



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

- En studie om hållbar utveckling i leverantörskedjor

Kandidatuppsats inom Företagsekonomi

Höstterminen 2009

Handledare: Peter Rosén

Författare: Daniel Karlsson

Claudine Vial

Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Peter Rosén för värdefulla tips och råd under uppsatsprocessens gång. Vi vill även tacka Petter Rönnborg för hans engagemang och hjälp i studiens initiala fas. Slutligen vill vi rikta ett särskilt tack till Jeanette Skjelmoose på IKEA och Henrik Dahlström på Electrolux Group då de avvarat tid för intervjuer och därmed bidragit till att studien kunnat genomföras.

Göteborg den 6 januari 2010.

Daniel Karlsson

Claudine Vial

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
Corporate Finance och Industrial Management, Höstterminen 2009

Författare: Claudine Vial och Daniel Karlsson

Handledare: Peter Rosén

Titel: Sustainable Supply Chain Management – En studie om hållbar utveckling i leverantörskedjor

Problem och bakgrund: Fram till för ett antal år sedan fokuserade forskare inom Supply Chain Management på frågor som miljö, säkerhet och sociala rättigheter separat, utan att titta på vad interaktion mellan dessa frågor kunde innebära för företag. Sedan dess har mängder av akademiska artiklar skrivits som behandlar hållbar utveckling sett ur ett helhetsperspektiv där ekonomiska, miljömässiga och sociala strategier behandlas tillsammans för att uppnå största möjliga nytta i företags leverantörskedjor. Dessa har sedermera mynnat ut i ett koncept som benämns Sustainable Supply Chain Management (SSCM). I ljuset av detta ämnar rapporten besvara två frågor: (i) Vilka nyckelområden består ämnesdisciplinen SSCM av? och (ii) i vilken utsträckning arbetar svenska företag som anses vara goda exempel inom arbete med hållbar utveckling med SSCM i sin verksamhet?

Syfte: Syftet med rapporten är att redogöra för vilka nyckelområden forskningsdisciplinen SSCM består av. Vidare är det att undersöka huruvida det sätt som företag, identifierade som goda exempel, arbetar med hållbara leveranskedjor stämmer överens med den senaste SSCM-forskningen.

Avgränsningar: Studiens teoretiska referensram är i största möjliga mån baserad på artiklar som hanterar SSCM som ett helhetskoncept. På grund av studiens omfattning har det endast varit möjligt att undersöka två företags SSCM-strategier. Studien bedömer inte till vilken grad dessa arbetar med SSCM utan endast på vilket sätt de gör det.

Metod: Studien har genomgående en kvalitativ ansats. SSCM-litteratur har tolkats för att resultera i en teoretisk referensram. För insamling av primärdata har semistrukturerade intervjuer genomförts med representanter från IKEA och Electrolux, samt information om företagen hämtats från respektive hemsida. I analysen granskas respektive företags arbete gentemot den teoretiska referensramen.

Resultat och slutkommentar: SSCM-konceptet består i huvudsak av nio nyckelområden, fem strategiska och fyra operativa. Studien visar vidare att Electrolux arbetar med åtta av dessa medan IKEA arbetar med sju. Detta gör de inom ramen för sina egna program och arbetar således inte uttryckligen med SSCM.

Förslag till vidare forskning: Forskning angående utveckling av kontrollsystem, sociala frågars roll i SSCM och i Triple Bottom Line (TBL), samt ytterligare litteraturgenomgångar för att utveckla SSCM-konceptet är nödvändiga.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problembeskrivning	2
1.3 Syfte.....	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Uppsatsens disposition.....	3
1.6 Begreppslista	4
2. Metodologi.....	5
2.1 Forskningsmetod	5
2.2 Urval.....	5
2.2.1 Val av tidskrifter.....	5
2.2.2 Val av företag	6
2.3 Datainsamling.....	7
2.3.1 Primärdata	8
2.3.2 Sekundärdata	8
2.4 Metod för analys.....	9
2.4.1 Analysmodell.....	9
2.5 Reliabilitet	10
2.6 Validitet.....	10
3. Teoretisk referensram.....	12
3.1 Centrala begrepp	12
3.1.1 Hållbar Utveckling (Sustainable development).....	12
3.1.2 Leverantörskedja (Supply Chain).....	13
3.1.3 Supply Chain Management (SCM)	13
3.1.4 Sustainable Supply Chain Management (SSCM)	14
3.1.5 Huvudföretag.....	15
3.2 Utveckling av SSCM som koncept	15
3.3 Strategiska nyckelområden	15
3.3.1 Integration av SSCM i affärsstrategin	16
3.3.2 Samarbete mellan leverantörskedjans parter	16
3.3.3 Utökning av leverantörskedjans dimensioner	17
3.3.4 Transparens	18
3.3.5 Strategisk innovation i leverantörskedjan	19
3.4 Operativa nyckelområden	20
3.4.1 Verktyg för SSCM.....	20

3.4.2 Certifiering och standarder	21
3.4.3 Företagsspecifika policys och standarder	22
3.4.4 Kontrollsystem	23
4. Empiri	24
4.1 Electrolux Group	24
4.1.1 Hållbar utveckling inom Electrolux	24
4.1.2 Electrolux Responsible Sourcing Program.....	25
4.2 IKEA	28
4.2.1 Hållbarutveckling inom IKEA	29
4.2.2 Hållbar utveckling i leverantörskedjan.....	30
5. Analys och Resultat	34
5.1 Strategiska nyckelområden	34
5.1.1 Integration av SSCM i affärsstrategin	34
5.1.2 Samarbete mellan leverantörskedjans parter	35
5.1.3 Utökning av leverantörskedjans dimensioner	35
5.1.4 Transparens	36
5.1.5 Strategisk innovation i leverantörskedjan	37
5.2 Operativa nyckelområden	38
5.2.1 Verktyg för SSCM.....	38
5.2.2 Certifiering och standarder	40
5.2.3 Företagsspecifika policys och standarder	40
5.2.4 Kontrollsystem	42
6. Slutdiskussion.....	43
6.1 Nyckelområden inom SSCM	43
6.2 Företagets tillämpning av SSCM	43
6.3 Förslag till framtida studier.....	44
Referenser	46
Bilagor.....	52
Bilaga 1: Huvudfrågor vid intervju	52
Figurförteckning	
Figur 1 Första- och n-hands leverantörskedjor (Svensson 2007).....	18

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Frågor och problem relaterade till begreppet *hållbar utveckling* har fått ökad betydelse inom i princip alla forskningsdiscipliner under de två senaste decennierna. Fenomenet gäller även företagsekonomisk- och managementlitteratur där antalet publicerade artiklar relaterade till hållbar utveckling ökat markant (Se exempelvis Linton et al. 2007, Seuring & Müller 2008a). Under år 1990 innehöll cirka 3 promille av alla publicerade forskningsartiklar i managementtidskrifter begreppet hållbar utveckling jämfört med år 2005 då antalet publicerade artiklar växt till ungefär 15 promille (Linton et al. 2007). Detta visar på ett växande intresse inom managementdisciplinen för frågor rörande hållbar utveckling. Men vad grundar sig då det ökade intresset i? Naturligtvis är svaret på denna fråga mångfacetterat och inte helt självklart men det finns ett par faktorer som gör att forskare, och även företag, intresserar sig mer och mer för dessa frågor.

En påtagande faktor är den ökade kunskapen angående omfattningen av den antropogena påverkan på klimatet och på miljön. I denna påverkansprocess är företag direkt inblandade, genom till exempel utsläpp av koldioxid, vilket gör att de således också är en del av lösningen (Nawrocka 2009). Den ökade kunskapen om den mänskliga påverkan samt att företag är en viktig faktor för att hållbar utveckling skall vara möjlig, har lett till ökade krav från kunder på produkters tillverkning och deras miljöpåverkan, samt ökade sociala och miljömässiga lagkrav från regeringar och andra institutioner (Vachon & Klassen 2006). Dessa kundkrav och lagkrav har förändrat marknadsförutsättningarna för många företag vilket har resulterat i nya forskningsområden och ökat intresse.

I ljuset av dessa krav har managementtekniker växt fram för att hantera de förändrade marknadsförutsättningarna. Teknikerna har resulterat i att hållbar utveckling idag spelar en betydligt större roll i företag än att enbart betraktas som en extra kostnad (Nawrocka 2009). Exempelvis har begrepp som *Environmental Management Systems* (EMS) och *Corporate Social Responsibility* (CSR) fått stort utrymme när det gäller hur företag ska sköta frågor rörande hållbar utveckling. Många företag har under en längre tid haft EMS, såsom ISO 14001 och EMAS (European Monitoring Audit Scheme), samt CSR-strategier som verktyg för att hantera frågor som rör sociala och miljömässiga förhållanden inom och utanför företaget. Managementteknikerna har bidragit till att företag har kunnat minska sin miljöpåverkan samt öka sitt sociala ansvar. De har samtidigt bidragit till att många företag minskat sina kostnader genom en effektivare hantering av resurser. Ett problem och brist i dessa tekniker är dock att de i många företag inte sträcker sig utanför företagets gränser. Med grund i denna brist har under de senaste tio åren en disciplin med namnet *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM) utvecklats. Hänsyn tas här till företagets hela leverantörskedja under premisen att ett företag inte kan anses vara mer hållbart än dess leverantörskedja (Krause et al. 2009). Att sätta fokus på hela leverantörskedjan är således ett steg mot en

bredare ansats av hållbar utveckling då den inkluderar alla faser från en produkts födelse till dess grav (Linton et al. 2007).

1.2 Problembeskrivning

Fram till för ett antal år sedan fokuserade forskare inom Supply Chain Management (SCM) på frågor som miljö, säkerhet och sociala rättigheter separat utan att titta på vad interaktion mellan dessa frågor kunde innebära för företag (Carter & Jennings 2002). Sedan dess har mängder av akademiska artiklar skrivits som behandlar hållbar utveckling sett ur ett helhetsperspektiv. I dessa artiklar betraktas ekonomiska, miljömässiga och sociala strategier tillsammans för att på så sätt uppnå största möjliga nytta i företags leverantörskedjor (Se exempelvis Pagell & Wu 2009, Carter & Rogers 2008, Linton et al. 2007). Det är således ett relativt nytt fenomen att behandla miljöfrågor och sociala frågor som en helhet inom SCMForskningen vilket har lett till att disciplinen är spretig och under ständig utveckling (Krause et al. 2009). De litteraturgenomgångar som har genomförts fram till dags datum är ambitiösa och väl utförda men då disciplinen är under konstant utveckling blir dessa snabbt inaktuella. Sett mot denna bakgrund menar vi att nya litteraturgenomgångar ständigt är nödvändiga för att få en tydligare bild av vad SSCM-disciplinen består av. Fortfarande finns det dock de som hävdar att hållbar utveckling inom leverantörskedjan enbart är av akademisk betydelse och inte har någon verklighetsförankring. Historiskt sett har många problem relaterade till exempelvis vår naturliga miljö varit överdrivna vilket stärker denna tes. Idag menar dock de flesta organisationer och institutioner att hållbar utveckling är ett koncept som måste tas på allvar. Ett exempel på detta är att alla förordningar som antas inom Europeiska Unionen måste integrera hållbar utveckling för att de ska godkännas (Linton et al. 2007). Då de flesta är överens om att hållbar utveckling är ett viktigt koncept kommer rapporten således inte fokusera på SSCM:s relevans utan på vilka delar SSCM-konceptet består av. Rapporten kommer alltså inte att behandla anledningar till varför SSCM är viktigt för organisationer utan ambitionen är att göra en sammanställning av det material som publicerats i vetenskapliga tidskrifter angående hur SSCM kan uppnås i organisationer.

Det är självfallet viktigt att få en sammanhängande bild av hur forskningsläget ser ut inom SSCM, men vad som är lika viktigt är att undersöka hur långt företag har kommit i sitt arbete inom disciplinen. Det numera etablerade intresset för frågor rörande hållbar utveckling hos kunder, samt de krav som ställs från regeringar och andra intressenter, gör att organisationer mer eller mindre är tvingade att anpassa sin produktion och sina leverantörskedjor till de hållbarhetskrav som ställs på dem (Seuring & Müller 2008a). Det har tidigare gjorts undersökningar av hur stora företag använder exempelvis CSR i sina leverantörskedjor (se exempelvis Strand, 2008, Pedersen & Andersen, 2006). Enligt Carter och Rogers (2008) är det dock av vikt att ytterligare studier inom disciplinen genomförs för att undersöka hur företag implementerar SSCM i verksamheten. Vårt bidrag till dessa studier kommer att bestå av en undersökning av hur två stora svenska företag, med framstående arbete inom hållbar utveckling, arbetar med SSCM-konceptet i sin verksamhet. Undersökningen baseras på det teoretiska ramverk som skapas med hjälp av litteraturgenomgången.

För att konkretisera problemformuleringen har vi sammanfattningsvis valt att formulera två forskningsfrågor att bygga rapporten på:

- 1) Vilka nyckelområden består ämnesdisciplinen Sustainable Supply Chain Management av?*
- 2) I vilken utsträckning arbetar svenska företag, som anses vara goda exempel i sitt arbete inom hållbar utveckling, med Sustainable Supply Chain Management?*

1.3 Syfte

Syftet med rapporten är tvådelat:

- 1) Att redogöra för vilka nyckelområden forskningsdisciplinen SSCM består av.*
- 2) Att undersöka huruvida det sätt som företag tillhörande de goda exemplen arbetar med hållbara leveranskedjor stämmer överens med den senaste forskningen inom SSCM.*

Rapporten ska sedermera kunna användas i avsikt att öka kunskapen och förståelsen för hur ekonomiska strategier, miljöstrategier samt sociala strategier, genom att beaktas tillsammans, bidrar till att på ett mer allomfattande sätt uppnå en hållbar leverantörskedja. Materialet skall också kunna användas som informationsunderlag för företag och organisationer som har för avsikt att arbeta med ett hållbarhetsperspektiv i alla led av verksamheten.

1.4 Avgränsningar

Som nämns i problembeskrivningen finns det idag en mängd artiklar som berör SSCM i sin helhet och även delvis. Ämnesdisciplinen är relativt ny och det produceras allt fler artiklar i takt med att ämnet blir mer etablerat. Då vi syftar till att undersöka hur de miljömässiga-, sociala- och ekonomiska strategierna, genom att beaktas tillsammans, kan bidra till en hållbar verksamhet väljer vi att basera den teoretiska referensramen på artiklar som behandlar SSCM som ett helhetskoncept. Utgångspunkten vid sökandet efter artiklar har således varit den så kallade Triple Bottom Line. Vidare förklaring av begreppet återfinns i avsnittet Centrala begrepp på sidan 14. Vi har alltså valt att inte använda oss av artiklar som endast behandlar delar av TBL i den mån det har varit möjligt.

1.5 Uppsatsens disposition

Det inledande kapitlet innehåller en bakgrundbeskrivning som övergår i en problemdiskussion. Diskussionen leder fram till de två forskningsfrågor som studien bygger på och syftet presenteras. Nästa del beskriver de metodval och tillvägagångssätt som använts vid genomförandet av studien. På detta följer den teoretiska referensramen där redogörelse för centrala begrepp, beskrivning av SSCM-konceptets utveckling fram till idag, samt presentation av de strategiska och operativa nyckelområden som identifierats återfinns. Vidare

behandlas i det empiriska kapitlet den data som insamlats genom intervjuer och granskning av den information som återfinns på respektive företags hemsida. Slutligen analyseras det empiriska materialet med den teoretiska referensramen som grund för att mynna ut i ett antal slutsatser. Rapporten avslutas med förslag på vidare forskningsområden på ämnet.

1.6 Begreppslista

Detta avsnitt kommer i korthet behandla begrepp som är viktiga för att förstå rapportens innehåll. En utförligare beskrivning av några av dessa begrepp återfinns i avsnitt 3.1 Centrala begrepp.

Hållbar Utveckling

Hållbar utveckling innebär i denna text den utveckling som uppfyller nuvarande generations behov utan att äventyra möjligheten för nästkommande generation att uppfylla sina (Our Common Future 1987).

Triple Bottom Line (TBL)

TBL operationaliserar begreppet hållbar utveckling för företag. Innebär att det finns en minimumnivå på vad som bör presteras av företag inom områdena miljö, samhälle och ekonomi och för att uppnå hållbar utveckling (Elkington 1997).

Leverantörskedja

Leverantörskedja avser i denna text ”en följd av till varandra levererande företag från råmaterial via olika led av tillverkare och distributörer till slutkonsumerande kund” (Mattsson 2004, s. 57).

Supply Chain Management (SCM)

SCM definieras i denna rapport som ”[...] strategiska och operativa processer för att administrera materialflöden i försörjningskedjor, speciellt med syfte att integrera kunders och leverantörers verksamheter.” (Mattsson 2004, s. 174).

Sustainable Supply Chain Management (SSCM)

SSCM är den strategiska och operativa integrationen av TBL i processer för att administrera materialflöden i försörjningskedjor, speciellt med syfte att integrera kunders och leverantörers verksamheter för att uppnå strategiska fördelar och långsiktig ekonomisk vinning.

2. Metodologi

Detta kapitel ämnar skapa förståelse för de metodval och tillvägagångssätt som använts. Forskningsmetod och urvalsprocessen beskrivs för att leda till en förklaring av hur datainsamling gått till. Avslutningsvis beskrivs analysmodellen samt rapportens tillförlitlighet.

2.1 Forskningsmetod

Forskningsmetod syftar till att beskriva hur information införskaffats, bearbetats och analyserats. Detta sker via en kvantitativ eller kvalitativ metod (Jacobsen 2002). Den kvantitativa metoden innebär kortfattat att mäta och förklara. Det handlar om att samla in data för statistisk bearbetning och analys. Den kvalitativa metoden berör mjuk data som erhålls via ingående intervjuer och tolkande analyser. Syftet är att skapa en djupare förståelse för det område och fenomen som studeras. (Patel 2003).

Vid en litteraturgenomgång samlas en mängd data, i det här fallet enbart i textform, för att kunna strukturera och skapa en övergripande förståelse för det rådande tillståndet inom ämnet. För att kunna göra ett urval samt sammanställa det som skrivs krävs analyser där tolkning används som ett verktyg. Således kommer informationsinsamlingen för den teoretiska referensramen ske med en kvalitativ metod. Det kommer även vid det senare skedet i studien, när den erhållna teorin skall kopplas till de valda företagen, krävas en kvalitativ metod. I det här läget måste viss tolkning göras för att kunna upptäcka och analysera de rådande likheter och olikheter som finns mellan teori och empirin. Denna studie har således en kvalitativ ansats.

2.2 Urval

I avsnittet förklaras och beskrivs de val vi stått inför under studiens gång. I första delen diskuteras val av tidskrifter och artiklar. Efter det följer en förklaring av de bakomliggande faktorer som legat till grund för valen av företag att studera. Denna del avslutas med en beskrivning av de valda respondenterna på respektive företag.

