



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

VT 2013

Hållbarhetsarbete som verktyg för ökad ekonomisk lönsamhet i konfektionsbranschen

- En fallstudie av konfektionsföretaget Boomerangs arbete med
hållbarhetskonceptet Boomerang Effekten

Författare:

Johan Axelsson

Jacob Brodowsky

Henrik Ohlsson

Handledare:

Rolf Larsson

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Hållbarhetsarbete som verktyg för ökad ekonomisk lönsamhet i konfektionsbranschen
Seminariedatum:	2013-06-05
Ämne/kurs:	FEKH69 - Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Författare:	Johan Axelsson, Jacob Brodowsky, Henrik Ohlsson
Handledare:	Rolf Larsson
Fem nyckelord:	Boomerang Effekten, hållbarhet, konfektionsbranschen, ekonomisk lönsamhet, Triple Bottom Line
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att undersöka om, och i så fall hur, ett företag inom konfektionsbranschen kan arbeta med hållbarhet för att skapa ekonomisk lönsamhet.
Metod:	Författarna har genomfört en kvalitativ fallstudie av konfektionsföretaget Boomerang med enfallsdesign utifrån en övervägande induktiv ansats. Fallstudien baseras på semistrukturerade intervjuer samt tryckta källor.
Teoretiska perspektiv:	Studiens teoretiska ramverk utgörs av teorier kring företagsansvar i form av hållbarhet, CSR och Triple Bottom Line.
Empiri:	Empirin har sin utgångspunkt i semistandardiserade intervjuer med nyckelpersoner inom konfektionsföretaget Boomerang, som sedan kompletterats med dokument rörande dess hållbarhetskoncept Boomerang Effekten.
Slutsatser:	Konfektionsföretaget Boomerang har med sitt hållbarhetskoncept Boomerang Effekten visat att ett företag inom konfektionsbranschen kan använda sig av hållbarhet för att skapa ekonomisk lönsamhet. Boomerang har gjort detta genom att av begagnade klädesplagg samt av tygspill skapa och sälja produkter med ekonomiskt värde, produkter som samtidigt främjar en hållbar utveckling. Boomerang uppfyller kriterierna för hållbarhet genom att beakta ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter i arbetet med Boomerang Effekten.

ABSTRACT

- Title:** Sustainability as a tool for obtaining increased profitability in the business of ready-made clothing
- Seminar date:** 2013-06-05
- Course:** Business Administration: Bachelor Degree Project in Financial and Management Accounting at the Undergraduate Level, 15 ECTS
- Authors:** Johan Axelsson, Jacob Brodowsky, Henrik Ohlsson
- Advisor:** Rolf Larsson
- Five key words:** The Boomerang Effect, sustainability, the Clothing Industry, profitability, Triple Bottom Line
- Purpose:** The purpose of this thesis is to analyze if, and in that case how, a company dealing with ready-made clothing can use sustainability as a means of increasing profitability.
- Methodology:** The authors have carried out a qualitative case study on Boomerang, a company dealing with ready-made clothing. This was based on a single case design with predominantly an inductive approach. The study is based on semi-structured interviews, as well as printed sources.
- Theoretical perspectives:** The theoretical underframe of this study is based on theories on Corporate Responsibility, namely sustainability, CSR and Triple Bottom Line.
- Empirical foundation:** The empirical foundation is based on semi-standardized interviews with key persons at Boomerang, a company dealing with ready-made clothing. In addition, documents regarding the company's sustainability concept, the Boomerang Effect, have been utilized as complements to the interview responses.
- Conclusions:** By using their sustainability concept the Boomerang Effect, Boomerang has shown that a company dealing with ready-made clothing can utilize sustainability to achieve profitability. Boomerang has proven this by taking care of used clothes as well as fabric wastage and in this way creating and selling products with a financial value, and which at the same time make for a sustainable development. By working with the Boomerang Effect, Boomerang fulfills the criteria for sustainability by heeding financial, social and environmental aspects.

FÖRORD

Författarna av denna uppsats vill rikta ett varmt tack till Peter Bergkrantz, Catti Lang Unenge och Alexandra Selcuk på Boomerang för att ni ville ställa upp på intervjuer och på så sätt hjälpa oss att genomföra denna uppsats. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Rolf Larsson. Din breda kunskap, ditt kreativa tänkande samt dina inspirerande idéer har hjälpt oss mycket under arbetets gång.

Lund, 3 juni 2013

Johan Axelsson

Jacob Brodowsky

Henrik Ohlsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Uppsatsens studieobjekt.....	4
1.4 Syfte och problemformulering.....	5
1.5 Fortsatt disposition av uppsatsen.....	5
2. METOD.....	6
2.1 Val av forskningsstrategi.....	6
2.2 Fallstudien som forskningsstrategi.....	7
2.3 Vetenskaplig ansats.....	8
2.4 Design av fallstudien.....	9
2.5 Val av data.....	9
2.5.1 Intervjuer.....	9
2.5.2 Dokument.....	13
2.5.3 Arkivmaterial.....	13
2.6 Val av teorier.....	14
2.7 Begreppsförklaring.....	15
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	16
3.1 Begreppet hållbarhet och dess innebörd.....	16
3.2 Företagsansvar ur ett historiskt perspektiv.....	17
3.3 Företagsansvar enligt Carroll - olika aspekter lika viktiga för helheten.....	19
3.4 Företagsansvar enligt Friedman - ekonomiskt resultat i fokus.....	21

3.5 Den nyare synen på företagsansvar - öka den ekonomiska lönsamheten genom att arbeta med hållbarhetsfrågor	22
3.5.1 Grankvists teori om ekonomisk lönsamhet till följd av hållbarhetsarbete	22
3.5.2 Porter och Kramers teori om "shared value"	23
3.5.3 Willards teori om kostnadsbesparingar i produktionen	25
3.6 Triple Bottom Line-modellen - att kommunicera hållbarhetsarbete.....	27
4. EMPIRI.....	30
4.1 Boomerang Effekten	30
4.1.1 Boomerang Vintage.....	30
4.1.2 Boomerang Home	31
4.1.4 Spillet som inte säljs eller kommer till användning - KTH-projektet	32
4.2 Intervjuer med till Boomerang Effekten kopplade personer.....	32
4.2.1 Intervju med Boomerang Effektens skapare	32
4.2.2 Intervju med försäljningschefen på Boomerang.....	35
4.2.3 Intervju med butikschefen på Boomerang Södra Förstadsgatan, Malmö.....	38
4.3 Övrig insamlad information om Boomerang Effekten	41
5. ANALYS	44
5.1 Boomerang Effekten - hållbarhet snarare än CSR.....	44
5.2 Hållbarhet som verktyg för ökad ekonomisk lönsamhet - applicerbart på Boomerang Effekten	45
5.2.1 Ekonomiskt ansvarstagande.....	45
5.2.2 Socialt ansvarstagande	48
5.2.3 Miljömässigt ansvarstagande.....	50
5.2.4 Potentiell Triple Bottom Line-modell för Boomerang - en rekommendation.....	53
5.3 Carrolls och Friedmans syn på företagsansvar.....	55

5.3.1 Företagsansvar enligt Carroll - inte applicerbart på Boomerang Effekten	55
5.3.2 Företagsansvar enligt Friedman – inte applicerbart på Boomerang Effekten	56
6. SLUTSATS.....	57
6.1 Svar på uppsatsens syfte och problemformulering.....	57
6.2 Egna reflektioner kring uppsatsens ämne	58
6.3 Förslag på vidare forskning.....	60
7. REFERENSER.....	61
BILAGOR.....	66

1. INTRODUKTION

I detta kapitel presenteras bakgrunden till valt intresseområde. Bakgrunden leder sedan till en problemdiskussion kring ämnet, som efter presentation av valt studieobjekt leder fram till uppsatsens syfte och problemformulering. Avslutningsvis redogörs för uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

"There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud."

- Milton Friedman, The York Times Magazine, 13 sep. 1970, s. 6

Citatet ovan är den berömde nationalekonomen och Nobelpristagaren Milton Friedmans, och ger uttryck för hans tes om att företags enda uppgift är att skapa vinst åt sina aktieägare; eventuella miljömässiga och sociala aspekter är den enskilde individens snarare än företags uppgift att ta hänsyn till. Att vissa företag i sin produktion bidrar till ökade utsläpp av miljöfarliga ämnen och tär på jordens begränsade resurser är enligt Friedmans och med honom likasinnade forskares och företagares sätt att se på saken inte något egentligt problem, så länge företag håller sig inom lagens ramar; samhällsnyttan maximeras genom att företags vinst maximeras (Friedman, 1970).

Att enbart lägga fokus på ekonomiska aspekter i företags arbete, och därmed överlåta miljömässiga och sociala aspekter till den enskilde individen, är dock kontroversiellt i en värld där cirka 10 procent av världens befolkning år 2006 ägde till cirka 85 procent av världens samlade tillgångar (World Institute for Development Economic Research, 2006), och där hushållskonsumtionen i den rika delen av världen de senaste decennierna legat på en ur ett historiskt perspektiv sett oerhört hög nivå (United Nations Regional Information Centre, 2000). Många av alla de varor som konsumeras har dessutom en negativ inverkan både på miljön och på oss människor själva (Naturvårdsverket, 2004).

Vidare tyder medias rapportering om miljöförstöring, barnarbete, global uppvärmning med mera på att vissa företags verksamhet de facto påverkar jorden och människors levnadsförhållanden

till det sämre. Faktorer som dessa har därför gjort att företag under 2000-talet i allt större utsträckning börjat beakta och ta hänsyn till fler perspektiv i verksamheten än de rent ekonomiska; allt fler företag har under det senaste decenniet ökat sitt ansvarstagande och implementerat begrepp som hållbarhet och CSR i sina verksamheter (Borglund, De Geer & Hallvarsson, 2009).

Även om företagsansvarsteorier förekom långt tidigare, fick de ingen större genomslagskraft på ett internationellt plan förrän i slutet av 1990-talet. Olika typer av företagsskandaler såsom Enron-skandalen och IT-bubblan runt millennieskiftet bidrog då till en debatt i media om företags sociala, miljömässiga och även etiska ansvar. Förekomst av CSR- och hållbarhetsarbete i företag är idag oerhört viktigt, eftersom företag som helt bortser från sociala och miljömässiga faktorer riskerar att få sitt rykte nedsvärdat (Borglund et al., 2009).

1.2 Problemdiskussion

Denna uppsats ämnar beröra konfektionsbranschen, vilken är en del av klädesbranschen. Ordet konfektion betyder fabriksmässigt tillverkade, färdigsydda kläder (Nationalencyklopedin). Inom klädesbranschen utgör kläder och textilier som slängs ett samhällsproblem, eftersom produktionen av dem tar stora naturresurser i anspråk; exempelvis kräver framställningen av 1 kilo bomull uppemot 29 000 liter vatten (Gustafsson & Ekström, 2012). Bomullsodling är inte bara vattenkrävande, utan kräver också stora mängder jordbrukskemikalier (Världsnaturfondens hemsida). Dessutom blir en följd av textilproduktion spillprodukter; produktionsspill är ett stort miljömässigt och ekonomiskt problem, eftersom spillet inte bidrar till någon produkt, men ändå leder till resursanvändning och i vissa fall även ökad negativ miljöpåverkan. Både företagen själva och miljön skulle främjas av att företag på ett bättre sätt kunde tillvarata sådana spillprodukter (Willard, 2007).

Under de senaste åren har problematiken kring textilproduktion i allt större utsträckning börjat belysas i olika rapporter; plockstudier gjorda på uppdrag av Naturvårdsverket visar på att genomsnittssvensken slänger 8 kilo textilier varje år (Carlsson, A., Hemström, K., Edborg, P., Stenmarck, Å. & Sörme, L., 2011). Ett resultat av detta är att det konsumeras allt mer textilier i Sverige; mellan 2000 och 2010 ökade den privata klädkonsumtionen med 50 procent (Roos, 2011). Under samma period ökade nettoinflödet av textilier med cirka 15 kilo per person och år

(Carlsson et al., 2011). I Sverige och i den rika delen av världen konsumeras alltså allt mer kläder trots överfulla garderober, vilket drabbar miljön hårt när klädfabriker runtom i världen går på högvarv för att kunna möta den ständigt ökade efterfrågan av kläder från Sverige och den rika världen i stort (Naturskyddsföreningen, 2013).

För att förstå helheten kring problematiken måste det hela dock även ses på ur textil- och konfektionsföretagens perspektiv. Även om det är en god tanke att alla företag bör värna om miljö och samhälle, måste i första hand det rent ekonomiska gå ihop för att ett företag på sikt ska kunna överleva. För företag med stora resurser, och där stora finansiella värden står på spel, är CSR- och hållbarhetsarbete ofta ett nödvändigt val, eftersom det finns en risk att företag upplevs som moraliskt tveksamma om de inte tar sitt företagsansvar gentemot samhället och miljön. Sådana företag riskerar också förlora betydande intäkter om de får media, och därmed en stor folklig opinion, emot sig. Men för medelstora och mindre företag med mindre begränsade resurser, och utan omvärldens ögon på sig på samma sätt, och vars miljöpåverkan dessutom ur ett större perspektiv är försumbar, kan det dock saknas tillräckliga incitament för att arbeta med sådana frågor. Att påbörja ett CSR- och hållbarhetsarbete kan innebära stora kostnader för implementering och kontroll, samtidigt som det kanske inte anses finnas ett tillräckligt stort finansiellt värde i företaget för att motivera en sådan strategi (Borglund et al., 2009). Dessutom är det även ett problem att de företag som trots allt väljer att arbeta med CSR- och hållbarhetsfrågor ofta har svårt att se om de faktiskt tjänar något på det. Att framhäva en tydlig koppling mellan företagsansvar och ekonomisk vinst kan därför vara av stor vikt för att uppmuntra och skapa förståelse för syftet för företag att använda sig av CSR och hållbarhet (Grankvist, 2009). Detta fångas upp i en intervju i Dagens Industris bilaga den 20 maj 2009, genomförd av Sjöstrand (2009) med en av Sveriges främsta förespråkare av och rådgivare inom hållbarhetsområdet, Per Grankvist:

“Det finns massor med bra böcker om CSR som förklarar historiken och hur det funkar på ett teoretiskt plan. Men dagens företagare är stressade och vill veta direkt hur man ska göra och då tror jag att det funkar bra med exempel, att man kan se hur någon annan gjort, hur de tjänade på det och sedan kopiera de exempel som passar.”

Ett exempel på ett företag som kan kopplas ihop med Grankvists citat är konfektionsföretaget Boomerang, som 2009 blev nominerat av tidskriften "Veckans affärer" till priset "Årets gröna kapitalist" till följd av sitt arbete med hållbarhetskonceptet Boomerang Effekten. Priset ges till "det företag som lyckats med att lyfta fram klimatinitiativ som skapar framgångsrika affärer" (Veckans affärers hemsida). Motiveringen löd:

"Boomerang var bland de första att sälja begagnade kläder av sitt eget märke vid sidan av den nya kollektionen. Ett modigt och innovativt steg som utnyttjar konsumenttrycket i klimatdebattens spår."

- Veckans affärer, 11 november 2009

1.3 Uppsatsens studieobjekt

Det svenska företaget Boomerang verkar inom konfektionsbranschen och grundades 1976 av Peter Wilton och Kenneth Andram, vilka då började skapa klädkollektioner i casualstil för män; så småningom, i slutet av 1980-talet, öppnade Boomerang sin första egna butik. Sedan dess har företaget expanderat och utvecklats ytterligare. 1999 kom företagets första damkollektion, och 2008 den första juniorkollektionen. Idag riktar sig Boomerang både till män, kvinnor och barn. Boomerangs produkter säljs idag i sex olika länder, och företaget har 32 egna butiker samt drygt 200 återförsäljare; huvudkontoret ligger i Stockholm (Boomerangs hemsida). Boomerang är idag en koncern bestående av Boomerang AB, som är moderföretaget i koncernen, Boomerang Retail AB, som utgör försäljningen i egenägda butiker, franchisebutiker och återförsäljare i Sverige samt Boomerang International AB, som utgör försäljningen utanför Sverige. Företagen är inte börsnoterade (Boomerang AB:s årsredovisning, 2011; Boomerang Retail AB:s årsredovisning, 2011; Boomerang International AB:s årsredovisning, 2011).

Boomerang tog år 2008 ett hållbarhetsinitiativ då företaget lanserade *Boomerang Effekten*, ett hållbarhetskoncept som både främjar miljön samt genererar intäkter till företaget (Boomerangs hemsida). Boomerang Effekten består av tre delar, "Boomerang Vintage", "Boomerang Home" samt "The Boomerang Effect Collection", vilka beskrivs mer ingående i kapitel 4. I denna uppsats ämnar författarna använda Boomerang Effekten som studieobjekt för att besvara uppsatsens syfte och problemformulering.

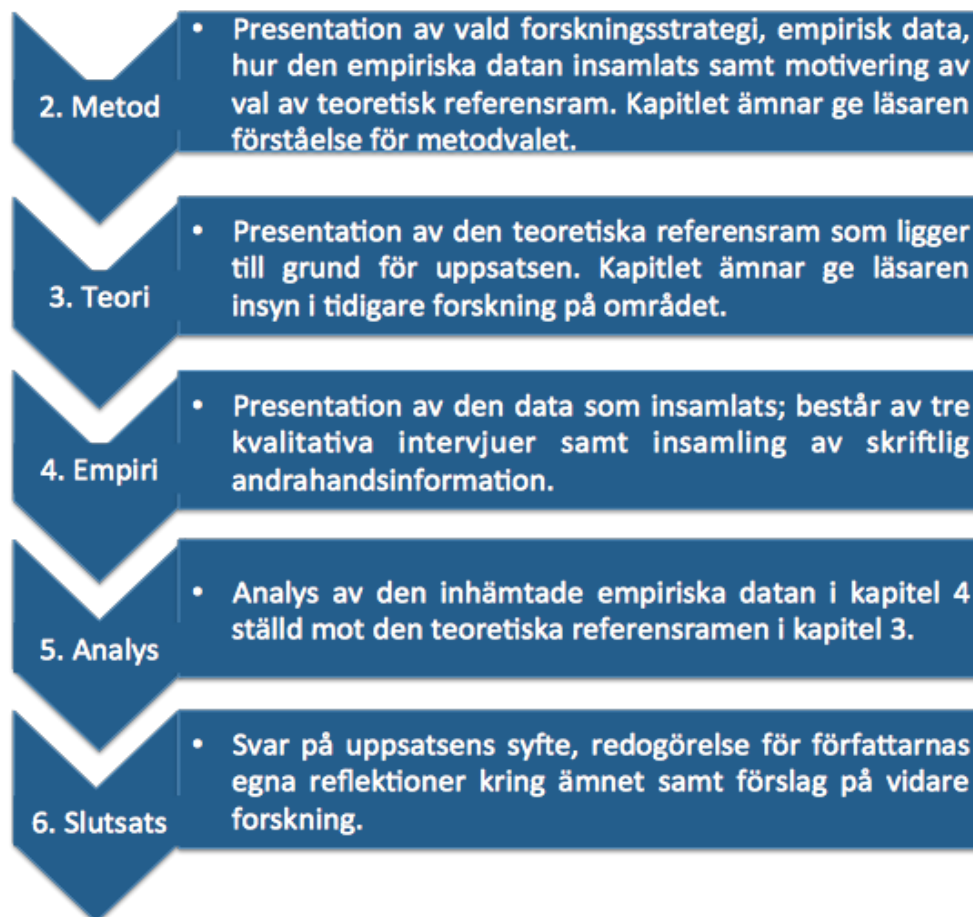
1.4 Syfte och problemformulering

Syftet med denna uppsats är att undersöka om, och i så fall hur, ett företag inom konfektionsbranschen kan arbeta med hållbarhet för att skapa ekonomisk lönsamhet.

