



Kandidatafhandling

Strategisk CSR

- En operationel tilgang til udviklingen af strategisk CSR for designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri



Executive summary

Concurrently with the increased popularity and acceptance of the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) in the wider context of international business, critics have voiced skepticism because of the disproportionate relationship between the investments made in CSR and the value created for firms as well as for society. This paper takes its point of departure in the view that the mediocre return on investment from CSR to a large degree can be attributed to the fact that most companies apply a generic and tactical approach to their work with CSR and in many cases focus only on risk minimization and establishing legitimacy. It adheres to the emerging view that CSR initiatives and activities that are integrated in the strategy of the company can establish a greater harmony between firm's profit maximization and a positive development in the surrounding society, thereby creating shared value. Few contributions though, have thus far attempted to operationalize the emerging concept of strategic CSR. This paper attempts to do so.

Through an eclectic approach, a theoretical framework is developed to answer the thesis question: *How can design companies in the American apparel industry make CSR an integral part of their strategy?* The eclectic approach allows for the development of a framework that does not presume *ceteris paribus* assumptions and therefore it is easier applicable to the complex reality that firms have to operate in. It presents four strategic dimensions for the integration of CSR into the strategy of the firm: it draws on the resource-based view to (1) identify the resources that create the foundation for sustainable competitive advantages of the firm; it draws on the industry-based view to (2) map the value creating activities of the firms and (3) identify factors in the competitive context that are determining for the firm's competitive position; and it integrates a stakeholder perspective in acknowledgement of, and to (4) identify the important stakeholders who have the power to influence the firm's ability to implement its strategy. The paper argues that by developing CSR initiatives and activities that support any one of these dimensions, the firm has successfully integrated CSR into the strategy. It further argues that a CSR initiative or activity's potential for value creation for both design firms and society is maximized where the four dimensions intersect.

EXECUTIVE SUMMARY	II
1 INDLEDNING.....	1
2 PROBLEMDISKUSSION.....	2
3 AFGRÆNSNINGER, DEFINITIONER OG SPECIALETS MÅLGRUPPE	9
3.1 AFGRÆNSNINGER	9
3.2 DEFINITIONER	9
3.3 SPECIALETS MÅLGRUPPE.....	10
4 METODOLOGI.....	12
4.1 SPECIALETS VIDENSKABSTEORETISKE POSITION	12
4.1.1 <i>Socialkonstruktivismen</i>	12
4.1.1.1 Socialkonstruktivismens historiske ophav	13
4.1.1.1.1 Videnssociologien	13
4.1.1.1.2 Videnskabssociologien	14
4.1.1.1.3 Kuhns paradigmer	15
4.1.1.2 Min socialkonstruktivistiske position.....	16
4.1.1.3 Min ontologiske forståelse	18
4.1.1.4 Min epistemologiske forståelse.....	19
4.1.2 <i>Sammenfatning</i>	20
4.2 EMPIRISK DATA	21
4.2.1 <i>Metodisk tilgang</i>	21
4.2.1.1 Validitet.....	21
4.2.1.2 Casestudie	22
4.2.2 <i>Specialets empiriske data</i>	23
4.2.2.1 Datasøgning og udvælgelse	23
5 DEN AMERIKANSKE BEKLÆDNINGSIKKEHED.....	25
5.1 MAKROFORHOLD DER PÅVIRKER INDUSTRIEN.....	25
5.2 INDUSTRIENS AKTØRER	27
5.2.1 <i>Råvareproducenter</i>	29
5.2.2 <i>Tekstilvirksomheder</i>	29
5.2.3 <i>Beklædningsproducenter</i>	29
5.2.3.1 Designvirksomheder	30
5.3 KONKURRENCEPARAMETRE	30
5.4 OPSUMMERING.....	32
6 SPECIALETS TEORETISKE FUNDAMENT	34
6.1 EN EKLEKTISK TILGANG	34
6.1.1 <i>Specialets kombination og brug af udvalgt teori</i>	35
6.2 DET RESSOURCEBASEREDE PERSPEKTIV	36
6.2.1 <i>Teoretiske bidrag fra det RBP</i>	36
6.2.1.1 Opsummering.....	39
6.2.2 <i>Operationaliseringen af det ressourcebaserede perspektiv</i>	40
6.3 INDUSTRIPERSPEKTIVET	42

6.3.1	<i>Industriens betydning</i>	42
6.3.2	<i>Virksomhedens konkurrenceposition</i>	44
6.3.3	<i>Operationalisering af industriperspektivet</i>	47
6.3.3.1	Operationalisering af Porters Værdikæde	47
6.3.3.2	Operationalisering af Porters Diamant	49
6.4	STAKEHOLDERPERSPEKTIVET	50
6.4.1	<i>Stakeholderperspektivets nødvendighed</i>	50
6.4.2	<i>Positionering af stakeholderteorien</i>	51
6.4.3	<i>Operationalisering af stakeholderteorien</i>	54
7	SPECIALETS ANALYTISKE FRAMEWORK	56
7.1	ANALYSE AF DESIGNVIRKSOMHEDENS STRATEGISK VIGTIGE RESSOURCER.....	56
7.1.1	<i>Identificering af virksomhedens ressourcer</i>	56
7.1.2	<i>Identificering af virksomhedens strategisk vigtige ressourcer</i>	57
7.2	ANALYSE AF VIRKSOMHEDENS VÆRDISKABENDE AKTIVITETER	60
7.3	ANALYSE AF DESIGNVIRKSOMHEDENS KONKURRENCEMÆSSIGE KONTEKSTER.....	64
7.4	ANALYSE AF VIRKSOMHEDENS VIGTIGE INTERESSENER.....	68
7.5	SAMMENFATTENDE ANALYSE	72
8	KONKLUSION	77
9	LITTERATURLISTE	81
9.1	BØGER & ARTIKLER	81
9.2	RAPPORTER	87
9.3	WEBSITES	88
10	APPENDIKS 1: SPØRGEGUIDE TIL SINE BRANDT & AMY STEIN	90
11	APPENDIKS 2: AKTØRER I INDUSTRIENS SUPPLY CHAIN	91
11.1	AGENTER.....	91
11.2	LEVERANDØRER OG UNDERLEVENRANDØRER	91

1 Indledning

”Strategy without tactics is the slowest route to victory. Tactics without strategy is the noise before defeat”

Sun Tzu (The Art of War_{a1, a2, a3})

Med disse ord etablerede den kinesiske hærfører og filosof Sun Tzu en vigtig skelnen mellem strategi og taktik - to begreber som i årtusinder har voldt ledere besvær, både indenfor den militære, politiske og organisatoriske sfære. Sun Tzu etablerede samtidig en tydelig relation mellem de to begreber, der udtrykker hvordan selv de mest succesfulde taktikker, ikke kan skabe sejr eller succes uden at være forankret i strategien. Sun Tzus visdomsord om krigsførelse, hvilket kan eksemplificeres med *”The capture of a town, the successful defense of a hill, the destruction of the enemy army in front of you—these are all undeniably victories, to be admired as such. Yet nothing is more common in war than strategically barren victory—meaning military achievements that, however impressive in their own terms, nevertheless fail to alter the political context in which they occur”* (Moran 2001), er i dag ligeså relevant en ledesnor for nutidens profitsøgende virksomheder, der bestræber strategisk succes, som det var for datidens hærførere. Dette gælder også indenfor virksomhedernes CSR engagement, hvor taktiske handlinger uden strategisk forankring er kendetegnende for mange virksomheder i dag. Eksempelvis flyselskabet JetBlues vidtfavnende støtte til 75 forskellige velgørenhedsorganisationer heriblandt The American Cancer Association og KaBOOM!, der bygger legepladser for børn (JetBlue_a), Computerspilsvirksomheden Nintendos CSR aktiviteter rettet mod at sænke antallet af hjemløse i USA (Nintendo_a), og designvirksomheden Ralph Laurens cancer program og Habitat for Humanity program, der henholdsvis yder støtte til kræftramte og hjemløse fattige familier med at finde et hjem (Ralph Lauren_b).

Ligesom hærlederens kapring af en by og succesfulde forsvar af en bakketop, er disse og lignende taktiske handlinger alle bemærkelsesværdige, givet deres støtte af værdige formål. Ikke desto mindre fejler de i deres skabelse af langsigtet værdi for samfundet og virksomheden, givet deres manglende solide fodfæste i virksomhedens strategi. Ligesom hærlederen skal lade hver soldat udføre handlinger, der alle styrker den udtænkte krigsstrategi for at opnå sejr, er der i dag et voksende behov for, at virksomheder lader deres strategi guide deres taktiske CSR tiltag. Dette er nødvendigt for at opnå den berettigede tiltænkte effekt for både virksomhed og samfund som konceptet CSR ligger op til. Evnen til at lade virksomhedens CSR handlinger udspringe fra deres strategi vil derfor være ledesnoren i dette speciale.

2 Problemdiskussion

Fænomenet Corporate Social Responsibility (CSR) er et koncept der har gennemgået en stigende udvikling de sidste 60 år (Carroll 1991) og er i dag et anerkendt og benyttet fænomen både indenfor forretningsverdenen, den akademiske og den institutionelle verden. Dette illustreres ved det omfattende akademisk teoretiske bidrag indenfor området (Carroll 1999, Freeman 2006, Donaldson & Preston 1995, Matten & Moon 2008, Moon et al. 2005, Maignan & Ralston 2002, Porter & Kramer 2002, 2006, Prahalad 2006, Wood 1991) og den udbredelse af akademiske undervisningsfag og programmer, der omhandler CSR, som f.eks. Harvard Business School Executive Education in Corporate Social Responsibility (Harvard_a). Den institutionelle accept af CSR illustreres ved nationale og multilaterale institutioners udvikling og implementering af CSR standarder og initiativer som FN's Global Compact (FN_a), EUs Grønbogskommission (EU_a), ISO 1400 Standard of Environment (ISO_a) samt regeringers vedtagelse af CSR lovkrav som f.eks. Danmarks CSR rapporteringskrav (samfundsansvar_a).

I den private sektor illustreres fænomenets udbredelse og accept i det store antal virksomheder der deltager i en lang række initiativer rettet mod at forbedre sociale problemstillinger ("sociale" bruges fremadrettet som fællesbetegnelse for problemstillinger indenfor humanitet, miljø og samfund) gennem CSR initiativer som "codes of conduct", trippel bottom line rapportering, deltagelse i standardiseringstiltag og samfundsudvikling samt partnerskaber med NGO'er og offentlige organer (Coca Cola_a, IBM_a, Sony_a, General Motors_a). Dette vidner om, at fænomenet CSR for alvor er blevet et punkt på virksomheders dagsorden og eksemplificeres ved det stigende antal virksomheder, der har indført CSR politikker, websites og rapporter og har ansatte eller CSR konsulenter til at varetage virksomhedens CSR aktiviteter (Novo Nordisk_a, Levi's_a, H&M_a, Lego_a, Levi's_a, Ralph Lauren_a, Nike_a). Denne udvikling understreger konceptets stigende accept og udbredelse i forretningsverdenen og belyser hvordan CSR i disse år er ved at gennemgå en normaliseringsproces, der gør CSR til en del af det at drive virksomhed.

Trods det umiddelbare positive engagement fra mange virksomheders side i at vise et socialt og samfundsmæssigt ansvar, har virksomhedernes generelle tilgang til fænomenet mødt skepsis og kritik (Porter & Kramer 2002, 2006, Lantos 2001, Meehan et al. 2006, Drucker 2001). Kritikken bygger på en manglende sammenhæng mellem de mange ressourcer virksomhederne investerer i diverse CSR tiltag og den relativ begrænsede værdi deres CSR aktiviteter og initiativer skaber for virksomhed og samfund (Grayson & Hodges 2004, Friedman 1970, Bhattacharyya et al 2008, Porter & Kramer 2006, Meehan 2006, Bruch 2005). Den manglende værdiskabelse skyldes en grundlæggende

de generisk og taktisk tilgang til CSR (jf. eksempler i Indledning), hvilket er et resultat af virksomhedernes manglende strategiske perspektiv på CSR (Porter 2002, Porter & Kramer 2002, 2006, Lantos 2001, Meehan et al. 2006). Ved at kigge på udviklingen af konceptet CSR og virksomhedernes rolle og udvikling i samfundet kan denne kosmetiske og taktiske tilgang til CSR forklares.

Virksomhedens rolle i vestlige samfund har gennemgået en transformation gennem det 20. århundrede (Utting 2005). Hvor ansvaret for samfundets udvikling og vækst tidligere blev varetaget af regeringer gennem bureaukratisk regulering (Weber 1978), er en del af dette ansvarsområde flyttet over til virksomhederne, hvilket har placeret dem som indflydelsesrige aktører i reguleringen af diverse samfund (Ruggie 2001, Dyllick & Hockerts 2002). Dette ansvarsskifte skal ses i lyset af regeringers faldende evne til at imødekomme voksende sociale problemstillinger, der er en afledt effekt af bureaukratiets dalende effektivitet i reguleringen af samfundet i den globale kontekst (Ruggie 2001, Prahalad 2006). Samtidig har stigningen i antallet af multinationale virksomheder og udvidelsen af deres operationelle rækkevidde haft bred samfundsmæssig indflydelse på regeringssystemer samt menneskers hverdag og fremtid verden over (Ruggie 2001). Denne indflydelse har skabt en voksende forventning til virksomheders proaktive deltagelse i udviklingen af samfundet (Prahalad 2006, Ruggie 2001) givet deres styrkede magt- og beslutningsposition i samfundet (Michel 1915).

Med den stigende globalisering og økonomiske liberalisering (Chang 2001, Utting 2005) har virksomheders rettigheder og friheder vokset uden en tilsvarende stigning i virksomhedernes sociale forpligtigelser og ansvar, hvilket har affødt en voksende kritik af virksomheders samfundsmæssige rolle (Pallazzo & Scherer 2006, Klein 2000).

Kritikken er blevet forstærket af en række opsigtsvækkende virksomhedsskandaler op gennem 1990'erne, der berører sociale problematikker i virksomhedernes globale supply chains som f.eks. menneskerettighedsovertrædelser, udnyttelse af naturressourcer og finansielle skandaler, som f.eks. Nikes brug af børnearbejde (Dickson et al. 2009, Klein 2000), Exxon Valdez olie udslip i Alaska (ExxonMobil_a) og Enrons omfattende regnskabssvindel (BBC_a). Gennem globale kommunikationskanaler som Internettet og CNN blev disse skandaler på kort tid gjort til kritiske internationale anliggender, der resulterede i forbrugerkampagner og virksomhedsboycot, hvilket ofte påvirkede virksomhedens profitskabelse, markedsandele, aktiekurs, omdømme og legitimitet negativt (Utting 2005). Øget social ansvarstagen og et engagement i CSR initiativer til at minimere de negative externaliteter forårsaget af virksomhedernes virke, blev derfor et presserende krav til virksomhederne fra en bred række af virksomhedens interessenter (Bharracharyya et al. 2008, Maignan & Ralston 2002).

Med udgangspunkt i ovenstående udvikling er CSR blevet præsenteret som et overvejende normativt svar på denne samfundsmæssige udvikling og et instrument til at genetablere og beskytte virksomhedens placering og legitimitet i samfundet ved at imødekomme sociale og miljømæssige forventninger fra omverdenen (Dowling & Pfeffer 1975, Meyer & Rowan 1977, Powell & DiMaggio 1983, Ashforth & Gibbs 1990, Suchman 1995). I et normativt forsøg på at undgå og forebygge interessenters negative reaktion på virksomhedens måde at drive forretning på og de følgende konsekvenser heraf, er CSR blevet benyttet som et risikostyringsinstrument (Grayson & Hodges 2004, Utting 2005, Porter & Kramer 2006) i et forsøg på at beskytte virksomhedens legitimitet og omdømme (Fomburn 1996, 2006). Det underliggende formål med mange virksomhedens CSR tiltag, har derfor været afværgelse og reducere af potentielle risici og trusler samt PR og omdømme opbyggelse (Grayson & Hodges 2004, Porter & Kramer 2006). Denne tilgang har ikke skabt væsentlig værdi i forhold til effektive og bæredygtige forbedringer og løsninger på sociale problemstillinger eller bidraget til større værdiskabelse for virksomheden (Drucker 2001, Porter & Kramer 2002, 2006, Lantos 2001). Virksomhedens CSR aktiviteter har ofte flyttet fokus fra virksomhedens primære strategiske formål og i stedet skabt bureaukrati og omkostninger for virksomheden (Friedmann 1970, Jenkins 2005, Grayson & Hodges 2004). Resultatet har derfor ofte været en taktisk og reaktiv damage control tilgang til CSR grundet den underliggende legitimeringsdagsorden. Det har i mange tilfælde spredt CSR initiativerne ud over en bred tilfældig vifte af indsatsområder, i et forsøg på at imødekomme omgivelsernes krav og forventninger til løsningen af ofte større overordnede sociale problemstillinger som hungersnød, korruption og bekæmpelse af livstruende sygdomme som f.eks. HIV/AIDS og malaria (Porter & Kramer 2006).

Med denne tilgang har CSR aktiviteterne ikke været strategisk implementeret i virksomhedens kerneforretning (Meehan et al. 2006, Bruch 2005). I stedet har faktorer som personlige overbevisninger og værdisæt i ledelsen, risikostyring og udefrakommende pres resulteret i en udbredt generisk og taktisk tilgang til CSR, der har udelukket en kobling mellem CSR aktiviteterne og virksomhedens strategi (Bhattacharyya 2008, Porter & Kramer 2006). Virksomhedens CSR aktiviteter har derfor været placeret udenfor virksomhedens operationelle sfære uden at være forbundet og afstemt med virksomhedens strategier (Meehan et al. 2006, Drucker 2001, Porter & Kramer 2006, Grayson & Hodges 2004). Det stigende eksterne pres for at engagere sig i CSR sammenholdt med den manglende værdiskabelse fra virksomhedens taktisk reaktive CSR aktiviteter har resulteret i at mange virksomheder i dag forbinder CSR med omkostninger, besvær og en accepteret byrde ved at drive virksomhed (Jenkins 2005).

Denne udvikling har aktiveret den igangværende paradigmeudvikling indenfor CSR og en efterspørgsel efter en mere strategisk, forretningsorienteret tilgang til CSR (Porter & Kramer 2006, Arinaitwe et al. 2009, Rooney 2007, Bhattacharyya et al. 2008, Fukukawa & Moon 2004, Grayson & Hodges 2004, Werther & Chandler 2006). Her er hovedargumentet, at ved at betragte CSR som et strategisk værktøj, der kan være med til at styrke virksomhedens strategiimplementering, konkurrencemæssige kontekst og relationsopbyggelse gennem strategisk udvalgte CSR aktiviteter, kan virksomheden skabe langt højere gensidig værdi for virksomhed og samfund end gennem tidligere generiske, kosmetiske og taktisk reaktive CSR tiltag (Lantos 2001, Porter & Kramer 2006, Quester & Thomson 2001, Burke & Logsdon 1996, McAlister & Ferrell 2002). Virksomhed og samfund betragtes her som gensidigt afhængige, frem for parter i et negativt modsætningsforhold. Virksomheden er afhængig af et stabilt erhvervsklima i et ressourcefyldt samfund, og tilsvarende er samfundet afhængig af en sund og udviklingsdygtig privatsektor, der gennem jobskabelse, innovation og vækst kan forbedre levestandarden og sociale forhold i samfundet over tid (Porter & Kramer 2006, Milliman 2008).

Frem for at betragte CSR som en tillægsaktivitet, hvis væsentligste formål er at minimere virksomhedens risici ved udelukkende at beskytte virksomhedens omdømme og bevare dens legitimitet, er det i stedet målet at integrere CSR i virksomhedens strategier (McAlister & Ferrell 2002). Gennem en strategisk integration kan CSR aktiviteterne skabe værdi i forhold til de økonomiske og konkurrencemæssige udfordringer og muligheder virksomheder står overfor i dag, samtidig med at virksomheder bidrager positivt til den samfundsmæssige udvikling (Bruch 2005, Carroll 2001, Porter & Kramer, Bhattacharyya 2008, Rooney 2007).

Strategisk CSR er stadig på et tidligt udviklingsstadium, men toneangivende virksomheder er begyndt at tage de første skridt mod en mere strategisk tilgang til CSR, med det formål at forbedre virksomhedens præstationsevne og konkurrenceevne på både kort og lang sigt (Székely & Knirsch 2005, Mescon & Tilson 1978, Brammer & Millington 2004). F.eks. gennem reducere af energiforbrug og affaldsgenerering som Wal-Mart^a, eller Pfizer^a, der udstationerer medarbejdere i udviklingslande gennem deres Global Health Fellow program til at udvikle vidensinfrastrukturen indenfor sundhedssektoren i de pågældende lande, med det strategiske formål at vinde markedsandele, sænke operationelle omkostninger og udvikle medarbejderkompetencer og kapacitet.

Flere og flere teoretiske bidrag advokerer i dag stærkt for virksomhedernes udvikling af en strategisk tilgang til CSR og fremlægger hvordan strategisk CSR kan skabe større harmoni mellem virksomheders profitmaksimering og en positiv samfundsudvikling (Jones 2005, Crawford & Scaletta 2005, Porter & Kramer 2006, Bhattacharyya 2008, Drumwright & Murphy 2001, McAlister & Fer-

rell 2002, Fombrun 2005, Meehan et al. 2006). Få belyser dog hvordan virksomhederne operationelt kan gribe denne udfordring an og gøre deres CSR aktiviteter strategiske (Porter & Kramer 2002, 2006, Bhattacharyya et al. 2008, Crawford & Scaletta 2005). Jeg ønsker med dette speciale at bidrage til det litterære felt indenfor Strategisk CSR ved at udvikle et operationelt analytisk framework, der fremlægger hvordan CSR kan integreres i virksomhedens strategi. Til dette formål har jeg valgt at gøre designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri til mit empiriske udgangspunkt og målgruppe i dette speciale, hvilket jeg begrundet i det følgende.

Den amerikanske beklædningsindustri består i dag af titusinder af virksomheder og udgør over 30 % af den globale beklædningsindustri (USTC 2009). USA er verdens største tekstil og beklædningsproducent og er i dag verdens største og mest velhavende forbrugermarked for beklædning (Datamonitor 2009). I 2008 generede industrien en totalomsætning på USD 307,5 mia., (Datamonitor 2009), hvilket svarer til Danmarks samlede BNP i 2009 (Danmarks Statistik_a). Til sammenligning havde den amerikanske autoindustri en totalomsætning på USD 458,9 mia. i 2009 (Economic Environment 2009), hvilket vidner om den amerikanske beklædningsindustriens størrelse og omfang. Interessen for beklædnings- og modeindustrien og det modeunivers der ligger bag, er vokset markant de sidste 5 til 10 år. TV programmer som ”Americas Next Top Model_a”, ”Project Runway_a”, ”Launch My Line_a” og ”Make me a Supermodel_a” samt film som f.eks. ”The September Issue, - Anna Wintour & The Making of VOUGE_a”, ”Lagerfeld Confidential_a”, ”Valentino - The last emperor_a” giver alle indblik i den forretningsverden, der ligger bag skabelsen af de nyeste modetendenser. De er med til at vise hvordan mode langt fra blot er et kulturelt fænomen, men i stedet et instrument i en industri, der drives af de samme kapitalistiske frie markedskræfter, som i autoindustrien eller pharmaindustrien, og hvor kreativitet og kommercialisering er uløseligt stærkt forbundet.

Sideløbende er en anden type interesse i industrien sprunget frem de sidste årtier, nemlig den samfundsmæssige interesse i den amerikanske beklædningsindustriens ansvarstagen overfor de sociale problemstillinger, som deres voksende outsourcing af beklædningsproduktionen til lavtlønslande i Asien og Latinamerika, har synliggjort og medført. Sociale problemstillinger som børnearbejde, overtrædelse af universelle menneskerettigheder, giftigt spildevandsudledning, medarbejderlønnin-ger på 10 cent i timen og livsfarlige arbejdsforhold (Dickson et al. 2009) er situationer og forhold, som ofte finder sted. Hovedsaglig hos designvirksomhedernes udenlandske leverandører, men som de amerikanske designvirksomheder ofte møder et voksende udefrakommende pres til at tage ansvar for og forbedre.

Som ovenstående belyser, er den amerikanske beklædningsindustri en betydningsfuld industri, som iagttages af og påvirker mange samfundsgrupper verden over og som har en afledt indflydelse på et

utal af menneskers liv, uanset om man har en interesse i mode eller ej. Endvidere står den amerikanske beklædningsindustri overfor en række CSR relaterede udfordringer i kraft af industriens høje grad af outsourcing til lavtlønslande. Formålet med mit speciale er at udvikle et operationelt analytisk framework til designvirksomheder indenfor den amerikanske beklædningsindustri, der kan synliggøre for disse virksomheder, hvordan de kan lade deres strategiske interesser guide deres CSR engagement og udvikling af CSR tiltag, i stedet for at forsøge at løse store generiske sociale problemstillinger gennem taktiske og kosmetiske CSR tiltag. Ved at gøre CSR til en integreret del af deres strategi, kan de skabe værdi for både virksomhed og samfund. Med udgangspunkt i denne grundlæggende antagelse vil jeg benytte dette speciale til at svare på følgende:

Hvordan kan designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri gøre CSR til en integreret del af deres strategi?

Den ovenstående problemformulering vil blive operationaliseret gennem udviklingen af et analytisk framework, der svarer på følgende underspørgsmål:

Hvordan kan designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri identificere deres strategisk vigtige ressourcer?

Hvordan kan designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri identificere de sociale konsekvenser ved deres værdiskabende aktiviteter og de sociale forhold, som påvirker deres konkurrencemæssige kontekst?

Hvordan kan designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri identificere deres vigtige interessenter og disses interesser og forventninger til designvirksomheden?

For at designvirksomhedernes CSR kan blive integreret i deres strategi tager jeg i mit analytiske framework udgangspunkt i en række eksterne og interne dimensioner, som har betydning for virksomhedernes evne til at implementere deres strategi og skabe konkurrencemæssige fordele samt overlegen præstationsevne (Porter 1985, 1990, 1996, Porter & Kramer 2002, 2006, Barney 1986, 1991, Dierickx & Cool 1989, Tece et al. 1997, Wernerfelt 1984). Jeg inddrager både virksomhedens interne og eksterne forhold, da det er min overbevisning, at en holistisk tilgang til integrationen af virksomhedernes CSR i deres strategi skaber et mere operationelt og nuanceret resultat, hvilket jeg vil uddybe længere inde i specialet (se afsnit 6.1).

Efter en redegørelse af min metodiske tilgang til besvarelsen af specialets problemstilling og en be-lysnings og argumentation for min videnskabsteoretiske position, præsenterer jeg specialets empiriske fundament, den amerikanske beklædningsindustri. Dette benyttes til at tilpasse og udvikle specialets analytiske framework til specialets målgruppe samt eksemplificere de delresultater mine fire

analyser kommer frem til. Til hver af de fire analyser der indgår i frameworket, præsenterer jeg indledningsvis det teoretiske fundament som mit framework hviler på. Her positionerer jeg mine benyttede teoretiske framework-komponenter i henholdsvis det ressourcebaserede perspektiv, industri-perspektivet og stakeholderperspektivet. Dette gør jeg for at belyse validiteten og relevansen af mine teoretiske valg.

I forlængelse af hver teoretisk positionering følger en introduktion til hvordan jeg operationelt benytter den generiske teori til min specifikke problemstilling. Efterfølgende præsenteres de fire analytiske komponenter i specialets framework. Slutteligt fremlægges en sammenfattende analyse, der integrerer de fire analysekomponenter. Her argumenterer jeg, hvordan de tilsammen danner grundlag for designvirksomhedens udvælgelse af strategisk CSR aktiviteter, og dermed fuldender en holistisk besvarelse af, hvordan designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri kan gøre CSR til en integreret del af deres strategi.

3 Afgrænsninger, definitioner og specialets målgruppe

3.1 Afgrænsninger

Specialet afgrænser sig fra at undersøge og svare på hvordan specialets målgruppe foretager en operationel implementering af strategiske CSR tiltag på baggrund af den viden, de akkumulerer gennem specialets analytiske framework. Jeg afgrænser mig yderligere fra at beskæftige mig med detalledet i målgruppens værdiskabelsesproces, da den største værdiskabelse sker forud for detalledet, samt at de sociale forhold og konsekvenser indenfor industrien hovedsaglig knytter sig til fremstillingsprocessen frem for detailsalget. Det ligger ikke indenfor dette speciales rammer at forholde sig til, hvad der er socialt ansvarligt, og hvad der ikke er socialt ansvarligt. Formålet er i stedet at fremlægge et løsningsforslag til, hvordan specialets målgruppe kan integrere deres socialt ansvarlige handlinger i deres strategi.

3.2 Definitioner

Strategi: Der eksisterer mange definitioner og konceptualiseringer af strategi (Porter 1996, Hart 1967, Andrews 1980, Mintzberg 1994, Chandler 1962). Jeg tager i dette speciale udgangspunkt i Robert M. Grants sammensatte definition af strategi, der lyder ”*the match an organization makes between its internal resources and skills...and the opportunities and risks created by its external environment*” (Grant 1991:114), da den harmonerer med specialets holistiske syn på virksomheden ved at inddrage virksomhedens interne såvel som eksterne sfære i definitionen.

CSR: Givet det omfattende bidrag til CSR litteraturen fra forskellige teoretiske perspektiver såsom agent teorien (Friedman 1970), stakeholderteorien (Freeman 1984, Donaldson & preston 1995, Jones 1995), virksomhedsteori (Baron 2001, Feddersen & Gilligan 2001) eksisterer der en lang række definitioner af CSR (Wood 1991, Carroll, Waddock 2004, Sethi 1979, Jones 2005). Der eksisterer ikke en bred konsensus omkring fænomenet CSR. I stedet kan CSR feltet karakteriseres som ”a continuing state of emergence” (Kuhn 1962: 102) i det der ikke hersker et dominerende paradigme indenfor feltet (Lockett et al. 2006) og dermed ikke nogen universelt accepteret definition herpå. For at definere mit standpunkt til CSR, vælger jeg dog at benytte følgende definition på CSR: ”*Situations where the firm goes beyond compliance and engages in actions that appear to further some social good, beyond that which is required by law*” (McWilliams & Siegel 2001 in

McWilliams et al. 2006:1) i det denne definition tillader en operationel tilgang til besvarelsen af specialets problemformulering.

- Strategisk CSR:* I forlængelse af ovenstående definition af CSR definerer jeg strategisk CSR som ”*apart from bettering the society, should make business sense or strategic sense*” (Bhattacharyya 2008:267)
- Interessent og interesse:* Jeg definerer en interesse som ”*an interest or a share in an undertaking (that) can range from simply an interest in an undertaking at one extreme to a legal claim of ownership at the other extreme*” (Cornelissen 2004:62). Jeg bruger Freemans definition af interessent, som lyder: ”*any group or individual who can affect or who is affected by the achievement of the firm’s objectives*” (Freeman 1984:6). For yderligere uddybelse af mit valg af interessentdefinition se afsnit 6.4.2.
- Ressourcer:* Jeg benytter termen ressource og kapacitet synonymt og parallelt i dette speciale og definerer ressourcer som både håndgribelige komponenter som finansielle og fysiske aktiver som f.eks. ejendom, fabrikker og maskiner og uhåndgribelige komponenter som f.eks. human kapital, patenter teknologisk viden og omdømme (Grant 1991, Amit & Schoemaker 1993).
- Den amerikanske beklædningsindustri* Defineres som bestående af virksomheder i USA der designer, producerer og sælger herre- og damebeklædning samt børnetøj. Fodtøj indgår ikke som en del af industrien i dette speciale, hvilket harmonerer med den opdeling af beklædning og fodtøj, der ofte foretages i diverse industrirapporter (Datamonitor 2009, AAFA 2007, USTC 2009).

3.3 Specialets målgruppe

Specialets målgruppe defineres som større designvirksomheder indenfor den amerikanske beklædningsindustri, der ejer et eller flere modebrands og er ansvarlige for den designmæssige udvikling af disse brand(s) (Dickson et al. 2009). Eksempler på designvirksomheder i målgruppen er: Ralph Lauren_a, Calvin Klein_a, Kate Spade_a, Coach_a, Marc Jacobs_a og Donna Karan_a. Mode defineres her som ”*something, such as a garment, that is in the current mode*” (Cumming 2004). Specialets målgruppe producerer enten selv deres masseproducerede produkter med egne produktionsfaciliteter, outsourcer produktionen til hjemlige eller off-shore produktionsfaciliteter, de ikke selv ejer eller benytter en kombination af begge tilgange.

Specialet afgrænses til udelukkende at undersøge, hvordan større designvirksomheder indenfor den amerikanske beklædningsindustri kan gøre CSR til en integreret del af deres strategi, da disse virksomheder, givet deres volumen og kapacitet, i højere grad har mulighed for at gå strategisk og analytisk til værks i identificeringen og udvælgelsen af deres CSR aktiviteter, end mindre designvirksomheder med færre ressourcer.

En analytisk og formålsorienteret tilgang til strategiudvikling og implementering er en generelt benyttet tilgang i strategilitteraturen, hvor virksomheden benytter betydelige ressourcer og kapacitet til at planlægge, hvordan de skaber størst indtjening over tid (Mintzberg 1994, Andrews 1994, Steiner 1979, Porter 1980). Givet at mindre virksomheder med få ansatte ofte ikke råder over tilstrækkelig ressourcer til at udføre større strategiske analyseprojekter, er det i højere grad interessant at tage udgangspunkt i større designvirksomheder i dette speciale. Det skal pointeres, at jeg langt fra afskriver mindre virksomheder fra at tage en strategisk tilgang til CSR, men at jeg blot vælger at lægge fokus på større designvirksomheder som analyseobjekt.