2.2.1 Val av tidskrifter

Då vår studie delvis går ut på att göra en litteraturgenomgång måste det ske ett urval av tidskrifter och artiklar. På grund av tidsbegränsning var det inte möjligt att undersöka alla artiklar som berör SSCM på ett eller annat vis. Vi har därför valt att främst bygga studiens teoretiska referensram på artiklar som behandlar SSCM som ett helhetskoncept och inte på artiklar som enbart behandlar enskilda delar av begreppet. Då de flesta artiklar som har en helhetssyn baseras på artiklar som behandlar olika delar av ämnet, (Se exempelvis Seuring & Müller 2008a) förekommer även artiklar som endast hanterar vissa delar av begreppet. Detta undviks dock i största möjliga mån.

I sökning efter lämpliga artiklar i vetenskapliga tidskrifter användes sökorden Sustainable Supply Chain Management, Supply Chain Management, hållbar utveckling, hållbara leverantörskedjor, Green Supply Chain Management, Triple Bottom Line, etcetera. Exempel på använda tidskrifter är *Journal of Cleaner Production*, *Supply Chain Management: An International Journal*, samt *International Journal of Operations & Production Management*.

2.2.2 Val av företag

Det första kriteriet som vi baserade valet av företag på var geografiska förutsättningar. För att göra intervjuer möjliga ansåg vi att det var mest lämpligt att välja företag med säte i Sverige. Utöver det ville vi att företagen i fråga skulle ses som goda exempel i avseendet arbete med hållbar utveckling. Innebörden av ”goda exempel” baserades på olika officiella erkännanden inom hållbar utveckling samt relevanta rankinglistor. Efter sökningar i branschtidningar och andra medier fann vi två företag som passade in på dessa kriterier, nämligen Electrolux och IKEA. Anledningen till varför vi valde just två företag var för att vi ansåg det mest lämpligt med tanke på studiens förutsättningar. Vi ville undersöka fler än ett för att på så vis kunna se skillnader och likheter mellan olika goda exempel. På grund av rådande tidsbegränsningar fanns det dock inte möjlighet att undersöka fler än två. Det huvudsakliga fokuset vid undersökningen av de två företagen ligger på de åtgärder och handlingsplaner som upprättats för att arbeta med hållbar utveckling i leverantörskedjorna. Studien bedömer således inte till vilken grad dessa arbetar med SSCM utan endast på vilket sätt de gör det. Nedan följer en redovisning av på vilket sätt Electrolux och IKEA klassas som goda exempel.

Electrolux är ett företag som under en längre tid aktivt arbetat med hållbar utveckling inom företaget. Den första miljöpolicyn kom till år 1992 och sedan dessa har området varit högprioriterat inom koncernen (Electrolux Environmental Report 1995). Som bekräftelse på att Electrolux arbetar på rätt sätt angående problem rörande hållbar utveckling har de fått ett antal officiella erkännande under de senaste åren. År 2009 kom Electrolux som enda stora tillverkare av hushållsmaskiner med på Dow Jones Sustainability World Index (DJSWI) (www.newsroom.electrolux.com). Detta index inkluderar cirka 300 av de 2500 företag som är noterade på Dow Jones Global Total Stock Market Index. De 300 företag som blir utvalda är de företag som bedöms ha bäst prestation i hållbar utveckling utifrån ett antal uppsatta kriterier. Vidare får Electrolux beröm för sitt hållbarhetsarbete i tidskriften Miljöaktuellt. Tidskriften har granskat Sveriges 40 största börsbolags resultat i Nordic Sustainability Stars Model och Electrolux får som ett av fem bolag med beröm godkänt för sitt arbete med hållvar utveckling (Börsens guldstjärnor 2009). År 2008 fick Electrolux även en Global Award för bästa integration och transparens av CSR i produktion och rapportering. Denna utmärkelse delas ut av Globe Forum (www.globeaward.org).

IKEA har även de fått en mängd officiella erkännanden för det arbete de bedriver inom hållbar utveckling. De har fått ett flertal utmärkelser samt priser och finns med på rankinglistor över företag som anses statuera ett gott exempel i hållbarhetsarbetet. Bara under 2009 har IKEA fått tre utmärkelser. (1. www.ikea.com). Det första erhöll företaget i april då de fick Skogsindustrins Klimatpris för deras innovativa sätt att använda trä som råvara (2.

www.ikea.com). Den andra utmärkelsen fick IKEA i juni av Veckans Affärer och Eon. Denna gång var det för företagets genomarbetade strategi för att uppnå energieffektivisering i hela processen från produktion till konsumtion av varan i kundens hem. (3. www.ikea.com). Slutligen fick IKEA även Postens logistikpris med motiveringen:

IKEA har sedan drygt fem år utmanat, ifrågasatt och förändrat hela sin globala logistik. Från inköp/sourcing till design, produktion och distribution till företagets 260 varuhus världen över. Den nya logistiken har avgörande betydelse för verksamhetens fortsatta tillväxt och lönsamhet samt dess sociala- och miljömässiga ansvarstagande. (4. www.ikea.com)

Dessa tre priser är ett fåtal exempel på de utmärkelser och officiella erkännanden som IKEA fått för sitt hållbarhetsarbete genom åren. Mer om detta går att läsa på www.ikea.com.

Med dessa officiella erkännanden som bakgrund har vi alltså identifierat Electrolux och IKEA som två stora svenska bolag som ligger i framkant angående arbete med hållbar utveckling. Detta innebär att företagen, för ändamålet, ter sig lämpliga att undersöka.

2.2.2.1 Val av respondent

Valet av respondenter på respektive företag är av stor betydelse då dessa kommer ha en avsevärd påverkan på studiens resultat och analys. Det var viktigt att säkerställa att vi fick kontakt med personer i organisationen som var väl insatta i företagets leverantörskedja och då gärna med fokus på hållbarhetsaspekten. Efter att ha undersökt Electrolux hemsida fann vi en person vid namn Henrik Dahlström med titeln ”Director of Supply Chain Monitoring and Compliance Program”. Vi tog kontakt med denne för att undersöka om intresse fanns för att ställa upp på intervju samt även för att få en mer utförlig förklaring av dennes ansvarsområden. Det visade sig att Dahlström är ansvarig för det program som inom Electrolux behandlar frågor rörande hållbar utveckling i leverantörskedjan. Detta innebär att Dahlström har ansvar för vilka kriterier som ska tillämpas i kontroller, vilka leverantörer som ska kontrolleras, vilka nya leverantörer som ska godkännas, samt att prioritera åtgärder för att förbättra situationen hos enskilda leverantörer. Dahlström har även ansvar för att kommunicera vad Electrolux uppnår på detta område samt att upprätthålla dialog med intressenter. Kontakten med respondenten från IKEA, Jeanette Skjelmosse, upprättades på inrådan av Petter Rönnborg vid Handelshögskolan i Göteborg. Skjelmosse är Social & Environmental Manager for Supply Chain inom IKEA och har alltså ansvar för de sociala och miljömässiga frågorna inom leverantörskedjan vilket gjorde henne lämplig som respondent i denna studie.

2.3 Datainsamling

Det finns två typer av data; sekundär- och primärdata. Primärdata avser den information som forskaren själv fått fram utifrån den aktuella problemformuleringen. Det gäller i huvudsak intervjuer, observationer samt frågeformulär. Sekundärdata är information insamlad av någon

annan som ursprungligen använts för ett annat syfte. (Jacobsen, 2002). I studien används så väl primär- som sekundärdata.

2.3.1 Primärdata

Primärdata samlades främst in via de fallstudier som gjordes på IKEA och Electrolux. Bakgrunden till varför vi valde att genomföra fallstudier på två företag, istället för att genomföra exempelvis en enkätundersökning på ett stort antal företag, var för att vi ville skapa en djupare förståelse för hur långt de goda exemplen inom hållbar utveckling kommit i sitt arbete med SSCM. De mer extensiva undersökningar där många enheter studeras är mer lämpliga när generaliserbara resultat är önskvärda. Exempel på tillvägagångssätt för extensiva undersökningar är tvärsnittsstudier vilket ger en ögonblicksbild över en situation, tidsseriestudier vilket är studier som visar utvecklingen av ett fenomen över tid och kohortstudier vilket påminner om tidsseriestudier med skillnaden att det endast är en enskild grupp som undersöks. Men, som sagt, på grund av vår studies syfte och frågeställningar samlades primärdata in via fallstudier på IKEA och Electrolux. (Jacobsen 2002).

Då personliga möten inte var möjliga utfördes telefonintervjuer som varade i ca 35-45 min. Dessa spelades in för att underlätta bearbetning av intervjumaterialet samt för att öka tillförlitligheten i jämförelse med om endast anteckningar förts. Intervjuerna var av semistrukturerad art vilket innebar att vi tog fram ett antal huvudfrågor som vi utgick ifrån men i övrigt var intervjun öppen (Jacobsen 2002). Huvudfrågorna återfinns i Bilaga 1. Frågorna mailades ut till respondenterna i förväg för att ge dem en chans att förbereda sig på de ämnen vi planerade beröra. Vi ville vidare att respondenterna skulle ge utförliga och beskrivande svar utan att vara färgade av våra intentioner. Huvudfrågorna var följaktligen öppna och inte ledande i den mån det är möjligt. De berörde punkter som vi utifrån litteraturgenomgången identifierat som avgörande inom SSCM-ämnet. Under intervjun ställdes sedan följdfrågor för att vid behov utveckla vissa aspekter samt för att skapa en diskussion. Dessa följdfrågor var något mer företagsspecifika och situationsspecifika då grundförutsättningarna, samt den information som framkom under de båda intervjuerna, skilde sig något.

Som ett första steg i bearbetningen av informationen som framkommit transkriberades intervjuerna i sin helhet dagen efter att intervjun ägt rum. Sedan påbörjades arbetet med att skriva de empiriska avsnitten. De transkriberade intervjuerna användes som utgångspunkt men vi använde oss även av andra sekundära informationskällor såsom företagets hemsida, hållbarhetsrapporter, Codes of Conduct, etcetera. Detta behandlas närmre i nästkommande avsnitt.

2.3.2 Sekundärdata

För att skapa en bild av hur SSCM utvecklats inom teorin fram till idag samlades en mängd sekundärdata in. Informationen analyserades, strukturerades och resulterade slutligen i en teoretisk referensram. Referensramen låg sedan till grund för det underlag som behövdes för de kommande intervjuerna samt för analysen. Sekundärdata inhämtades från litteratur,

vetenskapliga artiklar, elektroniska sidor samt andra publikationer som berör olika aspekter av SSCM-konceptet och de aktuella företagen. Informationssökningen utfördes främst genom sökningar i olika databaser och sökmotorer som funnits tillgängliga för oss via Göteborgs Universitets Bibliotek. Exempel på använda databaser är GUNDA, Business Source Premier, Affärsdata samt Libris. Frekventa sökord som användes var, som tidigare nämnts; Sustainable Supply Chain Management, Supply Chain Management, Triple Bottom Line. Dessa sökord användes i olika kombinationer samt även översatta till svenska. Vi har även i stor omfattning använt oss av de utvalda företagens egna publikationer såsom hållbarhetsrapporter och Codes of Conducts. För att komplettera de empiriska data som framkom under intervjuerna har även årsredovisningar använts i viss mån.

2.4 Metod för analys

Vad gäller tillvägagångssättet för att relatera den teoretiska referensramen till den empiri som erhållits finns det tre olika sätt. Dessa är induktion, deduktion samt abduktion. Den förstnämnda uppnås genom att teorin formuleras utifrån empirin. Teorin skapas då med utgångspunkt i verkligheten. Det deduktiva arbetssättet utgår istället från teori för att undersöka om de stämmer empiriskt. Det innebär att informationsinsamlingen, tolkningen samt resultatet bestäms utifrån redan befintligt teorin. Abduktion är en kombination av de två där teorin i första steget utvecklas induktivt via enskilda fall. Denna teori prövas sedan på andra fall för att undersöka om de håller, vilket innebär en deduktiv ansats. Undersökningen resulterar sedan i att teorin utvecklas ytterligare för att på så vis bli generell. (Patel 2003)

Det formulerade problemet för studien består som sagt i en undersökning av den teoretiska utvecklingen som SSCM antagit fram till idag. Denna undersökning ska leda fram till en analysmodell som kan användas för att undersöka situationen hos ett par företag med väl utvecklat hållbarhetsarbete. Granskningen av företagen kommer således vara styrd av det resultat som uppnås i uppsatsens första del, upprättandet av den teoretiska referensramen. Studiens ansats kommer alltså vara av den deduktiva sorten. Det är den teoretiska referensramen som kommer styra såväl informationsinsamlingen, i form av den utformade analysmodellen, som tolkningen och resultat.

2.4.1 Analysmodell

Efter genomförd litteraturgenomgång fann vi ingen lämplig redan existerande modell att använda oss av vid analysen. Det saknades en enhetlig struktur vilket resulterade i att vi konstruerade en modell som vi kunde utgå ifrån vid strukturerandet av erhållen data, inhämtandet av empiriskt material och de nästkommande stegen i studien. Modellen består av ett antal nyckelområden som frekvent återkommer i de valda artiklarna. Dessa områden delas upp i en strategisk och en operativ del, där den strategiska delen berör den strategiska implementeringen av SSCM i organisationer och den operativa delen behandlar den mer praktiska implementeringen. Denna uppdelning återfinns i den teoretiska referensramen samt i analyskapitlet.

2.5 Reliabilitet

Reliabilitet behandlar tillförlitlighet, trovärdighet och vilka möjligheter det finns för att återupprepa undersökningen. En rapport med högtillförlitlighet är en rapport där samma mätinstrument eller samma mätmetod ger samma resultat. Kort sagt ska rapporten vara oberoende av vem som utfört studien och under vilka omständigheter den gjorts. (Jacobsen 2002).

Gällande insamlandet av empirisk data, alltså de intervjuer som genomförts, är dessa svåra att upprepa på grund av det faktum att de är unika. Detta i synnerhet då vi använt oss av relativt öppna frågor där respondenterna själva fått återberätta situationen på det aktuella företaget utan att bli direkt styrda av författarna. Hänsyn bör även tas till det faktum att det ligger i respondenternas intressen att framhäva och i viss mån även försköna sitt eget arbete vilket gör informationen än mer svårbedömd. Det är således svårt att mäta reliabiliteten i intervjuerna. Vad gäller den teoretiska referensramen baseras den på en litteraturgenomgång där ett antal olika artiklar, skrivna av olika författare, i olika tidskrifter undersöktes. Anledningen till att vi valt att använda oss av ett flertal artiklar skrivna av olika författare var för att erhålla en så korrekt uppfattning av SSCM-konceptet som möjligt. Utifrån litteraturgenomgången identifierades sedan nio stycken nyckelområden på strategiska samt operativa frågor inom SSCM. Det är viktigt att betona att litteraturgenomgången inte gör anspråk på att vara heltäckande i alla avseenden utan fokuserar på de områden som förekommer frekvent i de valda artiklarna. Det finns följaktligen en möjlighet att en mer omfattande litteraturgenomgång skulle resultera i att andra nyckelområden identifieras. Trots denna eventuella svaghet anser vi att uppsatsens tillförlitlighet ökar som ett resultat av det stora antalet artiklar och källor som används vid upprättandet av den teoretiska referensramen.

2.6 Validitet

Med validitet avses hur väl det insamlade materialet stämmer överens med det som åsyftas att undersökas, att det som mätts uppfattas som relevant och att det som mäts hos några få också gäller för flera. Validiteten kan delas upp i intern och extern giltighet och relevans. Den interna delen berör det som nämndes i styckets första del, nämligen om det vi mäter är det vi faktiskt vill mäta. Den externa å andra sidan behandlar resultatet och dess generaliserbarhet. Kan vårt resultat, som härstammar från endast ett begränsat område, sägas gälla även i andra sammanhang och för fler enheter? (Jacobsen 2002).

Den valda metoden för den genomförda studien kan för syftet och frågeställningarna anses vara relevant. Vi ämnade få en djupare förståelse för de nyckelområden som SSCM består av, samt även bilda oss en uppfattning om i vilken utsträckning företag med framstående hållbarhetsarbete arbetar med SSCM. Validiteten i intervjuerna anses dock vara relativt hög då vi fått svar på det vi sökte samt att information är relevant för studiens formulerade frågeställning. Den frågemall som upprättades inför intervjuerna hjälpte till att skapa en större korrelation mellan studieobjektet och avsikten då mallen formulerades utifrån vår teori och vårt syfte. Det kan således sägas att den interna validiteten, alltså hur väl det insamlade

materialet stämmer överens med vad som åsyftas att undersökas, är relativt hög. Den externa validiteten är dock låg på grund av valet att genomföra fallstudier på företag som anses som goda exempel inom arbete med hållbar utveckling. Det bör emellertid återigen nämnas att syftet med denna studie inte är att uppnå ett generaliserbart resultat, utan att få en djupare inblick i på vilket sätt de identifierade företagen arbetar med SSCM.

3. Teoretisk referensram

Rapportens teoretiska referensram består av fyra delar. Den första delen behandlar de begrepp som har en central roll i texten. Den andra delen består av en kortfattad beskrivning av SSCM-konceptets utveckling fram till idag. Del tre berör de strategiska nyckelområden som förekommer inom SSCM-konceptet och den sista delen behandlar de operativa nyckelområdena inom samma koncept. Indelningen i strategiska och operativa nyckelområden är gjord med anledning av att det är dessa två processer som konceptet Supply Chain Management består av. En närmare definition av begreppet Supply Chain Management kommer i nästa avsnitt.

3.1 Centrala begrepp

De begrepp som tas upp nedan har en central roll i rapporten och definieras nedan för att läsaren ska få förståelse för vad som avses när de används i texten.

3.1.1 Hållbar Utveckling (Sustainable development)

Den vanligast förekommande definitionen och beskrivningen av *hållbar utveckling* är den som gjordes av World Commission for Environment and Development (WCED) i rapporten *Our Common Future* från 1987 (Carter & Rogers 2008). Denna definition lyder som följer: "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs." Definitionen inbegriper tre centrala komponenter: vår naturliga miljö, sociala frågor, samt ekonomisk prestation. Varje komponent måste vara hållbar för att hållbar utveckling ska vara möjlig. Definitionen i sig är dock väldigt bred och därmed svår att applicera på företagsnivå. Det beror på att den inte erbjuder organisationer någon vägledning angående hur företag ska väga framtida mot nutida behov, vilka teknologier och resurser som krävs för att tillfredsställa dessa behov, samt hur de ska väga det ansvar de har gentemot traditionella intressenter (aktieägare, anställda, etcetera) mot ansvaret gentemot de nya intressenterna (miljö och samhälle) (Carter & Rogers 2008). Ur denna svaghet har definitioner som fokuserar mer på hur begreppet hållbar utveckling kan appliceras på företagsnivå växt fram. Grunddefinitionerna är de samma, det vill säga att fokus ligger på långsiktighet samt på de tre komponenterna miljö, sociala förhållanden och ekonomisk vinst. Det som skiljer dem från den mer övergripande definitionen är att det är operationaliseringen av hållbar utveckling som är det centrala. John Elkingtons (1997) *Triple Bottom Line* (TBL) är ett av de koncept som används mest när det talas om operationalisering av hållbar utveckling (Carter & Rogers 2008, Seuring & Müller 2008a). I korthet innebär TBL att det finns en minimumnivå på vad som bör presteras av företag inom områdena miljö, samhälle och ekonomi och för att uppnå hållbar utveckling (Elkington 1997). Inom miljöområdet ska TBL-organisationer exempelvis ta ansvar för varor efter det att de har konsumerats, samt hela tiden sträva efter att minska sitt ekologiska fotavtryck. Vad gäller samhällsområdet ska TBL-organisationer behandla sina anställda i enighet med de internationella standarder som finns, samt stödja och främja det geografiska område som organisationen verkar i. Detta kan exempelvis ske genom att

organisationen sponsrar eller genomför projekt som gynnar allmänheten generellt sett. När det handlar om det ekonomiska området ska TBL-organisationer naturligtvis vara vinstdrivande. Däremot ska detta inte ske till vilket pris som helst utan med hänsyn till de tidigare nämnda områdena vilket, enligt TBL, gynnar organisationen. Vidare handlar TBL om att integrera miljöfrågor, sociala frågor och ekonomiska frågor i organisationer på ett sätt som företagsledare förstår. I brytningen mellan de tre komponenterna som hållbar utveckling består av uppstår ska alltså inte bara fördelar för miljön och samhället utan även långsiktiga ekonomiska fördelar och konkurrensfördelar för företaget (Elkington 1997).