För att besvara syftet utgår uppsatsen från följande två frågeställningar:

- Hur arbetar konfektionsföretaget Boomerang med sitt hållbarhetskoncept Boomerang Effekten?
- Hur kan ett företag inom konfektionsbranschen genom ett hållbarhetskoncept skapa ekonomisk lönsamhet?

1.5 Fortsatt disposition av uppsatsen



2. METOD

I detta kapitel presenteras uppsatsens metodval. Först presenteras val av forskningsstrategi, vilket sedan fördjupas i separat avsnitt om fallstudie som forskningsstrategi specifikt. Vidare redogörs för uppsatsens vetenskapliga ansats samt för fallstudiens design. Därefter redogörs för val av data i form av de intervjuer, de dokument samt det arkivmaterial empirin bygger på. Avslutningsvis motiveras de vetenskapliga teorier som utgör uppsatsens teoretiska referensram, samt presenteras en begreppsförklaring rörande begreppen hållbarhet, CSR och företagsansvar. Potentiell kritik mot metodvalet bemöts löpande i kapitlet.

2.1 Val av forskningsstrategi

I denna uppsats har ett företag, Boomerang, och dess hållbarhetsarbete studerats utifrån samhällsvetenskaplig metod. För att kunna välja en forskningsstrategi måste enligt Yin (2011) följande frågor ställas:

- 1) Vilken typ av forskningsfråga har formulerats?
- 2) Vilken grad av kontroll har forskaren/forskarna över det konkreta skeendet?
- 3) Ligger fokus på aktuella eller historiska skeenden?

Yin (2011) beskriver i en tabell hur en forskare kan utläsa den forskningsstrategi som passar bäst för forskarens ändamål. Det är dock viktigt att notera att gränsdragningarna mellan de olika strategierna inte är tydliga; visserligen har vardera strategi sina typiska kännetecken, men samtidigt överlappar de i många avseenden varandra.

Strategi	Typ av forskningsfråga	Krävs det en kontroll av beteendet?	Fokus på aktuella händelser?
Experiment	Hur, varför?	Ja	Ja
Survey	Vilka, vad, var, hur många, hur mycket?	Nej	Ja
Analys av källor	Vilka, vad, var, hur många, hur mycket?	Nej	Ja/Nej
Historisk studie	Hur, varför?	Nej	Nej
Fallstudie	Hur, varför?	Nej	Ja

- Tabell 1. Relevanta situationer för användning av olika forskningsstrategier (Yin, 2011, s. 22)

En forskningsfråga som ställer frågan *hur*, vilket varit fallet i denna uppsats, är oftast av förklarande art till skillnad från frågor som *vad* eller *vilka*. Vid forskningsfrågor av den art denna uppsats bygger på använder sig därför forskaren med fördel av fallstudier eller historiska studier, alternativt av experiment. Vid denna uppsats empiriska undersökning fanns ingen möjlighet att kontrollera eller manipulera några beteenden hos Boomerang som företag eller hos de personer på Boomerang som intervjuades. Detta var heller inte något som eftersträvades då det som ämnade undersökas var den reella verklighet Boomerang dagligen verkar i; därför kunde en experimentell undersökning uteslutas (Yin, 2011).

Vid genomförandet av studien intervjuade författarna nyckelpersoner på Boomerang med koppling till Boomerang Effekten. Utöver intervjuerna behandlades ytterligare empiriskt material såsom årsredovisningar, rapporter från intresseorganisationer, artiklar, pressmeddelanden samt information på Boomerangs hemsida. Den huvudsakliga datakällan var dock de kvalitativa intervjuerna med nyckelpersonerna på Boomerang; denna datainsamling fokuserar på aktuella händelser som författarna själva kunnat verifiera på ett tillförlitligt sätt. Då Boomerang Effekten startades 2008 har visserligen en del historiska data också insamlats och varit till nytta för uppsatsen, men den huvudsakliga datainsamlingen har varit från aktuella händelser. Därför uteslöts en historisk studie, och det tedde sig därför naturligt att den mest lämpade strategin för denna uppsats var en *fallstudie* (Yin, 2011).

2.2 Fallstudien som forskningsstrategi

Yin (2011) beskriver fallstudier som uppenbart fördelaktiga vid situationer där forskaren ställer frågor om *hur* eller *varför* i samband med ett aktuellt skeende, men där han eller hon har begränsad eller ingen kontroll alls över skeendet. Detta passade väl in på denna uppsats och motiverade och styrkte ytterligare valet av just fallstudie som forskningsstrategi.

Vid arbetet med denna uppsats har Boomerangs arbete med hållbarhet studerats. Hållbarhet för företag kan enligt Grankvist (2009) delas upp i ekonomiskt, miljömässigt samt socialt ansvarstagande. Det är också utifrån dessa tre aspekter Boomerangs hållbarhetsarbete har studerats; således representerar den för studien aktuella teoretiska litteraturen en generell bild av de företeelser som samhällsnyttigt ansvarstagande, det vill säga hållbarhetsarbete, speglar. Boomerangs arbete med ansvarstagande representerar den verkliga kontext av samhällsnyttigt

ansvarstagande som Boomerang som företag dagligen verkar i. Den empiriska undersökningen kring Boomerang har därför blivit den centrala stöttepelaren i uppsatsen, och utifrån denna undersökning har författarna sedan applicerat lämpligt teoretiskt ramverk (Yin, 2011).

Den absoluta styrkan i uppsatsens fallstudie är de trovärdiga primärkällor som erhållits genom intervjuer som genomförts med nyckelpersoner på Boomerang, nyckelpersoner som legat bakom och/eller varit delaktiga i arbetet med Boomerang Effekten. Författarna har även haft möjlighet att granska rapporter från oberoende källor om miljö, klädspill och annan problematik kopplad till uppsatsen både för privatpersoner och företag, samt har även varit väl införstådda i denna problematik tack vare den rapportering och myckna uppmärksamhet den fått de senaste åren och fortfarande får i media (Yin, 2011).

En vanlig invändning vad gäller fallstudier är att det är svårt att generalisera från ett fall till ett annat, att det *representativa* fallet forskaren har valt aldrig kan representera en annan fallstudie, vilket handlar om uppsatsens *externa validitet*. Detta är dock inget uppsatsen syftat till att göra; uppsatsens syfte har varit att undersöka hur *ett* företag (Boomerang) arbetar med hållbarhet; uppsatsens *interna validitet* är alltså stark för just konceptet Boomerang Effekten specifikt (Yin, 2011). Utifrån denna undersökning är uppsatsen sedan tänkt inspirera, ge idéer om och påvisa hur ett företag *kan* arbeta med hållbarhet för att om möjligt skapa ekonomisk lönsamhet, men uppsatsen ämnar alltså inte ge en generell bild av hur ett företag *bör* arbeta.

2.3 Vetenskaplig ansats

Inledningsvis inlästes ett antal välciterade teorier inom området företagsansvar som sedan, enligt en *deduktiv* ansats, skulle kunna prövas på uppsatsens specifika fallstudie. Uppsatsen har dock till största del en *induktiv* ansats; fokus ligger dock inte på teorigenerering utifrån den empiriska datan, vilket är fallet vid klassisk induktiv metod (Bryman & Bell, 2005). Uppsatsen tar istället sin utgångspunkt i den empiriska verklighet Boomerang verkar i, och är en lägesbeskrivning inom området. Samtidigt är kunskapen inom området, som presenteras i den teoretiska referensramen, hämtad från tidigare teoretiska förutsättningar. Uppsatsen beskriver Boomerangs organisatoriska verklighet, för att sedan analysera den utifrån teorier inom uppsatsens område. Det viktiga har därför varit att de teorier som använts i analysen varit väl underbyggda och förtroendegivande. Författarna har lagt stor vikt vid att använda sig av väletablerade forskare på

området som andra källor i hög utsträckning citerat och refererat till; i avsnitt 2.6 beskrivs val av teorier mer ingående.

2.4 Design av fallstudien

Hur designen av en fallstudie är uppbyggd är essentiellt, då denna design utgör den logik som kopplar samman den empiriska data som insamlats och de slutsatser som dragits med uppsatsens inledande frågeställningar (Yin, 2011). Designen av en fallstudie går ut på att detaljerat och ingående analysera ett fall, i denna uppsats fallet med företaget Boomerangs hållbarhetskoncept "Boomerang Effekten". Yin menar att den grundläggande designen vid fallstudier kan identifieras enligt fyra olika typer, baserat på antalet fall och antalet analysenheter:

- *Enfallsdesign*
 - Typ 1 - enfallsdesign med endast en analysenhet
 - Typ 2 - enfallsdesign med flera analysenheter

- *Flerfallsdesign*
 - Typ 3 - flerfallsdesign med endast en analysenhet
 - Typ 4 - flerfallsdesign med flera analysenheter

Boomerang Effekten är *ett* koncept med *tre* medföljande delar/kollektioner: Boomerang Vintage, Boomerang Home samt The Boomerang Effect Collection. Då de tre kollektionerna dock följer *ett* koncept blev det naturliga valet av fallstudiedesign för denna uppsats en enfallsdesign med *en* analysenhet.

2.5 Val av data

Nedan presenteras de datakällor som använts vid denna uppsats empiriska undersökning. Den huvudsakliga datakällan har varit de tre intervjuer som utförts med personer som på olika sätt är involverade i Boomerang Effekten. De två övriga datakällorna - dokument och arkivmaterial - har använts som komplement till intervjuerna.

2.5.1 Intervjuer

Den primära datakällan för denna uppsats har varit kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner på Boomerang kopplade till konceptet Boomerang Effekten, både på Boomerangs huvudkontor och

i butik. Samtliga intervjuer har varit av semistandardiserad karaktär och har utgått från en lista med frågor (se bilaga 1 och 2), vilken använts som intervjumanus och innehållit de viktigaste frågorna som ämnades tas upp under intervjuerna (Lundahl-Skärvad, 1999). Detta manus har dock inte följts strikt, utan stort utrymme lämnades för följdfrågor som ansågs relevanta med hänsyn till respondenternas svar. Då Boomerang Effekten är ett unikt koncept, kopplat till ett enda företag, föll valet naturligt att använda sig av intervjuerna som huvudsaklig datakälla, då intervjuerna är en primärkälla som kunnat användas målinriktat med fokus direkt på fallstudiens frågeställningar (Yin, 2011). En del skriftlig data om Boomerang Effekten fanns redan tillgänglig på Boomerangs hemsida, men då målsättningen varit att gå till botten med och undersöka Boomerang Effekten grundligt har fokus legat på att använda intervjuerna som huvudsaklig datakälla.

I vilken grad en undersökning kan upprepas av andra forskare, med samma resultat och samma slutsatser som följd, innefattas av kriteriet *reliabilitet*. Reliabiliteten i denna fallstudie styrks av att intervjuerna spelades in, för att sedan transkriberas i text. Risken finns alltid att viss data kan förändras när inspelat ljudmaterial övergår till nedskrivna text; den risken minimerades genom att de tre intervjuerna ställdes mot varandra för att jämföras, samt att den intervjudata som texterades även ställdes mot annan insamlad information om Boomerang Effekten. Denna åtgärd gjorde även att *begreppsvaliditeten* samt den *interna validiteten* kunde styrkas (Yin, 2011).

Kritiker mot fallstudier brukar tala om en försummelse från fallstudieforskare att formulera mått som är tillräckligt operationella, och att bedömningar som anses vara alltför subjektiva kan ligga till grund för insamling av data. Begreppsvaliditeten har i denna uppsats kunnat stärkas genom användning av flera empiriska källor, och genom respondentvalidering har intervjurespondenten kunnat bekräfta den data som transkriberades till text efter intervjuerna. Detta stärker även ytterligare den interna validiteten i uppsatsen (Bryman & Bell, 2005).

Valet av respondenter genomfördes utifrån Jacobsens (2009) urvalsprocess. Initialt identifierades tänkbara intervjuobjekt med hjälp av till författarna bekanta personer som verkat inom Boomerangs organisation. En överblick över alla tänkbara potentiella uppgiftslämnare skapades utifrån detta. Därefter användes ett informativt kriterium, varpå de potentiella uppgiftslämnare

som ansågs ha störst kunskap, och därigenom skulle kunna bidra med kvalitativ och relevant information, valdes ut. Detta urvalskriterium ifrågasätts i viss mån av Jacobsen, då det är svårt att uppskatta hur goda informationskällor de olika uppgiftslämnarna är. Då Boomerang Effekten dock är ett specifikt företags unika koncept, och då samtliga tre intervjuobjekt besitter höga och till förtroende kopplade positioner inom företaget Boomerang, har ändå författarna ansett de utvalda personerna vara lämpliga och trovärdiga uppgiftslämnare. De intervjuer som genomförts har gett en god helhetsbild av Boomerang Effekten på olika nivåer och avdelningar i företaget. Därför togs det aktiva beslutet att inte intervju fler personer inom Boomerangs organisation såsom exempelvis VD eller andra butikshefer (Jacobsen, 2009).

De personer på Boomerang som intervjuats för uppsatsen är följande:

- **Catti Lang Unenge** - Creative Director på Boomerang och operativt ansvarig för damavdelningen; initiativtagare till och skapare av Boomerang Effekten.
- **Peter Bergkrantz** - försäljningschef på Boomerang.
- **Alexandra Selcuk** - butikshef på Boomerang, Södra Förstadsgatan i Malmö.

Valet av Catti Lang Unenge som en av respondenterna tedde sig tämligen självklart då hon är Boomerang Effektens skapare, och därmed borde kunna bidra med mycket värdefull input rörande en rad till Boomerang Effekten kopplade faktorer, vilket också visade sig stämma. Innan intervjun skickades först på båda parter initiativ ett frågeformulär via mail (se bilaga 1) med övergripande frågor kring det som ämnade behandlas under intervjun. De frågor som skickades i förväg var dock så pass breda att de endast skulle ge en överblickande bild av det intervjun ämnade beröra, för att inte riskera att styra intervjuobjektet i en viss svarsriktning. Lang Unenge svarade skriftligen på dessa frågor via mail. Efter att ha sammanställt de skriftliga svaren genomfördes en telefonintervju av öppen karaktär, där Lang Unenge fick vidareutveckla sina svar, och där författarna hade möjlighet att komplettera med ytterligare frågor. Detta ledde till att författarna kunde undvika en av de vanligaste nackdelarna med telefonintervjuer: att endast hålla sig till enkla frågor. Valet av just telefonintervju berodde på att en personlig intervju inte var möjlig att genomföra av tids- och avståndsmässiga skäl; nackdelen att författarna och respondenten inte fick en mer personlig kontakt kan dock inte bortses från vid en telefonintervju

(Lundahl & Skärvad, 1999). Dock vägdes detta upp med en nära kontakt via mail utöver telefonintervjun. De frågor som uppkom efter intervjun kunde kompletteras via mail då Lang Unenge gärna svarade på ytterligare frågor.

Valet av Peter Bergkrantz som en av respondenterna tedde sig naturligt då han som försäljningschef på Boomerang var den som med störst sannolikhet var mest insatt i de ekonomiska siffrorna kring Boomerang Effekten, vilket också visade sig stämma. Författarna träffade Bergkrantz personligen; till skillnad från fallet med de övriga respondenterna efterfrågades inte några förberedande frågor i förväg. Intervjun var av öppen karaktär, där mycket utrymme gavs för respondenten att berätta om sina personliga och yrkesmässiga relationer till Boomerang och Boomerang Effekten. Då möjlighet fanns att genomföra en personlig intervju tyckte författarna det var lämpligt att göra detta, för att på så vis kunna etablera en personlig kontakt, och få respondenten att känna förtroende för författarna (Lundahl & Skärvad, 1999).

Valet av Alexandra Selcuk som en av respondenterna berodde på att hennes butik är en av sex Boomerang-butiker som säljer Boomerang Vintage, en av Boomerang Effektens kollektioner (Boomerangs hemsida). Selcuk ansågs därför vara ett väl lämpat intervjuobjekt då hon dagligen kommer i kontakt med Boomerang Effekten, och därmed också i hög utsträckning kommer i kontakt med kunder som konsumerar konceptet. Författarna träffade Selcuk personligen i anslutning till butiken i Malmö. I samband med intervjun hade även författarna möjlighet att göra egna observationer av hur Boomerang Effekten tillämpas i butik samt hur den mottas av kunder. Innan intervjun hade i förväg ett antal av de frågor intervjun ämnade behandla skickats via mail (se bilaga 2). Detta skedde på både parternas initiativ, och gav respondenten möjlighet att förbereda sig och sätta sig in i vad intervjun skulle behandla, samt vilka övergripande frågor intervjun skulle ta upp; på detta sätt försäkrade sig författarna om att få ut så mycket som möjligt av intervjun. De frågor som skickades i förväg var dock så pass breda att de endast skulle ge en överblickande bild av det intervjun ämnade beröra, för att inte riskera att styra intervjuobjektet i en viss svarsriktning. Därefter följde en intervju med Selcuk där mer ingående frågor av öppen karaktär ställdes, för att på detta sätt få en mer förståelig bild av respondentens personliga och yrkesmässiga relation till projektet Boomerang Effekten. Då det även i detta fall fanns möjlighet

att genomföra en personlig intervju tyckte författarna det var lämpligt att göra detta för att på så vis kunna etablera en personlig kontakt, och få respondenten att känna förtroende för författarna (Lundahl & Skärvad, 1999).

2.5.2 Dokument

De dokument som använts som sekundärkällor vid datainsamlingen har främst varit rapporter om textil- och klädsvinn som olika intressegrupper producerat; dessutom har artiklar som skrivits i dagspress om ämnet studerats för att få en helhetsbild av problematiken. Bland annat har rapporter från Naturskyddsföreningen, Världsnaturfonden samt United Nations Regional Information Centre (UNRIC) använts. Dessa dokumentkällor har använts för att påvisa att det finns en problematik kring valt ämne, varför det finns en problematik samt vad och vilka problematiken omfattar. Dessutom har till intervjuerna kompletterande dokument använts i empiriavsnittet; dokument i form av pressmeddelande rörande Boomerang Effekten har använts för att komplettera intervjuerna och för att ytterligare motivera och styrka valet av just Boomerang som fallstudieobjekt. Vidare har artiklar från tidskrifterna "Svenska Dagbladet" och "Veckans affärer" om hållbarhetskonceptet Boomerang Effekten av samma anledning också lästs in och använts. Styrkan i dokumenten ligger i att de ger uppsatsen en oberoende datakälla för empirin, då de inte är skapade som en följd av fallstudien (Yin, 2011). Kritik mot dokumenten ovan såsom eventuella skevheter, att de är andrahandskällor eller är ofullständiga blir inte lika relevant eftersom dokumenten varit just *kompletterande*.

2.5.3 Arkivmaterial

Som ytterligare komplement till intervjuerna studerades Boomerang-koncernens tre bolags (Boomerang AB, Boomerang Retail AB samt Boomerang International AB) senaste årsredovisningar (2011). Detta var främst i syfte för att studera om, och i så fall hur Boomerang kommunicerar sitt hållbarhetsarbete i sina räkenskaper, samt även i viss mån för att verifiera siffror som framkom under intervjun med Bergkrantz. Vidare har även hemsidan samt den senaste Boomerang-katalogen (Spring/Summer Collection 2013) studerats, främst i syfte att kunna verifiera en del av informationen från intervjurespondenterna, men även för att studera hur Boomerang kommunicerar Boomerang Effekten på sin hemsida samt i katalogen.