Gennem specialet vil den udvalgte målgruppe blot blive refereret til som designvirksomheder, underforstået at de tilhører større designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri.

4 Metodologi

Formålet med dette speciale er at undersøge hvordan designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri kan gøre CSR til en integreret del af deres strategi. Specialets videnskabelige formål bliver derfor af eksplorativ karakter, da opgaven forsøger at klarlægge, hvordan specialets målgruppe kan gøre CSR til en integreret del af deres strategi (Andersen 2003). For at tilpasse det analytiske framework til specialets målgruppe er det hensigtsmæssigt at fremlægge de relevante forhold indenfor industrien, hvilket tilfører specialet en deskriptiv dimension (Andersen 2003).

Specialet tager en delvist deduktiv tilgang i udviklingen af specialets framework med udgangspunkt i en eksisterende forståelsesramme bestående af etablerede teorier af blandt andre Michael E. Porter (1985,1990), Jay B. Barney (1991), og Mitchell et al. (1997) (Andersen 2003, Andersen 1994).

Specialet indeholder ligeledes et induktivt element, da empirien om den amerikanske beklædningsindustri benyttes til at tilpasse og videreudvikle eksisterende teoretiske bidrag i specialets framework. Da specialets induktive resultat bygger på empirisk materiale, kan dette resultat aldrig valideres fuldstændigt, da empirisk materiale sjældent er fuldkomment (Hyldgaard 2006). Men uden denne induktive dimension ville det ikke være muligt at generere ny viden i form af specialets framework, da præmisserne for en rendyrket deduktiv videnstilgang anses for at være sande i udgangspunktet (Føllesdal, Walløe & Elster 1992).

4.1 *Specialets videnskabsteoretiske position*

Specialets videnskabsteoretiske position funderes på socialkonstruktivismen og inkluderer specialets epistemologiske og ontologiske position. Disse positioner vil jeg klarlægge i det følgende, da det giver læseren indsigt i det verdens- og videnskabssyn, der ligger til grund for og har indvirkning på specialets underliggende antagelser og metodiske fremgangsmåde og konklusioner. Endvidere gør en afklaring af det videnskabsteoretiske ståsted det muligt, at evaluere de muligheder og begrænsninger, der eksisterer i arbejdet med dette speciale (Andersen 1994, Andersen 2003), hvilket jeg vil berøre i det følgende. De følgende sider vil først præsentere en kort introduktion til socialkonstruktivismen, derefter give en introduktion til dets ophav og dernæst præsentere mit socialkonstruktivistiske standpunkt.

4.1.1 **Socialkonstruktivismen**

Socialkonstruktivismen er en relativt nyere ”isme” indenfor samfundsvidenskaberne, der vandt momentum i 1970'erne og har siden været diskuteret og anvendt indenfor forskellige fagområder som økonomi, filosofi, jura, psykologi, antropologi og politologi (Collin 1997, Andersen 1994).

Som et modstykke til den herskende naturvidenskabsmagt i samfundet voksede socialkonstruktivismen frem ved at afvise traditionelle opfattelser indenfor datidens tænkning. Socialkonstruktivismen gjorde op med den opfattelse, at viden om virkeligheden udelukkende bliver skabt ved brug af fornuften og kan positioneres som en modpol til positivismen (Wenneberg 1998). Denne videnskabssteoretiske platform anerkender ikke nogen form for subjektive sociale faktoreres indflydelse på skabelse af viden, og ser kun viden som skabt gennem metodiske videnskabelige observationer af virkeligheden, hvor naturvidenskaben anses for at være den eneste respekterede videnskabelige tilgang. Socialkonstruktivismen sætter derimod fokus på kvalitative metoder, hvor det videnskabs-mæssige sigte er ”forstående” og ”fortolkende” frem for ”forklarende”, som er tilfældet inden for naturvidenskaberne (Andersen 2003).

Det kritiske perspektiv udgør en del af kernen i socialkonstruktivismen (Knorr-Cetina 1993, Colin 1997, Latour & Woolgar 1986). Dette perspektiv giver mulighed for at udforske det, der ellers opfattes som naturligt og tages for givet. Socialkonstruktivismen sætter spørgsmålstejn ved den sociale orden, det gudgivne og essentialistiske og demaskerer virkeligheden i en søgen efter en dybere underliggende forklaring (Colin 1997). Som et andet bærende element forsøger socialkonstruktivismen at synliggøre, hvordan erkendelsen er påvirket af sociale sammenhænge (Berger & Luckmann 1966). Som termen afspejler forstås det indenfor socialkonstruktivismen, at det sociale skabes gennem bevidste konstruktionsprocesser (Berger & Luckmann 1966). Min socialkonstruktivistiske position tager udgangspunkt i Berger & Luckmanns (1966) socialkonstruktivisme, hvilket jeg vil uddybe i afsnit 4.1.1.2

4.1.1.1 Socialkonstruktivismens historiske ophav

For at synliggøre min forståelse og anvendelse af socialkonstruktivismen i dette speciale vil jeg i det følgende trække nogle af de grundlæggende antagelser og byggesten frem, der har været med til forme og udvikle socialkonstruktivismen.

4.1.1.1.1 Videnssociologien

Videnssociologien tilstræber at belyse relationen mellem individets tanke og den sociale kontekst hvori tanken opstår (Wenneberg 2000). Den bygger på Karl Marx' (1818-1883) grundlæggende tanker om hvordan erkendelsen er påvirket af vores sociale situation. Dette formulerede Marx bl.a. som ”*Den herskendes klasses tanker er de herskende tanker*” (Marx 1974: 58). Hans ideer var med til at aktivere begyndelsen på en akademisk refleksion over forholdet mellem de sociale processer og erkendelsen. Koblingen mellem Marx og socialkonstruktivismen kan f.eks. ses i Berger & Luckmanns (1966) internaliseringsproces, der præsenterer den moderne videnssociologi, hvor den

sociale verdens normer og begreber er med til at inkludere mennesket i samfundet og gøre det til et socialt produkt. Marx interesse i de samfundsmæssige magtstrukturer og meningskamp kan ligeledes ses som grundlaget for socialkonstruktivismens fokus på den underliggende magt og interesse mellem samfundets aktører samt en analytisk interesse i hvilke konstruktioner af verden, der er de fremherskende (Mumby 2001). I forhold til dette speciales brug af institutionaliserede fænomener som ”strategi” og ”CSR”, har denne dimension betydning, da udviklingen af specialets analytiske framework skabes på baggrund af de teoretiske tilgange og konceptualiseringer, der grundet forskellige underliggende interesser, har haft størst succes med at blive de mest etablerede og anerkendte.

Med udgangspunkt i Marx' ideer videreudviklede Max Scheler (1874-1928) og Karl Mannheim (1893-1947) videnssociologien. Scheler belyste hvordan sociale forhold påvirker bestemte videnskabelige tanker, f.eks. hvordan tanker indenfor naturvidenskaben ikke bare opstår af sig selv (Kelly 1941), mens Mannheim tog fat i både det sociale indvirkning på den måde videnskabelig viden er udtrykt på, og hvordan den sociale kontekst påvirker de videnskabelige tankers indhold (Mannheim 1931). Hvor denne klassiske videnssociologi udelukkende tager udgangspunkt i den teoretiske viden, inkluderer den moderne videnssociologi, som Berger & Luckmann præsenterer, både den teoretiske og den almene hverdagsviden, hvilket jeg læner mig op af (jf. afsnit 4.1.1.2)

4.1.1.1.2 Videnskabsociologien

Op gennem det 20. århundrede var Robert K. Merton (1910-2003) en af drivkræfterne i videreudviklingen af videnssociologien over i videnskabsociologien. Han belyser hvordan sociale forhold som normer spiller en rolle indenfor videnskaben og hvordan disse påvirker videnskabens tænkning og viden (Merton 1968). Merton skelner stringent mellem videns indhold og form, hvor sociale faktorer kun har indvirkning på hvordan og hvornår et videnskabeligt resultat udtrykkes men ikke på selve det videnskabelige resultats indhold (Merton 1968). Ved ikke at inddrage videnskabens indhold i sin belysning af videnskabens sociale sider, overholder han datidens forestilling om at videnskaben primært skabes på baggrund af rationelle og kognitive faktorer og undgår at støde ind i erkendelsesteoretiske problemstillinger (Wenneberg 2000). Trods Mertons fokus på videnskabens sociale sider kan socialkonstruktivismens udvikling ses som en modreaktion på denne tilgang til studiet af videnskaben, idet socialkonstruktivismen undersøger både videns form og indhold. I stedet for at se på videnskaben fra et makroniveau tager socialkonstruktivismen et mikroperspektiv, hvor f.eks. etnografiske studier af livet og praksis i forskningslaboratorier studeres. I sin mere radikale form, forsøger socialkonstruktivismen, modsat Merton-skolen, at hive videnskaben ned fra sin op-højede position, ved at demaskere den og hævde at viden om den fysiske virkelighed er socialt konstrueret, hvilket jeg vil komme ind i afsnit 4.1.1.3

4.1.1.1.3 Kuhns paradigmer

Idehistorien er ligeledes med til at forme socialkonstruktivismen. Med inspiration fra Thomas Kuhns videnskabelige paradigmeværk forsøger socialkonstruktivismen at give et svar på, hvordan den sociale kontekst påvirker vores erkendelse (Berger & Luckmann 1966, Searle 1995).

Hvor erkendelsen tidligere blev præsenteret som en ren form uden påvirkning fra det sociale (Andersen 1994), inddrager Kuhn konteksten som et erkendelsesvilkår. Her fremstiller Kuhn videnskabelige paradigmer som rammer, hvor erkendelsen må foregå indenfor. Alt efter hvilket paradigme man anskuer et objekt tillægges det betydning og mening (Kuhn 1962). Koncepter og begreber får kun betydning når de relateres til andre begreber, fænomener og procedurer inden for paradigmets rammer. Begreber og fænomener eksisterer allerede i en kontekst og nye begreber og fænomener *"can scarcely be invented independent of context"* (Kuhn 1962:141). Erkendelsen foregår derved på baggrund af konteksten, hvilket giver mulighed for flere forskellige opfattelser af hvad videnskab står for.

Kuhns hovedpointe er, at videnskaben arbejder i forskellige virkeligheder indenfor forskellige diskurser, da den videnskabelige udvikling ikke sker kontinuerligt eller tager direkte afsæt i tidligere akkumuleret viden eller videnskabelige tilgange. I stedet udvikles videnskaben i revolutionære faser som Kuhn definerer som *"those non-cumulative developmental episodes in which an older paradigm is replaced in whole or in part with an incompatible new one"* (Kuhn 1962:91).

På baggrund af denne tankegang fremstiller Kuhn inkommensurabilitetstesen. Den socialkonstruktivistiske fortolkning fremlægger her, at indenfor forskellige konkurrerende paradigmer, eksisterer der så forskellige syn på virkeligheden og opfattelser af naturens essentielle sammensætning, at paradigmernes tilhængere aldrig opnår forståelse for hinandens synspunkter eller kan skabe konsensus omkring en fælles forståelse for hvad empirisk materiale er. Årsagerne hertil er at paradigmerne ikke deler samme forståelsesramme i forhold til videnskabelige standarder og definitioner, samt at der arbejdes ud fra to modsatrettede verdener, hvilket gør paradigmerne uforenelige (Kuhn 1962).

Kuhns værk gør dermed op med den betragtning, at der kun eksisterer én endegyldig sandhed, som det f.eks. præsenteres i positivismen (Kuhn 1962, Andersen 1994), og åbner op for hvordan videnskabens fokus og indhold påvirkes af det sociale. Denne forståelse, som afspejles i socialkonstruktivismen, giver mig muligheden for at benytte teoretikere med modsatrettede videnssyn i dette speciales teoretiske fundament, hvilket jeg vil uddybe i senere i kapitlet. Et privilegeret vidensindhold, der udelukkende består af kognitive faktorer, som objektivt udlægger hvordan virkeligheden er sammensat afskrives (Kuhn 1962). I stedet lægges der op til, at sociale faktorer som normer og sociali-

seringsprocesser har indflydelse på videnskaben, både i forbindelse med videnskabens revolutionerende fasers opståen og i dannelsen af forskerens verdenssyn og arbejde gennem paradigmet (Kuhn 1962).

Kuhns fremlægning af kontekstens betydning og hvordan videnskabsforskernes paradigmevalg påvirker den videnskabelige udvikling, giver socialkonstruktivismen grundlag til at sætte fokus på det sociale, ved bl.a. at stille spørgsmålet: *"if rational considerations don't determine paradigm choice, where else is there to look for determinants?"* (Kukla 2000:8). Dette ses blandt andet i Berger & Luckmanns teori (1966), som min socialkonstruktivistiske position funderes i, der fremlægger hvordan menneskets subjektive opfattelse og viden er præget af den sociale kontekst, hvilket kan refereres tilbage til Kuhns præsentation af sammenhængen mellem viden og den sociale kontekst. Ligeledes i senere socialkonstruktivistiske programmer, præsenteret af f.eks. John R. Searle (1995) og Finn Collin (1997), har de sociale fakta afgørende betydning, da disse socialkonstruktivistiske programmer hovedsagelig beskæftiger sig med, hvordan viden om den sociale virkelighed kan være socialt konstrueret, uden at der opstår erkendelsesteoretiske problemer.

Betegnelsen "socialkonstruktivisme" er meget bred i den forstand, at den indeholder flere variationer af socialkonstruktivisme, der går fra moderate udgaver til mere radikale versioner (Wenneberg 2000), der er funderet på de karakteristika, der er belyst i det ovenstående. Fra at tage en position som generel teori angående det sociale konstruktion, hvor traditionelle statiske forestillinger nedbrydes og lukkes op ved at dekonstruere virkeligheden, udvikler den sig til at tage mere radikale idealistiske epistemologiske og ontologiske positioner, hvor viden om både den fysiske naturlige verden og den sociale verden opfattes som socialt konstrueret (Knorr-Cetina 1993, Latour & Woolgar 1986). Det er derfor muligt at bekende sig til forskellige variationer indenfor socialkonstruktivismen, hvorfor det bliver relevant at præcisere min forståelse og anvendelse af socialkonstruktivisme i dette speciale.

4.1.1.2 Min socialkonstruktivistiske position

Min socialkonstruktivistiske position bygger på Berger & Luckmanns socialkonstruktivistiske teori (1966), der forsøger at give et billede af hvordan menneskets opfattelse af den sociale virkelighed konstrueres og dermed hvordan socialkonstruktivisme, som en overordnet sociologisk teoretisk ramme, kan forklare sociale fænomener. Hvor tidligere videnssociologer, som Max Scheler og Karl Mannheim, udelukkende fokuserede på den sociale påvirkning af abstrakte og teoretiske ideer, advokerer Berger & Luckmann for at inddrage hverdagens *common sense*-viden i den sociologiske analyse, idet *"det er netop den "viden", der skaber de betydningsstrukturer, uden hvilke intet samfund kunne eksistere"* (Berger & Luckmann 1966: 27). Forfatterne tager et socialkonstruktivistisk

skridt videre, og udfylder det tomrum der efterlades, når en naturlig fremstilling af et specifikt socialt fænomen demaskeres, ved at forklare hvordan konkrete sociale fænomener opbygges i skabelsen og genskabelsen af det sociale.

Berger & Luckmanns (1966) formål med deres værk er at forklare hvordan virkeligheden er socialt konstrueret samt at redegøre for den rolle viden spiller i samfundet. De argumenterer, at mennesket og den sociale verden interagerer med hinanden, hvor den sociale verden karakteriseres af tre dialektiske led, der fungerer som teoriens grundlæggende positioner: Samfundet er et menneskeligt produkt, samfundet er en objektiv virkelighed og mennesket er et socialt produkt.

Forfatterne tager indledningsvis udgangspunkt i menneskets behov for at danne vaner. Gennem en typificering og eksternalisering af menneskelige vaner skabes en række institutioner som tilsammen udgør samfundet, hvilket gør denne sociale orden til et menneskeligt produkt (Berger & Luckmann 1996). Gennem en overførelsesproces af disse institutioner under socialiseringen af samfundets individer, tildeles den institutionaliserede verden en menneskeskabt objektivitet idet *"institutionerne er der, omkring ham, vedholdende i deres virkelighed, hvad enten han kan lide det eller ej. Han kan ikke ønske dem bort"* (Berger & Luckmann 1966:78). Derved bygger Berger & Luckmann deres teori op omkring den tese, at samfundet er en objektiv virkelighed, da den eksisterer uafhængigt af de individer den rummer.

Med udgangspunkt i ovenstående opfatter jeg derfor begreber som "virksomhed", "strategi" og "organisation" som en del af den objektive samfundsskabte virkelighed i dette speciale, der eksisterer uafhængigt af vores erkendelse af disse begreber, hvilket jeg vil komme ind på i beskrivelsen af min ontologiske forståelse i næste afsnit.

Som det tredje led i den dialektiske proces i skabelsen af den sociale verden, præsenteres det internaliserende moment, der indbefatter hvordan et individ, der vokser op i et samfund indlærer den sociale verdens normer og institutioner for at kunne blive medlem af samfundet. Dette sker gennem socialiseringen, *"der således kan defineres som den omfattende og vedvarende styring, der fører individet ind i samfundets objektive verden eller en del af denne"* (Berger & Luckmann 1966:154) hvilket gør mennesket til et socialt produkt.

Den ovenstående teoretiske præsentation af den sociale verdens tilblivelse hvor eksternaliseringen, objektiveringen og internaliseringen foregår samtidig, er med til at vise hvordan menneskets vane-dannelse har essentiel betydning for hvordan viden skabes, hvilket skaber fundament for min epistemologiske forståelse. Gennem reproduktionen af vaner skabes en objektiv virkelighed i takt med, at subjektive mønstre bliver institutionaliserede (Wenneberg 2000). Som følge heraf, ses vir-

keligheden som samfundsskabt og formålet med socialkonstruktivismen bliver derved at analysere de processer, der ligger til grund for denne sociale virkelighedsskabelse. Viden og virkelighed betragtes som socialt relative, hvilket betyder *”at specifikke ”virkeligheds- og videns” mængder er knyttet til specifikke sociale sammenhænge, og at disse forhold nødvendigvis må inkluderes i en adækvat sociologisk analyse af disse sammenhænge”* (Berger & Luckmann 1966:15).

4.1.1.3 Min ontologiske forståelse

Specialets tilgang til socialkonstruktivisme indeholder både en epistemologisk og ontologisk dimension. Dermed benytter jeg socialkonstruktivismen som mere end et kritisk perspektiv, der afslører naturlige fænomeners sociale påvirkning og tager skridtet videre end udelukkende at se på hvordan disse fænomener og den sociale virkelighed skabes og fungerer, hvilket kendetegner Berger og Luckmanns (1966) udgave af socialkonstruktivismen. Jeg benytter den variation af socialkonstruktivismen, der inkluderer en ontologisk position, der argumenterer for og belyser hvordan viden om den sociale virkelighed er socialt konstrueret (Collin 1997, Searle 1995). Jeg ser derfor den sociale verden som socialt konstrueret, hvori begreber og fænomener som f.eks. ”CSR”, ”strategisk CSR”, og ”strategi” er socialt konstrueret, da de skabes gennem den sociale interaktion i samfundet og kan derfor forstås og opfattes på mange måder, hvilket afspejler de mange forskellige perspektiver og tilgange, der eksisterer til udbredte fænomener som f.eks. CSR (Carroll 1999, Freeman 2006, Donaldson & Preston 1995, Matten & Moon 2004, Moon et al. 2005). Hvordan dette har betydning for udviklingen og besvarelse af dette speciales overordnede spørgsmål, nemlig hvordan specialets målgruppe kan gøre deres CSR til en integreret del af deres strategi, uddybes i afsnit 4.1.2.

Det skal allerede her understreges, at det udelukkende er den sociale virkelighed, jeg anskuer som socialt konstrueret. Jeg afholder mig fra den radikale form af socialkonstruktivismen, der afviser den fysiske naturlige virkelighed, hvor alting i stedet fremstilles som produkt af sociale processer (Latour & Woolgar 1986). Fysiske objekters eksistens benægtes dog ikke indenfor den radikale socialkonstruktivisme, men en konkret skildring mellem tingenes fysiske eksistens og hvordan mennesket erkender dem at være afvises (Collin 1997). Det betyder at den eneste eksisterende virkelighed er socialt konstrueret, da en fysisk naturlig virkelighed forkastes, hvilket ikke harmonerer med min ontologiske opfattelse. Ud fra et undersøgelses- og eksekveringsmæssigt synspunkt for mig som forfatter af dette speciale, eliminerer denne radikale opfattelse alle former for faste holdepunkter, da alting bliver en social konstruktion og sættes til konstant forhandling. Dette gør en operationel besvarelse af specialets problemstilling problematisk, da både den sociale og fysiske virkelighed, som der tages udgangspunkt i, kun eksisterer i kraft af den enkeltes erkendelse heraf. Jeg tilslutter mig derfor i stedet det mere moderate ontologiske syn på den naturlige fysiske virkelighed, der

ser denne virkelighed som eksisterende helt uafhængig af menneskets bevidsthed og erkendelse heraf. Her kan fysiske tings eksistens ikke diskuteres eller bestemmes af irrationelle sociale fakta (Searle 1995).

4.1.1.4 Min epistemologiske forståelse

Som tidligere nævnt er mit videnskabsteoretiske ståsted placeret solidt i en socialkonstruktivistisk udgave, der kan ses som en videreudbygning af Berger og Luckmanns teorier om det sociale, og som epistemologisk beskæftiger sig med tilblivelsen af sociale fakta og dermed den sociale konstruktion af viden om den sociale virkelighed. Et socialt faktum defineres her som *"a product of the very cognition, the very intellectual processes through which they are cognised, explained and classified in so far as this cognition is a shared collective one"* (Collin 1997). Jeg er af den opfattelse, at vores sociale kontekst påvirker vores erkendelse (jf. Kuhn) gennem de sociale normer og processer, som vi underlægges og er med til at skabe (jf. Berger & Luckmann). Jeg ser viden om den sociale virkelighed, som socialt konstrueret gennem *"måden vi tænker og taler om den, gennem vores konsensus vedrørende dens natur, gennem den måde vi forklarer den til hinanden og gennem de koncepter vi benytter for at forstå den"* (Collin 2003:3). Derved er de samfundsmæssige fænomener, der benyttes i dette speciale ikke uforanderlige, men påvirkes af sociale processer og organisering. Det er min opfattelse at både vidensindhold- og form også påvirkes af sociale faktorer, da det ikke kun er naturen og kognitive faktorer, der er determinerede for vores videnskabelse, men at det i stedet er en kombination af både naturen og subjektive sociale faktorer der påvirker, hvordan vi erkender virkeligheden. Derfor skabes viden af sociale aktører, der er influeret af deres sociale kontekst, hvilket har betydning for både hvordan og hvornår viden udtrykkes og hvordan den bliver skabt. Denne forståelse omfatter også mig som forfatter af dette speciale, hvilket afspejles i mit valg og benyttelse af empiri og teori og min tilgang til begrebet validitet (jf. afsnit 4.2.1.1. & 4.2.2.1). Med min epistemologiske position er det nødvendigt at trække en streg i sandet mellem ontologisk objektive egenskaber og ontologisk subjektive egenskaber ved sociale fakta, for at jeg ikke støder ind i erkendelsesteoretiske problemer (Searle 1995). Hvor ontologisk objektive egenskaber eksisterer uafhængigt af nogen form for opfattelse eller mental erkendelse heraf, er ontologisk subjektive egenskaber eksistens afhængige af *"subjektets erkendelse af den givne egenskab"* (Searle 1995:8). Ud fra mit epistemologiske ståsted opfattes de socialt konstruerede fænomener, som benyttes i dette speciale som f.eks. *"organisation"*, *"virksomhed"*, *"strategi"* og *"strategisk CSR"* som ontologisk subjektive. Dette betyder dog ikke at disse begreber er til konstant forhandling og ikke eksisterer, fordi nogle individer ikke erkender eller anerkender dem. Selvom disse begreber er ontologisk subjektive, er det stadig muligt at benytte dem i dette speciale på en erkendelsesteoretisk objektiv fa-

con. Dette skyldes, at der eksisterer en epistemologisk konsensus omkring eksistensen af begreber som f.eks. ”strategi”, ”CSR” og ”modeindustrien”, hvilket gør det muligt at behandle dem på et erkendelsesteoretisk objektivt niveau (Searle 1995). Med denne tilgang er det selve indholdet af begreberne der er til diskussion, hvilket også ligger til grund for definitionen af flere af disse begreber i specialet (jf. afsnit 3.2)

Dette giver mig mulighed for at diskutere og behandle disse og andre tilsvarende begreber på et operationelt plan i dette speciale, uden at der sættes spørgsmålstegn ved deres fundamentale eksistens, da det ikke kun er i min epistemologiske overbevisning, at der eksisterer fænomener som ”strategi”, ”strategisk CSR”, ”organisation” m.v. da disse begreber er helt eller delvist institutionaliserede i de vestlige verdens samfund. Dette gør dem epistemologisk objektive sideløbende med deres ontologiske subjektivitet. De er en del af den samfundsskabte virkelighed som Berger og Luckmann præsenterer i deres teori (jf. afsnit 4.1.1.2).

4.1.2 Sammenfatning

Specialets socialkonstruktivistiske position kan beskrives som operationel, da den er placeret mellem den radikale form af social konstruktivisme og positivismen. Denne operationelle socialkonstruktivistiske tilgang er mulig, da specialet ligger indenfor samfundsvidenskaberne, hvor undersøgelsens formål er af subjektiv karakter modsat den fysiske virkelighed i naturvidenskaberne (Andersen 1994).

Som jeg vil præsentere i specialets teoretiske fundament (afsnit 6), vil mit analytiske framework være af eklektisk karakter. Mit socialkonstruktivistiske ståsted muliggør inddragelsen af en bred vifte af perspektiver, da det er gennem den sociale konstruktion at viden om fænomener og begreber skabes (jf. Berger & Luckmann), hvilket giver plads til ikke bare én men derimod mange fortolkninger og perspektiver på diverse fænomener og begreber. Dette tillader, at jeg på eklektisk vis benytter og sammensætter teoretikere med modsatrettede perspektiver indenfor f.eks. ”strategi” og ”CSR” i specialets framework (jf. Kuhn). Gennem denne socialkonstruktivistiske optik ser jeg sociale fænomener som f.eks. ”organisation” og ”strategi” som kulturafhængige, der er forankret i sociale, politiske, økonomiske og institutionaliserede kontekster (Meyer & Rowan 1977, Matten & Moon, 2008) og opfatter specialets benyttede teorier som influeret af forfatterens sociale kontekst. Hvordan teoretikere som Michael E. Porter og Jay Barney erkender begrebet strategi og teoretisk fremlægger virksomheders mulige udvikling og implementering af strategi, er påvirket af den kontekst de som teoretikere er placeret i. Den sociale kontekst har derfor indvirkning på hvad specialets forfattere og teoretikere tillægger af betydning i deres teoretiske fremlæggelse af begrebet strategi, samt hvilken tilgang de tager til virksomhedernes udvikling og implementering af strategi. Den so-

ciale kontekst og forståelse er derfor med til at skabe de modsatrettede teoretiske positioner. Jeg benytter derfor en holistisk tilgang til besvarelsen af specialets problemstilling, for at inkludere forskellige teoretiske tilgange og forståelser af begrebet strategi i mit analytisk framework, for at det så praktisk anvendeligt for specialets målgruppe som muligt.

Min videnskabsteoretiske position påvirker også specialets empiriske base. Som operationel socialkonstruktivist, opfatter jeg ikke det empiriske data om den amerikanske beklædningsindustri som neutrale, men antager at økonomiske, sociale, kulturelle og politiske processer og interesser, har indvirkning på udviklingen, omfanget og tilgængeligheden af det empiriske materiale, hvilket jeg vil belyse i det følgende kapitel.

4.2 Empirisk data

4.2.1 Metodisk tilgang

Det er specialets videnskabsmæssige formål, problemstilling og genstandsfelt der ligger til grund for valget af den kvalitative metodiske tilgang til dette speciale (Andersen 2003). Grundet specialets socialkonstruktivistiske videnskabsteoretiske ståsted opfattes en stor del af den verden der studeres og benyttes til at besvare specialets problemstilling som social konstrueret. Det besværliggør stringent kausalt determinerende forklaringer, da jeg ud fra denne videnskabsteoretiske platform ikke ser forskellige forholds eksistens som endegyldige eller utvetydigt sikre. Specialet tager derfor en kvalitativ metodisk tilgang, da essensen her er at skabe en dybere forståelse for den præsenterede problemstilling og udforske problemstillingens grundlæggende fænomener frem for en kvantificering af foretagne observationer (Andersen & Skaates in Marschan-Piekkari & Welch 2004). De følgende sider vil præsentere mine overvejelser i forhold til denne metodiske tilgang.

4.2.1.1 Validitet

For at opnå validitet er det afgørende, at der skabes overensstemmelse mellem specialets videnskabsteoretiske ståsted og den metodiske tilgang, herunder specialets undersøgelsesdesign (Brinberg & McGrath 1985). Specialets socialkonstruktivistiske tilgang har derfor væsentlig betydning for validitetskabelsen i dette speciale. Dette skyldes, at den sociale verden, skønt den indeholder faste holdepunkter og alting langt fra er til konstant forhandling, er underlagt en igangværende social konstruktion, foretaget af refleksive aktører, der aldrig vil være i stand til at beskrive den sociale virkelighed helt objektivt (Andersen & Skaates in Marschan-Piekkari & Welch 2004).

Dette har betydning i forhold udvælgelsen af specialets empiriske data, samt den måde hvorpå den benyttes, da empirien i sig selv er fortolkede konstruktioner udvalgt af mig som forfatter af dette speciale, der *”cannot be said to capture the essence of the phenomena being studied”* (Kant (1787)

1998). Selvom fortolkningen og forståelsen af den sociale verden er af subjektiv karakter, bliver al fortolkning og forståelse af den sociale verden ikke accepteret som ligeværdigt (Kirk & Miller 1986). Det er derfor vigtigt at sikre undersøgelsens validitet gennem nøje evaluering og udvælgelse af det genererede empiriske materiale og ved at sikre, at de refleksioner og antagelser jeg som forfatter fremlægger, har merit og anses for valide i den sociale verden, som jeg tilsigter at udforske og beskrive (Andersen & Skaates in Marschan-Piekkari & Welch 2004). Specialets ontologiske position udfordrer dermed validiteten af specialets konklusioner, grundet den sociale konstruktion af disse. Da jeg har valgt en moderat udgave af socialkonstruktivismen, der netop ikke sætter alt til forhandling og givet at jeg metodisk forholder mig til en stringent tilgang i udvælgelsen og benyttelsen af min empiri og teori i processen der fører til opgavens konklusioner, skabes der grundlag for validitet.

Jeg vil i det følgende kapitel belyse den tilgang, jeg har taget i min empiriske dataindsamling og forklare det bagomliggende rationale for denne tilgang, for at sikre og belyse validiteten i selve undersøgelsesprocessen og specialets endelige resultater.

4.2.1.2 Casestudie

Som tidligere belyst henvender mit speciale sig til designvirksomheder indenfor den amerikanske beklædningsindustri. Strategisk CSR er selvsagt ikke kun forbeholdt designvirksomheder indenfor den amerikanske beklædningsindustri, men er i sagens natur en tilgang alle virksomheder kan engagere sig i. For at undgå et generisk analyseresultat og for at opnå en højere grad af operationalisering, har jeg valgt at målrette specialets analytiske framework til designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri. Jeg benytter i denne sammenhæng denne som case til at skabe holistisk indsigt i den kontekst designvirksomhederne opererer i, da denne tilgang er *”a strategy for doing research which involves an empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real time context using multiple sources of evidence”* (Robson 2002:178). Yderligere er casestudiet en relevant researchtilgang at benytte med specialets eksplorative problemstilling, der ønsker at svare på hvordan designvirksomhederne kan gøre deres CSR strategisk (Yin 2009). Jeg benytter dog ikke industrien som case i den traditionelle forstand, hvor *”an in-depth investigation of a single individual, group, or event is conducted to explore causation in order to find underlying principles”* (Greene 2003:15). I stedet benytter jeg den til at opnå indsigt i designvirksomhedernes værdiskabelsesprocesser og konkurrenceparametre samt til at kaste lys over den industri de indgår i, for at kunne udvikle et så operationel og tilpasset analytisk framework til målgruppen som muligt. Formålet er derfor ikke at udføre en komplet industrianalyse og undersøge alle aspekter af industrien, men i

stedet at undersøge de aspekter, der har relevans i forhold til besvarelsen af specialets problemformulering.

4.2.2 Specialets empiriske data

Specialet gør brug af kvalitative spørgende og dokumentariske undersøgelsesmetoder (Andersen & Gamdrup 1994). Den spørgende undersøgelsesmetode anvendes til indsamling af kvalitativ primær data gennem delvist strukturerede interviews med specialister indenfor industrien. Dokumentariske undersøgelsesmetoder benyttes til indsamling af procesdata og forskningsdata, hvilket udgør specialets samlede sekundære data (Andersen 2003).

