

Værdiskabelse ved anvendelse af CSR i livsstilsbranchens design-orienterede SME'ere

Mogens Dilling-Hansen*

Susanne Jensen**

*Professor (MSO), Aarhus Universitet,

Institut for Marketing og Organisation, School of Business and Social Sciences, dilling@asb.dk

** Post. doc., Syddansk Universitet,

Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Engstien 1, 6000 Kolding, sen@sam.sdu.dk

Working paper

Innovationsnetværket Livsstil – Bolig og Beklædning

December 2013

Indhold

Forord	3
Resumé	4
1. CSR som mere end et redskab til branding af virksomhed og produkt.....	5
2. CSR i praksis – tilgange og metoder	5
2.1. CSR: trapper eller pyramider eller ...?	6
Trapper	6
Pyramider	7
Sociale problemtyper	8
2.2. Fastlæggelse af praksis: Konkrete redskaber til CSR-arbejdet	9
De 10 dimensioner	10
Relativ vigtighed af de forskellige dimensioner	12
2.3. Er rammerne for CSR tilstede?	12
Strategi og CSR.....	12
Når motivation ikke er nok: Er organisationen og de eksterne strukturer parate?	13
Konsekvenser for innovation.....	13
3. Metode og data	14
4. CSR anvendelsen i livsstilsbranchen bolig og beklædning	15
4.1. CSR-målinger	15
4.2. Rammerne for CSR.....	17
Motivation	18
Erfaringer	19
Udfordringer	20
Organisation, strategi og innovation	21
Betydning.....	22
Fremtiden	22
4.3. Diskussion	23
5. Konklusioner og implikationer.....	25
Referencer	26

Forord

I de senere år er Corporate Social Responsibility – i daglig tale CSR – i stigende omfang kommet på dagsordenen både i den almene offentlige debat, men også hos både små og store virksomheder i forskellige erhverv. Danske virksomheder agerer i dag i langt højere grad end tidligere i globale værdikæder, derfor bliver redskaber til at håndtere disse netværk af stigende betydning. CSR kan være et svar på udfordringerne, samtidig med at der tages hensyn til både det stigende pres på verdens ressourcer, og der internt sættes fokus på at producere under anstændige forhold. For virksomhederne kan CSR desuden være en mulighed for at positionere sig i et stadigt mere globaliseret og dermed konkurrencepræget markedet.

Nærværende undersøgelse har til formål at belyse, hvordan virksomheder i livsstilsbranchen bolig og beklædning kan bruge CSR, hvilke typer af initiativer de kan tage (f.eks. omkring etik, nedbringelse af ressourceforbrug, sporbarhed, etc.), samt til at identificere de forskellige niveauer virksomheder kan arbejde med CSR på. Det udarbejdes således et analyseredskab til afklaring af virksomhedens mål og fastlæggelse af virksomhedens CSR strategi.

Denne undersøgelse er udarbejdet i samarbejde med *Development Center UMT* og finansieret af *Innovationsnetværket, livsstil – Bolig og Beklædning*. Analysen er baseret på en kvalitativ interviewundersøgelse, der er gennemført i løbet af 2012 blandt 12 virksomheder inden for livsstilsbranchen bolig og beklædning. Betegnelsen dækker over brancherne møbler & træ samt tekstil & beklædning. Der er desuden foretaget et ekspertinterview med Lene Bang-Nielsen, der i firmaet Bang-Nielsen har mange års erfaring med implementering af CSR-tiltag i danske virksomheder.

Til projektet er tilknyttet en styregruppe med medlemmer fra *Development Center UMT*, *TEKO* og *Alexandra instituttet*.

Vi vil gerne takke virksomheder og andre samarbejdspartnere for deres velvillighed til at levere input til og diskutere undersøgelsen. Undersøgelsens resultater er dog alene udtryk for forfatterens konklusioner.

December 2013

Mogens Dilling-Hansen & Susanne Jensen

Resumé

Virksomheder oplever i stigende grad et både internt og eksternt pres for at vise sig socialt ansvarlige og dermed beskæftige sig med Corporate Social Responsibility (CSR) på et meget konkret plan. Centralt i denne undersøgelse står en belysning af danske virksomheders CSR praksis. Undersøgelsens data er indsamlet blandt 12 SMV'ere i livsstilsbranchen bolig- og beklædning i løbet af 2012. Virksomhederne er blevet bedt om at forholde sig til ti CSR-dimensioner, som er fundet i litteraturen og tidligere studier af CSR.

CSR kan have værdi for en virksomhed på flere måder, har tidligere studier peget på. *For det første* kan CSR have en politisk værdi, hvor CSR er med til at legitimere virksomhedens produktion og aktiviteter, så at sige give en licens til at producere ('license to operate'). *For det andet* kan CSR have en instrumentel værdi i forhold til at give et bedre image eller omdømme og dermed være med til at positionere virksomheden i et stadig mere konkurrencepræget marked. *For det tredje* kan CSR give virksomheden en etisk værdi, hvor virksomheden med god samvittighed kan hævde, at den moralsk 'gør de rigtige ting', og den agerer til samfundets bedste. Endelig kan virksomheden *for det fjerde* opnå en bæredygtig værdi ved at fokusere på sociale og miljømæssige områder.

I nærværende undersøgelse kan alle ovenstående motivationsfaktorer identificeres i større eller mindre grad. For nogle af den etiske værdi af ganske stor betydning for beslutningerne, og det kan ofte knyttes sammen med personlige overbevisninger. Andre virksomheder ser i CSR en mulig måde at positionere sig på og dermed differentiere sig fra konkurrenterne. Man er dog samtidig helt bevidst om, at det kan være en risikabel strategi, fordi private forbrugere ikke nødvendigvis efterspørger socialt ansvarlige produkter. Derfor er det også ofte virksomheder, som er på B2B-markedet eller har offentlige eller private erhvervskunder, hvor CSR i denne forbindelse kan være mest relevant. Omkring den bæredygtige værdi peger virksomhederne på, at det langt hen ad vejen er sund forretningsmæssig tænkning at minimere ressourceforbrug og dermed påvirkningen på miljøet, samt at sikre ordentlig arbejdsforhold for medarbejdere. Sidst nævnte kan være med til at motivere medarbejderne i arbejdet og derved forøge produktiviteten.

Denne undersøgelse peger dog på, at CSR også har værdi på et **femte område**. Moderne produktionsvirksomheder har en meget kompleks værdikæde med forskellige typer af underleverandører. Det gælder i særdeleshed for virksomheder inden for bolig og beklædning, hvor stort set alle virksomheder har enten et væsentligt element af offshoring eller outsourcing af de produktionsgennemførende opgaver i værdikæden (typisk upstream). Analyserne af virksomhedernes praksis tyder på, at CSR-indsatsen især koncentrerer sig om elementer i værdikæden, som tidligere lå inden for virksomheden via deres ejerskab til produktionsapparatet, men som i dag qua outsourcing og offshoring af produktionen delvist ligger uden for virksomheden. Derved bliver CSR et værktøj til stadig at fastholde kontrollen over værdikæden. Resultaterne afspejler, at undersøgelsen omfatter brancherne tekstil & beklædning samt møbler & træ, hvor der specielt i første nævnte branche længe kun har været meget lille produktion i Danmark. For andre brancher, hvor produktionen stadig fortrinsvis foregår i Danmark, kan det være andre CSR-dimensioner, som spiller en mere afgørende rolle. Det handler da for virksomhederne om at finde frem til, hvad der karakteriserer deres situation og herudfra udvælge de CSR-elementer, som det er mest relevant for dem at arbejde med.

1. CSR som mere end et redskab til branding af virksomhed og produkt

Virksomheder oplever i stigende grad et både internt og eksternt pres for at vise sig socialt ansvarlige og dermed beskæftige sig med Corporate Social Responsibility (CSR) på et meget konkret plan. I sommeren 2011 var f.eks. Bestseller under stærkt pres på grund af, at undersøgelser viste, at der var spor af farlige kemikalier i børnetøj solgt af virksomheden (Jyllands-Posten, søndag den 7. august, 2011). Sagen viser noget om både fordelene men også bagsiden ved at arbejde med og kommunikere om CSR.

CSR kan have værdi for virksomheden på flere måder (A.E. Nielsen, 2011; Porter & Kramer, 2006). For det første kan CSR have en politisk eller institutionel værdi, hvor CSR er med til at legitimere virksomhedens produktion og aktiviteter, så at sige give en licens til at producere ('license to operate'). For det andet kan CSR have en instrumentel værdi i forhold til at give et bedre image eller omdømme og dermed være med til at positionere virksomheden i et stadig mere konkurrencepræget marked. For det tredje kan CSR give virksomheden en etisk værdi, hvor virksomheden med god samvittighed kan hævde, at den moralsk 'gør de rigtige ting' og den agerer til samfundets bedste. Endelig kan virksomheden for det fjerde opnå en bæredygtig værdi, hvis fokus er på sociale og miljømæssige områder som f.eks. ressourcebesparelse, minimering af affaldsproduktion, uddannelse af lokale borgere mv.

Uanset hvilken værdi virksomheden tilstræber at opnå med CSR, kan arbejdet også give bagslag, hvis virksomheden ikke kan leve op til de budskaber, som de har kommunikeret ud. Det handler derfor om, at CSR ikke alene er et redskab til branding af virksomheden eller et specifikt produkt, men som Porter og Kramer (2006) peger på, at der også er et fokus på substansen. En naturlig konsekvens af dette bliver for Porter og Kramer (2006), at CSR er en integreret del af virksomhedens overordnede strategi. Det betyder for den enkelte virksomhed, at arbejdet med CSR skal være tilpasset virksomhedens behov, ambitionsniveau og øvrige karakteristika.

Dette projekt vil beskæftige sig med, hvordan virksomheder i livsstilsbranchen bolig og beklædning kan bruge CSR, hvilke typer af initiativer de kan tage (f.eks. omkring etik, nedbringelse af ressourceforbrug, sporbarhed, etc.), samt til at identificere de forskellige niveauer virksomheder kan arbejde med CSR på. Det udarbejdes således et analyseredskab til afklaring af virksomhedens mål og fastlæggelse af virksomhedens CSR strategi: hvad er det for nogle områder virksomheder vil arbejde med, hvad er virksomhedens ambitionsniveau, hvordan sikres progression over tid? CSR vil også blive knyttet sammen med konsekvenserne for virksomhedens innovationsaktiviteter.

I projektet udnyttes erfaringer fra udenlandske tiltag på området samt erfaringer fra andre danske brancher, men mest centralt står dog en undersøgelse af CSR-praksisen i en række danske bolig- og beklædningsvirksomheder, der er gennemført i projektet i løbet af 2012.

2. CSR i praksis – tilgange og metoder

For det videre arbejde med CSR kan det være nødvendigt at definere begrebet. Rådet for Samfundsansvar (anbefalinger, 12. november 2010) definerer Corporate Social Responsibility på følgende måde:

”Virksomheden viser samfundsansvar og skaber værdi for både virksomhed og samfund ved i dialog med sine interessenter at håndtere sociale, miljømæssige og etiske udfordringer i overensstemmelse med internationalt anerkendte principper for samfundsansvar.”