2.6 Val av teorier

Följande databaser och sökmotorer har använts för att söka källor: “Lovisa”, “Google Scholar”, “LUBsearch” och “Lunds Universitets Publikationer” (LUP). Samtliga har använts på rekommendation av uppsatsens handledare, ekonomie doktor och universitetslektor Rolf Larsson, en person med goda kunskaper och erfarenhet från denna typ av uppsatsskrivande.

Vid uppsatsens initiala fas inlästes ett stort antal teorier som skulle kunna vara tillämpbara på uppsatsen och dess syfte. Inledningsvis ville författarna använda sig av välkända och välciterade teorier inom området hållbarhet/CSR för att genom en deduktiv ansats pröva dem på den insamlade empiriska datan. De forskare med medhörande teorier som initialt användes för detta var Archie B. Carroll samt Milton Friedman. Genom efterforskningar i tidigare uppsatser, LUBsearch och Google Scholar kunde konstateras att både Carroll och Friedman är välciterade inom områdena CSR och hållbarhet.

Den induktiva ansatsen bygger på empirin som inhämtades under intervjuerna, där teorin således föddes ur empirin (Bryman & Bell, 2005). Många av de teorier som användes för den induktiva ansatsen hade inlästs innan datainsamlingen, men allteftersom empirin växte fram sållades de teorier som inte ansågs passa in för applicering på Boomerang Effekten bort. Det är fyra författares teorier som använts mest frekvent för applicering på den insamlade empiriska datan; Per Grankvist, Michael E. Porter, Mark R. Kramer samt Bob Willard. Ytterligare forskare och författare refereras till löpande i den teoretiska referensramen för att underbygga valda teorier ytterligare. Per Grankvists (2009) teorier i boken “CSR i praktiken - Hur företag kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar” ansågs vara väl applicerbara på konceptet Boomerang Effekten. Grankvist har varit välciterad i framförallt tidigare uppsatser som inlästs. Empirin kunde vidare förklaras med hjälp av Michael E. Porters och Mark R. Kramers två artiklar “Strategy and Society” (2006) samt “Creating Shared Value” (2011), som båda är välciterade enligt Google Scholar. Vidare utvecklades resonemanget ytterligare med Bob Willards (2007) teori om hållbarhetsarbete i företags produktion. Även Willard är välciterad bland forskningsartiklar som söktes upp via LUBsearch samt Google Scholar, om än inte lika citerad som Porter och Kramer, men då Willards teorier är direkt applicerbara på Boomerangs arbete med Boomerang Effekten har hans teori varit väl användbar för denna uppsats syfte. Ytterligare teori som behandlar

kommunikation av hållbarhetsarbete presenteras i teoridelen, med fokus på John Elkingtons (1998) teori om hållbarhetsredovisning, Triple Bottom Line-modellen, vilken ansågs kunna bidra till helheten för arbetet.

2.7 Begreppsförklaring

För att fånga upp alla de aspekter (ekonomiska, miljömässiga, sociala etc.) som ett företag bör beakta i sin verksamhet har författarna av denna uppsats i den litteratur som studerats funnit flera olika benämningar på sådana aspekter; författarna av denna uppsats har använt begreppet *företagsansvar* som ett samlingsnamn för alla sådana tänkbara aspekter. Poängteras bör dock att det i litteraturen inte finns något enhetligt sådant begrepp då olika författare bevisligen använder sig av olika begrepp.

De två begrepp som vid genomgång av litteraturen visat sig mest vanligt förekommande för att beskriva just företagsansvar är *CSR* samt *hållbarhet*. Efter empirisk datainsamling kan konstateras att Boomerang använder begreppet *hållbarhet* för att beskriva sitt företagsansvar, vilket författarna även kan bekräfta stämmer överens med den teoretiska grunden för uttrycket *hållbarhet*. Av alla de olika uttryck som förekommer för företagsansvar har därför uttrycket *hållbarhet* använts mest frekvent av författarna under arbetets gång, även om andra uttryck också förekommer.

3. TEORETISK REFERENS RAM

I detta kapitel presenteras uppsatsens teoretiska referensram. Inledningsvis förklaras begreppet hållbarhet; därefter följer en historisk tillbakablick rörande begreppen CSR och hållbarhet. Sedan följer en genomgång av tre olika synsätt på CSR- och hållbarhetsarbete, för att avslutningsvis följas av en genomgång av hållbarhetsarbete som kommunikationsverktyg, där Triple Bottom Line-modellen förklaras.

3.1 Begreppet hållbarhet och dess innebörd

Begreppet *hållbarhet* (på engelska *sustainability*) är vanligt förekommande i litteraturen som ett mer övergripande begrepp när det skrivs om företagsansvar. Hållbarhet används ofta som synonym till CSR, vilket enligt Larsson och Ljungdahl (2008) till viss del är felaktigt; hållbarhet är ett betydligt bredare begrepp än CSR, och hållbarhet är också svårare för ett företag att uppnå och tillämpa. Begreppet hållbarhet, eller hållbar utveckling som det också benämns, innefattar till skillnad från CSR en *tidsdimension*; hållbarhet är långsiktigt och sker över tid, medan begreppet CSR endast behöver vara en handling som sker för stunden, just nu (Grankvist, 2009). Detta fångas upp i den definition av hållbarhet som presenteras i en rapport som i slutet av 1980-talet gjordes på uppdrag av Världskommissionen för miljö och utveckling av den så kallade Brundtlandskommissionen: “*En hållbar utveckling tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov*” (Förenta Nationernas hemsida).

Enligt Grankvist (2009) kan begreppet CSR delas in i tre områden: *ekonomiskt ansvarstagande*, *socialt ansvarstagande* samt *miljömässigt ansvarstagande*. Det *ekonomiska ansvarstagandet* handlar om att driva en verksamhet på sådant sätt att vinsten i möjligaste mån maximeras, både för att trygga företagets finansiella ställning och för att kunna ge aktieägare avkastning på investerat kapital. Det *miljömässiga ansvarstagandet* handlar om att driva en verksamhet på sådant sätt att jorden och jordens resurser långsiktigt inte påverkas negativt. Det *sociala ansvarstagandet* handlar om att driva en verksamhet med hänsyn till andra medborgares hälsa och välbefinnande oavsett om de är anställda, jobbar hos underleverantör, är affärspartner eller kunder. Genom att kombinera, balansera och långsiktigt arbeta aktivt med *alla tre* typer av ansvar går det att uppnå en långsiktig *hållbar* verksamhet som *över tid* både är lönsam, tar hänsyn till miljön och tar socialt ansvar för arbetsplatsen och de anställda; *genom att kombinera*

samtliga tre CSR-områden uppnås alltså hållbarhet. Ett företag som exempelvis endast fokuserar på att optimera sitt finansiella resultat och att ta miljömässigt ansvar, men inte bryr sig om sina anställda, uppnår alltså inte hållbarhet. Detsamma gäller ett företag som lägger stort fokus på sitt finansiella resultat samt sina anställda, men som inte beaktar miljömässiga aspekter. Ett sådant företag kan också av allmänheten komma att uppfattas som girigt, och riskerar få se sina produkters attraktionskraft minska (Grankvist, 2009).

3.2 Företagsansvar ur ett historiskt perspektiv

För att förstå hur företagsansvar utvecklats genom åren, vad begreppet kommit att omfatta och hur det blivit så pass aktuellt som det är idag är en historik tillbakablick nödvändig. För att beskriva företagsansvar har historiskt sett begreppen CSR och hållbarhet i störst utsträckning använts; hållbarhet är dock något yngre som begrepp.

Företagsansvar i modern mening berördes för första gången under 1930-talet av de amerikanska professorerna Adolf A. Berle och E. Merrick Dodd; Berle hävdade att företagschefers ansvar endast omfattar företags aktieägare, medan Dodd å sin sida hävdade att ansvaret sträcker sig längre än så (Cochran, 2007). Harry R. Bowen, som Carroll (1999) benämner "*the Father of Corporate Social Responsibility*", författade år 1953 boken "*Social Responsibilities of the Businessman*"; denna bok är enligt Carroll den första som diskuterar begreppet CSR ur ett modernt perspektiv. Bowen för i boken resonemang om att företag bör fatta sina beslut så att de gynnar samhället i stort, och betonar nödvändigheten av att företag implementerar detta tankesätt i sina organisationer (Carroll, 1999).

Under 1960-talet utvecklades och ökade förekomsten av CSR-litteratur; Keith Davis, av Carroll benämnd som den viktigaste CSR-forskaren efter Bowen, utvecklade då CSR-begreppets innebörd; han hävdade att socialt ansvar i sig är en oklar idé, som dock kan förstås genom att ses på ur de ledande befattningshavarnas perspektiv. Vidare lanserade Davis också idén om att ett företag på lång sikt kan tjäna ekonomiskt på att ta socialt ansvar, ett resonemang som dock inte uppmärksammades i någon vidare utsträckning eller nådde allmän acceptans förrän under 1970- och 1980-talen. Davis menade också att det finns ett samband mellan företagsledares sociala ansvar och dess maktposition; ju större makt en företagsledare har, desto större skada för företaget kommer avsaknaden av socialt ansvar att leda till (Carroll, 1999).

Vidare kan också nämnas forskaren Joseph W. McGuire, som år 1963 i sin bok "Business and Society" la fram sin tes om att tanken om socialt ansvar förutsätter att företag inte bara har ekonomiska och juridiska skyldigheter, utan också ett ansvar gentemot samhället som sträcker sig bortom dessa skyldigheter. Några år senare utvecklade han detta resonemang då han klargjorde att dessa skyldigheter omfattar politik, samhällets välfärd, utbildning, anställdas välmående och överhuvudtaget allt socialt som berör företaget (Carroll, 1999). Det var också under 1960-talet miljöaspekten av ett företags arbete började inkluderas i CSR genom Rachael Carsons artikel "Silent Spring", publicerad år 1962 (Cochran, 2007).

Under 1970-talet växte nya aspekter inom området fram som mer än tidigare tog fasta på företags förmåga att reagera på tryck från allmänhetens sida; trycket på företag kom nu nämligen inte längre bara från teorier framtagna av akademiker, utan också från samhället i stort, då många människor nu började engagera sig i olika rörelser kopplade till miljö- och samhällsfrågor (Cochran, 2007). Vidare menade S. Prakash Sethi år 1975 att socialt ansvar innebär att företags beteende bör ligga på en nivå där det är kongruent med rådande sociala normer, värderingar och förväntningar. Även andra forskare såsom Carroll, Davis med flera utvecklade under detta decennium resonemangen kring företagsansvar (Carroll, 1999).

Under 1980-talet minskade antalet definitioner av CSR och företagsansvar i stort, och fokus bland forskarna under detta decennium låg snarare på empiriska studier, där de försökte forska kring och mäta effekten av CSR-arbete; frågor om vad CSR bidrar med och om företag som implementerar CSR i sin verksamhet verkligen tjänar på det blev centrala (Carroll, 1999). Det var även i slutet av 1980-talet som begreppet *hållbarhet* började användas vid sidan om CSR för att beskriva företagsansvar; begreppet *hållbarhet* har sitt ursprung i den av Brundtlandskommissionen utgivna rapporten "Vår gemensamma framtid", där sambandet mellan ekonomisk utveckling och miljöförstöring beskrevs, och där *hållbarhet* blev benämningen på det som eftersträvades för att komma till bukt med sådana frågor. Under 1990-talet fick sedan begreppet CSR konkurrera med begreppet *hållbarhet*; även om begreppet CSR och teorierna kring det fortfarande i hög grad accepterades, blev begreppet *hållbarhet* nu också vanligt förekommande för att fånga upp alla tänkbara aspekter av ett företags verksamhet (Grankvist, 2009).

I slutet av 1990-talet och början av 2000-talet skedde olika typer av företagsskandaler, exempelvis Enron-skandalen och IT-bubblan, vilka var en bidragande orsak till genombrottet för CSR- och hållbarhetsfrågor; i många stora företag ses CSR- och hållbarhetsarbete idag nästintill som en nödvändighet (Borglund et al., 2009). Negativ uppmärksamhet i media kan allvarligt skada ett företags rykte, vilket i sin tur kan leda till minskad försäljning och missnöje från de anställdas sida. Men fortfarande kan sägas att det finns företag, framförallt av mindre storlek, som inte har samma behov och inte ser samma nödvändighet av CSR- och hållbarhetsarbete i sin verksamhet (Cochran, 2007).

3.3 Företagsansvar enligt Carroll - olika aspekter lika viktiga för helheten

En av de mer ansedda forskarna inom CSR-teori, Archie B. Carroll, har skrivit ett flertal artiklar om hur företag inte endast kan fokusera på det ekonomiska resultatet, utan också måste beakta andra aspekter i sin verksamhet. Redan 1971 skrev Committee for Economic Development om *de tre koncentriskt cirkelarna*, vilka redogör för de olika infallsvinklar ett företag bör betrakta sitt CSR-arbete utifrån. Inncirkeln beskriver de grundläggande ekonomiska funktionerna i ett företag såsom tillväxt, produkter, vinst etc. Vidare beskriver mellancirkeln ändringar i sociala värden och prioriteringar som måste införlivas i de grundläggande ekonomiska funktionerna. Den yttersta cirkeln beskriver avslutningsvis hur ett företags sociala ansvarstagande ska implementeras i verksamheten. Utifrån denna cirkel utvecklade Carroll sin teori kring hur företag ska utforma sitt CSR-relaterade arbete (Carroll, 1991).

Förutom de grundläggande ekonomiska och legala aspekterna menade Carroll (1979) att även etiska och filantropiska aspekter måste tas i beaktande från företags sida. Utifrån dessa ytterligare aspekter konstruerade Carroll (1991) en pyramidformad modell, Carrolls pyramid, vilken belyser de enligt honom olika aspekterna av CSR. Denna pyramidform kom senare att kallas "*Corporate Citizenship*", och utgör ett ramverk för hur ett företag bör agera för att vara en god samhällsmedborgare. Varje del av de fyra aspekterna är enligt Carroll *lika viktig för helheten*. Enligt modellen ska ett företag vara vinstdrivande, följa gällande lagar, beakta etiska aspekter i sin verksamhet samt ge tillbaka till samhället genom filantropiska bidrag. Här följer en närmare genomgång av de fyra aspekterna:

- *Den ekonomiska aspekten* - Carroll (1998, s. 2) jämför den före detta amerikanske presidenten Theodore Roosevelts uttalande “*det första rekvisitet för att vara en god medborgare är förmågan och viljan att kunna bära sin egen vikt*” med ett företags ansvar att kunna fullfölja sina ekonomiska åtaganden och vara självförsörjande. Att generera vinst är en grundförutsättning för att ett företag ska överleva, och den *ekonomiska aspekten* ska driva på ett företag att vara konkurrenskraftigt, effektivt samt tillhandahålla varor och tjänster. Utan lönsamhet överlever inte företag på lång sikt (Carroll, 1991).
- *Den legala aspekten* - Carroll (1991) menar vidare att allmänheten förväntar sig att goda samhällsmedborgare, såväl företag som privatpersoner, följer lagen. Den *legala aspekten* kan sägas utgöra ett socialt kontrakt mellan näringslivet och företaget. Därför menar Carroll att det legala och ekonomiska ansvaret samexisterar i stor grad, då företag förväntas verka för att uppnå sina organisatoriska mål och ekonomiska förbindelser inom lagens ramar (Carroll, 1991). Ett sätt att se på rättsverk är som *kodifierade* etiska regler; lagen är designad av lagstiftarna så att samhällsmedborgare ska agera enligt de förväntningar som stat och samhälle i övrigt ställer på dem. Vidare ska en god samhällsmedborgare särskilt efterfölja de regleringar som är uppsatta för att reglera förhållandet mellan företag och deras viktigaste intressenter såsom aktieägare, kunder, anställda, miljöförespråkare etc. Ofta uppstår lagar inom områden där det finns ett behov, exempelvis när samhällets krav och värderingar inte stämmer överens med företags agerande (Carroll, 1998).
- *Den etiska aspekten* - denna aspekt berör affärsetik; affärsetiken innefattar standarder, normer och förväntningar som återspeglar vad kunder, anställda, aktieägare och samhället anser vara rättvist och moraliskt, även om det ur legal synvinkel inte är tvingande att efterfölja dem (Carroll, 1991). Etiskt ansvar är dock på grund av sin icke-tvingande karaktär problematiskt att definiera, eftersom olika personer kan ha olika åsikt om vad som faktiskt är etiskt försvarbart och inte (Carroll, 1998). Carroll (1998) menar att de etiska normerna är väl så viktiga för ett företag att följa som gällande lagar, och att dessa *okodifierade* normer inte ska ignoreras; det etiska ansvaret kan sägas utgöra ett dynamiskt

samspel med det legala ansvaret, då båda reglerar vad som är ett acceptabelt beteende från ett företags sida.

- *Den filantropiska aspekten* - den sista av Carrolls fyra aspekter beskriver hur företag, genom *frivilligt* handlande, ska uppfylla de förväntningar som samhället ställer på god företagsamhet. Den stora distinktionen mellan det etiska ansvaret och det filantropiska ansvaret är just frivilligheten. Företag ses inte som oetiska om de avstår från det filantropiska ansvaret, men det finns ändå en allmän förväntan på att företag även ska agera utifrån ett filantropiskt perspektiv för att fullt ut uppnå social acceptans (Carroll, 1991). Exempel på filantropiska komponenter som nämns av Carroll är stöd till privata och offentliga utbildningssystem, bidrag till kulturverksamheter och deltagande i välgörande ändamål.

3.4 Företagsansvar enligt Friedman - ekonomiskt resultat i fokus

En av de tidigare motståndarna till CSR som begrepp var den numera avlidne ekonomen och nobelpristagaren Milton Friedman. 1970 skrev Friedman den välkända och ofta citerade artikeln "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit", där han utgick från idéer han tidigare publicerat i sin bok "Capitalism and Freedom". I artikeln argumenterar Friedman för att utöver att följa lagar samt etik och god sed i samhället, är det enda sociala ansvar ett företag har att generera vinst, säkra ekonomisk tillväxt och tillgodose aktieägarnas intresse. Det sociala ansvaret är alltså enligt Friedman ett *ekonomiskt* ansvar, inte ett *filantropiskt*. Friedman menade därför att företag genom att utföra aktiviteter på bekostnad av vinsten spenderar pengar på aktieägarnas, de anställdas och kundernas bekostnad; filantropi är upp till aktieägare, anställda och kunder att besluta om på individnivå, men kan aldrig sägas vara företagets ansvar (Friedman, 1970).

Många av dagens CSR-motståndare bygger vidare på Friedmans teori och menar således att socialt ansvarstagande utgör ett hot mot kapitalismen, och står i motsättning till en fri marknad. Trots att det var drygt 45 år sedan Friedman uttryckte sin kritik mot CSR lever hans kritiska teori och tankar kvar än idag, och utgör grunden för många av dagens CSR-kritikers argumentation. Det bör dock påpekas att Friedman inte menade att ett företag ska bortse från etik och moral så

länge handlandet är juridiskt försvarbart, även om sådana tolkningar förekommit genom åren (Grafström, Göthberg & Windell, 2010).

3.5 Den nyare synen på företagsansvar - öka den ekonomiska lönsamheten genom att arbeta med hållbarhetsfrågor

Nyare forskning presenterar en tredje ståndpunkt kring företagsansvar. Enligt den kan företag genom att beakta fler aspekter än de rent ekonomiska öka det ekonomiska resultatet. En viktig och omdiskuterad fråga har varit just huruvida företagsansvar i form av CSR- och hållbarhetsfrågor är ekonomiskt lönsamt eller ej. Borglund et al. (2009) menar att företagsansvar är lönsamt, men pekar då på faktorer som ökat anseende, stärkt varumärke och liknande, faktorer som dock är svåra eller omöjliga att mäta. Nedan följer dock nyare forskning som mer konkret redogör för hur CSR- och hållbarhetsarbete kan leda till ökad ekonomisk lönsamhet.

