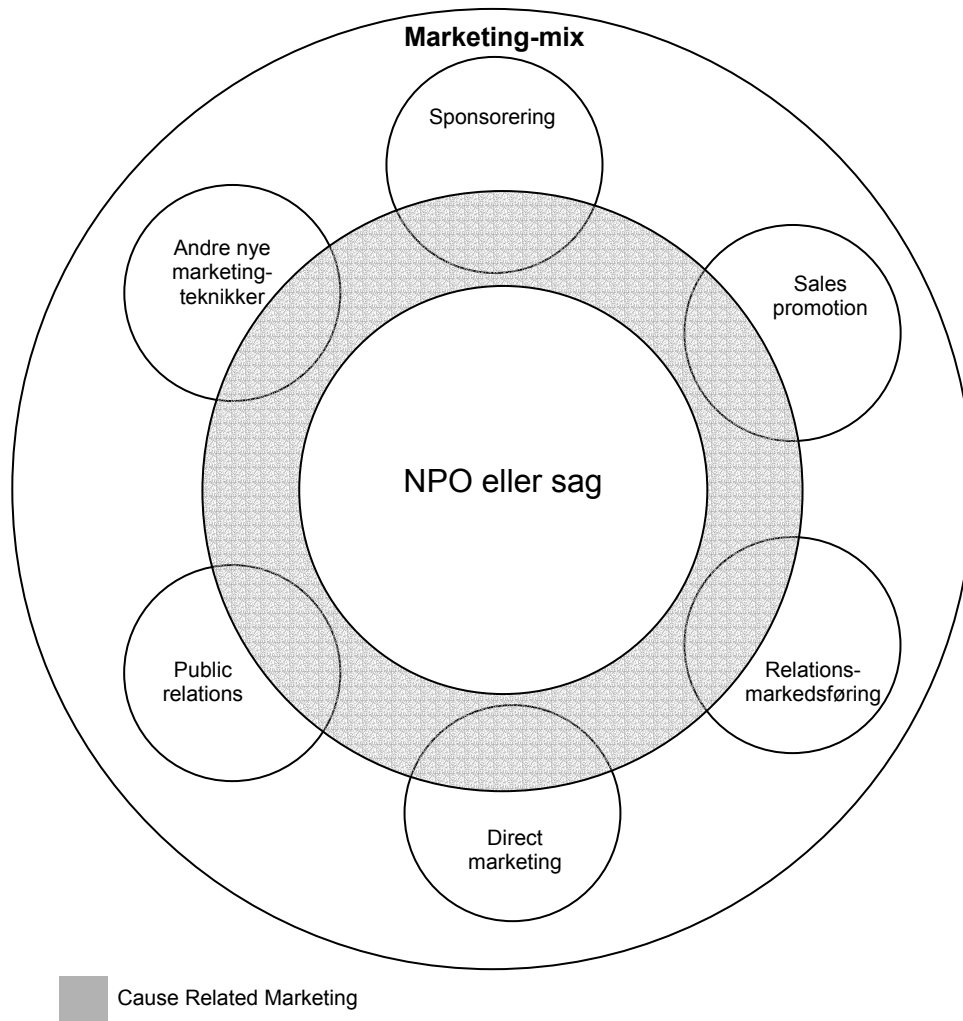
CRM er altså et kommercielt samarbejde mellem en virksomhed og en sag/en NPO, der er til fordel for begge parter, og hvor det, der markedsføres i CRM-kampagnen, er virksomhedens brand. En CRM-kampagne kan kort sagt udgøres af alle de aktiviteter, der anvendes inden for marketing-mixet, cf. figuren herunder.

¹ Termen sag dækker over den konkrete sag, fx Røde Kors' Støt Asien, og NPO er den konkrete organisation, i eksemplets tilfælde Røde Kors.

² Adkins 1999: 9

³ Junge 2004: 62f.

⁴ Junge 2004: 64



Figur 1. CRM i marketing-mixet (Adkins 1999: 50)

Formålet med CRM

Man taler ofte om en win-win-win-situation i forbindelse med CRM. Det kommer sig af, at en optimal anvendelse af CRM kan medføre "win" ikke bare for de to primære parter, virksomheden og NPO'en/sagen, men også for forbrugeren, der kan yde velgørenhed ved køb af det pågældende produkt.