En anden meget lignende definition på CSR kommer fra EU: *”et koncept hvor virksomhederne frivilligt integrerer sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter og i interaktionen med deres interessenter* (EU, 2001). I EU's definition er det etiske element således ikke eksplicit nævnt, mens sociale og miljømæssige aspekter indgår begge steder. Vigtigt er desuden påpegningen af, at virksomheden er en del af et større hele og skal inddrage forskellige aktører i deres ageren.

Et er definitioner på CSR, noget andet er, hvordan virksomheder i praksis får operationaliseret arbejdet med CSR. Det kan gøres på vidt forskellig måde. Et blik på forskningen på området og de mange konkrete virksomhedseksempler, som efterhånden kan findes, viser da også, at virksomhedernes fortolkning og praksis er ganske forskellig. Spørgsmålet er så, om der er nogle tiltag, som er bedre end andre, eller om det overhovedet er et relevant spørgsmål at rangere de forskellige praksisser normativt. Porter & Kramer (2006) peger f.eks. på, at *'companies are called on to address hundreds of social issues, but only a few represent opportunities to make a real difference to society or to confer a competitive advantage'*. Det handler således ikke om at opstille et generisk hierarki for de forskellige CSR tiltag, men om for den enkelte virksomhed at identificere de tiltag, som passer ind i virksomhedens strategi og øvrige kontekst i form af branche og virksomhedsspecifikke karakteristika. Det vil dog stadig være relevant at lave forskellige typologier til kategorisering af forskellige CSR-tiltag. Det kan gøres på forskellig måde og i det følgende afsnit 2.1 diskuteres tre forskellige tilgange. Dette afsnit efterfølges af afsnit 2.2, som præsenterer et konkret redskab til at arbejde med CSR, mens afsnit 2.3 fokuserer på, om rammerne er til stede for virksomhedernes CSR-arbejde. Det gælder både i forhold til strategi, organisation og innovation.

2.1. CSR: trapper eller pyramider eller ...?

Trapper, pyramider og sociale problemtyper repræsenterer 3 tilgange til at arbejde med CSR på. Hvor både trapper og pyramider handler om, at virksomheden kan arbejde med CSR på forskellige ambitionsniveauer, så handler sociale problemtyper ('social issues' som beskrevet i Porter & Kramer, 2006) mere om at tage udgangspunkt i, hvor virksomheden baseret på dens specifikke karakteristika kan yde det største samfundsmæssige bidrag til social ansvarlighed.

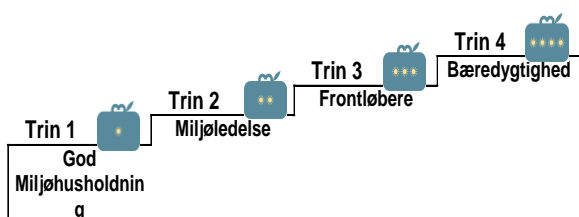
Trapper

Virksomheder kan arbejde med CSR på forskellige niveauer. Det kan derfor være relevant at arbejde med en trappetrinsmodel. Det er dog her vigtigt at påpege, at der findes to typer af trappetrinsmodeller. I den første type er det CSR processen, som er omdrejningspunktet, og modellen anviser en bestemt rækkefølge for implementering og forankring af CSR i virksomheden (denne model er bl.a. beskrevet i Reismann, Schur & Rosenstock, 2011). Den anden type trappetrinsmodeller tager udgangspunkt i konkrete redskaber til at arbejde med CSR og at selve redskaberne siger noget virksomhedens ambitionsniveau, og at der sker en progressiv udvikling over tid. Det er den sidste nævnte forståelse af CSR-tappen, som er interessant for dette projekt.

Som et eksempel på en trappetrinsmodel vil vi bruge en model, der er defineret ud fra målet om at skabe bæredygtige turismevirksomheder (se figur 1). CSR ligger tæt op af bæredygtighedsbegrebet, men CSR har et mere eksplicit fokus på de sociale og etiske elementer. En del af analysearbejdet handler derfor om at identificere hvilke kriterier og krav, der skal være opfyldt på de enkelte trin ved en overførelse af modellen til CSR-begrebet.

Figur 1. Eksempel på en trappetrinsmodel, hvor målet er at udvikle bæredygtige turistvirksomheder.

Trappetrinsmodellen



Kilde: Bæredygtige turistvirksomheder; Midt-Nord Turisme A/S 2004.

I turismemodellen arbejdes der f.eks. på trin 1 med, at den gode miljøhusholdning fejrer for egen dør ved at foretage konkrete miljøforbedringer som at reducere forbruget af el, varme og vand, bruge mere miljøvenlige produktionsmetoder mm. I trin 2 arbejder virksomheden med at indføre en systematisk miljøledelse, hvor der defineres årlige mål og handlingsplaner. For frontløberne på trin 3 handler det om bæredygtighed ikke er et mål, men en rejse, mens trin 4 ikke alene har fokus på den miljømæssige, men også de to andre dimensioner, nemlig økonomisk og sociokulturel bæredygtighed.

Modellen ligger således op til at virksomheden kan vælge at arbejde på et bestemt niveau og med dertilhørende konkrete redskaber. Det ligger implicit i modellen, at lavere trin er en forudsætning for højere trin.

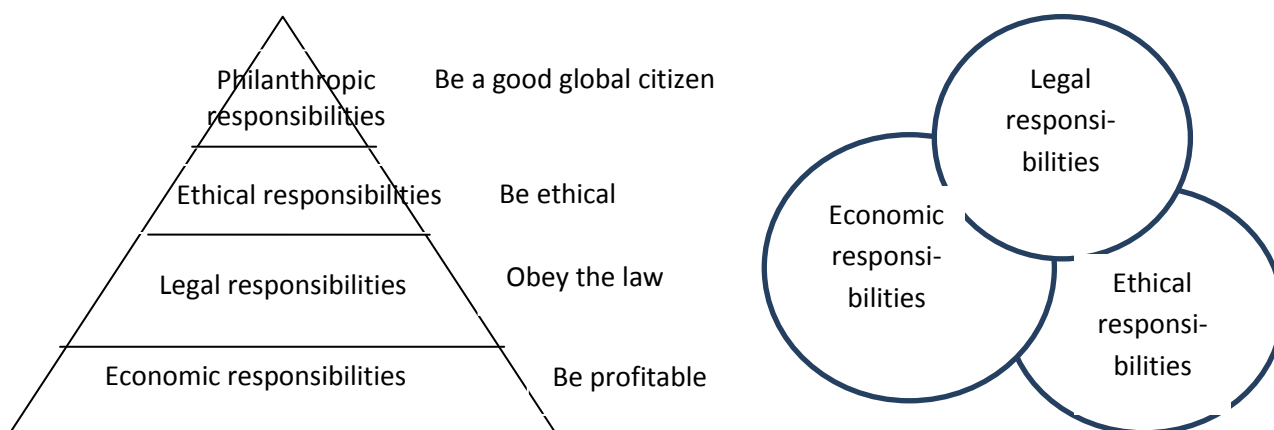
Pyramider

En anden typologi til at beskrive arbejdet med CSR er repræsenteret ved Carroll's CSR-pyramide (Carroll, 1991; Carroll, 2004; Schwartz & Carroll, 2003). I modellen arbejdes med økonomisk, legal, etisk og filantropisk ansvarlighed (se figur 2's venstre del). De økonomiske aspekter udgør den brede bund, som er fundamentet for det øvrige, og det handler her om, at virksomheden skal agere økonomisk ansvarlig ved enten at maksimere profitten og/eller aktiekursen. De legale aspekter handler om, at virksomheden skal følge internationale, nationale og lokale love og regler. Er f.eks. børnearbejde forbudt, skal virksomheden undlade at bruge denne type arbejdskraft. Legal ansvarlighed handler således om, at virksomheden skal følge de spilleregler, samfundet har sat op. Etisk ansvarlighed handler om, at virksomheden ser sig forpligtiget til agere etisk korrekt ved at gøre, hvad der er moralsk rigtigt, retfærdigt og rimeligt i forhold til at undgå skadesvirkninger af deres aktiviteter. Endelig udgør de filantropiske aspekter toppen af pyramiden, og omfatter det at være en

god borger ved at bidrage til samfundet. For virksomheder giver pyramiden en ramme for at forstå på hvilke niveauer, der kan arbejdes med CSR.

Senere forskning af Schwartz & Carroll (2003) adresserer to konkrete problemer, som andre har peget på som svagheder ved pyramiden, nemlig at begrebet filantropisk ansvarlighed er misvisende og ofte kan blive set som etisk eller økonomisk ansvarlighed, samt at pyramiden implicerer et bestemt hierarki mellem de fire typer ansvarlighed. I stedet foreslår Schwartz & Carroll (2003) en tre-domæne model med økonomisk, legal og etisk ansvarlighed (se figur 2's højre del) og hvor de tre aspekter kan overlape. For virksomheder betyder det, at man kan arbejde med én eller kombinationer af to til tre aspekter på samme tid.

Figur 2. CSR-pyramiden og CSR-domænerne



Kilde: Schwartz & Carroll, 2003; Carroll, 1991.

I forhold til trappetrinsmodellen har domæne-modellen mindre fokus på det tidsmæssige aspekt og det hierarkiske. Det er således ikke nødvendigvis sådan, at virksomheden først skal arbejde med f.eks. de økonomiske aspekter af CSR, før de arbejder med f.eks. de etiske.

Sociale problemtyper

En virksomhed kan ikke løse alle samfundets problemer. Derfor handler det, ifølge Porter & Kramer (2006), om, at virksomheden udvælger indsatsområder, hvor der skabes en fælles værdi, mellem den gavn samfundet kan få ved tiltaget, og den værdi virksomheden kan opnå. I den forbindelse introducerer Porter og Kramer tre sociale problemtyper (se tabel 1).

Generiske sociale problemtyper er problemer, som godt nok kan være vigtige for samfundet, men hvor den specifikke virksomhed ikke ved sine produktionsmetoder påvirker problemet i nævneværdigt omfang, eller problemet ikke har betydning for virksomhedens langsigtede konkurrenceevne. Et eksempel på generiske problemtyper kunne være en dansk tekstilvirksomhed, som donerer midler til etablering af en fodboldbane i et socialt belastet område i Afrika for at øge beboernes mulighed for at få meningsfulde fritidsaktiviteter. Et andet eksempel kunne være bankers fokus på deres CO₂ udledning, hvor det ikke har stor betydning for virksomhedens aktiviteter og heller ikke

påvirker deres konkurrenceevne. Den anden sociale problemtype 'social værdikæde indvirkning' handler om problemer, som påvirkes af den specifikke virksomheds normale forretningsaktiviteter. Det kan for eksempel være, at produktionen af et bestemt produkt giver anledning til udledning af miljøfarligt affald, eller at produktionen er meget energikrævende.