3.5.1 Grankvists teori om ekonomisk lönsamhet till följd av hållbarhetsarbete

Grankvist (2009) delar som tidigare nämnts in CSR i tre områden: *ekonomiskt ansvarstagande*, *socialt ansvarstagande* samt *miljömässigt ansvarstagande*. Hållbarhet uppnås om samtliga tre områden beaktas i företaget. Grankvists budskap är att företag idag vill se resultat ifall de ska ägna sig åt hållbarhetsarbete; Grankvist försöker därför påvisa att företag kan tjäna pengar på att implementera en hållbarhetsstrategi och arbeta med hållbarhetsfrågor i sin verksamhet.

Inom många branscher har undersökningar publicerats som slår fast att kunder i allt större utsträckning köper varor som tagits fram och producerats med hänsyn till miljö och samhälle, och företag existerar just för att tillhandahålla produkter och/eller tjänster som tillfredsställer kunders behov. Då vi befinner oss i en tid när kunder ställer allt högre krav på företag rörande hur en produkt tillverkas, hur den marknadsförs, används och återvinns samt hur anställda på företaget behandlas, är nyckeln till lönsamhet därför att arbeta med och ta hänsyn till sådana hållbarhetsrelaterade faktorer. För att belysa detta nämner Grankvist (2009) att smink gjort på naturliga ingredienser säljer mer än någonsin tidigare, att intresset för etiska sparformer hos pensionsbolagen ökat avsevärt de senaste åren, att fler och fler väljer miljömärkt el och att det säljs fler återvinningsbara shoppingpåsar än någonsin. Det finns alltså tydliga indikationer på att kunders intresse för produkter och tjänster framtagna och utförda med hänsyn till hållbarhetsrelaterade faktorer har ökat i de flesta branscher. Därför blir det också logiskt att

företag arbetar med hållbarhet för att fånga upp denna ökade trend; att inte göra det skulle innebära att intresset från kunder skulle minska på sikt, en utveckling som exempelvis aktieägare förmodligen inte skulle tillåta. Genom en förlängning av detta resonemang framgår att ansvarstagande idag ofta är en förutsättning för att företag ska vara framgångsrika. Genom att utöver ekonomiska faktorer också ta miljömässigt och socialt ansvar, och därmed uppfylla definitionen av hållbarhet, uppfyller dagens moderna företag den mest grundläggande principen i en affärsverksamhet: att tillfredsställa kundens behov (Grankvist, 2009).

Med beaktande av det som nämnts i ovanstående stycke kan följande citat läsas:

“Att använda Friedmans nästan fyrtio år gamla retorik och tro att företag inte ska ägna sig åt någon form av ansvarstagande utöver ansvaret inför aktieägare riskerar alltså att minska produkternas och tjänsternas attraktionskraft, eftersom man då har en annan världsbild än sina kunder. Detta minskar mycket konkret det värde som skapas för aktieägarna, kanske på kort sikt men definitivt på lång sikt, eftersom en sådan världsbild både resulterar i minskade vinster och lägre aktiekurs. Men det behöver man kanske inte vara Nobelpristagare för att inse.”

- Per Grankvist (2009), s. 40

Hållbarhet innefattar enligt Grankvist (2009) tre dimensioner, men ibland blir det nödvändigt att även innefatta en fjärde dimension, den *etiska* aspekten, som berör vad som är etiskt försvarbart och inte. Ställningstaganden kopplade till etiska aspekter är dock en del av ekonomiskt, miljömässigt eller socialt ansvarstagande, och inte en del för sig själv. Ska ett företag exempelvis säkerställa att en produkt både är miljövänlig och har tillverkats på ett för alla parter tillfredsställande sätt berör frågan dels både miljömässigt och socialt ansvarstagande, men också etiskt ansvarstagande (Grankvist, 2009).

3.5.2 Porter och Kramers teori om “shared value”

Fler forskare delar Grankvists tanke sätt. Porter och Kramer (2011) beskriver hur företag genom att förena ekonomiskt ansvar med socialt och miljömässigt ansvar kan öka det ekonomiska resultatet och skapa det de benämner “*shared value*”, på svenska “*delat värde*”, vilket innebär att ett företag genom att ta itu med behov och utmaningar skapar större ekonomiskt värde i

företaget på ett sätt som också skapar värde för samhället i stort; företag måste koppla samman sin egen framgång med framsteg för samhället. Framgångsrika företag behöver ett välmående samhälle, och ett välmående samhälle behöver framgångsrika företag (Porter & Kramer, 2006). Porter och Kramer (2006) urskiljer tre praktiska tillvägagångssätt för företag att utveckla en strategi för att skapa delat värde:

1) *Företag bör välja vilka sociala och miljömässiga aspekter de ämnar ta itu med.* Orsaken till ansvarstagandet bör inte vara enkelriktad och filantropisk, utan snarare bero på möjligheten att skapa delat värde; aktiviteterna ska vara meningsfulla och skapa värde både för samhället och för företaget. Vad gäller de sociala frågorna bör de delas upp i tre kategorier:

- a) allmänna samhällsfrågor som påverkar alla företag
- b) värdekedjans sociala och miljömässiga effekter som har en direkt påverkan på företagets ordinarie verksamhet
- c) sociala och miljömässiga dimensioner av ett företags konkurrenskraft på en viss plats

När ovanstående frågor har kategoriserats bör de rangordnas i prioritetsordning, och åtgärder bör sedan utföras utefter den prioritetsordningen.

2) *Företag bör skapa ett program för socialt och miljömässigt ansvarstagande,* där de utvalda frågorna bör identifieras på ett tydligt sätt. Denna agenda kommer att återspegla ett förhållningssätt som både är *lyhört* för intressenters angelägenheter och befarade risker, och dessutom *strategiskt*.

3) *Företag bör organisera sin verksamhet utefter ansvarstagandet.* Företags sociala och miljömässiga agenda bör integreras i affärsmetoder för företagen, så att den operativa ledningen är engagerad i processer som identifierar och prioriterar sådana frågor som har samhörighet med affärsverksamheten och dess betydelse för företagets konkurrenskraft. Porter och Kramer menar även på att mätning av resultat är av stor betydelse, och att värdekedjan samt konkurrenskraftiga investeringar i CSR även måste införlivas hos chefer med ekonomiskt ansvar. I synnerhet argumenterar Porter och Kramer för mätning av CSR-arbete i form av sociala konsekvenser, även om de inte diskuterar vad dessa mätningar skulle kunna utgöras av.

Vidare handlar "shared value" enligt Porter och Kramer (2011) om ett *helt nytt sätt att nå ekonomisk framgång*, som kommer ge upphov till nästa stora omvandling av affärstänkande. Porter och Kramer menar att det finns tre sätt för att skapa ekonomiskt värde genom en "shared value"-strategi:

1) *Omskapa produkter och marknader* - handlar om att möta de behov som finns idag, men även morgondagens behov. I och med nya preferenser, ny teknologi och ekonomisk utveckling krävs produkter som är anpassade efter de nya möjligheterna för att kunna skapa delat värde. Ofta är företag snabbare än regeringar och ideella föreningar på att marknadsföra nya produkter och tjänster som skulle kunna skapa sociala fördelar.

2) *Omdefiniera produktivitet i värdekedjan* - handlar om att tillvarata alla delar i värdekedjan på ett optimalt sätt, exempelvis energianvändande, logistik, distribution och produktivitet hos de anställda. Ett företags värdekedja påverkar och påverkas oundvikligen av ett flertal sociala och miljömässiga faktorer, såsom användandet av naturresurser, arbetsförhållanden samt hälsa och säkerhet. Genom att införliva de sociala och miljömässiga aspekterna i värdekedjan, och på så sätt skapa delat värde kan företag hitta nya vägar till innovation och ekonomiskt värde.

3) *Tillvarata lokala industrier* - handlar om utnyttja den infrastruktur som finns i ett företags närområde. Inget företag är helt fristående, och ett framgångsrikt företag måste därför utnyttja andra företag och infrastruktur runt omkring sig. Produktivitet och innovation gynnas starkt av så kallade industrikluster, där företag samlas för att ha geografisk närhet till leverantörer, service, producenter, konkurrenter etc. Kluster gynnar dessutom inte bara företagsamhet, utan lockar även universitet och andra organisationer till området som kan dra nytta av informationsutbyte och/eller handelsförbindelser.

3.5.3 Willards teori om kostnadsbesparingar i produktionen

Willard (2007) beskriver olika sätt företag kan arbeta på för att reducera kostnader i produktionen. Att göra av med så lite resurser som möjligt har generellt sett genom århundradena varit essentiellt för människan; att använda resurser så produktivt som möjligt har varit nödvändigt, eftersom merparten av alla människor, både förr och nu, aldrig levde i något överflöd. Den industriella revolutionen i västvärlden, vilken startade för 150-200 år sedan, kom dock att

ändra på dessa förutsättningar. Arbetseffektiviteten ökade då dramatiskt, vilket i sin tur ledde till ökad användning av naturresurser. Denna utveckling har sedan dess fortgått i industriländerna, men på senare år har många företag återigen försökt minska sin resursanvändning, och på så vis ökat resurseffektiviteten (von Weizsacher, E., Lovins, A.B. & Lovins, L.H., 1998).

Willard (2007) menar att företag kan göra stora kostnadsbesparingar genom att eliminera eller ta tillvara på spill för återvinning, och på så sätt använda mindre energi, vatten och råvaror i tillverkningsprocessen. Det spelar ingen roll om ledningen har ett verkligt intresse av miljöfrågor eller ej; en rationellt agerande företagsledning borde ändå genomföra åtgärderna, eftersom företaget kan tjäna pengar på dem. Willard menar också att om uttrycket *“avfall”* (“waste”) skulle ändras till *“bortslösade företagstillgångar”* (“squandered corporate assets”) skulle fler företag känna press från intressenter att ägna mer tid och ansträngning åt hållbarhetsarbete och kostnadsbesparingar i produktionen. Willard sammanfattar resonemanget ovan på följande sätt (författarnas fria översättning):

“Om tillverkande företag inte gör sig av med outnyttjat material, kan man istället tillverka mera produkter utan att köpa mer råvaror.”

Willard (2007) menar vidare att det finns fyra tillvägagångssätt för att kombinera kostnadsbesparingar med miljöförbättringar i tillverkningsprocessen:

1. Byt till billigare, mer miljövänliga råvaror och energikällor.
2. Reducera mängden material, energi och vatten som används för varje produkt, även om det skulle betyda en ändring av produkten eller tillverkningsprocessen.
3. Minska, återvinn och återanvänd spillmaterial och överbliven energi, och omvandla det på så sätt till användbara produkter istället för att bara slänga iväg dem.
4. Återanvänd och återvinn komponenter och material från återlämnade produkter.

Som exempel på punkt 3 kan nämnas att det finns företag inom matt- och bilindustrin som har lyckats få ner sitt industriella spill med 100 procent; Willard menar att om det är möjligt för företag i sådana industrier att få ner produktionsspillet, borde även tillverkande företag i många andra industrier också kunna få ner sitt spill på ett liknande sätt.

Konceptet *extended producer responsibility (EPR)* tar fasta på punkt 4, återvinning och återanvändning, och innebär att företag förlänger sitt miljömässiga ansvar för sina produkter även efter att kunden inte längre vill eller kan bruka dem. EPR överför ansvaret för gamla produkter till företagen som har sålt dem; företag bör ta tillbaka, återvinna och även göra sig av med sina gamla produkter, ett ansvar som annars hamnar hos stat och/eller kommuner (Willard, 2007).

3.6 Triple Bottom Line-modellen - att kommunicera hållbarhetsarbete

Alla företag omges av aktörer som både påverkar och påverkas av företags agerande; sådana aktörer benämns intressenter. Det är viktigt för företag att skapa förståelse för vilka deras intressenter är, och vidare att i det strategiska arbetet ägna uppmärksamhet åt de särskilt betydelsefulla intressenterna för att på så sätt kunna nå framgång (Freeman och Liedtka, 1997). Den så kallade *intressentmodellen* kan användas för att kartlägga och hantera intressentrelationer, och beskriver centrala intressenter såsom kunder, anställda, lokalsamhälle och miljö, men innefattar och beskriver även andra intressenter såsom media, intresseorganisationer och statliga organ. Det är essentiellt att tillfredsställa och beakta sådana intressenters behov (Freeman, 2009). Gemensamt för intressenter i intressentmodellen är att de alla påverkar, och i centrala intressenters fall även påverkas av företags agerande (Freeman, 1984). Grafström et al. (2010) menar vidare att det, i och med företagsansvars framväxt och utveckling, är viktigt för företag idag att vara proaktiva i relationen till intressenter, och inte enbart reaktiva. Att vara proaktiv innebär att företag inte bara reagerar på negativ kritik från omgivande intressenter, utan även aktivt arbetar med företagsansvar.

Intressenter är alltså viktiga aktörer i företags omgivning, och en grupp som företag därför bör *kommunicera* sitt arbete gentemot. Vad gäller *kommunikation av hållbarhetsarbete* blir det idag allt vanligare att kommunicera hållbarhet i särskilda frivilliga hållbarhetsredovisningar ("*sustainability reports*" på engelska); detta kan göras utifrån den så kallade *Triple Bottom Line-modellen*, vilken handlar om ett bredare sätt för företag att se på och mäta de organisatoriska och samhällseliga värderingarna utöver de ekonomiska aspekterna. Triple Bottom Line är ett hållbarhetsbegrepp som lanserades 1994 av den brittiske hållbarhetsexperten John Elkington. Namnet Triple Bottom Line kommer utav de tre aspekter som bör beaktas i företags rapporter: *People* (social rättvisa), *Planet* (miljö kvalitet) och *Profit* (ekonomisk framgång), även benämnda

de tre P:na. Ignorerar företag utmaningen att respektera samtliga tre P:n riskerar de att på sikt gå under (Elkington, 1998).

Triple Bottom Line-modellen används för att beskriva hur företag kan *kommunicera sitt hållbarhetsarbete gentemot hela samhället*, genom att komplettera de ekonomiska rapporterna med rapportering rörande miljömässigt och socialt ansvarstagande; på så sätt får utomstående intressenter och analytiker en mer rättvisande helhetsbild när de ska utvärdera företags resultat. Genom att utöver det ekonomiska resultatet även redovisa miljöarbete och socialt arbete förmedlas en mer komplett bild av företag och dess verksamhet (Elkington, 1998). Miljömässiga aspekter kan exempelvis innebära redovisning av mängden resurser företag använder i sin verksamhet (energi, mark, vatten etc.) eller vilka biprodukter verksamheter skapar (avfall, luftutsläpp, kemikalierester etc.), medan sociala aspekter exempelvis kan innebära redovisning av vilken påverkan företag och dess eventuella underleverantörer har på den omgivning de verkar i. Det är dock inte alltid helt enkelt att mäta resultatet av sådana åtgärder; kvantifierbara faktorer såsom exempelvis marknadsandelar, kundnöjdhet och anställdas välbefinnande är relativt lätta att identifiera och översätta mellan företag och branscher, men social och miljömässig prestanda är ofta unikt för olika företag i olika branscher och därför svårt att kvantifiera (Hubbard, 2006).

Att kommunicera annat än ekonomiskt resultat, exempelvis genom Triple Bottom Line-modellen, blir allt viktigare för företag, eftersom det idag ställs höga krav på att företag ska göra sina verksamheter *transparenta*; börsnoterade företag måste enligt Stockholmsbörsens Noteringsavtal kommunicera all information som kan vara kursdrivande, men även icke börsnoterade företag blir allt mer transparenta då också de har intressenter som i allt högre utsträckning vill ha insyn i hur företag bedrivs. För att uppnå transparens bör all relevant information som berör företags intressenter kommuniceras; genom att kommunicera hållbarhetsarbete kan ett företag inte bara visa att det exempelvis aktivt tar socialt och miljömässigt ansvar, utan också vara med och forma omgivningens bild av företaget; ett stort förtroende och ett gott rykte bland intressenter är ofta avgörande för att ett företag ska uppfattas som en legitim aktör på marknaden. Genom att redogöra för hur centrala frågor hanteras, och genom att berätta vad företaget gör, ökar transparensen i företaget och det får på så sätt större legitimitet (Grafström et al., 2010).

Kommunikation är alltså ett i sammanhanget mycket betydelsefullt verktyg; om företaget *inte* kommunicerar sitt hållbarhetsarbete slösar det med sina resurser, då det i så fall gör någonting bra men dock inte ger kunder vetskap om detta, en vetskap som hade kunnat ge kunderna känslan av att de gjort ett klokt och genomtänkt köp. En viktig aspekt är dock att det som kommuniceras ska vara kopplat till den faktiska praktiken, och vara ett resultat av den verksamhet som bedrivs (Grankvist, 2009).

Avslutningsvis kan sägas att förutom att kommunikation syftar till transparens i företag, är det också ett sätt för företag att *marknadsföra* sig på. Att marknadsföra aktiviteter kopplade till hållbarhet är dock både omtvistat och komplicerat, då det finns en risk att omvärlden uppfattar sådan marknadsföring som rena "PR-jippon" från företags sida, snarare än något idealistiskt och seriöst (Grafström et al., 2010).

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras den empiriska data som insamlats för uppsatsen. Först presenteras och beskrivs hållbarhetskonceptet Boomerang Effekten, vilket sedan följs av en ingående presentation av de intervjuer som genomförts med tre nyckelpersoner på Boomerang. Avslutningsvis redogörs för övrig insamlad skriftlig information om Boomerang Effekten.

4.1 Boomerang Effekten

Boomerang Effekten är ett hållbarhetskoncept, där klädföretaget Boomerang på ett aktivt sätt främjar ett ökat hållbarhetstänk och hållbarhetsagerande kopplat till den egna klädesproduktionen och klädestillverkningen (Lang Unenge). Catti Lang Unenge är hjärnan bakom och skaparen av Boomerang Effekten. Idén föddes någon gång 2004 eller 2005, då hon stod i tvättstugan med två jackor hennes barn hade vuxit ur. Då jackorna höll hög kvalitet, och det enda felet med dem var att de var för små, föddes idén om att utveckla ett koncept där en kund kan lämna tillbaka sådana klädesplagg till butiken istället för att göra sig av med dem. Idén hade alltså inte sitt ursprung i ett ekologiskt resonemang, utan snarare i ett praktiskt. Den höga kvaliteten på Boomerangs kläder skulle möjliggöra att ett klädesplagg skulle kunna brukas av mer än en person under plaggets livscykel. År 2007 hade ett färdigt koncept tagits fram och godkänts av ledningen. Året därpå, 2008, lanserades projekt och togs i bruk. Boomerang Effekten omfattade till en början endast barnkläder, men kom snabbt att omfatta hela Boomerangs sortiment (Lang Unenge). Boomerang Effekten består idag av tre delar, *Boomerang Vintage*, *Boomerang Home* och *The Boomerang Effect Collection* (Boomerangs hemsida).

4.1.1 Boomerang Vintage

Boomerang Vintage var det första steget vid skapandet av Boomerang Effekten. Boomerang Vintage går ut på att Boomerangs kunder har möjlighet att återlämna gamla Boomerang-plagg till valfri Boomerang-butik; kunderna får vid inlämningstillfället 10 procent rabatt på valfritt Boomerang-plagg i butiken. De inlämnade klädesplaggen tillvaratas sedan, tvättas, märks om och säljs därefter i någon av de Boomerang-butiker som innehar en särskild Vintage-avdelning. På det sättet får de gamla plaggen nya användare, och kommer åter till användning istället för att slängas (Lang Unenge).