Der benyttes en data-triangulering for dels at skabe det mest valide empiriske fundament og dels for metodisk at forsøge at distancere mig fra mit eget subjektivistiske udgangspunkt. Hvad jeg som researcher finder interessant og relevant er ikke tilfældigt, men er influeret af den viden jeg allerede besidder om specialets genstandsfelt og undersøgte fænomener, samt hvad jeg mindre bevidst forventer at finde af empirisk data (Vaara & Tienari 2004). Refleksivitet over min rolle som researcher og interviewer er derfor relevant at foretage løbende, da jeg givet min kulturelle kontekst og eksisterende viden og perception af specialets genstandsfelt, har indvirkning på den empiriske dataindsamlings- og analyseproces (Brinberg & McGrath 1985).

4.2.2.1 Datasøgning og udvælgelse

Specialets primære data indsamles og benyttes til at skabe en bred og dyb forståelse for målgruppen og den amerikanske beklædningsindustri, hvilket er nødvendigt for at besvare opgavens problemstilling. Denne datatype benyttes i samspil med de sekundære data om den amerikanske beklædningsindustri, hvilket skaber datatrianguleringen. De benyttes også særligt indenfor områder, hvor den sekundære datatilgang har været begrænset, mangelfuld eller af lavere kvalitet, samt indenfor områder, hvor ny information og synsvinkler vedrørende særlig komplekse områder kan styrke min eksisterende generede viden.

De primære data består af to delvist strukturerede interviews med designvirksomheden COACH Inc.^a og agent virksomheden Li Fung Ltd.^a, som begge er store aktører indenfor den amerikanske beklædningsindustri. Denne type interviewguide giver mulighed for at stille en række specifikke prædefinerede spørgsmål, samtidig med at muligheden for improvisation og afvigelse fra spørgeguiden er til stede (Kvale 1994). De to interviews er foretaget med Sine Brandt, Senior Production Manager, fra Kids Headquarters, Calvin Klein division, hos Li Fung Ltd. og Amy Stein, Senior Creative Executive, fra Coach Inc. De sekundære data benyttes ligeledes til skabe indsigt og overblik over opgavens genstandsfelt samt til at understøtte empiriske pointer og argumentationer i op-

gaven. Specialets dokumentariske data består af tidsskrifter, bøger, nyhedsartikler, industrirapporter, akademiske papers, årsberetninger, institutionelle fagrapporter m.m.

Jeg vil forsøge at undgå de store mængder upålidelig information der findes på Internettet, ved at forholde mig kritisk til og udelukkende benytte information fra originale websider og kilder. Specialets datasøgning gør primært brug af virksomhedswebsites, websites fra større NGO'er, branche- og industrirelaterede organisationer samt veletablerede online nyhedssites. Kun større nyheds- og journal databaser som Ebsco Business Source Premier og JSTOR er benyttet i min datasøgning af industri- og virksomhedsrapporter samt diverse akademiske journaler, papers og rapporter.

For at sikre inddragelsen af et bredt og nuanceret udvalg af den mest relevante litteratur indenfor genstandsfeltet, har litteratursøgningen startet med fokus på nyere aktuelle datakilder både indenfor den generelle litteratur og specielle litteratur (Andersen 1994) og forholdt sig til statistiske klassifikationer for at sikre sammenlignelighed. Jeg har forholdt mig kritisk til afsenders formål med produktion og udgivelse af det pågældende data og hvor muligt sikret en sammenhæng mellem undersøgelsesgenstanden og det undersøgte i materialet, samt at det pågældende undersøgte materiale var fuldstændigt (Andersen 1994).

Jeg vil nu præsentere specialets case, den amerikanske beklædningsindustri, hvor det overordnede formål i det følgende afsnit, er at skabe indsigt i industriens værdiskabelsesproces og relevante konkurrenceparametre for specialets målgruppe for at kunne give en fyldestgørende besvarelse af specialets problemformulering: *hvordan kan designvirksomheder indenfor den amerikanske beklædningsindustri gøre CSR til en integreret del af deres strategi?*

5 Den amerikanske beklædningsindustri

I starten af det 20. århundrede begyndte den arbejdskraftintensive amerikanske beklædningsindustri at tage form i industriens to klynger, New York og Californien (Porter 1990) ved hjælp af lavtlønnet arbejdskraft fra nyankomne immigranter (Dickson et al. 2009, ATI_a , BLS_2). Efter anden verdenskrig begyndte en delokalisering af den amerikanske beklædningsproduktion til lavtlønslande i Asien i jagten på omkostningsminimering (Dickson et al. 2009, Kumar & Arbi 2007).

Internationale handelsaftaler som ”The Multifibre Arrangement” (1974-1994) og ”The Agreement on Textile and Clothing” (ATC, 1995 -2005) bidrog til den voksende globalisering af beklædningsindustrien med en række kvantitative importrestriktioner, der spredte beklædningsproduktionen ud over store dele af verdenen (ATI_a , Doeringer & Crean 2006). Med ATCs ophør i 2005 blev den globale beklædningsproduktion konsolideret til koncentrerede regioner i Asien, Latinamerika og Øst-europa for at akkommodere stordriftsfordele (Dickson et al. 2009) jf. det mikroøkonomiske princip om skalaøkonomi (Begg et al. 2003). I dag outsourcer den amerikanske beklædningsindustri hovedsagelig til lavtlønslande i Mellemerika, Asien og Caribien (MSR_a). Kina producerer ca. 25 % af alt solgt beklædning i USA og er sammen med Indien de største beklædningseksportører til USA med en eksportværdi på henholdsvis \$ 23,5 mia. og \$ 5,1 mia i 2009. Til sammenligning var den samlede amerikanske beklædningseksport på \$ 3,5 mia. (MSR_a). Trods indførte importkvota var kun 4,9 % af solgte amerikanske beklædningsvarer produceret i USA i 2007 (AAFA 2007). Ovenstående belyser den høje grad af globalisering, der eksisterer indenfor beklædningsindustrien, og særligt hvor stor en del af værdiskabelsesprocessen, der ligger udenfor de amerikanske landegrænser.

Den teknologiske udvikling i industrien og brugen af avancerede, computerkontrollerede maskiner har revolutioneret flere aktiviteter, såsom design, mønsterudvikling og beskæring (BLS_1), men er gået i stå de sidste år, som resultat af de økonomiske kriser de sidste 20 år (Murphy 2009). Industrien har en monopolitisk konkurrenceform med sin heterogene natur og store antal udbydere. Forhandlingsmagten er koncentreret hos de store, toneangivende designvirksomheder samt de store detailkæder (USTC 2009).

5.1 Makroforhold der påvirker industrien

De sociopolitiske omgivelser sammenlagt med et behov for at skabe og styrke både individuel og gruppeidentitet, gør beklædningsindustrien relevant for forbrugeren og gør samtidig industrien til en stærkt efterspørgselsdrevet industri (Datamonitor 2009). Grundet fald i forbrug på beklædningsprodukter på det amerikanske marked (RBMRH 2009) forventes det, at den amerikanske industris

vækstrate vil falde 3,6 % for perioden 2008-2013, hvor den europæiske og asiatiske industri kan forvente en stigning på henholdsvis 2,1 % og 3 % over samme tidsperiode (Datamonitor 2009). Recessionen (ultimo 2008) har skabt et mere konservativt shopping-klima (Standard & Poor's 2009) med et forbrugsmønster, hvor efterspørgslen i langt højere grad funderes på ønsket om at være "part of something bigger than one self, such as "spending green for the next generation" (S&P 2009:8). Forbrugeren er begyndt at efterspørge større emotionel indfrielse og opfattet værdi i beklædningsgenstanden, hvilket øger den konkurrencemæssige betydning af designbrandet og den værdi, der kan skabes gennem brandopbyggelse og design.

Dette forbrugsmønsterskifte harmonerer med den generelle voksende grad af bæredygtighed der efterspørges på vestlige forbrugermarkeder i dag (S&P 2009). I USA foretrækker cirka halvdelen af den amerikanske forbrugerskare at handle med miljøbevidste virksomheder og er villige til at betale mindst 5 % mere for "grønne produkter" eller produkter eller services, der produceres af miljøbevidste virksomheder (RBMRH 2009). Ifølge The Annual National Shopping Behavior Survey 2008 køber 74 % af de amerikanske forbrugere miljøvenlige produkter (RBMRH 2009). Denne udvikling indikerer, at virksomhedens handlinger og opfattede holdninger har indvirkning på forbrugers købsbeslutningsproces og den opfattede designbrandværdi. Skønt tendensen på nuværende tidspunkt er størst blandt produkter indenfor eksempelvis rengøringsmidler og emballage, vokser den også indenfor beklædnings- og tekstilområdet (RBMRH 2009). Dette afspejles bl.a. i den voksende række af designvirksomheder, der begynder at sætte fokus på bæredygtig beklædning som f.eks. H&M med deres 2009 Garden kollektion lavet af økologisk bomuld, genbrugte PET flasker og tekstilaffald (H&M_a) og Levi's der i hvert produkt angiver miljøvenlige vaskeanvisninger af produktet (Levi's_a).

Recessionens effekt i form af voksende arbejdsløshed og faldende værdiansættelser af fast ejendom og investeringer, har reduceret forbrugernes købekraft og lyst med op mod 15 % i 2009 (S&P 2009). Lånestoppet der fulgte i kølvandet på den finansielle sektors frie fald (Datamonitor 2009) har de sidste par år indsnævret lånemulighederne for mange af industriens 70 % mindre virksomheder. Selvom de større designvirksomheder ikke døjer med samme lånevanskeligheder, har denne situation væsentlig betydning for de store spillere i industrien (S&P 2009). Dette skyldes dels industriens sammenkoblede struktur og dels at den innovation og kreativitet, som de små virksomheder tilsammen bidrager med, har stor betydning for skabelsen af den energi og begejstring for mode, som er med til at sælge de store aktørers produkter. Forsvinder en stor del af industriens mindre kreative aktører, vil det have en samlet negativ betydning for resten af industriens spillere (S&P 2009), hvil-

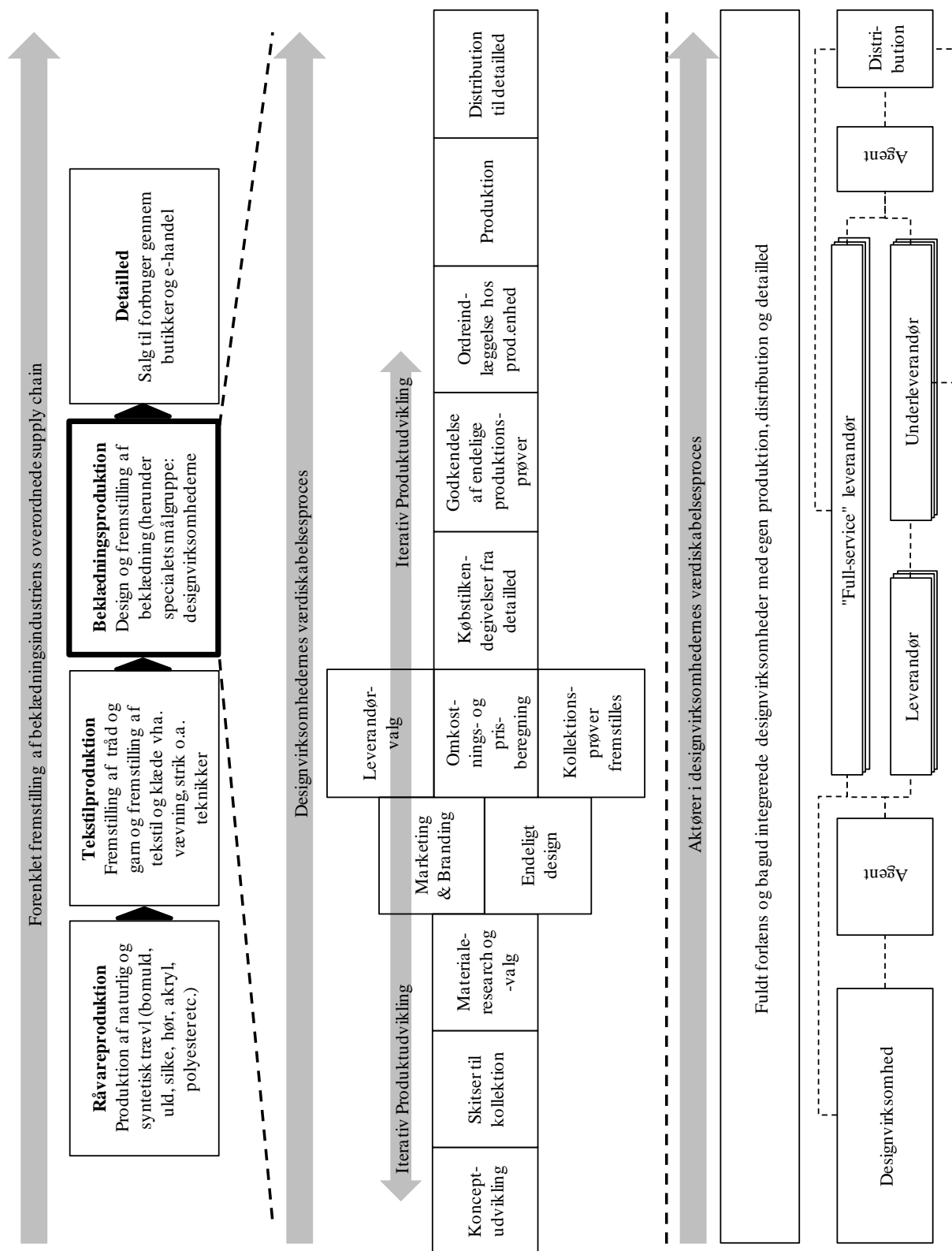
ket harmonerer med Porters argumenter om hvordan de industrielle forhold har betydning for virksomhedernes konkurrencemæssige kontekst (Porter 1980, 1990, Porter & Kramer 2002, 2006).

5.2 Industriens aktører

For operationelt at kunne svare på hvordan designvirksomheder indenfor den amerikanske beklædningsindustri kan gøre CSR til en integreret del af deres strategi, er det nødvendigt at skabe indsigt i og få overblik over industriens aktører, målgruppen og dens værdiskabelsesproces og deres væsentlige konkurrenceparametre. Til dette formål gør jeg brug af Porters værdikædetankegang (Porter 1985). Da værdikæden tager udgangspunkt i værdiskabelse på mikroniveau indenfor den enkelte virksomheds primære og støttende aktiviteter, gør jeg ikke brug af selve modellen, da den amerikanske beklædningsindustri, består af mange tusinde virksomheder og figurerer på et makroniveau, hvilket ikke harmonerer med modellens grundlæggende præmisser og forudsætninger. Yderligere eksisterer der er et yderst omfattende organisatorisk relationsmønster mellem industriens aktører, hvor nogle aktører dækker hele værdiskabelsesprocessen, mens andre er specialiserede i en enkelt proces (Brandt Interview, Sen 2004). Derfor har virksomhederne indenfor industrien mange forskellige værdikæder, hvor værdiskabelsen kan ligge i forskellige led fra virksomhed til virksomhed, hvilket er med til at gøre industrien meget kompleks. Derfor vil en konkret benyttelse af Porters værdikæde på den amerikanske beklædningsindustri ikke give mening eller blive retvisende. Jeg benytter i stedet Porters ide om en sekvens af aktiviteter, da denne giver mulighed for at strukturere og gruppere de aktiviteter der overordnet finder sted i industrien. Med udgangspunkt i denne tankegang giver Figur 1 et overblik over industriens supply chain, designvirksomhedernes værdiskabelsesproces og industriens aktører.

I det øverste niveau ses den overordnede supply chain for industrien fra produktion af naturlig eller syntetisk trævl, over fremstilling af tekstil og klæde til selve beklædningsproduktionen og til sidst detailledet, hvor produktet når ud til forbrugeren. Figuren illustrerer det komplekse netværk af relationer, der binder de talløse spillere sammen i industrien.

I andet niveau gives der indsigt i designvirksomhedernes værdiskabelsesproces i forhold til selve tilblivelsen af en modetøjsskolektion. Det skal ikke ses som en komplet kortlægning af designvirksomhedens værdikæde (Porter 1985). Formålet er at give indsigt i den komplekse proces, der ligger bag skabelsen af en modetøjsskolektion og sammenholde dette med det nederste niveau i figuren, der præsenterer de aktører der indgår i designvirksomheders værdiskabelsesproces.



Figur 1: Oversigt over Industri, Værdiskabelsesproces og Aktører (egen visualisering, Brandt & Stein interview, Sen 2004, ATI_a)

I det følgende introduceres de tre første led i industriens supply chain kort med hovedvægt på beklædningsproduktionen, hvor specialets målgruppe indgår og dernæst præsenteres designvirksomhedernes karakteristika og virke mere detaljeret.

5.2.1 Råvareproducenter

Råvareproducenter, producerer naturlig (bomuld, linen, uld, silke) og syntetisk trævl (akryl, nylon, polyester) (Appelbaum & Gereffi 1994, Sen 2004). Bomuld er en yderst vigtig og benyttet råvare i produktionen af tekstiler til beklædning og samtidig den mest betydningsfulde trævindustri i USA, der har 18.600 bomuldsproducenter (CO₁). I 2009 indgik over halvdelen af verdens bomuldsproduktion (68 %) i beklædningsindustrien, hvor USA producerede 4,18 mio. tons i 2007/2008 kun overgået af Kina (8,06 mio. tons) og Indien (5,36 mio. tons) (USTC 2009).

5.2.2 Tekstilvirksomheder

Tekstilproduktion er et kapitalintensivt og højtautomatiseret led i beklædningsindustriens supply chain. (Appelbaum & Gereffi 1994, BLS₁). Der er mere end 6.000 tekstilproducenter i USA, som er hjemland for den mest moderne højteknologiske tekstilindustri i verden og en af verdens største producenter af modetekstiler (USTC 2009). Industrien er fragmenteret og består af mange typer virksomheder fra små familieejede- og drevne virksomheder, der benytter ældre traditionelle produktionsteknikker til store integrerede fabrikker, der producerer tekstiler vha. højteknologiske avancerede maskiner og teknikker (USTC 2009).

5.2.3 Beklædningsproducenter

Beklædningsproduktionen er det mest fragmenterede, arbejdskraftintensive og globaliserede led i industriens supply chain, grundet et meget komplekst organisatorisk net af forskellige typer aktører, der indgår i både up-stream og down-stream vertikal integration af mange eller få af de aktiviteter, der ligger indenfor beklædningsproduktionen (Dickson et al. 2009, Abernathy et al. 2004, Doeringer & Crean 2006). Gennemsnitlige timelønninger på USD 1 i Kina og USD 2,5 i Mexico (USTC 2009) giver USA med en mindsteløn på USD 7,25 (LLC_a) en betydelig konkurrencemæssige udfordring i forhold til omkostningsminimering. For at kunne være konkurrencedygtige på dette parameter, stiller der krav til den amerikanske beklædningsproduktion om at være yderst arbejdskraftefficiant (BLS₂). (jf. det ressourcebaserede perspektivs sammenkædning mellem efficiens og konkurrenceevne afsnit 6.2) Dette er et gennemgående problem for amerikanske beklædningsproducenter, der hovedsagelig har fastholdt traditionelle produktionsmetoder og teknologier, bortset indenfor designaktiviteterne (Doeringer & Crean 2006), hvilket har ført til en voksende outsourcing til lavtlønslande (AAFA 2008, Doeringer & Crean 2006). Den amerikanske beklædningsproduktion har dog andre

kompenserende fordele i forhold til de udenlandske beklædningsproducenter i Asien og Latinamerika. Eksempelvis giver deres placering indenfor landets grænser mulighed for lavere transportomkostninger, hurtigere leveringstid og lettere kommunikation. Yderligere er en stor del af producenterne placeret i eller tæt på industriklyngerne og kan dermed nyde godt af den synergi, det skaber at være placeret i industriens centre for mode og design (Porter 1990, Doeringer & Crean 2006). De indenlandske producenter har bedre mulighed for at reagere hurtigt på nye retningslinjer fra designvirksomhederne f.eks. på grund af ændringer i efterspørgslen og kan dermed mindske leveringstiden, hvilke to væsentlige konkurrenceparametre i industrien (Gereffi, 2001, Kumar & Arbi 2007, Murphy 2009).

I det næste afsnit præsenteres designvirksomhederne. De øvrige aktører indenfor beklædningsproduktion beskrives i Appendiks 2.

5.2.3.1 Designvirksomheder

Designvirksomhederne betragtes som aktører indenfor beklædningsproduktionsleddet (Doeringer & Crean 2006, Dickson et al. 2009) selvom mange af virksomhederne ikke foretager den reelle beklædningsfremstilling i egne produktionsfaciliteter, men i stedet outsourcer hele eller dele af produktionen til leverandører i eller udenfor USA, typisk i Asien, Centralamerika eller Caribien (MSR_a). Denne beslutning træffes alt efter deres behov for at effektivisere og stabilisere deres egen produktion, imødekomme travle efterspørgselsperioder samt fokusere på kompetencer som design og markedsføring og branding (Dickson et al. 2009, Albernathy et al. 2004, Doeringer & Crean 2006, Brandt interview). Designvirksomheder varetager selv designudviklingen af deres forskellige brands, men kan også sælge licensen til dele af deres mindre high-end kollektioner ud til agenter, der indenfor specifikke retningslinjer designer og får produceret produkterne. Designvirksomhederne ejer enten selv deres distribution og detailbutikker såsom Ralph Lauren_a og Marc Jacobs_a eller benytter eksterne distributører og detailhandlere, såsom Donna Karan_a, Tommy Hilfiger_a, eller en kombination af begge.

5.3 Konkurrenceparametre

Beklædningsgenstande er ikke generiske produkter. Både nytteværdi og oplevet værdi varierer enormt med forskellige kvaliteter og brands. Med andre ord, en private label skjorte fra Wal-Mart er ikke det samme som en skræddersyet skjorte fra Alexander McQueen, hverken i nytteværdi eller oplevet værdi. Derfor er designelementet samt brand en afgørende faktor i værdiskabelsen for speciallets målgruppe (Sen 2004, Dickson et al. 2009, Albernathy et al. 2004, Doeringer & Crean

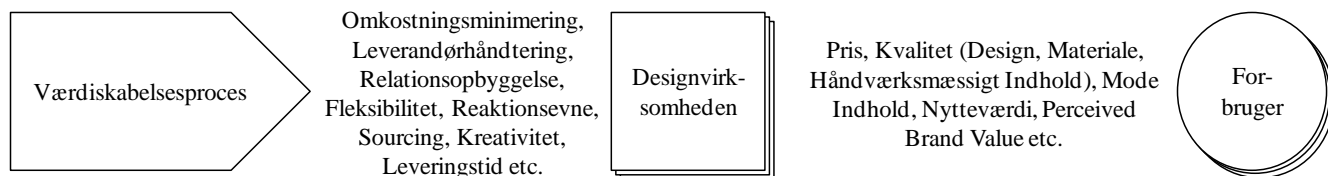
2006). Beklædningsprodukter opdeles generelt i en række forskellige brede kategorier, som illustreret i figur 2, hvor specialets målgruppe tilhører ”Better Fashion” kategorien.



Figur 2: Mode Pyramiden (Doeringer & Crean 2006: The Fashion Pyramid)

I toppen af pyramiden finder man haute couture kollektioner, der er trendsættende for de resterende kategorier i pyramiden. Jo højere placeret i pyramiden, jo større kundeloyalitet er der potentielt til stede overfor beklædningsbrandet (Abernathy et al. 1995, Datamonitor 2009). Ligeledes bestemmer faktorer som pris, kvalitet, modeindholdet, produktdifferentiering og længden på produktets kalender- og produktionscyklus produktets placering i pyramiden (Doeringer & Crean 2006), som det også fremgår af figuren.

Designvirksomhedernes konkurrenceparametre kan deles op i to overordnede grupper. På den ene side konkurrerer de om forbrugernes gunst og på den anden side konkurrerer designvirksomhederne på effektivitet (jf. afsnit 6.2): at excellere i deres forretningsprocesser således at de frembringer den højst mulige værdi – både økonomisk værdi og oplevet værdi – ved den laveste mulige omkostning eller med den mest optimale udnyttelse af deres tilgængelige og unikke ressourcer (Porter 1996, Barney 2007).



Figur 3: Konkurrenceparametre i værdiskabelsesproces og mod forbrugerne (egen visualisering)

Pga. graden af mode indhold i målgruppens produkter er de afsætningsmæssigt påvirket af de omskiftelige modetrends. Derfor produceres der i mindre partier, da produkterne hurtigere går af mode

og givet at disse designvirksomheder producerer 4-5 større kollektioner om året (Sen 2004). Dette gør hurtig reaktionsevne, indsigt i efterspørgslen, leveringsdygtighed og fleksibilitet til vigtige parametre i forhold til virksomhedernes konkurrencesituation og afgørende for målgruppen i deres udvælgelse af supply chain struktur (Doeringer & Crean 2006, Sen 2004). En langsigtet strategi i udvælgelsen og opbyggelsen af relationer til leverandører samt stabilisering af virksomhedens supply chain har været mangelfuld blandt designvirksomhederne (Murphy 2008, Brandt interview). Dette har forhindret fleksibilitet og reaktionsevne i forhold til markedsefterspørgslen. Den kortsigtede tilgang, ofte pga. et fokus på omkostningsminimering, har derfor gjort den billigste leverandør det foretrukne valg, hvilket blandt andet har kompromitteret produktionskvaliteten og øget leveringstiden på virksomhedens produkter grundet en manglende kontrol med deres supply chain (Brandt interview, Cho & Kang 2001, Murphy 2009).

Udover pris er *percieved brand value*, kvalitet (hvilket inkluderer design, produktion og materialer), produktdifferentiering og evnen til at imødekomme aktuelle modedesigntrends, leveringstid, fleksibilitet og hurtig reaktionsevne samt relationsopbyggelse til aktører i supply chain, vigtige konkurrenceparametre for specialets målgruppe (Brandt Interview, Stein Interview, Doeringer & Crean 2006, Sen 2004). For målgruppen finder værdiskabelsen ofte sted indenfor aktiviteter som design, salg, omdømme opbyggelse og markedsføring herunder branding samt gennem evnen til at kunne reagere hurtigt og kapitalisere på nye markeds trends (USTC 2009, Murphy 2009, Cho & Kang 2001, Doeringer & Crean 2006).

5.4 Opsummering

Den amerikanske beklædningsindustri består af et komplekst net af relationer mellem industriens aktører hvor graden af forlæns og baglæns integration er stor, og hvor der ofte eksisterer et stærkt asymmetrisk forhandlingsforhold mellem industriens spillere. Den stigende outsourcing til udenlandske producenter har reduceret industriens størrelse og kapacitet på dette område, hvor de sidste års manglende investering i produktions og supply chain teknologi indenfor den amerikanske industri har underbygget denne udvikling.

Omkostningsminimering og leveringstid er gennemgående konkurrenceparametre for hovedparten af virksomhederne, men jo længere oppe i fashion pyramiden virksomheden er placeret, jo større konkurrencemæssig betydning har parametre som *percieved brand value*, kvalitet og design for konkurrenceevnen og værdiskabelsen for virksomheden.

Specialets målgruppe har mulighed for at klare sig bedre i den hårde konkurrencesituation og skabe værdi ved at excellere på disse parametre og andre afgørende konkurrenceparametre, som reakti-

onsevne, leveringstid, leverandørhåndtering og relationsopbyggelse. F.eks. kan en forbedring i produktets leveringstid gøre det muligt for designvirksomheden at reagere hurtigere på mode trends og efterspørgsel (Doeringer & Crean 2006) ved at benytte deres kreative designressourcer til at imødekomme den forlængede efterspørgsel, der eksisterer i markedet på f.eks. romantiske bondekjoler inspireret af Chanel's forår/sommer kollektion 2010.

Ligeledes har virksomheden gennem en mere langsigtet leverandørudvælgelse, relationsopbyggelse og styrket kommunikationsprocedurer og kanaler større mulighed for at kontrollere sin supply chain (Murphy 2009). Derved kan de sikre en bedre produkt- og materialekvalitet, øge deres reaktionsevne, forkorte deres produktionskalender samt forbedre en overholdelse af de regler og retningslinier designvirksomheden har udstukket i forhold til produktion og kvalitetssikring, da relationerne og kommunikationen til aktørerne i virksomhedens supply chain er styrket (Brandt Interview, Stein Interview, Murphy 2009).

Efter denne præsentation af specialets empiriske fundament, vil jeg i det følgende give indsigt i specialets teoretiske fundament.

6 Specialets teoretiske fundament

Til at svare på specialets problemstilling udvikles et analytisk framework, der fremlægger en operationel tilgang til hvordan specialets målgruppe kan gøre CSR til en integreret del af deres strategi. De følgende afsnit vil positionere det teoretiske fundament og præsentere min operationalisering af teorien i frameworket fra litteraturen indenfor henholdsvis det ressourcebaserede perspektiv (Barney 1991, Wernerfelt 1984, Rumelt 1984, Teece et al. 1997), industriperspektivet (Porter 1980, 1985, 1991, 1990, 2001) og stakeholderperspektivet (Donaldson & Preston 1995, Mitchell et al. 1997, Carroll 1999, Freeman 1984, Meyer & Rowan 1977). Mine valg af teori og hvordan jeg integrerer de forskellige teoretiske komponenter i specialets framework vil også blive belyst i de følgende sider.

6.1 En eklektisk tilgang

Jeg benytter en eklektisk teoretisk tilgang for at udvikle en holistisk og operationel besvarelse af specialets problemstilling: Hvordan kan designvirksomheder indenfor den amerikanske beklædningsindustri gøre CSR til en integreret del af deres strategi?

Specialet tager primært udgangspunkt i litteraturen indenfor strategisk ledelse og trækker på to centrale perspektiver indenfor denne litteratur; det ressourcebaserede perspektiv og industriperspektivet, der begge bidrager til en forståelse og udvikling af virksomhedsstrategi og forsøger at forklare årsagerne til hvordan og hvorfor nogle virksomheder klarer sig vedvarende bedre end andre virksomheder (Porter 1985, 2002, Barney 1991, 2007, Teece et al. 1997). Perspektiverne præsenterer en modsatrettet forståelse af hvordan virksomheder kan skabe strategisk succes og er funderet på meget forskellige antagelser, hvilket jeg vil belyse senere. Trods denne umiddelbare inkompatibilitet inddrager jeg begge i specialets teoretiske grundlag, da de tilsammen skaber et mere solidt teoretisk udgangspunkt.

Teoretiske modeller og frameworks er abstraktioner af virkeligheden, der på baggrund af ceteris paribus (alt andet lige) antagelser og opstillede parametre fremstiller en forenkling af verden, med det formål at undersøge og svare på opstillede teoretiske spørgsmål (Seddon et al. 2004). Virksomheder der opererer i den virkelige verden har ikke mulighed for at opsætte tilsvarende alt andet lige antagelser, der afgrænser og ekskluderer dimensioner af enten deres interne eller eksterne sfære. I stedet er de i deres strategiudvikling nødsaget til at forholde sig til og agere ud fra sameksistensen af et sammensurium af interne og eksterne forhold, for at deres strategiske tiltag kan skabe succesfulde resultater. Dette mener jeg berettiger en kombination af det ressourcebaserede perspektiv og industriperspektivet i specialets analytiske framework, da de to perspektiver tager henholdsvis et internt

og eksternt orienteret fokus i deres forklaring og tilgang til fænomenet strategi (Porter 1996, 2001 Barney 1991, 2007).

Denne kombination imødekommer kritikken af det ressourcebaserede perspektivs manglende forbindelse til virksomhedens markedsforhold (Bromiley & Fleming 2000) og industriperspektivets begrænsede inddragelse og differentiering af virksomhedens interne ressourcer og kapaciteter (Petersen & Barney 2003).

Specialets teoretiske fundament udvides med bidrag fra stakeholderperspektivet, da det adresserer, for dette speciale, relevante aspekter i forhold til den strategiske betydning af virksomhedens interesser, som ikke berøres i de to andre perspektiver (Dette uddybes i afsnit 6.4.1.). På basis af denne teoretiske platform udvikler jeg en operationel og holistisk tilgang til hvordan målgruppen kan integrere CSR i deres strategi og skabe grundlag for en identificering og udvælgelse af CSR aktiviteter, der kan skabe størst værdi for både virksomhed og samfund.

6.1.1 Specialets kombination og brug af udvalgt teori

Som beskrevet i det ovenstående opererer specialets hovedteoretikere indenfor strategiparadigmet, men på to forskellige niveauer med to særskilte virkelighedsopfattelser. Umiddelbart gør disse ontologiske uoverensstemmelser mellem specialets centrale teoretiske aktører det vanskeligt at kombinere deres teorier og modeller, da de er solidt funderet på modsatrettede antagelser og verdenssyn, der umiddelbart må antages at være uforlignelige. Dog argumentere jeg for, med reference til min socialkonstruktivistiske position (jf. afsnit 4.1.1.2), at dette er muligt, da denne position ikke godtager forestillingen om en endegyldig sandhed (jf. Kuhn afsnit 4.1.1.3). Derimod opfattes de forskellige perspektiver som ontologisk ligeværdige hvor ét perspektiv ikke rangerer højere sandhedsmæssigt eller betydningsmæssigt end et andet, men i stedet opfattes som forskellige fortolkninger af det samme socialt konstruerede fænomen (jf. Berger & Luckmann afsnit 4.1.1.2). Grundet perspektivernes modsatrettede underliggende antagelser og forskellige analyseenheder og -niveauer fraholder specialets sig fra en egentlig integrering af de benyttede modeller og teorier fra de to perspektiver i specialets udviklede framework. I stedet benyttes modellerne hver for sig, da en manglende overholdelse heraf kan medføre seriøse skred i opgavens validitet.

