



En kartläggning av hur företag påverkas efter implementering av hållbar praxis – green supply chain management (GSCM)

Alexandra Ahlroth

INNEHÅLL

1	Inledning.....	7
1.1	Problematisering	8
1.2	Syfte	8
1.3	Fokus/Avgränsning.....	9
2	Teoretiskreferensram	10
2.1	Supply chain management.....	10
2.1.1	<i>Beslut och förändringar</i>	11
2.2	Hållbar utveckling	12
2.3	Green supply chain management (GSCM).....	13
2.3.1	<i>Traditionell försörjningskedja vs. "grön" försörjningskedja</i>	14
2.3.2	<i>Intressegrupper</i>	15
2.4	Ramen för GSCM.....	16
2.4.1	<i>Planering av GSCM</i>	16
2.4.2	<i>Olika typer av GSCM praxis</i>	17
2.4.3	<i>Utförandet av GSCM</i>	18
3	Metod.....	20
3.1	Allmän litteraturoversikt och den systematiska litteraturstudien	20
3.2	Etiska överväganden.....	21
3.3	Urval och datainsamling.....	21
3.3.1	<i>Inklusions och exklusions kriterier av valda artiklar</i>	23
3.4	Analysmetod - Innehållsanalys	23
4	Presentation av material	25
5	Resultat och analys	28
5.1	Miljöprestation	28
5.2	Ekonomisk prestation	29
5.3	Operativ prestation	29
5.4	Organisatorisk prestation	30
5.5	Sammanfattning av resultaten	31
6	Diskussion	34
6.1	Resultatdiskussion	34
6.2	Metoddiskussion.....	36
7	Slutsats.....	37
	Källor.....	39

Figurer

Figur 1 Hierarkiskmodell för beslutsfattande i ett logistiksystem.....	11
Figur 2 Drivkrfterna bakom GSCM	15
Figur 3 Ramen för GSCM	16
Figur 4 Processbeskrivning av hur olika prestationsområden påverkar varandra	32

Tabeller

Tabell 1 Sökning och datainsamling	23
Tabell 2 Inklusions och exklusions kriterier.....	23
Tabell 3 Presentation av materialet	27
Tabell 4 Sammanfattning av resultaten	33

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	
Författare:	Alexandra Ahlroth
Arbetets namn:	En kartläggning av hur företag påverkas efter implementering av hållbar praxis – green supply chain management (GSCM)
Handledare (Arcada):	Ann-Christine Sved
Uppdragsgivare:	-
<p>Sammandrag:</p> <p>Miljöfrågor har blivit väldigt aktuella i vårt samhälle och därför förväntas företag göra sin verksamhet miljövänligare. En del företag har börjat jobba mot en grönare verksamhet genom att implementera ett miljötank i den traditionella försörjningskedjan. Detta kallas för <i>green supply chain management (GSCM)</i>. Målet med GSCM är att utveckla processer som minskar på den ekologiska inverkan genom hela försörjningskedjan. GSCM har väckt stort intresse bland forskare vilket har lett till att det kontinuerligt publiceras nya forskning om ämnet. Detta examensarbete undersöker hur ett företag påverkas efter att ha implementerat GSCM praxis. Med GSCM som ett växande fenomen inom företagsvärlden är det intressant att granska vilken typ av effekt det har på företagen. Mitt syfte är att kartlägga vilken effekt implementeringen av GSCM har på företagens prestation. Metoden som används i examensarbetet är en allmän litteraturöversikt som innehåller strukturen av den systematiska litteraturstudien för att försäkra trovärdigheten och objektiviteten i studien. Materialet består av tio systematiskt utvalda vetenskapliga artiklar och artiklarna analyseras med hjälp av en innehållsanalys. I resultatet presenteras hur implementeringen av GSCM påverkar företagets miljö-, ekonomiska-, operativa- och organisatoriska prestation. Resultaten påvisar att implementering av GSCM har en positiv inverkan på företag. GSCMs inverkan på olika prestationsområden beror dock på vilken typ av praxis som implementeras. Samarbete med externa parter, som till exempel kunder och leverantörer, är enligt de analyserade forskningarna den bästa typen av praxis då företag vill nå förbättring på samtliga forskade prestationsområden.</p>	
Nyckelord:	supply chain management, green supply chain management, GSCM, hållbar praxis, prestation, litteraturstudie
Sidantal:	40
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	24.05.2017

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	
Author:	Alexandra Ahlroth
Title:	En kartläggning av hur företag påverkas efter implementering av hållbar praxis – green supply chain management (GSCM)
Supervisor (Arcada):	Ann-Christine Sved
Commissioned by:	-
Abstract:	
<p>Environmental issues have become relevant in our society and therefore companies are expected to make their business more environmentally friendly. Some companies have begun working towards greener operations by implementing environmental thinking into to their supply chains. This is also called <i>green supply chain management (GSCM)</i>. The goal of GSCM is to develop processes that reduce the ecological effect in the whole supply chain. GSCM has raised a lot of interest among researchers and there is continuously new research about the topic. This thesis examines the effects GSCM implementation has on companies. With GSCM as a growing phenomenon in the corporate world, it is interesting to review what kind of impact it has on companies. The purpose of this study is to map out what impacts GSCM implementation has on companies performance. The research method that is used in this thesis is a literature review that has the structure from a systematic literature review to ensure the objectivity and credibility of the study. The sample consists of ten systematically selected scientific articles and the articles are analyzed using a content analysis. The results present how the implementation of GSCM affects companies' environmental-, financial-, operational- and corporate performance. The results indicates that the implementation of GSCM has a positive impact on companies. How GSCM affects the different performance areas depends on the practices implemented. Collaboration and co-operation with external parties, for example customers and suppliers, is according to the analyzed articles the best type of practice to implement when companies want to achieve improvement in all the researched performance areas.</p>	
Keywords:	supply chain management, green supply chain management, GSCM, sustainable practices, performance, literature review
Number of pages:	40
Language:	Swedish
Date of acceptance:	24.05.2017

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Liiketalous
Tunnistenumero:	
Tekijä:	Alexandra Ahlroth
Työn nimi:	En kartläggning av hur företag påverkas efter implementering av hållbar praxis – green supply chain management (GSCM)
Työn ohjaaja (Arcada):	Ann-Christine Sved
Toimeksiantaja:	-
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Ympäristökysymykset ovat ajankohtaisia meidän yhteiskunnassa ja sen takia yrityksiltä odotetaan että toiminnasta tehdään ympäristöystävällisempää. Osa yrityksistä on alkanut tekemään toiminnastaan vihreämpää toteuttamalla ympäristöajattelutapaa perinteiseen toimintaketjuun. Tätä kutsutaan myös nimellä <i>green supply chain management (GSCM)</i>. GSCM tavoite on kehittää prosesseja jotka vähentävät koko toimintaketjun ekologista vaikutusta. GSCM on herättänyt suurta kiinnostusta tutkijoiden keskuudessa, mikä on johtanut siihen että uusia tutkimuksia aiheesta julkaistaan jatkuvasti. Tämä opinnäyte työ tutkii miten GSCM vaikuttaa yrityksiin. Koska GSCM on kasvava ilmiö yritysmaailmassa, on mielenkiintoista tarkastella millainen vaikutus sillä on yrityksiin. Minun tavoitteena on kartoittaa miten GSCM toteutus vaikuttaa yritysten suorituskykyyn. Opinnäytteen tutkimusmenetelmänä on kirjallisuuskatsaus joka sisältää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen elementtejä varmistaakseen tutkimuksen luotettavuuden ja objektiivisuuden. Aineisto koostuu kymmenestä systemaattisesti valitusta tieteellisestä artikkelista ja artikkelit analysoidaan sisältöanalyysin avulla. Tuloksissa esitellään miten GSCM toteuttaminen vaikuttaa yritysten ympäristö-, taloudelliseen-, operatiiviseen- ja organisatoriseen suorituskykyyn. Tulos osoittaa että GSCM vaikuttaa yrityksiin positiivisesti. GSCMin vaikutus riippuu kuitenkin siitä minkälaisia kestäviä käytäntöjä yritys toteuttaa. Yhteistyö ulkopuolisten osapuolten kanssa, kuten asiakkaat ja toimittajien, on tutkitun aineiston mukaan paras käytäntö kun yritys haluaa parantaa kaikkia edellä tutkittuja suorituskykyalueita.</p>	
Avainsanat:	supply chain management, green supply chain management, GSCM, kestäviä käytäntöjä, suorituskyky, kirjallisuuskatsaus
Sivumäärä:	40
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	24.05.2017

1 INLEDNING

”Utmaningarna för dagens företag, och tillhörande försörjningskedjor, kommer bara att bli större och mer komplexa i framtiden. Kampen om olika råvaror kommer att påverka, inte bara företag, men i större grad hela samhället [...] Den riktiga jackpoten är när värdeskapande sammanfaller med kostnadsbesparande.” – Ekwall 2013:43

Logistik är en term som nuförtiden används för att beskriva transport, lagring och hantering av produkter då de förflyttar sig från råmaterialskällan, genom produktionssystemet till det slutliga försäljnings- eller konsumtionsstället. Trots att logistikens kärnaktiviteter har varit grunden till en ekonomisk utveckling och tillväxt samt socialt välbefinnande i årtusenden, är det först under de senaste 50 åren som logistiken börjats betraktas som ett specifikt yrkesområde, en avgörande faktor för företagets prestation samt ett stort område för akademisk forskning. (McKinnon 2010:3)

Logistiken har fått en allt större roll i många företag. Konkurrensen på dagens marknad är hög och kräver en väldigt hög grad av dynamisk kapacitet av företag, vilket innebär höga krav på den operativa delen av verksamheten. Idag ser man på logistiken från ett mer strategiskt perspektiv vilket betyder att företaget strävar efter att logistiken motsvarar samt stöder företagsstrategin. (Arlbjörn et al. 2008:52)

De två viktigaste målen för ett företag är ofta lönsamhet och tillväxt. För att uppnå dessa mål krävs väl strukturerade försörjningskedjor (*supply chain (SC)*) samt effektiv hantering av försörjningskedjorna (*supply chain management (SCM)*) (Arlbjörn et al. 2008:52). Tidigare har beräkningen av lönsamhet endast inkluderat företagets direkta kostnader men idag har det blivit allt vanligare att man betraktar även eventuella miljökostnader och sociala kostnader som verksamheten orsakar och därför det blivit allt vanligare att företag tar i bruk ett miljötankesätt i sin SCM, det vill säga börjar använda sig av så kallad *green supply chain management (GSCM)* (McKinnon 2010:3).