For de fleste virksomheder gælder, at det marked, de opererer på, er globalt, hvilket medfører større konkurrence for virksomhederne. Det er derfor nødvendigt hele tiden at tænke i nye baner for at klare sig. Forbrugerne stiller større og større krav, ikke bare til virksomhedens produkter, men til dens rolle i samfundet. Som følge deraf er opstået et forholdsvist nyt konkurrenceparameter: virksomhedens holdninger til fx miljøpleje, socialt ansvar og engagement i (lokal)samfundet. Begrebet for dette konkurrenceparameter kaldes corporate social responsibility (CSR).

Det handler således om, at virksomhederne skal påtage sig et socialt ansvar ud over det, der allerede lovgivningsmæssigt og moralsk er blevet fastlagt og derfor naturligt forventes af virksomhederne. Såvel staten som forbrugerne og medarbejderne lægger pres på virksomhederne med krav om mere åbenhed. Forbrugerne er ikke bare interesserede i produkterne men også i virksomheden bag produkterne. De vil vide, hvad overskuddet i virksomheden skal gå til, og hvordan det overhovedet er genereret, hvordan produkterne er blevet fremstillet, og hvordan virksomheden forholder sig til emner som miljø, menneskerettigheder og børnearbejde. Det har også betydning for tiltrækning af god – og især ung – arbejdskraft, at virksomheden kan byde på andet end gode lønforhold. Medarbejderne er interesserede i, at deres job er meningsfyldt, giver mulighed for faglig og personlig udvikling samt at de kan være stolte af det, virksomheden står for.

CRM er en måde for virksomhederne at indfri disse mange krav på. CRM giver virksomheden mulighed for at bidrage til udviklingen i samfundet samt for at opbygge større fordele for virksomhedens brand. CRM er desuden en måde for virksomheden at kommunikere sit sociale ansvar på, for kommunikeret det ikke, kan det være meget svært for forbrugeren at få øje på.

David Junge beskriver i sin bog "Med hjertet på bundlinjen" fra 2004, hvorfor det er vanskeligt at markedsføre CSR. Virksomhederne vil med deres CSR-programmer gerne kommunikere ud til deres stakeholders, at de interesserer sig for bæredygtig udvikling. Informationerne skal tilfredsstille bl.a. forskere, græsrodsgrupper og medier og må af den grund ikke være populistiske. Derfor kan rapporterne ofte karakteriseres som uigennemskuelige og mindre interessante for almindelige mennesker og i alle tilfælde uegnede til PR. Det er desuden ikke hensigtsmæssigt at ville kommunikere alt ud til de forskellige stakeholders; virksomhederne er nødt til at konkretisere og informere om specielle tiltag.

Her kommer CRM ind i billedet, eftersom det giver virksomhederne mulighed for at kommunikere, at de støtter en bestemt sag/NPO frem for generelt at ville frelse verden. Det giver bedre journalistik - og dermed PR for virksomheden – at kunne fortælle, hvordan en virksomhed støtter et bestemt børnehjem, frem for at de gør meget for mange svage. I historien om børnehjemmet indgår konkrete mennesker, som omverdenen kan identificere sig med eller fatte sympati for. Nogle stakeholders reagerer negativt på CRM, fordi de er af den mening, at det ikke er etisk forsvarligt at tjene penge på CSR, men faktum er for virksomhederne, at de vil have udbytte for deres investeringer og derfor er nødsaget til at kommunikere.⁵

I 2002 blev en undersøgelse gennemført blandt topchefer i hele verden for at klarlægge, hvilke motiver virksomhederne har for at interessere sig for bæredygtig udvikling. Styrkelse af image og brand kom på en klar førsteplads.⁶ At kommunikere sit CSR har således det primære mål at bidrage til et bedre image for virksomheden. De øvrige formål for virksomheden med at anvende CRM og de risici, der opstår i den forbindelse, kan sammenfattes i tabellen nedenfor. Det er her vigtigt at understrege, at virksomheden går ind

⁵ Junge 2004: 184f.

⁶ Junge 2004: 36

til CRM-samarbejdet med den forventning at få noget i udbytte; CRM er helt igennem en kommerciel aktivitet uden altruistiske motiver.

Motivationsfaktorer og målsætninger	Risici
<ul style="list-style-type: none"> - styrkelse af corporate image - øge salg og omsætning - lancere nye produkter - sprede kendskab til virksomheden - produkt-/servicedifferentiering - forebyggelse af negativ omtale - opbyggelse af motivation hos medarbejdere - vise socialt ansvar 	<ul style="list-style-type: none"> - høje omkostninger (PR + donation) - negativ omtale - tab af kunder

Tabel 1. Motivationsfaktorer/målsætninger og risici for virksomheden ved deltagelse i en CRM-kampagne

Motivationsfaktorerne for NPO'en og dermed formålet i forbindelse med et CRM-samarbejde samt de risici, NPO'en løber ved at deltage i CRM-kampagnen ses i tabel 2.