De benyttede modeller fra de to perspektiver betragtes derfor som to ligeværdige strategiske tilgange der begge har samme mål; at give velfunderede forklaringer på hvordan virksomheden kan opnå at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele og overlegen præstationsevne, men ud fra to helt forskellige optikker, der bevæger sig indenfor hver deres analytiske sfærer med hver deres sæt af underliggende antagelser. I dette speciale argumenterer jeg derfor for, at modellerne og teorierne,

trods deres entydige analyseformål, ikke substituerer hinanden men derimod komplementerer hinanden og tilsammen er med til at fremstille en holistisk operationel tilgang til identificeringen og udvælgelsen af målgruppens CSR aktiviteter.

Jeg vil i det følgende kapitel præsentere det ene af disse perspektiver: det ressourcebaserede perspektiv (herefter RBP), der ligger til grund for den ressourcebaserede analyse der indgår i specialets framework og som fremlægger hvordan designvirksomhederne kan identificere deres unikke ressourcer.

6.2 Det ressourcebaserede perspektiv

Som en teoretisk forklaring på skabelsen af virksomheders konkurrencemæssige fordele og overlegen præstationsevne placeres virksomhedens udnyttelse af sjældne særlige virksomhedsspecifikke ressourcer som den grundlæggende forklaring (Barney 1991, 1997, Peteraf & Barney 2003, Rumelt 1984, Teece et al. 1997, Dierickx & Cool 1989, Prahalad & Hamel 1990), idet disse muliggør implementeringen af strategier der kan forbedre virksomhedens effektivitet og efficiens og dermed skabe værdi (Peteraf & Barney 2003, Barney 1991, Barney 2007). Jeg inddrager derfor en ressourcebaseret analyse i mit analytiske framework, da det med udgangspunkt i ovenstående bliver strategisk relevant for virksomheden at identificere og udvælge CSR aktiviteter, der kan være med til at styrke eller udvikle ekstraordinære ressourcer for virksomheden. Til dette formål tager specialet udgangspunkt i Jay B. Barneys VRIO framework (1991), der antager at virksomheder der besidder værdifulde, sjældne, svære at imitere samt organisatorisk anvendelige ressourcer, har potentiale til at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele og overlegen præstationsevne (Barney 1991). Dette gør jeg, da han præsenterer en sammenfattende og operationel tilgang til det RBP med VRIO modellen, hvilket harmonerer med det specialets operationelle formål.

Det følgende kapitel belyser de forskellige teoretiske tanker og ideer, der ligger til grund for og afspejles i Barneys VRIO model. Formålet med denne præsentation er at belyse hvorfor og hvordan det RBP benyttes i specialets framework.

6.2.1 Teoretiske bidrag fra det RBP

Det RBP kombinerer forskellige akademiske bidrag indenfor økonomi, industriel organisering, organisationsteori og strategi (Rugman & Verweke 2002) og kan karakteriseres som en virksomhedsspecifik, efficiens-baseret forklaring på sammenhængen mellem virksomhedens vedvarende præstationsevne og dens interne karakteristika. Dette bygger videre på Demsetz (1973) ideer om hvordan efficiensforskelle i højere grad kan forklare præstationsforskelle mellem virksomheder frem for

virksomhedens ”collusive” affærd og markedskræfter (Demsetz 1973:4) (jf. industriperspektivet afsnit 6.3).

Udviklingen af det RBP tog til med Birger Wernerfelts (1984) fremlæggelse af hvordan virksomheders konkurrence om ressourcer, ud fra deres ressourceposition, er afgørende i forhold til deres mulighed for at opnå konkurrencemæssige fordele (Wernerfelt 1984). Wernerfelts ide at ”*the traditional concept of strategy (put forth by Kenneth Andrews in 1971) is phrased in terms of the resource position (strengths and weaknesses) of the firm, whereas most of our formal economic tools operate on the product side*” (Wernerfelt 1984:171) positionerede dette perspektiv som et ressourceorienteret pendant til Michael E. Porters five forces teori (1980) der ligeledes forsøger at give indsigt i skabelsen af konkurrencemæssige fordele ud fra et industriperspektiv (Porter 1980, Wernerfelt 1984). Wernerfelts bidrag var med til at åbne op for en forståelse af sammenhængen mellem virksomhedens produkter og de ressourcer den administrerer, ved at argumentere for sammenligneligheden mellem virksomhedernes konkurrence om markedspositioner og deres ressourcepositioner (Wernerfelt 1984). Dette var skridtet videre fra Edith Penrose's (1959) opfattelse af virksomheden, som et net af produktive ressourcer, der varierer fra virksomhed til virksomhed indenfor den samme industri, hvilket giver virksomhedens ressourcer en konkurrencemæssig dimension (Penrose 1959). Wernerfelts (1984) fokus på virksomhedens ejerskab af særlige virksomhedsspecifikke ressourcer som katalysator for værdiskabelse og vedvarende forbedret præstationsevne for virksomheden, ses afspejlet som grundlæggende i litteraturen indenfor det ressourcebaserede felt (Barney 1986,1991, Grant 1991, Teece et al. 1997, Prahalad & Hamel 1990, Itami 1987).

I sin strategiske teori om virksomheden, der ønsker at forklare virksomheders evne til effektivt at generere økonomisk afkast, argumenterer Richard P. Rumelt (1984) for relevansen af ressourceheterogenitet idet ”*without resource heterogeneity (..) there is little incentive for investing in the risky exploration of new methods and the search for new value*” (Rumelt 1984:561). Rumelt er dermed med til at forbinde virksomhedens heterogene ressourcer med effektiv afkastgenerering, hvilket skaber basis for et øget fokus på at forklare forskelligheden mellem virksomheders resultater grundet forskelligheden i deres ressourcer (Barney 1991, Dierickx & Cool 1989, Prahalad & Hamel 1990, Teece et al. 1997). Den ressourcebaserede teoris fokus på afkastgenerering (Barney 1991, Barney et al. 2001, Peteraf & Bergen 2003, Grant 1996, Rumelt 1984) kan ledes tilbage til David Ricardo's analyse (1817) af afkastgenerering fra jordejendom Ricardo 2004. Denne tankegang bevæger sig væk fra tidligere økonomiske opfattelser af udbuddet af produktionsfaktorer som umiddelbart elastiske, hvor det antages at en stigning i faktorprisen medfører en stigning i udbud, hvilket derfor kun generer normal økonomisk afkast (Begg et al. 2003).

Det RBP, modsat industriperspektivet, argumenterer netop for at flere af virksomhedens ressourcer kan være udbudsmæssige uelastiske (Barney 1991, Peteraf & Barney 2003, Rumelt 1984, Dierickx & Cool 1989), hvilket gør dem til potentielle kilder for skabelsen af økonomisk afkast. Eksempelvis bliver arbejdskraft normalt ikke betragtet som en uelastisk produktionsfaktor, men udbuddet af særlige specialiserede og kreative medarbejdere kan potentielt betragtes som uelastisk (Barney 2007). Virksomheder som besidder og strategisk benytter denne særlige type ressourcer har derfor mulighed for at skabe værdi for virksomheden (Barney 2007).

Givet at nogle ressourcer er mere uelastiske end andre, skaber som tidligere nævnt en heterogenitet mellem de ressourcer, de enkelte virksomheder i en industri besidder grundet ressourcernes immobilitet (Rumelt 1984).

Ligesom Wernerfelt, fremlægger Barney (1986) sammenhængen mellem en virksomheds ressourcer og dens muligheder for at skabe konkurrencemæssige fordele. Med sin præsentation af konceptet strategiske faktormarkeder, der defineres som ” *a market where the resources necessary to implement a strategy are developed and acquired* ” (Barney 1986:1231) belyser Barney hvordan ufuldkommen markeds konkurrenceforhold alene ikke skaber mulighed for forbedret præstationsevne for virksomheden, men i stedet afhænger af den konkurrencesituation, der eksisterer på de strategiske faktormarkeder, der er relevante for virksomhedens strategiudvikling og implementering (Barney 2007). Barney (1986) afviser dermed Porters grundlæggende argumenter om industriens tiltrækningskraft (Porter 1980) (jf. afsnit 6.3.1.) Barney (1986) afskriver denne forklaring ved at argumentere for hvordan den ressourcemæssige omkostning ved at implementere en given strategi har en central betydning for skabelsen af superior performance, idet ” *when the cost of resource acquisition equals the value created by implementing a strategy, a strategy generates normal returns, even if it successfully creates imperfect competition in product markets* ” (Barney 1989:1512). Hvad der adskiller virksomhederne fra hinanden og giver mulighed for forbedret præstationsevne er derfor virksomhedens forståelse for og benyttelse af deres ressourcer i deres strategiske tiltag (Barney 1986). Strategiteorier, som f.eks. Porter fremstiller, der udelukkende tager udgangspunkt i virksomheders ufuldkomne konkurrencesituation, er derfor ikke tilstrækkelige i deres forklaring af vedvarende præstationsforskelle mellem virksomheder, da de ikke forholder sig til den ressourcemæssige dimension af virksomheders strategiudvikling (Barney 1986). Barney (1986) anskueliggør dermed hvordan virksomhedens ressourcer er afgørende i forhold til værdiskabelsen fra virksomhedens strategier og hvordan dette analytiske fokus bygger på anderledes implikationer end teorier indenfor industriperspektivet, der forholder sig til virksomhedens konkurrencemæssige kontekst og position (Jf. industriperspektivet afsnit 6.3).

Rumelts (1984) isolationsmekanismer der refererer til ”*phenomena that limit the ex post equilibration of rents among individual firms*” (Rumelt 1984:567), der beskytter virksomhedens ressourcer mod imitation (Rumelt 1984) kan ses som en hjørnesteen i den RBT anført af Ingemar Dierickx & Karel Cool (1989), der tager et kritisk afsæt i Barney (1986) ved at argumentere, at det er manglen på handleevne frem for ufuldkommen konkurrence indenfor faktormarkeder, der gør det muligt for virksomheder at skabe konkurrencemæssige fordele fra udnyttelse af deres ressourcer i skabelsen af ufuldkommen konkurrence i produktmarkederne. Det interessante i denne sammenhæng er forfatterens forslag til hvordan ressourcer, der kan relateres til karakteristika som ”*time compression diseconomies*”, ”*asset mass efficiencies*”, ”*interconnectedness of asset stocks*”, ”*asset erosion*” og ”*causal ambiguity*” gør den enkelte ressource sværere at imitere og substituere for konkurrerende virksomheder, hvilket er med til at forlænge ressourcens mulighed for at genere økonomisk afkast (Dierickx & Cool 1989). Hermed videreudvikler Dierickx og Cool (1989a) den ressourcebaserede tankegang mod en egentlig ressourcebaseret teori (herefter RBT) (Barney 2007), der tager udgangspunkt i hvad de pointerer som en mangelfuldhed i Barneys strategiske faktormarkedskoncept (Dierickx & Cool 1989b, a, Barney 1986).

Hvor Barney (1986) ikke differentierer mellem virksomhedens ressourcer i forhold til deres værdiskabespotentiale, belyser Dierickx & Cool (1989a) hvordan særlige attributter ved nogle af virksomhedens udnyttede ressourcer kan være årsag til økonomisk afkastgenerering. Dette bidrag genspejles tydeligt i Barneys VRIO model (1991), der benytter flere af disse ressourceattributter i sin analytiske fremlægning af hvilke af virksomhedens ressourcer, der har potentiale til at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele for virksomheden (Barney 1991).

6.2.1.1 Opsummering

Ovenstående teoretiske bidrag kan karakteriseres som grundlæggende for den ressourcebaserede teori, der alle direkte eller indirekte reflekteres i Barneys VRIO model (1991). Disse bidrag er gennem de sidste årtier blevet udviklet i parallelle og komplimenterende retninger (Prahalad & Bettis 1986, Prahalad & Hamel 1990, Grant 1996, Wernerfelt & Montgomery 1988, Teece et al. 1997), der alle er tro mod antagelsen, at profit skabes gennem udnyttelse af unikke virksomhedsspecifikke unikke ressourcer, frem for virksomhedens konkurrenceposition.

Teece et al. (1997) fremhæver vigtigheden af udviklingen af nye ressourcer og kapaciteter over tid i deres ”*dynamic capabilities*” koncept. Deres særlige fokus på dynamik refererer til evnen til hurtigt at kunne udvikle og tilpasse virksomhedens ressourcer og kapaciteter, så der skabes en overensstemmelse mellem virksomhedens strategiske retning og den omskiftelige omverden virksomheden opererer i (Teece et al. 1997).

For designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri der opererer i en konkurrencesituation, hvor hurtig reaktionsevne og fleksibilitet indenfor produktion er vigtige parametre, er både udnyttelsen af virksomhedens eksisterende ressourcer og udviklingen af nye ressourcer afgørende (Teece et al. 1997, Wernerfelt 1984). Særligt udviklingen af uhåndgribelige ressourcer (Grant 1996, Prahalad & Hamel 1990) såsom viden, know-how, omdømme og læring, er ressourcer der har potentiale til at skabe konkurrencemæssige fordele, givet at de ofte er socialt komplekse, kausal tvetydige og afhængige af den historiske kontekst (Rumelt 1984, Dierickx & Cool 1989a, Teece et al. 1997, Barney 1991). Hvordan ovenstående teoretiske bidrag vil blive benyttet i specialets analytiske framework præsenteres i det følgende kapitel.

6.2.2 Operationaliseringen af det ressourcebaserede perspektiv

Jeg benytter de teoretiske bidrag fra det RBP til at analysere den enkelte designvirksomheds ressourcer med det formål at give virksomheden mulighed for at udvælge CSR tiltag der styrker og/eller udvikler deres unikke virksomhedsspecifikke ressourcer og kapaciteter. Givet at strategisk udnyttelse af disse ressourcer og kapaciteter kan føre til konkurrencemæssige fordele og overlegne præstationsevne for virksomheden (Dierickx & Cool 1989a, Barney 1991, 2007, Peteraf & Barney 2003) argumenterer jeg her, at ved at identificere virksomhedens unikke ressourcer og tage udgangspunkt i disse i deres udvælgelse og engagement i CSR initiativer, kan designvirksomhederne gøre CSR til en integreret del af deres strategi.

Jeg trækker på Barneys VRIO model (1991) til min ressourcebaserede analyse, da den operationelt sammenfatter vigtige elementer fra det RBP, hvilket imødekommer mit ønske om at give designvirksomhederne så pragmatisk en tilgang til strategisk CSR som muligt. Jeg inddrager også Teece et al.s (1997) bidrag om udviklingen af nye ressourcer og kapaciteter, da det analytiske formål både er at synliggøre, hvilke ressourcer virksomheden besidder som er unikke, men også undersøge hvilke ressourcer der har strategisk værdi for virksomheden at udvikle gennem deres CSR tiltag.

Teoretiske modeller er forenklinger af verden og er ofte af generisk karakter (jf. afsnit 6.1). Det er derfor nødvendigt at tilpasse nogle af de benyttede teoretiske modeller i udarbejdelsen af en valid besvarelse af specialets problemstilling.

Barney's VRIO model kan karakteriseres som et yderst generisk analytisk værktøj. Modellens fire spørgsmål kan umiddelbart besvares af alle virksomheder, idet modellen ikke rummer nogle geografiske, industrispecifikke eller kulturelle analytiske begrænsninger eller fokusområder, som f.eks. er tilfældet med Porters værdikæde, der er udviklet til og med henblik på virksomheder i produktionsindustrier (Porter 1980). Alligevel argumenterer jeg, at mit analytiske formål ikke nødvendiggør en

tilpasning af VRIO modellen. Givet at det analytiske fokus i modellen er den enkelte virksomheds specifikke ressourcer og kapaciteter, vil analyseresultaterne fra forskellige virksomheder indenfor den samme industri være forskellige grundet den heterogenitet og immobilitet, der eksisterer mellem virksomhedernes ressourcer (Barney 1991, Rumelt 1984, Wernerfelt 1984). Da det er den enkelte designvirksomheds analyseresultat af hvilke eksisterende eller potentielle nye ressourcer, der med strategisk fordel kan styrkes eller udvikles, der skal ligge til grund for designvirksomhedens udvælgelse af CSR tiltag, finder jeg ikke noget begrundet behov for at ændre på VRIO modellens overordnede struktur eller delkomponenter. Til gengæld undlader Barney at belyse, hvordan virksomheder definerer og identificerer de ressourcer og kapaciteter der er relevante for virksomheden at analysere i VRIO modellen (Barney 1991). Denne udeladelse af selve identificeringen af virksomhedens ressourcer er gennemgående i de forskellige bidrag indenfor det RBP (Wernerfelt 1984, Rumelt 1984, Dierickx & Cool 1989b, Peteraf & Barney 2003). Derfor udbygger jeg Barneys VRIO model med denne dimension for at kunne præsentere en valid og operationaliserbar ressourceorienteret analysetilgang i specialets analytiske framework.

Jeg tager her udgangspunkt i designvirksomhedernes konkurrenceparametre (jf. afsnit 5.3), i virksomhedernes identificering og definering af deres ressourcer og kapaciteter. Dette gør ressourceidentificeringen mere strategisk målrettet, end ved at tage et bredt overordnet udgangspunkt i alle virksomhedens ressourcer og kapaciteter. De identificerede ressourcer og kapaciteter giver selvsagt ikke automatisk virksomheden konkurrencemæssige fordele, da den nødvendige grad af heterogenitet og immobilitet (Barney 1986, 1991, Dierickx & Cool 1989a) eller isolationsmekanismer (Rumelt 1984) skal være tilstede. Jeg trækker derfor efterfølgende på VRIO modellen (Barney 1991) i min analyse til at identificere hvilke af virksomhedens ressourcer er værdifulde og sjældne, og besidder egenskaber som social kompleksitet og kausal tvetydighed for at vurdere i hvor høj grad ressourcerne er strategisk essentielle for virksomheden, da de er med til at skabe konkurrencemæssige fordele og forøget præstationsevne for virksomheden (Rumelt 1984, Wernerfelt 1984, Barney 1991).

Jeg benytter VRIO modellens fire grundlæggende spørgsmål, til at vurdere graden af værdi, sjældenhed, imitation og hvorvidt designvirksomheden organisatorisk har mulighed for at udnytte ressourcen, som hver enkel af virksomhedens ressourcer kan tillægges. Dette giver designvirksomheden mulighed for at undersøge, hvilke af dens ressourcer der indeholder en høj grad af heterogenitet og immobilitet og derfor er svære for virksomhedens konkurrenter at substituere, replikere eller anskaffe på strategiske faktor markeder (Barney 1986, 1991, Dierickx & Cool 1989a, Teece et al. 1997).

Da graden af imitation og substituering er afgørende for ressourcernes potentielle værdiskabelse (Teece et al. 1997, Dierickx & Cool 1989a, Barney 1991), sætter jeg analytisk fokus på i hvor høj grad designvirksomhedens enkelte ressource er socialt kompleks; er påvirket af en særlig historisk kontekst eller indeholder kausal tvetydighed i den ressourcebaserede analyse, da disse karakteristika minimerer chancerne for konkurrenternes mulighed for at imitere eller substituere den givne ressource (Barney 1991, Dierickx & Cool 1989a, Teece et al. 1997).

Ved at udvælge CSR initiativer der enten styrker virksomhedens eksisterende unikke ressourcer eller er med til at udvikle unikke ressourcer bliver designvirksomhedens CSR aktiviteter i deres natur strategiske, da de understøtter de ressourcer virksomheden benytter i sin strategi implementering (Barney 1991, Peteraf & Barney 2003). Derved sikrer designvirksomheden et fit mellem de CSR tiltag den engagerer sig i og virksomhedens strategiske udvikling. Denne tilpasning fremmer chancerne for gensidig værdiskabelse for virksomhed og samfund, da virksomhedens CSR tiltag direkte eller indirekte støtter op om de aktiviteter virksomheden foretager, der skaber konkurrencemæssige fordele og overlegne præstationsevne samtidig med at det gavner samfundet.

Min analytiske benyttelse af det RBP giver indblik i virksomhedens strategisk vigtige interne dimension. I næste kapitel vender jeg blikket mod de eksterne strategiske dimensioner der præsenteres i industriperspektivet.

6.3 Industriperspektivet

Jeg benytter industriperspektivet i mit analytiske framework, da det tager udgangspunkt i virksomhedens eksterne omgivelser i fremlæggelsen af hvordan virksomheder skaber konkurrencemæssige fordele og overlegen præstationsevne.

Jeg trækker her på to centrale modeller indenfor industriperspektivet: Porters værdikæde og Porters diamantmodel, som jeg benytter til at identificere hvilke sociale konsekvenser og forhold i virksomhedens eksterne sfære, der kan have strategisk CSR relevans for virksomheden at engagere sig i gennem deres CSR tiltag. I det følgende belyser jeg de teoretiske tanker og grundlæggende antagelser der ligger til grund for og afspejles i disse modeller samt synliggør de spændingsforhold og underliggende forskelligheder, der eksisterer mellem industriperspektivet og det ressourcebaserede perspektiv.

6.3.1 Industriens betydning

Industriperspektivet udspringer af Edward S. Mason og Joe S. Bains empiriske interesse i at forstå hvordan virksomheders prisfastsættelse og produktionspolitikker skabes, der resulterede i ”*structure-conduct-performance*” (SCP) paradigmet (Ghemawat 2002). Det præsenterer hvordan industristruk-

turen definerer de aktiviteter virksomheden har mulighed for at engagere sig i og derigennem hvordan industristrukturen påvirker virksomhedens præstationsevne (Bain 1951, Mason 1939). Bain identificerede indtrængningsbarrierer som et af de primære strukturelementer, der har afgørende betydning for præstationsevnen (Bain 1956). SCP paradigmet kan karakteriseres som grundlæggende for udviklingen af industriperspektivet og Michael E. Porters teori om industriens tiltrækningskraft (1980) og den indvirkning virksomhedens markedskræfter har på virksomhedens evne til at prissætte over konkurrenceniveauet (Porter 1981). Dette bidrag blev startskuddet til række teoretiske bidrag fra Porter, der alle fremhæver markedskræfter og position frem for efficiens og virksomhedsressourcer, i sine forklaringer af tilblivelsen af virksomheders vedvarende overlegne præstationsevne (Porter 1980,1981, 1985,1990, 2006).

Ved at vende SCP paradigmet på hovedet og fokusere på business policy målet om profitmaksimering frem for public policy målsætningen om minimering af overskydende profit (Ghemawat 2002) fremlægger Porter i sin ”five forces” teori (1980) hvordan ”*industry structure drives competition and profitability*” (Porter 1980:80) idet industristrukturen har en stærk indvirkning på konkurrencesituationen og de strategier virksomheden har mulighed for at benytte. Med dette framework fremlægger Porter hvordan nogle industrier er mere attraktive end andre på grund af deres konkurrencemæssige strukturelle forhindringer som f.eks. indtrængningsbarrierer (jf. Bain 1956), der giver virksomheder bedre mulighed for at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele. Økonomisk afkast skabes derfor ikke på virksomhedsniveau, som det er tilfældet i den RBT, men på industriniveau, ved at virksomheden benytter sin strategi (Porter 1980) til at styrke virksomhedens konkurrencemæssige position i industrien over for konkurrenter og leverandører (Porter 1980).

Derigennem spiller industristrukturen en afgørende rolle i virksomhedens strategiske muligheder og begrænsninger og ansues i industriperspektivet som en yderst essentiel strategisk faktor idet ”*it dictates the area in which competitive advantage is won or lost*” (Porter 1986:13)

Grundlæggende for Porter er industrien det væsentlige genstandsfelt, der forklarer virksomheders evne til at indgå og operere i tiltrækkende produktmarkeder og udnytte den ufuldkomne konkurrencesituation til at skabe overlegen præstationsevne.

Dette grundlæggende synspunkt opponerer den RBT imod med argumentationen ”*that a firm operating in an imperfectly competitive product market may earn superior levels of performance is not the same thing as asserting that a firm that implements strategies to create an imperfectly competitive product market will earn such performance*” (Barney 1986:1240). Dermed argumenterer Barney, at konkurrencemæssige fordele ikke kun afhænger af strategier, der skaber ”*competitive imperfections*” i produktmarkeder, men i højere grad afhænger af den totale omkostning af implemente-

ringen af strategierne, der afgøres af konkurrencesituationen på de enkelte faktormarkeder (Barney 1986).

Dette modsætningsforhold mellem de to perspektivers forståelse og fremlæggelse af hvordan virksomheder skaber vedvarende konkurrencemæssige fordele og overlegen præstationsevne udspringer fra de grundlæggende forskellige antagelser, de hver især bygger på (jf. afsnit 6.1.1). Hvor ressourceimmobilitet og heterogenitet mellem virksomheders ressourcer er sine qua non for skabelsen af konkurrencemæssige fordele for virksomheden i det RBP (Rumelt 1984, Wernerfelt 1984, Barney 1991, Barney & Peteraf 2003, Dierickx & Cool 1989) antages det indenfor industriperspektivet, at virksomheder indenfor en industri eller strategisk gruppe grundlæggende er strategisk ressourcehomogene med undtagelse af virksomhedens størrelse (Porter 1980, 1990, 1996). Ligeledes antages det, at der eksisterer en høj grad af ressourcemobilitet, der gør det muligt for virksomheder hurtigt at anskaffe sig strategiske ressourcer eller udligne en eventuel opstået kortlivet ressourceheterogenitet, hvilket modstrider Barneys hovedargument i hans strategiske faktormarked teori (1986). På baggrund af disse antagelser afholder strategiske ressourcer ikke virksomheder i den samme industri fra at implementere en given strategi, da de forholdsvis frit og på kort sigt kan anskaffe sig og udnytte nødvendige strategiske ressourcer (Porter 1996). Den virksomhedsspecifikke ressourcemæssige dimension tillægges derfor ikke bemærkelsesværdig strategisk betydning indenfor industriperspektivet ligesom den ressourcebaserede teori ikke forholder sig isoleret set til virksomhedens produktmarkedsforhold eller konkurrencemæssige kontekst.

6.3.2 Virksomhedens konkurrenceposition

Porters teoretiske litteraturværk forsøger i stedet grundlæggende at forklare skabelsen af virksomheders strategiske succes ud fra en optik der placerer virksomhedens strategiske position i markedet som det centrale (Porter 1980, 1985, 1986, 1990, 2002, 2006, 2008), hvilket blandt andet tydeliggøres i Porters generiske konkurrencestrategier (Porter 1980).

Med præsentationen af værdikæden forsøger Porter & Millar (1985) at besvare hvorfor nogle virksomheder indenfor samme industri klarer sig bedre end andre og linker virksomhedens værdiskabende aktiviteter med virksomhedens position (Porter 1985). Porter flytter her det analytiske fokus til den enkelte virksomhed i industrien, for at opfange de nuanceforskelle der potentielt eksisterer mellem de enkelte konkurrerende virksomheders aktiviteter, der har relevans for skabelsen af konkurrencemæssige fordele (Porter & Millar 1985). Herved placeres virksomhedens værdiskabende aktiviteter som *”the basic units of competitive advantage”* (Porter 1996:62) idet *”the essence of strategy is in the activities.. (..) Choosing to perform activities differently or to perform different activities than rivals”* (Porter 1996:64), hvilket synliggør antagelsen om ressourcemobilitet indenfor dette

perspektiv (jf. afsnit 6.2). Gennem strategisk udvælgelse af aktiviteter, der tilsammen gør det muligt for virksomheden at tilbyde særlig værdi for kunden, er strategien med til at skabe den unikke konkurrenceposition, der adskiller virksomheden fra rivaliserende virksomheder (Porter 1985, 1996, 2001, 2002). Den strategiske samhørighed mellem virksomhedens aktiviteter samt det strategiske fit, der eksisterer når virksomhedens strategi understøtter konkurrencepositionen vanskeliggør imitation fra konkurrenter og gør det muligt for virksomheden at skabe og bevare konkurrencemæssige fordele og overlegen præstationsevne (Porter 1996). Dette illustrerer Porter i sit ”*activity-system map*” (Porter 1996:71), der understreger den strategiske vigtighed i et kollektivt fokus på virksomhedens aktiviteter målrettet en styrkelse af den strategiske position frem for en centrering om individuelle ressourcer og kapaciteter (Porter 1996, 2001, 2006, Barney 1991, Teece et al. 1997).

Porter udtrykker eksplicit utilstrækkeligheden ved et efficiensorienteret individualistisk fokus på virksomhedens ressourcer til at forklare skabelsen af konkurrencemæssige fordele (Porter 1996:73). Skønt Porter anerkender operationel effektivitet som nødvendig i forhold til overlegen profitskabelse, på grund af bedre udnyttelse af virksomhedens input og dermed lavere gennemsnitlige omkostninger (Porter 1995, 1996, 2007), afviser han, at en forbedret efficiens og operationel effektivitet kan skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele for virksomheden (Porter 1996, 2001). Dette begrundes han med konkurrenternes evne til at kopiere virksomhedens ressourcer og kapaciteter som f.eks. nye teknologier, managementteknikker og forbedrede måder at tilgodese kundebehov, hvilket han illustrerer med ”*The Productivity Frontier*” (Porter 1996:62) (jf. Porters syn på ressourceheterogenitet og mobilitet). Det er i stedet virksomhedens evne til strategisk at positionere sig indenfor sin givne industri, så virksomhedens rivaler og potentielle konkurrenter minimeres, der er det skel-sættende indenfor industriperspektivet. Med kritiske briller kan Porters tilgang opfattes som en zero-sum tilgang til strategi, hvor det bliver udelukkelsen af andre aktører, der bliver målet frem for et fokus på egen optimering i skabelsen af overlegne resultater.

Ovenstående illustrerer industriperspektivets underliggende strategiorientering overfor det RBP's underliggende fokus på økonomisering (Williamson 1991). Hvor Porters strategi-orientering fremhæver markeds kræfter, strategiske positioner og udkonkurrering af rivaler, beskæftiger økonomiseringsteorier sig med efficiens (Porter, 1980, 1986, 1990, 1995, 2001; Williamson 1991). Det ressourcebaserede perspektivs incitament til at fokusere på virksomhedens overlegne unikke ressourcer, skyldes den grad af efficiens, som de skaber, der giver virksomheden mulighed for at producere mere økonomisk og dermed skabe større kundeværdi til en given omkostning (Peteraf & Barney 2003).

Vigtigheden af den konkurrencemæssige kontekst i forhold til virksomhedens strategiske succes belyser Porter kontinuerligt i sit forfatterskab og udbreder forståelsen for denne kontekst i ”*The*

Diamond of National Advantage” (Porter 1990), der belyser den indvirkning nationale samfund har på virksomhedernes konkurrenceevne i en given industri.

Porter udvider dermed analyseniveauet og inddrager nationale determinanter, der ligger til grund for udviklingen af konkurrencedygtige industrier og hvordan virksomheder, gennem innovation og proaktivitet, kan udnytte disse til at styrke deres globale konkurrencemæssige position. Han argumenter senere i sit forfatterskab for relevansen af denne udvidelse idet ”*companies do not function in isolation from the society around them*””*Their ability to compete depends heavily on the circumstances of the locations where they operate*” (Porter 2002:59). Denne inddragelse af den strategiske betydning af samfundet for virksomhedens konkurrenceevne og vedvarende profitskabelse afspejles ligeledes i Porters senere litterære bidrag (Porter 1999, 2001, 2007, Porter & Kramer 2002, 2006). Her fremlægger han blandt andet den potentielle økonomiske og konkurrencemæssige værdi i at anskue samfundsmæssige problemstillinger og officielle miljøkrav som en mulighed for at optimere virksomhedens operationelle effektivitet gennem innovative tiltag. Produktion af forurening, unødigt affald og defekte produkter er tegn på virksomhedens inefficente ressourceudnyttelse og dermed unødige omkostninger, der er med til at forringe virksomhedens konkurrenceevne. Virksomheden kan derfor skabe værdi ved at begrænse disse negative eksternaliteter gennem en forhøjet operationel effektivitet (Porter 1995). Ligeledes foreslår Porter hvordan en styrkelse og forbedring af virksomhedens samfundsmæssige kontekst gennem diverse filantropiske tiltag kan åbne op for nye værdiskabende muligheder for virksomheden og der igennem styrke virksomhedens konkurrencemæssige position og præstationsevne (Porter 1999, Porter & Kramer 2002, 2006). Hermed åbnes op for de strategiske muligheder, der ligger i en fornyet anskuelse af spændingsfeltet mellem sociale og samfundsrelaterede målsætninger og virksomheders profitmaksimerende bestræbelser (Porter 1995, 2002, 2006, 2007). Denne tankegang konkretiserer han sammen med Mark R. Kramer i deres prisbelønnede essay, ”*Strategy & Society* ” (2006) der understreger den strategiske betydning af det gensidige afhængighedsforhold, der eksisterer mellem virksomhed og samfund og præsenterer et generisk løsningsforslag til hvordan virksomheder kan udvikle denne relation og styrke virksomhedens strategi ved at fremme sociale forhold gennem strategiske CSR aktiviteter (Porter & Kramer 2006). Gennemgående for Porters inspirerende samfundsorienterede bidrag til litteraturen indenfor strategiledelse, er den underliggende pointe at belyse hvordan virksomheden kan skabe konkurrencemæssige fordele og overlegen præstationsevne ved at kan styrke og forbedre sin strategiske position i den konkurrencemæssige kontekst (Porter 1999, 2007, Porter & Kramer 2002, 2006).