Boomerang Vintage-kollektionerna finns i sex av de egenägda butikerna, och de Vintage-kläder som säljs i dessa butiker märks med Naturskyddsföreningens Bra Miljöval (Boomerangs hemsida). Prissättningen av kläderna beror mycket på kvalitet och slitage på plagget som lämnats in, men följande prisexempel med cirkapriser ger en ungefärlig prisbild av Boomerang Vintage (Lang Unenge):

- Skjorta - 250 kr
- Tröja - 300 kr
- Byxor - 250 kr
- T-shirt - 100 kr

4.1.2 Boomerang Home

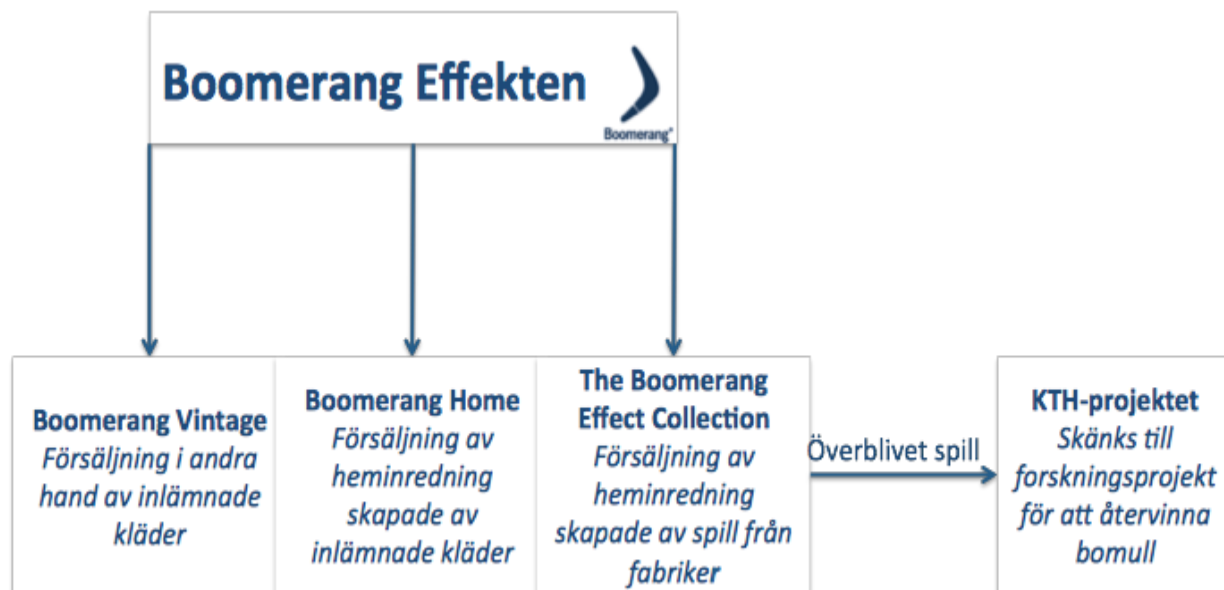
Som en fortsättning på Boomerang Effekten lanserades 2009 Boomerang Home. Boomerang Home går ut på att kläder som samlats in i butikerna men som inte sålts via Boomerang Vintage, används i skapandet av möbler och heminredning i form av exempelvis kuddar och trasmattor (Boomerangs hemsida). Boomerang Home är till skillnad från Boomerang Vintage projektbaserat, vilket innebär att Boomerang Home-kollektioner inte utkommer regelbundet, utan när tillräckligt med material finns tillgängligt. Boomerang samarbetar med olika formgivare kring idéer om vad som kan komma att användas av spillmaterialet, och framställer sedan Home-produkterna utifrån dessa idéer. I nuläget finns ingen aktuell kollektion av Boomerang Home ute, men företaget är i maj 2013 i planeringsfasen av ett samarbete med ett antal större möbeldistributörer för nästa kollektion (Lang Unenge).

4.1.3 The Boomerang Effect Collection

Det senaste steget i Boomerangs strävan att återvinna och ta till vara så mycket som möjligt i sin produktion är The Boomerang Effect Collection; av tyg- och spillmaterial som samlats ihop i skjortfabrikerna tillverkas på samma sätt som i Home-kollektionen olika sorters heminredningsprodukter. Även The Boomerang Effect Collection är projektbaserat, och kollektioner utkommer när tillräckligt med användbart spill från fabrikerna har insamlats. Kollektionen säljs i både butik och på hemsidan, men i skrivande stund (maj 2013) finns ingen kollektion ute (Boomerangs hemsida).

4.1.4 Spillet som inte säljs eller kommer till användning - KTH-projektet

För att det spillmaterial som inte kommer till användning i någon av Boomerang Effektens tre kollektioner ändå ska nyttjas har Boomerang valt att samarbeta med ett projekt på Kungliga Tekniska Högskolan, KTH, i Stockholm (Lang Unenge). Forskare vid en nystartad “avknoppning” från KTH har hittat en metod för att återvinna bomull ur gamla kläder, och sedan omvandla denna bomull till en ny massa som det går att skapa ny bomull utav (Nytekniks hemsida, 2012). Boomerang ser detta initiativ som en naturlig fortsättning på Boomerang Effekten, som tar vid där Boomerangs eget koncept inte längre kan bistå samhället och miljön. (Lang Unenge).



Figur 1. Boomerang Effekten (egen figur)

4.2 Intervjuer med till Boomerang Effekten kopplade personer

Under arbetet med denna uppsats har tre nyckelpersoner på Boomerang med koppling till Boomerang Effekten intervjuats. Nedan återges resultatet av intervjuerna.

4.2.1 Intervju med Boomerang Effektens skapare

Den 2 maj 2013 genomfördes en telefonintervju med Boomerang Effektens grundare, Catti Lang Unenge. Om inget annat framgår av texten är all information nedan sådant som framkom under intervjun. Allmän fakta om Boomerang Effekten som redan tagits upp i avsnitt 4.1 har i detta avsnitt utelämnats.

Lang Unenge arbetar sedan 2007 som Creative Director på Boomerang; hon är också operativt ansvarig för Boomerangs damavdelning. Hon startade sin karriär på Boomerang 1988 efter att ha studerat på Beckmans designskola. Efter att sedan under ett antal år ha arbetat på Marc O'Polo och Hennes & Mauritz, kom hon åter till Boomerang 1997 för att starta upp företagets damkollektion. Som Creative Director är hennes uppgift att vara kulturbärare för företaget samt att värna om företagets varumärke och värdegrund; dessutom har hon en samordnande roll mellan marknadsföringen och kollektionernas kreativa uttryck, så att produkten motsvarar marknadsföringen och vice versa. En arbetsdag kan se väldigt olika ut beroende på vilken fas i framtagandet av kollektionen företaget befinner sig i.

Lang Unenge menar att Boomerang Effekten kommunicerar Boomerangs arbete med hållbarhet gentemot företagets intressenter, och att hållbarhetsarbetet stärker varumärket och ökar företagets immateriella värde. Inspirationen vid framtagandet av Boomerang Effekten kom inte från medias rapportering om miljö, men generellt tror hon att dagens finansiella kris och många människors svåra livssituation runtom i världen säkerligen har ökat medvetenheten hos många företag att arbeta mer aktivt med hållbarhet, och att inte slösa resurser i onödan. Lang Unenge tror också att den här typen av hållbarhetsengagemang kommer att öka i framtiden, och att vi än så länge bara sett början på hållbarhetstrenden.

Boomerang Effektens styrka är framförallt enkelheten i konceptet, då det är lätt att förklara för kunder hur konceptet ser ut. Dessutom finns en naturlig koppling till namnet Boomerang; att plaggen går ut till kunden och sedan kommer tillbaka till butikerna likt en bumerang, som ytterligare stärker pedagogiken och begripligheten. Vidare tenderar folk att uppskatta sympatiska initiativ, vilket Boomerang Effekten är med sitt tydliga budskap om hållbarhet och en bättre miljö. Att kläderna håller för flera användare under en längre tidsperiod kommunicerar också något Boomerang vill trycka och visa på: den höga kvaliteten på företagets kläder.

”Det bästa man som klädföretag kan göra ur ett ekologiskt perspektiv är att göra kläder som håller länge.”

Faktorer som de som nämnts ovan torde vara en del av förklaringen till att Boomerang Effekten fortfarande finns kvar drygt sex år efter starten, och att intresset för konceptet också tenderar att successivt öka. En av de största indikationerna på att så faktiskt är fallet är att så pass många kunder kommer tillbaka med sina klädesplagg.

Lang Unenge har inte kunnat urskilja någon speciell typ av kunder som återlämnar plagg till butikerna; hennes intryck är snarare att detta är väldigt varierande både vad gäller ålder och kön. Förklaringen till varför vissa kunder lämnar in sina plagg varierar också; vissa lockas av den rabatt på 10 procent som erhålls på ett nytt plagg, medan andra snarare återlämnar plagg för den goda sakens skull. En tendens som dock kan urskiljas är att antalet inlämnade plagg ökar i högre utsträckning i samband med att nya kollektioner i det ordinarie sortimentet lanseras.

Internt kommuniceras Boomerang Effekten genom att varje anställd då han eller hon börjar på företaget informeras om företaget och dess värdegrund; bland annat får då den nyanställda personen en genomgång av Boomerang Effekten. Även i butikerna informerar företaget internt om Boomerang Effekten. Dock finns det av naturliga skäl vissa personer på Boomerang som i större utsträckning än andra är insatta i hållbarhetsarbetet.

Externt kommuniceras Boomerang Effekten i butikerna, på företagets hemsida och till viss del genom annonsering. I butiken sker marknadsföringen till stor del genom dialog mellan butikens anställda och de kunder som inte känner till konceptet sedan tidigare. Lang Unenge menar dock att Boomerang måste arbeta ännu mer med kommunikation gentemot alla intressenter för att nå ut till ännu fler människor.

”Bästa sättet att kommunicera kvalitet är att få folk att själva uppleva det.”

Då Lang Unenge primärt arbetar med estetiska frågor och samordning snarare än ekonomiska är hon inte fullt insatt i Boomerang Effektens ekonomiska siffror. Dock kan hon säga att sedan Boomerang Effekten startades har cirka 9000 använda Boomerang-plagg inkommit från kunder; av dessa har cirka 6000 sålts genom Boomerang Vintage. Lang Unenge är noga med att påpeka att Boomerangs drivkraft med Boomerang Effekten aldrig varit att tjäna pengar på konceptet i sig, utan snarare att göra något bra och samtidigt stärka varumärket.

“Vi går inte back på det här, så mycket kan jag säga.”

Den största vinsten för Boomerang är dock, förutom att företaget faktiskt gör något bra för planeten, att Boomerang Effekten stärker varumärket och på så vis lockar fler kunder. Dessutom får Boomerang Effekten de anställda att känna stolthet, och har också i en del fall visat sig vara en konkurrensfördel i rekryteringen av nya medarbetare.

4.2.2 Intervju med försäljningschefen på Boomerang

Den 3 maj 2013 genomfördes en personlig intervju med Boomerangs försäljningschef, Peter Bergkrantz, på Boomerangs huvudkontor i Stockholm. Om inget annat framgår av texten är all information nedan sådant som framkom under intervjun. Allmän fakta om Boomerang Effekten som redan tagits upp i avsnitt 4.1 har i detta avsnitt utelämnats.

Bergkrantz arbetar som försäljningschef på Boomerang sedan 2004 med ansvar för både den egna butiksverksamheten samt grossistdelen. Han har lång erfarenhet av försäljning av starka internationella varumärken och har en gedigen branschvana, en branschvana som hela tiden varit fokuserad på försäljning och resultat. De senaste 18 åren har han suttit i ledande befattning.

Bergkrantz menar att Boomerang Effekten framförallt har en välgörande effekt på Boomerangs varumärke; en av Boomerang Effektens funktioner för företaget är att den fungerar som ett komplement till den ordinarie marknadsföringen såsom annonsering och liknande, en kompletterande marknadsföring som på många sätt blir mer trovärdig än den ordinarie. Vad gäller marknadsföringen arbetar Boomerang idag också aktivt med en relativt nystartad (grundad 2008) kundklubb, Boomerang Friends, där företaget samlar sina stamkunder. Det är framförallt gentemot stamkunder företaget arbetar för att öka kännedomen om Boomerang Effekten; om stamkunderna känner till konceptet lika bra som Boomerangs personal, kommer också informationen om konceptet spridas ytterligare genom “word of mouth”. Vidare arbetar butikspersonalen enligt direktiv från huvudkontoret mycket med “story-telling” gentemot kunderna; det är viktigt att medarbetarna och säljarna i butikerna tror på och uppskattar Boomerang Effekten som koncept.

Det finns ingen separat grupp anställda inom Boomerang som på daglig basis enbart arbetar med Boomerang Effekten, utan alla delar av företaget berörs mer eller mindre av konceptet då det är en naturlig del av Boomerang som företag. Boomerang Effekten är Boomerangs sätt att bidra till en lite bättre miljösituation, både för planet och människor. Säkerligen skulle mer kunna göras från företagets sida, men samtidigt är Boomerang ett företag som inte endast kan fokusera på miljön, utan även har det ekonomiska och sin företagsvardag att ta hänsyn till. Bergkrantz menar att det är alla människors och företags skyldighet att ta sin del av det kollektiva ansvaret kring vår planet och människorna på den; Boomerang Effekten är Boomerangs bidrag till detta kollektiva ansvar.

“Vi är en liten fisk i en stor damm, vi gör det vi kan bidra med och det känns bra i våra hjärtan när vi släcker lampan och går hem för kvällen.”

Hållbarhet är en av hörnstenarna i Boomerangs värdegrund, där Boomerang Effekten utgör den stora delen av företagets hållbarhetsarbete. Förutom de rent miljömässiga och sociala aspekterna kopplade till begreppet hållbarhet pekar Bergkrantz också på att hållbarhet även innefattar en fysisk aspekt, som i Boomerangs fall innebär produkter som håller. Boomerangs kläder håller hög kvalitet, och det är därför betydligt lättare att upprätthålla en trovärdighet i de kläder som både lämnas in och säljs med Vintage-kollektionen; det hade varit svårare om Boomerang varit ett märke som kostat hälften så mycket och att företaget på grund av det varit tvunget att hålla en lägre slitagekvalitet, vilket hade resulterat i insamlande av trasiga produkter som inte varit möjliga att sälja vidare. Bergkrantz exemplifierar detta genom att återge berättelser om kunder som lämnat in 15-20 år gamla Boomerang-plagg, vilka bortsett från tvättslitage verkat oanvända. Bergkrantz menar att detta visar att begreppet hållbarhet för Boomerang är något företaget de facto kan leverera, vilket är essentiellt för alla företag idag eftersom det är viktigt att vara “på riktigt”. De företag som inte lyckas upprätthålla denna ärlighet blir väldigt lätt genomskådade av konsumenten, och detta kommer förr eller senare att återspeglas i sådana företags resultaträkning. Att vara “på riktigt” är centralt för hela Boomerangs verksamhet.

Effekten av konceptet för Boomerang som företag består dels av en *icke mätbar del*. Den icke mätbara delen utgörs av det immateriella värde som tillförs företagets varumärke i och med

Boomerang Effekten. Eftersom det idag riktas mycket uppmärksamhet mot sociala frågor, och att miljöengagemanget har kommit väldigt långt upp på agendan i många företag, gör det att företag som kan leverera ett miljöengagemang och göra sig kända för det kommer ha igen det i form av ökad tillit från kunder samt i form av ökad försäljning; en av följderna av ett stärkt varumärke är att det driver mer kundtrafik till butikerna. Sedan Boomerang startade Boomerang Effekten har en ökad tillströmning av kunder till butikerna också kunnat konstateras, trots att konceptet startades i samband med att konfektionsbranschen började möta motgångar och minskad försäljning i samband med finanskrisens utbrott 2008. Dessa uppgifter har verifierats av författarna; år 2011 ökade Boomerangs försäljning med 3 procent jämfört med året innan, vilket kan jämföras med branschindex som visade ett försäljningstapp på 5 procent (Boomerang Retail's Årsredovisning 2011). Dock är det enligt Bergkrantz inte möjligt att på ett tillförlitligt sätt mäta Boomerang Effektens roll i denna ökning, men indikationer finns alltså på att Boomerang Effekten hjälpt Boomerang som företag att öka försäljningen av det ordinarie sortimentet genom att stärka företagets varumärke, även om några definitiva slutsatser inte går att dra.

Boomerang Effekten består också av en *mätbar del*, i form av de intäkter försäljningen av Boomerang Effektens produkter genererar i förhållande till de kostnader som uppstår såsom utgifter för kemtvätt, ommärkning, förpackning och transport av kläderna till de olika butikerna. Bergkrantz berättar att intäkterna för produkterna överstiger dessa kostnader, och att Boomerang Effekten totalt sett alltså genererar ett överskott för företaget. Det mesta av detta överskott väljer Boomerang att skänka till välgörande ändamål med stark miljöanknytning; ändamålen är av varierande art, men Bergkrantz är noga med att poängtera att det är viktigt att de välgörande ändamålen ska kännas meningsfulla för företaget. Exempel på ett projekt Boomerang valt att skänka pengar till är "Rädda Östersjön", ett projekt Boomerang känner starkt för på grund av företagets starka koppling och närhet till Stockholms skärgård, en plats där mycket av inspirationen till nya Boomerang-kollektioner hämtas. Bergkrantz menar att sådan här användning av överskottet från Boomerang Effekten ger en "win-win-situation" för alla parter.

"Vi skapar i den bästa av världar en trafik i butikerna, där man kommer till butiken för att lämna tillbaka en skjorta som man har tröttnat på, lämnar den till butiken och

får rabatt på ett nytt plagg. Samtidigt får vi in en skjorta som vi säljer på vintage till en tredje kille och pengarna därifrån går till välgörande ändamål.”

Vad gäller Boomerang Effektens rent monetära aspekter menar Bergkrantz vidare att Boomerangs största förtjänst från Boomerang Effekten inte är försäljningen av Boomerang Effektens produkter, utan snarare det incitament konceptet ger kunder som återlämnat ett gammalt plagg att handla ett nytt i det ordinarie sortimentet; ett nytt plagg säljs varje gång en kund återlämnar ett gammalt plagg och väljer att nyttja den erhållna rabattsatsen på 10 procent på ett plagg ur det ordinarie sortimentet.

På frågan om Boomerang i för företaget sämre ekonomiska tider skulle överväga att tillfälligt upphöra med bidragen till välgörande ändamål från Boomerang Effekten svarar Bergkrantz nej, och hänvisar återigen till att konceptet har kommit att bli ett marknadsföringsverktyg för företaget likställt med annonsering i en tidning. Tvärtom skulle företaget i sådana tider snarare öka bidragen till välgörande ändamål och visa upp sitt hållbarhetsarbete ännu tydligare, för att på så sätt positionera sig ännu starkare som ett bra miljöval och ytterligare försöka sporra kunder att handla hållbara kläder, och på så vis framhäva känslan av att plaggen genererar något världs- och miljöförbättrande.

Det senaste året har flera större svenska konfektionsbolag börjat arbeta på ett liknande sätt som Boomerang gör; både H&M och Polarn & Pyret tar idag emot gamla kläder i sina butiker. Att fler företag tar efter Boomerangs sätt att arbeta tror Bergkrantz är en fördel för Boomerang, och något företaget kan dra nytta av i och med att allmänkännedomen om återlämning och återvinning av klädesplagg på så vis ytterligare ökar bland kunderna. Det är också här en av de stora utmaningarna med Boomerang Effekten finns: att öka medvetenheten om konceptet bland kunder. Redan nu tror dock Bergkrantz att Boomerang som företag har en konkurrensfördel och ett trovärdighetsförsprång gentemot sina konkurrenter, då företaget ligger så pass långt fram i sitt hållbarhetsarbete, även om företaget ändock vill få upp det hela i ännu större skala.