När det i denna rapport talas om hållbar utveckling är det alltså WCED: s (1987) definition, och i förlängningen TBL, som avses. Lika hänsyn kommer således att tas till alla tre aspekter av hållbar utveckling och alla aspekter måste vara uppfyllda för att hållbarutveckling ska kunna uppnås (Carter & Rogers 2008). Begreppet hållbar utveckling är synonymt med *Sustainability* och *Sustainable Development* i texten.

3.1.2 Leverantörskedja (Supply Chain)

Begreppet leverantörskedja avser i denna text ”en följd av till varandra levererande företag från råmaterial via olika led av tillverkare och distributörer till slutkonsumerande kund” (Mattsson 2004, s.57). Leverantörskedja kommer användas synonymt med begreppet Supply Chain i denna rapport.

3.1.3 Supply Chain Management (SCM)

Termen Supply Chain Management användes första gången år 1982 av Oliver och Weber i artikeln *Supply Chain Management: Logistic Catches up with Strategy* (New & Westbrook 2004). Sedan dess har begreppet använts och debatterats av en rad forskare och författare genom åren (Se exempelvis Ellram 1991, Christopher 1992, Mentzer et al. 2002). Men trots att intresset för SCM ökat stadigt under de senaste 15 åren finns det fortfarande ingen konsensus om hur begreppet ska definieras (New & Westbrook 2004). Med anledning av detta har vi valt att inte använda en definition som kommer från en enskild forskare eller artikel. Istället har vi valt en definition hämtad från PLAN: s ordbok *Logistikens termer och begrepp*. PLAN är en ideell förening med över 2800 medlemmar från cirka 900 företag och har som ambition att vara en ledande aktör på logistikområdet i Sverige. Organisationen har samarbetsavtal med amerikanska APICS, The Association for Operations Management, och är medlemmar i European Logistics Association (ELA) (www.plan.se). PLAN är alltså en etablerad aktör på logistikområdet i Sverige och i världen. Enligt PLAN avser begreppet Supply Chain Management:

[...] strategiska och operativa processer för att administrera materialflöden i försörjningskedjor, speciellt med syfte att integrera kunders och leverantörers verksamheter. Supply Chain Management representerar också ett processororienterat helhetssynsätt på värdeförädlingen i hela kedjan från råmaterialeleverantör, via tillverkare och distributör, till den slutlige konsumenten. (Mattsson 2004, s. 174)

Denna definition är naturligtvis inte unik utan går i linje med tidigare definitioner som gjorts inom disciplinen (Se exempelvis Christopher 1992, Mentzer et al. 2002).

3.1.4 Sustainable Supply Chain Management (SSCM)

För att kunna fastställa innebörden av SSCM måste först och främst begreppet hållbar leverantörskedja definieras. Enligt Pagell & Wu (2009) är en hållbar leverantörskedja en leverantörskedja som inte åsamkar skada på varken miljö, samhälle eller människa samtidigt som den producerar ekonomisk vinning över lång tid. En organisation med en verkligt hållbar leverantörskedja skulle alltså kunna fortsätta göra affärer i evighet (Pagell & Wu 2009).

SSCM är således ett koncept som bygger på de två tidigare beskrivna begreppen hållbar utveckling och SCM. Det behandlar alltså den strategiska och operativa processadministreringen av en leverantörskedja för att bli mer hållbar. Då SSCM är ett relativt nytt och spretigt koncept existerar ännu ingen enhetlig definition av vad SSCM egentligen innebär. Nyligen har dock ett antal försök till definiering gjorts. Exempelvis definierar Seuring & Müller (2008a, s. 1700) SSCM på följande vis:

[...] the management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i.e., economic, environmental and social, into account which are derived from customer and stakeholder requirements.

Vidare gör även Carter & Rogers (2008, s. 368) ett liknande försök. Deras definition av SSCM lyder som följer:

[...] the strategic, transparent integration and achievement of an organization's social, environmental, and economic goals in the systemic coordination of key inter-organizational business processes for improving the long-term economic performance of the individual company and its supply chains.

Som går att utläsa skiljer sig inte definitionerna speciellt mycket åt utan de grundar sig båda i TBL-konceptet. En skillnad är dock att Carter & Rogers (2008) har beaktat aspekten om att integration av TBL i leverantörskedjan ger en förbättrad ekonomisk prestation på sikt. Carter & Rogers (2008) menar att om det går att visa på att sociala förbättringar och miljöförbättringar leder till bättre långsiktig ekonomisk prestation och minskade kostnader kommer SSCM implementeras tidigare av organisationer än vad som skulle varit fallet annars. Detta är därför en viktig del i definitionen av hållbar utveckling. Således ligger Carter & Rogers (2008) definition i linje med den definition som vi vill använda oss av, dock modifierad på grund av att denna rapporters SCM-definition skiljer sig något från Carter & Rogers (2008). Sustainable Supply Chain Management är således den strategiska och operativa integrationen av TBL i processer för att administrera materialflöden i försörjningskedjor, speciellt med syfte att integrera kunders och leverantörers verksamheter för att uppnå strategiska fördelar och långsiktig ekonomisk vinning.

3.1.5 Huvudföretag

Leverantörskedjans huvudföretag är det företag som står i fokus i leverantörskedjan betraktat från ett materialflödesperspektiv (Mattsson 2004). När det talas om huvudföretag i denna text avses de företag som kan sägas vara huvudaktörer i leverantörskedjan, exempelvis IKEA och Electrolux.

3.2 Utveckling av SSCM som koncept

Den stora strömmen av forskning inom ämnet Sustainable Supply Chain Management började i mitten av 1990-talet även om tidigare publikationer inom ämnet förekommit (Seuring & Müller 2008b). Anledningen till det ökade intresset grundade sig i uppfattningen om att en leverantörskedjas prestation inte bara bör bedömas utifrån ett ekonomiskt perspektiv, utan även utifrån dess påverkan på miljö och samhälle (Gladwin et al. 1995, Starik & Rands 1995, Jennings & Zandbergen 2005). De som hade denna uppfattning var dock sällan företagen själva. Istället kom kraven på att företag var tvungna att ta ett större ansvar för hållbar utveckling från externa intressenter. Det handlade om lagkrav, krav från intressegrupper, konsumentkrav, samt krav från Non-governmental Organisations (NGO: s) med fokus på miljö- och samhällsfrågor. Inom enstaka företag fanns även vissa interna krav på att reducera påverkan på miljö och samhälle, främst för att undvika dåligt rykte och för att nå konkurrensfördelar (Seuring & Müller 2008a).

Det ökade intresset för SSCM-relaterade frågor har gett avtryck i litteraturen och ansenlig mängd artiklar har producerats där enstaka delar av SSCM-konceptet behandlas (Rao & Holt 2005, Linton et al. 2007). Exempelvis behandlas ämnen som Grön produktdesign (Baumann et al. 2002), Green Supply Chain Management (Srivastava 2007), Etiskt ansvar inom leverantörskedjor (Eltantawy et al. 2009, Svensson & Bååth 2008), Miljömedveten produktion (Florida 1996) etcetera. Under de senaste åren har dock ett antal artiklar producerats där ett helhetsperspektiv på SSCM tas (se exempelvis Pagell & Wu 2009, Seuring & Müller 2008a, Carter & Rogers 2008). Detta helhetsperspektiv fokuserar på TBL: s roll genom hela leverantörskedjan och har således inte enbart miljöfokus, eller fokus på en speciell process påverkan på hållbar utveckling. Då vi valt att enbart titta på artiklar som hanterar SSCM som ett helhetskoncept kommer den resterande delen av denna litteraturgenomgång identifiera det som dessa artiklar anser vara viktigt för att uppnå hållbara leverantörskedjor i organisationer.

3.3 Strategiska nyckelområden

Följande avsnitt behandlar fem nyckelområden som rör den strategiska implementeringen av SSCM i organisationer. Tyngdpunkten i varje avsnitt ligger på hur implementeringen teoretiskt sett bör gå till. Viss fokus kommer även att ligga på hur organisationer hittills har gått till väga vid implementering av strategier. När det gäller exempel från organisationer har det dock varit problematiskt att identifiera klara drag angående hur den strategiska implementeringen har gått till. Beroende på företagets storlek, bransch och även relationen mellan företaget och dess leverantörer krävs olika angreppssätt angående hur SSCM skall

införlivas i verksamheten. Den kan således skilja sig avsevärt så väl inom, som mellan, olika branscher (Schwartz et al. 2008).

3.3.1 Integration av SSCM i affärsstrategin

För att bli framgångsrika måste SSCM-strategier vara en integrerad del av organisationers övergripande affärsstrategi (Se exempelvis Carter & Rogers 2008, Pagell & Wu 2009). Enligt Carter & Rogers (2008) tenderar organisationer att betrakta sociala strategier och miljöstrategier som separerade från ekonomiska strategier. I längden kan detta leda till konflikt mellan målen i de olika strategierna vilket gör att hela organisationen blir lidande. Hållbar utveckling kan alltså inte vara ett område som tas upp då och då utan det bör vara en självklar del i kommunikationen inom företaget, både formellt och informellt. Vid beslutsfattande bör det automatiskt uppstå diskussioner kring den sociala och/eller miljömässiga påverkan som beslutet i fråga eventuellt kan ha. Inga beslut ska följaktligen fattas om de inte bidrar till att förbättra minst en av de tre delarna i TBL. För att kunna skapa hållbara leverantörskedjor krävs det en företagsledning som inser att hållbar utveckling är ett organisatoriskt åtagande och inte något som görs vid sidan av andra aktiviteter (Pagell & Wu 2009). Detta är ingen ny inställning till hur hållbarhetsarbete ska utföras i organisationer (Se exempelvis Shrivastava 1995) men fortfarande väl så aktuellt.

Om man tittar på gjorda fallstudier bland organisationer betonas, i likhet med teorin, vikten av att ansvaret för hållbar utveckling i leverantörskedjan inte enbart tillhör en avdelning. Den generella uppfattningen bland organisationer är att drivkrafterna och ansvaret för att utforma en SSCM-strategi måste komma från ledningen. Detta då det är ledningen som avsätter resurser för projekt samt sätter tonen i företaget. SSCM-strategier kräver ofta också en förändring av företagskulturen då de måste genomsyra hela organisationen. Även detta är en anledning till varför företagsledningens inställning är avgörande för att strategin ska bli lyckosam (Schwartz et al. 2008).

3.3.2 Samarbete mellan leverantörskedjans parter

Det andra av de identifierade strategiska nyckelområdena betonar vikten av samarbete mellan parterna i en leverantörskedja (Se Seuring & Müller 2008a, Gold et al. 2009). Enligt Gold et al. (2009) är kompetens och resurser för att kunna bygga och underhålla en effektiv relation med leverantörer och kunder en förutsättning för SSCM. Det är viktigt att samarbetet skiljer sig från den traditionella interaktionen mellan organisationer, exempelvis övervakning av produktion, och istället karaktäriseras av en proaktiv inställning till de andra aktörerna i leverantörskedjan. Organisationers mål bör alltså vara att engagera sig fullt ut i en process som grundar sig i TBL istället för att enbart minska riskerna genom övervakning (Vachon & Klassen 2006). För att säkra att sociala standarder och miljöstandarder upprätthålls i en leverantörskedja krävs således en stark, mer frekvent samt ett mer flexibelt samspel mellan alla inblandade parter (Gold et al. 2009). Även Cruz (2009) betonar vikten av att betrakta hållbarhetsarbetet i leverantörskedjan som ett nätverk, framförallt när det gäller investeringar. Cruz (2009) menar att om organisationer antar en helhetssyn på hållbarhetsarbetet i leverantörskedjan kommer de individuella investeringskostnaderna att minska vilket alla

inblandade parter tjänar på. Som en följd av ett gott samarbete mellan parter utvecklas också ett ömsesidigt förtroende mellan dem. Detta förtroende är ett viktigt strategiskt område då en stor del av hållbarhetsarbetet i leverantörskedjor bygger på att parterna håller sina åtaganden och delar de visioner som är överenskomna (Gold et al. 2009).

Mellan organisationer tas dessa samarbeten i uttryck genom att långsiktiga kontrakt mellan leverantör och huvudföretag upprättas, samt att leverantörerna får tillgång till utvecklingsresurser, utbildningar samt i viss utsträckning även finansiellt stöd. Ytterligare ett sätt som används av organisationer för att skapa incitament för leverantörer att delta i hållbarhetsarbetet är att erbjuda ett pris högre än marknadspriset till de leverantörer som lyckas uppnå de sociala, miljömässiga och ekonomiska kraven. Valet att erbjuda ett pris över marknadspris gagnar inte enbart leverantörerna utan det gagnar även huvudföretaget genom att det ökar chansen för leverantörernas framtida överlevnad och således deras framtida förmåga att leverera inputs som uppfyller hållbarhetskriterierna (Pedersen & Andersen 2006, Pagell & Wu 2009). Vidare får huvudföretaget även stabila, långsiktiga relationer med leverantörerna där utbyte av företagsspecifik information sker, samt säkrad tillgång till råmaterial med begränsat utbud i gengäld (Pagell & Wu 2009). Genom att involvera leverantörerna i utvecklingen av SSCM ges alltså incitament för dem att kontinuerligt arbeta mot att uppfylla hållbarhetsmål. Det är betydligt enklare för huvudföretaget att nå en hållbar leverantörskedja när leverantörerna har motivation till att delta i, förbättra och utveckla de gemensamma processerna (Pedersen & Andersen 2006).

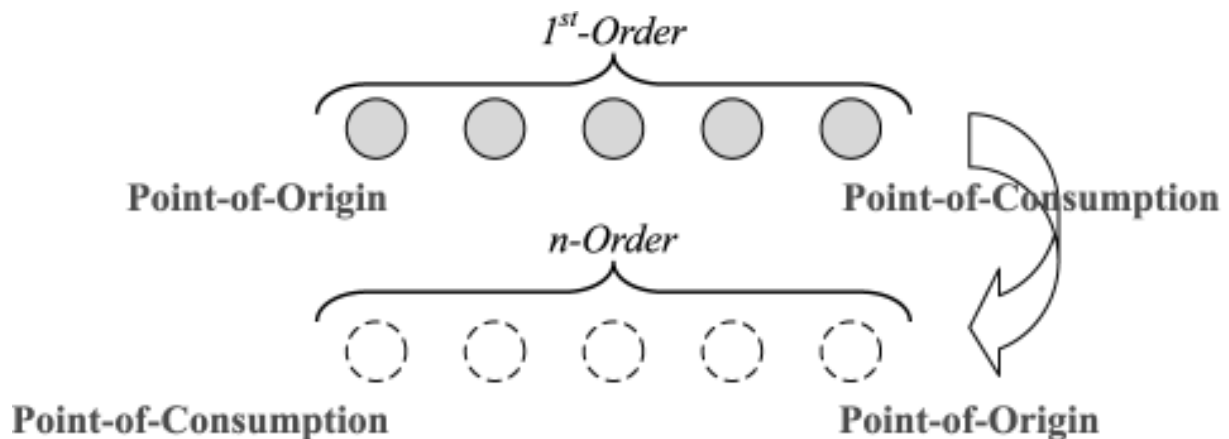
Sammanfattningsvis är ett bra och stabilt samarbete mellan parterna i leverantörskedja en nödvändighet för att hållbara leverantörskedjor ska vara möjligt.

3.3.3 Utökning av leverantörskedjans dimensioner

Utökning av leverantörskedjans dimensioner är ett område som behandlas av ett antal författare inom SSCM-litteraturen (Se exempelvis Linton et al 2007, Svensson 2007). Anledningen till varför detta område är viktigt beror på att SSCM-strategier måste beakta fler problem än vad som är nödvändigt inom konventionella SCM-strategier (Seuring & Müller 2008a, Linton et al. 2007, Svensson 2007). Svensson (2007) menar att organisationers SSCM-strategier sällan når längre än den ursprungliga leverantörskedjan, alltså den som sträcker sig från råvarans ursprung till dess att varan konsumerats första gången. Detta resulterar i att viktiga delar i arbetet med att uppnå hållbara leverantörskedjor utelämnas. Istället bör organisationer enligt Svensson (2007) fokusera mer på kopplingen mellan den ursprungliga leverantörskedjan och de potentiella andra- och tredjehands leverantörskedjor som följer där efter. Anledningen till varför det ändrade fokuset är viktigt beror på den minskade tillgången av naturresurser. Denna minskade tillgång leder till ökade priser vilket i längden kommer att tvinga organisationer att titta på förnyelsebara eller återvunna alternativ för att behålla konkurrenskraft (Svensson 2007). Konsumtion av en vara ska således inte ses som slutstationen utan som en början på den efterföljande leverantörskedjan. När en vara har slutkonsumerats i den ursprungliga leverantörskedjan övergår den alltså till att bli den första

varan i nästkommande leverantörskedja. Hur detta går till teoretiskt går till illustreras i figur 1 nedan.

Figur 1: Första- och n-hands leverantörskedjor (Svensson 2007)



Exempel på vad som kan komma efter det att en vara konsumerats första gången hittas inom klädindustrin där andrahandsmarknaden under de senaste årtiondena vuxit sig stor. Ett annat exempel hittas inom bilindustrin där återvunnet material används i vissa bildelar (Svensson 2007). Även Linton et al. (2007) argumenterar för att SSCM bör integrera områden som sträcker sig utanför den traditionella definitionen av SCM. Exempel på sådana områden är produktdesign, biprodukter vid tillverkning, biprodukter producerade vid produktanvändning, förlängning av produktlivstid, samt sluthantering av produkter.

Ett par författare poängterar även vikten av att organisationer fokuserar på att anta ett bredare samhällsligt perspektiv som innebär att de beaktar miljö, samhälle och ekonomi i det geografiska område de verkar (Pagell & Wu 2009, Seuring & Müller 2008b). När hållbara leverantörskedjor diskuteras är de aktörer som väcker mest intresse NGO: s, viktiga regionala aktörer såsom kommunalråd, samt konkurrerande företag (Pagell & Wu 2009). Genom att samarbeta med exempelvis NGO: s kan eliminering av redan existerande problem ske, samtidigt som risker för framtida problem minimeras på ett långsiktigt, effektivt och gynnsamt sätt (Strand 2008).