Tabel 1. Sociale problemtyper ('social issues')

Social Issues		
Generic Social Issues	Value Chain Social Impacts	Social Dimensions of Competitive Context
Social issues that are not significantly affected by a company's operations nor materially affect its long-term competitiveness	Social issues that are significantly affected by a company's activities in the ordinary course of business	Social issues in the external environment that significantly affect the underlying drivers of a company's competitiveness in the locations where it operates

Kilde: Porter & Kramer, 2006.

Den sidste problemtype er 'social kontekst baseret konkurrencedygtighed', hvor virksomheden på længere sigt har en konkurrencemæssig fordel ved at forholde sig proaktivt til CSR-problemstillinger i dens eksterne omgivelser. For fodboldeksemplet fra før kunne det f.eks. være en dansk fodboldklub som via sin støtte til fodboldbaner i Afrika på længere sigt kunne få adgang til ny afrikansk talentmasse. Som dette eksempel også illustrerer, afhænger det af den enkelte virksomheds virkelighed, hvorledes forskellige problemtyper skal kategoriseres. Hvad der for en virksomhed er en generisk problemtype, kan for en anden være enten social værdikæde indvirkning eller social kontekst baseret konkurrencedygtighed. CO₂-udslip vil således have markant anderledes indflydelse på et transportfirma eller en bilfabrikant end for en bank.

I valget mellem hvilke typer sociale problemtyper virksomheden vil adressere, må den tage udgangspunkt i, hvilken branchen den tilhører, dens lokalisering, produkt og ikke mindst dens konkrete position på markedet. For virksomheder kan Porter & Kramers klassificering bruges til at identificere på hvilken måde, man vil arbejde med CSR. Er det rent filantropisk eller skal det også have en konkurrencemæssig fordel for virksomheden selv – og hvordan finder den konkret frem til, hvad det er for tiltag, som så er nødvendige. Her er udgangspunktet en analyse af virksomhedens konkrete placering på nuværende tidspunkt og så en fastlæggelse af dens fremtidige CSR-strategi.

2.2. Fastlæggelse af praksis: Konkrete redskaber til CSR-arbejdet

Som nævnt i indledningen kan virksomhederne have forskellige motiver for at arbejde med CSR, ligesom arbejdet kan omfatte meget forskelligartede aktiviteter. I projektet har vi udvalgt 10 dimensioner eller områder som de væsentligste for, hvor virksomheden kan arbejde med CSR (jf. dimensionerne i Reismann, Schur & Rosenstock (2011)). Inden for hvert område kan virksomheden arbejde med CSR på forskellige niveauer. I nærværende undersøgelses interviewguide blev virksomheden bedt om at vurdere det nuværende og fremtidige niveau for deres CSR-indsats målt på en Likert-skala fra 1 til 7 med 7 som det højeste. Skalaen blev brugt ved interviewene til at få virksomhedernes egen vurdering af deres CSR-indsats indplaceret på et relevant niveau. Resultaterne af

denne gap-analyse på de 10 dimensioner kan illustreres i et spindelvævsdiagram, hvor gappet viser forskellen mellem faktisk og ønsket position, og dermed hvilke områder virksomheden ser som fremtidige udviklingsmuligheder.

De 10 dimensioner

De dimensioner eller områder som kan indgå i CSR-arbejdet beskrives nærmere i det efterfølgende, samtidig med at der vises en skala for, på hvilket niveau virksomheden arbejder med den pågældende dimension (se figur 3). De nævnte eksempler på niveauer er ikke udtømmende, men skal give en fornemmelse af, hvad der er udtryk for henholdsvis et højt, et mellem eller et lavt niveau for den pågældende dimension.

Medarbejderaktiviteter omfatter aktiviteter som forbedring af virksomhedens arbejdsmiljø, overholdelse af menneskerettigheder, undladelse af børnearbejde, fokus på ligestilling og sundhed, nedbringelse af arbejdsulykker. Kort sagt handler området om, at virksomheden er sig sit sociale ansvar bevidst over for medarbejderne.

Produktsikkerhed omfatter virksomhedens arbejde med på den ene side at sikre, at produktionen sker under ansvarlige forhold med hensyn til sikkerhed. På den anden omfatter området også brugernes tryghed for, at de køber et produkt, der ikke kan skade dem, f.eks. at fødevarer ikke indeholder sygdomsfremkaldende stoffer, at kosmetik ikke indeholder allergifremkaldende stoffer, nye lægemidler er afprøvet i tilstrækkeligt omfang osv.

Aktiviteter i og styring af leverandørkæden er et område med fokus på, hvordan virksomheden håndterer sit arbejde med leverandørerne og deres evt. underleverandører. Det gælder i forhold til samarbejdsrelationer, krav og retningslinier; f.eks. bruger en del virksomheder codes of conduct i deres arbejde med leverandører, de ikke har et løbende samarbejde med, mens mere dialog-baserede værktøjer kan bruges over for faste længerevarende leverandørrelationer.

Miljøaktiviteter dækker over en bred vifte af aktiviteter i forhold til produktion og levering af produkter og services. Området kan spænde fra nedbringelse af miljøpåvirkningerne via et fokus på forureningsforebyggelse og affaldsminimering over reducere af ressourceforbruget til egentlig systematisk miljøledelse og principper om vugge-til-vugge i materialeanvendelsen.

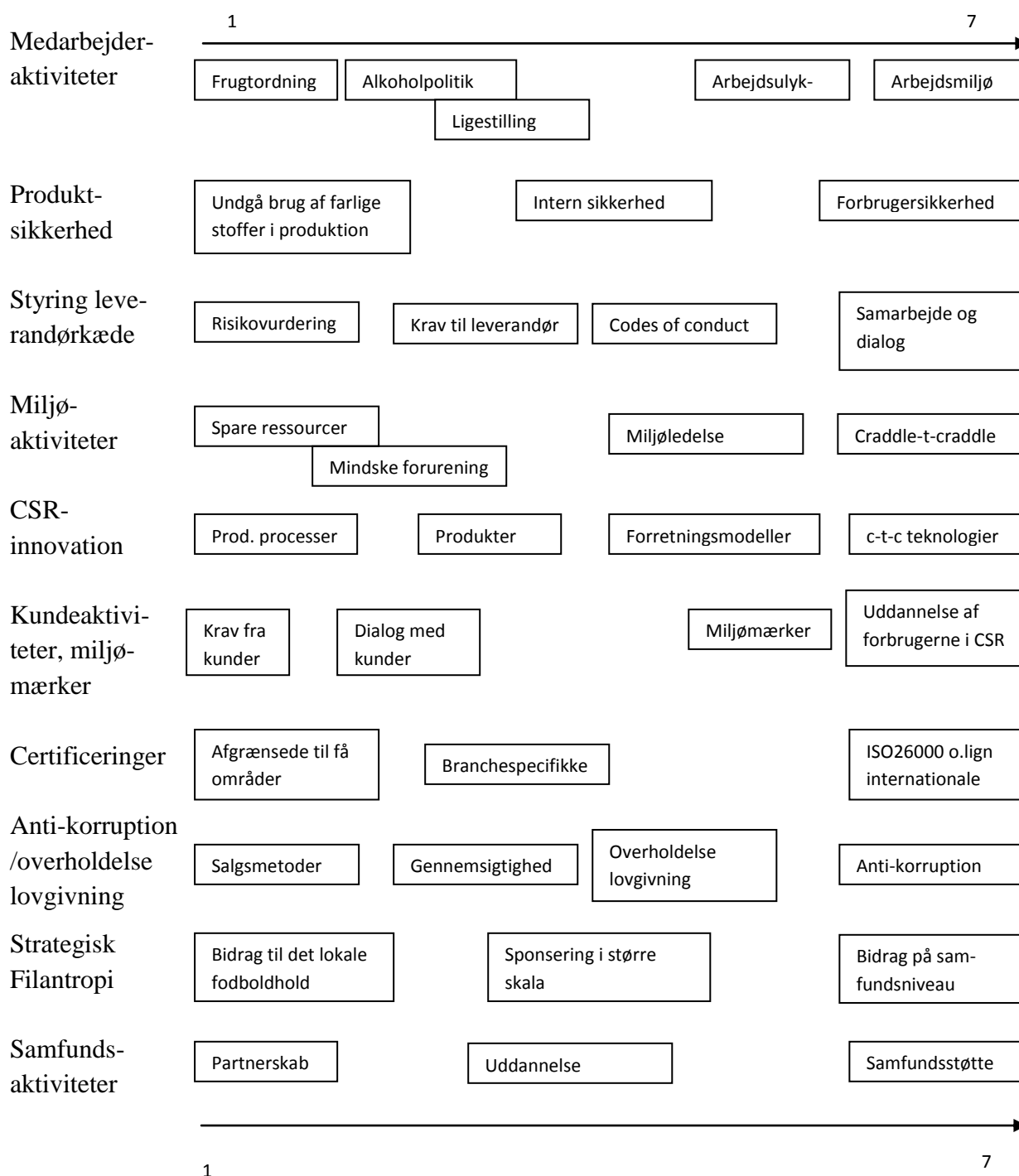
CSR-innovation handler om, at virksomheden arbejder med at udvikle mere miljøvenlige teknologier, produktionsprocesser, produkter og/eller services samt forretningsmodeller med en social ansvarlig profil.

Kundeaktiviteter, herunder miljømærker omfatter, at virksomheden er opmærksom på krav fra kundernes side og også er i dialog med dem. For at informere kunderne kan virksomheden arbejde med produktmærkninger i form af forskellige miljømærker. Inden for bolig og beklædning findes en række mærker Økotex, FSC, PFS, men også de mere generelle som Blomsten og Svanen.

Der findes en række *certificeringer*, som virksomheden kan opnå for at dokumentere sit arbejde med at overholde forskellige standarder og retningslinier. Det drejer sig for eksempel om certifikater som Global Compact, ISO26000, SA8000, Business Social Compliance Initiative som alle er

internationale, mens f.eks. Dansk Standard 26001 er en dansk udgave af ISO26000. Herudover findes også en række branchespecifikke certificeringer.

Figur 3. CSR-modellens 10 dimensioner.



Anti-korruption og overholdelse af national og international *lovgivning* handler om, at virksomheden ikke medvirker til korruption og bestikkelse, men området omfatter også at virksomheden til-

passer sig den nationale og internationale lovgivning, der gælder i det pågældende land, hvor virksomheden har produktion.

Når virksomheden støtter et godt formål ved f.eks. sponsering eller donation, tales der om *strategisk filantropi*. Der er således tale om velgørenhed, men ofte med en undertone af, at det sker for at fremme egen virksomhed. Som ved samfundsaktiviteter kan dette område både ske i nærsamfundet eller globalt.

Samfundsaktiviteter handler om, hvorvidt virksomheden arbejder med initiativer som partnerskaber, uddannelse eller samfundsstøtte. Det kan både gælde i forhold til det nære lokalsamfund, men også i en større sammenhæng.