Det følgende kapitel beskriver hvordan specialet trækker på ovenstående perspektiv og analytisk benytter Porters værdikædetankegang og diamant i specialets framework.

6.3.3 Operationalisering af industriperspektivet

Som det fremgår af ovenstående positionering af industriperspektivet er to centrale omdrejningspunkter virksomhedens værdiskabende aktiviteter og dens konkurrencemæssige kontekst, da de påvirker virksomhedens evne til at opnå konkurrencemæssige fordele og overlegen præstationsevne gennem en styrkelse og udvidelse af virksomhedens strategiske position i markedet (Porter 1980,1996, 1986, 1990, 2001, 2002).

For at gøre CSR til en integreret del af designvirksomhedens strategi, der kan skabe gensidig værdi for virksomhed og samfund, argumenterer jeg for, at designvirksomhederne identificerer og udvælger CSR aktiviteter der relateres til virksomhedens strategisk værdiskabende aktiviteter (Porter 1985, 1996, 2006) og/eller er med til at styrke virksomhedens konkurrencemæssige kontekst (Porter 1990, 2006). Til dette formål trækker jeg på Porters værdikædetankegang og diamantmodel, som benyttes generisk til dette formål i Porter & Kramer (2006), da disse to generiske modeller, der er udviklet til at analysere virksomhedens konkurrenceposition og strategiudvikling, kan benyttes til at identificere CSR aktiviteter ”*that produce maximum social benefit as well as gain for the business*” (Porter & Kramer in Porter 2008:499).

6.3.3.1 Operationalisering af Porters Værdikæde

Inden for industriperspektivet er det essentielle i virksomhedens strategiudvikling og implementering at udvælge og kombinere komplementerende værdiskabende aktiviteter, så de bidrager til styrkelsen af virksomhedens strategiske position og herigennem skaber økonomisk værdi for virksomheden (Porter 1985,1996, Porter & Kramer 2006).

Porters værdikæde er skabt på baggrund af dette perspektiv og har det grundlæggende formål at undersøge alle de værdiskabende aktiviteter som virksomheden engagerer sig i samt belyse hvordan disse interagerer med hinanden gennem forskellige sammenkædninger (Porter 1985). Med afsæt i denne tankegang argumenterer jeg at virksomheder kan integrere deres CSR tiltag i deres strategi ved at engagere sig i CSR tiltag, der bidrager til virksomhedens værdiskabende aktiviteter.

Jeg benytter derfor Porters værdikædetankegang i mit framework til at præsentere en operationel analytisk tilgang til hvordan specialets målgruppe kan identificere og udvælge CSR tiltag, der relaterer til og har betydning for deres værdiskabende aktiviteter. Størstedelen af de aktiviteter der indgår i en virksomheds værdikæde berører den/de samfundsmæssige kontekst (er) som virksomheden operer i (Porter & Kramer 2006). Ved at benytte værdikædetankegangen til at præsentere designvirksomhedens værdiskabende aktiviteter som en kæde af sammenhængende aktiviteter kan jeg synliggøre de ”inside-out linkages” (Porter & Kramer 2006:500) der eksisterer mellem designvirk-

somheden og samfundet. Jeg bruger derfor værdikædetankegangen til at præsentere en måde hvorpå designvirksomhederne kan identificere de positive og negative sociale konsekvenser, der er ved udførelsen af deres aktiviteter.

Gennem deres engagement i CSR aktiviteter, der enten er med til at mindske negative sociale konsekvenser og/eller fremme positive sociale konsekvenser, der samtidig har relevans i forhold til virksomhedens strategiske værdiskabende aktiviteter, får designvirksomhedens CSR initiativer strategisk betydning og kan derigennem skabe gensidig værdi for både samfund og virksomhed.

Værdikædemodellen er af generisk karakter og udviklet med udgangspunkt i mere produktionstunge industrier end kreative designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri i den 21. århundrede. Jeg ser derfor et behov for at tilpasse værdikæden til specialets målgruppe, da f.eks. design figurerer som en mindre supplerende aktivitet i den generiske model (Porter 1985), men er en afgørende værdiskabende aktivitet hos designvirksomhederne, hvilket empirien understreger (jf. afsnit 5.3). Porters generiske aktivitetsstruktur giver ikke et retvisende billede af kronologien af aktiviteterne i designvirksomhedernes værdiskabelsesproces, da flere af aktiviteterne her afvikles sideløbende eller i flere stadier. Jeg differentierer ikke mellem virksomhedens aktiviteter i primære og supplerende aktiviteter i min analytiske brug af teorien, da CSR tiltag, der relaterer til en supplerende aktivitet, kan have samme værdiskabende betydning for virksomheden som CSR tiltag, der relaterer til en primær aktivitet. Frem for at benytte Porters konkrete model, trækker jeg i højere grad på hans overordnede værdikædetankegang (jf. afsnit 6.3.2), ved at se alle designvirksomhedens forretningsrelaterede handlinger, fra designideen skabes til det endelige produkt sælges i butikken, som en kæde af værdiskabende aktiviteter. Jeg bruger derved værdikædetankegangen som et analytisk værktøj til at give designvirksomhederne indsigt i og struktur over deres aktiviteter for at kunne identificere de sociale konsekvenser, der er ved deres aktiviteter, for derefter at kunne udvælge hvilke sociale konsekvenser fra deres værdiskabelsesproces, de med værdiskabende effekt kan fokusere på i deres CSR initiativer.

Porter inkluderer ikke aktiviteter som relationsopbyggelse og relationshåndtering i sin værdikæde (1985), hvilket er aktiviteter, der har relevans for specialets målgruppe givet deres supply chain struktur og globaliserede natur (jf. afsnit 5). I forhold til designvirksomhedernes konkurrenceparametre som f.eks. reaktionsevne, fleksibilitet og leveringstid, er det derfor relevant at udbygge Porters værdikæde med disse aktiviteter.

6.3.3.2 Operationalisering af Porters Diamant

Hvor formålet med min analytiske brug af Porters værdikædetankegang er at identificere de sociale konsekvenser ved designvirksomhedernes aktiviteter, er formålet med min analytiske brug af Porters diamant, at give designvirksomhederne en operationel tilgang til at identificere hvor i deres konkurrencemæssige kontekst, de kan skabe størst strategisk værdi gennem CSR initiativer. Ved at udvælge CSR aktiviteter der kan påvirke sociale forhold der har betydning for deres konkurrenceevne, får deres CSR aktiviteter strategisk betydning. Jeg modificerer dermed Porters oprindelige tiltænke formål med diamanten: at forklare relationen mellem succesfulde industrier og den nationale kontekst de operer i, og benytter i stedet modellen som et analytisk værktøj til at identificere sociale forhold i virksomhedernes konkurrencemæssige kontekst, virksomhederne kan tage udgangspunkt i i deres CSR aktiviteter. Jeg forholder mig også i denne sammenhæng til relevante sociale forhold i virksomhedernes konkurrencemæssige kontekst, der er langt mere lokalt orienteret, end modellen ligger op til.

Jeg tager denne analytiske tilgang til modellen, og argumenterer med udgangspunkt i industriperspektivets grundliggende argument, at virksomhedens konkurrencemæssige kontekst har stor strategisk betydning for deres konkurrenceevne (Porter 1980, 1990, Porter & Kramer 2002). Med afsæt i denne etablerede eksternorienterede tese tilslutter jeg mig argumentet, at CSR aktiviteter, der tager udgangspunkt i sociale forhold i virksomhedens konkurrencemæssig kontekst, kan skabe værdi for virksomheden sideløbende med en samfundsmæssig værdiskabelse (Porter & Kramer 2002, 2006, Porter & Reinhardt 2007). Jeg benytter således modellen til at præsentere hvordan designvirksomhederne kan analysere deres kontekstuelle forhold, som f.eks. adgang til arbejdskraft, immaterielle rettigheder, officielle standardiseringer og lokal leverandørtilgængelighed, påvirker deres evne til at forbedre deres produktivitet og strategiimplementering og dermed evne til at konkurrere (Porter & Kramer 2006). Dette gør jeg ved at analysere den enkelte designvirksomheds konkrete konkurrencemæssige kontekster ud fra de fire determinanter i diamanten. Givet at designvirksomhederne er del af en yderst globaliseret industri, vil en stor del af virksomhederne have flere geografiske kontekster at forholde sig til, da deres værdikædeaktiviteter foregår flere geografiske steder (jf. afsnit 5). Dette undlader Porters diamant at forholde sig til, da modellen fokuserer på den enkelte nationale kontekst industrien befinder sig i og derfor ikke er tiltænkt den grad af globalisering som karakteriserer den amerikanske beklædningsindustri (Porter 1990). Som løsning på denne problemstilling anvender jeg Porters værdikædetankegang til at identificere virksomhedens geografiske konkurrencemæssige kontekster, ud fra hvor deres værdiskabende aktiviteter finder sted. Dette understreger samhörigheden og den komplementerende benyttelse af Porters modeller i mit framework, idet ek-

sekveringen af designvirksomhedens strategisk vigtige aktiviteter i dens kæde af aktiviteter er påvirket af og påvirker den omkringliggende samfundsmæssige kontekst præsenteret i diamanten. Yderligere tydeliggør det den gensidige påvirkning mellem virksomhed og samfund som Porter ikke berører i sin diamantmodel (1990).

6.4 Stakeholderperspektivet

I tråd med min socialkonstruktivistiske forståelse, opfatter jeg virksomheden som socialt konstrueret, hvor forhandling og interaktion med andre aktører i den sociale kontekst er med til at påvirke virksomheden og dens handlinger (Berger & Luckmann 1966), inklusiv deres strategiimplementering og CSR aktiviteter. Jeg benytter derfor stakeholderperspektivet til at identificerer designvirksomhedens vigtige interessenter i deres omgivelser. Dette gør jeg da virksomhedens vigtige ressourcer som f.eks. viden, kultur, omdømme, juridisk sikkerhed og human og økonomisk kapital ikke udelukkende skabes af virksomheden selv (Moldaschl & Fischer 2004). I stedet udspringer de fra de komplekse relationer virksomheden deler med forskellige sociale grupper, organisationer og individer i dens større sociale kontekst (Branco & Rodrigues 2006). Disse relationer har derfor betydning for virksomhedens strategiske værdigenerering og implementering (Branco & Rodrigues 2006), hvilket gør det relevant at inkorporerer en interessentanalyse i specialets framework der kan identificere virksomhedens vigtige interessenter og deres interesser og forventninger. Ved at fokusere på de CSR tiltag der harmonerer med deres interesser og forventninger, er der større chance for at virksomhedens udvalgte CSR aktiviteter opnår støtte og legitimitet fra de relevante interessentgrupper og at disse aktiviteter, som en værdiskabende konsekvens heraf, kan være med til styrke virksomhedens relation til disse grupper.

6.4.1 Stakeholderperspektivets nødvendighed

Gennemgående tages der ikke stilling til den exchange relation, der eksisterer mellem virksomheden og dens omgivelser i det RBP. Det kan argumenteres, at virksomhedens omgivelser henstilles som *"a blind selection mechanism, as a resource of competitive pressure"* (Moldaschl & Fischer 2004:129) indenfor det RBP, der ikke forholder sig til de *"institutional rules and resources this environment provides, how firms themselves depend on them and how they can create common resources"* (op.cit.:130). Udeladelsen af denne dimension i det RBP imødekommes med argumentet om nødvendigheden heraf *"for the purpose of sharpening and facilitating its own special focus"* (Peteraf & Barney 2003:313).

Trods industriperspektivets eksternt orienterede fokus berøres den strategiske relevans af virksomhedens relationer med aktørerne i dens omgivelser og betydningen af disse relationer for virksom-

hedens konkurrenceevne og overlegne præstationsevne meget overfladisk i Porters samlede litteraturværk.

Med et gennemgående fokus på industrien (Porter 1980, 1985, 1985,1990) præsenterer Porter enkelte aktørgrupper der eksisterer i virksomhedens omgivelser som f.eks. kunder, leverandører og substituerende virksomheder m.fl. i sine modeller og frameworks, for at synliggøre deres påvirkning på virksomhedens konkurrencemæssige position og evne til at øge produktivitet og innovation (Porter 1990, 1999, 2002). I sine nyere litterære bidrag begynder Porter at berøre den indvirkning virksomhedens eksistens og aktiviteter har på samfundet samt hvordan det omkringliggende samfund påvirker virksomhedens evne til at forbedre sin konkurrencemæssige position i sin promovring af strategisk CSR (Porter & Kramer 2002, 2006).

Porter forholder sig dog aldrig specifikt til hvem samfundet aktørmæssigt består af eller den indflydelse og påvirkning disse forskellige grupper har på virksomhedens generelle værdiskabelse samt implementering af strategiske CSR aktiviteter.

Som ovenstående belyser, forholder hverken det RBP eller industriperspektivet sig til interessenternes betydning for virksomhedens strategiimplementering, hvilket gør det relevant at inddrage stakeholderperspektivet i mit analytiske framework. Ved at identificere designvirksomhedens strategisk vigtige interessenter og deres interesser og forventninger til virksomheden, har designvirksomheden mulighed for at udvælge CSR aktiviteter der imødekommer disse interesser, hvilket skaber værdi for virksomheden. Dette vil jeg uddybe i de følgende kapitler, hvor jeg positionere min tilgang og benyttelse af stakeholderperspektivet efterfulgt af et afsnit der belyser min operationelle analytiske brug af teorien.

6.4.2 Positionering af stakeholderteorien

Det grundlæggende argument indenfor stakeholderperspektivet er, at der i dag er et behov for at virksomheder inkorporerer et bredere perspektiv på deres interessenter, der strækker sig ud over virksomheden og dens investorer (Donaldson & Preston 1995, Mitchell et al. 1997, Carroll 1999).

Dette argument forlader dermed den neoklassiske økonomiske virksomhedsteoris fremlæggelse af hvordan virksomhedens overordnede ansvar ligger i at skabe profit for virksomheden og dens investorer og kun herigennem kan den bidrage til den samfundsmæssige velfærd (Friedman 1970). I stedet funderes argumentet i den socio-økonomiske teori, der præsenterer virksomhedens ansvarlighed som langt mere vidtrækkende til at inkludere aktørgrupper indenfor og udenfor markedet og til at berøre virksomhedens eksistensberettigelse samt den samfundsmæssige velfærd (Cornelissen 2004). Med udgangspunkt i en ontologisk forståelse som jeg som forfatter deler, opfattes virksom-

heden her som del af en større social kontekst, hvor virksomhedens handlinger og eksistens påvirkes og påvirker det omkringliggende samfund (Donaldson & Preston 1995, Berger & Luckmann 1966).

Stakeholderlitteraturen rummer mange bud på hvem der udgør en interessent og hvordan disse er defineret (Freeman 1984, Hopkins 2003, Freeman & Evan 1990, Hill & Jones 1992, Langtry 1994, Clarkson 1995). Den snævre definering af virksomhedens interessenter (Clarkson, Freeman & Evan 1990, Hill & Jones 1992) definerer potentielle interessenter i direkte relation til virksomhedens økonomiske interesser og indsnævrer virksomhedens interessentunivers til interessenter med legitime krav, uanset om de har en legitim relation til virksomheden eller om disse interessenter har magt til at påvirke virksomheden (Windsor 1992). Indsnævringen af interessenterne på baggrund af deres legitime krav til virksomheden, giver denne type interessentidentificering en ”*normativ kerne*” (Mitchell et al. 1997:857).

Argumentet lyder ofte her, at ved at efterleve de sociale forventninger og krav som disse interessentgrupper har til virksomhedens samfundsmæssige opførsel, er det muligt for virksomheden at etablere og bevare sin sociale legitimitet og dermed dens eksistensberettigelse, hvilket linker legitimitet med virksomhedens overlevelse indenfor institutionaliseringsteorien og teorien om organisatorisk demografi (Meyer & Rowan, 1977, Carroll & Hannan 1989, Powell & DiMaggio 1983, Ashforth & Gibbs, 1990, Suchman, 1995, Dowling & Pfeffer, 1975).

CSR er i denne sammenhæng ofte blevet præsenteret som et instrument til at imødekomme disse forventninger og derigennem etablere legitimitet (Gardberg & Fomburn, 2006, Deephouse & Suchman 2008) (jf. problemdiskussion).

Det skal dog her pointeres, at den tilgang til identificering af virksomhedens interessenter samt deres interesser og forventninger som specialets framework præsenterer ikke udspringer fra ovenstående underliggende normative forklaringer. Som fremlagt i specialets problemdiskussion, er det min overbevisning at virksomheder, der udelukkende foretager deres interessentidentificering og engagerer sig i CSR på baggrund af ovenstående normative bevæggrunde, der beror på koncepter som moral, værdier og etik, risikerer at deres CSR engagement bliver af taktisk karakter og en økonomisk byrde uden væsentlig værdiskabelse. Min argumentation for at inddrage stakeholderperspektivet i specialets framework og den måde jeg benytter det på bygger derfor overvejende på en epistemologisk instrumental platform og jeg tillægger mig det synspunkt at et interessentfokus udelukkende rettet mod legitimitet ”*can be a powerful blinder to the real impact of stakeholder power and claim urgency*” (Mitchel et al. 1997:857). Jeg tilslutter mig dog en forståelse af de tre underliggende begrundelseskategorier; deskriptiv, instrumental og normativ som ”*nested within each other*” (Do-

naldson & Preston 1995:74), hvilket ikke underkender legitimitetens betydning for virksomhedens placering i dens sociale kontekst.

En række forfattere argumenterer instrumentalt, at virksomheder der forholder sig til og agerer i forhold til deres interessenters interesser og forventninger fremviser bedre resultater end virksomheder der ignorerer interessentforventninger (Agle et al. 1999, Berman et al. 1999, Post et al. 2002, Wood & Jones 1995). Her erkender jeg dog, at den empiriske bevisførelse for en tæt sammenhæng mellem stakeholder management og positive virksomhedsresultater er sparsom (Donaldson & Preston 1995), hvilket ikke altid reflekteres klart i ledelseslitteraturen. Givet at jeg benytter bidrag fra stakeholderperspektivet i en kombination med andre teorier og modeller til at synliggøre hvordan målgruppen kan integrere CSR i deres strategi, er det min overbevisning, at denne modificerede tilgang til stakeholderperspektivet kan retfærdiggøre det begrænsede empiriske fundament.

Jeg benytter derfor en bredere interessentdefinition, der bygger på den empiriske realitet, at virksomheder kan påvirke eller blive påvirket af stort set alle (Freeman 1984), hvor fænomenet magt er den underliggende forklaring. Principielt inkluderer denne definitionstype interesserede aktører lige fra kunder og investorer til politiske organisationer og religiøse grupper. Jeg tilslutter mig denne definering, da den inkluderer gensidig påvirkning fra både eksisterende og latente aktører i virksomhedens omgivelser, hvilket er relevant at inkludere i denne CSR relaterede sammenhæng, da en identificering og viden om både eksisterende og latente interessenter i virksomhedens omgivelser kan være med til at hjælpe virksomheden afværge fremtidige problemstillinger og derigennem potentielt fremme fremtidig værdiskabelse.

Givet den potentielt set omfattende mængde interessenter, der kan identificeres med Freemans (1984) brede interessentdefinition, er der behov for at opstille en række identificeringskriterier, for at kunne præsentere en operationaliserbar identificeringsproces af designvirksomhedernes mest vigtige interessenter i specialets framework. Jeg trækker her på Mitchel et al. (1997) og tager først udgangspunkt i det underliggende konceptuelle fænomen, magt, som benyttes til dette formål indenfor stakeholder mapping (Savage et al. 1991, Turner Kristoffer and Thurloway 2002, Mendelow 1991, Mitchell et al. 1997).

Ifølge Foucault er magt "the name that one attributes to a complex stratigical situation in a particular situation" (Mumby 2001). Den situation kan beskrives som "the ability of those who possess power to bring about the outcomes they desire" (Salancik & Pfeffer 1974:3), hvilket tager afsæt i Webers betragning af magt som "the probability that one actor within a social relationship would be in a position to carry out his own will despite resistance" (Weber 1947:28). Magtens centrale betydning i forhold til virksomhedens påvirkning på givne interessentgrupper og deres indflydelse på

virksomheden, kan forklares ud fra etablerede teorier som f.eks. agentteorien (Jensen & Meckling 1976) og ressourceafhængighedsteorien (Pfeffer 1981). I ressourceafhængighedsteorien argumenteres det, at magt tilfalder dem der kontrollerer virksomhedens nødvendige ressourcer, hvilket påvirker magtbalancen mellem parterne (Pfeffer 1981) og bekræfter, at ejerskab over en betydningsfuld ressource gør interessenten relevant for virksomheden (Mitchell et al. 1997). I agentteorien fremlægges det hvordan principalen kan kontrollere sine agents opførsel for at imødekomme egne interesser. Agenternes magt til at agere modsat principalens interesser kan begrænses ved brug af tilskyndelser og monitorering (Jensen & Meckling 1967). I forhold til interessent-virksomheds relationen forventes virksomheden at pleje de interessenter der har mest magt eller indflydelse til at belønne eller straffe dem. Med inddragelsen af magtkriteriet imødekommer jeg den skepsis og svagheit interessentkonceptet ofte møder på grund af dets manglende forankring i koncepter som magt, konflikt og modstand fra den kritiske sociologi (Stoney & Winstanley 2001).

For at interessentens magt får aktuel operationel betydning for virksomheden, er det relevant at definere hvor presserende det er for virksomheden at imødekomme interessentens interesse eller forventning. Til dette formål tager jeg udgangspunkt i Mitchell et al.s (1997) kriterie ”urgency”. Urgency-kriteriet forholder sig til virksomhed/interessent relationen ud fra et tidsmæssigt perspektiv (Mitchell et al. 1997). Den tidsmæssige dimensions betydning for virksomhedens relation til sine opgivelser og vigtigheden i at agere rettidigt på en interesse eller problemstilling fremhæves af forfattere indenfor Crisis Management og Issue Management (Fagerli & Johansen 2002, Wartick & Mahon 1994). Ved at inddrage dette kriterium fanges den dynamik, der kendetegner relationen, givet den konstante magtforhandling mellem de to parter (jf. 4.1.1.2), og synliggør vigtigheden i virksomhedens stillingtagen til interessentens interesse og forventninger (Mitchell et al. 1997).

6.4.3 Operationalisering af stakeholderteorien

Skønt stakeholderlitteraturen rummer mange teoretiske bidrag, der giver indsigt i identificering af virksomhedens interessenter (Freeman 2006, Donaldson & Preston 1995, Stoney & Winstanley 2001, Mitchell et al. 1997, Turner et al. 2002), forlader et fåtal det teoretiske stadie for at give operationel indsigt (Mendelow 1991). Som fjerde og sidste analysekomponent indeholder mit analytiske framework en interessentanalyse, der giver designvirksomhederne operationelt mulighed for at identificere deres vigtige interessenter. Ved at udvælge CSR aktiviteter der både imødekommer deres interessenters interesser og forventninger og virksomhedens egne strategiske interesser, bliver CSR aktiviteten strategisk forankret (jf. interessentanalyse afsnit 7.4).

I frameworkets interessentanalyse tager jeg udgangspunkt i bidrag fra stakeholderlitteraturen, der bygger på underliggende instrumentale bevæggrunde. Dette afspejles i min antagelse at frem for at

designvirksomheden på taktisk og ustruktureret vis normativt forsøger at imødekomme så mange interessenters socialt relaterede interesser og forventninger som muligt, vil både samfund og virksomhed på længere sigt opnå et større værdimæssigt udbytte, hvis virksomheden i stedet imødekommer de interessentinteresser og forventninger, som har strategisk relevans for virksomheden selv at engagere sig i.

Jeg trækker på stakeholder mapping tankegangen med udgangspunkt i Mitchell et al. (1997) og Mendelow (1991) i min interessentidentificering, hvilket harmonerer med Freemans interessent definition (jf. afsnit 3.2). Som det vil fremgå i interessentanalysen i frameworket, anbefaler jeg designvirksomhederne at beskue denne identificeringsproces operationelt og Freemans definition af virksomhedens interessenter, idet den ikke forholder sig til virksomhedernes begrænsede ressourcer og den operationelle konsekvens af at inddrage alle entiteter, der påvirker og er påvirket af virksomheden. Da teorien ikke forholder sig til hvordan virksomheden kan tilegne sig information om sine omgivelser, der kan synliggøre hvilke entiteter der potentielt bliver påvirket og påvirker virksomheden, indledes min interessentanalyse med denne aktivitet. Til at give designvirksomheden mulighed for at identificere de interessenter, der er de vigtigste for virksomheden at koncentrere sig om, trækker jeg på magtkriteriet som benyttes af Mendelow (1991) og som præsenteres af Mitchell et al. (1997) samt urgency kriteriet, af samme forfattere. Disse to kriterier benytter jeg som udvælgelseskriterier til at identificerer hvilke af designvirksomhedens interessenter, der er de vigtigste, grundet deres potentielle magt og deres umiddelbare interesse i at benytte denne magt over for virksomheden. Forskellige interessentgruppers interesser kan ofte være modsigende, hvilket yderligere gør det relevant for designvirksomheden at identificere deres interessenter i forhold til de to kriterier, for at kunne prioritere, hvilke interesser der har størst strategisk betydning for designvirksomheden at fokusere på gennem deres CSR aktiviteter.

For at gøre et socialt konstrueret fænomen som magt mere håndgribeligt og operationelt, udbygger jeg Mitchell et al.'s (1997) magtkriterium med en konkret identificering af den pågældende magts karakter i min interessentanalyse. Ved lade designvirksomheden vurdere interessentens magt i forhold til de sanktionsmuligheder den enkelte interessent har overfor virksomheden, har virksomheden mulighed for konkret at forholde sig til og synliggøre den magt og indflydelse som den enkelte interessent har i forhold til virksomheden. Ved at konkretisere interessentens potentielle magt og interesse i at benytte deres magt overfor virksomheden, får designvirksomheden nogle konkrete operationelle parametre at vurdere sine interessenter op imod.

Som operationelt værktøj præsenterer jeg en figur, der illustrerer forholdet mellem magt og urgency kriterierne hos den enkelte interessent, med det formål at give en overskuelig og brugbar oversigt

over virksomhedens interessenter og hvem blandt disse, der er virksomhedens vigtige interessenter. Slutteligt udvides min interessentanalyse med en sammenholdelse af interessenternes interesser og forventninger med designvirksomhedens strategiske interesser for at give virksomhederne operationel indsigt i hvilke interessentinteresser der stemmer overens med deres egne strategiske interesser. Her tager jeg udgangspunkt i de analyseresultater designvirksomhederne er kommet frem til i de foregående tre analyser i frameworket. Med udgangspunkt i interessentanalysens resultater, har designvirksomheden mulighed for at udvælge CSR aktiviteter der både harmonerer med virksomhedens strategiske interesser og imødekommer deres vigtige interessenters.

7 Specialets analytiske framework

Jeg har nu introduceret specialets teoretiske fundament og belyst hvordan jeg vil operationalisere teorien i mit analytiske framework, der har til formål, at give specialets målgruppe, designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri, en operationel tilgang til hvordan de kan gøre CSR til en integreret del af deres strategi. Frameworket består af fire delanalyser - en ressourcebaseret analyse, en analyse af virksomhedens værdiskabende aktiviteter, en analyse af virksomhedens konkurrencemæssige kontekst og til sidst en interessentanalyse. Tilsammen udgør de fundamentet i min operationelle tilgang til hvordan specialets målgruppe kan gøre CSR til en integreret del af deres strategi. Ved holistisk at integrere resultaterne fra de enkelte analyser, har designvirksomhederne mulighed for at udvælge og implementere CSR aktiviteter, der har det største potentiale for værdiskabelse for både virksomhed og samfund, hvilket jeg vil illustrere og uddybe i min sammenfattende analyse til sidst i frameworket.

7.1 *Analyse af designvirksomhedens strategisk vigtige ressourcer*

Formålet med denne analyse er at identificere designvirksomhedens strategisk vigtige ressourcer, da jeg argumenterer, at ved at udvælge CSR aktiviteter der styrker og/eller udvikler strategisk vigtige ressourcer for virksomheden, bliver virksomhedens CSR aktiviteter strategisk relevante, idet de harmonerer med virksomhedens strategiimplementering (jf. afsnit 6.2.2).

7.1.1 Identificering af virksomhedens ressourcer

Før designvirksomheden kan analysere sig frem til hvilke ressourcer, der er de strategisk vigtige, skal virksomheden først identificere hvilke ressourcer den besidder. Som udgangspunkt anbefaler jeg den enkelte designvirksomhed at kigge på de generelle parametre som designvirksomhederne konkurrerer på og undersøge hvilke af disse parametre, der har størst indvirkning på designvirksomhedens evne til at skabe konkurrencemæssige fordele og øge deres præstationsevne. Ligeledes

anbefaler jeg i denne sammenhæng at virksomheden medtænker de behov, præferencer og efterspørgselsmønstre som de segmenter de målretter deres produkter mod kan identificeres at have.

De generelle dominerende konkurrenceparametre for målgruppen kan karakteriseres som værende: fleksibilitet, kvalitet, pris, perceived brand value, reaktionsevne, leverandørhåndtering m.fl. (jf. afsnit 5.3). Designvirksomheden skal her forholde sig kritisk til hver enkel parameter i forhold til deres specifikke situation, da det ikke er givet at alle de generelle konkurrenceparametre har samme strategiske betydning for virksomheden. I denne sammenhæng anbefaler jeg, at designvirksomheden derudover supplerer med særligt for virksomheden specifikke konkurrenceforhold, der har stor strategisk betydning for netop deres virksomhed, så virksomheden kan foretage så målrettet en identificering af deres ressourcer som muligt.

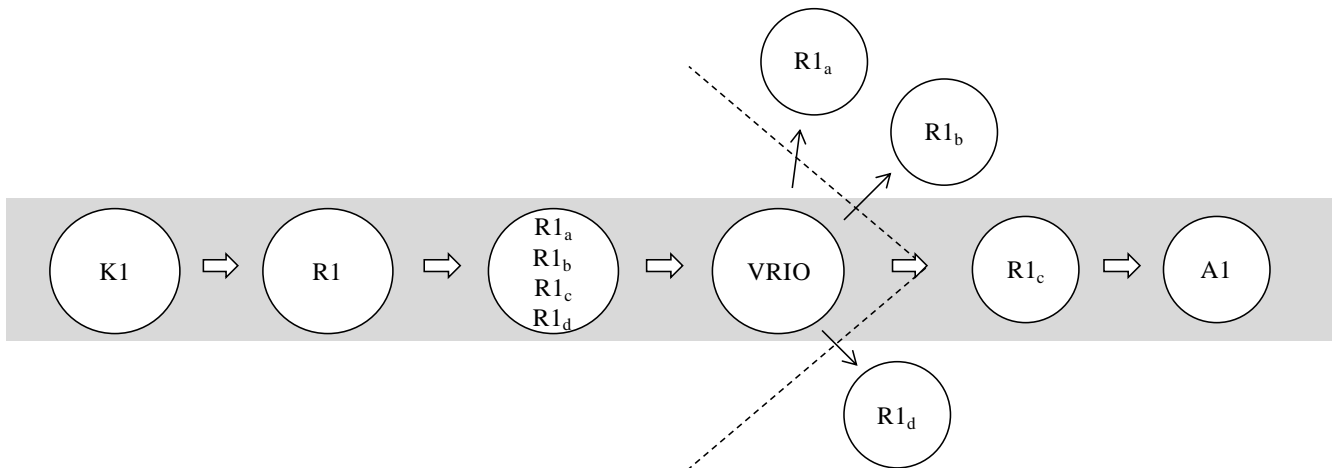
Virksomhedens opgave er nu at undersøge hvilke ressourcer den besidder, eller har behov for at udvikle, for succesfuldt at imødekomme de parametre den konkurrerer på. Et eksempel kunne her være konkurrenceparameteret leverandørhåndtering. Givet at dele af eller hele designvirksomhedens produktion f.eks. er outsourcet til udenlandske leverandører kan udfordringer som f.eks. tidsforskel, sprogbarrierer, manglende transparens, begrænset IT infrastruktur, lang leveringstid og monitoringsvanskeligheder gøre ressourcer som f.eks. interkulturel forståelse, sprogkompetencer, effektive kommunikationsprocedurer, logistiksystemer, lokal tilstedeværelse, færdigheder indenfor relationsopbygning og fleksibel leverandørbase afgørende for at imødekomme udfordringerne og excellere på konkurrenceparameteret (jf. afsnit 5.3).

I denne ressourceidentificering er det vigtigt at virksomheden foretager flere defineringsrunder af de ressourcer den identificerer. Det vil sige at virksomheden bliver ved med at nedbryde ressourcerne i flere ressourcer, for at finde den eller de ressourcer, der udgør grundstoffet i den i første omgang definerede ressource. For at kunne foretage en operationel analyse af virksomhedens ressourcer gennem VRIO modellen, er det derfor først nødvendigt at afgrænse og definere virksomhedens ressourcer gennem en iterativ identificeringsproces med et højt detailniveau, så virksomheden får tydeliggjort hvilke ressourcer den besidder på grundstofniveau og hvilke ressourcer den har behov for at udvikle.