Sammanfattningsvis bör alltså organisationer vidga sitt strategiska perspektiv från enbart den traditionella leverantörskedjan till att inkludera de efterföljande samt övriga viktiga områden och på så sätt ta ytterligare steg mot hållbara leverantörskedjor.

3.3.4 Transparens

Enligt Pagell & Wu (2009) är innebörden av begreppet *transparens* i detta sammanhang att kräva detaljerad information om de monetära flöden som finns i leverantörskedjan. Detta skapar en insikt om vad som sker i kedjan samt skapar möjligheter att identifiera förbättringar som behövs. Transparens handlar inte enbart om monetära flöden utan består till stor del av ett socialt ansvar. Det som avses med socialt ansvar i sammanhanget är att i en

leverantörskedja som är transparent garanteras leverantörerna en god livssituation. Det säkerställs även att leverantören är tillgänglig för framtida affärer samt att det finns resurser för att göra investeringar som gynnar leverantörskedjan (Pagell & Wu 2009). Vidare är transparent rapportering viktigt om organisationer ska lyckas att förmedla och skapa förtroende för det hållbarhetsarbete de bedriver i sina leverantörskedjor (Carter & Rogers 2008). Transparent rapportering av hållbarhetsmål och framsteg som görs är nödvändigt för att sammanlänka investeringar med vad som uppnås, samt för att skapa värde för ägare och andra intressenter (Carbon Disclosure Project: Supply Chain Report 2009). Det är även ett sätt att engagera intressenter och genom deras feedback förbättra leverantörskedjan ytterligare (Carter & Rogers 2008).

Betydelsen av transparens har ökat för organisationer under de senaste åren på grund av den kommunikationsutveckling som sker och har skett. Utvecklingen har lett till att det är svårt och riskfyllt för organisationer att försöka hålla inträffade misstag hemliga eftersom dessa enkelt kan läckas via exempelvis Internet (Andersen & Skjoett Larsen 2009, Carter & Rogers 2008). För att förbättra transparensen i en organisation är ett tillvägagångssätt vertikal integration genom hela leverantörskedjan för att på så sätt få tillgång till allt som sker (Carter & Rogers 2008). Ett annat förslag som nämns parallellt är horisontell koordination av nätverk där exempelvis en industrikoalition skapar granskningsprocedurer för att effektivt inspektera leverantörers hållbarhetsarbete och på så sätt öka både transparensen och leverantörers arbete med hållbar utveckling (Carter & Rogers 2008).

Transparent rapportering och transparens i processer är alltså ett sätt för organisationer att dels bygga förtroende sinsemellan och dels skapa förtroende hos allmänhet och andra intressenter.

3.3.5 Strategisk innovation i leverantörskedjan

Organisationers satsning på innovation är ett annat strategiskt område som är av stor vikt om hållbara leverantörskedjor ska kunna uppnås (Pagell & Wu 2009, Krause et al. 2009, Kleindorfer et al. 2005). Pagell & Wu (2009) menar att innovation inte bara är viktigt när det handlar om produktutformning utan att det även är en viktig del i den strategiska processen med att omdefiniera vad en leverantörskedja syftar till. Istället för att enbart arbeta med att förändra design på produkter och förändra produktionsmetoder bör fokus även ligga på att vara innovativ när det gäller vad hela leverantörskedjan gör. Ett exempel på en sådan innovativ förändring är att leverantörerna antar en mer serviceorienterad strategi istället för att enbart arbeta med att sälja produkter. Meningen med denna strategi är att leverantören erbjuder köparen en tjänst där de exempelvis tar hand om transporter av produkten, avfallshanteringen av produkten samt utveckling av material som ingår i produkten. Allt detta sker med stort fokus på hållbar utveckling och köparen betalar leverantören baserat på vilket värde tjänsten har för dem, och inte enbart baserat på mängden varor. Detta sätt att samarbeta skapar även incitament för leverantörerna att utveckla arbetet med frågor rörande hållbar utveckling då de får betalt för det.

Det är alltså fem områden som utmärker sig inom den granskade litteraturen när fokus ligger på hur företag bör agera strategiskt för att uppnå SSCM. Dessa är: vikten av gott samarbete mellan alla inblandade parter i en leverantörskedja, vikten av att SSCM-strategier är en helt integrerad del av organisationers affärsstrategi, vikten av att organisationers syn på leverantörskedjans dimensioner utökas, vikten av transparent rapportering, samt vikten av organisationers satsning på innovation på alla nivåer. Sammanfattningsvis bör alltså organisationer ha en strategisk inställning som är förebyggande och där leverantörskedjan fungerar som ett nätverk mer än som en plats där bara transaktioner sker (New & Westbrook 2004).

3.4 Operativa nyckelområden

Det kommande avsnittet fokuserar på vad som, enligt den undersökta litteraturen, bör göras på operativ nivå inom organisationer för att hållbara leverantörskedjor ska kunna uppnås. Utöver de områden som nämns här finns det mängder av tekniska förbättringar som kan göras vid exempelvis produktionen av olika varor. Då fokus i denna rapport inte ligger på hur specifika tekniska förbättringar påverkar miljö och samhälle utan på övergripande trender inom SSCM kommer sådana förbättringar ej inkluderas nedan.

3.4.1 Verktyg för SSCM

3.4.1.1 Livscykelanalys

Hållbara produkter är en term som täcker alla typer av varor som har för avsikt att hålla en hög miljö kvalitet, samt social och ekonomisk kvalitet (Seuring & Müller 2008a). Genom att inkludera ett hållbarhetsperspektiv i utvecklingen av en produkt blir det möjligt att identifiera billigare samt mer effektiva metoder för att minska produktens samhällsliga och miljömässiga påverkan (Linton et al. 2007, New & Westbrook 2004). Det finns ett antal verktyg som organisationer kan använda sig av för att bedöma om en produkt är hållbar eller inte. Ett av dessa verktyg går under benämningen livscykelanalys (LCA) (Seuring & Müller 2008a, Linton et al. 2007). En LCA bedömer och kvantifierar en produkts påverkan under alla steg i leverantörskedjan, från utvinningen av naturresurser till dess slutliga förvar. Resultatet av denna analys utvärderas sedan i organisationen och används som underlag när beslut fattas om vilka åtgärder som ska vidtas för att minska produktens påverkan. Sådana åtgärder kan exempelvis handla om byte av tillverkningsmaterial eller modifiering av befintliga produktionsprocesser (New & Westbrook 2004). LCA är framförallt ett verktyg för att hantera en produkts miljöpåverkan och tar ofta liten, eller ingen, hänsyn till det tredje benet i TBL, nämligen den sociala aspekten. Trots att företag numera frekvent uppmärksammar hur den sociala faktorn kommer att påverka utvecklingen av nya teknologier eller produkter finns det få studier gjorda på området (Matos & Hall 2007). Trots det bör organisationer ta hänsyn till alla faktorer i TBL när en ny produkt eller process utvecklas och designas. Det saknas dock fortfarande ett unisont svar bland forskare på hur det ska gå till då de traditionella ramverken för utvärdering av nya produkter i synnerhet fokuserar på teknologi och kommersiell gångbarhet (Hall & Martin 2005).

3.4.1.2 Reverse Supply Chain

Ett annat verktyg som fått mycket uppmärksamhet under de senaste åren är konceptet *Reverse Supply Chain* (RSC), eller *Reverse Logistics* (RL) som det ibland kallas (Pagell & Wu 2009, Andersen & Skjoett Larsen 2009). Detta koncept är ett sätt att förlänga den traditionella leverantörskedjan från att enbart vara ett nedströms flöde av varor och tjänster till att även inkludera flöden av konsumerade varor uppströms. Konceptet resulterar framförallt i två saker: (i) en produkts miljöpåverkan minskas under tillverkning och konsumtion och (ii) återvinning eller slutförvaring introduceras i kedjan för att hantera produkten efter den slutat att användas (New & Westbrook 2004). Syftet med RSC är alltså att flytta varor från deras typiska slutstation till någon annan punkt och därmed fånga det värde som annars skulle gå förlorat (Enarsson 2006). För att RSC ska vara möjligt krävs inte bara ett inkluderande av flöden uppströms utan systemet kräver även förändring i kedjans design samt en förändring i förhållandet till de andra aktörerna i kedjan. (Pagell & Wu 2009). En fallstudie gjord av Pagell & Wu (2009) visar att sju av tio företag de undersökt på något sätt är inblandade i RSC. Generellt sett verkar det som om företagen är på väg mot större fokus på slutna materialflöden även då detta inte är normen ännu (Pagell & Wu 2009). Vad gäller litteraturen på ämnet har många författare skrivit om RSC och RL (Se exempelvis Guide et al. 2003) men med undantag för ett fåtal teoretiska förklaringar behandlar denna litteratur enbart den tekniska delen av RSC. Trots att konceptet funnits i cirka 15 år är det fortfarande nästintill teoretiskt outvecklat (Pagell & Wu 2009, Enarsson 2006). Pagell & Wu (2009) menar att RSC- och RL-litteraturen har blivit en genre som fokuserar i synnerhet på tekniska frågor och är därmed inte integrerad i den litteratur som behandlar frågor rörande hållbar utveckling.

3.4.2 Certifiering och standarder

Miljöstandarders och sociala standarders påverkan på leverantörskedjan är ett annat område som uppmärksammas. Trenden under de senaste åren är att specifika standarder inom dessa områden fått en allt större roll när det gäller hur implementeringen av hållbarhetsstrategier bör ske i en organisations operativa verksamhet, samt i leverantörskedjan (Andersen & Skjoett Larsen 2009, Nawrocka et al. 2008, Seuring & Müller 2008a, New & Westbrook 2004). Den standard som framförallt diskuteras är miljöstandarden ISO 14001 (Nawrocka et al. 2008), men även standarder som Social Accountability (SA) 8000 EMAS, FN: s Global Compact, Global Reporting Initiative och ILO:s Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work (Andersen & Skjoett Larsen 2009, Seuring & Müller 2008a) är av betydelse i dessa sammanhang. När en organisation väljer att använda sig av ISO 14001 eller SA 8000 gör de ett frivilligt åtagande att verka för ständig förbättring av dess miljöpåverkan samt sociala påverkan. Inom ISO 14001 finns det dock inga specifika krav på hur mycket en organisation måste förbättra sig utan förbättringen står i relation till den egna verksamheten. Kontrollen av att en verksamhet verkligen följer de åtaganden som den antagit utförs av ett oberoende kontrollorgan vilket leder till att det är svårt att fuska. Om en organisation blir godkänd blir den certifierad och får därmed en verifikation på att den arbetar aktivt med att minska sin negativa påverkan på omgivningen (Om ISO 14001-serien 2006).

Vad gäller ISO 14001 finns en hel del litteratur skriven angående dess roll i organisationers leverantörskedja (se exempelvis Nawrocka et al. 2008, Darnall et al. 2008). Det som betonas är vikten för organisationer att använda sig av standarden i sitt arbete med SSCM. Exempelvis menar Nawrocka et al. (2008) att ISO 14001 är en viktig del i SSCM då den, när både den köpande och säljande organisationen är certifierade enligt standarden, är ett medel som skapar förtroende. Vidare hävdar Darnall et al. (2008) att organisationer som är certifierade enligt ISO 14001 är mer aktiva i sitt miljöarbete i leverantörskedjan än vad organisationer som inte är certifierade är. SSCM-litteraturen lägger generellt sett inte lika stort fokus på hur de sociala standarderna, exempelvis SA 8000, bör användas inom SSCM vilket innebär att en dimension i TBL ofta saknas. Trots detta är det av stor vikt att leverantörer certifieras enligt någon av dessa sociala standarder då certifiering är ett av de få områden då sociala problem, såsom barnarbete och dålig arbetsmiljö, tas upp inom SSCM-litteraturen (Teuscher et al. 2005).

Även om kritik förkommer mot de nämnda standarderna så erbjuder de en utgångspunkt för var arbetet med SSCM på operativ nivå ska ta sin början (BSR Perspectives on Information Management in Sustainable Supply Chains 2007) och därmed fyller de en funktion.

3.4.3 Företagsspecifika policys och standarder

Ur universella standarder, såsom de nyss nämnda ISO 14001 och FN: s Global Compact, utformar ofta organisationer sina egna standarder och policys, exempelvis *Codes of Conducts* (CoC). I korthet är en organisations CoC, och liknande policys, dokument som formaliserar de värden och mål, miljömässiga och sociala, som företaget önskar uppnå såväl internt som i sina leverantörskedjor. De mål som ofta är aktuella inkluderar aspekter som berör arbetsprocesser, aktiviteter för att hantera miljöfrågor, sociala aspekter av företagets verksamhet, utvecklingen av nya produkter etcetera (Schwartz et al. 2008). Detta dokument ska i största möjliga mån anknytas till företagets affärsstrategi då det underlättar integrationen av SSCM i organisationens hela verksamhet. Denna länk mellan företagets affärsstrategi och hållbarhetspolicy ger de anställda motivation till att följa hållbarhetsmålen tillsammans med de mer traditionella företagsmålen, exempelvis mål för att nå kvalitetsförbättringar. (Pagell & Wu 2009). Innehållet i dessa policys skiljer sig ofta avsevärt från företag till företag beroende på de förutsättningar och den bransch det aktuella företaget är verksam i (Schwartz et al. 2008). Trots dessa skillnader är det huvudsakliga ändamålet ändå det samma, nämligen att skapa ett ramverk med hållbarhetskrav samt en klar definition av begreppet hållbar utveckling. Det är av stor vikt att det egna företaget har en enhetlig uppfattning av innebörden samt att de själva uppfyller samtliga krav innan de kan gå vidare och ställa dem på sina leverantörer (Koplin et al. 2007).

CoC: s och liknande bör inte ses som ett substitut till den arbetsmiljölagstiftning som ofta finns utan som ett komplement (Sobczak 2006). Det innebär att den blir ett betydelsefullt instrument i SSCM även då den inte har någon legal kraft. Trots att många idag är överens om att CoC och liknande dokument är en viktig del inom SSCM finns det de som hävdar att dessa dokument bara är tomma ord och inte har någon substans. Denna kritik grundar sig i att dessa inte kan påtvingas på leverantörer på samma sätt som lagar kan samt att de sällan är

formulerade efter de anställdas behov (Andersen & Skjoett Larsen 2009). Kritiken är många gånger befogad men på samma sätt som standarderna ISO 14001 och SA 8000 är viktiga anses även organisationers egna policys ha en stor roll i genomförande av SSCM.

3.4.4 Kontrollsystem

Den avslutande och till viss del även avgörande aspekten för organisationer är upprättandet av ett kontrollsystem. Systemet ska säkerställa att hållbarhetskraven uppfylls samt upptäcka eventuella brister och problem som uppkommit (Koplin et al. 2007). Det handlar även om att få feedback för att kunna utveckla och förbättra de redan existerande åtgärderna (Schwartz et al. 2008). Problemet är dock att denna del av SSCM för närvarande är minst utvecklat. Enligt Pagell & Wu (2009) är företag ofta hängivna till hållbar utveckling men saknar ett konsekvent mätverktyg och belöningssystem som kan användas för att motivera och styra handlingsätt mot hållbarhetsmål samt genomföra kontroller hos leverantörer. Detta är idag ett stort problem för många organisationer.

De fyra operativa nyckelområden som identifierats är således verktyg för SSCM, certifiering och standarder, företagsspecifika policys och standarder, samt kontrollverktyg. Det operativa fokuset inom SSCM-litteraturen ligger i relativt hög utsträckning på hur förbättringar för miljön kan göras och inte på hur sociala förbättringar åstadkommas. Det bekräftas av Seuring & Müller (2008a, s. 1706) som skriver att ”förståelsen av hållbar utveckling inom SCM konsekvent fragmenteras till att vara endimensionell, det vill säga miljöorienterad”. Även då sociala förbättringar och miljöförbättringar går hand i hand, exempelvis minskar risken att utsättas för farliga ämnen om farliga ämnen tas bort från produkter, skulle en större tyngd på hur sociala frågor integreras i SSCM vara bra. Detta eftersom hållbar utveckling i leverantörskedjan enbart kan uppnås när alla tre faktorerna i TBL samverkar (Seuring & Müller 2008a).

4. Empiri

Kommande avsnitt ämnar redogöra för på vilket sätt Electrolux och IKEA arbetar med hållbar utveckling i leverantörskedjan. Avsnittet innehåller även en kort företagspresentation av respektive företag samt en beskrivning av företagens generella arbete med frågor rörande hållbar utveckling.

4.1 Electrolux Group

AB Elektrolux grundades år 1919 och är idag en av världens största tillverkare av hushållsmaskiner, det vill säga kylskåp, tvättmaskiner, diskmaskiner och dammsugare, både för privat och professionellt bruk. Företaget heter numera Electrolux Group (kommer fortsättningsvis att benämnas Electrolux) och omfattas av över 160 företag. Electrolux verkar i dagsläget på ungefär 150 marknader och har omkring 55 000 anställda (Electrolux Årsredovisning 2008). Electrolux slogan ”Thinking of you” är basen i alla aktioner som företaget utför och sträcker sig från första kontakten med kunden till installation och service av den sålda produkten (1. www.electrolux.com). I likhet med många andra stora bolag har de senaste ett och ett halv åren varit problematiska med nedskärningar i antalet anställda samt en minskning i rörelseresultat. Trots den minskade efterfrågan ligger företagets strategier om en konkurrenskraftig produktion, en tydlig varumärkesstrategi, ett förbättrat produkterbudande, samt att vara ledande inom miljö fast (Electrolux Årsredovisning 2008).

4.1.1 Hållbar utveckling inom Electrolux

Electrolux sitt startade sitt arbete med miljöfrågor 1992 då företaget etablerade sin första miljövision (Electrolux Environmental Report 1995). Sedan dess har ett kontinuerligt arbete mot hållbar utveckling pågått inom bolaget och varje år ger företaget ut en rapport för externa intressenter där detta arbete beskrivs mer utförligt. Idag, 18 år från starten år 1992, är hållbar utveckling en integrerad del av Electrolux verksamhet och en central del i varje aspekt av företagets affärsstrategi (GRI summary Report 2008).

Electrolux arbetar för närvarande med fyra huvudområden när det gäller hållbar utveckling. Dessa områden har identifierats genom att iaktta vilka krav omvärlden, det vill säga företagets intressenter, ställer på dem (Dahlström).¹ Det första området benämns *Sound Business Practices* och behandlar Electrolux etiska regelverk. Här finns regler om hur affärer ska göras, med vem de ska göras och hur bolaget ska uppföra sig i olika situationer. Detta regelverk är designat på ett sätt som ska säkerställa att företaget håller en hög miljöstandard och social standard på alla platser där affärer görs. Nästa område benämns *Response to Climate Change*. Här arbetar Electrolux med ett trestegs program där det första steget handlar om att minska utsläppen från produkterna, det andra om att minska utsläpp från sin produktion, och det tredje om att kommunicera fördelarna med att använda energisnåla produkter. Nästa fokusområde för Electrolux benämns *Responsible Sourcing Program* (RSP) och det är här

¹ Henrik Dahlström, Director of Supply Chain Monitoring and Compliance Program, telefonintervju den 10 dec. 2009

som leverantörerna behandlas. I korthet handlar detta område om att skapa transparenta affärsrelationer, samt att förbättra arbets- och miljöförhållanden hos leverantörer (GRI Summary Report 2008). Området behandlas utförligare i nästkommande avsnitt. Det sista området behandlar företagets pågående omstrukturering av produktionen och kallas *Restructuring*. Electrolux håller just nu på att avsluta en stor omstrukturering av sin produktion från högkostnadsländer till lågkostnadsländer. Denna omstrukturering ska genomföras på ett ansvarsfullt sätt vilket gör detta till ett högprioriterat område (Dahlström). Electrolux arbetar konsekvent med att omvärdera dessa fyra huvudområden samt med att hitta möjligheter att ta in nya områden för att utveckla sitt arbete. (Dahlström).