1.1 Problematisering

Forskare, konsumenter, företag, icke-vinstdrivande organisationer samt myndigheter är överens om att det finns ett universellt behov av att ta itu med miljöåtgärder. Många av dagens företag strävar efter att göra sin verksamhet hållbarare, men möts ständigt av diverse utmaningar. Utmaningarna varierar från den globala klimatförändringen till minskade resurser av råmaterial (Coyle et al. 2013:626). Konsumenterna är medvetna om miljöfrågor och därför är det allt vanligare att de börjar ställa frågor om de produkter de köper, hur miljövänliga tillverkningsprocesserna är, hur stort koldioxidavtryck verksamheten har och hur de återvinner eller återanvänder material och resurser (Emmett & Sood 2010:5).

Från ett företags- och SCM-perspektiv ses hållbar praxis som att verksamheten måste vara i harmoni med naturen genom att använda resurser ansvarsfullt och minska på resursförstörande metoder. Målet är med andra ord att utveckla processer som möter efterfrågan på den globala marknaden samtidigt som man främjar positiv ekologisk inverkan genom hela kedjan. Därför finns det ett behov för hållbar SCM, dvs. GSCM. (Coyle et al. 2013)

Trots samhällets fokus på miljöfrågor har fördelarna som hänförs vid minskning av företagets miljöpåverkan inte nått cheferna. Många chefer är fortfarande omedvetna om att förbättrad miljöprestation ofta innebär mindre avfallshantering, lägre utbildningskostnader och minskade materialkostnader. (Emmett & Sood 2010:5)

1.2 Syfte

Det har kommit väldigt mycket ny forskning gällande GSCM under de senaste 10 åren. Ämnesområdet har blivit intressant för forskare, experter och företag eftersom kunderna har börjat kräva service och produkter som är hållbara för miljön. Syftet med detta examensarbete är att kartlägga vilka effekter implementeringen har på företagets prestation. Examensarbete undersöker vad den nya forskningen har kommit fram till gällande positiva och negativa effekter efter implementeringen och hur det påverkar företagets prestation på olika nivåer. Med hjälp av en litteraturoversikt strävar arbetet efter att analysera

den nya och relevanta forskningen och att även erbjuda en sammanställning gällande det valda forskningsområde som hittills varit rätt splittrad.

Frågeställningen är:

- Hur påverkas företagens olika prestationsområden efter implementering av GSCM?

1.3 Fokus/Avgränsning

I denna forskning används endast studier som är publicerade mellan 2006 och 2017. Inklusionskriterierna för de vetenskapliga artiklarna som används ska handla om GSCM, implementering av GSCM och påverkan av GSCM. Artiklarna bör vara kostnadsfria och forskningen granskar endast artiklar som är på finska, svenska eller engelska. Vetenskapliga artiklarna väljs från databaserna som alla studenter på Arcada har tillgång till samt Google Scholar. Materialet ska vara empirisk och tanken är att alla artiklar som används är kvalitetsgranskade.

Examensarbetet kommer att koncentrera sig på hur implementering av GSCM kan påverka företag. För att avgränsa ämnesområdet och eventuellt stora mängder av irrelevant information kommer arbetet inte att ta i beaktan artiklar som handlar om kritiska faktorer före eller under själva implementeringen. Orsaken till detta är att det möjliggör en djupare analys av det valda forskningsområdet och försäkras att ämnesområdet inte blir för stort och brett.

2 TEORETISKREFERENSRAM

I detta kapitel presenteras grundläggande kunskapsområden som är väsentliga i detta examensarbete. Underrubrikerna behandlar hantering av försörjningskedjor, hållbar utveckling och GSCM.

2.1 Supply chain management

Logistik definieras ofta som en del av ett företags verksamhet, där syftet är att skapa effektiva flöden av gods och tjänster genom försörjningskedjan (Arlbjörn et al. 2008:49). Ordet försörjningskedja kommer från engelska begreppet *supply chain* (SC). En försörjningskedja kan ses som ett flöde av olika aktiviteter som bildar diverse avgörande processer inom ett företag (Paulsson et al. 2000:23).

Det finns tre olika huvudflöden; det *fysiska flödet*, det *finansiella flödet* och *informationsflödet*. Det fysiska flödets riktning är för det mesta framåt och består av själva varorna, transportmedlen och andra fysiska element i kedjan. För att kunna ha ett effektivt fysiskt flöde krävs ett välfungerande informationsflöde. Informationsflödets riktning är både framåt och bakåt för att framgångsrikt kunna administrera det fysiska flödet. Det finansiella flödets riktning är främst bakåt och har naturligt en väldigt viktig roll i att hela kedjan ska kunna fungera. (Paulsson et al. 2000:23-24)

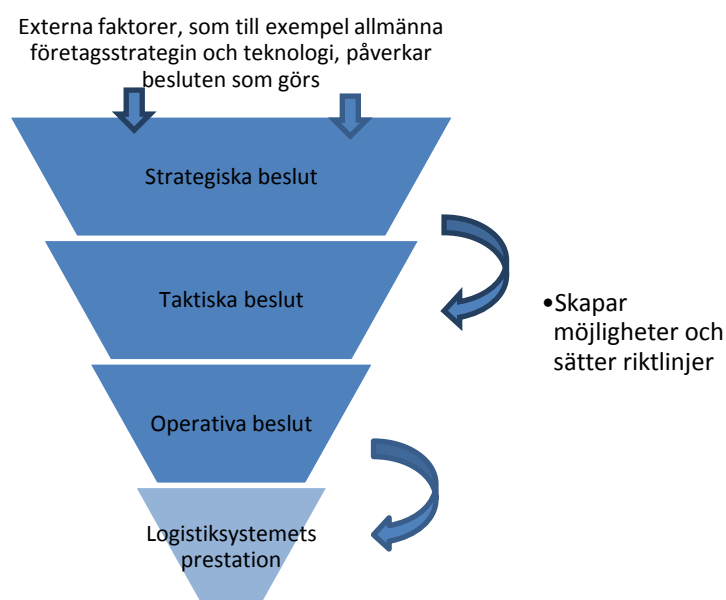
Begreppet *supply chain management* (SCM) har inte en entydig definition på grund av att begreppet kontinuerligt förändras och utvecklas. SCM kan ses som en integrerad funktion vars syfte är att koppla ihop funktioner och processer inom och utanför företaget till en sammanhängande och väl presterande affärsmodell. SCM innefattar alla aktiviteter inom logistikhantering, som till exempel *produktion, lagring samt planering och hantering av outsourcing, inventarier och transport*. Till SCM hör även koordinering av processer och olika aktiviteter inom marknadsföring, försäljning, produktutveckling, ekonomiavdelningen samt informationsteknologin. På grund av att SCM handskas med så många områden, både innanför och utanför företaget, går det att konstatera att SCM har en mer holistisk syn på företag. (Grant et al. 2015:8)

Idag är det många företag som anser att logistikens huvuduppgift är att stöda lönsamheten och tillväxten på den globala marknaden genom en modell som koncentrerar sig på att

skapa mervärde till konsumenten. Företagen Nokia och IKEA använder sig av denna modell och ser på logistiken från ett mer strategiskt perspektiv, vilket innebär att även logistiken mäts enligt den företagsstrategiska skalan, det vill säga att de ser på logistikens inverkan på lönsamhet, tillväxten och den dynamiska kapaciteten. Enligt denna modell har logistiken fem strategiska roller inom ett företag; 1. en källa för lönsamhet då den hanteras effektivt, 2. ett stöd för tillväxten på grund av skalbarheten, 3. stöd för ompositionering tack vare dynamisk förmåga, 4. skapa balans med hjälp av koordination och 5. främja verksamhetens hållbarhet genom att följa miljömässiga kriterier. (Arlbjörn et al. 2008:49)

2.1.1 Beslut och förändringar

Beslut och förändringar i ett logistiksystem kan indelas i tre kategorier: strategiska, taktiska och operativa (se figur 1). De operativa besluten är begränsade och påverkas av de taktiska besluten. De operativa besluten behandlar dagliga beslut inom logistiksystemet medan de taktiska besluten står för planering och hantering av hela logistiksystemet. De taktiska besluten påverkas i sin tur av de strategiska besluten som ofta är av en strukturell karaktär, som till exempel designen av distributionscenter eller strukturen av en försörjningskedja. (Arlbjörn et al. 2008:187-188)



Figur 1 Hierarkiskmodell för beslutsfattande i ett logistiksystem

Vi vet idag att det är möjligt att så väl taktiska som operativa förändringar som gynnar företaget från ett ekonomiskt och ett miljöperspektiv. Taktiska handlingar har möjlighet att innebära bättre planering och koordination inom logistiksystemet, skapa möjligheter för förbättring av fyllnadsgraden för transporter, vilket i sin tur har en positiv inverkan på transportkostnaderna samtidigt som miljöpåverkan minskar. Handlingar som är av taktisk natur, alltså innebär bättre planering och koordination inom logistiksystemet, skapar möjligheter för att förbättra fyllnadsgraden för transporter, vilket i sin tur har en positiv inverkan på transportkostnaderna samtidigt som miljöpåverkan minskar. ”*ECO-driving*” eller sparsam körning är ett bra exempel på hur företag kan, med hjälp av till exempel utbildning, sänka på de operativa kostnaderna samtidigt som miljöpåverkan sjunker på grund av lägre bränsleförbrukning. (Arlbjörn et al. 2008:187-188)