Relativ vigtighed af de forskellige dimensioner

Virksomhederne vil ikke nødvendigvis arbejde med alle ovenstående CSR-tiltag på en gang, men udvælge specifikke satsningsområder. I undersøgelsen er der derfor også indhentet oplysninger om virksomhedernes vægtning af de forskellige områder både på nuværende tidspunkt og i fremtiden. Det giver mulighed for at beregne både et mål for det vægtede og det uvægtede gap mellem den nuværende situation og den ønskede situation.

2.3. Er rammerne for CSR tilstede?

Arbejdet med CSR handler ikke kun om at få typologiseret, kategoriseret eller klassificeret forskellige redskaber, men også om at CSR kommer på dagsordenen i virksomheden både internt, men også i forhold til eksterne interessenter. Det handler derfor for virksomheden om at se på, hvordan CSR hænger sammen med den overordnede strategi, ligesom det er nødvendigt at kigge på om organisationen internt er gearet til at arbejde med CSR, samt hvilke konsekvenser CSR kan have for innovationsaktiviteterne. Også eksterne strukturer og rammebetingelser kan have indflydelse på virksomhedens muligheder for at arbejde med CSR. I det følgende ses nærmere på de nævnte forhold.

Strategi og CSR

Virksomheders fremgangsmåde vedrørende CSR har indtil nu ofte været præget af en reaktiv tilgang, hvor ønsket har været at optræde som enten gode samfundsmæssigt ansvarlige virksomheder og/eller som at tage hånd om konkrete negative effekter af deres forretningsaktiviteter (Porter & Kramer, 2006). I kontrast har kun et fåtal af virksomhederne haft en proaktiv tilgang, hvor CSR blev set som en konkurrenceparameter, og derfor også er en integreret del af virksomhedens overordnede strategi. Ved en strategisk tilgang til CSR er det imidlertid ikke nok for virksomheden at være gode samfundsmæssigt ansvarlige virksomheder eller at have taget hånd om negative effekter af deres aktiviteter. Der skal mere til, nemlig at virksomheden tager hånd om de problemer, hvor den samfundsmæssige og forretningsmæssige fordel er størst. På den måde kan CSR være med til at positionere virksomheden anderledes på en række mere u håndgribelige parametre ved hjælp af en social dimension i virksomhedens værdiskabelse.

Når motivation ikke er nok: Er organisationen og de eksterne strukturer parate?

CSR vil ofte være et topstyret initiativ, men skal det fungere i praksis, skal det være indarbejdet i virksomhedskulturen og også udbredes til eventuelle samarbejdspartnere i værdikæden. Det er derfor vigtigt, at der både internt og eksternt findes motivation for at arbejde med CSR knyttet til forskellige former for incitamentsstrukturer. Over for eksterne samarbejdspartnere vil bl.a. varigheden af relationen have betydning for, hvilke muligheder virksomheden mest hensigtsmæssigt kan bruge for at opnå f.eks. en leverandørs medvirken til CSR. Reismann, Schur & Rosenstock, (2011) nævner således, at code of conducts kan være et anvendeligt instrument, hvor virksomheden ikke har en langvarig relation til en leverandør, men kun køber én eller få gange hos vedkommende. Ved langvarige relationer vil det være mere relevant at bruge dialogbaserede instrumenter ligesom opbygningen af tillid over tid i sig selv giver samarbejdet nogle andre virkemidler.

Virksomhedernes CSR adfærd afhænger imidlertid ikke kun af deres motivation for at gennemføre forskellige tiltag. Bl.a. Thøgersen (1995) har arbejdet med en adfærdsmodel, hvor organisationers og individers miljømæssige adfærd påvirkes af 3 faktorer, nemlig motivation, evner og muligheder. De tre typer af faktorer vil i høj grad spille sammen og nogle gange også mod hinanden. F.eks. er det ikke nok at være motiveret for at ændre adfærd i mere miljøvenlig retning, aktøren skal også have viden om hvordan, ligesom mulighederne skal være til stede. Centrale begreber i modellen er opfattelser og holdninger, som skal ændres for, at organisationen i højere grad kan have en intention om at bevæge sig mod en mere social ansvarlig adfærd. Dog kan sociale normer i form af gruppepres også have en betydning for, at en aktør udvikler en intention om at ændre adfærd.

Motivation er, ifølge Thøgersen, ikke nok til, at aktøren faktisk ændrer adfærd, da velmotiverede aktører stadig kan handle mindre social ansvarlig på grund af gamle vaner og manglende viden. F.eks. kan en aktør på trods af de bedste intentioner om at sortere sit affald efter kommunens anvisninger handle mindre miljøvenligt på grund af enten manglende information, eller fordi aktøren har misforstået de opstillede retningslinier. At mulighederne skal være til stede for, at forbrugeren kan agere f.eks. miljøvenligt, betyder at forbrugeren helt konkret skal have mulighed for at skille sig af med affald på en miljøvenlig måde, eller at kunden f.eks. skal kunne vælge et miljømærket produkt. Faktoren motivation er derfor ikke tilstrækkelig, da den skal indgå holistisk med faktorerne ”evner” og ”mulighed” for at blive realiseret og vice versa. Manglende evner og muligheder kan ses som en barriere for CSR-udviklingen. Men hvor virksomheden i høj grad selv kan påvirke evnerne, er mulighederne i langt højere grad defineret uden for virksomheden, og derfor sværere direkte at påvirke. Barrierer vedrørende motivation, evner og muligheder er alle forhold som vil indgå i den senere analyse af de enkelte cases inkluderet i projektet.

Konsekvenser for innovation

Anvendelse af CSR som et redskab til styring af den interne og eksterne værdikæde, samt differentiering og branding vil også påvirke omfanget af innovation i bred forstand, dvs. både i forhold til introduktion af nye produkter og services, produktionsprocesser, organisatoriske forandringer og markedsføringsmæssige tiltag (jf. Oslo Manualens forståelse af innovation (OECD, 2005). Det skyldes, at CSR kan ses som et ’constraint’, altså at begrænsningen netop er med til at udfordre virksomhedens udviklingsaktiviteter, og derfor være der hvor innovation kommer til at foregå.

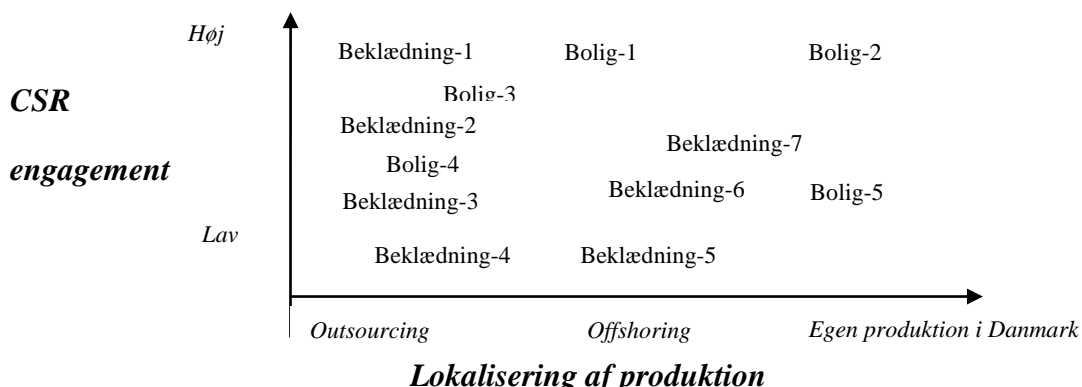
3. Metode og data

I projektet bruges en kvalitativ undersøgelsestilgang med anvendelse af 12 virksomhedscases. Analyseenheden er små og mellemstore virksomheder i livsstilsbranchen bolig og beklædning: Betegnelsen dækker over brancherne møbler & træ samt tekstil & beklædning. Virksomhederne er identificeret, så de dækker en forskellighed i brancher, størrelse og anvendelsen af CSR. Der er desuden foretaget et ekspertinterview med Lene Bang-Nielsen som i firmaet Bang-Nielsen arbejder med implementering af CSR-tiltag i virksomhederne. Der har desuden til projektet været tilknyttet en styregruppe med medlemmer fra Development Center UMT, TEKO og Alexandra instituttet.

De 12 virksomheder i undersøgelsen er enten blevet interviewet telefonisk eller ved besøg i virksomheden. Dataindsamlingen er foretaget i løbet af sommeren og efteråret 2012 og er desuden suppleret med desktop research. Virksomhederne er i figur 4 placeret ind i forhold til de to aspekter: lokalisering af produktion og deres nuværende engagement i CSR. Lokalisering af produktionen kan have betydning for i hvor høj grad, virksomheden arbejder med CSR, og hvilke dimensioner der arbejdes med. Det handler om, at det ikke er ligegyldigt i en CSR-sammenhæng, om virksomheden har egen produktion i Danmark eller udlandet (offshoring) eller om virksomheden har outsourcet produktionen til danske eller udenlandske underleverandører. Det er nemmere at kontrollere en produktion, som foregår på virksomhedens egen danske adresse, men virksomhedernes virkelighed er i dag, at produktionen som oftest foregår andre steder, og det stiller andre krav, også i forhold til håndteringen af CSR-arbejdet.

Virksomhederne i undersøgelsen er anonymiseret, fordi det ikke har været formålet at fokusere på den enkelte virksomheds praksis, men at de repræsenterer forskellige typer af tilgange til CSR-arbejdet. I figuren fremgår det alene om virksomheden tilhører enten bolig eller beklædningsdelen af livsstilsbranchen.