4.1.2 Electrolux Responsible Sourcing Program

Electrolux hållbarhetsarbete i leverantörskedjan utgår som tidigare nämnts från RSP som introducerades 2004 (Electrolux Sustainability Report 2006). Programmet syftar till att skapa långsiktig och hållbar förbättring bland Electrolux cirka 4000 leverantörer världen över (Electrolux Sustainability Report 2006), samt till att främja höga miljö- och arbetsplatsstandarder hos dessa (GRI Summary Report 2008). Electrolux vill alltså sprida de krav och standarder som finns inom företaget till sina leverantörer.

Leverantörskedjans parter

Sedan starten av RSP har Electrolux ansvarstagande i leverantörskedjan ökat. Numera har företaget fler parametrar som ska inkluderas i bedömningen av en tilltänkt leverantör. Dock har synen på leverantörskedjan och dess parter inte förändras eller utökats utan Electrolux arbetar i stort sätt på samma sätt som innan RSP kom till. De parter som framförallt omfattas och prioriteras i programmet är företagets förstaleds leverantörer, det vill säga de leverantörer som levererar varor direkt till Electrolux. Bland första ledets leverantörer anses de leverantörer som levererar en produkt helt färdig för marknaden som extra viktiga när det handlar om problem rörande hållbar utveckling. När det gäller andra och tredje ledets leverantörer omfattas de av programmet i de fall där det anses nödvändigt. För att bedöma i vilka fall det är nödvändigt att gå längre än till första ledets leverantörer utförs en revision samt en riskbedömning hos den tilltänkta leverantören. Denna riskbedömning består fyra olika områden: (i) geografisk lokalisering, (ii) mängden affärer som görs med leverantören, (iii) typ av relation med leverantören, samt (iv) vilken typ av procedur leverantören utför (2. www.electrolux.com). Under revisionen undersöks och utvärderas även den tilltänkta leverantörens leverantörer. Om revisionen resulterar i bedömningen att en leverantörs leverantör är av särskild risk eller intresse när det gäller frågor som rör extern miljö eller arbetsförhållande går Electrolux vidare och utvärderar även dem. Generellt ligger Electrolux fokus dock på första ledets leverantörer och det är endast i undantagsfall som andra och tredje ledets leverantörer omfattas av programmet (Dahlström).

Krav inom RSP

Kraven som ställs i RSP har sin bas i Electrolux egna uppförandekoder. Dessa uppförandekoder, Code of Ethics, Workplace Code of Conduct, Countering Corruption and Bribery och miljöpolicy inkluderade, är i sin tur baserade på FN: s Global Compact,

International Labour Organisations konvention om arbetsrätt, samt OECD: s guidelinjer för multinationella företag (3. www.electrolux.com). De övergripande mål som tas fram inom Electrolux angående hållbar utveckling i leverantörskedjan har sin bas i de nämnda uppförandekoderna. Dock baseras de inte enbart på globala standarder utan företaget tar även hänsyn till kunder och övriga intressenter för att få klarhet i vad de kräver. Dessutom väger företaget in svårigheter som leverantörerna står inför och hur dessa svårigheter ska övervinnas. I fall då det rör enskilda leverantörers utmaningar och förbättringar sker processen i samförstånd med leverantören i fråga men generellt sett är leverantörerna inte med och påverkar målsättningen för Electrolux. I de fall som leverantörer inte lever upp till de krav och mål som Electrolux ställt upp försöker företaget i den mån det är möjligt att hjälpa leverantören att hitta metoder och verktyg för att kunna klara av kraven. Electrolux hjälper dock inte en leverantör hur länge som helst utan det kommer till en gräns där förtroendet är uttömt och samarbetet måste avslutas. Detta ses dock som ett stort misslyckande inom organisationen (Dahlström).

Samarbete inom RSP

För att Electrolux ska slippa avsluta relationen med en leverantör lägger bolaget stor vikt vid samarbete. Detta samarbete kan se ut på olika sätt beroende på vilken typ av leverantör det är. Utgångspunkten för alla samarbeten är dock att relationen och utbytet ska vara långsiktigt och innebära ett ömsesidigt engagemang. Electrolux ställer erfarenhet, kunskap och resurser till förfogande för leverantörerna men om leverantörerna inte har motivation att arbeta med hållbarhetsfrågor är åtgärderna i många fall verkningslösa. Henrik Dahlström säger:

[...] det är inte speciellt svårt att formulera kraven, ställa kraven, följa upp och hitta avvikelser. Det är nästa steg som infinner sig sen, där i ligger den stora pedagogiska utmaningen, och den är att svara på frågan: vad finns det för värde för mig som leverantör?

Electrolux arbetar således mycket med att motivera sina leverantörer samt att få dem att känna att arbetet med hållbar utveckling är en viktig del i deras affärsstrategi och att det kan gynna dem på sikt (Dahlström). Även utbildning är en viktig del i Electrolux samarbete. Syftet är att genom utbildning och andra stödjande aktiviteter hos leverantörer uppmuntra dem till att upprätthålla de krav som är satta av Electrolux. Under 2008 genomfördes och avslutades denna utbildning i Kina. Nästa steg i processen är att välja ut testleverantörer i Latinamerika och Östeuropa för att senare genomföra utbildning där (GRI Summary Report 2008). Tonvikten i samarbetena ligger alltså på ett ömsesidigt engagemang där utbildning om, vilja att genomföra, och intresse för hållbar utveckling är essentiella delar för att det ska lyckas.

Vidare är utbyte av affärsinformation mellan samarbetspartners av stor vikt för Electrolux. Dock innefattar detta inte information som är känslig eller hemlig för motparten utan endast information som visa att leverantören i fråga följer lagstiftning, löneavtal etcetera. Denna information innefattar sådana uppgifter som är viktiga för att Electrolux ska kunna verifiera att leverantören följer de krav som ställs och ska således finnas till hands när stickprovskontroller utförs. Vid ett antal tillfällen har det förekommit att leverantörer

tillhandahållit fabricerade dokument vilket är ett problem för Electrolux eftersom trovärdigheten då försämras avsevärt. Tills dags datum har Electrolux dock inget system för regelbunden rapportering från sina leverantörer. Rapportering sker endast regelbundet när en revision har utförts eller om ett särskilt projekt genomförs hos en leverantör. Revisionerna utförs i första hand av Electrolux egna team men när resursbrist uppstår tas externa revisorer in. Detta görs dels för att öka trovärdigheten på revisionen och dels för att Electrolux ska kunna kalibrera sina egna revisionsresultat samt kontrollera att dessa är ändamålsenliga (Dahlström). Under 2008 gjordes 262 CoC-revisioner hos Electrolux leverantörer varav 19 stycken var externa (GRI Summary Report 2008). När det gäller kontroller av leverantörer genomförs detta genom platsbesök och revisioner. Dessa platsbesök är oftast föranmälda förutom i fall där speciella avvikelser har förekommit. Då görs även stickprovskontroller för att kontrollera att avvikelserna inte upprepas (Dahlström). Electrolux har idag inget krav på sina leverantörer på ISO 14001 certifiering utan detta gäller enbart de egna produktionsenheterna med över 50 anställda (GRI Summary Report 2008).

Electrolux har även ambitionen att samarbeta med andra än de traditionella parterna i leverantörskedjan, exempelvis NGO: s. Idag är bolaget, tillsammans med andra stora bolag, medlemmar i organisationen Business for Social Responsibility (BSR). Detta är en organisation som hjälper företag att utveckla hållbara affärsstrategier och lösningar genom konsultation, forskning samt samarbete över branscher (www.bsr.org). Electrolux använder sig mycket av BSR när det gäller erfarenhetsutbyte och lösningar på teoretiska problem. Det förekommer även utbyte på ett praktiskt plan genom att exempelvis modeller och metoder tas fram gemensamt. Dahlström betonar dock att det kan vara svårt att ta in externa parter för att lösa problem hos leverantörer. Ofta upplever leverantören att problemet är en sak mellan Electrolux och dem där ingen utomstående ska vara inblandad. Electrolux upplever det således lättare att ha samarbete med externa organisationer på en generell nivå än på specifik leverantörsnivå. Just nu är Electrolux i en fas där de är ute och söker efter externa samarbeten med NGO: s. Detta beror på att de upplever att deras hållbarhetsarbete i leverantörskedjan skulle kunna bli bättre och mer trovärdigt om fler sådana samarbeten kunde etableras (Dahlström).

Implementering av RSP

Lika viktigt som samarbete, är den mentala inställningen hos företagsledningen och övriga anställda inom Electrolux. Då den generella strategin för hållbar utveckling sedan tidigare är integrerad i den övriga affärsstrategin handlar Electrolux implementering av programmet mer om att få styrelse, företagsledning samt övriga delar att visa engagemang än att få dem att godta strategin. I Electrolux är detta engagemang en förutsättning för att hållbarhetsstrategin för leverantörskedjan ska kunna vara en del av den dagliga verksamheten och således en del i den övriga affärsstrategin. På ett operativt plan har RSP under de senaste åren implementerats i den globala och lokala inköpsprocessen. I det webbaserade Supplier Management System (SMS) finns tydliga beskrivningar av vilka kriterier som ska användas vid val av nya leverantörer samt vilken nivå och prestanda som en ny leverantör måste uppnå inom hållbarhetsarbetet för att den ska accepteras (Dahlström). SMS är ett steg på vägen mot att

ytterligare knyta samman inköpsprocessen med Electrolux "Workplace Code of Conduct" och miljöpolicy (2. www.electrolux.com). Under år 2008 utförde bolaget utbildningar och gemensamma revisioner samt en integration av CoC i inköpsprocessen. Nästa steg i denna process är att förbättra övervakningen av leverantörerna (GRI Summary Report 2008). Vidare har programmet under 2008 lanserats i Latinamerika och i Östeuropa och används nu där. Det långsiktiga målet är att programmet ska omfatta alla områden där företaget har leverantörer (GRI Summary Report 2008).

När det gäller implementeringen av RSP i verksamheten är även produktdesign ett viktigt område för Electrolux. De nya produkterna som släpps på marknaden har krav på sig att förbruka mindre energi och vatten samt ha en större del återvunnet material i sig. Produkterna har också kravet på sig att mer material ska kunna återvinnas när den har slutkonsumerats (Dahlström). Produktutveckling handlar dock inte enbart om att produkten i fråga ska vara hållbar utan lika mycket om att den ska vara tilltalande ur estetisk synvinkel. Dahlström menar att det hela tiden är en avvägning mellan dessa olika värden. En annan viktig del i hur Electrolux hanterar hållbar utveckling i leverantörskedjan är den om hur produkterna hanteras efter det att de har slutkonsumerats. Detta har länge varit en viktig fråga inom elektronikindustri då materialet som produkterna består av ofta är skadliga för både miljö och människa. Därför finns det på de flesta marknader ett system för hur dessa produkter ska tas om hand. Antingen erbjuds det av samhället eller så har tillverkare gått samman och bildat ett system för hur dessa produkter ska hanteras. Detta är inget som företagen utför kostnadsfritt utan det är en del av det pris som konsumenten betalar för varan. För att en större del av produkten ska kunna återvinnas efter det att den har slutkonsumerats är det viktigt att dessa system är effektiva och att produkterna innehåller större andel återvinningsbart material. Electrolux arbetar frekvent mot att öka andelen återvinningsbart material i sina produkter, dels på grund av att det sparar resurser och dels för att det är ekonomiskt fördelaktigt (Dahlström).

Sammanfattningsvis fokuserar Electrolux program RSP på att stärka den hållbara utvecklingen i företagets leverantörskedja. Programmet handlar framförallt om krav på, och samarbete med, leverantörerna.

4.2 IKEA

IKEA är ursprungligen ett svenskt möbelföretag som grundades år 1943 av smålänningen Ingvar Kamprad. Sedan grundandet har företaget vuxit och idag är det ett av de stora svenska företagen som agerar på den internationella marknaden. Det finns totalt 301 IKEA varuhus i fler än 44 länder runt om i världen. Av dessa 301 drivs dock 34 stycken av franchisetagare som inte tillhör IKEA koncernen. (5. www.ikea.com). Koncernen omfattas av all verksamhet som har med IKEA att göra från företagsgruppen Swedwood (ett IKEA ägt företag som tillverkar träbaserade möbler samt träkomponenter) till distributionscentraler, lager samt varuhus. Ägaren av koncernen är stiftelsen Stichting INGKA Foundation och moderbolaget för samtliga bolag är INGKA Holding, båda med säte i Nederländerna. (6. www.ikea.com). IKEA:s affärsidé går ut på följande: "att erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt ska ha råd

att köpa dem”. Visionen är att skapa en bättre vardag för många människor. För att uppnå detta arbetar IKEA kontinuerligt för att se till att deras produkter och material är anpassade för att minimera eventuell negativ påverkan på miljön. De vill hålla nere kostnaderna samtidigt som de försöker se till att utnyttja resurserna på ett så effektivt sätt som möjligt i produktion samt produktutveckling (6. www.ikea.com)

4.2.1 Hållbarutveckling inom IKEA

Redan 1990 introducerade IKEA sin första miljöpolicy för att säkerställa att företaget och dess medarbetare tog sitt ansvar i dessa frågor (7. www.ikea.com). Sedan dess har de fortsatt att utveckla och integrera hållbarhetsarbetet inom koncernen och dess strategier. Årligen skrivs en hållbarhetsrapport där de genomförda åtgärderna kring hållbarhetsfrågor för leverantörer, medarbetare, kunder, samhället i stort samt miljön under det gångna året återfinns. I rapporten beskrivs utvecklingen fram till idag samt planerade åtgärder i framtiden (Sustainability report 2008). IKEA har även en väl genomarbetad Code of Conducts för sina leverantörer som de kallar IWAY (IKEA Way of Purchasing Home Furnishing Products). Vidare genomgång av denna sker i nästkommande avsnitt. Utöver detta har IKEA ett antal projekt för att aktivt arbeta med sociala och miljömässiga frågor. Det mest aktuella är undertecknande av Köpenhamnavtalet där IKEA visar starkt engagemang för att arbeta mot klimatförändringar genom att förbättra energieffektiviteten samt minska utsläppen av växthusgaser. Som en del av detta kommer IKEA från år 2010 fasa ut användningen av vanliga glödlampor och istället arbeta för att ta fram mer energieffektiva ljuskällor. IKEA säljer exempelvis idag CFL-lampor i serien ”Sparsam” som ger energibesparingar på upp till 80 % samt har en livslängd som är tio gånger längre än vanliga glödlampor. För att se till att lamporna även återvinns efter att de konsumerats har IKEA upprättat återvinningsstationer i varuhusen. IKEA har även som målsättning att på sikt förse alla byggnader inom koncernen med förnyelsebar energi för att på så vis minimera påverkan på klimatförändringen (12. www.ikea.com).

År 2005 inrättades *IKEA Social Initiative* vilket är en satsning i projekt som berör sociala frågor på en global nivå. Till en början var det huvudsakliga målet med IKEA Social Initiative att förhindra barnarbete i leverantörskedjan. Dock insåg IKEA att detta inte skulle räcka vilket resulterade i att de vidgade innebörden och målen med satsningen till att även inkludera aspekter utanför IKEA:s direkta verksamhet. Idag är det huvudsakliga målet att stärka rättigheterna och förbättra livsvillkoren för barn i länder där behovet av hjälp är stort. Det gäller främst länder i Sydostasien, då framförallt Indien, där IKEA varit verksamma under en lång tid och behovet av hjälp är stort. Där handlar det om att förbättra framtidsutsikterna för barnen genom att tillhandahålla utbildning av hög kvalitet samt erbjuda medel för att förbättra deras hälsa. Projektet når även ut till kvinnor i ett försök att hjälpa kvinnorna att hjälpa sig själva till en bättre framtid. Detta projekt drivs i samarbete med UNICEF och Rädda Barnen (8. www.ikea.com). IKEA har även ett flertal andra samarbetsprojekt med olika ideella organisationer, företag och fackförbund där Världsnaturfonden (WWF) är den huvudsakliga samarbetspartnern i miljöfrågor. Gällande sociala frågor är UNICEF och Rädda Barnen de organisationer som IKEA arbetar tillsammans med mest (13. www.ikea.com). I dessa

samarbeten tar IKEA rollen som finansiär samt i viss mån även startar upp projekt och den aktuella organisationen bistår med sitt kunnande och nätverk. IKEA utnyttjar även denna kontakt för att utmana sig själva i arbetet med hållbarhet. Genom att tillsammans diskutera IKEA:s sociala och miljömässiga strategier upptäcks nya infallsvinklar. Det får företaget att tänka utanför de traditionella banorna och på så vis även finna nya möjligheter och tillvägagångssätt för att göra ännu mer (Skjelmose)².

IKEA gör även kontinuerligt små förbättringar i verksamheten för att nå en mer hållbar organisation. Ambitionen är att: ”Varje litet steg vi tar, på mängder av områden, blir sammanlagt något stort ... och märkbart.” (14. www.ikea.com). Dessa förbättringar går under projektnamnet ”*Listan som aldrig tar slut*”. Listan är lång och i korthet kan sägas att den berör små till större förändringar som IKEA genomför för att ständigt arbeta mot att nå en fullständigt hållbar verksamhet (9. www.ikea.com). Ett projekt som de för närvarande arbetar aktivt med är återvinning. Syftet med projektet är dels att öka mängden återvunnet material i produkterna samt att se till att en större andel av produkterna återvinns. I nuläget försöker IKEA tillsammans med WWF undersöka förutsättningarna för återvinning i de länder där företaget är etablerade. Problemet är nämligen att olika länder har kommit olika långt med att utveckla återvinningssystem. Det resulterar i att det ansvar IKEA behöver ta i frågan blir olika stort för olika länder. I princip innebär det att IKEA i de länder som saknar återvinningssystem kommer behöva ha mer återvinning kopplat till varuhusen än vad de behöver i länder som till exempel Sverige (Skjelmose).

Sammanfattningsvis kan sägas att hållbarhetsarbetet inom IKEA ses som ett jobb som sedan länge har påbörjats men som aldrig tar slut. Genom att vara välmedvetna om den negativa påverkan de i viss mån har på omvärlden vill de genom ovanstående projekt ta sitt ansvar och på så vis bli en del av lösningen. Det handlar för dem om att hjälpa till att bättre ta hand om miljön, jordens resurs och dess befolkning för att på så vis kunna bidra till en bättre värld (14. www.ikea.com).