Motivationsfaktorer	Risici
<ul style="list-style-type: none"> - indtægt - PR - styrkelse af image - større udbredt kendskab til NPO'en - nye målgrupper - benytte sig af virksomhedens kontakter og ekspertise 	<ul style="list-style-type: none"> - negativ påvirkning af NPO'ens image - tab af bidragsydere - tab af fremtidige samarbejdspartnere - bidragsyderne sænker støtten - frivillige mister engagement

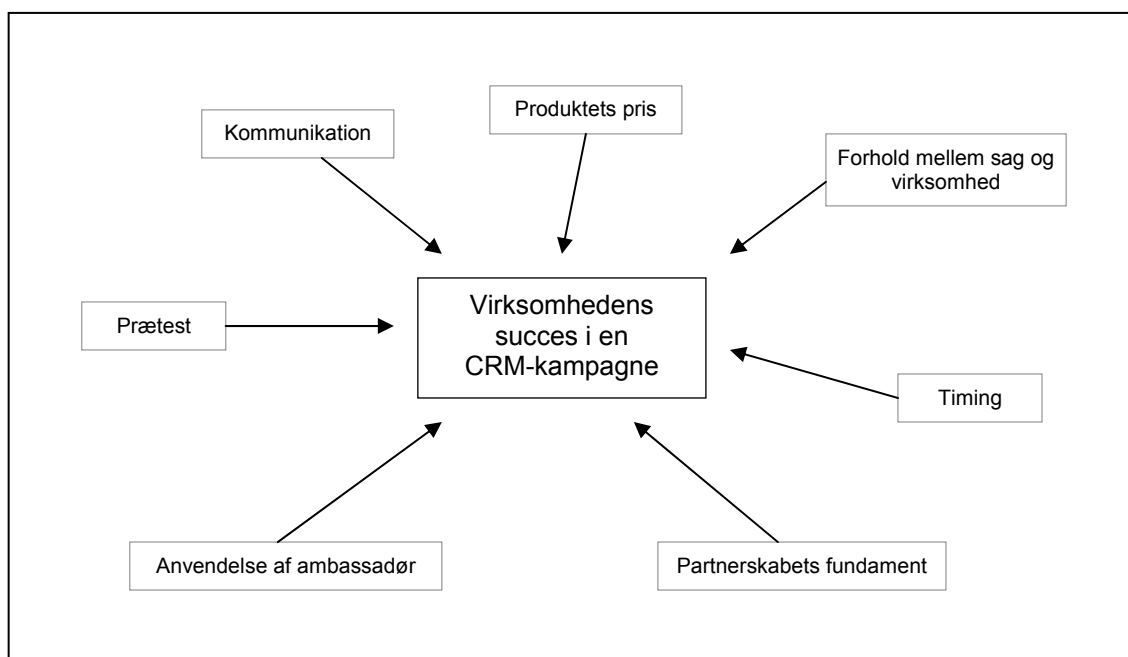
Tabel 2. Motivationsfaktorer og risici for NPO'en ved deltagelse i en CRM-kampagne

Virksomhedens succes i en CRM-kampagne

Flere forhold gør sig gældende, for at en CRM-kampagne kan betegnes som succesfuld for virksomheden, men hvad vil succes sige i denne sammenhæng, og hvordan måles den? Set ud fra virksomhedens primære formål med et CRM-samarbejde, øget salg og styrkelse af corporate image, kan virksomhedens succes først

og fremmest måles på bundlinjen fx i form af salgstal sammenlignet med samme periode året før. Lidt mere omfattende er det at måle, hvorvidt virksomhedens image er blevet forbedret; dette kræver en detaljeret undersøgelse blandt målgruppen før og efter CRM-kampagnen.