2.2 Hållbar utveckling

Logistiken har en väsentlig roll för hållbar utveckling. Då det talas om hållbarhet går det att identifiera tre dimensioner i begreppet: *social hållbarhet* (samhället), *ekologisk hållbarhet* (miljön) och *ekonomisk hållbarhet* (ekonomin). Alla dimensioner är till viss mån beroende av varandra vilket betyder att då det händer en förändring i en dimension påverkas också de två andra dimensionerna. Påverkan kan vara positiv, vilket innebär att åtgärder som görs inom en dimension även förstärker en annan dimension. Påverkan kan också vara negativ, till exempel en förändring kan vara bra för miljön men kosta mycket pengar för företaget. (Björklund 2012:29-30)

Den ekologiska hållbarhetsdimensionen utgör grunden för allt i ett fungerande ekosystem. Ekologisk hållbarhet strävar efter att bevara ekosystemets produktionsförmåga och minska påverkan på naturen och människans hälsa. Idag har orden ”*miljö*” och ”*green*” blivit väldigt populära och strakt laddade modeord. Orden används för att visa att företag satsar på den ekologiska hållbarheten. (Björklund 2012:31)

Då man använder jordens förnyelsebarhet som ram går det att konstatera att en del aktiviteter eller processer, som till exempel tillverkning av elektronikprodukter, belastar miljön till den grad att den inte hinner återhämta sig. För att göra dessa processer miljövänligare är det viktigt att försöka hitta lösningar som till exempel grönare logistiksystem för

att belasta miljön mindre. De största miljöhoten just nu är klimatpåverkan, övergödning, brutna kretslopp och miljöfarliga restprodukter. (Björklund 2012:31-32)

Social hållbarhet är svårare att mäta än ekologisk hållbarhet. Social hållbarhet innebär att man bygger upp samhället på ett dynamiskt och stabilt sätt så att alla grundläggande mänskliga behov uppfylls. Det är besvärligt att fastslå vad en lämplig nivå av social hållbarhet är på grund av att det finns skillnader i tolkningar av vad som anses vara grundläggande mänskliga behov. Delområden inom social hållbarhet är arbetsregler och arbetsförhållanden, mänskliga rättigheter, samhällets utveckling och produktansvar. (Björklund 2012:40-43)

Björklund (2012:43) anser att ekonomisk hållbarhet kan ses från många olika perspektiv; individens, företagets, nationens eller ur hela världsekonomin. Då man ser på ekonomisk hållbarhet ur ett företagsekonomiskt perspektiv kan det betyda att man har tryggt den långsiktiga ekonomin. På grund av detta använder företag ofta *hållbarhet* och *lönsamhet* som varandras synonymer. Då ett företag stävar efter att göra sin verksamhet mer hållbar är det viktigt att se på verksamheten ur ett holistiskt perspektiv, det vill säga ett helhetsperspektiv. Detta innebär att företaget beaktar alla områden som kan påverkas när man fattar beslut på den strategiska, taktiska eller operativa nivån (Björklund 2012:30).

2.3 Green supply chain management (GSCM)

Green Supply Chain Management (GSCM) har blivit ett växande fenomen som tagits i bruk av företag som vill göra sin verksamhet ekologiskt hållbarare. Begreppet GSCM innebär att företag integrerar ett miljötänkande i den traditionella SCM. GSCM har blivit ett centralt strategiskt verktyg för organisationer av alla typer och storlekar då det tidigare bara varit aktuellt för idealister. *Corporate Social Responsibility* (CSR) är nuförtiden inkorporerad i många juridiska och etiska ramar samt i strukturer som styr hur organisationer bör fungera inom samhället. Samhället förväntar sig nuförtiden att organisationer ansvarar för samtliga direkta och indirekta effekter som deras verksamhet orsakar. (Emmett & Sood 2010:3)

GSCM behandlar alla försörjningskedjor inom och utanför ett företag. Detta innebär flöden som går framåt, flöden som går bakåt, processer inom organisationen och anslutande logistikprocesser. För ett företag som tillverkar produkter betyder flöden vars riktning går framåt miljövänlig design, miljövänlig anskaffning och utvärdering av leverantörernas miljöprestanda. Flöden vars riktning går bakåt innefattar oftast återanvändning och återvinning av produkter och försäljning av överlopps produkter som finns i lagret. Inom organisationen inkluderas GSCM i aktiviteter som är relaterad till miljövänlig design, miljövänlig packning och miljövänlig produktion. Aktiviteter som *Just-In-Time* (JIT), uppfyllelse, partistorleksförvaltning och kvalitetshantering har ett klart samband med miljökriterier. (Emmett & Sood 2010:4-5)

2.3.1 Traditionell försörjningskedja vs. "grön" försörjningskedja

I en traditionell försörjningskedja är material- och informationsflöde linjärt från den ena ändan till den andra och det finns begränsat samarbete och transparens i flödet. Det är ofta så att aktörerna i en försörjningskedja har begränsad information gällande till exempel de andra parternas utsläpp. (Emmett & Sood 2010:9)

Det grundläggande målet för GSCM är att evaluera all direkt- och eventuell miljöpåverkan av alla processer och alla produkter. En grön försörjningskedja har alla element från en traditionell försörjningskedja men är förlängd så att den innehåller produkt- och förpackningsåtervinning samt återanvändning. Med andra ord har den alla element av en omvänd försörjningskedja som reflekterar på godsets hela livscykel. Därför är GSCMs huvudfokus på att minska energikonsumtionen, utsläpp och avfall, och att öka på återvinningen samt återanvändningen (McKinnon et al. 2010:111). I en "grön" försörjningskedja motiverar alla parter varandra att "*Go Green*" och erbjuder stöd, information och vägledning åt varandra. Miljömässiga mål fastställs och prestationsmätningar integreras i de ekonomiska och operativa målen (Emmett & Sood 2010:9).

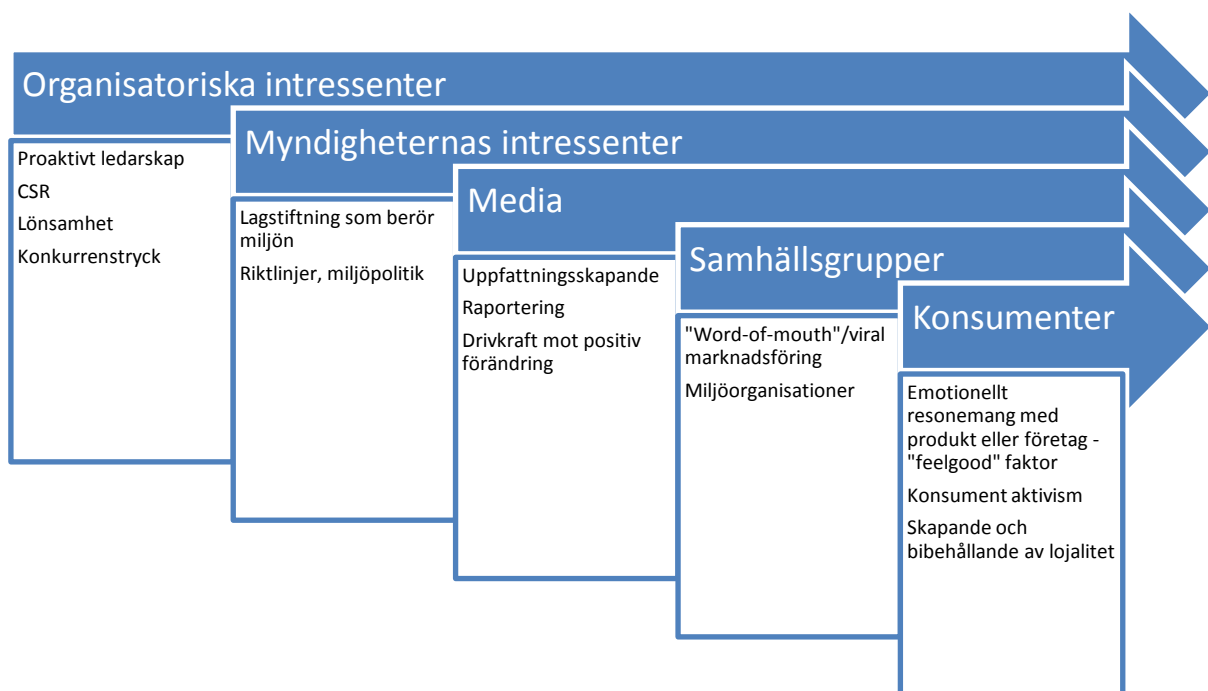
Företag som Nike och Starbucks har ett stort fokus på hållbarhet i sin verksamhet. De ser hållbarhet som ett sätt att skapa mervärde till både konsumenten och företaget genom att förkasta uppfattningen om att hållbarhet nås genom altruism och riskminimering. De utmanar antaganden om marknadsdynamik för att identifiera och utforska närliggande affärsmöjligheter och identifierar och löser miljömässiga och sociala problem med hjälp av

tillgängliga resurser. Nike och Starbucks har accepterat att det inte är lätt att ha ett fokus på hållbarhet. Istället för stora förändringar som stöder hållbarheten, har Nike och Starbucks gjort små smarta förändringar i den verksamheten som redan finns och uppdaterar även sin hållbarhetsstrategi kontinuerligt. (Lowitt 2011:28-29)

2.3.2 Intressegrupper

De finns fem typer av intressentgrupper som driver gröna initiativ inom en organisation (se figur 2). (Emmett & Sood 2010:12)