7.1.2 Identificering af virksomhedens strategisk vigtige ressourcer

Når designvirksomheden har identificeret de ressourcer, der er med til at imødekomme konkurrenceparametrene, skal hver enkelt ressource analyseres med Barney's VRIO model (Barney 1991) for at determinere ressourcens grad af heterogenitet og immobilitet, og ultimativt om det har strategisk relevans for virksomheden at styrke/udvikle ressourcen gennem virksomhedens CSR initiativer.

Operationelt gøres dette ved at stille spørgsmålene: 1) *Er den pågældende ressource værdifuld?* 2) *Er den pågældende ressource sjælden?* 3) *Er den pågældende ressource svær/dyr at imitere?* Herunder 3a) *Er ressourcen social kompleks?*, 3b) *Tilhører den en særlig historisk kontekst?* 3c) *Er den omgivet af kausal tvetydighed?* 4) *Er den pågældende ressource udnyttet af designvirksomhedens organisation?*



Figur 4: Illustration af ressourcebaseret analyse: Ressourcen R1, der ligger til grund for konkurrenceparameteret K1, brydes ned i ressourcerne R1abcd, der er byggestenene i R1. R1abcd analyseres vha. VRIO modellen hvorved R1c identificeres som en ressource der kan skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele. Ressourcen R1c søges understøttet eller videreudviklet vha. CSR aktiviteten A1 (egen visualisering).

For at tydeliggøre operationaliseringen af denne proces eksemplificeres analyseprocessen i en fiktiv analyse, med udgangspunkt i konkurrenceparameteret Perceived Brand Value (På grund af pladsmangel fremhæver jeg kun eksempler af analyseresultater i hvert led af og inkluderer ikke alle identificerede ressourcer). Gennem den indledende identificering af virksomhedens ressourcer identificeres blandt andet graden af kreativitet og fremadrettet modeindhold i kollektionerne. Denne ressource eller kapacitet som virksomheden besidder analyseres yderligere for at undersøge hvilke underliggende ressourcer, der udgør den pågældende ressource. Her identificeres blandt andet a) den menneskelige ressource i kraft af det ansvarlige designteams kreativitet, b) den teknologiske ressource i form af computer-aided design systemer.

Med udgangspunkt i den identificerede ressource – designteamets kreativitet - gøres ressourcen nu til objekt i forhold til analysens fire spørgsmål: *Er det ansvarlige designteams kreativitet en værdifuld ressource?* Den unikke kreativitet og designkompetence, som er bundet i designteamet er selvfølgelig helt central i forhold til virksomhedens evne til skabe innovative modetøjskollektioner, der styrker brandets perceived value. *Er det ansvarlige designteams kreativitet en unik eller sjælden ressource?* selvom konkurrerende virksomheder også har deres kreative designteams, vurderer virk-

somheden at deres designteams kreativitet helt unik, og til stadighed leverandør af enestående kollektioner med toneangivende kreativt designindhold.

Er det ansvarlige designteams kreativitet svært eller dyrt for konkurrerende virksomheder at imitere? Til dette spørgsmål forholder designvirksomheden sig til de tre underliggende spørgsmål: Ressourcens grad af social kompleksitet; placering i en historisk konktest og hvorvidt den er omgivet af kausal tvetydighed. Designvirksomheden analyserer sig frem til at designteamets kreativitet er socialt kompleks idet de personlige forhold, der eksisterer mellem designteamets designere og den måde hvorpå designteamet ledes af virksomhedens kreative direktør, er med til fremme kreativiteten blandt designerne. Den kreative direktør er højt respekteret i industrien hvilket tiltrækker talentfuld arbejdskraft og styrker kulturen i virksomheden. Alt dette gør ressourcen sværere at imitere (Barney 1986). Skønt der er mange gode kreative designteams blandt amerikanske designvirksomheder, har dette team en unik forståelse for at omsætte avantgarde detaljer fra f.eks. Chanel, Christian Lacroix og Dolce & Gabanas haute couture kollektioner til virksomhedens kollektioner, så det appellerer til deres målgrupper. Teamets kreative kapacitet kan ikke sættes i system eller nedfældes, hvilket gør ressourcen kausal tvetydig. Svaret til hvorvidt designteamets kreativitet vil være svært at imitere og substituere er derfor ja, da ressourcen både er social kompleks og kausal tvetydig. Det vil være nærmest umuligt for en konkurrerende virksomhed at imitere en ressource, der er så u håndgribelig som designteamets samlede kreativitet.

Konkurrerende virksomheder kan styrke deres organisations kreative kompetencer ved at rekruttere flere, eller dygtigere designere, men ressourcens natur er meget heterogen, og kan dermed også karakteriseres som en immobil ressource, da udbuddet heraf har uelastisk karakter. Selvom konkurrerende virksomheder har erkendt behovet for at styrke kreativiteten i deres organisation, kan de ikke gøre det på kort sigt eller med nøjagtig samme faktor input (Barney 1991, Dierixck & Cool 1989, Peteraf & Barney 2003).

Endelig skal virksomheden stille sig selv spørgsmålet: *Udnytter vi som organisation den ressource der ligger i vores designteams kreativitet til fulde?* Hertil kan man forestille sig flere mulige svar fra virksomhedens side.

Hvis virksomheden har gennemført ovenstående analyse og fundet frem til, at den ressource der ligger i designteamets kreativitet er både værdifuld, sjælden og svær/dyr at imitere, men at virksomheden har en ledelsesstil eller kultur der ikke fordrer kreativitet, eller opererer under så strenge designkoncepter, at designernes kreativitet ikke får rum til at udfolde sig, så risikerer virksomheden kun at opnå konkurrencemæssig paritet, eller i værste fald konkurrencemæssige ”ufordelige”.

Virksomheden kan også tænkes at nå til resultatet at de udnytter ressourcen, hvorved de opnår vedvarende konkurrencemæssige fordele, men at de måske ikke udnytter den optimalt, fordi de ikke er organiseret med dette for øje. Modsat kan virksomheden komme til den erkendelse, at denne ressource, og den optimale udnyttelse heraf er af så stor strategisk betydning for virksomheden, at de skal gøre noget for at forsøge at fremtidssikre ressourcen. Konkurrencesituationen blandt målgruppens designvirksomheder er yderst dynamisk og intens (jf. afsnit 5), hvilket virksomheden er nødt til at forholde sig til og hele tiden tænke fremadrettet. Hvis virksomheden vil vedligeholde den konkurrencemæssige fordel den har i kraft af den pågældende ressource, er den nødt til at vælge strategier der støtter op om og udvikler ressourcen (Teece et al. 1997). Dette kan med strategisk fordel ske gennem udviklingen af en eller flere CSR aktiviteter, der enten er med til at styrke designteamets kreativitet yderligere eller er med til at fremtidssikre den pågældende ressource således at virksomheden over tid er i stand til at fastholde den konkurrencemæssige fordel den har i kraft af ressourcen. Jeg vil i min sammenfattende analyse, afsnit 7.5, præsentere et forslag til en CSR aktivitet der kan styrke og udvikle designteamets kreativitet.

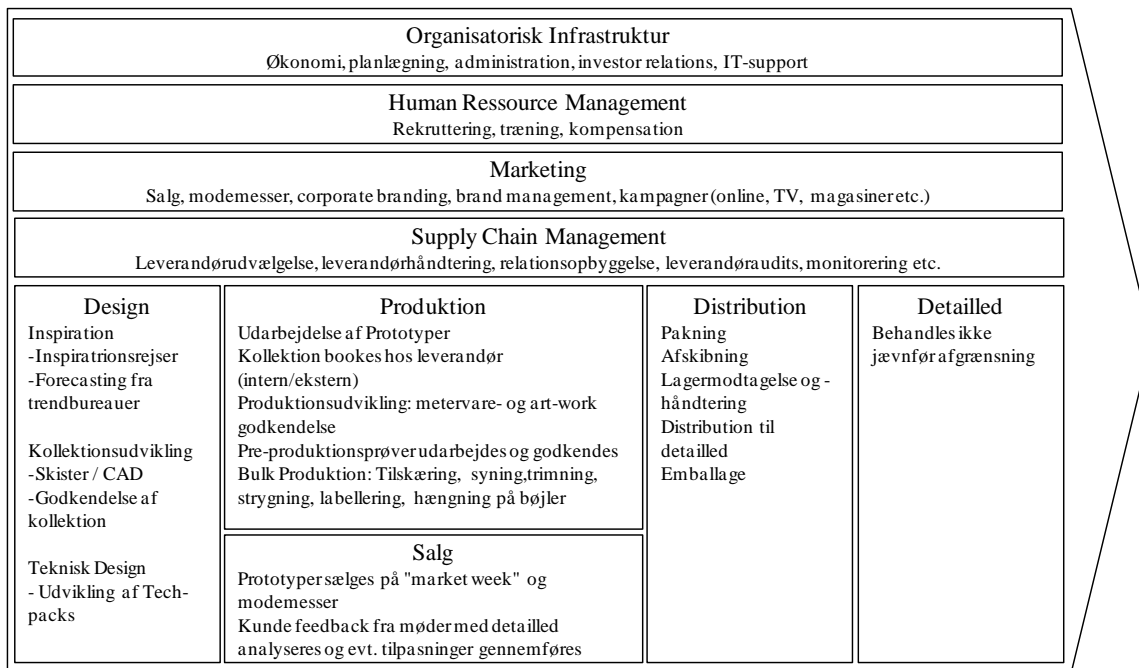
Ovenstående internorienterede ressourcebaserede analyse har nu givet designvirksomheden indsigt i sine strategisk vigtige virksomhedsspecifikke ressourcer. Den næste analyse i specialets framework tager udgangspunkt i nogle af de vigtige eksterne strategiske faktorer, der har betydning for virksomhedens evne til at skabe konkurrencemæssige fordele og overlegen præstationsevne og forholder sig til de kontaktpunkter, der eksisterer mellem virksomhedens værdiskabende aktiviteter og dens omgivelser.

7.2 Analyse af virksomhedens værdiskabende aktiviteter

Formålet med denne delanalyse i frameworket, er at skabe en operationel tilgang til hvordan specialets målgruppe kan identificere de negative og positive sociale konsekvenser, der er ved deres værdiskabende aktiviteter. Ved at engagere sig i CSR aktiviteter, der tager udgangspunkt i virksomhedens værdiskabende aktiviteter, ved enten af fremme eller minimere nogle af de identificerede sociale konsekvenser, kan designvirksomheden styrke sine værdiskabende aktiviteter, der har betydning for virksomhedens strategiimplementering, gennem sine CSR aktiviteter (Porter 1996) samtidig med at det bidrager til en positiv samfundsmæssig udvikling (jf. afsnit 6.3.3.1). Hvordan designvirksomhederne kan gribe denne proces operationelt an vil jeg præsentere her.

For at designvirksomheden kan få et overblik over alle deres aktiviteter, der har en social konsekvens, anbefaler jeg, at designvirksomheden identificerer og kortlægger deres aktiviteter systematisk ved hjælp af Porters (1985) værdikædetankegang. Dette vil give designvirksomhederne et

struktureret overblik over alle deres aktiviteter, hvilket kan være et komplekst billede, givet deres høje grad af outsourcing samt forlæns og baglæns integration. Til dette formål har jeg ud fra specialets indsamlede primære og sekundære empiri illustreret den overordnede værdiskabelsesproces for specialets målgruppe, for at give indsigt i nogle af de aktiviteter der er typiske for specialets målgruppe.



Figur 5: Generisk værdikæde for specialets målgruppe (egen tilpasning af Porters værdikæde, 1985)

Da ovenstående figur både er simplificeret, for at give et læsevenlig overblik og generisk for specialets målgruppe, er det nødvendigt at designvirksomheden forholder sig specifikt til deres egen kæde af aktiviteter, for at sikre, at virksomheden får identificeret samtlige sociale konsekvenser af deres aktiviteter, der foregår i alle dens business units.

Som tidligere beskrevet er der stor forskel på, hvor specialiserede aktørerne i beklædningsindustrien er, og hvor stor grad af outsourcing de benytter. For designvirksomheder der har ejerskab over hele værdikædeprocessen fra design til produktion og detailbutik, er det nærtliggende at forholde sig til alle de aktiviteter virksomheden udfører i deres værdiskabelsesproces. Men det er lige så væsentligt for designvirksomheder, som ikke har egen produktion eller detailed, at inddrage hele værdikæden i deres analyse, og ikke kun dele af værdiskabelsesprocessen, der ligger indenfor virksomhedens organisatoriske grænse (f.eks. Nikes brug af børnearbejde i deres oversøiske produktionsfaciliteter jf. afsnit 1). Dette skyldes, at virksomheden ofte har ejerskab i hele værdiskabelsesprocessen i forbrugeren og andre interessenters øjne og dermed er medskyldige og medansvarlige for de negative sociale konsekvenser disse kan resultere i, selvom aktiviteterne udføres af tredjepart og ligger uden-

for virksomhedens organisatoriske grænse. En forbedring af de negative sociale konsekvenser, der eksempelvis er ved de aktiviteter, der foregår hos en underleverandør i lavtlønslande, kan skabe værdi for virksomheden, idet værdi skabes både ved at udnytte muligheder og/eller neutralisere trusler (Mazzucato 2002), hvilket jeg vil eksemplificere senere i dette afsnit. Uanset graden af forlæns og baglæns integration, anbefaler jeg at designvirksomheden identificerer sine aktiviteter ved at stille spørgsmålet:

Hvilke værdiskabende aktiviteter udføres af egne eller vores leverandørers ansatte i hvert enkelt led i værdiskabelsesprocessen?

Denne systematiske tilgang giver designvirksomheden et overblik over de virksomhedsspecifikke aktiviteter, der indgår i deres værdiskabelsesproces og de kan dermed identificere hvilke positive og negative sociale konsekvenser deres aktiviteter medfører. Her anbefaler jeg, at relevante ansvarshavende medarbejdere indenfor hver aktivitetsgruppe i værdiskabelsesprocessen, engageres i denne opgave, da de forventeligt har størst kendskab til og indsigt i hvordan aktiviteten påvirker samfundet og dermed hvilke sociale konsekvenser aktiviteterne har. Jeg anbefaler at designvirksomheden nedsætter en projektgruppe, der kan sikre en struktureret tilgang til denne analyseproces samt skabe nyttige synergieffekter gennem vidensdeling (Grant 1991). Det anbefales at gruppen som minimum indeholder en ansvarshavende fra hvert værdiled i virksomhedens værdiskabelsesproces, en kommunikationsmedarbejder samt en ledende medarbejder, der har indsigt i virksomhedens og industriens magtstrukturer og kan sikre at processen får ledelsesmæssig opbakning.

For at tydeliggøre ideen og det potentielle udbytte af designvirksomhedernes brug af denne analyse præsenterer jeg her tre tænkte eksempler og mulige løsninger på sociale konsekvenser ved værdiskabende aktiviteter i målgruppens værdiskabelsesproces:

1) En aktivitet der indgår i mange designvirksomheders værdiskabelsesproces, er brugen af traditionelt fremstillet bomuld i beklædningsfremstillingen (jf. afsnit 5.2.1). I denne proces indgår brug af større mængder sundhedsskadelige kemikalier (CO_a). Ved at efterspørge og benytte økologisk bomuld, mindskes brugen af kemikalier, der både er skadeligt for miljøet og de personer, der arbejder med kemikalierne (CO_a). Ved at minimere den negative konsekvens (isoleret set) og benytte økologisk bomuld kan virksomheden styrke deres bæredygtige profil overfor forbrugeren (jf. afsnit 5.1) hvilket kan styrke et konkurrenceparameter som perceived brand value hos forskellige forbrugersegmenter.

2) Et andet eksempel er transporten af beklædningsprodukter fra oversøiske produktionsfaciliteter til detaileddet. Den negative sociale konsekvens herved, er det store CO_2 udslip, der følger med

containerfragten fra beklædningsproduktionen i Asien til vestlige markeder i USA og Vesteuropa (CO_b). Ved at udvælge leverandører der er placeret tættere på designvirksomhedens hovedmarkeder, kan virksomheden, udover at mindske sit CO₂ udslip, potentielt forbedre sin reaktionsevne og leveringstid og fragtomkostninger (jf. afsnit 5.3). Ydermere kan de interkulturelle og sprogmæssige barrierer, der kan besværliggøre produktionsprocessen mindskes ved brug af amerikanske leverandører (Brandt & Stein Interview).

3) Et tredje eksempel er en af de konsekvenser der eksisterer ved outsourcingen af designvirksomhedens beklædningsproduktion til lavtlønslande som f.eks. Bangladesh, Indien eller Cambodia. En negativ social konsekvens herved, er det faktum at børn fra de fattigste samfundsgrupper ofte bliver ansat til fabriksarbejde i beklædningsindustrien i disse lande (Dickson et al. 2009). Denne sociale konsekvens er et eksempel på de samfundsmæssige og kulturelle forskelle som kendetegner forskellige geografiske steder i verden (Porter 1990). Fra en vestlig optik ville et rendyrket forbud mod børnearbejde være det etisk rigtige at gøre i denne situation. Men det er her vigtigt at designvirksomheden forholder sig strategisk til problemstillingen og forholder sig til de kulturelle og samfundsmæssige forhold der gør sig gældende i deres konkurrencemæssige kontekst, da en løsning udelukkende forankret i en vestlig samfundsorienteret forståelse, ikke altid er den løsning der skaber størst langsigtet samfundsmæssig værdi. Frem for at afskedige børnene kunne en løsningsmodel være at styrke monitoreringen af arbejdsforholdene og lade børnene arbejde en halv dag og støtte deres skolegang den resterende dag. Dette giver virksomheden arbejdskraft samtidig med at børnene, der ellers vil modtage minimal eller ingen uddannelse, får adgang til uddannelse, der kan give dem mulighed for bedre velfærd i deres voksne liv. Denne løsning sikrer også at de mange familier, der blandt andet lever af deres børns indtægt (Basu & Van 1998) ikke mister deres indkomst og dermed ryger længere ned i fattigdommen.

Disse eksempler viser både hvordan genstandsfelterne for de fire analyser i mit framework er forbundet; virksomhedens ressourcer, værdiskabende aktiviteter, konkurrencemæssige kontekst og interesser, hvilket jeg vil belyse mere i min sammenfattende analyse i afsnit 7.5. Ydermere viser eksemplerne hvordan CSR initiativer, der tager udgangspunkt i de sociale konsekvenser, der opstår i forbindelse med virksomhedens værdiskabende aktiviteter, kan skabe værdi for både samfund og virksomhed.

Efter at designvirksomheden har identificeret alle de sociale konsekvenser ved deres aktiviteter, er det næste skridt i analysen at vurdere hver enkel social konsekvens i forhold til hvor negativ og positiv virkning den har på samfundet. De sociale konsekvenser, som virksomheden vurderer, har den største positive eller negative virkning på samfundet, er de sociale problemstillinger, jeg anbefaler

at designvirksomheden forsøger at fremme eller minimere først gennem deres CSR aktiviteter, da en ændring af disse har potentiale for at skabe størst gensidig værdi og som kan have strategisk relevans for virksomheden at behandle.

Som ovenstående analyse belyser, er der en strategisk sammenhæng mellem designvirksomhedens værdiskabende aktiviteter og dens konkurrencemæssige kontekster. Hvordan designvirksomheden kan identificere de sociale forhold der eksisterer i deres konkurrencemæssige kontekster er genstandsfeltet for frameworkets næste analysekomponent.

7.3 Analyse af designvirksomhedens konkurrencemæssige kontekster

Denne analyse har til formål at give designvirksomheden en operationel tilgang til at identificere hvor i deres konkurrencemæssige kontekst, der eksisterer sociale forhold, der har strategisk betydning for virksomheden at behandle gennem CSR aktiviteter (jf. afsnit 6.3.3.2).

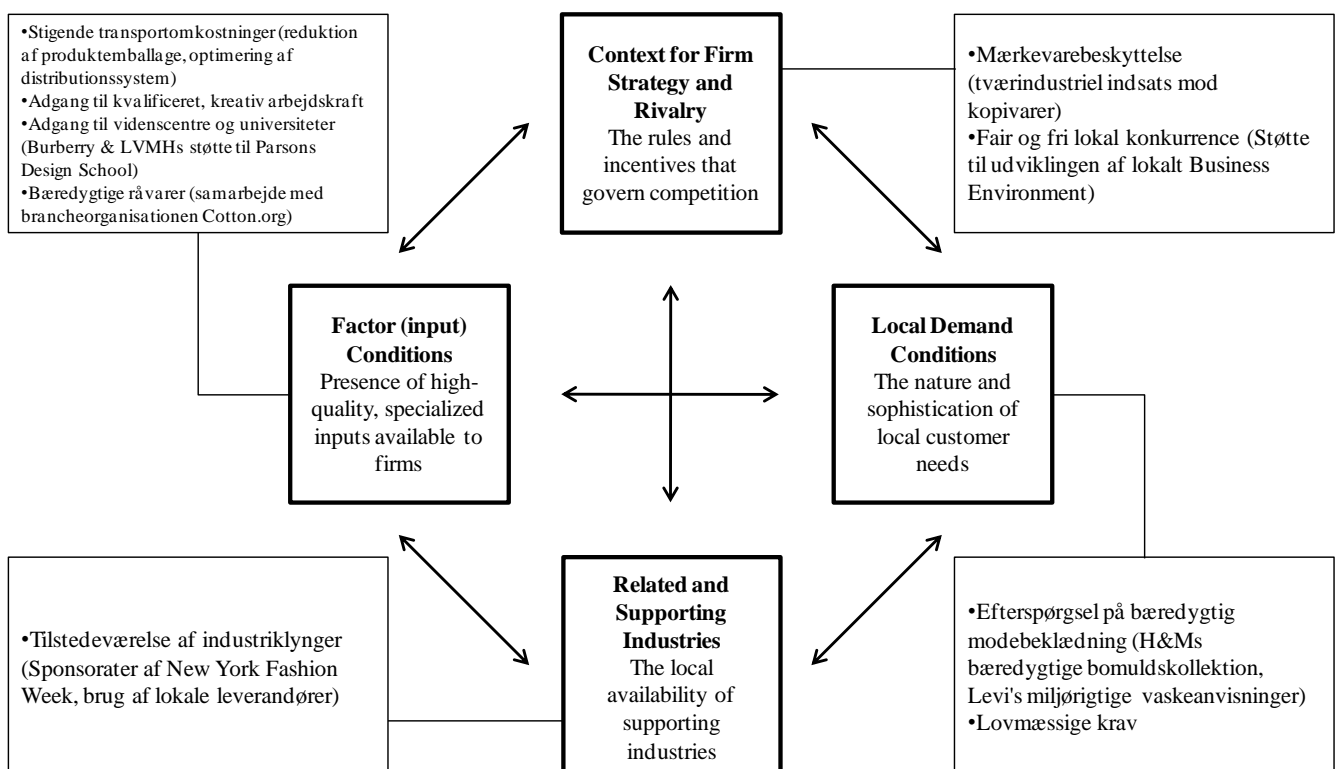
For at designvirksomheden kan identificere de sociale forhold, som eksisterer i dens konkurrencemæssige kontekster, er det nødvendigt for virksomheden at få overblik over disse kontekster. Alt efter hvor globaliseret en værdiskabelsesproces virksomheden har, kan de have en lang række konkurrencemæssige kontekster at forholde sig til. F.eks. havde Nike en leverandørbase på 1100 leverandører i 54 lande i 2003 og GAP havde 2000 leverandører i over 40 lande i 2005 (Dickson et al. 2009). Til denne aktivitet anbefaler jeg, at virksomheden tager udgangspunkt i den værdiskabelsesproces de har udviklet i forbindelse med deres analyse af virksomhedens værdiskabende aktiviteter (se afsnit 7.2). Ved at gennemgå deres værdiskabelsesproces kan virksomheden kortlægge de geografiske konkurrencemæssige kontekster, hvor deres aktiviteter finder sted. Det optimale er at behandle alle konkurrencemæssige kontekster hvor virksomheden har værdiskabende aktiviteter, hvilket er min anbefaling. Er designvirksomhedens praktiske realitet at dette ikke er muligt på grund af ressourcemæssige begrænsninger, kan designvirksomheden prioritere konteksterne ud fra mængden og betydningen af de af aktiviteter der udføres i den pågældende konkurrencemæssige kontekst. Det understreges, at det ikke selvfølgelig ikke er optimalt helt at fravælge konkurrencemæssige kontekster, da det kan forhindre virksomheden i at udnytte muligheder eller afværge trusler, der i begge tilfælde kan skabe værdi for virksomheden, men at det kan være en praktisk nødvendighed.

Efter at designvirksomheden har foretaget denne indledende identificering af de konkurrencemæssige kontekster, har de nu et overblik over alle de kontekster virksomheden skal inkludere i deres analyse. Næste skridt er at identificere de sociale forhold, der eksisterer i konteksterne og identificere de sociale forhold, der har størst strategisk værdi for virksomheden at fokusere på gennem deres CSR tiltag.

Ud over at fokusere på sociale forhold, der kan relateres til den nationale sfære, som f.eks. markedsførings- og konkurrencelovgivninger og grad af korrupktion, anbefaler jeg designvirksomheden særligt at fokusere på strategisk relevante sociale forhold i det lokale og regionale miljø som virksomheden operer i, da det ofte er i de områder, hvor virksomhedens aktiviteter fysisk foregår, at de sociale forhold har størst indvirkning på designvirksomhedens konkurrenceevne, og virksomheden har de bedste forudsætning for at påvirke forholdene.

Designvirksomheden skal derfor for hver kontekst stille spørgsmålet: *Hvor i vores konkurrencemæssige kontekst er der sociale problemstillinger, der påvirker vores konkurrenceevne?* For eksempel skal en designvirksomhed, der har hovedkvarter i New York, egen produktion i Honduras og en produktionsleverandør i Kinas Shaanxi provins, stille ovenstående spørgsmål for både New York, Honduras og Shaanxi provinsen i Kina.

For hver kontekst skal designvirksomheden tage udgangspunkt i de fire determinanter i diamanten som vist i nedenstående model (Porter 1990, Porter & Kramer 2006), der inkluderer en række for specialets målgruppe, generiske sociale forhold. Ved at bruge modellen kan designvirksomheden kortlægge de sociale forhold, der relaterer til de fire strategisk vigtige dimensioner i deres konkurrencemæssige kontekst.



Figur 6: Porters Diamant (1990): Diamanten fremstår i sin originale form med eksemplerne på de kontekstuelle forhold er specifikke for designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri.

Designvirksomheden med hovedkontor i New York, egen produktion i Honduras og produktionsleverandør i Kina kan eksempelvis identificere følgende relaterede sociale forhold:

1) Høje leveomkostninger i New York. Dette kan have betydning for virksomhedens konkurrenceevne på sigt, da kreative unge designtalenter ikke kan overleve i byen, og i stedet bosætter sig i områder med lavere leveomkostninger og dropper drømmen om at blive designere.

2) Manglende pasningsmuligheder for småbørn og underkapacitet på den lokale skole i lokalsamfundet omkring designvirksomhedens produktionsfacilitet i Honduras. Dette er et socialt forhold, der kan have betydning for fabrikkens produktivitet, givet at et stigende antal eksisterende og potentielle medarbejdere selv må tage vare på deres børn, hvilket gør dem mindre arbejdsdygtige.

3) Ligeledes er den dårlige generelle sundhedstilstand blandt arbejderne i det lokalsamfund, hvor virksomhedens underleverandør i Kina opererer, et socialt forhold, der har betydning for virksomhedens konkurrenceevne, da det ligesom foregående eksempel, har indvirkning på medarbejdernes ydeevne og produktivitet.

Resultatet af denne identificeringsproces bliver en bruttoliste over sociale problemstillinger, der påvirker virksomhedens konkurrenceevne. Listen kan hurtigt blive lang og uoverskuelig. For at opnå størst strategisk værdi og sikre en optimal ressourceudnyttelse, er det næste skridt at gøre det muligt for designvirksomheden at prioritere de sociale forhold, så virksomheden får overblik over hvilke sociale forhold, der præsenterer det største potentiale for at skabe gensidig værdi for både samfund og virksomhed.

Dette kræver, at designvirksomheden foretager en vurdering af hvert enkelt identificeret socialt forhold ud fra den direkte strategiske og konkurrencemæssige værdi, der ligger i at forbedre det pågældende sociale forhold for designvirksomheden. Samtidig skal virksomheden estimere det potentiale som virksomheden har for at skabe værdi for samfundet. Designvirksomheden kan derfor med fordel stille følgende spørgsmål:

Hvor stor strategisk værdi har det pågældende sociale forhold i forhold til virksomhedens konkurrenceevne?

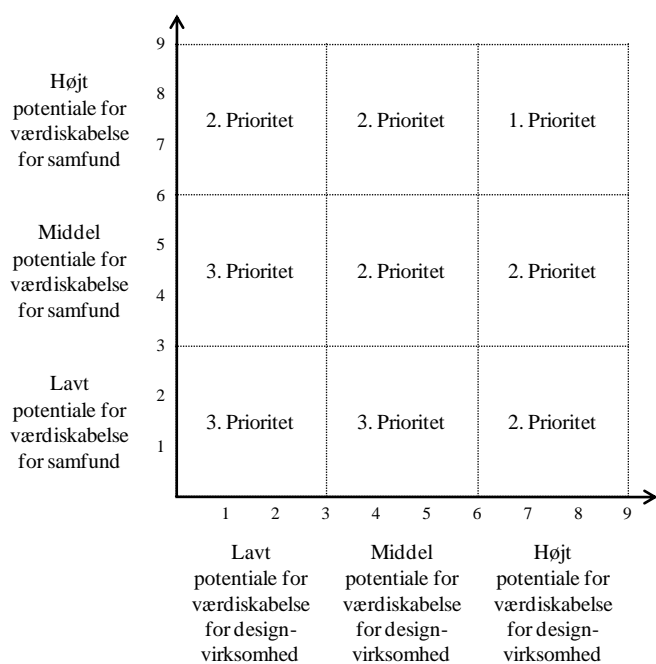
Hvor stor værdi kan vi potentielt skabe for samfundet ved at gøre noget ved dette sociale forhold?

Dette kan gøres simpelt skematisk som vist nedenfor.

Socialt forhold der påvirker virksomhedens konkurrenceevne	Potentiale for værdiskabelse for designvirksomhed	Potentiale for værdiskabelse for samfund
a) den dårlige generelle sundhedstilstand blandt arbejderne i det lokalsamfund hvor virksomhedens underleverandør i Kina opererer		
b) manglende pasningsmuligheder for småbørn og underkapacitet på den lokale skole i lokalsamfundet omkring designvirksomhedens produktionsfacilitet i Honduras		
c) høje leveomkostninger i New York gør at de kreative unge talenter ikke kan overleve i byen, og i stedet flytter til områder med lavere leveomkostninger og dropper drømmen om at blive designere		
d)		

Figur 7: Eksempel på scorecard som virksomheden kan anvende til at vægte potentialet for værdiskabelse ved et givet socialt forhold (egen illustration).

Begge spørgsmål er med til at vurdere det potentielle ROI som virksomheden kan forvente ved at investere tid og ressourcer i forbedringen af et givet socialt forhold. Der er vigtigt at holde sig for øje, at der ikke findes absolutte værdier at foretage den pågældende vurdering ud fra og formålet er da heller ikke at udtrykke værdien specifikt. Derimod er det den indbyrdes relation mellem de forskellige forhold der er vigtig at etablere, fordi det dermed bliver muligt at prioritere dem i forhold til hinanden. Jeg anbefaler brug af en numerisk skala fra 1-9, hvor 1 svarer til lavest potentiale for værdiskabelse og 9 svarer til højest potentiale for værdiskabelse. Når virksomheden har givet hvert enkelt af de identificerede sociale forhold en karakter kan de indrangeres i nedenstående prioriteringsmatrix:



Figur 8: Prioriteringsmatrix til kortlægning af sociale forholds potentiale for gensidig værdi for virksomhed og samfund (Egen illustration)

Prioriteringen i matrixen visualiserer for designvirksomheden, hvilke af de sociale forhold, der har størst strategisk værdi for virksomheden samt skaber værdi for samfundet. Ved at vælge at rette de-

res CSR aktiviteter mod sociale forhold der ligger længst oppe og til højre i matrixen optimeres den gensidige værdiskabelse.

Som jeg slutteligt vil uddybe i min sammenfattende analyse, anbefaler jeg en integration af frameworkets fire analysekomponenter i en form for ”vægtet gennemsnit” for at opnå en holistisk tilgang til besvarelsen af specialets problemstilling: *Hvordan kan designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri gøre CSR til en integreret del af deres strategi?* Derfor er det meget tænkeligt at et socialt forhold der blot er rangeret som en 2. prioritet jf. ovenstående analyse, vil vise sig at have stor strategisk betydning for virksomheden set ud fra en samlet vurdering af frameworkets resultater.

Jeg har nu præsenteret hvordan designvirksomhederne kan identificere deres strategisk vigtige ressourcer i deres interne omgivelser og diskuteret hvordan de kan identificere de sociale konsekvenser og forhold, der primært relaterer til deres eksterne omgivelser i de foregående tre analyser. Den sidste analyse i specialets framework kombinerer både virksomhedens interne og eksterne omgivelser, da den giver designvirksomhederne en operationel tilgang til at identificere deres vigtige interesser og disses interesser og forventninger til designvirksomheden.