4.2.3 Intervju med butikschefen på Boomerang Södra Förstadsgatan, Malmö

Den 6 maj 2013 genomfördes en personlig intervju med butikschefen på Boomerang Södra Förstadsgatan i Malmö, Alexandra Selcuk; butiken är en av sex Boomerang-butiker i Sverige

som säljer Boomerang Vintage. Om inget annat framgår av texten är all information nedan sådant som framkom under intervjun.

Selcuk arbetar sedan våren 2012 som butikschef på Boomerang Södra Förstadsgatan i Malmö. Innan dess arbetade hon på Boomerang Carl Werner-gallerian i Lund; hon har således många års erfarenhet av konfektionsbranschen. Som butikschef har hon det övergripande ansvaret för butiksdriften.

Boomerang Södra Förstadsgatan är unik i södra Sverige såtillvida att den är den enda Boomerang-butiken i södra Sverige som säljer Boomerang Vintage; annars är Linköping den Boomerang-butik med Vintage-försäljning som geografiskt ligger närmast Malmö-butiken (Boomerangs hemsida). Vintage-plaggen visas i en speciell del av butiken.

Som butikschef i en Boomerang-butik med Vintage-försäljning arbetar Selcuk kontinuerligt med Boomerang Effekten, och är en av de personer som dagligen ser hur konceptet de facto mottas av Boomerangs kunder. Selcuk menar att responsen från kunder är väldigt positiv. Sedan hon tillträdde som butikschef för drygt ett år sedan har omsättningen av Vintage-plagg ökat. Dock går inlämningen från kunder av gamla plagg väldigt mycket i vågor; vissa veckor inkommer ingenting, medan det andra veckor inkommer många plagg. Dock inkommer även plagg till butiken som lämnats in till andra Boomerang-butiker, främst i Malmö-området.

Vintage-processen går till som så att personal från Boomerang Södra Förstadsgatan då och då åker runt och samlar in de plagg som lämnats in till andra Boomerang-butiker i närområdet och som inte redan skickats till Södra Förstadsgatan; tidsintervallet för sådana insamlingsrundor varierar beroende på hur mycket som inkommit till de olika butikerna. Plaggen sorteras sedan och skickas iväg för att kemtvättas. När de sedan återkommer till butiken prismärks de. Tidigare skickades de ihopsamlade kläderna iväg till Boomerangs centrallager i Uppsala för tvättning, ommärkning och paketering. Dock insåg Boomerang ganska snabbt att det gick emot hela Boomerang Effektens grundidé om att vara ett bra miljö-val, och företaget övergick därför snart till att respektive butik med försäljning av Vintage-kollektionen själv ansvarade för den processen. Vad gäller Vintage-prissättningen är prisvariationerna inte speciellt stora, men smärre

variationer kan förekomma beroende på plaggens skick. Slutligen bestämmer butikspersonalen vilka av plaggen som ska hängas upp till försäljning, och vilka plagg som ska väntas med att hängas upp; Vintage-försäljningen är nämligen liksom all annan försäljning säsonganpassad. På våren säljs vårplagg, på hösten höstplagg etc.

Selcuk upplever att Vintage-kunder är väldigt varierande både vad gäller kön och ålder. Indikationer på att så faktiskt är fallet kan sägas vara att författarna, i samband med att intervjun genomfördes, både såg en äldre man, en medelålders kvinna och ett ungt par stå och studera Vintage-kollektionen. Selcuk menar att en bidragande orsak till att vintage-mode faktiskt lockar så pass många är att det på senare år blivit en trend med andrahandsplagg, något som Boomerang varit duktiga på att fånga upp i och med Boomerang Vintage.

Det är inte helt enkelt att förklara framgången med Boomerang Effekten, men en del av förklaringen tror Selcuk kan vara att det är lätt för kunder att se och förstå hur händelsekedjan ser ut med inlämnat plagg, rabatt i utbyte, att det gamla plagget får en ny användare och att kunder när cirkeln sluts faktiskt gjort en god gärning för miljön. Dessutom upplever hon i dialog med kunder också att många kunder är nyfikna och i hög utsträckning medvetna om sin omvärld. Sammanfattningsvis tror Selcuk att hela Boomerang Effekten bidrar till att kunder fastnar för varumärket Boomerang då konceptet upplevs som sympatiskt.

Under intervjun kom samtalet också in på produkter från The Boomerang Effect Collection, vilket Södra Förstadsgatan-butiken i likhet med andra Boomerang-butiker då och då får in. Nyfikenheten har också varit stor gällande denna kollektion, framförallt när kunder insett att kudden eller trasmattan de köpt ur kollektionen kan bestå av ett plagg de själva tidigare lämnat in. Även där har responsen från kunder varit övervägande god; som exempel på det nämner Selcuk en kund som uppsökte samtliga Boomerang-butiker i Malmö och köpte upp alla exemplar av en specifik kudde från The Boomerang Effect Collection för att ha i sin båt.

Boomerangs marknadsföring sker centralt; när det kommer till extern marknadsföring är det därför framförallt kommunikationen i butik som primärt är det den enskilda butiken kan påverka. Personalen på Södra Förstadsgatan är också måna om att informera kunder om Boomerang

Effekten. Det är i dialogen med kunderna de kan nå ut till fler människor med sitt hållbarhetsbudskap. Vad gäller den interna marknadsföringen är Selcuk endast insatt i sin egen butik; med tanke på att butiken är en Vintage-butik följer det naturligt att alla i personalen är väl insatta i Boomerang Effekten.

Selcuk är inte insatt i vilka exakta siffror Boomerang Effekten genererar, framförallt då hanteringskostnaderna för Vintage påläggs huvudkontorets kostnadsställe och inte den enskilda butikens. Hon är noga med att påpeka att det primära är den varumärkesbyggande effekten och den goda gärningen, men säger också samtidigt att Boomerang Effekten inte genererar förlust. Även om hon själv inte har några siffror att delge, pekar hon på det faktum att Boomerang Effekten sex år efter start fortfarande finns kvar och fortsätter att utvecklas.

4.3 Övrig insamlad information om Boomerang Effekten

Grankvist (2009) lyfter i sin bok "CSR i praktiken - hur företag kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar" fram ett hundratal exempel på företag som, enligt honom, på ett förtjänstfullt sätt arbetar med hållbarhet i sin verksamhet; ett av de exempel Grankvist belyser mer ingående är just Boomerangs arbete med Boomerang Effekten. Grankvist (2009, s. 79) kommenterar Boomerang såhär:

“Det som tidigare känts som ett varumärkesnamn utan innebörd har plötsligt fått potentialen att bli det mest logiska och hållbara kläddnamnet i hela modeindustrin!”

2008 sa Boomerangs dåvarande VD, Fredrik Larsson, såhär i en artikel (Svenska Dagbladet, 19 maj 2008) angående Boomerang Effekten:

“Vi gör det inte bara för att rädda världen utan förstahandsförsäljningen ger ju pengar också. Men kan vi bidra till att bromsa den här extrema överkonsumtionen som råder och få bort det här slit- och slängtänkandet i samhället är det självklart jättebra.”

Med citatet ovan understryker Larsson att det finns ett ekonomiskt värde i Boomerang Effekten, samtidigt som Boomerang i ögonen på både kunder och övriga intressenter framstår som en god

samhällsmedborgare. I samma artikel berättar Larsson också om enkelheten med konceptet då det inte finns några krav på kvitton från kunden som lämnar in sina gamla kläder; det räcker att det är ett Boomerang-plagg.

I ett pressmeddelande från Boomerang, publicerat den 20 maj 2008, uttryckte sig Larsson såhär:

“Allt för många miljöåtgärder görs på ytan. Boomerang har haft hållbarhet, med hög kvalitet och tidlös design, som en grundläggande filosofi allt sedan starten för 32 år sedan. Nu vill vi skapa ett hållbarhetskoncept som är äkta, det vill säga genomtänkt och långsiktigt. Vi tar därför upp kampen mot slit-och-släng.”

Vidare uttalar sig i pressmeddelandet Lang Unenge såhär om Boomerang Effekten:

“Återanvändning och återvinning är centralt för att vi ska kunna rädda miljön. För att underlätta återanvändning av våra kläder kommer vi att bygga in långsiktigt funktionella lösningar och smarta detaljer. Det kan till exempel vara förstärkningar på utsatta ställen, eller reservdelar som lappar och knappor så att du som konsument har möjlighet att förlänga plaggets livslängd. Syftet är ju att plaggen ska kunna återanvändas flera gånger. Vi kallar det Boomerangeffekten.”

I pressmeddelandet nämns också att Boomerang Effekten leder till bättre hushållning med jordens begränsade resurser, samtidigt som det medför att nya målgrupper får råd med barnkläder av hög kvalitet och tydlig designprofil. Avslutningsvis sammanfattar Larsson Boomerang Effekten såhär:

“Med denna affärsmodell bidrar vi till en hållbar utveckling, samtidigt som vi befäster våra värderingar och stärker vårt varumärke. Konceptet är naturligt att lansera i samband med vår första barnkollektion Boomerang Junior. Våra barnkläder håller i flera generationer, och det är ju främst för barnens skull vi måste hitta hållbara lösningar.”

Avslutningsvis kan nämnas att efter genomgång av årsredovisningarna från 2011 hos de tre bolagen inom Boomerang-koncernen kan konstateras att Boomerang inte någonstans i dem redovisar sitt hållbarhetsarbete; det går varken att spåra en beskrivning av arbetet med Boomerang Effekten eller en redogörelse för eventuella ekonomiska följder konceptet lett till. Endast ekonomiska aspekter redovisas i årsredovisningarna, och inga andra typer av rapporter, såsom exempelvis hållbarhetsrapporter, existerar.

5. ANALYS

I detta kapitel kommer hållbarhet analyseras utifrån de tre typer av ansvarstagande Grankvist (2009) menar att ett företag uppnår hållbarhet genom: ekonomiskt, socialt samt miljömässigt. Därefter lämnas en rekommendation till Boomerang rörande Triple Bottom Line. Avslutningsvis motiveras varför Carrolls och Friedmans syn på företagsansvar inte är applicerbara på Boomerang Effekten.

5.1 Boomerang Effekten - hållbarhet snarare än CSR

Inledningsvis kan konstateras att uttrycket *hållbarhet* passar bäst in på konceptet Boomerang Effekten. Som konstaterats i teoridelen är både CSR och hållbarhet särskilt vanliga begrepp i litteraturen för att beskriva företagsansvar, och de båda begreppen används ofta som varandras synonymer. Dock har författarna av denna uppsats i den teoretiska referensramen funnit att begreppet hållbarhet till skillnad från CSR även enligt Grankvist (2009) innefattar en *tidsdimension*, och att det är ett bredare begrepp än CSR. I Boomerangs fall talar framförallt två faktorer för att uttrycket hållbarhet lämpar sig bättre än CSR vad gäller Boomerang Effekten. För det första är Brundtlandskommissionens definition av begreppet hållbarhet applicerbart på Boomerang Effekten: *“En hållbar utveckling tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”* (Förenta Nationernas hemsida). I samband med att Boomerang Effekten lanserades motiverade också Boomerangs dåvarande VD, Fredrik Larsson, i ett pressmeddelande 20 maj 2008 konceptet på ett liknande sätt: *“Våra barnkläder håller i flera generationer, och det är ju främst för barnens skull vi måste hitta hållbara lösningar”*. För det andra kan efter att datainsamlingen genomförts konstateras att Boomerang själva använder sig av uttrycket hållbarhet när det gäller Boomerang Effekten, och att hållbarhet är en av hörnstenarna i organisationens värdegrund, något alla tre intervjurespondenter talar om. Även här kan före detta VD:n Fredrik Larsson i pressmeddelandet 20 maj 2008 citeras: *“Med denna affärsmodell bidrar vi till en hållbar utveckling, samtidigt som vi befäster våra värderingar”*. Han säger även i samma pressmeddelande: *”Nu vill vi skapa ett hållbarhetskoncept som är äkta, det vill säga genomtänkt och långsiktigt”*. Detta gör sammantaget att Boomerang Effekten kan konstateras vara ett *hållbarhetskoncept*.

Efter att ha studerat CSR och hållbarhet ur ett historiskt perspektiv kan också konstateras att det genom åren rått oenighet bland forskare och företagare kring vilka aspekter ett företag bör beakta

i sin verksamhet, och vilka åtaganden företag har gentemot sin omgivning ifråga om företagsansvar (Carroll, 1999). Efter att ha studerat relevant forskning på området har författarna valt att lyfta fram *tre* ståndpunkter i frågan:

- Carrolls teori om att *företagsansvar innefattar fler aspekter än rent ekonomiska*, där Carrolls pyramid är den centrala modellen.
- Friedmans teori om att *företagsansvar kan likställas med att maximera det ekonomiska resultatet*.
- Den nyare synen på företagsansvar med forskare som Grankvist, Porter, Kramer, Willard och deras teorier om att *företag kan öka den ekonomiska lönsamheten genom att arbeta med hållbarhetsfrågor*.

5.2 Hållbarhet som verktyg för ökad ekonomisk lönsamhet - applicerbart på Boomerang

Effekten

Efter att ha studerat Boomerang Effekten kan konstateras att både Carrolls och Friedmans syn på företagsansvar inte är applicerbara på Boomerang Effekten; det är istället den nyare synen på företagsansvar med hållbarhetsfrågor i fokus som är applicerbar på Boomerang Effekten. Nedan följer analys av Boomerang Effekten enligt denna syn uppdelat i ekonomiskt, socialt och miljömässigt ansvarstagande. Poängteras bör att resonemang kring de tre olika delarna ibland oundvikligen går in i varandra.

5.2.1 Ekonomiskt ansvarstagande

Grankvist (2009) försöker påvisa att företag kan tjäna pengar på att implementera en hållbarhetsstrategi i sin verksamhet, och att nyckeln till lönsamhet är att arbeta med och ta hänsyn till hållbarhetsrelaterade faktorer. Bergkrantz bekräftar att detta varit möjligt i fallet Boomerang Effekten, och att Boomerang Effekten genererat ett ekonomiskt överskott, även om författarna inte fått ta del av några exakta siffror. Boomerangs före detta VD Fredrik Larsson (Svenska Dagbladet, 19 maj 2008) bekräftar att det finns ett ekonomiskt incitament vad gäller Boomerang Effekten med följande citat: *“Vi gör det inte bara för att rädda världen utan förstahandsförsäljningen ger ju pengar också. Men kan vi bidra till att bromsa den här extrema överkonsumtionen som råder och få bort det här slit- och slängtänkandet i samhället är det självklart jättebra.”*

Bergkrantz menar vidare att rabattsatsen kopplad till Boomerang Vintage skapat incitament för kunder att handla nya plagg i butiken, samt blivit ett marknadsföringsverktyg för företaget. Även Lang Unenge pekar på att det ekonomiska incitamentet på 10 procent rabatt är det primära för vissa kunder, dock inte för alla. Bergkrantz menar också att företaget skulle kunna göra mer sett till sociala och miljömässiga aspekter, men att företaget också har sin dagliga verksamhet och det ekonomiska att ta hänsyn till.

Grankvist (2009) skriver också att ansvarstagande från företags sida idag ofta är en förutsättning för att de ska vara framgångsrika; den ståndpunkten går varken att bekräfta eller förkasta i Boomerangs fall, men Boomerang har i alla fall blivit *mer* framgångsrika ur den aspekten att konceptet är en ”bonusförsäljning” utöver det ordinarie sortimentet, som i Boomerangs fall genererar ett ekonomiskt överskott. Boomerangs försäljning ökade också under 2011 med 3 procent jämfört med året innan, samtidigt som branschindex visat ett försäljningstapp på 5 procent (Boomerang Retails Årsredovisning 2011). Bergkrantz menar att det inte går att härleda denna utveckling specifikt till Boomerang Effekten, men pekar på att konceptet kan vara en del av förklaringen till den positiva utvecklingen.

Porter och Kramer (2006) beskriver hur ett företag genom att förena ekonomiskt ansvar med socialt och miljömässigt ansvar kan öka det ekonomiska resultatet och skapa “shared value”, på svenska “delat värde”, vilket skapas genom att företaget tar itu med behov och utmaningar i det egna företaget på ett sätt som också skapar värde för samhället i stort. Boomerang Effekten är ett exempel på hur ett företag kan skapa just “shared value”. Boomerang beaktar sociala och miljömässiga aspekter när företaget tar emot gamla klädesplagg, tar tillvara tygspill och skänker delar av överskottet från Boomerang Effekten till samhällsnyttiga projekt, samtidigt som företaget självt gör ekonomisk vinst på konceptet, främst enligt Bergkrantz i form av det incitament till merförsäljning Vintage-rabatten ger. Konceptet används även, i enlighet med det Grafström et al. (2010) skriver om kommunikation av hållbarhet, som ett marknadsföringsverktyg genom vilket det går att påverka och forma omgivningens bild av Boomerang. Detta leder enligt samma författare i sin tur till att Boomerang upplevs som ett legitimt företag, även om det är omöjligt för författarna att med säkerhet säga något om den saken.

Av de tre sätt Porter och Kramer (2011) menar finns för att skapa ekonomiskt värde genom en ”shared value”-strategi, *omskapa produkter och marknader, omdefiniera produktiviteten i värdekedjan samt tillvarata lokala industrier*, kan konstateras att Boomerang arbetar med de två förstnämnda sätten. Med Boomerang Effekten möter företaget ett behov som har uppkommit i samhället och uppmärksammats i flertalet rapporter om hur svenskar slänger allt mer kläder (Naturvårdsverket). Boomerang försöker med konceptet ta sitt ansvar för att dämpa den stora miljöpåverkan framställning av bomull bidrar till (Gustafsson & Ekström, 2012). Detta gör företaget genom att återvinna gamla kläder samt genom att omskapa gamla kläder och fabrikspill till nya produkter. Konceptet har också låtit omdefiniera produktiviteten i Boomerangs värdekedja; enligt Porter och Kramer (2011) ska alla delar i värdekedjan tillvaratas på ett optimalt sätt. Genom The Effect Collection-kollektionen utnyttjar Boomerang all textil i skjortfabrikerna på ett såvitt kan utläsas av empirin nästintill optimalt sätt, och genom Vintage- och Home-kollektionerna utnyttjas gamla kläder och kommer till ekonomisk nytta när de görs om och säljs i dessa kollektioner.

Boomerang Effekten är inte bara ett koncept som genererar extra intäkter till företaget; genom att tillvarata spill i skjortfabriker samt inlämnade, begagnade plagg arbetar Boomerang också med att minska kostnader i enlighet med Willards (2007) teori om hur företag kan göra kostnadsbesparingar i sin produktion genom att effektivisera den. Genom att vidare öka resurseffektiviteten såsom von Weizsacher et al. (1998) beskriver det, kan ett företag göra kostnadsbesparingar genom att maximera nyttjandet av allt tillgängligt material, något Boomerang alltså gör i sina skjortfabriker när företaget tar tillvara tygspillet.