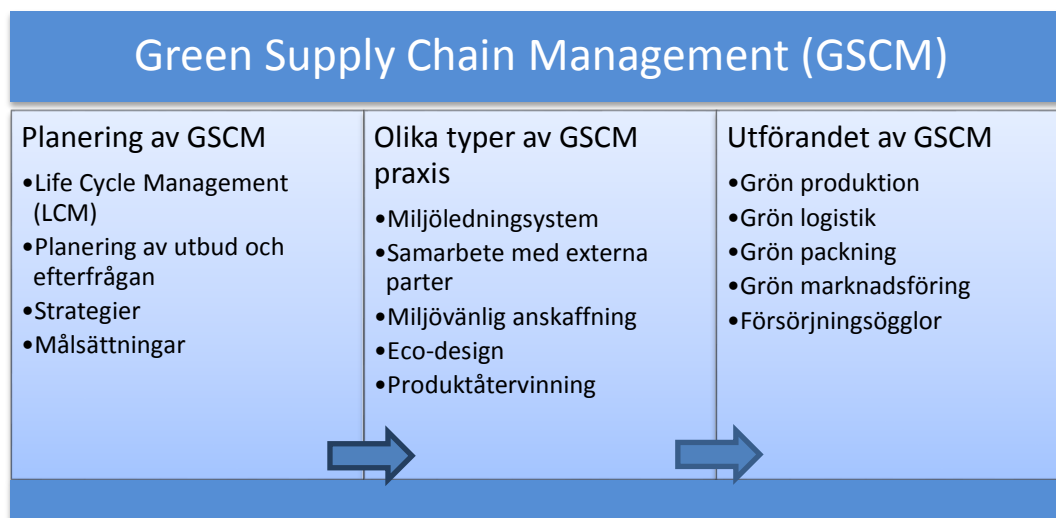
1. *Myndighetens intressenter*, som antingen sätter bestämmelser eller har möjligheten att övertyga regeringar att sätta standarder.
2. *Konsumenter*, som söker efter emotionell resonans vid sidan om kostnaderna och bekvämligheten av var och när de köper en viss produkt.
3. *Organisatoriska intressenter*, som är direkt relaterade till en organisation och kan ha en direkt ekonomisk inverkan på organisationen.
4. *Samhällsgrupper*, miljöorganisationer och andra potentiella grupper som kan påverka den allmänna åsikten, antingen mot eller för en organisations miljöpolitik.
5. *Media*, som har möjligheten att påverka samhällets uppfattningar.



Figur 2 Drivkrfterna bakom GSCM

2.4 Ramen för GSCM

Här näst presenteras ramen för GSCM (se figur 3). Strukturen inom ramen är indelad i tre olika huvudområden; *planering av GSCM, olika typer av GSCM praxis och utförandet av GSCM*. De olika huvudområdena presenteras mera ingående i de följande kapitlen. Ramen för GSCM kan användas som en karta och en guide då ett företag strävar efter att göra sina försörjningskedjor miljövänligare (Emmett & Sood 2010:14).



Figur 3 Ramen för GSCM

2.4.1 Planering av GSCM

GSCM introducerar ett helt nytt tankesätt då det gäller planering av försörjningskedjor. Tyngdpunkten i planeringen ligger på att alla försörjningskedjans aktiviteter minimerar sin miljöpåverkan, dock utan att försämra prestationsförmågan. Det finns delområden inom planeringen och den första delen är *Life Cycle Management (LCM)*, vilket innebär hantering av produkters och tjänsters livscykel, från produktion till konsumtion, ur ett hållbarhetsperspektiv. LCM är nödvändigtvis inte dyrt eller komplext och kan utöver detta hjälpa företag att göra ekologiskt hållbara val. Andra fördelar är till exempel att LCM medför mycket nyttig information som företag kan utnyttja för att stärka sin marknadsposition samt för att utveckla sina tjänster och produkter så att de gynnar både företagets ekonomi och miljön. (Emmett & Sood 2010:29-31)

Det andra delområdet är planering av utbudet och efterfrågan samt den operativa verksamheten. Grunden för detta är öppen kommunikation och samarbete med alla parter innanför och utanför företaget och resultatorienterat ledarskap. För att successivt göra denna planering måste fem principer följas. Den första principen är att ha *klart definierade mål och delmål*, andra principen handlar om att *hitta rätt ledare och rätt team* medan den tredje principen betona *vikten av en samverkande teammiljö*. Alla bör jobba mot samma mål och dela ansvaret av att maximera lönsamheten och med hjälp av dynamiskt beslutfattande balansera utbudet och efterfrågan. Fjärde och femte principen handlar om att ha *rätt verktyg som stöder arbetet* och att *extern hjälp från andra professionella* är väldigt användbart i många situationer. (Emmet & Sood 2010:43-46)

2.4.2 Olika typer av GSCM praxis

Det finns många olika typer av praxis GSCM praxis som företag kan ta i bruk för att göra sin verksamhet miljövänligare och hållbarare. Miljöledning är en typ av praxis som kan användas och det innebär riktlinjer, procedurer och revisionsstandarder som möjliggör övervakning och kontrollering av verksamheter som orsakar avfall eller utsläpp. En typ av miljöledningssystem är ISO 14000. (Diabat et al. 2013)

Samarbete med interna och externa parter är viktigt för att nå miljömässiga mål och detta är även en typ av GSCM praxis. Miljömässigt samarbetet med konsumenter innebär utbildning av konsumenterna och stöd vars mål är att förbättra deras miljöprestation med hjälp av miljövänliga produkter. Samarbete med leverantörer innebär utbildning och stöd för leverantörer så att de kan producera miljövänliga produkter och innovationer som sedan leder till förbättrad miljöprestation. (Diabat et al. 2013)

Miljövänlig anskaffning är en typ av GSCM praxis. Målet med miljövänlig anskaffning är att inkludera hållbarhetsaspekter i anskaffningsstrategin och beslutsfattandet på grund av att det kommer att leda till att hela försörjningskedjan blir mer hållbar och miljövänligare (Grant et al. 2015:147). Enligt Emmet och Sood (2010:60) har miljövänlig anskaffning en stor roll i GSCM. Miljövänlig anskaffning kräver dock ett tätt samarbete mellan leverantörer, tillverkare och producenter. Den miljövänliga anskaffningen strävar efter att minska på företagets totala utgifter genom att ta bort eller minska användningen av

material som kan vara skadliga för miljön. Enligt Grant et al. (2015:147) är implementering av hållbarhet i anskaffningen blir speciellt svårt då hållbara produkter är dyrare och när hållbara framgångar är svåra att mäta i ekonomiska termer. Det behövs klara prestationsmål och definitioner som specificerar hållbarhet i förhållande till anskaffningen för att det ska vara lättare att utföra arbetet. Eco-design är en praxistyp vars mål är att minimera produkternas negativa effekter under hela produktens livscykel. Eco-design är relaterat till ekologisk riskhantering, produktsäkerhet, förebyggande av utsläpp, resursbevaring och avfallshantering (Diabat et al. 2013).

Produktåtervinning anses också vara en typ av GSCM praxis. Det innebär verksamhet som till exempel återtillverkning, återvinning och återanvändning. Återvinningsinvestering betyder att produkter samlas från den slutliga konsumenten och returneras till fabriken för disposition, det vill säga repareras, återtillverkning eller återvinning. Målet med denna typ av verksamhet är att minska på tillverkningskostnaderna. Returlogistiken koncentrerar sig i sin tur på själva returflödet och på avfallshanteringen. (Diabat et al. 2013)

2.4.3 Utförandet av GSCM

En ”renare”, miljövänlig produktionsprocess betonar användningen av integrerade och preventiva system för att minska miljöpåverkan i produktionsprocessen till skillnad från de typiska lösningarna som innebär att avfall och andra skadliga ämnen hanteras först i slutet av processen. En miljövänlig produktionsprocess strävar efter att minska konsumtionen av råmaterial och energi och att öka produktiviteten genom att försäkra att råmaterial och energi används så effektivt som möjligt. Den befrämjar även den miljömässiga prestandan och minskar produkters miljöpåverkan genom hela livscykeln, samt eliminerar i så stor utsträckning som möjligt användningen av giftiga och farliga material. (Grant et al. 2015:116)

För att en försörjningskedja kan anses vara miljövänlig behöver även lagringen och transporten vara miljövänlig. Det finns många fördelar med att dessa delar av försörjningskedjan är miljövänligare. Den största fördelen är att miljöpåverkan minskar men även kostnaderna sjunker på grund av att resurserna sköts och används på ett effektivare sätt, till exempel genom användning av färre transporter med hög fyllnadsgrad. Det finns även samhällseliga fördelar med miljövänlig logistik då den bidrar till bättre luftkvalitet och

mindre buller. Det finns även utmaningar som måste beaktas då det gäller miljövänlig logistik. Minimering av kostnader är ett av huvudmålen vid optimering av logistiken och många företag väljer att använda sig av bränslen som är billigare, men av sämre kvalitet. Detta leder till större mängder av luftförorening och buller. Nuförtiden kräver konsumenterna korta ledtider vilket har lett till att företag ofta väljer att skicka sina produkter med flyg för att få produkterna till konsumenterna så snabbt som möjligt. Ur konsumentens synvinkel är detta bra men ur ett miljöperspektiv är det sämre på grund av att flygkraft är det transportsätt som belastar miljön mest. (Emmett & Sood 2010:126-128)

Enligt Emmet och Sood (2010:185) uppnås minimering av koldioxidavtrycket genom koldioxidmätning, minimering av koldioxidutsläpp, koldioxidövervakning och rapportering. Det är viktigt att försöka minimera hela försörjningskedjans koldioxidutsläpp, men trots en lyckad minskning måste utsläppsnivåerna kontinuerligt övervakas. Rapporteringen är även en viktig del då det finns intressenter, som till exempel myndigheter, som kräver informationen gällande utsläppen.

Lagren knyter ihop hela logistiknätverket. Lagrens antal och läge påverkar behovet av transportererna och därför spelar de en central roll i en miljövänlig försörjningskedja (Grant et al. 2015:99). Lagerutrymmet bör utnyttjas på ett effektivt sätt för att minska energikonsumtionen. Det är också viktigt att använda energieffektiva materialhanteringsverktyg, som till exempel automatiserade lagringssystem (AS/RS) (Emmett & Sood 2010:136).

En miljövänligare försörjningskedja kräver att företag beaktar produktförpackningarna och den miljöpåverkan som förpackningen eventuellt bidrar till. För att uppnå en miljövänligare förpackning måste designen, produktionen och sluthantering, det vill säga återanvändningen och återvinningen vara uttänkt ur ett ekologiskt hållbart perspektiv (Grant et al. 2015:123). Försörjningsöglor (*supply loops*) har en viktig uppgift då de gäller återanvändning och återvinning av material i en försörjningskedja. Försörjningsöglor hjälper att minska avfall vilket ofta betyder lägre kostnader för avfallshanteringen. Emmett & Sood 2010:178)

3 METOD

Metoden som används i detta arbete är en litteraturstudie med element från den systematiska litteraturstudien.