Figur 4. De 12 virksomheder placeret efter CSR engagement og produktionens lokalisering



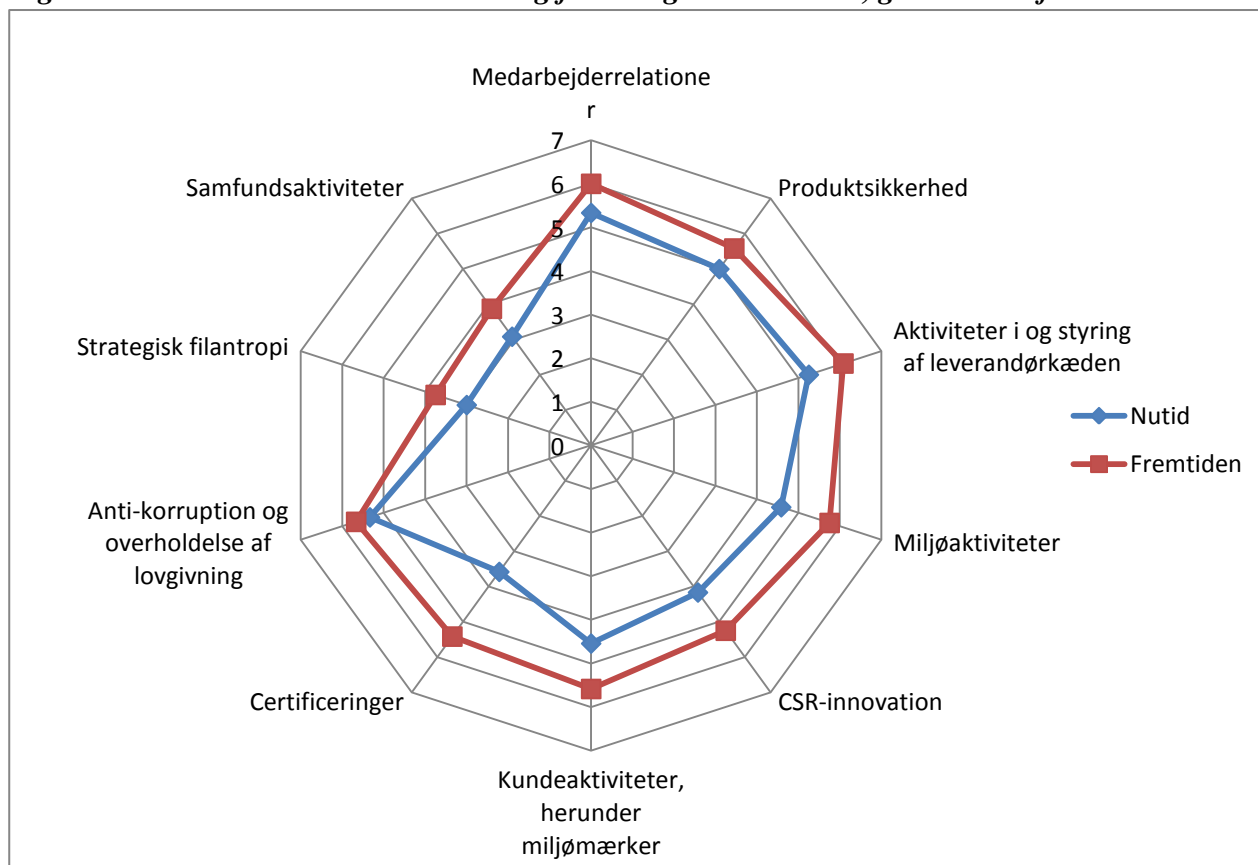
4. CSR anvendelsen i livsstilsbranchen bolig og beklædning

I det følgende præsenteres analysen af de indsamlede data. Først ses på CSR-målingerne og dernæst på rammerne for virksomhedernes CSR-arbejde.

4.1. CSR-målinger

Virksomhedernes nuværende CSR-arbejde fremgår af figur 5, ligesom figuren også viser på hvilket niveau virksomhederne gerne vil arbejde med CSR i fremtiden. Figuren viser et gennemsnit af virksomhedernes arbejde med CSR, og selvom det skjuler variationen i virksomhedernes arbejde, giver det dog stadig et interessant billede af anvendelsen af CSR. Virksomhederne ligger på nuværende tidspunkt højt på en række dimensioner som antikorrupsion, medarbejderrelationer, styring af leverandørkæden og produktsikkerhed (alle mellem 5 og 6 på en 7-punkts Likert-skalaen), og det er også områder virksomhederne i fremtiden fortsat vil satse på.

Figur 5. Virksomhedernes nuværende og fremtidige CSR-niveau, gennemsnit for alle.

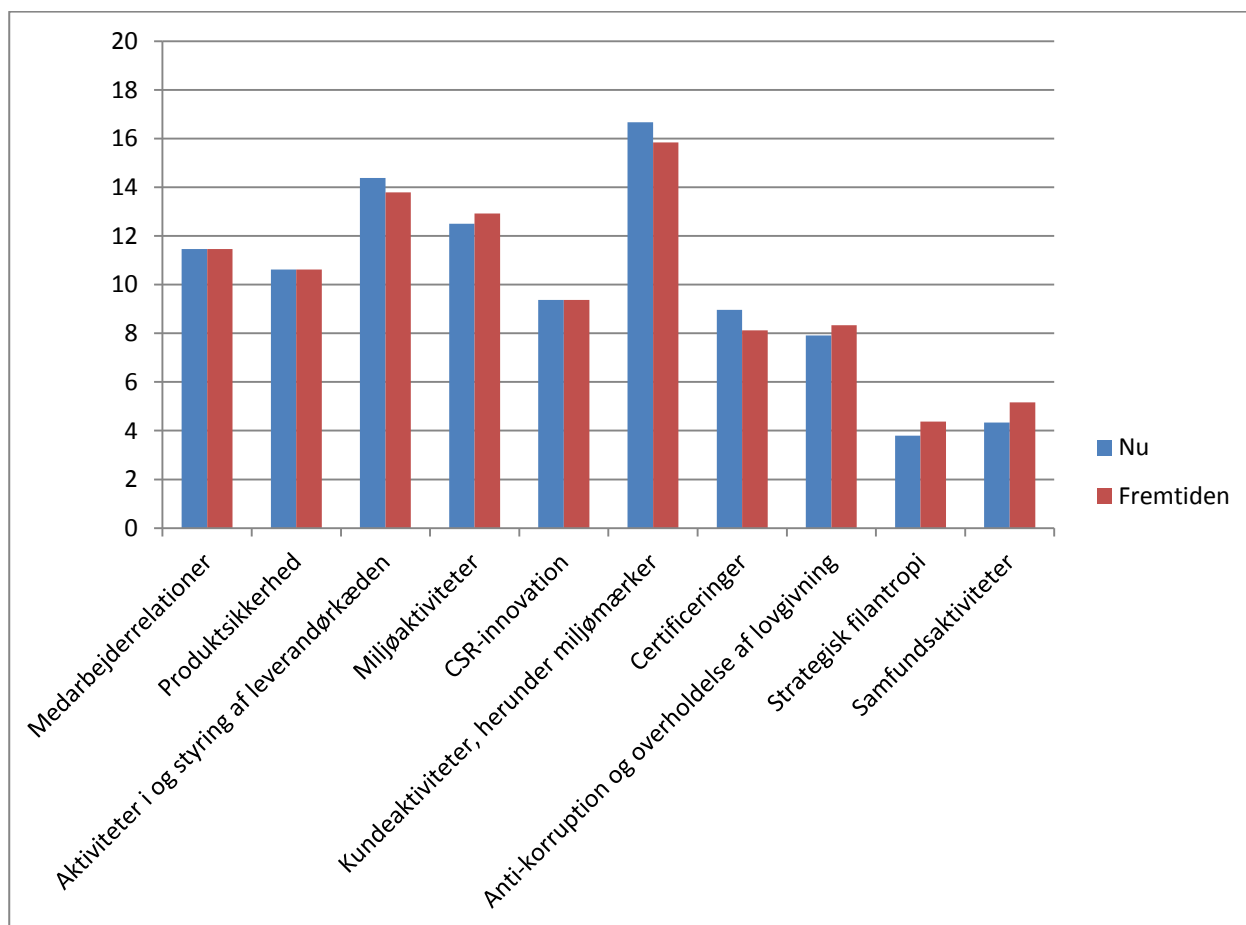


Miljømærker, miljøaktiviteter, CSR-innovation og certificeringer ligger virksomhederne lidt lavere på, hvilket skyldes, at det er her, der ses den største variation i virksomhedernes CSR anvendelse. Forskellene kan tilskrives de krav, som virksomhederne bliver mødt med i forhold til f.eks. at have bestemte miljømærker. For en underleverandør inden for beklædning kan det være miljømærket, som sikrer, at de bliver foretrukket frem for en konkurrent, mens der for en virksomhed tættere på

slutbrugerne ikke nødvendigvis er det samme pres, bl.a. fordi slutbrugerne ofte ikke decideret efterspørger samfundsansvarlige produkter. Til gengæld er dimensionerne miljømærker, miljøaktiviteter, CSR-innovation og certificeringer områder, virksomhederne i fremtiden gerne vil hæve op på et noget højere niveau. En del virksomheder har på nuværende tidspunkt ikke certificeringer, selvom de allerede arbejder med udvalgte problemområder, der typisk indgår ved en certificering. Den formelle godkendelse ved en certificering er ofte fravalgt, fordi de både er dyre at opnå på grund af, at det kræver en stor indsats og mange ressourcer i virksomheden, men også fordi den årlige betaling for at have certificeringen anses som for høj. Til gengæld forventer virksomhederne også, at certificeringer i fremtiden i højere grad vil blive et krav, ikke kun som underleverandør, men også fra B2B-kunder, de større butikskæder, offentligt indkøb mv. Så derfor vil stemplet blive nødvendigt fremadrettet.

De to sidste CSR-dimensioner strategisk filantropi og samfundsaktiviteter er der, hvor virksomhederne ligger lavest på lidt over 3 på Likert-skalaen. Det vil også nogenlunde være niveauet, virksomhederne ønsker for fremtiden. Kun ganske få virksomheder ligger højt på de to dimensioner, mens de øvrige virksomheder i undersøgelsen stort set ikke har noget fokus på dem.

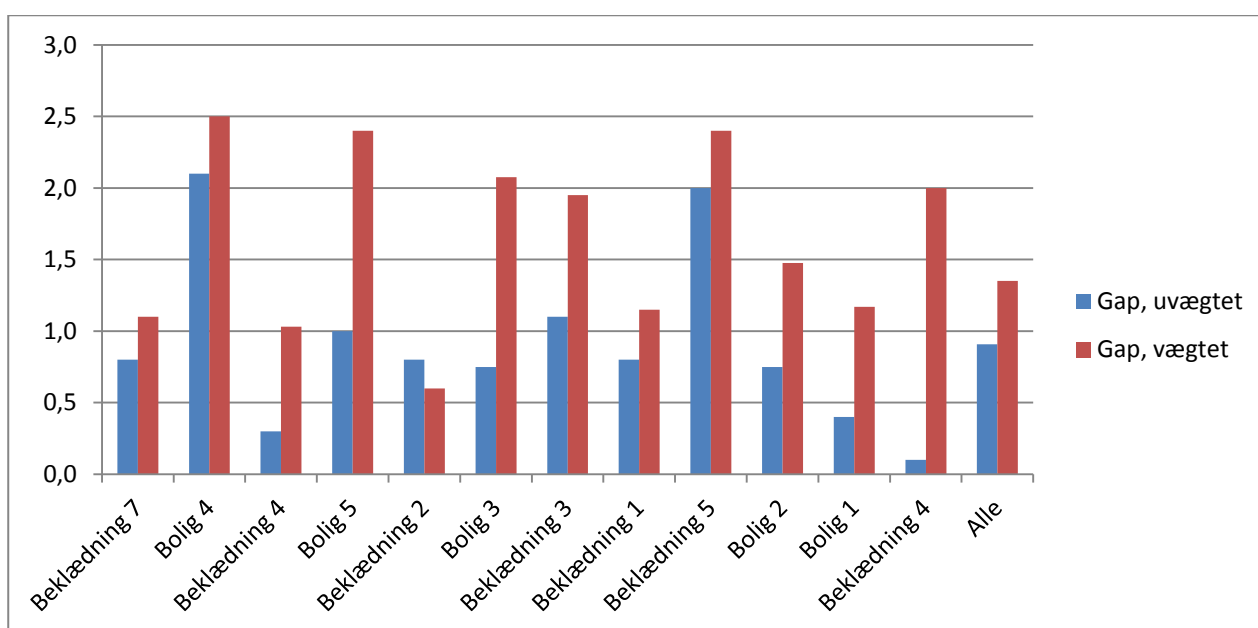
Figur 6. Vægtning af CSR-aktiviteter, procent.