7.4 Analyse af virksomhedens vigtige interesser

Den fjerde analyse i frameworket har til formål at fremlægge for specialets målgruppe, hvordan de kan udvælge CSR aktiviteter, der både imødekommer deres interessenters interesser og forventninger, samtidig med at de tilgodeser deres egne strategiske interesser. At inddrage virksomhedernes interesser i denne sammenhæng er en vigtig dimension i mit framework og berettiges, da CSR aktiviteter, der kan være med til at styrke designvirksomhedens relationer til sine vigtige interesser, har strategisk betydning for virksomheden. Dette skyldes dels, at visse interesser kan have stor indvirkning på virksomhedens virke, da den er afhængig af forskellige interesser til at udvikle og styrke vigtige ressourcer som f.eks. viden, human og kapital, innovation og kapital, hvilket er afgørende for virksomhedens strategiimplementering, værdigenerering og eksistensgrundlag (jf. afsnit 6.4.3). Hvordan de griber denne proces konkret an, vil jeg præsentere i det følgende.

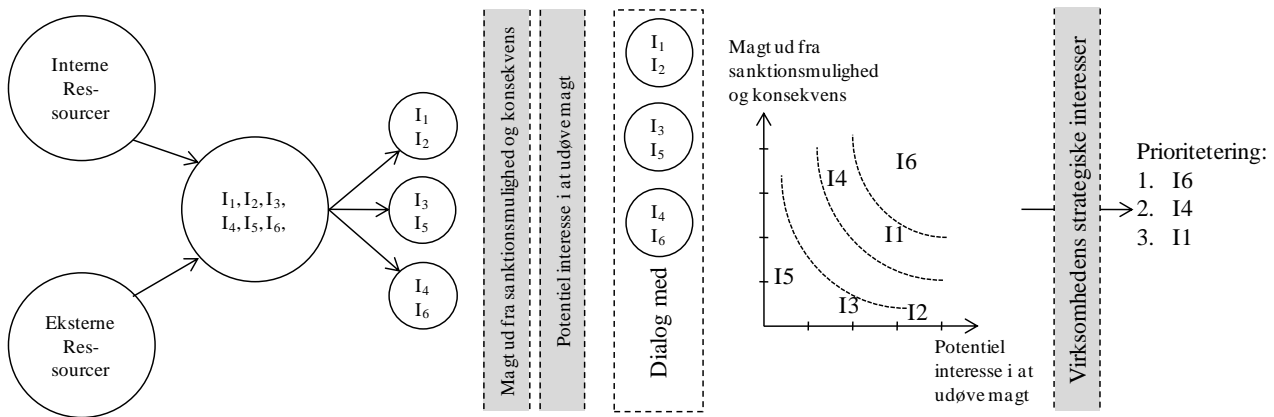
For at sikre en målrettet og differentieret tilgang og mulighed for at skabe et aktuelt og fremtidigt ejerskab til virksomhedens interessentrelationer, anbefaler jeg, at designvirksomheden nedsætter en ansvarshavende interessentprojektgruppe (jf. anbefalinger angående projektgruppe i afsnit 7.2).

Denne projektgruppe kan skabe overblik og struktur over processen. Samtidig skabes der et forum til vidensdeling mellem gruppemedlemmerne, hvilket styrker hvert gruppemedlems viden om inte-

ressenterne og gør det muligt at indsamle den viden som hele organisationen ligger inde med om de forskellige interessenter.

Til at identificere deres interessenter anbefaler jeg, at designvirksomheden trækker på deres interne ressourcer i form af relevante medarbejdere som f.eks. funktionschefer eller områdeansvarlige, der har relationer til diverse aktører i virksomhedens omgivelser, og som allerede besidder en stor viden om deres interessenter. Denne aktivitet kan afvikles systematisk ud fra virksomhedens identificerede værdiskabelsesproces (jf. afsnit 7.2), så alle virksomhedens aktiviteter, der berører og/eller berøres af forskellige interessenter inddrages i identificeringsprocessen. Til dette formål anbefaler jeg, at den udvalgte medarbejder der er pålagt ansvaret for at identificere interessenter med relation til hans eller hendes funktionsområde stiller sig selv spørgsmålet: *Hvilke individer eller grupper er berørt/vil blive berørt af vores enkelte aktiviteter eller berører/vil berøre vores aktiviteter indenfor mit ansvarsområde?* I denne proces vil den pågældende medarbejder have en god ide hvem der er relevante og mindre relevante interessenter at inkludere i den videre analyse, qua sin regelmæssige berøring med omgivelserne indenfor dette fagområde. Jeg anbefaler her, at der foretages en grovsortering af virksomhedens interessenter i forhold til den eksisterende viden designvirksomheden allerede ligger inde med i forhold til deres interessenter. Denne umiddelbare vurdering gør identificeringen af de vigtige interessenter mere operationel og realistisk, da virksomheden ellers hurtigt ville skulle analysere mange hundrede interessenter, hvilket både er urealistisk på grund af virksomhedens begrænsede ressourcer og mere en tekstbogstilgang end et praktisk og operationelt løsningsforslag. I hvor høj grad dette er muligt kommer an på den enkelte virksomheds eksisterende viden og interessentengagement.

Jeg anbefaler, at designvirksomheden trækker på input fra eksterne ressourcer i deres interessentidentificering. Forskellige nationale og internationale NGO'er og sociale institutioner som f.eks. Fair Labour Association_a, International Textile, Garment and Leather Workers Federation_a og American Apparel and Footwear Association_a kan give input til identificeringen og bidrage med information om de enkelte interessenter og disses interesser og forventninger til virksomheden. Disse organisationer og institutioner kan bidrage med nyttig formation, som virksomheden ikke selv besidder eller har adgang til, fordi de er forankret i samfundet på anden vis end virksomheden (Battacharyya et al. 2008). Ofte repræsenterer de dele af virksomhedens sociale omgivelser, som de agerer som stemme for, hvilket også kan gøre dem til virksomhedens interessenter. Denne indledende del af analysen illustreres i nedenstående figur, der giver et billede af hele interessentanalysen.



Figur 9: Identificering af designvirksomhedens vigtige interessenter (egen visualisering)

Baseret på den viden interessentprojektgruppen akkumulerer fra interne og eksterne ressourcer, udfærdiger projektgruppen en liste over deres interessenter. Derefter anbefaler jeg at projektgruppen grupperer interessenterne i forskellige relevante interessentgrupper. Det kunne f.eks. være interessenter med samme overordnede interesser som f.eks. menneskerettigheder, miljø, profitmaksimering etc. Designvirksomheden kan også gruppere dem ud fra større overordnede kategorier som kunder, leverandører, aktionærer, distributører, forbrugere regulerende myndigheder og medierne. Dette gør både kommunikationen med interessenterne mere overskuelig i forhold til at skabe overensstemmelse og giver virksomheden et mere operationelt overblik over deres interessenter.

For at få en mere konkret forståelse af interessenternes magt og indflydelse i forhold til virksomheden, er det min anbefaling, at designvirksomheden, ud fra den viden de har genereret om interessenten, vurderer de sanktionsmuligheder interessenterne har overfor designvirksomheden. Dette kan de gøre ved at stille spørgsmålet: *Hvilke sanktionsmuligheder har den pågældende interessent, og hvad er den potentielle konsekvens af sanktionen?*

Eksempler på sanktioner fra forskellige interessentgrupper kan være investorers hindring af adgang til kapital, medarbejderes arbejdsnedlæggelse, forbrugerboycot af designvirksomhedens produkter, bøder fra regulerende samfundsinstanser etc. På samme vis anbefaler jeg, at designvirksomheden vurderer, hvor stor potentiel interesse den enkelte interessent har i at udøve sin magt, i det tilfælde at designvirksomheden ikke imødekommer dens interesser og forventninger (Mitchell et al. 1997). Hertil kan designvirksomheden stille sig selv følgende spørgsmål: *Hvor vigtigt er det for vores interessent/ interessentgruppe at vi imødekommer deres interesser/forventninger? Hvor stor er vores interessents/interessentgruppes potentielle interesse i at udøve de sanktionsmuligheder vi har identificeret, hvis vi ikke imødekommer deres interesser/forventninger inden for en accepteret tidsperiode?*

For at skabe yderligere indsigt i deres interessenternes interesser og forventninger til virksomheden og for at sikre, at virksomheden er helt opdateret og har så stor indsigt som muligt i interessenternes interesser og forventninger til virksomheden, anbefaler jeg, at designvirksomheden går i dialog med interessenterne i en tovejs symmetrisk kommunikation (Morsing & Schultz 2006). Dette giver ligeledes anledning til at opbygge relationen mellem de to parter og udvide designvirksomhedens indsigt i interessenternes interesser og forventninger. Igen skal det pointeres, at designvirksomheden skal foretage en vurdering, ud fra deres eksisterende relation med interessenten, deres vurdering af deres magt og potentielle interesse i at benytte denne interesse, hvor vigtig denne interesse er og derfor, hvor mange ressourcer virksomheden skal investere i den enkelte interessent/interessentgruppe. Det er i denne sammenhæng vigtigt, at designvirksomheden husker på, at interessentens magt og potentielle interesse i at benytte denne ikke er statisk, men kan ændre sig alt efter ændringer i den sociale kontekst de begge er en del af (jf. Berger & Luckmann afsnit 4.1.1.2).

For at skabe et godt overblik over virksomhedens interessenter/interessentgrupper i forhold til udvælgelseskriterierne, anbefaler jeg, at designvirksomheden placerer deres interessenter i en matrix som vist i figur 9. Derved synliggøres interessentens magt i forhold til interessentens potentielle interesse i at udøve den. Igen er værdien som designvirksomheden benytter i matrixen ikke absolut ligesom det er tilfældet i de forudgående analyser.

De interessenter der scorer højt på begge identificeringskriterier og ligger i figurens øverste højre hjørne, er virksomhedens strategisk vigtige interessenter, da de kan påvirke designvirksomhedens evne til at implementere deres strategi og skabe profit.

I de tre foregående analyser i specialet har designvirksomheden fået indsigt i deres strategiske interesser ud fra et CSR perspektiv. Jeg anbefaler nu virksomheden at sammenholde deres egne strategiske interesser med de interesser deres identificerede vigtige interessenter har. De interessentinteresser og forventninger, som harmonerer med virksomhedens strategiske interesser, er de interessentinteresser, jeg i første omgang vil anbefale virksomheden at fokusere på at imødekomme gennem deres CSR tiltag. Ved at tage udgangspunkt i disse, skaber designvirksomheden større grobund for værdiskabelse og mulighed for at integrere virksomhedens CSR aktiviteter i deres strategi.

I forbindelse med denne interessentidentificeringsproces er det vigtigt at understrege, at graden af magt og potentiel interesse i at udøve deres magt, som designvirksomheden tillægger interessenterne i analysen, er skabt på baggrund af adskillige opfattelser, der er socialt konstrueret og derfor ikke er en objektiv sandhed eller konstant (jf. Berger & Luckmann afsnit 4.1.1.2) Virksomhedens relation til den enkelte interessent vil derfor aldrig være statisk, men ændre sig, alt efter forholdene i den sociale kontekst de begge indgår i. Derfor anbefaler jeg designvirksomheden, at opfatte ovenstående

interessentanalyse som en langsigtet iterativ proces, hvor samfundets udvikling og de skiftende relationer mellem aktører i virksomhedens sociale kontekst vil påvirke interessenternes placering i matrixen, hvor nye interessenter kan komme til og andre forsvinde.

Ovenstående fremgangsmåde kan måske umiddelbart virke voldsom og meget tidskrævende. I praksis vil designvirksomhederne dog allerede have stor viden om deres interessenter og en god ide om hvem, der er vigtige og hvem der er mindre vigtige, hvilket vil gøre processen mindre tidskrævende end hvis udgangspunktet var nul. Men den systematiske fremgangsmåde vil hjælpe dem med at få organiseret den viden, der er forankret i virksomhedens medarbejdere, og dermed operationalisere denne viden, samt udfylde hullerne hvor virksomheden mangler viden.

Designvirksomheden har nu analyseret alle delanalyserne i frameworket. Hvordan designvirksomheden kan opnå så høj en grad af integration af deres CSR aktiviteter i deres strategi som muligt for at skabe størst mulig værdi for virksomhed og samfund, vil jeg præsentere i det følgende.

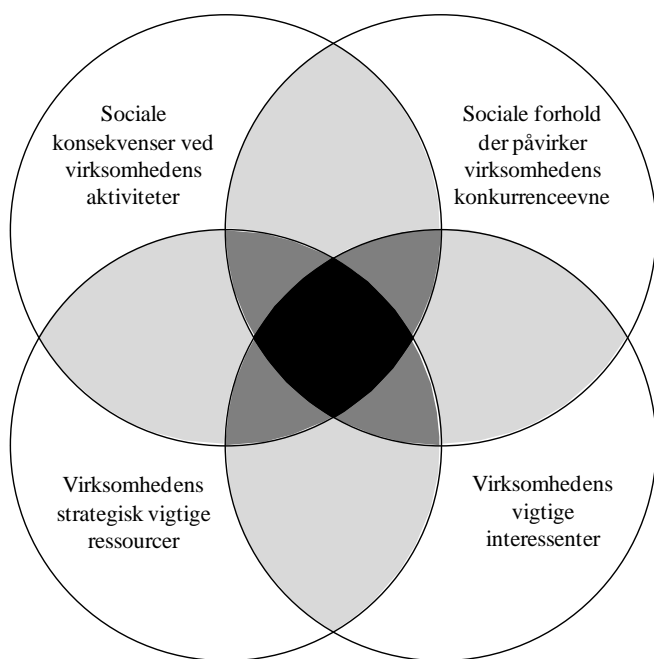
7.5 Sammenfattende analyse

Mit analytiske framework har nu præsenteret fire delanalyser til udvikling af strategisk CSR, der hver især omhandler en strategisk vigtig dimension af de interne og eksterne forhold, der har betydning for designvirksomhedernes strategiimplementering og evne til at skabe konkurrencemæssige fordele. Frameworkets internt orienterede ressourcebaserede analyse har kastet lys over, hvordan designvirksomhederne kan identificere deres strategisk vigtige ressourcer. De eksternt orienterede analyser af virksomhedernes værdiskabende aktiviteter og konkurrencemæssige kontekster har givet designvirksomhederne indsigt i hvilke sociale konsekvenser og forhold, der har strategisk relevans i forhold til deres værdiskabelsesproces og konkurrenceevne, og frameworkets interessentanalyse har givet designvirksomhederne indblik i hvilke strategisk vigtige interessentinteresser, der overlapper med deres egne interesser. Gennemgående for alle fire analyser er, at de hver især, individuelt giver et operationelt billede af, hvordan designvirksomheden kan skabe værdi for samfundet samtidig med, at der skabes værdi for virksomheden, ud fra et teoretisk fundament, der er forankret i aspekter af virksomhedens strategiske sfære. Som belyst giver disse delanalyser hver deres isolerede bud på hvordan designvirksomheden kan integrere deres CSR aktiviteter i deres strategi.

Designvirksomhedernes praktiske virkelighed nødvendiggør (jf. afsnit 6.1.1), at de forholder sig til eksterne såvel som interne forhold i deres strategiske kontekst for at fremme deres muligheder for at skabe konkurrencemæssige fordele og overlegen præstationsevne. Deres intense konkurrencesituation og udfordrende markedsforhold (jf. afsnit 5.1 & 5.3) gør, at de på langt sigt ikke kan ignorere de faktorer, der har betydning for deres strategiske succes. De kan ikke udelukke betydningen af

deres strategisk vigtige ressourcer og nøjes med at kigge på deres konkurrencemæssige kontekst. Ligesom en fornægtelse af deres interessenters eksistens og magt til at udøve sanktioner ikke opvejes af, at de skaber en sammenhæng mellem deres værdiskabende aktiviteter og deres strategiske position i markedet. Designvirksomheden skal derfor se de fire strategiske dimensioner, som frameworket tager udgangspunkt i, som uløseligt forbundet, idet virksomheden benytter deres *ressourcer* til at udføre deres *aktiviteter*, som foregår i deres *konkurrencemæssige kontekster*, der blandt andet udgøres af deres *interessenter*. For at sikre fremtidig konkurrencedygtighed og indtjeningsevne er der behov for, at virksomheden tager en holistisk tilgang til alle deres strategiske aktiviteter, hvilket også inkluderer deres CSR aktiviteter.

Jeg anbefaler derfor designvirksomheden at gå fra en endimensional strategisk tilgang, som hver af de fire delanalyser præsenterer, til at se firdimensionalt og holistisk på deres integrering af CSR i deres strategi. Jeg opfordrer designvirksomheden til at inddrage deres resultater fra alle fire delanalyser i deres udvikling og udvælgelse af CSR aktiviteter, frem for kun at fokusere på enkelte af de strategiske dimensioner, som f.eks. Porter & Kramer (2006) foreslår. Hvis designvirksomheden formår at udvælge og implementere CSR tiltag, der imødekommer alle fire strategiske dimensioner i frameworket, som illustreret i det sorte felt i figur 10, er det mit argument, at det største potentiale for at gøre CSR til en integreret del af deres strategi, og dermed skabe størst gensidig værdi gennem aktiviteterne, er skabt. Dette skyldes, at CSR integrationen i virksomhedens strategi maksimeres i krydsfeltet, hvor de fire analyseresultater kombineres, da alle fire analyser omhandler strategiske dimensioner, der er grundlæggende for virksomhedens strategiske succes.



Figur 10: Det er i krydsfeltet mellem de fire analyseresultater, hvor en given CSR aktivitet skaber størst værdi for både virksomhed og samfund. Det sorte område i figuren symboliserer at det er her der skabes størst værdi, da alle 4 dimensioner imødekommes gennem en given aktivitet. De mørkegrå områder illustrerer CSR aktiviteter, der tilfredsstiller tre af dimensionerne, de lysegrå områder aktiviteter der tilfredsstiller to af dimensionerne, og de hvide områder der kun tilfredsstiller en af dimensionerne (egen visualisering).

Med udgangspunkt i resultaterne fra de fire analyser, som designvirksomheden er kommet frem til i deres analysearbejde, anbefaler jeg virksomheden at stille følgende spørgsmål i forbindelse med deres udvikling af CSR aktiviteter:

Hvilken CSR aktivitet kan vi udvikle, der tjener til at styrke eller udvikle denne strategisk vigtige ressource i virksomheden?

Hvilken CSR aktivitet kan vi udvikle, der afhjælper den negative sociale konsekvens eller forstærker den positive sociale konsekvens af vores aktivitet, og som samtidig skaber værdi for virksomheden?

Hvilken CSR aktivitet kan vi udvikle, der forbedrer det sociale forhold eller den sociale problemstilling i vores konkurrencemæssige kontekst, der påvirker vores konkurrenceevne negativt?

Hvilken CSR aktivitet kan vi udvikle, der imødekommer vores strategisk vigtige interessents interesser?

Gennem en besvarelse af ovenstående spørgsmål udvikler designvirksomheden en række ideer til CSR aktiviteter, hvor udviklingen af hvert CSR tiltag, vil tage udgangspunkt i et af de strategiske områder. Som i al strategiudvikling spiller individets subjektive vurdering en stor rolle, da der ikke er erkendte absolutte værdier eller objektive sandheder at træffe beslutninger ud fra (jf. afsnit 4.1.1.4). Det er heller ikke målsætningen med specialet at udvikle et absolut objektivt mål for værdien af en CSR aktivitet, eller fremlægge hvordan virksomheden konkret udvælger, hvilke CSR tiltag de skal fokusere på. Fokusområdet er at give designvirksomheden operationel forståelse for og analytisk grundlag til at kunne gøre deres CSR tiltag strategiske. Jeg prioriterer derfor ikke de fire strategiske dimensioner i frameworket, da hvilket et socialt forhold eller konsekvens, strategisk ressource eller interessentinteresse virksomheden skal tage udgangspunkt i, i udviklingen af en given CSR aktivitet, er kontekstafhængigt og i alle tilfælde en subjektiv vurdering som kun designvirksomheden, med indsigt i deres kapaciteter og strategier, kan foretage.

Ved at inddrage nogle af analyseresultaterne fra de tre andre værdiskabende dimensioner kan designvirksomheden udvikle en CSR aktivitet, der skaber størst mulig værdi gensidig værdi og integreres dybere i virksomhedens strategiske grundlag. Jo mere integreret CSR aktiviteten er i virksomhedens kerneforretning, jo sværere bliver det at adskille designvirksomhedens CSR aktiviteter fra dens almindelige forretningsaktiviteter, hvilket ville være den optimale løsning for både virksomhed og samfund (Fukukawa & Moon 2004, Porter & Kramer 2006).

Jeg vil i det følgende eksemplificere ovenstående argument med udgangspunkt i eksemplet fra den ressourcebaserede analyse (jf. afsnit 7.1), hvor designvirksomheden har identificeret deres designte-

ams kreativitet som en vigtig strategisk ressource, da den er afgørende i forhold til deres konkurrenceparameter, perceived brand value og deres evne til at skabe konkurrencemæssige fordele.

Et CSR tiltag der dels kan styrke og dels kan være med til at sikre kreativiteten i designteamet fremadrettet, kan være designvirksomhedens etablering af et mentorprogram. Dette skabes for en udvalgt skare af spirende designtalenter fra industriens klynger, ved f.eks. at yde både videnskabs- og finansiel støtte til disse designere. Dette kan f.eks. gøres gennem udvidelse af deltagernes forståelse og tilgang til den praktiske forretningsmæssige dimension af industrien, i form af kreativ sparring og hjælp til finansieringsmuligheder og promovning af deres produkter. Gennem en sådan mentorordning kan designvirksomheden være med til at udvikle og sikre de faglige udviklingsmuligheder for denne vigtige aktørgruppe indenfor industrien, der i de sidste år har været hårdt ramt af den økonomiske recession (jf. afsnit 5.1). Dermed er de med til at sikre den fremtidige kreativitet og innovation som gruppen tilfører industrien. Samfundsmæssigt skaber denne CSR aktivitet værdi, da den er med til at bevare NYC og LA som vigtige designbyer indenfor den globale modeindustri, hvilket styrker den generelle kulturelle, kunstneriske og kreative atmosfære i disse storbyer, hvilket tiltrækker købestærke turister, forretningsfolk og investorer, der styrker forretningslivet, hvilket igen er med til at øge den velfærdsmæssige værdi for samfundet.

For designvirksomheden kan en investering i et mentorprogram både styrke og udvikle deres strategisk vigtige ressource ved at opbygge tætte relationer til lovende kommende designere, der ikke umiddelbart kan imiteres af konkurrerende designvirksomheder givet relationernes sociale kompleksitet (Barney 1991). Ved at hjælpe disse designere på vej styrkes innovationsudviklingen i industriens klynger, som virksomhedens designteams kreativitet blandt andet inspireres fra, hvilket har betydning for designvirksomhedens konkurrencemæssige kontekst (Porter 1990, jf. afsnit 7.3). Mentorordningen er yderligere med til at give designvirksomheden tidlig indsigt i nye enestående designtalenter, hvilket giver dem chancen for at ansætte de dygtigste og mest innovative og kreative designere i deres designteam og dermed fremtidssikre skabelsen af succesfulde, salgbare modetøjskollektioner, hvilket har strategisk værdi i forhold til virksomhedens værdiskabende aktiviteter (jf. afsnit 7.2). CSR aktivitetens generering af fremtidig kommerciel designkreativitet kan også være med til at imødekomme strategisk vigtige investorers interesser og forventninger til virksomhedens fremtidige profitskabelse. Som led i mentorordningen kan de sammen med designerne udtænke, hvordan designvirksomheden imødekommer den voksende efterspørgsel på bæredygtigt modetøj (jf. afsnit 5.1), som de har identificeret som værende en voksende interesse hos en af deres strategisk vigtige interessentgrupper, forbrugerne.

Formålet med dette speciale har kontinuerligt været at give specialets målgruppe en praktisk analytisk fremgangsmåde til at gøre deres CSR aktiviteter strategiske, og som de kan benytte som et gensidigt værdiskabende alternativ til den taktiske generiske CSR tilgang, der hovedsaglig bundet i et mindre frugtbart forsøg på at afværge potentielle risici samt PR og omdømme opbyggelse (jf. afsnit 2). Ud fra mit operationelle standpunkt anbefaler jeg dog designvirksomhederne ikke at lade den fuldkomne løsning stå i vejen for deres udvikling af strategisk CSR. Skønt en kombination og inkludering af alle fire strategiske dimensioner i en given CSR aktivitet, skaber bedst mulig strategisk integration, som illustreret i det sorte felt i figur 10, udelukker udviklingen af CSR tiltag, der blot inkluderer nogle af de strategiske dimensioner, absolut ikke en værdifuld integrering CSR i deres strategi. Dette illustreres i de mindre mørke felter i figur 10. I designvirksomhedens praktiske verden er den ideelle teoretiske løsning ikke altid mulig, da forenkling, tilgængelighed og ubegrænsede ressourcer ikke er en selvfølge (jf. afsnit 6.1.). Derfor skal designvirksomhederne ikke lade sig bremse i deres bestræbelser på at gøre CSR til en integreret del af deres strategi, ved kun at opfatte CSR aktiviteter, der inkorporer alle fire strategiske dimensioner som den eneste værdiskabende løsning på at gøre CSR til en integreret del af deres strategi, der er værd at benytte ressourcer på at implementere. Ud fra en målsætning om at gå fra et taktisk til et strategisk niveau og gøre CSR til en integreret del af deres strategi, har et CSR tiltag, der blot tilfredsstiller én strategisk dimension sin berettigelse at implementere, givet at den sociale konsekvens/det sociale forhold/den strategisk vigtige ressource/den vigtige interessentinteresse i sig selv har betydning for virksomhedens evne til at skabe konkurrencemæssige fordele og overlegen præstationsevne. Grundet den indbyrdes forbundenhed mellem de strategiske dimensioner er det dog usandsynligt, at en given CSR aktivitet kun vil have indflydelse på en af de strategiske dimensioner (Jf. eksemplerne i frameworkets delanalyser).

Det væsentlige er, at designvirksomheden gennem udarbejdelsen af de fire analyser i frameworket har skabt et solidt fundament til holistisk at kunne integrere alle fire strategiske dimensioner i deres fremadrettede udvikling og implementering af deres CSR aktiviteter og har forståelse for, at den største gensidige værdi for både virksomheden og samfundet skabes med de aktiviteter, der tilfredsstiller så mange strategiske dimensioner som muligt.

8 Konklusion

De stigende krav til virksomheders deltagelse i og medansvar for samfundsudviklingen har skabt et voksende fokus på virksomheders engagement i CSR tiltag. Det antages i dette speciale, at designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri kan imødekomme denne udvikling på en mere værdiskabende måde, ved at forlade deres taktiske og generiske tilgang til CSR. I et forsøg på at beskytte virksomhedens omdømme og legitimitet, har afværgelse af trusler og reducere af potentielle risici, hovedsaglig været det dominerende underliggende formål med mange virksomheders beskæftigelse med CSR initiativer. Dette har skabt begrænset værdi for samfundet og ofte ingen værdi for virksomheden, som snarere føler, at de er pålagt en byrde af omgivelserne. I dette speciale argumenterer jeg i stedet for, at designvirksomhederne, ved at integrere deres CSR tiltag i deres overordnede strategi, så de støtter op om deres strategiimplementering og evne til at skabe konkurrencemæssige fordele, kan skabe langt større værdi for virksomheden, samtidig med at CSR aktiviteterne bidrager til en positiv samfundsmæssig udvikling. Med dette udgangspunkt, har det været specialets formål at udvikle et operationelt analytisk framework til designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri ved at svare på:

Hvordan kan designvirksomheder i den amerikanske beklædningsindustri gøre CSR til en integreret del af deres strategi?

Som argumenteret i metodeafsnittet og teoriafsnittet har jeg valgt en holistisk, eklektisk tilgang til udviklingen af mit teoretiske framework, for at sikre den størst mulige praktisk anvendelighed for virksomhederne i målgruppen. Det analytiske framework består af fire delanalyser, der hver især præsenterer en væsentlig strategisk dimension underliggende for designvirksomhedernes evne til at opnå strategisk succes og øge deres præstationsevne samt en sammenfattende analyse der integrerer de fire analyser.

Først præsenterede frameworkets internt orienterede ressourcebaserede analyse en operationel tilgang til hvordan designvirksomhederne kan identificere og analysere hvilke af deres ressourcer, der har potentiale til at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele for virksomheden, og dermed er strategisk vigtige for virksomheden. Dette blev gjort muligt ved at analysere hvor værdifulde, sjældne, svære at imitere og organisatorisk anvendelige deres ressourcer er, og dermed deres evne til at skabe konkurrencemæssige fordele for virksomheden. Det blev her konkluderet, at ved at udvikle og implementere CSR aktiviteter, der styrker og/eller udvikler virksomhedens identificere strategisk vigtige ressourcer, bliver designvirksomhedens CSR aktiviteter integreret i virksomhe-

dens strategi, da de støtter op om de ressourcer, virksomheden benytter i deres strategiimplementering og som er instrumentale for skabelsen af konkurrencemæssige fordele.

Specialets anden del af det analytiske framework satte fokus på virksomhedens værdiskabende aktiviteter, der er en vigtig dimension i virksomhedens strategiimplementering og styrkelsen af deres konkurrencemæssige position. Her blev det anbefalet, at designvirksomhederne i den amerikanske beklædningsindustri identificerer deres værdiskabende aktiviteter ved at tage udgangspunkt i deres egen værdiskabelsesproces, og for hvert aktivitetsled i værdiskabelsesprocessen identificerer de positive eller negative sociale konsekvenser, som deres aktiviteter skaber. Det blev konkluderet, at ved at udvikle CSR tiltag, der enten fremmer de positive eller minimerer de negative sociale konsekvenser forbundet med virksomhedens værdiskabende aktiviteter, kan designvirksomheden engagere sig i CSR initiativer, der kan optimere virksomhedens værdiskabelsesproces samtidig med, at det skaber værdi for samfundet.

Den tredje strategiske dimension af det analytiske framework forholdt sig til de eksterne sociale forhold og problemstillinger, der relaterer til virksomhedens konkurrencemæssige kontekster. Med udgangspunkt i det teoretiske argument, der fremlægger hvordan virksomhedens konkurrencemæssige kontekst har betydning for virksomhedens evne til at implementere deres strategi og opretholde deres konkurrenceevne, blev det argumenteret, at designvirksomheden kan integrere deres CSR tiltag i deres strategi, ved at udvikle og implementere CSR aktiviteter, der er med til at forbedre sociale forhold i deres konkurrencemæssige kontekst(er). Følgende blev konkluderet i analysen af designvirksomhedernes konkurrencemæssige kontekster: Ved at identificere de sociale forhold i designvirksomhedernes konkurrencemæssige kontekster, der har det største potentiale for gensidig værdiskabelse ved hjælp af de fire determinanter i diamantmodellen, skaber designvirksomheden grundlag for at udvikle og implementere CSR aktiviteter, der relaterer til virksomhedens strategiske interesser samtidig med, at de skaber værdi for samfundet.

Frameworkets fjerde komponent gav designvirksomhederne indsigt i, hvordan de kan udvikle CSR aktiviteter, der imødekommer deres strategisk vigtige interessenters interesser og forventninger, funderet på det teoretiske argument, at virksomheders sociale kontekst udgøres af en lang række interessenter, der er med til at skabe og udvikle vigtige ressourcer, der er grundlæggende for virksomhedens strategiimplementering. Indflydelsesrige interessenter har derfor mulighed for at påvirke designvirksomhedens strategiske succes gennem sanktioner, hvilket gør det strategisk relevant for specialets målgruppe, at inkludere denne interessentdimension i deres udvikling af strategiske CSR tiltag. Her blev det anbefalet designvirksomheden systematisk at identificere deres interessenter ud fra egen eksisterende viden med udgangspunkt i deres værdiskabelsesproces samt viden fra eksterne

ressourcer. Det blev anbefalet designvirksomhederne at gå i dialog med deres interessenter for at opnå større indsigt i deres interesser og forventninger til virksomheden. Gennem en vurdering af interessenternes potentielle sanktionsmuligheder overfor virksomheden og interessenternes potentielle interesse i at udnytte denne magt, givet at virksomheden ikke imødekommer deres interesser, blev det anbefalet designvirksomhederne at prioritere hvilke interessenter, der er strategisk vigtige. Konkluderende blev der argumenteret, at hvis designvirksomheden formår at udvikle CSR aktiviteter, der imødekommer deres strategisk vigtige interessenters interesser, der samtidig stemmer overens med virksomhedens egne interesser, skaber de grundlag for at integrere deres CSR aktiviteter i deres strategi og maksimere den fælles værdiskabelse for virksomhed og samfund.

Det blev slutteligt konkluderet i frameworkets sammenfattende analyse, at resultaterne fra hver af de fire delanalyser hver især giver designvirksomheden mulighed for at hæve sig fra en taktisk og generisk tilgang til CSR til en strategisk tilgang til CSR, da delanalyserne alle omhandler strategiske dimensioner, der er grundliggende for virksomhedens strategiimplementering. Det blev anbefalet designvirksomhederne at identificere CSR tiltag med udgangspunkt i resultaterne fra hver af de fire delanalyser. Ved at integrere alle fire delanalyser og dermed integrere de fire strategiske dimensioner i en holistisk tilgang til udviklingen af CSR initiativer, konkluderes det, at designvirksomheden kan maksimere deres integration af CSR i deres strategi og derigennem skabe det største potentiale for gensidig værdiskabelse for virksomheden og samfundet. Med andre ord, den strategiske betydning af den enkelte CSR aktivitet maksimeres i krydsfeltet mellem de fire delanalyser.