3.1 Allmän litteraturöversikt och den systematiska litteraturstudien

Det finns ett ökat behov för litteraturöversikter på grund av att det hela tiden kommer ny kunskap. I dag finns det många vetenskapliga tidskrifter som ständigt publicerar nya vetenskapliga dokument vilket innebär att det finns ett stort behov för integration och översikt. (Backman 2016:73)

Målsättningen med en litteraturöversikt är att åstadkomma generalisationer, sammanfatta och integrera empirisk forskning. Den allmänna litteraturöversikten kan även användas för att utveckla teorier, söka kausalsamband eller som underlag för utveckling av praktiska tillämpningar (Backman 2016:74). En systematisk litteraturstudie medför att man inom ett utvalt område systematiskt söker, kritiskt granskar och sammanställer litteraturen. Målet med den systematiska litteraturstudien är att med hjälp av tidigare empiriska studier åstadkomma en sammanställning. Litteraturen används som informationskälla, alltså material som analyseras, och bör därför innehålla endast aktuell och relevant forskning. Materialet bör grunda sig på vetenskapliga tidskriftsartiklar eller andra vetenskapliga rapporter. Det finns inga strikta direktiv om hur många studier som bör ingå i en litteraturstudie men målet är att inkludera all relevant forskning inom området. (Forsberg & Wengström 2013:30) På grund av att jag endast har tillgång till artiklar som är gratis så finns det risk att relevanta studier faller bort. Detta betyder att jag inte kan kalla min studie för en systematisk litteraturstudie.

För att öka objektiviteten och trovärdigheten av min studie kommer jag att följa de olika steg som en systematisk litteraturstudie har. Enligt Forsberg och Wengström (2013:31-32) har en systematisk litteraturstudie flera steg som bör följas. Först måste en problemformulering göras för att beskriva varför studien görs. Sedan måste frågor formuleras som går att besvara och en plan görs upp för litteraturstudien. Därefter bestäms sökord och en sökstrategi som sedan kommer att ge det urval varifrån litteraturen väljs. Efter det bör

urvalet kritiskt utvärderas och kvalitetsbedömas vilket sedan kommer att leda till val av den litteratur som ska ingå. Slutligen analyseras, diskuteras och sammanställs resultatet var efter slutsatser dras.

3.2 Etiska överväganden

Alla artiklar som används i litteraturstudien måste redovisas och det ska även vara möjligt att arkivera alla de använda forskningarna på ett säkert ställe i 10 år. Det är viktigt att försäkra sig om att det inte framkommer fusk i den forskningarna som ingår. Då man gör forskningen måste alla resultat presenteras, inte endast de artiklars resultat som stöder forskarens egna åsikter. (Forsberg & Wengström 2013:69-71)

Resultaten skall placeras i rätt sammanhang och resultaten skall återges på ett fullständigt sätt. Forskningsprocessen kommer att beskrivas detaljerat så att en så hög grad av öppenhet kommer att nås som möjligt (Jacobsen 2012:38). Det är viktigt att välja artiklar som har fått tillstånd från etiska råd eller artiklar som har klart redovisat att etiska övervägande gjorts. Detta är väsentligt för litteraturöversikten på grund av att det inte formar en pålitlig och etiska grund för framtid forskning. (Forsberg & Wengström 2013:70)

3.3 Urval och datainsamling

För att kunna hitta relevant forskning från diverse databaser måste rätt frågor formuleras, avgränsningen för hur gamla arbeten som används i forskningen bör bestämmas samt vilket språk forskningarna ska sökas på. Hur dessa val görs beror på frågeställningarna i arbetet. Därefter väljs passande sökbegrepp och vilka databaser som kommer att användas (Forsberg & Wengström 2013:79). I denna forskning används endast artiklar från 2006 till 2017 och artiklarna söks på svenska, engelska och finska.

Vid sökningen användes samma sökord och kriterier. Många provsökningar gjordes först för att hitta de sökord som gav de mest relevanta resultaten och begripligt antal träffar. Sökningen effektiverades med att använda sökoperatorerna AND och OR. Sökorden som användes var: green supply chain management OR gscm AND implement* (in Abstract) och effect* OR outcome* OR impact* (in Full text). Övriga sökkriterier var att artiklarna ska vara tillgängliga i fulltext, publicerade mellan 2006-2017. Sökningen gjordes den

14.3.2017. Ingen specifik avgränsning gjordes gällande bransch eftersom allt relevant material skulle ingå i sökningen.

Sökningen gav sammanlagt 218 träffar. Träffarna gallrades igenom och på basen av rubrik valdes artiklar som sedan tittades noggrannare på. Sammanlagt 93 abstrakt lästes var av 46 valdes för kvalitetsgranskning. Därefter valdes de slutliga artiklarna till analysen. De valda artiklarna presenteras i kapitel 5.

DATA-BAS	SÖKORD	BE-GRÄNSNING	TRÄFFAR	GENOM-LÄSTA AB-STRAKT	KVALITETS GRANSKADE	VALDA FÖR ANALYS
ABI/IN-FORM Global	ab(effect* OR outcome* OR impact*) AND ab((green supply chain management OR gscm)) AND ab(implementation*)	Full text och Peer reviewed, 01/2006-02/2017	31	31	16	6
Academic Serach Elite (EBSCO)	ab((green supply chain management OR gscm)) AND (effect* OR outcome* OR impact*) AND (implement*)	Full text och Peer reviewed, 01/2006-02/2017	1	1	1	0
Emerald	ab((green supply chain management OR gscm)) AND (effect* OR outcome* OR impact*) AND ab(implementation*)	Fulltext och Accepted Articles, 01/2016-02/2017	79	38	16	3
Sage	ab((green supply chain management OR gscm)) AND (effect* OR outcome* OR impact*)	Fulltext och Accepted Articles, 01/2016-02/2017	7	3	1	0

	AND ab(imple- ment*)					
Science- Direct	ab((green supply chain management OR gscm)) AND (effect* OR out- come* OR impact*) AND ab(imple- ment*)	2006-2017	100	20	12	1

Tabell 1 Sökning och datainsamling

3.3.1 Inklusions och exklusions kriterier av valda artiklar

Efter sökningen gjordes en avgränsning enligt följande kriterier.

INKLUSION	EXKLUSION
Vetenskaplig artikel tillgänglig i fulltext	Litteraturstudier
Baserad på empirisk forskning	Artiklar med fokus på barriärer vid imple- menteringen
Publicerad mellan år 2000-2017	
Artiklar som handlar om hur företag på- verkas efter implementeringen av GSCM	

Tabell 2 Inklusions och exklusions kriterier

3.4 Analysmetod - Innehållsanalys

Enligt Forsberg och Wengström (2013:150) är de största utmaningarna med kvalitativ forskning att beskriva, analysera och tolka materialet. Det är ofta frågan om stora mängder av data som måste göras begripligt och förståeligt så att det är möjligt att identifiera mönster i materialet. Då man analyserar kvalitativ data kan olika metoder väljas. Enligt Jacobsen (2007:139-144) är innehållsanalysen ett bra sätt att analysera kvalitativ data.

Innehållsanalysen går ut på att forskaren samlar in och läser sitt material många gånger för att först kunna tematisera och sedan kategorisera materialets innehåll. Dessa kategorier är relevanta för forskarens forskningsfrågor och hjälper forskaren att se likheter och olikheter i det samlade materialet samt den stora helhetsbilden om det valda forskningsområdet.

Jag kommer att använda mig av innehållsanalysen i mitt arbete. Jag kommer först att samla in materialet och därefter att läsa artiklarna igenom många gånger för att se om det finns några naturliga teman som dyker upp i materialet. Där efter ska kategoriseringen göras. Olika färgs pennor används för att kunna ”färgkoda” relevanta meningar som behandlar min forskningsfråga. Alla valda artiklar kommer att samlas i en tabell där de kortfattat beskrivs. Resultaten presenteras enligt de kategorier som formats under analysen.

4 PRESENTATION AV MATERIAL

I detta kapitel kommer jag med hjälp av en tabell redovisa vilka artiklar som valts. I tabellen beskrivs artikelns namn, syfte, metod, urval och resultat.

ARTIKEL	SYFTE	METOD/URVAL	RESULTAT
(1) Green; Zelbst; Meacham & Bhadauria. 2012 <i>Green supply chain management practices: impact on performance</i>	Undersöka hur GSCM praxis påverkar prestationen.	Data från 159 tillverkningschefer analyserades med en strukturell ekvations metod.	GSCM praxis leder till förbättrad miljömässig och ekonomisk prestation, som i sin tur påverkar positivt på operativa prestationen. Operativ prestation förbättrar organisatorisk prestation.
(2) Yu; Chavez; Feng & Wiengarten. 2014 <i>Integrated green supply chain management and operational performance</i>	Undersöka relationen mellan intern GSCM och operativ prestation.	Enkät svar av 126 fordonstillverkare analyserades med hjälp av strukturell ekvations metod.	Det finns en positiv relation mellan integrerad GSCM och operativ prestation.
(3) Green; Zelbst; Bhadauria & Meacham. 2012 <i>Do environmental collaboration and monitoring enhance organizational performance?</i>	Undersöka hur GSCM praxis påverkar miljömässig och organisatorisk prestation.	Online-enkät svar av 159 tillverkningschefer analyserades med en strukturell ekvations metod.	Miljömässigt samarbete och övervakning bland SC parter leder till förbättrad miljömässig och organisatorisk prestation.
(4) Laosirihongthong; Adebajo & Tan. 2013	Att granska hur implementering av pro-aktiv och re-aktiv GSCM	Enkät svar av 190 ISO 14001 certifierade till-	Re-aktiv GSCM praxis resulterade till förbätt-