I figur 6 vises virksomhedernes vægtning af CSR-aktiviteterne. Virksomhederne er blevet spurgt om at fordele 100 point på de 10 dimensioner efter, hvad der er vigtigst. De vigtigste dimensioner er på nuværende tidspunkt miljømærker, styring af leverandørkæden og miljøaktiviteter, mens de mindst vigtige områder er samfundsaktiviteter og strategisk filantropi; noget der falder i god tråd med, at det er de to sidst nævnte områder, virksomhederne arbejder mindst med.

I fremtiden vil der ikke ske store forskydninger i hvilke områder, der er vigtige for virksomhederne at arbejde med CSR på. Det skyldes bl.a., at en del virksomheder har peget på, at der ikke vil ske ændringer i, hvad der er de vigtigste arbejdsområder for dem.

Figur 7. Gap mellem nuværende CSR-status og ønsket fremtidig position, vægtet og uvægtet.



Figur 7 viser i hvor høj grad der er en forskel eller et såkaldt gap mellem virksomhedernes nuværende CSR-status og hvor de ønsker at være i fremtiden. I det uvægtede gap tages ikke højde for at virksomhederne prioriterer nogle områder højere end andre, mens det vægtede gap tager dette forhold i betragtning. Alle virksomheder ønsker i højere grad at arbejder mere med de forskellige CSR-dimensioner i fremtiden om end nogle i mindre grad end andre. Undtagen for en enkelt virksomhed er det vægtede gennemsnitlige gap højere end det uvægtede. Det peger på, at de områder virksomhederne vægter, også er områder hvor de ser et stort behov og måske potentiale for at flytte sig.

4.2. Rammerne for CSR

I det følgende ses på en række temaer som har betydning for virksomhedernes arbejde med CSR. Det er hvorfra motivationen kommer, hvilke erfaringer og udfordringer virksomheden har med CSR-arbejdet, hvordan CSR-arbejdet er organiseret og hvilke konsekvenser det har for strategi og

innovation, hvilken betydning CSR har for virksomheden, samt hvordan de ser på den fremtidige udvikling inden for CSR.

Motivation

Ejernes værdigrundlag og holdninger betyder meget for, om en virksomhed er motiveret til at arbejde med CSR og dermed bevidst agerer socialt ansvarlig internt og eksternt. På den anden side er grundmotivet ikke alene at gøre noget for samfundet, men som oftest at gøre noget både for virksomheden og samfundet. Denne tilgang sammenfattes af en virksomhed i følgende:

'Virksomheden skal også passe på sig selv. Det nytter ikke noget at være god til CSR, hvis virksomheden må lukke. Det skal hænge sammen. Vigtigt at se på, hvem vi er, og at vi gør det, vi kan' (Beklædning 1).

Mens en anden virksomhed peger på: *'Det primære er at drive en forretning, men derudover vil vi gerne gøre det på en ordentlig, redelig og sober måde, hvor vi sælger gode produkter og giver ærlig rådgivning'* (Møbel 4).

En virksomhedens succes skal således ikke alene måles på, at de kan tjene penge, men også på om de tager et socialt ansvar. Desuden handler det om, at der skal være konsistens i CSR tiltagene over tid, ligesom CSR på mange måder afspejler en almindelig sund tankegang i forretningsførelsen, hvor man har fokus på at spare ressourcer og dermed omkostninger, mens medarbejderpleje kan give mere motiverede arbejdere. Ydermere kan CSR medvirke til at beskytte en virksomheds 'brand' og give det mulighed for risikostyring, specielt når produktionen er outsourcet til underleverandører i udlandet. Det handler om, at *'produkter er forbundet med den måde virksomheden opfører sig på, hvis det er ordentligt, resulterer det i positivt image og omdømme'* (Beklædning 3).

Flere virksomheder peger på, at CSR-begrebet har været med til at sætte eksplicite ord på noget af det arbejde, man egentlig allerede længe har gjort i virksomheden. En virksomhed fortæller således, at allerede energikrisen i 1970'erne var deres startskud til arbejdet med miljø. Først langt senere blev de opmærksomme på CSR. En virksomhed siger det direkte: *'CSR er gammel vin på nye flasker'* (Møbel 5).

Et tema i interviewene har været om CSR udgør en konkurrenceparameter. Virksomhedernes syn på dette har været meget forskelligt, fra at det ingen betydning har, men udelukkende handler om holdninger: *'Nej, du skal tro på det i hjertet og mene det rigtigt'* (Beklædning 1) til, at en bestemt certificering kan være det, som indgår i kundernes vurdering af virksomhedens potentiale som leverandør. En afgørende faktor er dog her om kunderne reelt efterspørger CSR, hvilket mange virksomheder oplever, at de ikke gør. Specielt er det et område, som der bliver lagt mindre fokus på efter den globale krises start i 2008. Kundernes efterspørgsel vil ofte være bestemmende for, om CSR kan bruges til differentiering og branding af den enkelte virksomhed og dermed til at genere værdi. En boligvirksomhed fortæller i den forbindelse, at kundernes krav har drevet deres proces, da de har en oplagt historie at fortælle om naturlige materialer, genanvendelige produkter og generelt en lang levetid på produkterne. Den gode historie kan i dette tilfælde være med til at sælge varerne.

Erfaringer

Virksomhederne har generelt gode erfaringer med at arbejde med CSR. Dog peger to af de virksomheder, som har arbejdet meget med CSR, at det er en proces, og derfor er det noget virksomheden løbende må arbejde med, og at CSR-dimensionerne kan se helt anderledes ud om 5 år. På den måde udvikler målene sig løbende, og CSR bliver noget en virksomheden vedvarende må have for øje. Denne dynamiske udvikling kan på sigt også løsne op for det problematiske i, at for nogle CSR-dimensioner f.eks. korrupsion er der endnu kun udviklet få redskaber, som virksomhederne kan bruge i deres håndtering af problemet. Modsat er der på miljøområdet i dag mange redskaber, så der kan en virksomhed lettere gøre noget. Enkelte virksomheder har været meget aktive i forhold til at gøre opmærksom på områder, hvor der kan være problemer, fordi det er det første skridt til at få gjort noget ved dem, bl.a. har en virksomhed været med til at gøre opmærksom på betydningen af livscyklus-begrebet.

En del virksomheder peger på, at forretningskodeks- og moral ikke er den samme rundt om i verden, og som en global virksomhed må de gøre sig nogle bevidste valg om virksomhedens lokalisering og organisering af produktionen og det tilsvarende for deres underleverandører. Det handler om: *'jo tættere på, jo mere kontrol har du med tingene'* (Beklædning 2) for nærheden har den konsekvens at: *'CSR mindre besværligt, kulturforskelle knap så store, forståelsen er bedre'* (Beklædning 2).

En del af virksomhederne har da også valgt at bibeholde deres produktion på egne fabrikker i Danmark, mens andre har produktion på egne fabrikker i Syd- og Østeuropa (også kaldet offshoring i modsætning til outsourcing, hvor virksomheden ikke selv ejer produktionsapparatet). Virksomhederne peger på, at de ved fortsat ejerskab nemmere kan styre kvaliteten og modtage leverancer til tiden, de kan være mere fleksible og producere mindre serier, samt være mere troværdige fordi de har bedre styr på, at produktionen foregår under ordnede forhold og i øvrigt også nemmere kan dokumentere det. Også for virksomheder, der har outsourcet produktionen, kan lokalisering have betydning, da de bevidst kan have fravalgt leverandører fra uden for Europa ligesom nogle markeder bliver fravalgt på grund af, at f.eks. forretningspartnere, myndigheder eller enkelte medarbejdere ligger et pres på virksomheden for at foretage handlinger, som ikke er foreneligt med deres forretningsgrundlag. Et par virksomheder som i dag har outsourcet produktionen til Fjernøsten peger desuden på, at de i fremtiden gerne så, at produktionen kom tilbage tættere på Danmark om end ikke til Danmark – og at omkostningsudviklingen med faldende lønninger i f.eks. Sydeuropa og stigende i Kina faktisk også kan gøre det realistisk inden for en overskuelig årrække.

Behovet for kontrol hænger sammen med virksomhedernes placering i værdikæden. Ofte vil det være sådan, at jo tættere virksomheden er på slutbrugerne, jo mere væsentligt er det at have føling med leverandørkæden, specielt hvis man ikke i nævneværdigt omfang har egen produktion. Det skyldes, at det er virksomheden tæt på slutbrugerne, som vil blive stillet til ansvar, hvis noget er galt, og det handler derfor om at beskytte sit brand. For virksomheder tidligere i værdikæden kan det derimod handle om at have de rigtige certificeringer og miljømærker for overhovedet at komme i betragtning som leverandør.

Det er virksomhedernes erfaring, at CSR ikke nødvendigvis spiller en rolle for slutbrugerne. For *'mode vil altid stå over CSR'* (Beklædning 2) ligesom *'de fleste vil bare have noget, der ser godt ud,*

men har en forventning, om det er i orden' (Beklædning 2). Mens mange private forbrugere således ikke har blik for det socialt ansvarlige, kan det forholde sig helt anderledes med B2B-kunderne. Respondenterne i denne undersøgelse har ikke direkte kontakt til slutbrugerne, men sælger deres beklædning, tekstiler, møbler og andre boligartikler til større butikskæder, private label-forhandlere samt offentlige og private erhvervs-kunder. Det er i højere grad over for B2B-kunderne, at virksomhederne kan opleve at CSR har betydning, selvom det dog langt fra er for alle. En virksomhed siger:

'Certificering er et trækplaster. Det er det femte ben i salgsargumentet over for kunder: fantastisk kollektion, kvalitet i top, farverne er som de skal være – og så er vi SA-8000 certificeret. Det er det ekstra' (Beklædning 1).

En anden virksomhed peger på, at de primært oplever en efterspørgsel fra offentlige og private erhvervs-kunder, om end offentlige kunder ikke direkte må stille krav om specifikke certificeringer ved offentlige udbud på grund af EU's regler i forhold til mulig konkurrenceforvridning. Derimod stiller kunder, som har den direkte kontakt med slutbrugerne ofte ikke sådanne krav.

Et par virksomheder peger i den forbindelse på, at de gerne vil i dialog med kunderne for viden og information, vil gøre kunderne bedre klædt på til at sælge til forbrugerne. En virksomhed har således med held holdt aftenarrangementer med en kunde og deres salgspersonale for at forklare om produkterne. Dette læringsperspektiv kan på sigt være en kilde til at få udbredt kendskabet til CSR og dermed også forbrugernes interesse for feltet, for selvom nogle virksomheder arbejder med skriftligt materiale typisk tilgængeligt via hjemmesiden eller små brochurer og tags, som kan udleveres i forretningerne, så kan den mundtlige fortælling være mere effektiv.