Som fremhævet i den sammenfattende analyse, repræsenterer ovenstående anbefalede tilgang i specialets framework en ideel måde at arbejde med *strategisering* af CSR på. Det blev fremhævet hvordan designvirksomheden kan opnå det optimale ideelle resultat i form af en CSR aktivitet, der inkluderer alle fire strategiske dimensioner. Dette er som sagt et idealiseret resultat, der operationelt kan være svært at opnå, givet at designvirksomhederne skal forholde sig til deres praktiske virkelighed, hvor de opererer under ressourcebegrænsning. Det skal derfor ikke ses som det endegyldige svar på specialets problemstilling. I stedet skal det analytiske framework ses som et operationelt værktøj, designvirksomhederne kan benytte til at skabe et solidt operationelt grundlag for at gøre deres CSR strategisk og til at prioritere de forskellige aktiviteter indbyrdes, således at de bruger deres begrænsede ressourcer på de CSR aktiviteter, der tilfredsstiller flest mulige af de fire dimensioner. Succeskriteriet for at gøre CSR til en integreret del af deres strategi bliver derfor ikke udelukkende udviklingen af CSR tiltag, der indeholder alle fire strategiske dimensioner. Pointen og det væsentlige er, at designvirksomheden gennem udarbejdelsen af de fire analyser i frameworket får mulighed for at tage udgangspunkt i virksomhedens egen strategi i deres udvikling af CSR tiltag, i

stedet for taktisk kun at tage udgangspunkt i hvordan de opnår legitimitet fra omgivelserne. Dermed bliver designvirksomheden i stand til at skabe den største værdi for både virksomhed og samfund gennem deres CSR tiltag. Det konkluderes hermed, at givet at designvirksomhederne formår at udvikle og implementere CSR aktiviteter, der imødekommer en eller flere af de fire dimensioner i frameworket, ved at tilfredsstille en vigtig interessentinteresse, skabe forbedringer i virksomhedens konkurrencemæssige kontekst, mindske en negativ eller styrke en positiv social konsekvens ved virksomhedens værdiskabende aktiviteter eller styrke og/eller udvikle virksomhedens strategisk vigtige ressourcer, kan designvirksomhederne i den amerikanske beklædningsindustri gøre CSR til en integreret del af deres strategi.

9 Litteraturliste

9.1 Bøger & artikler

- Abernathy, F., Dunlop, J., Hammond, J. and Weil, D. (1995) *The information-integrated channel: a study of the US apparel industry in transition*, in Bailey, M., Reisse, P. and Winston, C. (Brookings Papers on Economic Activity, Washington, DC: Brookings Institute.
- Agle, B.R., Mitchell, R.K. & Sonnenfeld, J.A. (1999): *Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values*. Academy of Management Journal, Vol. 42 No 5.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993): *Strategic assets and organisational rent*. Strategic Management Journal, 14(1), 33–46.
- Andersen, H. & Kaspersen, L.B. (2007): *Klassisk og Moderne Samfundsteori*. 4. Udgave. Hans Reitzels Forlag
- Andersen, H. (1994): *Videnskabsteori og Metodelære*. Bind 1. 4. Udgave. Samfundslitteratur
- Andersen, I. (2003): *Den Skinbarlige Virkelighed*. 2. udgave, 2. oplag, Samfundslitteratur.
- Andersen, P.H. & Skaates, M.A. (2004): *Ensuring validity in Qualitative International Business Research*. I Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (2004): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Edward Elgar Publishing Limited. UK
- Andersen, V. & Gamdrup, P. (1994): *Forskningsmetoder*. I Andersen, H. Videnskab og Metodelære. Samfundslitteratur. Frederiksberg.
- Andrews, K. (1980): *The Concept of Corporate Strategy*. 2nd Edition . Dow-Jones Irwin.
- Arinaitwe, D. & K., Stephenson (2009): *The Pursuit of CSR and Business Ethics Policies: Is it a Source of Competitive Advantage for Organizations?* The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 14, No 2
- Ashforth, B. & Gibbs, B. (1990): *The double-edge of organizational legitimation*. Organization Science, 1: 177-194.
- Bain, J. 1956. *Barriers to New Competition*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press
- Bain, J.S.(1951): *Relation to profit rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940*. Quarterly Journal of Economics. 293-324
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J.Jr. (2001): *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*. Journal of Management 27 625-641
- Barney, J.B. & Clark, D.N. (2007): *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press Inc., New York
- Barney, J.B. (1986): *Strategic Factor markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*. Management Science, Vol. 32 No. 10
- Barney, J.B. (1989): *Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A comment*. Management Science, Vol. 35, No.12
- Barney, J.B. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, Vol. 17 No 1,
- Basu, K. & Hoang, V. K. (1998): *The Economics of Child Labor*. The American Economic Review, Vol. 88, No. 3 pp. 412-427
- Begg, D., Fischer, S. & Dornbusch, R. (2003): *Economics, Seventh edition*. McGraw-Hill Education. Berkshire.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966): *En Samfundsskabte Virkelighed – en Vidensociologisk Afhandling*. Lindhardt & Ringhof 6. udgave 1990
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S. and Jones, T. (1999): *Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance*. Academy of Management Journal, Vol 42 No 5

- Bhattacharyya, S.S., Sahay, A., Arora, A.P. & Chaturvedi, A. (2008): *A toolkit for designing firm level Strategic Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives*. Social responsibility Journal, Vol. 4 no. 3, pp. 265-282
- Brammer, S & Millington, A. (2004): *The development of corporate charitable contributions in the UK: A stakeholder analysis*. Journal of Management Studies. Vol. 41 No. 8
- Branco, M.C. & Rodrigues, L.L. (2006): *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*. Journal of Business Ethics. 69: 111-132.
- Brinberg, D. & McGrath, J.E. (1985): *The validity in the research Process*. Beverly Hills. Sage Publications.
- Bruch, H. & Walter, F. (2005): *The keys to rethinking corporate Philanthropy*. MIT Sloan management review, Vol. 47 No. 1. pp. 49-59
- Burke, L. & Logsdon, J.M. (1996): *How corporate social responsibility pays off*. Long Range Planning, Vol. 29 No 4
- Carroll, A. (1999): *Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional Construct*. Business and Society. September
- Carroll, A.B. (2001): *Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality*. In Richardson, J.E (Ed.), Business Ethics, Dushkin/ McGraw-Hill, Guilford, CT
- Carroll, G.R. & Hannan, M.T. (1989): *Density delay in the evolution of organisational populations: A model and five empirical tests*. Administrative Science Quarterly, 34: 411-430
- Chandler, A.D (1962): *Strategy and structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprises*. Cambridge, Mass. MIT Press
- Chang, H. J. (2001): *'Breaking the Mould: An Institutional Political Economy Alternative to Neo-liberal Theory of the Market and the State'*, Programme Paper (SPD) No. 6, Geneva: UNRISD.
- Cho, J. & Kang, J. (2001): Benefits and challenges of global sourcing: perceptions of the US apparel retail firms
- Clarkson, M.B.E. (1995): *A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance*. Academy of Management Review, 20: 92-117
- Collin, F. (1997): *The Social Reality*. London. New York. Routledge.
- Collin, F. (2003): *Konstruktivisme*. Frederiksberg. Samfundslitteratur.
- Cornelissen, J. (2004): *Corporate Communications, Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd. London
- Crawford, D. & Scaletta, T. (2005): *The balanced scorecard and corporate social responsibility: Aligning values for profit*. CMA Management, Vol. 79 No 6
- Cumming, V. (2004): *Understanding Fashion History*. Costume & Fashion Pr. 2004.
- Deephouse, D. L. & Suchman, M. C. (2008): *Legitimacy in Organizational Institutionalism*. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*: 49-77. Thousand Oaks CA: Sage.
- Demsetz, H. (1973): *Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy*. Journal of law and Economics, 16: 1-9
- Dickson, M.A., Locker, S & Eckman, M. (2009): *Social Responsibility in the Global apparel Industry*. Fairchild Books, A Division of CondeNast Publications.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989a): *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Management Science, Vol. 35, No. 12 December 1989
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989a): *Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage: reply*. Management Science. Vol. 35, No. 12
- DiMaggio, P. & W. W. Powell (1983): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields*. *American Sociological Review*. (48): 1360-1380

- Dimaggio, P.J. & Powell, W.W.(1983): *The iron case revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields*. American Sociological Review, 46: 147-160
- Doeringer, P. & Crean, S. (2006): *Can fast fashion save the US apparel industry?* Socio-Economic Review 4, 353-377
- Donaldson, T. & Preston, L. E (1995): The Stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidence and implication. Academy of Management Review, 20: 65-91
- Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975): *Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior*. Pacific Sociological Review, 18: 122-136.
- Drucker, P.F. (2001): *Social impacts and social problems*. The Essential Drucker, Butterworth Heinemann, Oxford
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002): *Beyond the business case for corporate sustainability*. Business Strategy and the Environment. 11, 130-141
- Fagerli, K. & Johansen, B.(2002): *Crisis Management*. I Brønn & Wiig. Kapitel 12, 233-248
- Føllesdal, D.,L. Walløe & J. Elster, (1992): *Politikens introduktion til Moderne Filosofi*. Politikens Forlag, København
- Fomburn, C.J. (2005): *Reputaion: Realizing the value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston, MA
- Fomburn, C.J. (2006): Corporate culture, environment, and strategy, Human Resource Management, Vol. 22 Issue 1-2, 139-152
- Foss, N. J. (2000): *The dangers and Attractions of Theoretical Eclecticism*. Journal of Macromarketing, Vol. 20 No. 1, June. 65-67
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston
- Freeman, R.E. & Evan, W.M. (1990): *Corporate governance: A stakeholder interpretation*. Journal of Behavioral Economics, 19: 337-359
- Friedman, M. (1970): *The Social Responsibility of Business it to Increase its Profits*. The New York Times Magazine.
- Fukukawa, K. & Moon, J. (2004): *A Japanese model og corporate social responsibility: a study of website reporting?* Journal of Corporate Citizenship, Vol. 16, Winter.
- Gardberg, N. & Fombrun, G. (2006): *Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments*. Academy of Management Review, 31(2), 329-346.
- Gereffi, G. & Memedovic, O. (2003): *The Global Apparel Value Chain: What prospects for upgrading by Developing Countries*. UN sectoral studies series
- Gereffi, G. (2001): *Global Sourcing in the US apparel Industry*. Journal og Textile and Apparel, Technology and Management, Vol. 2, Issue 1
- Ghemawat, P. (2002): *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*. The busines Historic Review, Vol. 76. No 1, pp. 37-74
- Gilje, N. & Grimen, H. (2002): *Samfundsvidenskabernes forudsætninger*. Hans Reitzels Forlag A/S
- Grant, R.M (1991): *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for strategy formulation*. California Management Review
- Grant, R.M.(1996): *Towards a Knowledge-based theory of the Competitive Advantage: Implications for strategy Formulation*. California management Review.
- Grayson, D. & Hodges, A. (2004): *Corporate Social Opportunity*. Greenleaf Publishing Limited. UK
- Greene, R.W.(2003): *Sociology and You*. Glencoe McGraw-Hill. pp. A-22
- Hart, L.B. H. (1967): *Strategy*. Basic Books
- Hill, C.W.L. & Jones, T.M.(1992): *Stakeholder-agency Theory*. Journal of Management Studies, 29(2): 131-154
- Hopkins, M. (2003): *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters*, Earthscan, London
- Hylgaard, K. (2006): *Videnskabsteori*. 1. Udgave 2006. Roskilde Universitetsforlag

- Itami, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA Harvard University Press
- Jenkins, R.(2005): *Globalization, corporate social responsibility and poverty*. International Affairs, vol. 81, no. 3,
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976): *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3: 305-360
- Jones, M.T. (2005): The transnational corporation, corporate social responsibility and the Outsourcing debate. The Journal of American Academy of Business, Vol. 2
- Kant, I. ((1787)1998): *Critique of pure reason*. translated by P.Guyer and A.W. Wood. Cambridge and New York. Cambridge University Press.
- Kelly, E. (1941): Max Scheler. Twayne Publishers,1977.
- Kirk, J. & Miller, M. (1986): *Reliability and validity in Qualitative research*. Beverly Hills. Sage Publications.
- Klein, N. (2000): *No logo*. Flamingo, London. Kapitel 14. *Bad Moon Rising: The New Anticorporate Activism*. 325 - 343
- Knorr-Cetina, K. (1993): *Strong Constructivism – From a Sociologist's Point of View*. Social Studies of Science.
- Kuhn, T. (1962): *The structure of scientific revolutions*. The University of Chicago Press, Chicago & London
- Kukla, A. (2000): *Social Constructivism and the philosophy of Science*. Routledge, Balliol College, Oxford
- Kumar, S. & Arbi, A.S. (2008): *Outsourcing strategies for apparel manufacture: A case study*. Journal of Manufacturing Technology. Vol. 19. No1 pp. 73-91
- Kvale, S. (1994): Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview. København: Hans Reitzels forlag
- Langtry, B. (1994): *Stakeholders and the moral responsibilities of business*. Business Ethics Quarterly, Vol. 4 No. 4 s. 431-443
- Lantos, G.P. (2001): *The boundaries of strategic corporate social responsibility*. Journal of Consumer Marketing, Vol.18 No. 7
- Latour, B. & Woolgar, S. (1986): *Laboratory Life the Construction of Scientific Facts*. Princeton, N.J., Princeton University Press 1986
- Maignan, I, & Ralston, D.(2002): *Corporate social responsibility in Europe and the US Insights from businesses self-presentations*. Journal of International Business Studies. 3 497-515
- Mannheim, K. (1931): *The sociology of knowledge I, R Ideology and Utopia*, Routledge
- Marx, K. (1974): *Den tyske ideologi, kapitel 1.A*, Forlaget Rhodos, København 1974, s. 58-59.
- Mason, E.S. (1939): *Price and Production Policies of Large-scale Enterprise*. American Economic Review.
- Matten, D. & Moon, J. (2008): *"Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding corporate social responsibility*. Academy of Management Review, Vol. 33 (2), pp. 404-424. CSR.
- McAlister, D. & Ferrell, L. (2002): *The role of strategic corporate philanthropy in marketing strategy*. European Journal of Marketing, Vol. 36 No 5
- McWilliams, A., Siegel, D / Wright, P.M. (2006): *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*. Journals of Management Studies 43(1)
- Meehan, J., Meehan, K. & Richards, A. (2006): *Corporate Social Responsibility. The 3C-SR Model*. International Journal of Social Economics, Vol. 33 Nos 5/6 pp. 386-98
- Mendelow, A. (1991): *Proceedings of the second International conference on Information systems*, Cambridge MA
- Merton, R.K.(1968): *Social Theory and Social Structure*, Free Press
- Mescon, T.C. & Tilson, D.J. (1987): *Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line*. California Management Review, Vol. XXIX no. 2

- Meyer, J. W. & B. Rowan (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. (2): 340-363
- Milliman, J. (2008): *Implementation of Michael Porter's Strategic Corporate Social Responsibility Model*. The Journal of Global Business Issues. Conference Edition.
- Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Basic Books.
- Mitchell, R.K., B. R. Agle, & D. J. Wood (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, vol. 22, No. 4, pp. 853-886
- Moldaschl, M. & Fischer, D. (2004): *Beyond the Management View: A resource-centered Socio-Economic Perspective*. Management Revue, Vol. 15, Issue 1.
- Moon, J., A. Crane & D. Matten (2005). Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly*, 15(3), 429-453
- Moran, D (2001): *Strategy*. The Oxford Companion to Military History. Ed. Richard Holmes. Oxford University Press, 2001.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006): Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 15. No 4
- Mumby, D. (2001): Power and Politics. In *New Handbook of Organisational Communication*. Eds. F Jablin & L. Putnam. pp.585-623
- Murphy, S. (2009): *The Apparel Industry Needs a Better Supply Chain*. Supply Chain Management Review.
- Palazzo, G. & Scherer, A. (2006): *Corporate legitimacy as deliberation. A communicative framework*. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 66: 71-88.
- Penrose, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Peteraf, M. & Barney, J.B. (2003): *Unraveling The resource-based Tangle*. *Managerial and Decision Economics*. 24: 309-323
- Peteraf, M. & Bergen, M.E. (2003): *Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework*. *Strategic Management Journal*, 24: 1027-1041
- Pfeffer, J. (1981): *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (1999): *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*. *Harvard Business Review*. November- december. 121-130.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002): *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. *Harvard Business Review*. December. 57-68
- Porter, M.E. & Kramer, R.K. (2006): *Strategy & Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. i Porter, M.E. (2008): *On Competition - Updated and Expanded Edition*. Harvard Business Press
- Porter, M.E. & Millar, V.E. (1985): *How Information gives you Competitive Advantage*. *Harvard Business Review*. July-August. 149-160
- Porter, M.E. & Reinhardt, F.L. (2007): *A Strategic Approach to Climate*. *Harvard Business Review*. October. 22-26
- Porter, M.E. & Van der Linde, C. (1995): *Green and Competitive, Ending the Stalemate*. *Harvard Business Review*. November-December. 120-134.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1986): *Changing Patterns of International Competition*. Abstracted from *California Management Review* 28, No. 2: 9-40
- Porter, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review*. March-April. 73-93
- Porter, M.E. (1996): *What is strategy?* *Harvard Business Review*. Nov-Dec. 61-78
- Porter, M.E. (2001): *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*. March. 63-78

- Porter, M.E. (2008): *On Competition – Updated and Expanded Edition*. Harvard Business School Review Book Series. Printed in the United States of America
- Porter, M.E. (2008): *The five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review. January. 79-93.
- Post, J.E., Preston, L.E. & Sachs, S. (2002): *Managing the extended enterprise: the new stakeholder view*. California Management Review, Vol. 45 No 1
- Prahalad, C. K. (2006): *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Wharton School Publishing
- Prahalad, C.K. & Bettis, R.A. (1986): *The dominant Logic: A new Linkage between diversity and performance*. Strategic management Journal, 7, 485-501
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review. May-June
- Quester, P. & Thompson, B (2001): *Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness*. Journal of Advertising Research, Vol. 41 No. 1
- Redman, J.M., Chiappina, P. & Clausen, F. (1994): *A strategy for Modernizing the Apparel Industry*. Issues in Science and Technology
- Ricardo, D. ([1817] 2004). *The Principles of Political Economy and Taxation*. Dover Publications
- Robson, C. (2002): *Real World Research* (2nd edition). Oxford, Blacwell.
- Rooney, S.(2007): *The value of a truly sustainable business strategy*. Ecos, vol. 128
- Ruggie, J. G.(2001):*Reconstituting the global public domain: issues, actors, and practices*. European Journal of international relations (12) no. 4
- Rugman, A. M. & Verbeke A. (2002): , *Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management*, Strategic Management Journal 23, 769–780
- Rumelt, R.P (1984): *Towards a Strategic Theory of the Firm*. I Lamb, R., Competitive Strategic management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 556-70
- Salancik, G.R, & Pfeffer, J. (1974): *The base and the use of power in organizational decision-making: The case of universities*. Administrative Science Quarterly, 19: 453-473
- Savage, G.T., Nix, T.H., Whitehead, C.J. & Blair, J.D. (1991): *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. Academy of Management Executive, 5: 61-75
- Seagrave, W. (2002): *The Apparel World: Lagging behind the Supply Chain Curve*. Supply Chain Management Review.
- Searle, J (1995): *The Construction of Social Reality*. The Free Press. United States of America
- Seddon, P.B., Lewis, G.P., Freeman, P. & Shanks, G. (2004): *The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy*. Communications of the Association for Information Systems. Vol. 13. 427-442.
- Sen, A. (2004): *The U.S. Apparel inudstry: A Supply Chain Review*. Dept. Of Industrial Engineering, Bilkent University, Turkey
- Sohlberg, B. & P. (2004): *Erkendelsens former – Videnskabsteori og forskningsmetode*. 1. udgave, Århus 2004. Forlaget Klim
- Steiner, G. (1979): *Strategic Planning*. Free Press.
- Stoney, C. & Winstanley, D. (2001): *Stakeholding: Confusion or Utopia? Mapping the Conceptual Terrain*. Journal of Management Studies 38:5, 603 - 626
- Suchman, M.C. (1995): *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. Academy of Management Journal, Vol.20 No 3
- Székely, F & Knirsch, M. (2005): *Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance*. European Management Journal, Vol. 23 No 6
- Taplin, I.M. (1996): *Rethinking Flexibility: The Case of the Apparel Industry*. Review of Social Economy. Vol. LIV No. 2
- Teece, D.J. (2010): *A tribute to Oliver Williamson: Williamson's Impact on the Theory and Practice of Management*. California Management Review. Vol. 52, No.2

- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997): *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, Vol. 18:7, 509-533
- Thurén, T (2004): *Videnskabsteori for begyndere*. 1. Udgave, 14. oplæg 2004
- Turner, J.R., Kristoffer, V & Thurloway, L. (2002): *The project manager as change agent*. London, McGraw-Hill Publishing Co.
- Utting, P. (2005): *Corporate responsibility and the movement of business*. Development in Practice, Vol. 15, No. 3 & 4.
- Vaara, E. & Tienari, J. (2004): *Critical Discourse Analysis as a Methodology for International Business Studies*. I Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (2004): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Edward Elgar Publishing Limited. UK
- Wartick, S.L. & Mahon, J.M. (1994): *Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature*. Business & Society, 33: 293-311
- Weber, M. (1947): *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1978): *Economy and society*. Redigeret af Guenther Roth og Claus Wittich. University of California Press. Berkeley, Los Angeles, London.
- Wenneberg, S.B. (1998): *Videnskab og socialkonstruktivisme – et umage par*. Working paper 1
- Wenneberg, S.B. (2000): *Socialkonstruktivisme. Positioner, Problemer og Perspektiver*. Samfundslitteratur. 1. udgave.
- Wernerfelt, B. & Montgomery, C.A. (1986): *What is an attractive industry?*, Management Science, 32(10): 1223-30
- Wernerfelt, B. (1984): *A Resource-based View of the Firm*. Strategic Management Journal, Vol. 5, 171-180
- Werther, W. & Chandler, D. (2006): *Strategic Corporate Social Responsibility*. SAGE Publications, Inc.
- Williamson, O. E. (1975): *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York
- Williamson, O. (1991): *Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives*. Administrative Science Quarterly, 36: 269-296.
- Windsor, D. (1992). Stakeholder management in multinational enterprises. In S. N. Brenner & S. A. Waddock (Eds.). *Proceedings of the Third Annual Meeting of the International Association for Business and Society*. 121-128, Leuven, Belgium
- Wood, D. J. & Jones, R.E. (1995): *Stakeholder mismatch: a theoretical in empirical research on corporate social performance*. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 3 No 3.
- Wood, D. J. (1991): Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-719
- Yin, R. K. (1994): *Case study research design and methods*. (second ed.) California: Sage Publications

9.2 Rapportør

AAFA 2007: "Annual Statistical Analysis of the U.S. Apparel & Footwear Industries. Annual 2007 Edition" American Apparel & Footwear Association.

<http://www.apparelandfootwear.org/UserFiles/File/Statistics/trends2007Annual.pdf>

ATI_a: Abernathy, F., Volpe, A. & Weil, D. (2005): *The Apparel and Textile Industries after 2005: Propects and Choices*.

Datamonitor 2009: United States – Apparel. Published August 2009

Economic Environment 2009: "Mapping Expected Declines in the U.S. Auto Industry" February 2009 The RMA Journal: www.ibisworld.com/pressrelease/download.aspx?fname...pdf

EU₁: "Fremme af en europæisk ramme for virksomhedernes sociale ansvar". Grønbog Kommissionen for de europæiske fælleskaber. http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/greenpaper_da.pdf

IbisWorld: "Synthetic Fiber Manufacturing – US industry Report. www.ibisworld.com/industry/default.aspx?indid=476

MSR_a: Major Shippers Report 1/2010. <http://otexa.ita.doc.gov/msr/catV1.htm>

RBMRH 2009: The 2009 Retail Business Market Research Handbook. Kapitel 1, 6, 11

S&P 2009: Standard & Poor's "2009 Apparel & Footwear: Retailers & Brands". www.Netadvantage.standardandpoors.com/docs/indsur///apf_0909/apf_0909.htm

UN₁: "Review of the first United Nations Decade for the Eradication of Poverty (1997-2006)". Commission for Social Development (2005) <http://www.globalpolicy.org/soecon/develop/2005/1212unpoverty.pdf>

USTC 2009: United States Textiles & Clothing Report Q4 2009. Business Monitor International Ltd.

9.3 Websites

Americas Next Top Model_A: <http://www.cwtv.com/shows/americas-next-top-model14>

BBC_a: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1780075.stm>

BLS₁: Bureau of Labour Statistics. Occupational Outlook handbook, 2010-2011 Edition. www.Bls.gov/oco/ocos291.htm

BLS₂: Bureau of Labour Statistics. Career Guide to Industries, 2010-11 Edition <http://www.bls.gov/oco/cg/cgs015.htm#nature>

Calvin Klein_a: <http://www.calvinklein.com>

CO_a: National Cotton Council of America www.cotton.org/edu/faq/index.cfm

COACH_a: <http://www.coach.com/>

CO_b: <http://www.guardian.co.uk/environment/2007/mar/03/travelenvironmentalimpact.transportintheuk>

Coca Cola_a: http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/strategic_vision.html

Danmarks Statistik_a: <http://www.dst.dk/pukora/epub/upload/12429/headword/dk/375.pdf>

Donna Karan_a: <http://www.donnakaran.com/>

ExxonMobil_a: http://www.exxonmobil.com/corporate/about_issues_valdez.aspx

Fair Labour Association: <http://www.fairlabor.org/> American Apparel and Footwear Association: <http://www.apparelandfootwear.org/>

FN_a: www.unglobalcompact.org

General Motors_a: <http://www.gm.com/corporate/responsibility/>

Greenpeace_a: <http://www.greenpeace.org/raw/content/international/press/reports/annual-report-06.pdf>

H&M_a: http://www.hm.com/dk/corporateresponsibility/environment/rawmaterialsandfibres_envworkarticle3.nhtml

H&M_b: <http://www.hmthegardencollection.com/press-release/>

Harvard_a: <http://www.exed.hbs.edu/programs/csr/>

IBM_a: <http://www.ibm.com/ibm/responsibility/>

International Textile, Garment and Leather Workers Federation: <http://www.itglwf.org/>

ISO_a: www.iso.org

JetBlue_a: <http://www.jetblue.com/about/community/>

Kate Spade_a: <http://www.katespade.com>

Lagerfeld Confidential_a: <http://www.lagerfeldconfidentiel.com/index.cfm?lng=en>

Launch My Line_a: <http://www.bravotv.com/launch-my-line>

Lego_a: http://cache.lego.com/downloads/info/SusReport_2006_DK.pdf

Levi's_a: <http://www.levistrauss.com/sustainability/product/re-use>

Li Fung Ltd._a: <http://www.lifunggroup.com/front.html>

LLC_a: <http://www.laborlawcenter.com/t-State-Minimum-Wage-Rates.aspx?gclid=CMHJs6uWoqICFZdL5Qod032Wwg>

Make me a Supermodel_a: <http://www.bravotv.com/make-me-a-supermodel>

Marc Jacobs_a: <http://www.marcjacobs.com/>

Nike_a: <http://www.nikebiz.com/responsibility/>

Nintendo_a: <http://www.nintendo.com/corp/csr/index.jsp#community>

Novo Nordisk_a: http://www.novonordisk.com/sustainability/sustainability_in_short/default.asp

Pfizer_a: http://www.pfizer.com/responsibility/global_health/global_health_fellows.jsp

Project Runway_a: <http://www.bravotv.com/project-runway>

Ralph Lauren_a: <http://about.ralphlauren.com/philanthropy/default.asp>

Ralph Lauren_b: <http://about.ralphlauren.com/philanthropy/default.asp> og http://about.ralphlauren.com/philanthropy/cancer_center.asp?ab=PhilanthropyLP_RLCenter

Samfundsansvar_a: <http://www.samfundsansvar.dk/sw60596.asp>

Sony_a: <http://www.sony.com/SCA/philanthropy.shtml>

The Art of War_{a1}: BrainyQuote: http://www.brainyquote.com/quotes/authors/s/sun_tzu_2.html

The Art of War_{a2}: Ezine Articles: <http://ezinearticles.com/?Sun-Tzu-Quotes-From-the-Art-of-War&id=4003382>

The Art of War_{a3}: CeoLibrary: <http://www.ceolibrary.org/quotes/strategyquotes.htm>

The September Issue, -Anna Wintour & The Making of VOUGE_a : <http://www.theseptemberissue.com/theatrical.html#/home>

Tommy Hilfiger_a: <http://usa.tommy.com/tommy/>

Valentino – the Last Emperor_a: <http://www.valentinomovie.com/>

Wal-Mart_a: <http://cdn.walmartstores.com/sites/globalsourcing/corporate-social-responsibility.html>

10 Appendiks 1: Spørgeguide til Sine Brandt & Amy Stein

- 1) Hvad går dit arbejde ud på hos Kids Hqs./COACH?
- 2) Hvad er din titel hos Kids Hqs./COACH
- 3) Kan du beskrive den amerikanske beklædningsindustri supply chain ?
- 4) Hvilke aktører er der indenfor den amerikanske beklædningsindustri?
- 5) Hvilke aktører er der indenfor produktionsleddet?
 - a) Hvad vil du beskrive de virksomheder som ejer brands, f.eks. Abercrombie & Fitch eller Calvin Klein, som enten selv producerer nogle af deres produkter på egne fabrikker eller få det produceret af tredje part enten i USA eller i udlandet? – designer de altid selv – kan man bruge det som et udskillelsesparameter? Eller outsourcer de også selv designaktiviteten?
 - b) Hvordan vil du betegne en jobber?
 - c) Hvad er en agents rolle?
- 6) Hvordan arbejder disse sammen/ konkurrerer de?
- 7) Hvilke aktiviteter foretager de? Hvilke aktiviteter er der i dette led?
- 8) Hvordan er den organisatoriske relation mellem detailhandler og producenter?
- 9) Hvordan ser distributionsleddet ud - hvilke aktører er der?
- 10) Hvordan ser en typisk værdikæde for en brand owner virksomhed ud?
 - a) Hvor foregår den største værdiskabelse for brand owner virksomheder?
- 11) Hvordan vil du beskrive den konkurrencemæssige situation for brand owner virksomheder i den amerikanske beklædningsindustri?
- 12) Hvordan skelner man mellem modetøj og bare beklædning?
- 13) Hvem varetager markedsføringen af de forskellige beklædningsbrands?
- 14) Bliver der produceret mange basistekstiler i USA
- 15) Sourcer de amerikanske beklædningsproducenter / brand owners meget tekstil fra udlandet – særligt basis tekstil?

11 Appendiks 2: Aktører i industriens supply chain

11.1 Agenter

Agenter indgår som mellemed mellem de forskellige aktører indenfor beklædningsproduktionsledet både up-stream og down-stream i industriens supply chain. De kan varetage roller som indkøbere af produktionsmaterialer, formidling af leverandørrelationer, og varetager tiltider også designfunktionen, f.eks. ved brandlicensing, som beskrevet tidligere. De varetager alle funktioner undtagen den konkrete produktion af beklædningen (ATI_a, Doeringer & Crean 2006).

11.2 Leverandører og underleverandører

Alle typer af leverandører, der fungerer som leverandører til designvirksomhederne, deltager for det meste kun i produktionen af beklædningsprodukterne og indgår ikke i aktiviteter som design eller markedsføring af produkterne (Sen 2004). Grundet deres manglede design-kapacitet, deres ofte beskedne størrelse og de omskiftelige efterspørgselssvingninger er leverandører den gruppe aktører med den mindste forhandlingsmagt (Datamonitor 2009). Ofte outsourcer designvirksomheder og handelsvirksomheder fra Full-Package leverandører til produktion af produkter på de nederste trin af fashionpyramiden (Brandt interview) (jf. afsnit 5.3). De håndterer alle led i selve produktionen af produkterne, men kan også outsource dele af produktionen til f.eks. CMT leverandører (cut-make-trim), der beskærer, syr og færdiggør produktet. Full-package leverandører benytter også ofte en række underleverandører til at foretage tekstilindkøb eller distribution indenfor dette led i industriens supply chain (Dickson et al. 2009, ATI_a). CMT leverandører benyttes i højere grad i produktionen af produkter, der er højere placeret i fashionpyramiden, da det mere avancerede design, den højere kvalitet samt produktets kortere kalender- og produktionstid gør, at kontrol over produktionscyklussen og kvalitetssikring er altafgørende (Brandt interview).

Denne del af industrien er, som tidligere nævnt yderst kompleks, dels pga. de forskellige aktørers varetagelse af større eller mindre dele af de samme aktiviteter indenfor produktionen af beklædning og dels pga. den intensive grad af outsourcing der foregår, både mellem de forskellige aktører, men også geografisk (Sen 2004). F.eks. kan nogle beklædningsproducenter agere som leverandører for andre beklædningsproducenter og producere deres beklædning. De tilskærer f.eks. tekstilerne i USA og sender derefter de beskårede tekstiler til et lavtlønsland i f.eks. Karibien, hvor de syes sammen. Herefter sendes beklædningsstykkerne tilbage til USA for at færdiggøres inden de distribueres ud til detaileddet (Sen 2004).