<i>Green supply chain management practices and performance</i>	praxis påverkar miljömässig, ekonomisk och immateriell prestation.	verkningsföretag analyserades med hjälp av en faktoranalys.	rad miljömässig, ekonomisk och immateriell prestation.
ARTIKEL	SYFTE	METOD/URVAL	RESULTAT
(5) Choi & Hwang. 2015 <i>The impact of green supply chain management practices on firm performance: the role of collaborative capability</i>	Att undersöka samverkande förmågans roll i GSCM och hur det påverkar den organisatoriska prestationen.	Enkät svar av 230 tillverkare analyserades med hjälp av en hierarkisk regressionsmodell.	Implementering av GSCM praxis kan förbättra både miljömässig och ekonomisk prestation av ett företag.
(6) Wang & Sarkis. 2013 <i>Investigating the relationship of sustainable supply chain management with corporate financial performance</i>	Att ta reda på om företagens miljömässiga och sociala aktiviteter har ett samband med deras ekonomiska prestation.	Ett sampel av 500 företag analyseras med en empirisk analys för att granska sambanden.	Integrerad hållbar praxis har ett positivt samband med företagets ekonomiska prestation.
(7) Lee; Kim & Choi. 2012 <i>Green supply chain management and organizational performance</i>	Att utforska relationen mellan GSCM praxis och organisatorisk prestation.	223 medelstora företag inom elektronikbranschen svarade på en enkät. Vid analysen användes en strukturell ekvations metod.	Inget direkt signifikant samband fanns mellan implementering av GSCM och organisatorisk prestation. Det fanns dock ett indirekt samband mellan GSCM praxis, operativ effektivitet och organisatorisk prestation.
(8) Zhu; Geng; Fujita & Hashimoto. 2010 <i>Green supply chain management in leading manufacturers - Case</i>	Att redogöra för stora Japanska företags erfarenheter om GSCM.	Nio stora Japanska företag svarade på enkät. Svaren analyserades med hjälp av en komparativ analys.	Företagen har förbättrat den miljömässiga och ekonomiska prestationen men inte den operativa prestationen.

<i>studies in Japanese large companies</i>			
ARTIKEL	SYFTE	METOD/URVAL	RESULTAT
(9) Younis, Sundarakani & Vel. 2016 <i>The impact of implementing green supply chain management practices on corporate performance</i>	Undersöka hur GSCM praxis påverkar företagsprestationen.	117 företag inom tillverkningsindustrin svarade på en enkät. En multipel regressionsanalys användes vid analys av svaren.	GSCM praxis påverkar företagsprestationen på olika sätt. GSCM praxis påverkar miljömässiga prestationen. Grön anskaffning och miljömässigt samarbete påverkar operativa prestationen medan endast grön anskaffning påverkar ekonomiska prestationen.
(10) Saari; Töyli, Solakivi & Ojala. 2016 <i>Firm performance and customer-driven green supply chain management</i>	Att identifiera direkta och indirekta relationer mellan kunddriven GSCM och miljömässig och ekonomisk prestation i tillverkningsindustrin.	119 finska tillverkningsföretag svarade på en webenkät. Svaren analyserades med hjälp av en partiell kvadratmetod.	Hur GSCM påverkar prestationen beror på typen av praxis som används.

Tabell 3 Presentation av materialet

5 RESULTAT OCH ANALYS

För att underlätta analysen och resultatredovisningen är artiklarna numrerade enligt tabellen ovan. Det gick att klart urskilja fyra stora kategorier; miljöprestation, operativ prestation, ekonomisk prestation och organisatorisk prestation. Alla artiklar ser inte på alla prestationsdimensioner vilket betyder att kategorierna inte alltid innehåller information från hela materialet. Till nästa presenteras dessa kategorier och hur de påverkas efter implementering av GSCM.

5.1 Miljöprestation

Implementering av GSCM praxis kan enligt forskningarna leda till förbättring av företagets miljöprestation (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10). Företag kan implementera olika typer av praxis för att förbättra miljöprestationen men forskningarna hade motstridiga resultat om vilken typ av praxis som är mest effektiv och påverkar prestationen positivt. Enligt Green et al. (1) har miljövänlig anskaffning inget samband med miljöprestationen medan Laosirihongthong et al. (4) anser att miljöprestationen förbättras efter implementering av miljövänlig anskaffning.

Samarbete med kunder och leverantörer anses vara ett av de effektivaste sätten att nå miljömässiga mål och öka företagets miljöprestation. Rollen av det interna GSCM systemet är avgörande (10) och ger då möjligheter att sprida GSCM till externa parter. Miljömässig övervakning av leverantörerna har en positiv effekt på miljöprestationen och press från kunderna leder till att företag lägger mera fokus på miljöfrågor som sedan resulterar i bättre miljöprestation (3).

Green et al. (1), Laosirihongthong et al. (4) och Younis et al. (9) undersökte om eco-design, alltså design som tar i beaktan miljön, har någon inverkan på företagets miljöprestation. Resultaten är motstridiga. Enligt Green et al. (1) förbättrar eco-design miljömässiga prestationen eftersom den har en förmåga att påverka miljöföroreningarna som framkommer vid produktionen av en produkt. Laosirihongthong et al. (4) och Younis et al. (9) ansåg att produktrelaterad och packningsrelaterad eco-design inte påverkar miljöprestationen.

5.2 Ekonomisk prestation

Förbättring av den ekonomiska prestationen är den största drivkraften bakom implementering av GSCM (8). De flesta forskningarna är överens om att implementering av GSCM påverkar den ekonomiska prestationen positivt (1,2,4,5,6,8,9). Yu et al. (2) anser att interna informationssystem är avgörande för att kunna utveckla verksamheten som i sin tur kan minska på kostnaderna. Positiva effekterna av implementeringen kan ha en fördröjning på åtminstone två år vilket betyder att det är viktigt att ha tålamod med resultaten (6).

Attityden mot implementering av GSCM har varit från ett ekonomiskt perspektiv delvis negativ på grund av att implementeringen uppfattas som väldigt kostsam och påverkar företagets ekonomiska prestation negativt. Enligt Choi och Hwang (5) behöver det inte vara så och deras forskning visar att det går att nå förbättrad ekonomisk prestation genom att integrera GSCM strategier i verksamheten. Implementering av GSCM kan leda till ökad ekonomisk prestation och genom att involvera alla parter i implementeringen av GSCM kan företaget genom en synergistisk effekt nå en bättre ekonomisk prestation. (5,10) Det är även ekonomiskt lönsamt att involvera och samarbeta med kunderna (1).

Enligt Laosirihongthong et al. (4) gick det inte att påvisa att miljövänlig anskaffning, produktrelaterad eco-design och returlogistik har ett positivt samband med ekonomiska prestationen. Resultatet gällande eco-design stöds även av andra forskningar (1,9) Andra forskningar talar emot resultat om miljövänlig anskaffning och menar att miljövänlig anskaffning påverkar den ekonomiska prestationen på ett positivt sätt (1, 9) Enligt Younis et al. (9) är miljövänlig anskaffning är ett bra verktyg för att ekonomisk vitalitet eftersom det förbättrar företagets ekonomiska prestation genom minskade mängder av material och energikonsumtion.

5.3 Operativ prestation

Den operativa prestationen avspeglar organisationens förmåga att tillfredsställa kunders önskemål gällande leveranstid av produkter med högkvalitet och förmågan att göra detta med minskade lagernivåer och lägre skrotnivåer. Enligt Green et al. (1) påverkas den operativa prestationen direkt av företagets miljöprestation och ekonomiska prestation. Då

företag implementerar GSCM praxis spelar informationssystemet en central roll för att nå det bästa resultatet. Enligt Yu et al. (2) krävs ett informationssystem som möjliggör att alla avdelningar kan samtidigt förbättra den gröna verksamheten. Detta är avgörande för att minska på kostnaderna och förbättra produktkvaliteten. Att samarbeta med externa parter är även viktigt för att öka den operativa prestationen. Då kunder och leverantörer inkluderas i miljövänligare processer kan det hjälpa både företaget och andra parter att öka den operativa prestationen. Att inte integrera externa parter i implementering kan påverka negativt på den operativa prestationen. Även Younis et al. (9) kom fram till att samarbetet med externa parter har en positiv inverkan på den operativa prestationen och spelar en central roll för att förbättra den operativa prestationen. Intern GSCM, GSCM med kunder och leverantörer har ett positivt samband med den operativa prestationen och förbättrar företagets flexibilitet, leveranstid, kvalitet och minskar kostnaderna.

Zhu et al. (8) fann att implementering av GSCM inte påverkar direkt den operativa prestationen. Detta stämmer överens med andra forskningar (1,2,8,9) vars resultat talar för att det beror på vilken typ av praxis som implementeras och att inverkan är indirekt. Implementering av endast returlogistik kommer inte att förbättra den operativa prestationen. Zhu et al. (8) kom fram till att GSCM påverkade produkternas kvalitet, förbättrade användningen av företagets kapacitet och nivån av skrot minskade. Dock fanns inget samband mellan leverans tid och lägre lagernivå.

5.4 Organisatorisk prestation

Enligt de flesta forskningarna kan implementeringen av GSCM leda till förbättrad organisatorisk prestation (1,3,4,5,6,7,9,10). Att ta i bruk GSCM leder ofta till förbättrad miljöprestation och ekonomisk prestation som i sin tur påverkar den operativa prestationen vilket leder till förbättrad organisatorisk prestation. Lee et al. (7) hittade inget direkt samband mellan implementering av GSCM och organisatorisk prestation. Däremot fanns det ett signifikant indirekt samband som tyder på att då GSCM ökar på operativa och relationella effektiviteten förbättras även organisatoriska prestationen. Green et al. (1) ansåg även att miljöprestationen och ekonomiska prestationen inte är direkt relaterade till organisatoriska prestationen. Den organisatoriska prestationen påverkas av den operativa prestationen som i sin tur påverkas av ekonomiska och miljömässiga prestationen. (1)

Enligt Green et al. (3) påverkar miljömässig övervakning och samarbete externa parter och direkt på den organisatoriska prestationen. GSCM tillåter företag att nå ekonomiska och marknadsandels mål genom att sänka på de miljömässiga kostnaderna samtidigt som verksamheten är miljövänligare (5). Younis et al. (9) och Saari et al. (10) anser att organisatoriska prestationen förbättras på olika sätt beroende på vilken praxis som implementeras. Det är viktigt att välja sådan GSCM praxis som gynnar företaget bäst och som stöder företaget i att nå den typen av förbättring som företaget strävar efter. En typ av praxis kan speciellt påverka en viss dimension, till exempel ekonomiska prestationen, och då är det avgörande att bestämma vilken prestationsdimension företaget vill satsa på.