En virksomhed som i dag kun marginalt arbejder med CSR sammenfatter *'Når det bliver smart at gøre noget for miljøet, både markedsføringsmæssigt over for forbrugerne og når det er 'in', så sker der noget. Så presser forbrugerne virksomhederne'* (Beklædning 5').

Udfordringer

Nok den største udfordring for arbejdet med social ansvarlighed kan sammenfattes i citatet *'CSR er hamrende dyrt'* (Beklædning 7). Det er ressourcekrævende både finansielt, tidsmæssigt og menneskeligt at arbejde med CSR, specielt certificeringer men til dels også miljømærker kan være dyre og kræve omfattende dokumentation. Desuden er det ofte ikke nok med et stempel, men der er mange nationale certificeringer og mærker, hvilket betyder, at virksomhederne kan blive nødt til at indordne sig de nationale krav på de markeder, hvor de er til stede. Udfordringen er, at der er *'Mange 'biber' og nogle er selv-lavede'*. En del virksomheder fravælger da også certificeringer og miljømærker på grund af omkostningerne for det er alligevel mest *'vigtig at du lever op til dine egne og dine omgivelser forventninger, om du så har en certificering, stempel eller ej...'* (Beklædning 3), mens andre peger på: *'Man må også have det blå stempel for, at det er noget værd for kunden'* (Beklædning 4).

Ressourcekravene fører også til at virksomhederne prioriterer deres CSR-indsats. Det kan konkret betyde, at de mere ressourcetunge CSR-aktiviteter som certificeringer først er noget, som kommer til på et senere tidspunkt, og eventuelt først hvis der er et specifikt krav fra en kunde. En virksomhed i undersøgelsen har således opgivet en certificering, fordi den kunde, der efterspurgte den, fandt

en anden leverandør. Ofte kan virksomhederne også ved at gå i dialog med kunden og via den troværdighed, der ligger i længerevarende relationer undgå at skulle have de officielle stempler. Det tilsvarende gør sig til dels også gældende bagud i værdikæden, hvor underleverandørerne ikke nødvendigvis bliver mødt med krav om certificeringer, men der er også andre metoder til at afprøve dem. F.eks. vil en ny leverandør ofte kun blive hyret til at producere et mindre parti, så man kan se på kvalitet, overholdes leveringstid mv.

Et specielt problem med certificeringer rejser sig, når de gælder inden for flere brancher, nemlig at de ikke tager hensyn til den enkelte branches karakteristika, hvor f.eks. beklædningsindustrien kan have et vist sæson udsving i arbejdet, men det kun er tilladt i begrænset omfang ifølge f.eks. BSCI-certificeringen.

Kommunikation om CSR er også udfordring, fordi virksomhederne har et behov for at kommunikere om det. På den anden side kan afsløringer og afvigelser i CSR give virksomhederne et forklaringsproblem, som de ikke nødvendigvis har det fornødne beredskab til at håndtere. Problemet med 'green washing' er: *'Man synes, at man har lavet aftaler og kontrolleret, at tingene er, som de skal være, men tingene kan være ændret næste dag'* (Beklædning 2). En måde at håndtere problemerne på kan være ikke at udsende forvirrende budskaber og at være ærlige og oprigtige – det et par virksomheder kalder den 'jyske model'. Det handler således i høj grad om, at holdninger og handlinger skal følges ad.

En del virksomheder føler, at de faktisk har en god historie at fortælle om CSR. Det kan være i form af, at de bruger naturlige materialer som uld og træ, som kan 'genvokse', produkter med lang levetid, mulighed for genanvendelse (recycling) af materialer osv. I den forbindelse er det væsentligt at virksomheden tænker på *'der skal lægge noget bag fortællingen om CSR, der skal være et indhold'* (Møbler 2).

Organisation, strategi og innovation

9 af de 12 virksomheder i undersøgelsen har enten nedskrevne politikker for arbejdet med CSR eller CSR er integreret i virksomhedens overordnede strategier. 1 virksomhed arbejder allerede med CSR og har også en CSR-ansvarlig i virksomheden, men kommer først med en CSR-strategi inden for det næste år. For de sidste 2 virksomheder har man ikke deciderede planer med CSR. Man gør sig overvejelser, om man direkte skal tage initiativer, men arbejder mere på indirekte måder og er afventende i forhold til, hvordan kunder og markedet i øvrigt vil udvikle sig i fremtiden. Generelt handler det for alle virksomhederne om at finde en balance for *'CSR kan også blive for fodformet'* (Beklædning 3) og *'man kan bruge CSR for meget'* (Beklædning 3).

I det fleste virksomheder i undersøgelsen er tilgangen til CSR top-down. CSR kommer fra ledelsen, og det skal derefter over tid bredes ud i virksomheden til alle medarbejdere. Typisk arbejder en enkelt person eller en lille gruppe med CSR i virksomheden, dog har disse personer som oftest også andre funktioner. Det er nødvendigt på grund af, at virksomhederne generelt er relativt små og kun en enkelt har over 70 medarbejdere i Danmark. De større virksomheder kan også i højere grad afsætte midler i budgettet til CSR-arbejdet.

I forhold til innovation er det lidt forskelligt om CSR spiller en rolle og hvordan. En virksomhed peger på, at CSR primært påvirker innovation i produktionsprocessen, i det virksomheden søger at finde mere bæredygtige produktionsmåder. Andre virksomheder forsøger f.eks. ved hver ny kollektion at have CSR-innovation i tankerne eller søger på anden måde at gøre produkterne mere miljøvenlige ved f.eks. at se på hvilke materialer, der indgår og om nogle kan udskiftes med andre. En virksomhed fremhæver, at der er mange af deres produkter som de ikke selv udvikler, men de føler stadig, at de kan påvirke via at de kan være med til at skabe et marked for et bæredygtigt produkt. En anden tilgang er at virksomhederne kan påvirke deres underleverandører til udvikling af mere miljøvenlige materialer og/eller processer: *'kan du ikke lave noget som kan det og det og det under de og de forhold, så det pingponger vi jo med vores underleverandører om for ligesom at være foran i processen'* (Beklædning 3). Nogle gange kan det også handle om at bruge eksisterende teknologier i nye produkter eller kombinere dem på anderledes måder for at opnå en effekt.

Betydning

Virksomhederne ser meget forskelligt på CSR's betydning, og det uanset om de arbejder med CSR eller ej. En beklædningsvirksomhed som selv har arbejdet en del med CSR udtaler f.eks.: *'CSR har ikke været nogen kommerciel fordel for nogen virksomhed endnu, kan ikke nævne nogen, ikke engang Katvig'* (børnetøjsproducent som er kendt for sit store fokus på CSR og bæredygtighed) (Beklædning 2). Til gengæld kan CSR være en basal nødvendighed for at være i markedet, for det viser, at varen er i orden, og man har styr på værdikæden, selvom CSR ikke decideret er en konkurrenceparameter i forhold til at få kunder. En virksomhed udtrykker dilemmaet sådan: *'Den negative udgave er, at hvis du ikke har CSR, så er du ikke med, samtidig er du ikke unik, hvis du laver CSR'* (Beklædning 2). CSR og arbejdet med miljø kan også være en del af en virksomheds identitet, hvor virksomheden har taget et bevidst valg om at have en grøn profil, selvom der ikke decideret har været en efterspørgsel fra kundernes side.

Modsat ovenstående ser nogle virksomheder CSR som et strategisk vigtigt redskab til udvikling og vækst, om end afkastet ikke nødvendigvis kommer nu og her: *'CSR er en investering som giver afkast på længere sigt'* (Beklædning 1). Andre fortæller om, at CSR har været med til i kombination med andre ting at sikre en stabil omsætning via fastholdelse af eksisterende kunder eller tiltrækningen af nye, ligesom CSR kan være en måde til at fremstå anderledes på og derved differentiere sig fra andre. En virksomhed peger på at effekten har ligget på at beskytte 'brandet'.

Denne meget forskelligartede opfattelse af CSR's betydning kan hænge sammen med, at CSR-begrebet også er mangefacetteret, og derfor handler det om at finde indtil hvad der er betydningsfyldt og kan vise sig effektivt for den enkelte virksomhed: *'CSR er utroligt mange ting, men finde hvad der er væsentligt for den enkelte virksomhed'* (Møbel 2).

Fremtiden

De fleste virksomheder i undersøgelsen har en forventning om, at socialt ansvar vil få endnu større betydning i fremtiden, fordi der vil komme et øget eksternt pres. Ganske vist har finanskrisen i nogen grad sat udviklingen på stand-by og har betydet, at andre ting kom på dagsorden både hos virksomheder, offentlige myndigheder og i det politiske system. Derfor afspejler virksomhedernes nuværende CSR indsats, at mange har en positiv holdning, mens effekten først kommer senere:

'CSR bliver et slagsargument på et tidspunkt, men ikke det som har gjort, at vi er startet med det' (Beklædning 1).

'Vi tror nok at på sigt, bliver man nok nød til det, hvis man vil inden for især det offentlige. Også selvom vi allerede lever op til det. Vi skal have et stempel' (Beklædning 3).

For nogle er det da også sådan, at CSR-toget ruller for langsomt, mens andre har mindre tiltro til at CSR reelt får betydning, men de skal nok være klare, hvis kunderne kræver det. Sidst nævnte afspejler en afventende holdning, hvor man først vil se, om der er en lydhørhed og effekt af CSR, inden man tager nogle initiativer udover de mest grundlæggende, som i forvejen kan være sund forretningsførelse. En virksomhed peger på, at den afventende strategi til CSR kan være farlig, for udviklingen sker utroligt hurtigt, og da nogle virksomheder ikke er kommet i gang endnu, risikerer de at sakke bagud i konkurrencen.

Kun 2 af virksomhederne i undersøgelsen har stadig egenproduktion i Danmark. De øvrige har enten offshored eller outsourcet produktionen til udlandet. Derfor betyder styring af værdi- og leverandørkæden forholdsvis meget for virksomhederne i livsstilsbranchen bolig og beklædning, fordi mangel på kontrol kan være fatal for virksomhedens image og dermed dens muligheder. Offentlige myndigheder spiller i den forbindelse også en stor rolle, fordi de er med til at ligge et eksternt pres. Som en virksomhed påpeger: *'EU-krav rykkede Europa. Nu rykker krav tingene i Kina og Indien ved at lokale myndigheder løfter overlæggeren'* (Beklædning 2).

Et par virksomheden taler også om at de i fremtiden gerne vil 'sprænge skalaen' for nogle af dimensionerne i CSR-spindelvævet. Det gælder specielt omkring leverandørstyring og certificeringer, hvor der skal være et pres på for at det generelle niveau bliver højere i fremtiden. Ligeledes kan vægtningen og dermed prioriteringen af CSR-dimensionerne tænkes anderledes så: *'det handler om at gøre lagkagen større, i stedet for at fordele den anderledes'* (Møbel 2). Der skal således bruges flere ressourcer på CSR i stedet for at fordele dem anderledes.