4.2.2 Hållbar utveckling i leverantörskedjan

I dagsläget har IKEA ca 1220 leverantörer i 55 länder (5. www.ikea.com). IKEA definierar sin leverantörskedja som alla inköp av produkter som görs. Det inkluderar således processen från råmaterial till produktion, genom produktion och transport tills produkten är framme i varuhuset. Med anledning av det faktum att IKEA inte äger någon egen produktion, bortsett från Swedwood, är det av stor vikt att de leverantörer som tillhandahåller en service eller vara till IKEA tar ansvar för miljön samt ser till så att produkterna tillverkas under acceptabla förhållanden (Skjelmose). Det sker, enligt IKEA, på bästa sätt genom att ha en nära och långsiktig relation med leverantörerna. Utgångspunkten för dessa långsiktiga relationer är att leverantören från början delar IKEA:s uppfattning om att hållbarhet är en stor och viktig fråga (Skjelmose). Målet är sedan att få leverantören att ta ett eget ansvar för dessa frågor genom att stötta dem med kunskap och motivation (10. www.ikea.com). En del av arbetet går ut på att

² Jeanette Skjelmose Social & Environmental manager for Supply Chain IKEA, telefonintervju den 7 dec 2009

finnas på plats ute hos leverantörerna för att på så vis undersöka och skapa sig en förståelse för leverantörens produktionsvillkor. Det resulterar i många gånger i en möjlighet att kunna påverka arbetsrutinerna i fabriken samt produktdesignen till det bättre. Exempel på vilka typer av åtgärder och förbättringar som utvecklas vid dessa besök kan exempelvis beröra produktionsprocessen och hur den kan förändras för att på så vis orsaka mindre spill. Eller hur en alternativ design av produkten kan resultera i smartare och mer effektiva packnings- och transportmöjligheter (Skjelmose).

IWAY

IKEA har sedan länge ansett att hållbarhetsfrågor är en viktig aspekt som måste genomsyra hela verksamheten för att kunna göra bra affärer. Dock hade de fram till för tio år sedan, när IWAY togs fram, inget systematiserat eller strukturerat arbetssätt för att hantera dessa frågor i leverantörskedjan. (Skjelmose). IWAY är, som sagt, IKEA:s CoC och står för "*IKEA way of purchasing home furnishing products*". Den specificerar minimum krav gällande arbetsförhållanden samt miljömässiga och sociala aspekter hos leverantörerna (IWAY-standard). IWAY består av 90 krav som alla leverantörer som tillhandahåller en vara eller service till IKEA måste leva upp till. De sex första kraven, de så kallade "start up requirements", i IWAY måste vara uppfyllda innan den första leveransen kan ske, sedan får leverantörerna 12 månader på sig att implementera resten (Skjelmose). I korthet behandlar de första sex kraven förhindrande av barnarbete, förbud mot tvångsarbete, förhindrande av allvarlig miljöförstöring, minimering av allvarliga arbetsskador för arbetarna, dokumentation av arbetstimmar och löner samt upprättande av olycksfallsförsäkring för arbetarna. De övriga krav behandlar följande 13 teman utförligt; (i) generella krav, (ii) miljö – luft, buller, vatten och mark, (iii) kemikalier, (iv) farligt och ofarligt avfall, (v) brandskydd, (vi) arbetarnas hälsa och säkerhet, (vii) bostäder, (viii) löner, förmåner och arbetstider, (ix) barnarbete, (x) tvångsarbete, (xi) diskriminering, (xii) rätten för arbetarna att organisera sig och (xiii) trakasserier, övergrepp och disciplinära åtgärder. (IWAY-standard).

Kontrollerna för att se till att dessa krav uppfylls sker genom revisioner med hjälp av de specialutbildade auditörerna och revisorerna i IKEA:s "*Compliance and monitoring group*". IKEA tar även hjälp av externa revisorer från exempelvis KPMG och PriceWaterHouseCoopers för att göra stickprovsundersökningar (15. www.ikea.com). Anledningen till detta är dels för att kunna kontrollera att de själva gör bra bedömningar samt även för att företagets intressenter ska kunna vara säkra på att IKEA:s bedömningar och arbetsmetoder är adekvata och korrekta. Den första kontrollen hos leverantören görs efter tolv månader för att säkerställa att alla krav i IWAY är uppfyllda. Sedan sker det löpnade kontroller minst var 24:e månad samt att det däremellan genomförs oanmälda stickprovskontroller. Då IKEA:s definition av leverantörskedjan inkluderar såväl första som andra och tredje ledets leverantörer innebär det att även dessa måste uppfylla kraven. Det genomförs följaktligen även kontroller hos andra och tredje ledets leverantörer, dock inte i lika hög utsträckning (Skjelmose). Ansvaret för att andra och tredje ledets leverantörer följer IWAY ligger delvis på IKEA:s förstahandsleverantör. Som en del av IWAY begär nämligen

IKEA att deras leverantörer informerar sina leverantörer om kraven samt att de säkerställer att dessa åtföljs (IWAY-standard).

Visar det sig att en leverantör har en avvikelse på en kontroll har IKEA en tydlig arbetsmetodik. Rör det sig om en avvikelse på de sex första kraven, de som anses vara viktigast, stoppas leveransen omedelbart. Om det däremot berör en avvikelse på något av de andra kraven får leverantören 90 dagar på sig att korrigera avvikelsen innan det införs affärskonsekvenser (Skjelmose). Leverantören måste då som första steg skicka en åtgärdsplan till IKEA inom två veckor där det framgår hur ytterligare överträdelser ska undvikas. Åtgärdsplanen ska innehålla en beskrivning av aktuella åtgärder, en tidsplan samt ansvarig person som ska se till att åtgärdsplanen följs. Det sker sedan en uppföljning av planen för att kontrollera att åtgärderna genomförts. (15. www.ikea.com). Om eller vilken typ av konsekvenser som sedan används beror på vad det är för avvikelse samt hur samarbetsvillig leverantören varit vid åtgärdandet. IKEA är uppmärksamma på det faktum att leverantören ibland har gjort allt som varit möjligt att göra men att det fortfarande krävs lite mer tid. I de fallen är IKEA flexibla och kan ge dispens för att leverantören på så vis ska ha möjlighet att uppfylla kraven igen. I de fall leverantören ignorerat avvikelsen eller inte gjort sitt bästa kan IKEA exempelvis minska sin order eller avsluta samarbetet helt. Hur allvarlig konsekvens som sätts in beror som sagt på avvikelsens allvarlighet samt leverantörens inställning. Utöver revisioner använder IKEA även ett internt uppföljningssystem för att kunna systematisera de kommande kontrollerna och dokumentera de redan genomförda kontrollerna. (Skjelmose).

Samarbete

IWAY är ett absolut måste som alla leverantörer måste följa. Det finns inga undantag utan alla leverantörer måste leva upp till samma krav oavsett verksamhet eller geografisk hemvist. Men utöver tvånget att följa IWAY vill IKEA att relationen med leverantörerna ska vara baserat på ett ömsesidigt samarbete där förbättringar och målsättningar tas fram genom dialog och samarbeten. Miljödelen i hållbarhetsarbete handlar i stort om att se över energi-, vatten- och materialkonsumtionen hos leverantören. Genom att sätta sig in i leverantörens verksamhet kan IKEA få en bild av vilket av de tre områdena som leverantören ifråga har störst miljöpåverkan (Skjelmose). Skjelmose önskar nämligen driva hållbarhetsfrågan ute hos leverantörerna delvis baserat på hur tung belastning de har inom respektive område för att utifrån det sätta en målsättning för den aktuella leverantören. Målsättningarna för IKEA:s leverantörer kan således skilja sig beroende på leverantörens verksamhet samt miljöpåverkan. Ett exempel på detta arbetssätt är ett projekt som IKEA kallar för ”*Supply and efficiency program*”. I detta projekt har IKEA valt de 90 leverantörer som har störst energibelastning och satt som målsättning att dessa ska ha minskat energikonsumtionen med 30 % fram till år 2011. Tillsammans med dessa leverantörer, samt även i viss mån tillsammans med externa energikonsulter, försöker IKEA upptäcka möjligheter för att minska energianvändningen. Hittills har projektet varit framgångsrikt då de hos vissa leverantörer funnit upp till 40-45 % energieffektiviseringsmöjligheter (Skjelmose).

Vad gäller de sociala aspekterna återfinns till större del i IWAY. Det handlar om att ta hand om de anställda, både IKEA:s egna men även leverantörernas, på ett bra sätt genom att ge dem de rätta förutsättningarna för att kunna göra ett bra jobb. Det sker bland annat genom att säkerställa att de anställda inte arbetar för många timmar, får rätt betalt, att det finns tillgång till rent vatten, bra boendemöjligheter om det tillhandahålls, ändamålsenlig arbetsmiljö i form av lämplig belysning, bullernivå samt tillgänglig säkerhetsutrustning (Skjelmoose, IWAY) IKEA har även, som nämnts tidigare, ett antal projekt utöver IWAY som berör sociala frågor. Där den övergripande målsättningen är att förbättra såväl arbetsvillkoren som levnadsvillkoren för anställda och dess närstående. IKEA lägger ner en stor mängd resurser på att motverka barnarbete samt även på att förbättra kvinnors möjlighet att klara sig på egen hand i samarbete med Rädda Barnen och UNICEF (8. www.ikea.com).

IKEA:s arbete med hållbarhet i leverantörskedjan syftar sammanfattningsvis till att utveckla leverantörens kompetens, skicklighet och kunskap kring sociala och miljömässiga frågor i verksamheten. Det slutliga resultatet som IKEA önskar uppnå är en leverantörskedja där leverantörerna är självgående och motiverade till att utveckla och förbättra sin egen verksamhet ur ett hållbarhetsperspektiv (11. www.ikea.com).

5. Analys och Resultat

Denna del syftar till att analysera IKEA:s och Electrolux arbete med hållbar utveckling i leverantörskedjan. Analysen utförs systematiskt genom en jämförelse mellan de båda företagens arbete och de nio teoretiska nyckelområden som tidigare identifierats. Varje nyckelområde kommer att avslutas med en sammanfattande kommentar om resultatet.

5.1 Strategiska nyckelområden

Detta avsnitt avser att analysera på vilket sätt IKEA och Electrolux arbetar med de strategiska nyckelområden inom SSCM som har identifierats i rapportens teoretiska referensram.

5.1.1 Integration av SSCM i affärsstrategin

Om strategier för hållbar utveckling i leverantörskedjan ska ha någon möjlighet att bli framgångsrika krävs det enligt den teoretiska referensramen att de är integrerade samt allmänt vedertagna i den organisation de ska verka. Ur intervjuerna gjorda med IKEA och Electrolux går det att utläsa att företagen har fastställda program för hur de ska arbeta med hållbar utveckling i leverantörskedjan och dessa är förankrade i ledningsgrupperna. Detta innebär att programmen i skriftlig form är integrerade i affärsstrategin. Att de är förankrade i ledningsgruppen och skriftligt integrerade innebär dock inte att programmen automatiskt är införlivade i verksamheten. Inom Electrolux talas det om att styrelse, företagsledning och övriga anställda måste vara engagerade på ett mentalt plan för att programmet ska fungera. Det räcker alltså inte med att programmet är godkänt hos företagsledning och integrerat i affärsstrategin utan det måste finnas engagemang på alla nivåer för att det ska fungera. Detta resonemang går i linje med den teoretiska ansats som menar att förändring måste ske i företagskulturen för att SSCM-strategier ska kunna integreras fullt ut i en verksamhet. Det krävs således hårt jobb med företagskulturen från de ansvariga för att hållbar utveckling i leverantörskedjan inte ska bli ett område i periferin utan istället var en del i den dagliga verksamheten. IKEA nämner inte något om att engagemang hos alla anställda är en viktig ingrediens vid integration av SSCM-strategier och detta får förmodas bero på att det finns en längre tradition inom IKEA att arbeta med sociala frågor och miljöfrågor i leverantörskedjan än vad det gör inom Electrolux. IWAY har funnits i tio år medan Electrolux startade RSP för cirka fem år sedan. Detta borde innebära att IKEA har kommit längre när det gäller både integration och kunskap angående frågor som rör hållbar utveckling i leverantörskedjan. Engagemang kan således vara en självklar faktor för dem.

Att en organisations SSCM-strategi är väl integrerad i affärsstrategin innebär också att det vid beslutsfattande angående inköp och val leverantörer automatiskt bör uppstå diskussioner kring hur beslutet påverkar hållbar utveckling. Inom IKEA finns i IWAY tydliga riktlinjer om hur beslut angående ovan nämnda områden ska fattas med hänsyn till hållbar utveckling. De krav som finns i IWAY ska säkerställa att leverantörerna håller acceptabel standard och dessa krav går inte att bortse från när den typen av beslut fattas. Electrolux har ett liknande system i SMS där det framgår vilka kriterier som måste vara uppfyllda för att en leverantör ska godkännas.

Systemet omfattar dock inte alla områden där företaget har leverantörer ännu men ambitionen är att det ska göra det inom en snar framtid.

Sammanfattningsvis är de två program som företagen använder sig av ingen garanti för en lyckosam integrering, men väl ett nödvändigt steg mot att nå hållbara leverantörskedjor. Både IKEA och Electrolux har väl integrerade system för hur inköp och val leverantör ska gå till. Dock är det svårt att, utifrån den informationen vi har, avgöra till vilken grad de har lyckats integrera SSCM-strategierna i respektive affärsstrategi. Det som kan sägas är dock att det finns en plan för att, och hur, det ska göras.

5.1.2 Samarbete mellan leverantörskedjans parter

Samarbete mellan olika parter i leverantörskedjan är ett av de områden som betonas hårdast i den teoretiska referensramen. Kompetens, resurser samt viljan att bygga en effektiv relation med leverantörer och kunder är en förutsättning för att SSCM-strategier ska fungera. Samarbete är även ett av de områden som både IKEA och Electrolux nämner som essentiella för att deras respektive program för hållbar utveckling i leverantörskedjan ska fungera. IKEA och Electrolux betonar, i likhet med den teoretiska referensramen, vikten av långsiktighet samt ömsesidigt engagemang och förtroende mellan parterna.

IKEA: s samarbete med sina leverantörer grundar sig framförallt i IWAY. Den uttalade betydelsen av samarbete utöver IWAY visar dock på att de inte enbart kommer med krav, utan för en dialog med respektive leverantör om vad deras utmaningar och problem är. Exempelvis finansierar IKEA projekt som bidrar till att leverantörerna minskar sin påverkan genom Supplier and Efficiency Program.

När det gäller Electrolux ligger betoningen framförallt på två viktiga områden, motivation och utbildning. Vikten av att leverantörer måste vara motiverade till att arbeta med hållbar utveckling i leverantörskedjan knyter an till den teoretiska referensramen där det framgår att det finns större möjligheter att lyckas med SSCM-strategier om leverantörerna får känna sig delaktiga. Om inte leverantörerna är delaktiga är de investeringar som Electrolux bidrar med verkningslösa. Electrolux försöker alltså att skapa incitament för sina leverantörer att arbeta med hållbar utveckling men ännu är de inte riktigt där.

För att sammanfatta är intentionerna från både IKEA och Electrolux goda och stämmer väl överens med hur huvudföretag bör agera för att uppnå hållbara leverantörskedjor. Informationen ska dock ses i ljuset av att vi endast hört huvudföretagens version av samarbetena med leverantörerna. Då det ligger i huvudföretagens intresse att de ska uppfattas som goda samarbetspartners föreligger alltid risk för vinklad information i dessa fall. Om leverantörerna hade tillfrågats finns möjligheten att samarbetena hade beskrivits annorlunda.

5.1.3 Utökning av leverantörskedjans dimensioner

För att ta ytterligare steg mot SSCM bör organisationer enligt den teoretiska referensramen vidga sitt strategiska perspektiv från enbart den traditionella leverantörskedjan till att inkludera de efterföljande, samt övriga viktiga områden.

IKEA nämner att deras syn på leverantörskedjan inte har förändrats sedan IWAY och hållbarhetsperspektivet kom in i bilden. Då IKEA idag definierar sin leverantörskedja som processen från råmaterial till det att produkten är framme i varuhuset ligger fokus framförallt på den första biten av leverantörskedjan inte på de leverantörskedjor som eventuellt följer efter denna. Enligt Svensson (2007) är det viktigt att organisationer utökar fokus till dessa efterföljande leverantörskedjor för att effektivisera resursanvändningen. Det gör inte IKEA fullt ut idag men företaget tittar allt mer på hur deras varor ska kunna tas om hand efter det att de har konsumerats första gången. När det gäller samarbeten och ansvar med aktörer utanför den traditionella leverantörskedjan är detta något som IKEA arbetar frekvent med. Framförallt finns projektsamarbeten med NGO: s som exempelvis WWF och UNICEF. Företaget har även inkluderat områden som produktdesign, förlängning av produkters livstid med CFL-lampor, samt viss mån sina leverantörers biprodukter i programmet Supply and Efficiency. Detta går i linje med Lintons et al. (2007) syn på hur leverantörskedjan bör utökas.

I likhet med IKEA har Electrolux syn på leverantörskedjan inte förändrats nämnvärt sedan RSP introducerades. Electrolux leverantörskedja inkluderar i första hand första ledets leverantörer, och endast i undantagsfall leverantörer längre bak i leden. Detta innebär att Electrolux inte alltid har kontroll på hur arbetsförhållanden och miljöförhållanden ser ut hos andra och tredjeledets leverantörer som är indirekt inblandade i produktionen av deras produkter. Sett ur ett hållbarhetsperspektiv är detta naturligtvis en nackdel för Electrolux om målet med RSP är att uppnå hållbara leverantörskedjor. När det gäller samarbete med icke-traditionella aktörer i leverantörskedjan är detta något som Electrolux arbetar med att utveckla. Idag har företaget samarbete med BSR och de söker nya samarbeten med NGO: s. Detta eftersom de upplever kvalitet, trovärdighet och effektivitet i det arbete de bedriver förbättras. Vidare fokuserar Electrolux på ett antal områden som enligt Linton et al. (2007) skiljer SSCM från traditionell SCM. Dessa är produktdesign, biprodukter vid användning, förlängning av produktlivstid, samt sluthantering av produkter.

Sammanfattningsvis har både IKEA eller Electrolux viss fokus på vad som händer med deras produkter efter det att de har konsumerats för första gången. Electrolux har kommit längre i detta arbete på grund av att det ofta är lagstadgat vart deras produkter ska ta vägen efter konsumtion vilket innebär att de har mer kontroll än vad IKEA har. När det gäller icke-traditionella samarbeten är IKEA långt komna och har flera etablerade samarbeten med NGO: s. Electrolux har inte kommit lika långt men är i en sökande fas. Angående aktiviteter som enligt Linton et al. (2007) skiljer SSCM från SCM kan sägas att både Electrolux och IKEA fokuserar på hur de ska hantera dessa aktiviteter på bästa sätt men att de fokuserar olika mycket på olika områden.

5.1.4 Transparens

Transparent rapportering och transparens i processer är ett sätt för organisationer att dels utveckla ett förtroende sinsemellan och dels skapa förtroende hos allmänhet samt andra intressenter. Att transparens är viktigt för IKEA och Electrolux framgår i intervjuerna. Båda företagen betonar dock att det i relationen med leverantörerna endast gäller information som rör lagstiftning, löneavtal, etcetera, och inte sådan information som är känslig eller hemlig för

leverantören ifråga. Även då det enbart gäller dokument som behandlar information som rör företagens respektive program för hållbar utveckling i leverantörskedjan nämner både IKEA och Electrolux att fabricerade dokument förekommer. Detta är ett problem för transparensen i samarbetet och är något som företagen måste utveckla verktyg för att upptäcka och förhindra. Om inte detta görs kommer trovärdigheten till programmen försämrats både inom organisationen och gentemot externa intressenter. För att upprätthålla transparensen gentemot externa intressenter använder sig IKEA och Electrolux av årsrapporter för att beskriva hur arbetet fortskrider.