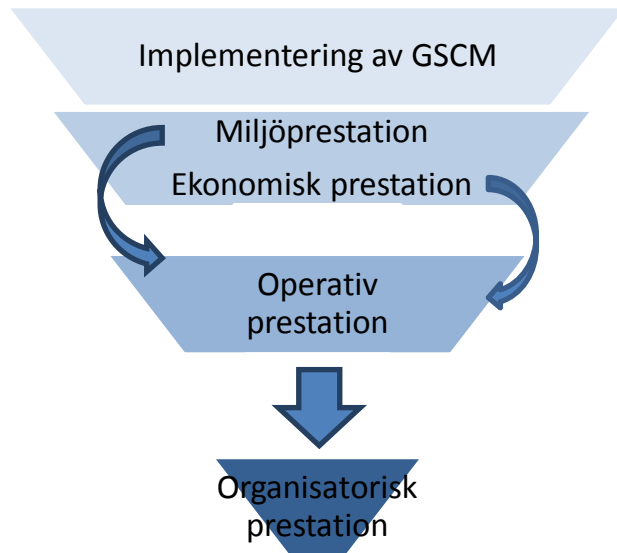
5.5 Sammanfattning av resultaten

GSCM praxis är från ett miljöperspektiv väldigt nödvändigt och bra business. (1,3) Genom att implementera GSCM förbättrar företagen sin miljöprestation (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10), och samarbete med externa parter anses vara det effektivaste sättet att nå förbättrad miljöprestation. Materialet erbjuder olika typer av resultat gällande vilken typ av annan praxis, till exempel grön anskaffning och eco-design, betraktas som avgörande för att påverka företagets miljöprestation (1,4,9).

Den ekonomiska prestationen kan förbättras efter implementering av GSCM (1,2,4,5,6,8,9). Det fanns dock motstridiga resultat om vilken typ av praxis som är mest effektiv då företaget vill förbättra sin ekonomiska prestation. Att involvera alla externa parter i implementeringen och att ha ett fungerande informationssystem kom dock upp som de mest centrala verktygen för att nå bättre ekonomiskt resultat. Samarbete med externa parter är väldigt viktigt för att förbättra företagets övergripande prestation. Att involvera kunder och leverantörer i implementeringen av GSCM påverkar företagets miljöprestation, ekonomiska prestation, operativa prestation och till slut den organisatoriska prestationen (1,2,3,5,9,10).

De artiklarna som såg på GSCM implementeringens påverkan på den operativa prestationen är överens om att förbättringen beror på vilken typ av praxis som implementeras och att inverkan är indirekt genom miljöprestationen och ekonomiska prestationen. Även inom detta prestationsområde ansågs samarbete vara ett av de mest centrala verktygen för att förbättra den operativa prestationen. (1,2,8,9) Den organisatoriska prestationen kan

också förbättras efter implementering av GSCM (1,3,4,5,6,7,9,10). Effekten är däremot indirekt och påverkar genom miljöprestationen och ekonomiska prestationen som influerar operativa prestationen som sedan påverkar den organisatoriska prestationen (se figur 4).



Figur 4 Processbeskrivning av hur olika prestationsområden påverkar varandra

Företag måste förbättra och utveckla sin försörjningskedja för att kunna förbättra sin organisatoriska prestation. (1) Eftersom olika typer av hållbar praxis, så som GSCM, stöder ekonomisk hållbarhet är det större sannolikhet att företag implementerar hållbar praxis i sin strategi. En bred implementering av GSCM kommer att inverka positivt på samhället samt öka företagets marknadsandel och lönsamhet. (3)

Då man sammanställer resultaten går det att dra slutsatsen att implementering av GSCM har generellt en positiv påverkan på företagen (se tabell 4). Alla tio artiklar ansåg att miljöprestationen påverkas positivt efter GSCM implementeringen medan sju artiklar ansåg att även ekonomiska prestationen påverkas positivt efter implementeringen av GSCM. Endast fyra artiklar kunde hitta samband med operativa prestationens förbättring och GSCM medan resten av artiklarna inte fann ett samband. Mer än hälften av artiklarna hittade ett positivt samband med GSCM och organisatorisk prestation. Enligt urvalet påverkar GSCM på miljöprestationen, ekonomiska prestationen, operativa prestationen och

organisatoriska prestationen. På vilket sätt implementeringen påverkar dessa prestationsområden beror på typen av GSCM praxis som företaget implementerar och effekterna kan vara både direkt och indirekt beroende på prestationsområde.

<i>Artikel nr.</i>	Miljöprestation	Ekonomisk prestation	Operativ prestation	Organisatorisk prestation
<i>1</i>	+	+	+	+
<i>2</i>	+	+	+	-
<i>3</i>	+	-	-	+
<i>4</i>	+	+	-	+
<i>5</i>	+	+	-	+
<i>6</i>	+	+	-	+
<i>7</i>	+	-	-	+
<i>8</i>	+	+	+	-
<i>9</i>	+	+	+	+
<i>10</i>	+	-	-	+

+ GSCM påverkar positivt
- GSCM påverkar inte

Tabell 4 Sammanfattning av resultaten

6 DISKUSSION

Till näst diskuterar och analyserar jag de presenterade resultaten. Resultatdiskussionen tar upp de mest centrala delarna från resultatet och jag kommer att koppla ihop den med min bakgrund och teoretiska referensram.

Till sist kommer jag även att diskutera kring mitt metodval och ta fram för- och nackdelar i den använda metoden samt reflektera kring forskningsprocessen.

6.1 Resultatdiskussion

Press från kunder driver företag att implementera GSCM praxis och att utvidga dem till sina leverantörer. (10) Detta stämmer överens med det som Emmett och Sood (2010:12) beskriver som en av drivkrafterna bakom varför företag implementerar GSCM. Eftersom samhället har blivit allt mer medvetet om miljöfrågor och om hur företag kan belasta miljön med sin verksamhet har företagen blivit tvungna att ta i beaktan detta och försök att göra verksamheten miljövänligare har blivit allt vanligare. Om ett företag väljer att implementera hållbar praxis i sina strategier kan de förbättra sin miljöprestation samt andra prestationsområden. Dock måste det tas i beaktan att ingen vidare analys begicks kring de valda artiklarnas metoder och resultatdelen går inte in på detalj gällande hur forskarna kommit fram till dessa resultat. Detta skulle bidra till en även djupare analys av resultaten. Forskningarna gjordes även i olika branscher vilket kan ha påverkat resultaten.

Enligt de analyserade artiklarna medför implementeringen av GSCM många positiva effekter för företag men ändå är det inte alla företag som gör detta. Enligt McKinnon et al. (2010:111) är GSCMs huvudfokus på att minska energikonsumtionen, utsläpp och avfall, och att öka på återvinningen samt återanvändningen. Att ändra en verksamhet som inte tagit i beaktan dessa saker kan behöva gå igenom relativt stora förändringar för att kunna göra verksamheten miljövänligare. Det är ovanligare att göra plötsliga och stora förändringar i verksamheten eftersom mindre förändringar är lättare att anpassa i verksamheten och det behövs mindre resurser att nå en lite miljövänligare verksamhet. Nike och Starbucks är bra exempel på företag som valt ett tillvägagångssätt som inte kräver stora förändringar. De har gjort små smarta förändringar i den verksamheten som redan finns för att göra verksamheten miljövänligare och mer hållbar. (Lowitt 2011:28-29)

Fast det är vanligare att börja med små förändringar mot en mer hållbar verksamhet måste förändringarna vara välutvecklade och det är viktigt att det är klart varför man tar i bruk en viss praxis samt vilket mål man vill nå genom att göra det. Att implementeringen av GSCM leder till förbättrad miljöprestation är det första man tänker på, men att det även kan leda till förbättrad ekonomisk prestation, operativ prestation och till slut till förbättrad organisatorisk är det vad många företag inte vet. De analyserade artiklarna har inte presenterat negativa effekter av GSCM. Detta kan bero på att GSCM som bäst kan påverka företag på många olika prestationsområden och som värst inte påverka verksamheten och prestationerna alls. Det som kommer klart fram i materialet och litteraturen (Emmett & Sood 2010:4,5,43,46, McKinnon et al. 2010:111) är att det är viktigt att ta i beaktan hela försörjningskedjan och alla parter inom och utanför företaget för att nå det bästa resultatet. Förutsättning för att detta skall fungera måste alla parter ha samma mål och intressen så att samarbetet fungerar så bra som möjligt.

De flesta företag och organisationer har som mål att förbättra vinsten och lönsamheten vilket betyder att en strategi som hjälper dem att nå dessa mål kommer att mottas av ledningsgrupper lättare än en strategi som inte gör detta (8). I resultaten kom det även fram att en GSCM strategi av hög kvalitet har större sannolikhet att påverka alla prestationsområden på ett positivt sätt än en strategi med låg kvalitet (4). Detta tyder på att för att nå den maximala förbättringen på alla prestationsområdet måste implementeringen ha stöd av alla avdelningar internt och av externa parter som till exempel leverantörer och kunder. En försörjningskedja har ofta många aktörer och för företaget som tar initiativet att ta i bruk måste först ha klart för sig sin interna GSCM för att sedan ha lättare att sprida det för andra parter i kedjan.