Flere faktorer har imidlertid indflydelse på virksomhedens succes i en CRM-kampagne:



Figur 2. Parametre for virksomhedens succes i en CRM-kampagne (egen tilvirkning)

Partnerskabets fundament

Det er ikke uden betydning, hvad fundamentet for CRM-partnerskabet består af, og Adkins omtaler i denne forbindelse fem nøgleprincipper, som det skal bygge på: integritet, åbenhed, oprigtighed, gensidig respekt og gensidigt udbytte. Disse principper skal der arbejdes med gennem hele processen lige fra planlægning til evaluering af kampagnen. Det er vigtigt, at virksomheden gør sig klart, hvordan CRM passer ind i virksomhedens overordnede strategi, og hvorfor den ønsker at anvende CRM. Det er desuden af stor betydning at være åben omkring dette indadtil i virksomheden, over for samarbejdspartneren og endnu vigtigere: over for alle stakeholders. CRM drejer sig ikke om i negativ forstand at udnytte en mulighed; det drejer sig om oprigtighed, om langvarige stabile partnerskaber og om at gøre en forskel for den gode sag og for virksomheden.⁷

⁷ Adkins 1999: 226f.

Timing

Det kan være en fordel for virksomheder med sæsonbestemte produkter at køre kampagnen på det tidspunkt, hvor der sædvanligvis sælges mange produkter. Et andet aspekt ved timing er virksomhedens image. Hvis virksomheden er inde i en dårlig periode, hvor den bliver hængt meget ud i medierne, er det ikke en god idé at lancere en CRM-kampagne. CRM bør aldrig anvendes som krisekommunikation, eftersom virksomheden derved kan miste sin troværdighed og integritet; to vigtige forudsætninger for forbrugerens accept og støtte af kampagnen. Endelig kan timing også betyde at kunne gribe hurtigt ind ved pludseligt opståede katastrofer, som det er tilfældet med tøjfirmaet b. young, der fra uge 3 i 2005 solgte armbånd med teksten "Asia – on my mind"; pengene gik ubeskåret til Red Barnet. Katastrofer kan også få betydning for allerede planlagte CRM-samarbejder. Således har firmaet Aqua d'Or for nyligt set sig nødsaget til at aflyse et planlagt CRM-forløb med Røde Kors om at skaffe penge til rent drikkevand i Asien og Afrika pga. katastrofen i Asien.



Produktets pris

Såfremt indtægterne til sagen i CRM-kampagnen er afhængige af det antal produkter, virksomhedens kunder køber, er det vigtigt, at prisen og kvaliteten matcher konkurrenternes⁸. Forbrugerne vil gennemskue, hvis de skal betale regningen for CRM-samarbejdet, ved at priserne sættes op, fordi de derved kan føle sig udnyttet i den gode sags tjeneste⁹. Hos Tholstrup Cheese i Danmark kom man i en CRM-kampagne med Røde Kors uden om dette problem ved at bakke kampagnen op med fordelagtige pristilbud.¹⁰

Kommunikation

Et af kendetegnene ved CRM er, at der aktivt kommunikeres ud til omverdenen, at virksomheden tager socialt ansvar. For at nå ud til flest mulige kunder, skal der således sættes aktivt ind bl.a. med PR.¹¹ Som Klaus Bundgaard, tidligere kreativ chef hos Happy Advertising, udtrykker det: Be proud and be loud!¹²

⁸ Johansen-Berg 2002

⁹ Junge 2004: 228

¹⁰ Junge 2004: 73

¹¹ Pringle/Thompson 1999: 213ff.

¹² Foredrag med Klaus Bundgaard fra Happy Advertising, Dansk Marketing Forum, oktober 2003

Anvendelse af ambassadør

Flere virksomheder og NPO'er vælger at bruge en kendt person som ambassadør for CRM-kampagnen med det formål at opnå optimal gennemslagskraft og troværdighed. Den kendte person, i form af fx en skuespiller, formår at bryde igennem medie- og reklamestøjen, og forbrugerne har lettere ved at relatere sig til kampagnen, når den er bakket op af kendte mennesker.¹³ Et dansk eksempel er Arlas og Røde Kors' samarbejde med Lotte Heise i "Smoothies"-kampagnen 2003¹⁴.



Prætest

Som ved gennemførelsen af andre kampagner er det vigtigt at præteste konceptet, bl.a. ved hjælp af fokusgrupper¹⁵, for at øge chancen for en vellykket reception hos modtagerne. Det er endvidere en god idé at præteste kampagnen hos flere forskellige målgrupper, og jo flere (del)målgrupper, jo bedre.¹⁶

Forholdet mellem sagen og virksomheden

Forfatterne, der beskæftiger sig med CRM, lægger stor vægt på ét sidste parameter: forholdet mellem sagen og virksomheden. Dette parameter kan deles yderligere op i to dele: sagens "personlighed" og kravet om affinitet mellem sagens/NPO'ens og virksomhedens værdier.