För att öka transparensen i leverantörskedjan nämns i den teoretiska referensramen två tillvägagångssätt, vertikal integration samt horisontell koordination av nätverk. Då IKEA äger väldigt lite av sin produktion är företaget vertikalt integrerat i låg grad. Detta innebär att IKEA inte använder detta verktyg för att öka transparensen i sin leverantörskedja. Anledningen till den låga graden av vertikal integration i IKEA är förmodligen relaterat till de ekonomiska fördelar som det innebär för dem att inte äga sin produktion. Genom ett ökat ägande av produktion skulle dock transparensen i IKEA:s leverantörskedja förmodligen öka, men det skulle också leda till ökade kostnaderna för företaget om föregående antagande stämmer. För IKEA handlar det alltså om att göra avvägande om vilka värden som är viktigast i det här fallet. När det gäller Electrolux äger de mer av sin egen produktion än vad IKEA gör vilket resulterar i en högre grad av vertikal integration. I de egenägda fabriker har Electrolux större möjlighet att påverka hur rapportering och arbete med hållbar utveckling ska se ut. Ett exempel på detta är att företaget i dessa fabriker kräver att ISO 14001 ska vara implementerat. Även då alla fabriker inte lever upp till detta krav ännu är detta ett exempel på hur vertikal integration skulle kunna påverka transparensen, och således även arbetet med hållbar utveckling leverantörskedjan på ett positivt sätt. Beträffande horisontell koordination av nätverk är detta inget som nämns hos varken IKEA eller Electrolux.

Transparens på alla nivåer, såväl mellan huvudföretag och leverantörer som mellan huvudföretag och externa intressenter, är viktigt för både IKEA och Electrolux. Dock kan varken IKEA eller Electrolux hävda att fullständig transparens råder mellan dem och deras leverantörer då fabricerade dokument fortfarande förekommer. Detta är något som företagen måste komma till rätta med för att öka trovärdigheten i sitt arbete med hållbar utveckling i leverantörskedjan. När det gäller rapportering till externa intressenter sker denna på likartade sätt inom företagen och är i huvudsak väl utförd.

5.1.5 Strategisk innovation i leverantörskedjan

IKEA och Electrolux satsar mycket på innovation när det gäller utformning av produkter och val av material i produkter. När det kommer till att vara innovativ i hur leverantörskedjan ser ut och vad den gör är företagen dock inte lika aktiva. Som tidigare nämnts har varken IKEA eller Electrolux omdefinierat sin leverantörskedja sedan arbetet med hållbar utveckling kom in i bilden. Anledningarna till varför IKEA och Electrolux inte anser att detta område är viktigt är svåra att utröna av den information som delgivits, men en av dessa är troligtvis att det är svårt och dyrt att genomföra förändringar av denna art. När en leverantör övergår till att

vara mer tjänsteproducerande än tidigare kommer detta förmodligen innebära en initial kostnad för omställningen som huvudföretaget måste stå för. I förlängningen kommer det också att innebära att huvudföretaget får betala ett högre pris eftersom de inte enbart betalar för varan utan även för tjänsten som leverantören utför. Om ett huvudföretag vill att en leverantör ska erbjuda mer i hållbarhetsväg än vad som är ekonomiskt motiverat innebär det alltså att huvudföretaget får stå för de extra kostnader som uppkommer. Den rimliga tolkningen när det gäller innovation i leverantörskedjan är således att varken IKEA eller Electrolux har nått upp till den nivå som krävs i sitt arbete med hållbar utveckling i leverantörskedjan för att utföra denna typ av förändring. De fokuserar istället på enklare och billigare åtgärder såsom uppförandekoder och kontroll. När dessa enklare åtgärder fungerar fulländat kan de börja se över hur arbetet ska kunna utvecklas ytterligare och först då kommer leverantörskedjans funktion att omdefinieras för IKEA och Electrolux.

Att vara innovativ och omdefiniera leverantörskedjans funktion är således något som varken Electrolux eller IKEA arbetar med för tillfället. Enligt den teoretiska referensramen är detta något som företagen bör se över i framtiden för att kunna utveckla sina respektive program för SSCM ytterligare.

Sammanfattningsvis arbetar IKEA och Electrolux aktivt med fyra av de fem strategiska nyckelområdena. Det område som förbigås är innovation i leverantörskedja där företagen ännu inte har någon strategi för hur de ska arbeta.

5.2 Operativa nyckelområden

Detta avsnitt avser att analysera på vilket sätt IKEA och Electrolux arbetar med de operativa nyckelområdena inom SSCM som identifierats i rapportens teoretiska referensram.

5.2.1 Verktyg för SSCM

5.2.1.1 Livscykelanalys

För att nå en hållbar utveckling enligt den teoretiska referensramen måste de produkter som företaget erbjuder undersökas för att få en bild av hur hållbara de kan anses vara i dagsläget samt även för att identifiera eventuella produkt- och/eller process förändringar som behöver ske. LCA är ett verktyg som är lämpligt att använda för detta syfte, med viss reservation för det faktum att LCA i hög utsträckning bortser från den sociala aspekten av TBL (Seuring & Müller 2008a, Linton et al. 2007). Varken Electrolux eller IKEA nämner LCA uttryckligen under våra intervjuer. Det innebär dock inte att de inte arbetar med dessa frågor. Under intervjun med såväl IKEA som Electrolux framkom det att de utför bedömningar och undersökningar av deras produkter samt processen av framställning av dessa med syftet att finna möjligheter för att minimera påverkan. Båda företagen köper in färdiga produkter vilket gör att LCA startar hos leverantörerna. Electrolux använder sig bland annat av sitt RSP för detta. Programmet används dels som måttstock vid val av leverantör samt även för att få leverantörerna att öka medvetenheten kring hållbarhet i sin verksamhet. En stor del berör produktdesignen där målet är att minimera förbrukningen av el och vatten under produktionen och konsumtionen samt även att öka mängden återvunnet material i produkterna. Electrolux

fokuserar dock i princip endast på leverantörerna i första ledet och bortser från andra och tredje ledets leverantörer förutom i undantagsfall. Att inte inkludera hela ledet resulterar i att livscykelanalysen blir ofullständig.

Vad gäller IKEA utförs en typ av LCA som en del i samarbetet med leverantörerna. Genom att befinna sig på plats i leverantörernas fabriker utvecklas produkten och tillverkningsprocessen för att minimera spill samt effektivisera såväl produkt som process ur ett miljöperspektiv. IKEA inkluderar även andra och tredje ledets leverantörer i projekt rörande hållbarhetsfrågor, dock i en något mer begränsad utsträckning. Trots denna begränsning resulterar det i att IKEA får en något mer utvecklad LCA än vad som hade uppnåtts om andra och tredje ledets leverantörer helt hade utelämnats. Det är således uppenbart att både IKEA och Electrolux berör de aspekter som ska tas upp i en LCA även om de inte uttryckligen säger sig arbeta med just LCA. Det utförs dock inte en vad som enligt den teoretiska referensramen kan sägas vara en fullständig LCA hos någon av de två då det inte genomförs en utförlig undersökning i de tidigaste skedena av cykeln.

5.2.1.2 Reverse Supply Chain

RSC, eller RL, är ett annat hållbarhetsverktyg som identifierats. Konceptet syftar till att inkludera flöden av redan konsumerade varor uppströms i leverantörskedjan. I elektronikbranschen, vilket är den bransch som Electrolux verkar i, är hantering av konsumerade produkter en viktig fråga. Det finns idag ofta system för att ta hand om dessa ute på marknaderna. Systemen tillhandahålls antingen av samhället eller av grupper av tillverkare. Då ansvaret för återvinningssystem överlämnats till andra grupper fokuserar Electrolux i huvudsak på att öka andelen återvinningsbart material sina i produkter. Det framkommer inget som talar för att de har implementerat någon form av RSC i den egna verksamheten utan de verkar överlåta det till andra. Vad gäller IKEA arbetar de för att skapa en form av RSC där deras produkter återvinns. De, precis som Electrolux, försöker således öka mängden återvinningsbart material i produkter för att på så vis göra återvinning möjlig. Vad gäller själv återvinningsprocessen undersöker de i dagsläget förutsättningarna för detta på de olika marknaderna de är verksamma i. På de marknader som saknar ett system i samhället kommer IKEA ha mer återvinning kopplat till varuhuset. IKEA befinner sig följaktligen i ett läge där de börjat utveckla en strategi för att uppnå RSC. De är på intet sätt i närheten av att ha ett färdigställt system men de har enligt Skjelmose identifierat detta som en högt prioriterad fråga.

Sammanfattningsvis kan sägas att både IKEA och Electrolux använder sig av LCA och RSC i någon form, dock benämner de det annorlunda. IKEA kan sägas befinna sig något längre fram i utvecklingen av tillvägagångssätt för att implementera detta operativt. De väljer att sträcka sig längre och ta ett ansvar som går utanför vad som ses som deras verksamhet. Electrolux är något mer restriktiv och håller sig för närvarande mer inom det som kan anses tillhöra deras egen verksamhet. Faktum är att alla leverantörer måste inkluderas för att uppnå en hållbar leverantörskedja. När det gäller LCA går det inte att exkludera vissa delar utan ansvaret och arbetet med hållbarhet bör finnas redan vid framtagning av råvaror.

5.2.2 Certifiering och standarder

Olika licensieringar och standarder identifieras i den teoretiska referensramen som betydelsefulla verktyg vid implementering av hållbarhetsstrategier i organisationers operativa verksamhet. ISO 14001 är en av de licensieringar som förekommit frekvent de senaste åren (Andersen & Skjoett Larsen 2009, Nawrocka et al. 2008, Seuring & Müller 2008a, New & Westbrook 2004). Electrolux är ett av alla de företag som i dagsläget är licensierade med ISO 14001. De har dock inget krav på att leverantörerna ska ha denna licens utan det gäller enbart de egna produktionsenheterna med över 50 anställda. Trots att Electrolux vill att leverantörerna ska leva upp till samma krav och normer som de sätter på sig själva tillhör ISO 14001 inte ett av dessa måsten. Detta kan anses vara underligt och något motsägelsefullt. Nawrocka et al. (2008) menar att om både leverantören och huvudföretaget är licensierade med ISO 14001 kan detta öka förtroendet mellan de två. Genom att inte ställa krav på att även leverantörerna ska licensiera sig skulle i så fall denna möjlighet gå förlorad. Men frågan är om inte det förtroende som Nawrocka et al. (2008) talar om kan uppnås på andra vis. Electrolux anser nämligen att förtroende mellan dem själva och deras leverantörer är en av byggstenarna vid implementeringen av hållbarhet. Enligt dem själva har de hittills lyckats väl med detta, och detta utan att ställa krav på att leverantörerna licensierar sig med ISO 14001 och liknande. Därmed inte sagt att de inte skulle lyckas bättre om ISO 14001 tillämpades även hos deras leverantörer.

IKEA nämner varken ISO 14001 eller någon annan standard på hemsidan eller under intervjun med respondenten. Istället fokuserar IKEA på egna standarder och krav som de själva tagit fram, exempelvis IWAY. Den teoretiska referensramen och det som framkommit vid genomförd empirisk undersökning skiljer således från varandra. Enligt den teoretiska referensramen är licensieringar ett bra verktyg för att säkerställa att så väl leverantör som huvudföretag aktivt arbetar med sociala och miljömässiga frågor. Denna åsikt verkar dock inte återfinnas hos de undersökta företagen. Både IKEA och Electrolux betonar vikten av att säkerställa att leverantörerna arbetar med sociala och miljömässiga frågor, men ISO 14001 och liknande standarder tas upp i liten eller ingen omfattning alls. Istället söker de båda företagen att som utgångspunkt enbart samarbeta med leverantörer som delar engagemanget för hållbarhetsfrågor från början. Utifrån detta engagemang byggs sedan en långsiktig relation där IKEA och Electrolux går in med kunskap och ibland även resurser för att öka leverantörernas förmåga och vilja att upprätthålla hållbarhetskraven.

De universella standarderna får alltså inte lika stor plats hos de undersökta företagen som teorin menar att de bör. Men med tanke på IKEA:s och Electrolux delvis framgångsrika arbete med hållbar utveckling i leverantörskedjan är det möjligt att ISO 14001 certifiering och liknande inte alltid är nödvändigt för att skapa förtroende och engagemang för hållbarhetsfrågor i leverantörskedjan.

5.2.3 Företagsspecifika policys och standarder

Förutom universella standarder som ISO 14001 och SA 8000 nämns även företagsspecifika policys och standarder i den teoretiska referensramen. Dessa ska formalisera sociala och

miljömässiga värden och de mål som företaget vill uppnå internt, samt i leverantörskedjorna. För att underlätta integrationen av SSCM bör dessa policys knytas till affärsstrategin. Det handlar om att motivera till måluppfyllnad av så väl hållbarhetsmål som de mer traditionella företagsmålen. Till skillnad från ISO 14001 och de övriga allmänna standarderna verkar de företagsspecifika policyerna ta betydligt mer plats i både IKEA:s och Electrolux hållbarhetsarbete. Electrolux arbetar som sagt med fyra huvudområden när det gäller hållbar utveckling. De två första, ”Sound business practices” och ” Response to climate change”, berör frågor på företagsnivå. Vad gäller hållbarhetsarbetet i leverantörskedjan har Electrolux sitt Responsible Sourcing Program och Supplier Management System. Det huvudsakliga syftet för de två är att främja hållbarhet hos redan befintliga leverantörer samt även specificera hållbarhetskrav för de företag som önskar bli leverantör för Electrolux. Förutom i undantagsfall är det dock endast första ledets leverantörer som berörs av RSP och SMS. Även företagets CoC: s är viktiga delar i Electrolux SSCM-strategi. I enlighet med den teoretiska referensramen används dessa för att informera samt ställa krav på leverantörerna.

Den företagsspecifika standard som nämns mest frekvent i IKEA:s fall är IWAY. Detta är en CoC för alla företag som levererar en vara eller tjänst till IKEA och den specificerar minimum krav gällande sociala och miljömässiga frågor. Utöver IWAY skriver även IKEA en årlig hållbarhetsrapport där de berättar om vilka åtgärder som genomförts under året samt planerade åtgärder inför nästkommande år. I likhet med Electrolux ser IKEA samarbete och motivation hos alla aktörer som en essentiell aspekt vid implementering av hållbarhet såväl inom den egna verksamheten som inom leverantörskedjan. Skjelmose säger i intervjun att en leverantör måste dela IKEA:s syn på vikten av hållbarhet för att kunna bli en långvarig leverantör. Saknas motivation eller rätt inställning hos leverantören minskar chansen för en långsiktig affärsrelation avsevärt. IWAY med flera syftar till att förtydliga de krav och ambitioner IKEA har med hållbarhet för att på så vis säkerställa att leverantörerna levererar enlighet med IKEA:s hållbarhetsvision.

Det som framkommer av intervjuerna samt den information som går att finna på både IKEA:s och Electrolux hemsida är alltså en överensstämmande åsikt kring det faktum att hållbarhetsstrategier och åtgärder måste integreras med den övergripande affärsstrategin och verksamheten. Det finns en tydlig insikt hos båda företagen om att hållbarhetsvisionen måste genomsyra verksamheten från toppskiktet i företagsledningen hela vägen ner till leverantörers fabriksnivå, för att den ska kunna integreras såväl strategiskt som operativt. Detta ämnar IKEA och Electrolux, i enlighet med teoretiska referensramen, uppnå med de framtagna företagsspecifika standarderna. På den operativa nivån klargör dessa standarder krav och åtgärder som måste implementeras i den dagliga verksamheten internt och hos leverantörerna för att hållbar utveckling ska nås. Det handlar om praktiska saker så som arbetsmiljöfrågor rörande exempelvis bullernivå i fabriker, arbetstider, tillvägagångssätt för hantering av farligt avfall, etcetera. Åtgärder som måste uppfyllas samtidigt som de mer traditionella produktivitetsmålen och ekonomiska målen uppfylls.

Den övergripande och sammanfattande bilden vad gäller företagsspecifika standarder är följaktligen att IKEA och Electrolux följer den teoretiska referensramen.

5.2.4 Kontrollsystem

Den avslutande delen av de operativa nyckelområdena är kontrollsystemen. Denna del är den som inom den teoretiska referensramen är minst utvecklad och det saknas en uniform bild över vad som bör omfattas. Det samma kan sägas gälla hos Electrolux och IKEA, och då främst hos den förstnämnda. Electrolux har för närvarande inget systematiserat tillvägagångssätt för hur rapportering från leverantörerna ska ske. De rapporteringar som sker är de som uppkommer efter en genomförd revision. Revisionerna utförs av Electrolux egna revisorer och endast i undantagsfall vid resursbrist tas externa revisorer in. Kontroller hos leverantörer sker genom platsbesök som för det mesta är föranmälda. Det är endast efter avvikelser som Electrolux använder sig av oanmälda stickprovskontroller. Även IKEA använder sig av revisioner för att kontrollera sina leverantörer. De gör det dock på ett något mer strukturerat sätt. De har ett internt databassystem där kontrollerna dokumenteras samt uppmärksammar när nästa kontroll ska ske. Revisionerna sker minst var 24:e månad med stickprovskontroller däremellan. De har en egen grupp revisorer som de kallar "Compliance and Monitoring Group" samt att de använder sig av externa revisorer.

Som sagt är just denna del minst utvecklad såväl i den teoretiska referensramen som hos IKEA och Electrolux. Mätverktyg och kontrollsystem som kan systematisera uppföljningen av hållbarhetsarbetet är en aspekt som bör få större plats. Utan uppföljning är det svårt att ha kontroll på situationen särskilt för företag som är verksamma i flera delar av världen. Ingen av de två nämner uppföljning som en aspekt de för närvarande lägger resurser på för att utveckla och förbättra. Det samma gäller för den teoretiska referensramen. Uppföljning får i de flesta artiklar liten eller ingen plats. När det väl nämns sägs det att uppföljning och kontroller är en viktig aspekt för att lyckas skapa en hållbar leveranskedja men att det idag saknas adekvata verktyg (Pagell & Wu 2009).

Vad gäller de operativa nyckelområden arbetar IKEA till viss del med tre utav fyra områden medan Electrolux arbetar i viss grad med alla fyra. Resultatet av denna analys är således att IKEA arbetar aktivt med sju av nio, och Electrolux med åtta av nio, identifierade nyckelområden.

6. Slutdiskussion

Syftet med denna rapport har varit att undersöka vilka strategiska och operativa områden som ingår i SSCM-konceptet, samt i vilken utsträckning SSCM tillämpas i de identifierade företag som anses vara goda exempel i sitt arbete med hållbar utveckling. Avsikten har även varit att skapa ett underlag för organisationer som har för avsikt att arbeta med hållbar utveckling i leverantörskedjan, samt att öka kunskapen angående vikten av att betrakta miljöstrategier, sociala strategier och ekonomiska strategier tillsammans. I denna del kommer en diskussion att föras om huruvida rapporten uppfyller dessa ursprungliga syften. Slutligen presenteras även förslag till framtida studier inom området.