Att göra förändringar i arbetssättet kommer alltid att påverka någon annan del av verksamheten och som resultaten visar är effekterna som uppstår beroende på implementerad praxis. Supply chain managers bör vara medvetna om vilken del av organisationens prestationsområde de vill förbättra för att sedan kunna välja den rätta blandningen av GSCM praxis för att nå den typen av resultat företaget vill ha (9,10). Olika typer av GSCM påverkar olika prestationer på olika sätt men även de olika prestationsområdena påverkar varandra både direkt och indirekt. Miljöprestationen och ekonomiska prestationen påverkar och förbättrar operativa prestationen som i sin tur leder till ökad organisatorisk pre-

station. Detta tyder på att miljöprestationen och ekonomiska prestationen påverkar indirekt på den organisatoriska prestationen genom den operativa prestationen. Företag bör vara medvetna om detta och det är viktigt att förstå hur olika delområden hänger ihop och påverkar varandra.

Ett av de mest intressanta resultaten var att implementeringen av GSCM kan leda till en ”win-win” även för leverantörer och kunder. Att samarbeta med externa parter är en av de viktigaste faktorerna för att nå de bästa resultaten och det tyder på att när GSCM tas i bruk i hela försörjningskedjan kan det leda till förbättring för alla parter. Att få alla parter involverade i implementeringsprocessen och ta i bruk GSCM praxis kan dock vara svårt. Ett fungerande informationssystem både internt och externt har en central roll för att nå målen och försäkra en fungerande uppföljning och kontroll av verksamheten. De positiva effekterna och prestationsförbättringarna som GSCM medför beror på många olika faktorer och företag måste ha en klar vision över implementeringen för att nå de bästa resultaten inom alla prestationsområden.

6.2 Metoddiskussion

Metoden som användes i detta arbete var en allmän litteraturöversikt med element från den systematiska litteraturstudien. Metoden passade bra för detta ämnesområde eftersom det har kommit väldigt mycket ny forskning under de senaste tio åren. Att endast göra en allmän litteraturstudie utan att använda det systematiska tillvägagångssättet kunde ha resulterat till att de valda artiklarna skulle ha valts endast enligt mina egna intressen och eventuella artiklar skulle ha blivit utan granskning. Klara inklussions- och exklussionskriterier hjälpte även vid genomgång av sökningsresultaten. Det systematiska tillvägagångssättet gav en bra struktur till forskningsprocessen och hjälpte att avgränsa den stora mängden av material som fanns tillgängligt.

Trots att en del test-sökningar gjordes för att hitta bra sökord kunde ännu mångsidigare sökord ha använts och större avgränsning ha gjorts eftersom den slutliga sökningen ändå gav en stor mängd träffar i vissa av databaserna. Trots detta kändes metoden bra för detta ändamål och en väldigt stor del av relevanta artiklar granskades. Eftersom materialets urvalsprocess var genomtänkt, strukturerad och objektivt utförd går det att konstatera att

metoden gav möjligheten för en sammanställning av den nya forskningen inom ämnesområdet.

7 SLUTSATS

Historiskt sätt har företagsverksamhet sätts som skadligt för miljön i jakt efter vinster. Nu kan företag stäva efter vinster genom att ta i bruk miljövänlig och hållbar praxis. Miljömässigt hållbar praxis kan alltså vara bra för både enskilda företag och hela samhället. Implementering av GSCM har blivit populärare för forskare då företag har blivit allt mer intresserade av GSCM. Detta har resulterat till stora mängder av ny forskning som behövde integration och sammanställning. Detta examensarbete har strävat efter att uppnå en sammanställning av ny och relevant forskning när det gäller GSCM implementeringens påverkan på företagens miljöprestation, ekonomisk prestation, operativ prestation och organisatorisk prestation. Examensarbetet har med hjälp av en allmänlitteraturöversikt och den systematiska litteraturstudien granskat ny forskning inom ämnesområdet och därmed försökt sammanställa forskningarnas resultat.

Enligt resultaten kan GSCM vara en ”win-win” lösning för både företaget och externa parter på grund av diverse positiva effekter efter implementeringen. Dock måste företag komma ihåg att för att nå det bästa resultatet måste många faktorer tas i beaktan. GSCM är en stor helhet med många rörliga delar. Eftersom olika typer av hållbar praxis påverkar företagets prestation på olika sätt är det viktigt att företaget har klara målsättningar för då är det lättare att välja rätt typ av praxis som stöder förbättringen av verksamheten och förbättring av företagets olika prestationsområden.

Denna examensarbetsprocess har varit väldigt intressant och lärorik. Processen har ökat min kunskap gällande forskningsprocesser och gett mig färdigheter som jag kommer att ha nytta av vid framtida studier. Jag anser även att resultatet av examensarbetet stöder tanken om att hållbar praxis är nödvändigt och värt för företag att investera i.

Vidare forskningsförslag kunde vara att granska forskning gällande GSCM och någon specifik bransch. Detta kommer eventuellt att vara möjligt i framtiden då nyare forskning görs hela tiden. Ett annat förslag är att hitta företag som implementerat någon typ

av GSCM praxis och intervju dem gällande deras erfarenheter om GSCM och hur det har påverkat företaget.

KÄLLOR

- Arlbjorn, J. Stentoft; Halldósson, A. & Jahre, M.. 2008, *Northern Lights in Logistics and Supply Chain Management*. Copenhagen Business School Press. Tillgänglig: Ebrary Hämtad 22.11.2016
- Backman, Jarl. 2016, *Rapporter och uppsatser*. uppl. 3, Lund: Studentlitteratur, 223 s.
- *Choi, D. & Hwang, T. 2015, The impact of green supply chain management practices on firm performance: the role of collaborative capability, *Operations Management Research*, vol. 8, nr. 3-4, s. 69-83. Tillgänglig: ABI/INFORM Global Hämtad 14.3.2017
- Coyle, John J.; Langley, C. John Jr.; Novack, Robert A. & Gibson, Brian J.. 2013, *Managing Supply Chains – A Logistics Approach*. South-Western: Cengage Learning, 693 s.
- Diabat, Ali; Khodaverdi, Roohollah & Olfat, Laya. 2013, An exploration of green supply chain practices and performances in an automotive industry. *International Journal of Advanced Technology*, vol. 68, s. 949-961. Tillgänglig: EBSCO Hämtad 14.3.2017
- Ekwall, Daniel. 2013, Framgångsrik grön innovation i försörjningskedjan. *Silf Supply Chain Outlook*, nr. 4, s. 42-43. Tillgänglig: <http://www.e-magin.se/paper/kqxphk44/paper/1> Hämtad 8.5.2017
- Emmett, Stuart & Sood, Vivek. 2010, *Green Supply Chains: An Action Manifesto*. Wiley. Tillgänglig: Ebrary Hämtad 22.11.2016
- Forsberg, Christina & Wengström, Yvonne. 2013, *Att göra systematiska litteraturstudier – Värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*. Uppl. 3, Stockholm: Natur & Kultur, 219 s.
- Grant, David B.; Trautrim, Alexander & Wong, Chee Yew. 2015, *Sustainable Logistics and Supply Chain Management – Revised edition*. London: Kogan Page Limited, 241 s.
- *Green, Kenneth W.; Jr, Zelbst, P.J.; Bhadauria, V.S. & Meacham, J. 2012a, Do environmental collaboration and monitoring enhance organizational performance?, *Industrial Management & Data Systems*, vol. 112, nr. 2, s. 186-205. Tillgänglig: ABI/INFORM Global Hämtad 14.3.2017
- *Green, Kenneth W.; Jr, Zelbst, P.J.; Meacham, J. & Bhadauria, V.S. 2012, Green supply chain management practices: impact on performance, *Supply Chain Management*, vol. 17, nr. 3, s. 290-305. Tillgänglig: ABI/INFORM Global Hämtad 14.3.2017

- Jacobsen, Dag I.. 2007, *Förståelsen beskrivning och förklaring – en introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur, 316 s.
- *Laari, Sini; Töyli, Juuso; Solakivi, Tomi & Ojala, Lauri. 2016, Firm performance and customer-driven green supply chain management, *Journal of Cleaner Production*, vol. 112, nr. 3, s. 1960-1970. Tillgänglig: Science Direct Hämtad 14.3.2017
- *Lee S. M.; Kim, S. T. & Choi, D.. 2012, Green supply chain management and organizational performance, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 nr. 8, s.1148-1180. Tillgänglig: Emerald Hämtad 14.3.2017
- Lowitt, Eric. 2011, *The Future of Value : How Sustainability Creates Value Through Competitive Differentiation*. Jossey-Bass, 274 s.
- McKinnon, Alan; Cullinane, Sharon; Browne, Michael & Whiteing, Anthony. 2010, *Green Logistics – Improving the environmental sustainability of logistics*. Kogan Page Limited, 371 s.
- Paulsson, Ulf; Nilsson, Carl-Henric & Tryggestad, Kjell. 2000, *Flödesekonomi – Supply Chain Management*. Lund: Studentlitteratur, 178 s.
- Srivastava, S.K. 2007, Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9 No. 1, s. 53-80. Tillgänglig: Google Scholar. Hämtad 11.10.2016
- *Wang, Z. & Sarkis, J. 2013, Investigating the relationship of sustainable supply chain management with corporate financial performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 62, nr. 8, s. 871-888. Tillgänglig: ABI/INFORM Global Hämtad 14.3.2017
- *Younis, H.; Sundarakani, B. & Prakash Vel. 2016, The impact of implementing green supply chain management practices on corporate performance, *Competitiveness Review*, vol. 26 nr. 3, s. 216-245. Tillgänglig: Emerald Hämtad 14.3.2017
- *Yu, W.; Chavez, R.; Feng, M. & Wiengarten, F. 2014, Integrated green supply chain management and operational performance, *Supply Chain Management*, vol. 19, nr. 5, s. 683-696. Tillgänglig: ABI/INFORM Global Hämtad 14.3.2017
- *Zhu, Q.; Geng, Y.; Fujita, T. & Hashimoto, S. 2010, Green supply chain management in leading manufacturers: Case studies in Japanese large companies, *Management Research Review*, vol. 33, nr. 4, s. 380-392. Tillgänglig: Emerald Hämtad 14.3.2017