Sagens personlighed: sociale, politiske og kulturelle sager

De sociale sager har at gøre med overlevelse, sikkerhed og omsorg og vedrører således menneskers primære eksistens. Et dansk eksempel for en sådan sag er Ariels støtte til de danske hospitalsklovne. De sociale sager er meget konkrete og enkle at forholde sig til og har følelser og dermed emotionelle værdier knyttet til sig, som er meget slagkraftige. Dette kan komme virksomheden til gode i en CRM-kampagne, men medfører på samme tid en stor risiko pga. mediernes reaktion, fordi disse sager oplever stor bevågenhed og en konstant interesse i medierne. I eksemplet med Ariel og hospitalsklovnene forholdt Politiken sig hurtigt kritisk til samarbejdet.¹⁷

De politiske sager arbejder i et noget bredere perspektiv end de sociale sager på at gøre verden til et bedre sted. Disse sager er for det meste knyttet til NPO'er, som forsøger at afhjælpe forskellige problemer. Eksempler på disse NPO'er er Kræftens Bekæmpelse og Red Barnet. CRM-kampagner knyttet til en politisk sag vil således i mange tilfælde være mere koblet til NPO'en end direkte til den enkelte sag, og CRM-

¹³ Junge 2004: 80 og Pringle/Thompson 1999: 194f.

¹⁴ Junge 2004: 66f.

¹⁵ Junge 2004: 271

¹⁶ Pringle/Thompson 1999: 212

¹⁷ Junge 2004: 70f.

kampagnen støtter derfor NPO'ens arbejde generelt. De politiske sager har ofte en levetid, der er betinget af mediernes interesse for sagerne. Et eksempel på en dansk CRM-kampagne knyttet til en politisk sag er Tholstrup Cheeses samarbejde med Røde Kors i 2003, hvor kokken Nikolaj Kirk agerede ambassadør for kampagnen.¹⁸

De kulturelle sager støtter menneskers kulturelle og åndelige udvikling; "Tuborg gør noget ved musikken" er et eksempel på en sådan sag ligesom BG Banks støtte til litteraturen. CRM-kampagner med en kulturel sag kan således appellere til meget forskellige målgrupper. Ulempen ved de kulturelle sager er som følge heraf, at de ofte henvender sig til en snæver målgruppe, og den emotionelle værdi af sagen er sjældent stor. Risikoen ved at støtte sådanne sager er for virksomheden dog meget mindre end ved de sociale og politiske sager. De kulturelle sager skaber ikke på samme måde forargelse i offentligheden, og Junge konstaterer på den baggrund, at jo højere emotionel værdi, jo højere er risikoen, men dermed også afkastet af samarbejdet.¹⁹

Det kan desuden få betydning for virksomheden, om den samarbejder med en kendt eller mindre kendt NPO. I Danmark samarbejdes der oftest med de store organisationer som Røde Kors og Kræftens Bekæmpelse, eftersom disse har skabt en troværdighed omkring deres arbejde hos befolkningen og nyder stor folkelig støtte; dette vil virksomhederne gerne tilknytte sig.²⁰ For at skabe opsigtsvækkende omtale kan det dog være en god idé, ikke at tilknytte sig NPO'er som Røde Kors, eftersom de ofte har flere samarbejder på samme tidspunkt, og det derfor kan være svært at trænge igennem i medierne.²¹ Ulempen ved mindre NPO'er er, at de ikke nødvendigvis kan bidrage med den integritet og troværdighed, der kræves for at gøre kampagnen til en succes.²²

Affinitet mellem sagens og virksomhedens værdier

De forskellige typer sager har således forskellig emotionel værdi, og det næste virksomheden skal tage hensyn til for ikke at se udnyttende ud, er at finde en sag²³ med samme værdisæt som virksomhedens. Dette betyder ikke, at der nødvendigvis skal være en rationel sammenhæng mellem sagen og virksomhedens produkter, men der skal til gengæld være klar sammenhæng mellem de værdier, virksomheden står for, og de værdier, sagen repræsenterer.²⁴ Dvs., at det behov, sagen har, helst skal være inden for samme kategori som virksomhedens primære forretningsområde.²⁵

¹⁸ Junge 2004: 71ff.

¹⁹ Junge 2004: 74f.

²⁰ Junge 2004: 113

²¹ Junge 2004: 268

²² Junge 2004: 234

²³ Er sagen politisk, er det nærmere NPO'ens værdier, der skal tages hensyn til.