Att kommunicera hållbarhetsarbete är enligt Grafström et al. (2010) ett bra sätt att marknadsföra sitt företag på. Detta tycks Boomerang vara väl medvetna om då Lang Unenge menar att Boomerang, genom att kommunicera Boomerang Effekten gentemot företagets intressenter, stärker varumärket och ökar företagets immateriella värde, ett uttalande som kan kopplas till marknadsföring. Detta är också i enlighet med Freeman och Liedka (1997) som menar att ett företag måste ägna uppmärksamhet samt skapa och kommunicera värde gentemot sina intressenter för att på så sätt nå framgång, ett resonemang som kan kopplas till intressentmodellen. Vidare menar Bergkrantz på att en av Boomerang Effektens främsta

funktioner för företaget är att den fungerar som ett komplement till den ordinarie marknadsföringen, vilket blir en typ av marknadsföring som på många sätt blir mer trovärdig än den ordinarie. Detta kan kopplas till det Grafström et al. (2010) skriver om att kommunikation av hållbarhet lätt kan uppfattas som PR-jippon om den kommuniceras genom mer klassisk reklam. Vad gäller marknadsföringen menar Bergkrantz också att personalens kunskap om och uppskattning av konceptet gör att de kommunicerar det till kunderna, vilket leder till att medvetenheten bland företagets kunder om konceptet ökar.

Vad beträffar Boomerang Effektens ekonomiska aspekter kan avslutningsvis sägas något om konceptets inverkan på Boomerangs varumärke; både Bergkrantz, Lang Unenge och Selcuk menar att Boomerang Effekten har en stärkande effekt på Boomerangs varumärke. Detta är dock väldigt svårsmäckt; indikationer finns på att Boomerangs varumärke har stärkts som en konsekvens av Boomerang Effekten med hänvisning till det intervjuobjektens sagt samt det Borglund et al. (2009) skriver om att ett varumärke kan stärkas av ett aktivt hållbarhetsarbete. Dock är detta inget författarna med säkerhet kan konstatera.

5.2.2 Socialt ansvarstagande

Grankvist (2009) presenterar i sin bok undersökningar som slår fast att kunder i allt större utsträckning köper varor som tagits fram och producerats med hänsyn till miljö och samhälle. Grankvist menar också att det finns tydliga indikationer på att kunders intresse för produkter och tjänster framtagna och utförda med hänsyn till hållbarhetsrelaterade faktorer har ökat i de flesta branscher. Detta kan jämföras med det Selcuk säger om att responsen från kunder vad gäller Boomerang Effekten är positiv, och att omsättningen av Vintage-plagg ökat sedan hon tillträdde som butikschef. Dessutom upplever hon i dialog med kunder också att många kunder är nyfikna och i hög utsträckning medvetna om sin omvärld, samt att konceptet upplevs som sympatiskt. Även Lang Unenge säger att Boomerang Effekten mottagits väl av kunderna, och att intresset successivt ökat. Bergkrantz' information om att företag som H&M och Polarn & Pyret också börjat ta emot gamla kläder i vissa av sina butiker är också en indikator på att det finns ett kundintresse för hållbarhetsarbete.

Mer övergripande kring det Grankvist (2009) skriver om vikten av att beakta sociala faktorer finns mycket i Boomerangs verksamhet att beakta. Bergkrantz menar med citatet "*vi är en liten*

fisk i en stor damm, vi gör det vi kan bidra med och det känns bra i våra hjärtan när vi släcker lampan och går hem för kvällen” att de som arbetar på Boomerang och med Boomerang Effekten upplever att de utför en god gärning som får dem att må bra, och att konceptet syftar till att göra en insats för samhället.

Både Bergkrantz, Lang Unenge och Selcuk talar mycket om kunderna och om hur kunderna upplever och mottar Boomerang Effekten. Enligt Freeman och Liedkta (1997) bör företag ägna särskild uppmärksamhet åt sina viktigaste intressenter, vilket i Boomerang Effektens fall kan tolkas vara kunderna. Att Boomerang genom att kommunicera hela Boomerang Effekten i butik skapar värde för sina intressenter kan styrkas av Grankvist (2009), som menar att det finns tydliga indikationer på att intresset för produkter framtagna med hänsyn till hållbarhetsrelaterade faktorer ständigt ökar. Lang Unenge delar Grankvists uppfattning då hon berättar att hon tror att hållbarhetsengagemang kommer öka i framtiden, och att vi än så länge bara sett början av hållbarhetstrenden. I förlängningen innebär detta resonemang att Boomerang, genom Boomerang Effekten, tillfredsställer intressenternas behov, vilket är grundtanken med intressentmodellen.

Vad gäller kommunikationen kommuniceras Boomerang Effekten enligt Lang Unenge i butik, på Boomerangs hemsida samt till viss del genom annonsering. Samtidigt kommuniceras konceptet även delvis av sig självt då kunder som lämnar in använda Boomerang-kläder blir en del av kretsloppet i Boomerang Effekten, och de får därigenom en inblick i hur processen och konceptet fungerar samt kan känna att de är delaktiga och gör någonting positivt för samhället. På detta sätt bekräftas även att Boomerang Effekten kommunicerar den faktiska praktiken, vilket enligt Grankvist (2009) är viktigt.

Kommunikationen av Boomerang Effekten är ett centralt verktyg för Boomerang, då det enligt Grankvist (2009) är viktigt för företag att vara transparenta, då intressenter idag vill ha allt större inblick i hur företag bedrivs. Genom kommunikationen av Boomerang Effekten arbetar även Boomerang proaktivt gentemot sina intressenter, då Boomerang Effekten är integrerad i den centrala, löpande verksamheten, och företaget visar på så sätt upp ett aktivt hållbarhetsarbete. Detta är enligt det Grafström et al. (2010) skriver om intressentmodellen viktigt, då det i och med det sociala ansvarstagandets framväxt och utveckling inte är tillräckligt att enbart agera reaktivt.

Boomerang tar genom Boomerang Effekten också fasta på Willards (2007) koncept *extended producer responsibility (EPR)*; genom att samla in sina gamla klädesplagg tar Boomerang ett förlängt ansvar för sina produkter, och klädesplagg som annars hade hamnat i soptunnan går istället tillbaka till Boomerang som sedan använder dem i Boomerang Effekten.

Kommunikationen av Boomerang Effekten har enligt Lang Unenge positiva effekter på såväl befintliga som framtida potentiella medarbetare. Lang Unenge menar att de befintliga medarbetarna känner en stolthet över Boomerang Effekten samtidigt som det visat sig vara en konkurrensfördel i rekryteringen av nya medarbetare. Effekterna går att koppla samman med Freemans (2009) grundläggande tanke om intressentmodellen; att företag måste skapa värde för sina intressenter, i detta fallet de anställda samt potentiella framtida anställda, för att vara framgångsrika. På detta sätt kan Boomerang både framkalla en stolthet hos de anställda samtidigt som företaget vid nyanställningar kan attrahera och konkurrera om kompetenta personer.

Genom det sista steget i Boomerang Effekten, KTH-projektet, som egentligen ligger utanför Boomerangs egen verksamhet, lämnar företaget ett ytterligare, sista bidrag till samhället; när spill från både skjortfabrikerna och från insamlade plagg inte längre kan användas i någon av Boomerang Effektens kollektioner skänks de till forskningsprojektet på KTH. På detta sätt bidrar Boomerang till forskning om utökade möjligheter till hållbarhetsarbete i framtiden, och tar därmed ytterligare ett steg i ansvaret för sina egna produkter enligt Willards (2007) teori om företags utökade ansvar för sina produkter. Detta bidrag till forskningen kan dels ge framtida nytta för samhället i stort, men också för just Boomerangs arbete; även detta är ett exempel på hur Boomerang förenar ekonomiskt ansvar med miljömässigt och socialt ansvar, och på så sätt skapar "shared value" enligt Porters och Kramers (2011) teori.

5.2.3 Miljömässigt ansvarstagande

Grankvist (2009) belyser att intresset för produkter som tar hänsyn till miljön idag är större än någonsin. Bergkrantz menar att Boomerang Effekten är Boomerangs sätt att bidra till en bättre miljö, och menar att det är alla människors och företags skyldighet att ta sin del av det kollektiva ansvaret kring planeten.

Boomerang tar fasta på miljöaspekten av begreppet hållbarhet på flera olika sätt. Konceptet har övergripande en stark miljökoppling då Boomerang Effekten är ett sätt för Boomerang att ta tillvara kläder och tygspill som annars inte hade använts alternativt slängts. Vidare har Boomerang också skänkt delar av överskottet från Boomerang Effekten till projektet "Rädda Östersjön". Detta visar att företaget tagit initiativ mot en positiv påverkan på en av företagets viktigare intressenter med beaktande av Freemans (1984) intressentmodell, miljön, och att företaget också tar ett aktivt ansvar för just miljön.

Att skänka delar av överskottet till välgörande ändamål må inte vara i enlighet med Porters och Kramers (2006) idéer om ett delat värde mellan företaget och samhället, eftersom sådana bidrag är enkelriktade, men Boomerang kan ändå sägas dra nytta av bidragen med beaktande av det Grafström et al. (2010) skriver om att företag på så sätt kan öka sin legitimitet i intressenternas ögon. Dessutom menar Bergkrantz att bidragen till välgörande ändamål har kommit att bli ett marknadsföringsverktyg för Boomerang; Bergkrantz nämner dock inget som skulle kunna styrka det Grafström et al. (2010) skriver om att sådan marknadsföring skulle kunna uppfattas som ett "PR-jippo", utan verkar snarare se bidragen som ett alternativt, kompletterande sätt för företaget att marknadsföra sig på.

Bergkrantz säger också att Boomerang Effekten är Boomerangs bidrag till det kollektiva ansvaret gentemot vår planet och människorna på den, vilket visar på en insyn från Boomerangs sida angående det Porter och Kramer (2006) skriver om att företag och samhället runt omkring är beroende av varandra. Vad gäller Porter och Kramer har Boomerang genom utvecklandet av Boomerang Effekten också fullgjort de tre praktiska tillvägagångssätten företag bör utveckla för att uppnå "shared value":

- 1) *Företag bör välja vilka sociala och miljömässiga aspekter de ämnar ta itu med*
- 2) *Företag bör skapa ett program för socialt och miljömässigt ansvarstagande*
- 3) *Företag bör organisera sin verksamhet utefter ansvarstagandet*

Vad gäller punkterna ovan har Boomerang genom Boomerang Effekten, med beaktande av det Bergkrantz säger, urskilt vad företaget kan göra för att bidra till en lite bättre miljösituation både

för planet och människor. Valet från Boomerangs sida vad gäller detta har varit att förlänga klädesplaggens livscykel genom att ta ansvar för sina gamla plagg, tillvarata tygspillet i skjortfabrikerna samt även att skänka tygspill till det så kallade KTH-projektet. Boomerang har på detta sätt skapat ett koncept som både ger värde för företaget självt och samhället runt omkring. Sett till det intervjurespondenterna säger har Boomerang Effekten kommit att bli en naturlig del av Boomerang som företag, och något som genomsyrar hela företaget.

Med Boomerang Effekten har Boomerang som företag närmat sig ett slutet kretslopp vad gäller sina produkter, i alla fall i den mån företaget självt kan påverka detta. I butikerna lämnas använda kläder in, återdistribueras i samma butik i de fall de lämnas in i en Vintage-butik, och plaggen som inte går att sälja blir heminredningsprodukter i Boomerang Home, vilka också säljs i butik. Dock kan kretsloppet inte sägas vara helt slutet, eftersom Boomerangs tillvaratagande av tygspill idag endast omfattar skjortfabrikerna. Dessutom finns vad gäller detta aspekter företaget inte kan påverka i form av kunder som inte väljer att återlämna sina gamla plagg.

Boomerang har med Boomerang Effekten måhända inte anammat Willards (2007) tanke om att ändra uttrycket *avfall* till *bortslösade företagstillgångar* bokstavligt talat, men företaget tycks i alla fall sträva mot att det inte ska finnas något avfall inom Boomerang Effekten. Vad gäller Willard arbetar Boomerang också med två av de fyra tillvägagångssätt han presenterar för att kombinera kostnadsbesparingar med miljöförbättringar i tillverkningsprocessen:

- *Minska, återvinn och återanvänd spillmaterial och överbliven energi, och omvandla det på så sätt till användbara produkter istället för att bara slänga iväg dem*
- *Återanvänd och återvinn komponenter och material från återlämnade produkter*

Det kan konstateras att ovanstående punkter direkt beskriver det Boomerang tagit fasta på vad gäller Boomerang Effekten. Spillmaterialet är i fallet Boomerang spillet från skjortfabrikerna, vilket omvandlas till användbara produkter i form av heminredningsprodukter som säljs i The Boomerang Effect Collection. Vad gäller att återanvända och återvinna komponenter och material från återlämnade produkter gäller det i fallet Boomerang både de hela klädesplagg som


säljs i Boomerang Vintage, samt de klädesplagg som inte går att sälja och istället blir heminredningsprodukter i Boomerang Home.

5.2.4 Potentiell Triple Bottom Line-modell för Boomerang - en rekommendation

Grankvist (2009) menar att det är slöseri med resurser om ett företag som arbetar med hållbarhet inte kommunicerar detta, eftersom företaget i sådant fall gör någonting bra men trots det inte kommunicerar det till sina intressenter. Enligt Borglund et al. (2009) redovisas hållbarhetsarbete ofta utifrån Triple Bottom Line-modellen, vilken kompletterar de ekonomiska rapporterna med rapportering rörande miljömässigt och socialt ansvarstagande (People, Planet och Profit), och därmed möjliggör kommunikation av hållbarhetsarbete gentemot hela samhället.

Av det som framkommit i empirin kan sägas att Boomerang kommunicerar Boomerang Effekten väl i butik, på sin hemsida samt till viss del via annonsering, men efter att författarna granskat Boomerangs årsredovisningar har det visat det sig att företaget inte upprättar några särskilda hållbarhetsrapporter. Författarna menar med Grankvists (2009) teori som belägg att det kan ses som slöseri med resurser att Boomerang, som har en solid och väl utvecklad hållbarhetsstrategi, inte upprättar hållbarhetsrapporter, vilket exempelvis skulle vara möjligt med hjälp av en Triple Bottom Line-modell. Detta skulle enligt Elkington (1998) kunna förmedla en mer komplett bild av Boomerang och dess verksamhet än den som finns idag, där enbart ekonomiskt resultat, men inget av företagets hållbarhetsarbete, redovisas.

I figuren på nästa sida lämnas ett förslag från uppsatsens författare hur en Triple Bottom Line-modell för Boomerang skulle kunna utformas, och som företaget skulle kunna utgå från i en eventuell hållbarhetsrapport. *Modellen summerar också upp det som framkommit i analysen rörande Boomerangs hållbarhetsarbete kopplade till ekonomiskt (Profit), socialt (People) och miljömässigt (Planet) ansvarstagande.*

Boomerang Effekten 		
Profit	People	Planet
Boomerang Effekten genererar idag ett överskott.	Självtilfredställande; <i>"Vi gör det vi kan bidra med och det känns bra i våra hjärtan när vi släcker lampan och går hem för kvällen."</i> - Bergkrantz	Samlar in och återvinner gamla kläder som annars inte skulle använts eller hade kastats.
Kostnadsbesparingar i skjortfabrikerna till följd av nyttjande av tygspill.	God mottagning av konceptet från kunderna som känner att de gör ett bra köp.	Tillvaratagande av spill i skjortfabrikerna.
Ger incitament till kunder att handla i det ordinarie sortimentet.	Personalen känner stolthet över konceptet	Överblivet spill går till forskningsprojekt för att återvinna bomull.
Trovärdigare marknadsföring.	Kunderna är en viktig del av kretsloppet i konceptet.	Skänker överskottet till välgörande ändamål för miljön, exempelvis "Rädda Östersjön"
Triple Bottom Line		
Överskott från konceptet, merförsäljning till följd av rabatt vid inlämnande av plagg.	Nöjda kunder och engagerade medarbetare	Föregår med gott exempel; vill skapa ett hållbart företag och bidra till ett hållbart samhälle.

Figur 2. Potentiell Triple Bottom Line-modell för Boomerang Effekten

I figuren ovan sammanfattas alltså Boomerangs hållbarhetsarbete utifrån ekonomiskt, socialt och miljömässigt ansvarstagande, eller Profit, People och Planet som faktorerna benämns i Triple Bottom Line-modellen. Viktigt att poängtera är att "de tre P:na" enligt Elkington (1998) inte utesluter, utan snarare kompletterar och stärker varandra, och att alla tre är lika viktiga för helheten för företaget. Boomerangs arbete med de sociala (People) och miljömässiga (Planet) aspekterna har i fallet Boomerang Effekten genererat ett överskott (Profit). Även om Hubbard (2006) menar att det är svårt att mäta social och miljömässiga prestanda, bör det ändå vara möjligt att förmedla vilken påverkan Boomerang har på sin omvärld och på sina intressenter med en hållbarhetsrapport enligt ovan.

Genom att producera en hållbarhetsrapport av det slag som visas i figuren ovan kan Boomerangs intressenter alltså erhålla en mer rättvis helhetsbild av företagets verksamhet i allmänhet och dess hållbarhetsarbete i synnerhet. Dessutom ökar företagets transparens gentemot omgivningen, och det får på så sätt enligt Grafström et al. (2010) större legitimitet.

Genom uppställningen i Triple Bottom Line-modellen ovan åskådliggörs alltså de faktiska följderna av Boomerang Effektens hållbarhetsarbete, och genom att studera modellen kan konstateras att Grankvist, Porter, Kramer, Willard och med dem likasinnade forskare har rätt: hållbarhetsarbete lönar sig, åtminstone i Boomerangs fall.

5.3 Carrolls och Friedmans syn på företagsansvar

Medan hållbarhet som verktyg för ökad ekonomisk lönsamhet och den nyare synen på företagsansvar visat sig vara applicerbar, relevant och väl användbar gällande Boomerang Effekten, kan konstateras att Carrolls respektive Friedmans teorier om företagsansvar, ställda mot den empiri som insamlats, inte är applicerbara på Boomerang Effekten i någon större utsträckning. Dock har teorierna ändock medtagits i den teoretiska referensramen då det är värt att uppmärksamma att två av de mest citerade teorierna inom uppsatsens område i fallet Boomerang Effekten inte varit applicerbara. Nedan motiveras mer ingående varför författarna anser att så är fallet.

5.3.1 Företagsansvar enligt Carroll - inte applicerbart på Boomerang Effekten

Det går att hitta delar av Boomerang Effekten som är applicerbara på Carrolls pyramid, men författarna av denna uppsats ansåg inte att modellen skulle kunna bidra nämnvärt till att besvara uppsatsens syfte. Att företag enligt den ekonomiska aspekten måste gå runt ekonomiskt och att de enligt den legala aspekten måste följa gällande lagar är självklarheter för företag, eftersom det knappast går att driva ett företag på lång sikt om det ekonomiska resultatet är negativt samt att företaget bryter mot gällande lagar. Den etiska aspekten är inte heller den särskilt applicerbar, eftersom även Carroll (1998) själv medger att folks olika syn på etik gör det omöjligt att med säkerhet konstatera vad som är etiskt försvarbart och inte. Den filantropiska aspekten passar visserligen in på Boomerang Effekten i den bemärkelsen att Boomerang enligt Bergkrantz skänker en stor del av överskottet till välgörande ändamål. Dock passar inte Carrolls resonemang om att företag måste ägna sig åt filantropisk verksamhet för att nå social acceptans in något

vidare på Boomerang och Boomerang Effekten; empirin talar snarare för att filantropin i det avseendet är en kombination av en god gärning och marknadsföring, men inga belägg finns för att Boomerang inte skulle uppnå social acceptans om det inte skänkte överskottet från Boomerang Effekten till välgörande ändamål. Huruvida alla aspekterna av Carrolls pyramid är lika viktiga förhelheten eller ej går alltså inte att avgöra. Det kan också tilläggas att dagens fokus på miljöfrågor gör att pyramidens avsaknad av en egen miljöaspekt ytterligare får modellen att te sig något inaktuell i fallet Boomerang Effekten.