CSR-begrebet og værktøjerne udvikler sig løbende. Denne dynamik gør, at der kan være andre fokusområder om 5 år og derfor er virksomhederne også nød til løbende at følge med. Som en virksomhed udtrykker det: *'man skal have et godt billede af interessenterne, og vide hvad de vil'* (Møbel 2) for ellers vil der være andre, som får en evt. fordel ved at være i front med CSR.

4.3. Diskussion

Porter & Kramer (2006) har som tidligere nævnt diskuteret, hvad der kan være virksomhedernes grundlæggende motiv for at arbejde med CSR: er det for virksomheden, for samfundet og virksomheden, eller for samfundets skyld. Analyserne viser, at ingen virksomheder i denne undersøgelse alene arbejder med CSR for samfundets skyld. Tværtimod er virksomhederne meget opmærksomme på, at der skal være en balance mellem virksomhed og samfund, som det kommer til udtryk i disse to citater:

'Kapitalistisk orienteret virksomhed som er sat i verden for at lave business, men rejsen skruet sammen så CSR er nødvendig' (Beklædning 3).

'Det skal være holdbart i længden' (Beklædning 5).

Dette kan hænge sammen med, at når noget er godt for virksomheden, er det også godt for samfundet. Bl.a. vil forhold som vedrører anvendelsen af færre ressourcer både være til virksomhedens fordel, fordi det giver en omkostningsbesparelse, men samtidig betyder det også et mindre træk på vores allesammens ressourcer.

I Schwartz & Carroll's (2003) tre-domæne model for arbejdet med social ansvarlighed har virksomhederne i denne undersøgelse især fokus på de økonomiske og legale aspekter, mens de etiske spiller en mindre rolle for de CSR-dimensionerne, virksomhederne konkret arbejder med. Til gengæld spiller det etiske en noget mere fremtrædende i forhold til virksomhedernes motivation for at arbejde med CSR, da det ofte er det etiske, der fremhæves som baggrund for igangsættelsen af arbejdet med social ansvarlighed.

I Thøgersens adfærdsmodel (1995) betyder både motivation, evner og muligheder noget for om virksomheder vil arbejde på at ændre adfærd f.eks. i forhold til CSR. De fleste virksomheder i undersøgelsen har en motivation for at arbejde med CSR, fordi de har nogle intentioner, opfattelse og holdninger, som er i overensstemmelse med at agere socialt ansvarligt. Denne tilgang kan komme fra en personlig indstilling til området, men også fordi der ligger et socialt pres fra f.eks. forbrugere, erhvervskunder, offentlige myndigheder og det politiske niveau for at blive mere socialt ansvarlige. Ikke alle presser lige meget, f.eks. ser det pt. ud til at CSR betyder mindre for forbrugerne end for andre aktører; det er dog en situation, som virksomhederne forventer, vil ændre sig i fremtiden.

Den andet element i Thøgersens model er evner, hvor det handler om, at virksomhederne har redskaberne og den nødvendige viden til at ændre sig. For virksomhederne kan det være svært at finde rundt i junglen af mulige certificeringer og miljømærker, og hvilken eller hvilke der vil være mest relevante for virksomheden. Ofte er det ikke nok med et stempel, der må flere til, fordi den internationale standardisering halter kraftigt bagud. For nogle CSR-dimensioner er der desuden færre redskaber at tage fat i, fordi der endnu ikke er udviklet så mange på det pågældende område – et eksempel er antikorrupcion. Det kan også betyde en barriere for virksomhedens CSR-arbejde.

Det tredje element i Thøgersens model er muligheder, som bl.a. kan handle om, at ressourcerne til CSR-arbejdet er til stede. Ofte vil det være et afgørende punkt, fordi nogle CSR-dimensioner kan være ret ressourcekrævende både finansielt og på andre måder at gennemføre. Det er da også tilfældet for virksomhederne i undersøgelsen, hvor det kan være relevant at lave en prioritering af de knappe ressourcer.

Arbejdet med CSR spiller også sammen med innovation, da primært innovation i produktionsprocesser og organisering kan have stor betydning for virksomhedernes muligheder for at arbejde med CSR, også fordi det kan spille sammen med mulighederne for at spare ressourcer. Til gengæld betyder CSR mindre for produktinnovation, i det der ofte ikke er en efterspørgsel fra slutforbrugernes side. Derfor kommer produktinnovation ofte til at handle om anvendelse af mere miljøvenlige materialer eller andre ændringer, som er helt eller delvist skjulte for forbrugerne.

I livsstilsbranchen bolig og beklædning er meget produktion allerede flyttet ud af Danmark, eller der er overvejelser omkring det. Derfor kommer værdikædeperspektivet og lokalisering også til at spille en forholdsvis stor rolle for virksomhedernes CSR-overvejelser. Det skyldes, at kontrolaspektet kommer i fokus, og der kan CSR via sit krav til dokumentation være en brugbar styringsmekanisme. Samtidig gør virksomhederne sig også overvejelser om, hvorledes de via deres lokalisering kan høste nogle af omkostningsfordelene ved globaliseringen og den ændrede arbejdsdeling, samtidig med at de bevarer nærhed og dermed kontrolmulighederne. Her kan kultur også spille ind, da store kulturelle forskelle kan gøre det sværere at komme til en fælles forståelse både vedrørende produktionsmetoder og CSR.

Analyserne har vist, at CSR anvendes som redskab til både at ændre på eksterne forhold (branding, positionering mv) og interne forhold. Den udbredte anvendelse af outsourcing og offshoring kræver koordination og styring af henholdsvis underleverandører eller egenproduktion i udlandet, og her har CSR vist sig at være et stærkt redskab. Alle virksomheder er på trods af deres størrelse meget bevidste om deres anvendelse af CSR, og specielt den del, der har umiddelbart indflydelse på virksomhedens bundlinie, prioriteres højt. Det gælder særligt for gruppen af virksomheder, der anvender offshoring – i denne organisationsform har virksomheden stadig formelle muligheder for at styre produktionen. Behovet for styringen af produktionen og herunder også en række underleverandører er udtalt, og her har CSR vist sig at være et effektivt redskab.

5. Konklusioner og implikationer

Denne undersøgelse har belyst CSR-praksissen hos SMV'erne i livsstilsbranchen bolig og beklædning ved at se på, hvordan virksomhederne forholder sig til 10 foruddefinerede CSR-dimensioner. Undersøgelsen viser, at CSR-indsatsen især koncentrerer sig om aspekter i værdikæden, hvor CSR bliver en mulighed for til stadighed at fastholde kontrollen, selvom produktionen og til dels ejerskabet til produktionsapparatet ligger uden for virksomheden. Ved at fjerne en del af værdikæden fra virksomheden øges behovet for styring af underleverandørerne, og her kan CSR være med til at skabe værdi ved at tilbyde et redskab til fortsat styring. Især for virksomheder, som har offshoret produktionen, kan CSR være et stærkt redskab til både at styre de produktionsgennemførende opgaver samt underleverandørerne af de produktionsforberedende opgaver.

Konklusionen kan være præget af, at undersøgelsen omfatter brancherne tekstil & beklædning samt møbler & træ, hvor der specielt i den første branche længe kun har været meget lille produktion i Danmark. For andre brancher, hvor produktionen stadig fortrinsvis foregår i Danmark, kan det være andre CSR-dimensioner, som spiller en mere afgørende rolle.

Det handler således for virksomhederne om at finde frem til, hvad der karakteriserer deres situation og herudfra udvælge de CSR-elementer, som det er mest relevant for dem at arbejde med. I sidste ende drejer det sig om, hvorvidt CSR bidrager til den økonomiske bundlinie for disse virksomheder, og derfor er der en klar forskel i ambitionsniveauet for anvendelsen af CSR; formuleret af en af virksomhederne i analysen:

'Det skal have en effekt, ikke være filantropisk' (Møbel 5).

Referencer

Aguinis, H. and Glavas, A. (2012), What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility : A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 38: 932-968.

Bang-Nielsen, L., 2009. 'CSR – forretningsdrevet samfundsansvar'. I serien Forretningsværktøjer, Væksthus Midtjylland.

Carroll, A.B., 1991, 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders', *Business Horizons*, July-August, pp. 39-48.

Carroll, A.B., 2004, 'Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge', *Academy of Management Executive*, vol. 18, no. 2, pp 114-120.

Carroll, A.B. (2008), 'A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and practices', in Crane et. al. (ed.) *The Oxford Handbook of Corporate Responsibility*.

Center for bæredygtig forretning, 2012, 'Oversigt over værktøjer, metoder og certificering'. Development Center UMT

Crane, A, McWilliams A., Matten, D. Moon, J and D. Siegel (2008), The Corporate Social Responsibility Agenda, in Crane et. al. (ed.) *The Oxford Handbook of Corporate Responsibility*

Dansk Mode & Textil, 2009, 'Fair Fashion. Code of Conduct', http://www.dmogt.dk/csr/code_of_conduct_fairfashion.aspx; Downloadet 29. Februar 2012

De Bakker, F., Groenewegen, P. and F. den Hond (2005), A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance, *Business & Society*, September 2005.

Dilling-Hansen, M. and S. Jensen (2011) "Lifestyle production: Transformation from manufacturing to knowledge based production using innovation", *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, vol. 4, issue 1.

The European Communities (2001), "Promoting a European framework for corporate social responsibility, Green paper

Melé, D. (2008), Corporate Social Responsibility Theory, in Crane et. al. (ed.) *The Oxford Handbook of Corporate Responsibility*

Morsing, M. & S. Beckmann (red.), 2006, 'Strategic CSR Communication', Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Morsing, M.; S. Vallentin & S. Hildebrandt (red.), 2008. 'Forretning eller ansvar? Social ansvarlighed i små og mellemstore virksomheder.' Børsens Forlag.

Nielsen, Anne Ellerup, 2011, 'CSR branding, markedsføring og kommunikation – en særlig udfordring for SMV'er', præsentation på seminar Social ansvarlighed.

Mandagmorgen, 2010, 'Bæredygtig ledelse – et navigationsværktøj', November 2010.

OECD, 2005, *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd edition, OECD, EUROSTAT, OECD Publishing.

OECD (2005), *OECD SME and Entrepreneurship Outlook: 2005*, OECD Paris,

Porter, M.E. & M.R. Kramer, 2006, 'Strategy & Society – the Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 12, pp. 78-92.

Reismann, M.; A.L.T. Schur & M. Rosenstock, 2011, 'Hvad enhver virksomhed bør vide om CSR, lovgivning, forbrugere og medier', L&R Business.

Russo, A and Tencati, A. (2009), Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms, *Journal of Business Ethics* 85: 339-353

Schwartz M.S. & A.B. Carroll, 2003, 'Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach', *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, no. 4, pp. 503-530.

Thøgersen, John, 1995: *Forbrugeradfærdsundersøgelser med miljømæssigt sigte*, Miljø- og Energi- ministeriet, Arbejdsrapport fra Miljøstyrelsen.

Zeithaml, V., A. Parasuraman and L.L. Berry (1990), *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press.