

## Casus 1.2 American Apparel



24 september 2010 vrijdag

### **American Apparel is ineens niet meer zo sexy; maatschappelijk verantwoord kledingbedrijf balanceert op rand van faillissement**

Janneke Horlings

Amsterdam – Kledingbedrijf American Apparel, internationaal paradepaardje van het maatschappelijk verantwoord ondernemen, balanceert op de rand van faillissement. Het bedrijf heeft 280 vestigingen in 20 landen, waarvan twee in Amsterdam. De vestiging in Rotterdam die in 2009 werd geopend, is inmiddels alweer gesloten.

De verliezen van het kledingbedrijf, dat vooral bekend werd door de controversiële, seksueel expliciete reclames, zijn enorm. Ze zijn verviervoudigd van 3,9 miljoen in het eerste kwartaal van vorig jaar tot 17,6 miljoen nu. De totale schuld is opgelopen tot 120 miljoen dollar.

Directeur Dov Charney werd beroemd om zijn maatschappelijk verantwoorde bedrijfsstrategie. Hij wilde zich afzetten tegen de uitbuiting van arbeiders in lagelonenlanden en startte daarom in 2003 American Apparel, waarvan de productie nog altijd binnen de grenzen van de Verenigde Staten wordt gerealiseerd.

'Verticale integratie' is Charneys stokpaardje: American Apparel probeert zo veel mogelijk vanuit één plek te werken. De garens komen binnen en verlaten uiteindelijk als kledingstuk dezelfde fabriek of een fabriek op maximaal 50 kilometer afstand, zodat ook kosten en vervuiling door transport beperkt blijven.

Het maatschappelijk verantwoorde beleid is een oorzaak van de verliezen. De vele Mexicaanse werknemers die Charney in zijn fabrieken goedbetaalde banen en opleidingen aanbood, bleken de achilleshiel van het bedrijf. In 2009 was American Apparel gedwongen ruim 1500 fabrieksmedewerkers te ontslaan die illegaal in Amerika verbleven. Daardoor daalde de productie drastisch.

Daarnaast valt het bedrijf, dat marketing richt op '60 procent sexy en 40 procent ethisch bewustzijn' minder op nu maatschappelijk verantwoord ondernemen een trend is geworden. Mogelijk hebben de producten onvoldoende onderscheidend vermogen. Modekenners vinden dat er nauwelijks ontwikkeling in de producten te zien is.

De belangrijkste reden voor de val is echter dat het bedrijf al snel één van de snelst groeiende bedrijven in de Verenigde Staten was. In de eerste drie jaar groeide het uit tot een onderneming met 150 winkels. Inmiddels zijn



het er dus 280. De snelle groei vereiste grote investeringen die door de financiële crisis niet makkelijk terug te betalen waren. Investeringsmaatschappij Lion Capital injecteerde vorig jaar 80 miljoen dollar in het bedrijf om de schuld van 51 miljoen dollar aan het New Yorkse SOF Investment af te lossen. Al gauw werd echter duidelijk dat het bedrijf niet in staat zou zijn het bedrag op tijd terug te betalen. In mei bleek ook dat American Apparel zijn financiële resultaten niet op de gewenste datum bekend kon maken. Daarmee voldeed het bedrijf niet aan de voorwaarden voor beursnotering. Het heeft nu uitstel gekregen tot 15 november. In de tussentijd zal aandelenbeurs NYSE Amex de kledingketen nauwlettend volgen. Charney is niet altijd het toonbeeld van maatschappelijk verantwoord ondernemen geweest. Hij is berucht om zijn vermeende selectie van winkelpersoneel op uiterlijk. Bovendien schuwt hij de provocatie niet; hij is meermaals (bijna) naakt bij interviews verschenen. American Apparel denkt een groot deel van de problemen op te lossen door de prijzen van de producten te verhogen, meer producten voor oudere klanten te maken en de efficiëntie van de fabrieken te vergroten.

Copyright 2010  
PCM Uitgevers B.V.

- 1 In het artikel wordt gesteld dat kledingbedrijf American Apparel een internationaal paradepaardje van het maatschappelijk verantwoord ondernemen is. Waaruit blijkt dat onder andere?
- 2 Volgens Archie B. Carroll vallen de maatschappelijke verantwoordelijkheden van bedrijven in te delen in vier categorieën.
  - Welke zijn dat?
  - Ga na wat in het artikel over elk van deze categorieën wordt gezegd.
- 3 Geef aan welke van de door u gevonden verantwoordelijkheden op gespannen voet staan met elkaar en welke elkaar versterken.
- 4 Wat zegt het door u gevonden antwoord onder 3 over de mogelijkheden van bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen te ondernemen?
- 5 In het artikel wordt gesproken over *verticale integratie*.
  - Wat wordt hiermee bedoeld?
  - Op welke wijze kan verticale integratie bijdragen aan de maatschappelijke prestaties van een bedrijf?
- 6 Daarnaast valt het bedrijf, dat marketing richt op '60 procent sexy en 40 procent ethisch bewustzijn' minder op nu maatschappelijk verantwoord ondernemen een trend is geworden. Wat wordt hiermee bedoeld en hoe kan het bedrijf hierop reageren?



---

(...) het kledingbedrijf, dat vooral bekend werd door de controversiële, seksueel expliciete reclames (...)

Reageer op de volgende stelling:

Een bedrijf dat zich manifesteert als maatschappelijk betrokken, behoort zich niet in te laten met controversiële en seksueel expliciete reclames.