Med ovan sagda om respektive del av Carrolls pyramid kan också ett mer allmänt problem konstateras vad gäller modellen; den kommunicerar hur företag bör eller rentav måste handla och beakta pyramidens olika delar, men ger däremot till skillnad från hållbarhet som verktyg för ökad ekonomisk lönsamhet och den nyare synen på företagsansvar *inget konkret svar på vad företaget faktiskt tjänar på att beakta de olika delarna*. Att bara säga att företag på så sätt uppnår social acceptans och blir en god samhällsmedborgare kan inte sägas vara konkreta svar på den problematiken, snarare abstrakta.

5.3.2 Företagsansvar enligt Friedman – inte applicerbart på Boomerang Effekten

Även Friedmans teori om företagsansvar har visat sig problematisk att applicera på Boomerang Effekten. Medan Friedman och Friedman-anhängare menat att företags enda uppgift är att maximera vinsten genom att prioritera ekonomiska faktorer, har empirin snarare visat på att Boomerang med sitt hållbarhetskoncept Boomerang Effekten motbevisat Friedman; genom att på ett aktivt sätt ta hänsyn till andra faktorer än rent ekonomiska, i Boomerangs fall främst miljömässiga, har Boomerang hittat helt nya försäljningssegment i form av Vintage, Home samt The Boomerang Effect Collection. Dessutom tycks konceptet genom rabattsatsen på 10 procent ha skapat incitament för kunder att handla nya plagg i det ordinarie sortimentet. Friedmans tes om att fokus på andra aspekter än rent ekonomiska hämmar resultatet stämmer alltså inte i Boomerangs fall sett till Bergkrantz' uppgifter om att Boomerang Effekten genererar ett överskott, och dessutom ökar den ordinarie försäljningen. Att Boomerang väljer att skänka bort en del av överskottet är ovidkommande, eftersom Boomerang ändå på ett tydligt sätt visat att ett hållbarhetskoncept kan generera ökad ekonomisk lönsamhet. Frågan huruvida företaget ska behålla överskottet eller skänka bort det är upp till varje enskilt företag; hållbarhetskonceptet har i Boomerangs fall likväl genererat ett överskott.

6. SLUTSATS

I detta kapitel presenteras uppsatsens slutsatser. Först besvaras uppsatsen syfte och problemformulering, vilket följs upp av reflektioner kring uppsatsens ämne, där författarna ämnar försöka placera sitt forskningsbidrag i ett större sammanhang. Avslutningsvis lämnas förslag på vidare forskning inom uppsatsens område.

6.1 Svar på uppsatsens syfte och problemformulering

Denna uppsats syfte har varit att undersöka om, och i så fall hur, ett företag inom konfektionsbranschen kan arbeta med hållbarhet för att skapa ekonomisk lönsamhet.

För att besvara studiens syfte har två frågeställningar använts. Den första löd:

- Hur arbetar konfektionsföretaget Boomerang med sitt hållbarhetskoncept Boomerang Effekten?

Som svar på denna fråga kan sägas att Boomerang med Boomerang Effekten tar ansvar för tidigare sålda Boomerang-produkter samt för tygspill i sina skjortfabriker, produkter och spill som återanvänds och säljs på nytt. Företaget tar på så sätt både ekonomiskt, socialt och ekonomiskt ansvar över tid, och uppfyller därmed den definition av hållbarhet författarna av denna uppsats utgått från. Genom Boomerang Effekten har Boomerang också tagit ett steg mot ett slutet kretslopp vad gäller företagets produkter, men då det endast är skjortfabrikernas spill som innefattas av konceptet Boomerang Effekten kan kretsloppet inte sägas vara helt slutet. Med Boomerang Effekten inkluderas också Boomerangs kunder naturligt i konceptet, eftersom det är kunderna som lämnar tillbaka gamla Boomerang-plagg som sedan blir andrahandskläder samt heminredningsprodukter.

Boomerang kommunicerar Boomerang Effekten både internt och externt; kommunikationen är enligt nyckelpersoner på Boomerang ett sätt för företaget att marknadsföra sig på, och att visa upp sig som en god samhällsmedborgare. Vad gäller den externa kommunikationen rörande Boomerang Effekten sker denna på företagets hemsida, i butik samt via annonsering, men företaget redovisar inte sitt hållbarhetsarbete i någon form av hållbarhetsrapport; Triple Bottom Line-rapportering saknas helt i företaget.

Uppsatsens andra frågeställning löd:

- Hur kan ett företag inom konfektionsbranschen genom ett hållbarhetskoncept skapa ekonomisk lönsamhet?

Som svar på denna fråga kan sägas att Boomerang, som är ett företag i konfektionsbranschen, har skapat ekonomisk lönsamhet via hållbarhetskonceptet Boomerang Effekten genom att de tar emot gamla Boomerang-plagg från kunder, och sedan med ekonomisk vinst säljer dem på nytt som second hand-plagg. Vidare har Boomerang av klädesplagg som inte kunnat säljas som second hand-plagg, samt av tygspill från företagets skjortfabriker, börjat tillverka heminredningsprodukter som också kunnat säljas med ekonomisk vinst. Dessutom får kunder som återlämnar gamla Boomerang-plagg 10 procent rabatt på valfritt plagg i det ordinarie sortimentet, vilket har bidragit till att försäljningen av det ordinarie sortimentet ökat.

Nyckelpersoner på Boomerang har också pekat på ekonomiska fördelar till följd av Boomerang Effekten av mer svårsmärkt karaktär såsom stärkt varumärke, ökat intresse för företaget från kunders sida samt trovärdigare marknadsföring. Då de intervjuobjekt som delgett den informationen dock inte kunnat presentera mer specifik information angående detta, och att sådana faktorer är mer svårsmärkt än den typ av ekonomisk lönsamhet som nämnts i föregående stycke, kan dock inga säkra slutsatser dras rörande detta. Dock finns mer generell forskning rörande detta i uppsatsens teoretiska referensram som pekar på att hållbarhetsarbete även kan leda till sådana ekonomiska fördelar.

Med det som skrivits ovan kan därmed författarna av denna uppsats presentera ett svar på uppsatsens syfte: *Ett företag inom konfektionsbranschen (i uppsatsens fall Boomerang) kan arbeta med hållbarhet (i uppsatsens fall Boomerang Effekten) för att skapa ekonomisk lönsamhet.*

6.2 Egna reflektioner kring uppsatsens ämne

I en artikel i Sydsvenska Dagbladet den 30 maj 2013 publiceras en artikel angående ett förslag från ett svenskt, statligt finansierat forskningsprogram om att genom lagreglering tvinga företag inom klädesbranschen att både skapa insamlingssystem för avlagda plagg, samt metoder för att

återvinna dem. Att en sådan artikel publiceras bara dagar innan denna uppsats färdigställande antyder att uppsatsens ämne kanske snart är mer aktuellt än det någonsin tidigare varit. Skulle ett lagförslag bli verklighet är det inte längre upp till klädesföretagen själva att bestämma huruvida hållbarhetsfrågor är något som ska beaktas i verksamheten eller ej. Vid ett sådant scenario skulle denna uppsats kunna hjälpa många svenska klädesföretag runtom i landet att visa på att hållbarhetsarbete inte bara behöver vara något miljön och samhället runtomkring tjänar på; med denna uppsats har författarna snarare visat att företag inom konfektionsbranschen, som är en del av klädesbranschen, faktiskt kan göra hållbarhetsarbete ekonomiskt lönsamt.

Lagreglering eller ej; hur pass applicerbart är ett hållbarhetskoncept av samma typ som Boomerang Effekten i andra klädesföretag inom konfektionsbranschen? I uppsatsen har ett svenskt företag studerats, och slutsatserna torde också i huvudsak gälla svenska företag. Hållbarhetsarbete är säkerligen viktigt över hela jordklotet, men vad gäller hållbarhetskoncept av typen Boomerang Effekten applicerbarhet i andra länder varierar detta säkerligen beroende på sådana länders utvecklingsnivå, intresse för miljöfrågor, lagar etc.

Hållbarhetskonceptet Boomerang Effekten bör kunna utgöra en inspirationskälla för de flesta svenska klädesföretag inom konfektionsbranschen. Dock; ska det gå att skapa ekonomisk lönsamhet på liknande hållbarhetskoncept krävs att produkterna håller så pass god kvalitet att de håller för fler än en användare under sin livscykel och därmed kan säljas mer än en gång, och att det av spill i produktionen går att skapa produkter som faktiskt går att sälja; annorlunda uttryckt måste företaget kunna ladda produkterna med ekonomiskt värde, annars kommer troligen inga kunder vara beredda att betala för dem. Högkvalitativa produkter, som håller för fler än en användare och kan säljas mer än en gång, samt spill som företag kan skapa produkter med ekonomiskt värde av torde också vara nyckeln för att företag i andra branscher ska kunna lyckas skapa ekonomisk lönsamhet med liknande hållbarhetskoncept. Det krävs också att sådana företag kan distribuera försäljning av sådana produkter på lämpligt sätt.

Författarna av denna uppsats är väl medvetna om att uppsatsen säkerligen innehåller vissa brister. Vissa läsare skulle exempelvis kanske vilja ha mer exakta siffror och ekonomiska underlag rörande Boomerang Effekten, något som dock inte varit möjligt att få. Dock anser inte författarna

att detta varit det primära för uppsatsens relevans; uppsatsens värde ligger snarare i att den på ett konkret sätt visar för företag, främst i konfektionsbranschen men också i andra branscher, att hållbarhetsarbete inte bara behöver vara något som ”måste göras”, utan att sådant arbete tvärtom kan gynna företag ekonomiskt. Uppsatsen är inte någon mall för hur företag *ska* göra, och inte heller hur företag *bör* göra; företag är olika, och har olika förutsättningar i sina dagliga verksamheter. Uppsatsen är dock en inspirationskälla för hur företag *kan* göra; genom innovativt tänkande kan företag hitta nya sätt att tjäna ekonomiskt på hållbarhetsarbete, något som dels gynnar företagen, men också planeten och människorna på den.

6.3 Förslag på vidare forskning

Denna uppsats slutsatser är inte generaliserbara för andra företag inom konfektionsbranschen. Genom fallstudien av Boomerang Effekten har ett explicit sätt för hur hållbarhetsarbete av företag inom konfektionsbranschen kan vara lönsamt påvisats. För att kunna generalisera uppsatsens slutsatser krävs dock upprepade studier på andra företag inom branschen huruvida koncept liknande Boomerang Effekten är applicerbara även i andra företag.

Skulle nya fallstudier rörande hållbarhetskoncept genomföras skulle uppmärksamheten i sådana fall kunna riktas gentemot andra datainsamlingsmetoder än de som valts för denna uppsats. Fler observationer i både butiker, fabriker samt av arbetsgången överlag hade kunnat skapa en större förståelse för hur det praktiska arbetet *de facto* går till. Dessutom hade en studie där det varit möjligt att få tillgång till och presentera ekonomiska siffror direkt relaterade till hållbarhetsarbete kunnat bidra med nya insikter.

Denna uppsats har varit av kvalitativ karaktär; det hade varit intressant att se vad en kvantitativ studie inom området skulle kunna bidra med. En kvantitativ studie hade exempelvis kunnat genomföras rörande hur stor andel av ett visst antal företag arbetades med hållbarhetskoncept som genom dem lyckats skapa ekonomisk lönsamhet. Då det dock endast är ett fåtal konfektionsföretag i Sverige som aktivt arbetar med hållbarhetskoncept av Boomerang Effektens slag skulle en sådan studie kanske istället behöva genomföras utomlands; studien skulle med fördel kunna utföras i Frankrike, ett land som för fyra år sedan införde lagreglerade angående producentansvar i klädesbranschen.

7. REFERENSER

Boomerang AB:s årsredovisning, 2011

Boomerangs hemsida, senast besökt 2013-05-21, hämtad från
<http://www.boomerangstore.com/sv/>

Boomerang International AB:s årsredovisning, 2011.

Boomerangs katalog, Spring/Summer 2013

Boomerang, pressmeddelande (20 maj 2008), *Boomerang lanserar ny affärsmodell för hållbarhet*, Stockholm, hämtad 2013-05-07 från
<http://news.cision.com/se/boomerang/r/boomerang-lanserar-ny-affarsmodell-for-hallbarhet,c355431>

Boomerang Retail AB:s årsredovisning, 2011

Borglund, T., De Geer, H. & Hallvarsson, M., (2009), *Värdeskapande CSR: hur företag tar socialt ansvar*, Falun: Norstedts akademiska förlag

Bryman, A. & Bell, E., (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber AB

Carlsson, A., Hemström, K., Edborg, P., Stenmarck, Å. & Sörme, L., (2011), *Kartläggning av mängder och flöden av textilavfall*. SMED på uppdrag av Naturvårdsverket, hämtad 2013-04-08 från http://www.smed.se/wp-content/uploads/2011/05/SMED_Rapport_2011_46.pdf

Carroll, A. B., (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, *Academy of management review*, vol. 4, nr. 4, s. 497-505

Carroll, A. B., (1991), *The pyramid of Corporate social responsibility: Toward the moral Management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizons*, vol. 34, nr. 4, s. 39-48

Carroll, A. B., (1999), *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construc*, Business & Society, vol. 38, nr. 3, s. 268-295

Cochran, P. L., (2007), *The evolution of Corporate social responsibility*, Business Horizons, vol. 50 s. 449-454

Elkington, J., (1998), *Cannibals with Forks - The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Storbritannien, Padstow, Cornwall: T.J. International Ltd

Freeman, R. E., (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, London: Pitman

Freeman, R.E., & Liedtka, J., (1997), *Stakeholder capitalism and the value chain*. European Management Journal, vol. 15 nr. 3, s. 286-296

Freeman, R.E., (2009), *Stakeholder Theory*. (video), hämtad 2013-05-16 från <http://www.youtube.com/watch?v=Ih5IBe1cnQw&feature=related>.

Friedman, M., (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine 13 sep. 1970

Förenta Nationernas hemsida, hämtad 2013-05-13 från <http://www.fn.se/fn-info/vad-gor-fn/utveckling-och-fattigdomsbekampning/hallbar-utveckling/>

Grafström, M., Göthberg, P. & Windell, K., (2008), *CSR: Företagsansvar i förändring*, Egypten: Liber AB

Grankvist, P., (2009), *CSR i praktiken - Hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*, Malmö: Liber AB

Gustafsson, E. och Ekström, K. M., (2012), *Ett växande klädberg*. SOM-undersökning, Göteborgs universitet, hämtad 2013-04-10 från http://www.som.gu.se/digitalAssets/1375/1375052_285-296-gustafsson-o-ekstr--m.pdf

Hubbard, G., (2006), *Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line*, Business, Strategy and the Environment, vol. 18, s. 177-191

Jacobsen, D. I., (2009), *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Malmö: Holmbergs i Malmö AB

Larsson, L.-O. & Ljungdahl, F., (2008), *License to Operate*, Falun: Scandbook

Lundahl, U. & Skärvad, P.-H., (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur

Nationalencyklopedin, sökord "*konfektion*", hämtad 2013-05-22 från www.ne.se

Naturskyddsföreningens hemsida, hämtad 2013-05-07 från http://www.naturskyddsforeningen.se/nyheter/fynda-pa-sveriges-storsta-kladbyttardag?gclid=COz9pN_ji7cCFcN7cAodTzgALA

Naturvårdsverket (2004), *Kort om miljön och vår konsumtion - för upphandlare och inköpare*, hämtad 2013-04-08 från <https://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/620-8173-X.pdf>

Nytekniks hemsida, hämtad 2013-05-10 från http://www.nyteknik.se/nyheter/innovation/forskning_utveckling/article3492018.ece?service=mobile

Porter, M. och Kramer, M., (2006), Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, vol. 84, nr. 12, s. 78-91

Porter, M. och Kramer, M., (2011), *Creating shared value*, Harvard Business Review, vol. 89 nr. 1/2, s. 62-77

Roos, J. M., (2011), *Konsumtionsrapporten 2011*, Centrum för konsumtionsvetenskap, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, hämtad 2013-04-08 från <http://www.cfk.handels.gu.se/aktuellt/nyheter/n//konsumtionsrapporten-2011--ar-det-konsumtionen-av-kommunikation-som-okar-eller-ar-det-priset-for-en-ny-livsforing-.cid1056576>

Sjöstrand, M., (2009), *CSR som drivkraft för ökad lönsamhet*, Dagens Industris bilaga 20 maj 2009

Svenska Dagbladet (2008-05-19), *De boomerangar kläder*, Stockholm, hämtat 2013-04-22 från http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/de-boomerangar-klader_7091525.svd

Sydsvenska Dagbladet, (2013-05-30), *Modebutiker kan tvingas starta klädinsamling*, Malmö hämtat 2013-05-30 från <http://www.sydsvenskan.se/sverige/modebutiker-kan-tvingas-starta-kladinsamling/>

United Nations Regional Information Centre (UNRIC), hämtad 2013-05-07 från http://www.unric.org/html/swedish/Briefing_papers/Fattigdom/main.htm

Veckans affärers hemsida, hämtad 2013-04-12 från <http://www.va.se/nyheter/nominerad-2-arets-grona-kapitalist-64649>,

Von Weizsacher, E., Lovins, A. B. & Lovins, L. H., (1998), *Factor four: Doubling wealth-halving resource use - The new report to the Club of Rome*. London: Earthscan.

Världsnaturfondens hemsida, hämtad 2013-05-05 från <http://www.wwf.se/vrt-arbete/vtmarkerstvatten/vattenfotavtryck/1128210-bomull-1a-sida>,

Willard, B., (2002), *The Sustainability Advantage - Seven business case benefits of a triple bottom line*. Gabriola Island, British Columbia, Canada: New Society Publishers

World Institute for Development Economics Research, *Pioneering Study Shows Richest Two Percent Own Half World Wealth*, hämtad 2013-05-09 från http://www.wider.unu.edu/events/past-events/2006-events/en_GB/05-12-2006/

Yin, R.K., (2011), *Fallstudier: design och genomförande*, Malmö: Liber AB

BILAGOR

Bilaga 1. Intervjufrågor till Lang Unenge och Bergkrantz

1. Vilken roll har du på Boomerang, och hur länge har du arbetat på Boomerang?
2. Vilken roll har du i Boomerang effekten?
3. Varför startades Boomerang Effekten/hur uppkom idén, och på vems/vilkas initiativ?
4. Hur ser arbetet med Boomerang Vintage och Boomerang Home ut; vem gör vad, hur ser rutinerna ut etc.?
5. Vilka är Boomerang Effektens styrkor, och vilka eventuella svagheter finns som på sikt kan förbättras?
6. Hur upplever Boomerang intresset från kunder och medarbetare för Boomerang Effekten?
7. På vilka sätt visar Boomerang upp sitt arbete med Boomerang Effekten för sina intressenter?
8. Hur mäter Boomerang effekterna av Boomerang Effekten, både i monetära och icke-monetära termer?
9. Är Boomerang Effekten en lönsam satsning för Boomerang, både i ett monetärt perspektiv såväl som i ett icke-monetärt?

Bilaga 2. Intervjufrågor till Selcuk

1. Vilken roll har du på Boomerang, och hur länge har du arbetat på Boomerang?
2. Hur ser arbetet med Boomerang Vintage ut i butik?
3. Vad upplever du att Boomerang Effekten har för styrkor, och vilka eventuella svagheter finns som på sikt kan förbättras?
4. Hur upplever du och dina kollegor intresset för Boomerang Effekten?
5. På vilket/vilka sätt visar ni i butiken upp arbetet med Boomerang Effekten?
6. Upplever ni i butiken Boomerang Effekten som en lönsam satsning för Boomerang, både i ett finansiellt perspektiv såväl som i ett icke-finansiellt?
7. Mäter ni resultatet för Vintage-försäljningen i butiken och i sådant fall, hur?