6.1 Nyckelområden inom SSCM

När det gäller frågan rörande vilka strategiska och operativa områden som ingår i konceptet SSCM har nio huvudområden identifierats, fem strategiska och fyra operativa. Att hävda att dessa nio områden är de enda områden som SSCM består av är dock att dra för stora slutsatser av den utförda litteraturgenomgången. Då rapportens nyckelområden identifierats enbart genom granskning av artiklar som behandlar SSCM som helhet skulle fler nyckelområden kunnat identifieras om en bredare ansats tagits i artikelurvalet. En ideal studie hade således inkluderat fler artiklar och därmed troligen kunnat identifiera fler områden vilket hade ökat studiens reliabilitet. Inom ramen för vår studie ansågs dock detta vara orimligt. Trots litteraturgenomgångens ovan nämnda tillkortakommanden menar vi att rapporten identifierar de drag som SSCM består av i huvudsak. Dessa är (i) integration av SSCM i affärsstrategin, (ii) samarbete mellan parter i leverantörskedjan, (iii) utökning av leverantörskedjans dimensioner, (iv) transparens, (v) innovation, (vi) verktyg för hållbar utveckling i leverantörskedjan, (vii) licensiering och standarder, (viii) företagsspecifika policys och standarder, samt (ix) kontrollverktyg. Denna identifiering och sammanställning ser vi som ett bidrag till forskningen på SSCM-området och den första delen av studiens syfte anses därmed vara uppnått.

6.2 Företagens tillämpning av SSCM

För att undersöka och besvara frågan huruvida svenska företag som betraktas som goda exempel inom hållbar utveckling tillämpar SSCM har IKEA och Electrolux använts. Resultatet vad gäller de strategiska nyckelområdena är att båda företagen till stor del fokuserar på tre av de fem områdena. Dessa är utveckling och integration av strategier för att skapa hållbara leverantörskedjor, samarbete med leverantörer, samt vikten av transparensen i processer. Mindre fokus ligger på utökning av leverantörskedjans dimensioner och inget fokus ligger på att vara strategiskt innovativ i leverantörskedjan. Utifrån denna information kan slutsatsen dras att Electrolux och IKEA arbetar med SSCM till viss grad inom fyra av fem strategiska nyckelområden.

Vad gäller de operativa nyckelområdena arbetar IKEA med tre av fyra och Electrolux berör alla fyra nyckelområden, dock i skiftande grad. De områden som båda företagen berör är

verktyg för hållbar utveckling, företagsspecifika standarder samt kontrollverktyg. Störst fokus läggs på de företagsspecifika standarderna som Electrolux och IKEA tagit fram internt. Det är i huvudsak dessa de arbetar med att kontinuerligt förbättra och utveckla. Enligt rapportens teoretiska ramverk fyller dock de universella standarderna en viktig funktion vid implementeringen och upprättandet av SSCM. Denna inställning verkar inte delas av IKEA och Electrolux. IKEA nämner ingen sådan standard och Electrolux är ISO 14001-certifierade men lägger inte någon större vikt vid denna vad gäller implementeringen av SSCM. Således är licensiering och standarder det operativa nyckelområde som utelämnas helt av IKEA och berörs i begränsad utsträckning av Electrolux.

Det totala resultatet är alltså att IKEA arbetar aktivt med sju av nio, och Electrolux med åtta av nio, av de identifierade nyckelområdena inom SSCM. Slutsatsen som kan dras av denna information är att varken IKEA eller Electrolux arbetar fullt ut med SSCM utan har program som ligger inom ramen för SSCM-konceptet. Vårt bidrag till forskningen inom SSCM-området vad gäller den andra frågan är således en redovisning av på vilket sätt två svenska företag som betraktas som goda exempel inom arbete med hållbar utveckling behandlar SSCM i sin verksamhet. Ur den gjorda studien går det dock inte att utläsa hur svenska företag generellt sett arbetar med hållbar utveckling i leverantörskedjan. Anledningarna till detta är dels att studien berör två företag som är framstående inom arbetet med hållbar utveckling, och dels att fallstudier över lag är svåra att generalisera utifrån. En större studie skulle förmodligen inte enbart använt intervjuer utan utvecklat verktyg för att mäta respektive företags prestation inom de olika nyckelområdena vilket hade förbättrat den externa validiteten. Generaliserbarhet till övriga företag har emellertid aldrig varit ambitionen för denna studie utan ambitionen har varit att redovisa i vilken utsträckning SSCM-konceptet används i företag identifierade som goda exempel inom arbete med hållbar utveckling. Den andra delen av syftet med denna rapport kan därmed anses vara uppfyllt.

Slutligen menar vi även att materialet har potential att användas som informationsmaterial för organisationer som är håller på att starta upp sitt arbete med SSCM då en grundlig granskning av artiklar rörande SSCM-konceptet som helhet har genomförts. Trots att det i rapporten inte förekommer klara beskrivningar av hur arbetet ska gå till finns information angående vilka områden organisationer ska fokusera på. Eftersom SSCM är ett relativt nytt koncept är det rimligt att anta att sådan information kan vara nyttig för flertalet organisationer. Detta då ingen organisation kan antas vara mer socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbar än vad dess leverantörskedja är.

6.3 Förslag till framtida studier

Vårt förslag vad gäller fortsatta studier inom SSCM är består av tre delar. Först och främst skulle en utförligare litteraturgenomgång behöva göras för att kunna nå fram till en enhetlig definition av ämnet SSCM och dess beståndsdelar. En sådan definition skulle underlätta vidare studier inom ämnet då det skulle bli mer klarlagt vad som ska studeras. Vårt andra förslag är att fler studier genomförs med fokus på den sociala aspekten i TBL. Den miljömässiga aspekten har under en lång tid varit ett högaktuellt ämne inom så väl akademien

som inom företagsvärlden vilket har resulterat i att det finns en mängd genomförda studier ämnet. Teorin inom den sociala grenen är mer begränsad vilket kan resultera i en skev teorifördelning vid TBL studier. Följaktligen skulle studier som ämnar utveckla de sociala aspekterna vara önskvärt. Avslutningsvis anser vi även att fler studier som syftar till att utveckla och identifiera lämpliga verktyg för kontroll och uppföljning vore på sin plats. Att kunna mäta och kontrollera de åtgärder som utförs i leverantörskedjan för att uppnå en hållbar utveckling är avgörande för att uppnå en långsiktighet i arbetet. Utan uppföljningssystem är det svårt att ha kontroll på vad som har gjorts samt vad som bör göras. Således vore det önskvärt att såväl teoretiska som praktiska studier ute i organisationer genomförs för att på så vis kunna identifiera lämpliga metoder och verktyg för kontroll och uppföljning av SSCM.

Referenser

Andersen, M, Skjoett Larsen, T. (2009)

Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14, Nr. 2, ss. 75-86.

Baumann H, Boons F, Bragd A. (2002)

Mapping the green product development field: engineering, policy and business perspectives.

Business Social Responsibility online (senast uppdaterad 2009) *About* (Elektronisk)

Tillgänglig: <<http://www.bsr.org/about/how-we-work.cfm>> (2010-01-06)

Business Social Responsibility online (senast uppdaterad 2009) *Research* (Elektronisk) BSR

Perspectives on Information Management in Sustainable Supply Chains (2007). PDF-format.

Tillgänglig: <http://www.bsr.org/reports/BSR_Info-Management-Supply-Chains.pdf> (2010-01-05)

Börsens guldstjärnor (2009). *Miljöaktuellt*, Vol. 36, Nr. 9, ss. 20-22.

Carbon Disclosure Project (senast uppdaterad 2009) *Results* (Elektronisk) Carbon Disclosure Project: Supply Chain Report 2009. PDF-format. Tillgänglig:

<https://www.cdproject.net/CDPResults/65_329_201_CDP-Supply-Chain-Report_2009.pdf> (2010-01-04)

Carter, Craig R., Jennings, M.M. (2002)

Logistics social responsibility: An integrative framework. *Journal of Business Logistics*, Vol. 23, Nr. 1, ss. 145-80.

Carter, Craig R., Rogers, Dale S. (2008)

A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Towards New Theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38, Nr. 5, ss. 360-387.

Christopher, M. (1992)

Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services. London: Financial Times/Pitman.

Cruz, M, José. (2009)

The Impact of Corporate Social Responsibility in Supply Chain Management: Multicriteria Decision-making Approach. *Decision Support System*, Vol. 48, ss. 224-236.

Darnall N, Jolley GJ, Handfield R. (2008)

Environmental management systems and green supply chain management: complements or sustainability? *Business Strategy and the Environment*. Vol. 17, Nr. 1, ss. 30-45.

Dow Jones Sustainability Indexes (senast uppdaterad 2009) (Elektronisk) *Facts about Dow Jones Sustainability Indexes* Tillgänglig: <http://www.sustainability-index.com/07_html/indexes/djsiworld_keyfacts.html> (2009-12-14)

Electrolux online (senast uppdaterad 2009) *About Electrolux* Tillgänglig:

1. <(<http://www.electrolux.com/strategy.aspx>)> (2009-12-18)
2. <(<http://www.electrolux.com/node102.aspx>)> (2009-12-16)
3. <(<http://www.electrolux.com/node96.aspx>)> (2009-12-16)

Electrolux online (senast uppdaterad 2009) *About Electrolux* (Elektronisk) Electrolux Environmental Report 1995. PDF-format. Tillgänglig: <http://www.electrolux.com/Files/Sustainability/Sustainability_reports/Elux_Env_Report_1995_ENGLISH.pdf> (10-01-04)

Electrolux online (senast uppdaterad 2009) *About Electrolux* (Elektronisk) GRI summary Report 2008. PDF-format. Tillgänglig: <http://www.electrolux.com/Files/Sustainability/PDFs/2009_PDF/Elux_ENG_Sustainability08_20090810_Low.pdf> (10-01-04)

Electrolux online (senast uppdaterad 2009) *About Electrolux* (Elektronisk) Electrolux Årsredovisning 2008. PDF-format. Tillgänglig: < http://ir.electrolux.com/files/Electrolux_Arsredovisning2008_Del2.pdf>

Electrolux newsroom (senast uppdaterad 2009) (Elektronisk) *About Electrolux* Tillgänglig: <<http://newsroom.electrolux.com/2009/09/14/electrolux-once-again-included-in-dow-jones-sustainability-world-index/>> (2009-12-14)

Elkington, J. (1997)
Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone

Ellram, L. M. (1991)
Supply Chain Management: The Industrial Organisation Perspective. *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*, Vol. 21, ss. 13-22.

Eltantawy, R.A., Fox, L.G., Guinipero, L. (2009)
Supply Management Ethical Responsibility: Reputation and Performance Impacts. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 14, Nr.2, ss. 99-108

Enarsson, Leif (2006) *Future Logistic Challenges*. Danmark: Copenhagen Business School Press.

Florida, R. (1996)
Lean and Green: The Move to Environmental Conscious Manufacturing. *California Management Review*, Vol. 39, Nr. 1, ss. 80-105.

Gladwin, T.N., Kennelly J.J., Krause T. (1995)

Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 4, ss. 874-907.

Globe Awards (senast uppdaterad 2009) (Elektronisk) *Winners 2008*
Tillgänglig: <<http://www.globeaward.org/globe-award-2008>> (2009-12-14)

Gold, S., Seuring, S., Beske P. (2009)
Sustainable Supply Chain Management and Inter-organizational Resources: A Literature Review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Publicerad online i Wiley InterScience. (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/csr.207

Guide Jr., V.D.R., Jayaraman, V., Linton J.D. (2003)
Building Contingency Planning for Closed-Loop Supply Chains With Product Recovery. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, Nr. 3, ss. 259-279

Hall, J., Martin, M. (2005)
Disruptive technologies stakeholders and the innovation value chain a framework for evaluating. Radical Technology Development R&D. *Management Journal*, Vol. 35, Nr. 3, ss. 273-284.

IKEA Online (senast uppdaterad 2009) *Om IKEA* (Elektronisk) Tillgänglig:

1. <http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/press/index.html> (2009-12-16)
- 2.<http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/press_room/just_nu_om_ikea/skog_sindustripris.html> (2009-12-16)
- 3.<http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/press_room/ikea_kommenterar/ikea_vinnare_prize.html> (2009-12-16)
- 4.<http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/press_room/ikea_kommenterar/ikea_vinnare_postens_logistikpris.html> (2009-12-16)
5. < http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_and_figures/index.html> (2009-12-16)
- 6.<http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_and_figures/about_ikea_group/index.htm> (2009-12-16)
- 7.<http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html> (2009-12-15)
- 8.<http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_responsibility/ikea_social_initiative/index.html> (2009-12-16)
- 9.<http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_responsibility/the_never_ending_list/index.html> (2009-12-15)
10. <http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_responsibility/index.html> (2009-12-15)

11.<http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_responsibility/working_conditions/index.html> (2009-12-15)

12.<http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_responsibility/climate_change/index.html> (2009-12-18)

13.<http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_responsibility/partnerships/index.html> (2009-12-18)

14.<http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_responsibility/the_never_ending_list/about.html> (2009-12-18)

15.<http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_responsibility/climate_change/index.html> (2009-12-18)

Jacobsen, D. I. (2002)

Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund: Studentlitteratur

Jennings, P.D., Zandbergen, P.A. (2005)

Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach, *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 4, ss. 1015-1052.

Kleindorfer, P. R., Singhal, K., Van Wassenhove, Luk N. (2005)

Sustainable Operations Management. *Production and Operations Management*, Vol. 14, Nr. 4, ss. 482-492.

Koplin J., Seuring S., Mesterharm M. (2007)

Incorporating Sustainability into Supply Chain Management in the automotive industry. *Journal of cleaner production*, Vol. 15, ss. 1053-1062

Krause, D. R., Vachon, S., Klassen, R. D. (2009)

Special Topic Forum on Sustainable Supply Chain Management: Introduction and Reflections on the Role of Purchasing Management. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45, Nr. 4, ss. 18-25.

Linton, J. D., Klassen, R. D., Jayaraman, V. (2007)

Sustainable Supply Chains: An Introduction. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, ss. 1075-1082.

Matos, S., Hall, J. (2007)

Integrating Sustainable Development in the Supply Chain: The Case of Life Cycle Assessment in Oil and Gas and Agricultural Biotechnology. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, ss. 1083-1102.

Mattsson, Stig-Arne (red.) (2004). *Logistikens termer och begrepp.* Stockholm: PLAN Föreningen för Produktionslogistik

Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G. (2002), Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 Nr. 2, ss. 1-25.

Nawrocka, Dagmara (2009). *Extending the environmental focus to supply chains: ISO 14001 as an inter-organizational tool?*. Lund: IIIIEE, Lund University

Nawrocka, D., Brorson, T., Lindhqvist, T. (2008)
ISO 14001 in Environmental Supply Chain Practices. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, ss. 1435-1443.

New, Steve, Westbrook, Roy. (red.) (2004). *Understanding Supply Chains, Concepts, Critiques and Futures*. New York: Oxford University Press.

Pagell, M., Wu, Z. (2009)
Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using a Case Study of Ten Exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 45, Nr. 2, ss. 37-56.

Patel Runar, Davidsson Bo (2003)
Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Lund: Studentlitteratur

Pedersen E. R., Andersen M. (2006)
Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships, *Journal of public affairs*, Vol. 6, ss. 228-240

PLAN online (senast uppdaterad 2009) *Om PLAN* (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.plan.se/information>> (2010-01-05)

Rao, P., Holt, D. (2005)
Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25, Nr. 9, ss. 898-916.

Schwartz K., Tapper R., Font X.. (2008)
A SSCM framework for tour operator. *Journal of sustainable tourism*, Vol. 16, Nr 3, ss. 298-314.

Seuring, S., Müller, M. (2008a)
From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, ss. 1699-1710.

Seuring, S., Müller, M. (2008b)
Core Issues in Sustainable Supply Chain Management. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17, ss. 455-466.

Sobczak, A. (2006)
Are codes of conduct in global supply chains really voluntary? From soft law regulations of labour relations to consumer law. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16 Nr. 2, ss. 167-84.

Shrivastava, P. (1995)
Ecocentric Management for a Risk Society. *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 1, ss. 118-137.

Srivastava, S. (2007)
Green Supply Chain Management: A State of Art Review. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, Nr. 1, ss. 53-80.

Starik, M., Rands, G.P. (1995)
Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multisystem Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 20, ss. 908-935.

Strand, R. (2008)
CSR in Scandinavian Supply Chains, *Journal of Business Ethics* no 85, ss. 179-185

Svensson, G. (2007)
Aspects of Sustainable Supply Chain Management (SSCM): A Conceptual Framework and Empirical Example. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, Nr. 4, ss. 262-266.

Svensson, G., Bååth, H. (2008)
Supply Chain Management Ethics: Conceptual Framework and Illustration. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13, Nr. 6, ss. 398-405.

Swedish Standard Instituteten (SIS) online (senast uppdaterad 2009) *Startsidan* (Elektronisk) Om ISO 14001-serien (2006). PDF-format Tillgänglig: <
http://www.sis.se/PDF/om_iso14000-serien.pdf>

Teuscher, P., Gruninger, B., Ferdinand, F. (2005)
Risk Management in Sustainable Supply Chain Management (SSCM): Lessons Learnt from the Case of GMO-Free Soybeans. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13, ss. 1-10.

Vachon S, Klassen R.D. (2006)
Extending green practices across the supply chain. The impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, Nr. 7, ss. 795–821.

WCED (World Commission on Environment and Development). Our Common Future. Oxford: Oxford University Press; 1987

Bilagor

Bilaga 1 Huvudfrågor vid intervju

Allmänna frågor

1. Berätta om din egen roll i företaget.
2. Vad betyder hållbar utveckling inom leverantörskedjan för dig och ditt företag?

Leverantörskedjan

3. Hur ser er leverantörskedja ut idag (exempelvis vilka parter ingår)?
4. På vilket sätt har er leverantörskedja förändrats sedan hållbarhetsperspektivet kom in i verksamheten?
5. Hur ser hållbarhetssamarbetet ut mellan er och era leverantörer?
6. Har ni några samarbeten med andra aktörer som inte ingår i den traditionella leverantörskedjan (Exempelvis NGO: s m.fl.)?

Implementering

7. På vilket sätt integrerar ni hållbarhetsstrategin i er organisation? Hur får ni den att bli en naturlig del av den dagliga verksamheten?
8. Hur tar ni fram målen för hållbarhetsarbetet i er leverantörskedja samt hur sker implementeringen av dessa mål?

Rapportering och uppföljning

9. Hur sker rapporteringen av hållbarhetsarbetet?
10. Vad använder ni er av för kontrollverktyg och uppföljningssystem?
11. Hur agerar ni om en leverantör inte följer era riktlinjer?

Övriga frågor

12. Hur ser er strategi ut för hanteringen av produkter efter konsumtion?
13. Vad anser du att ert företag är särskilt skickliga på vad gäller hållbarhet i leverantörskedjan?
14. Hur du ser på den framtida utvecklingen av hållbarhetsbegreppet inom leverantörskedjor?
 - a. Allmänna trender?
 - b. Trender i ert företag? Vad står näst på tur?