²⁴ Adkins 1999: 231

²⁵ Junge 2004: 235

Årsagen til, at et "match" mellem sagens og virksomhedens værdier er så vigtig, er, at forbrugerne er nødt til at kunne se en grund til, hvorfor samarbejdet er blevet indgået. Hvis dette ikke er tilfældet, kan forbrugerne risikere at opfatte CRM-kampagnen som en kynisk måde for virksomheden at nå sine mål på, og virksomheden kan således miste sin troværdighed. Bedømmer forbrugerne relationen mellem virksomheden og sagen til at være overfladisk, kan de udvise demonstrerende adfærd og eksempelvis ty til konkurrenternes produkter i stedet og dermed ikke støtte det gode formål.²⁶

Der skal dog også tages hensyn til henholdsvis sagens øvrige interessenter, og i denne forbindelse anvendes ofte metaforen ægteskab. Kriteriet for at indgå et ægteskab er, at de to partnere er forelskede og har nok til fælles til at kunne opretholde et langvarigt forhold med op- og nedture. Individene gifter sig ikke bare med hinanden, men også med hinandens familier, sociale omgangskredse og til en vis grad hinandens karrierer. Det samme gælder for forholdet mellem virksomheden og sagen.²⁷

Når værdierne matcher hinanden, er der desuden stor chance for, at virksomheden således kan bevæge sig ind på sagens/NPO'ens målgrupper og udvide sit kundesegment.

Sammenfatning

Ud fra ovenstående er der flere faktorer, der har indflydelse på virksomhedens succes i en CRM-kampagne, og en vel gennemtænkt kampagne, hvor der som et minimum tages højde for disse succesparametre, kan give virksomheden et højt afkast i form af styrket image og øget omsætning. Ét parameter er dog afgørende for virksomhedens succes i en CRM-kampagne, og det er forholdet mellem sagen og virksomheden. Argumentet for at netop dette parameter spiller en afgørende rolle er, at det er forholdet mellem sagen og virksomheden, der er hele udgangspunktet for CRM-samarbejdet. Tager virksomheden således kun hensyn til eksempelvis produktets pris og timingen, men anser det for ligegyldigt, hvilken sag der vælges, mindskes chancen for succes.

Det er som beskrevet ikke uden betydning, hvilken sag, virksomheden vælger at støtte, eftersom virksomheden "køber" denne sags (eller NPO's) emotionelle værdier. Først og fremmest må virksomheden således tage en beslutning om, hvorvidt sagen skal være social, politisk eller kulturel, alt afhængigt af, hvor stor en risiko virksomheden kan tåle at løbe. Jo højere emotionel værdi, jo større afkast for virksomheden, men samtidigt også større risiko. Ligeledes har det betydning, hvor kendt NPO'en er, og sidst men ikke mindst skal der være affinitet mellem sagens og virksomhedens værdier. Alt dette for at sikre, at forbrugerne og virksomhedens øvrige stakeholders ikke mistænker virksomheden for på kynisk vis at udnytte den gode sag og dermed miste troværdighed.

²⁶ Johansen-Berg 2002

²⁷ Pringle/Thompson 1999: 147

Litteratur:

Adkins, Sue: *Cause Related Marketing. Who cares wins.* 1999, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Johansen-Berg, Kate: *Sweet Charity.* 2002, In-Store Marketing, May 2002, p. 31(2), Centaur Publishing Ltd.,
[http://80-](http://80-galenet.galegroup.com/www.baser.dk/servlet/BCRC?vrsn=141&locID=arhus&srchtp=glb&c=49&ste=25&tab=2&tbst=tsAS&mst=cause+related+marketing&docNum=A87015359&bConts=0)

[galenet.galegroup.com.www.baser.dk/servlet/BCRC?vrsn=141&locID=arhus&srchtp=glb&c=49&ste=25&tab=2&tbst=tsAS&mst=cause+related+marketing&docNum=A87015359&bConts=0.](http://80-galenet.galegroup.com/www.baser.dk/servlet/BCRC?vrsn=141&locID=arhus&srchtp=glb&c=49&ste=25&tab=2&tbst=tsAS&mst=cause+related+marketing&docNum=A87015359&bConts=0)

Junge, David: *Med hjertet på bundlinjen.* 2004, JP Erhvervsbøger, Viby J.

Pringle, Hamish; Thompson, Marjorie: *Brand Spirit. How cause related marketing builds brands.* 1999, John Wiley & Sons Ltd., Chicester.