



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

# Drivkrafter och barriärer för Green supply chain management inom offentliga organisationer

Drivers and barriers for Green supply chain management in public organizations

*Linnéa Haglund & Malin Karlsson*



Självständigt arbete/Examensarbete • 15 hp • Grundnivå  
Ekonomi- kandidatprogrammet • Examensarbete nr 598 • ISSN 1401-4084  
Uppsala 2010

**Green supply chain management, drivkrafter och barriärer inom offentliga organisationer**

Drivers and barriers for Green supply chain management in public organizations

*Linnéa Haglund & Malin Karlsson*

**Handledare:** Hanna Astner, Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** Grund C

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0538

**Program/utbildning:** Ekonomi – kandidatprogrammet

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2010

**Omslagsbild:** <http://iggydonnelly.wordpress.com/2009/06/05/friday-060509-public-square/>

**Serienamn:** Examensarbete

**Nr:** 598

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** GSCM, miljö, drivkrafter, barriärer, offentliga sektorn.



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

# Abstract

The purpose of this paper is to analyze the driving forces and barriers which may exist at the implementation of green supply chain management (GSCM) within public organizations. Suggestions that may increase or reduce driving forces and barriers to public activities will also be provided, where such is found. The background of the study is that the public sector is such a major customer for many companies / providers, which makes the sector able to highly affect its suppliers. This essay is based on literature studies. The results showed that GSCM is a relatively unexplored area, especially applied on the public sector. Because of this, scientific assumptions have been made, with the help of general GSCM models which has been applied to public organizations. The conclusion is that the driving forces that can be applied to public organizations in particular, are the organization's desire to reduce costs, desire to reinforce / gain legitimacy, pressure from society, regulations and pressure from investors. The barriers that can be linked to public sector organizations are the risk of reduced legitimacy, lack of environmental information, knowledge and training, and regulations.

# Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att analysera vilka drivkrafter och barriärer som kan finnas vid implementering av ”green supply chain management” (GSCM) inom offentliga organisationer. Förslag kommer även att ges på åtgärder som kan öka eller minska drivkrafter samt barriärer för publika verksamheter, i de fall då sådana påträffas. Bakgrunden till studien är att den offentliga sektorn är en så pass stor kund för många företag/och leverantörer, vilket gör att sektorn i mycket stor utsträckning kan påverka leverantörerna. Uppsatsen är baserad på litteraturstudier och de resultat som erhållits visar på att området GSCM är relativt outforskat, speciellt applicerat på den offentliga sektorn. I och med det har vetenskapliga antaganden istället gjorts utifrån generella GSCM-modeller, vilka har applicerats på offentliga organisationer. Slutsatsen är att de drivkrafter som kan tillämpas på offentliga organisationer framför allt är organisationens önskan att reducera kostnader, önskan att stärka/vinna legitimitet, tryck från samhället, regleringar samt tryck från investerare. De barriärer som kan kopplas till offentliga organisationer är risk för minskad legitimitet, bristande miljöinformation, kunskap och utbildning samt regleringar.

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEM .....	2
1.3 SYFTE.....	2
1.4 AVGRÄNSNING.....	3
1.5 DISPOSITION.....	3
<b>2 METOD .....</b>	<b>4</b>
<b>3 GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....</b>	<b>6</b>
3.1 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....	6
3.2 GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT .....	6
3.2.1 <i>Drivkrafter</i> .....	7
3.2.2 <i>Barriärer</i> .....	10
3.2.3 <i>Sammanfattning av drivkrafter och barriärer för GSCM</i> .....	12
<b>4 ANALYS OCH DISKUSSION KRING OFFENTLIG SEKTOR .....</b>	<b>13</b>
4.1 DRIVKRAFTER FÖR OFFENTLIGA ORGANISATIONER.....	13
4.1.1 <i>Interna drivkrafter</i> .....	13
4.1.2 <i>Externa drivkrafter</i> .....	14
4.2 BARRIÄRER FÖR OFFENTLIGA ORGANISATIONER.....	17
4.2.1 <i>Interna barriärer</i> .....	17
4.2.2 <i>Externa barriärer</i> .....	18
<b>5 SLUTSATS .....</b>	<b>21</b>
<b>6 EPILOG .....</b>	<b>23</b>
<b>REFERENSER.....</b>	<b>24</b>



# 1 Inledning

År 1992 i Rio de Janeiro fastställdes ett internationellt handlingsprogram, Agenda 21 (www, Regeringskansliet, 2010). Agenda 21 innehåller riktlinjer samt långsiktiga mål för att uppnå en hållbar utveckling genom att utrota fattigdom samt undanröja hoten mot miljön. Det ingår även att världens regeringar, kommuner och andra viktiga samhällsgrupper ska arbeta för att skapa tillväxt utan att äventyra miljön för kommande generationer.

Mer än tio år efter att Agenda 21 fastställdes fortsätter diskussionen kring ämnet miljö. Aldrig förr har människor varit så bekymrade över miljön och klimatförändringarna som nu (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2007). I samband med en ökad medvetenhet från olika intressenter kring miljö och hållbarhet, förväntas det att organisationer ska genomföra strategier eller införa verktyg för att minska sin miljöpåverkan (Zhu *et al.* 2005). Ett verktyg som under de senaste åren har fått större uppmärksamhet är ”green supply chain management” (GSCM) (Walker *et al.* 2008). GSCM är ett effektivt managementverktyg, där företag lyckas se produktionssystemet som en helhet och börjar arbeta tillsammans med sina leverantörer för att minska miljöpåverkan i största möjliga mån (Lopez, 2005).

## 1.1 Problembakgrund

Klimatförändringarna som pågår i världen är ett problem som berör oss alla (www, Naturvårdsverket, 1, 2010), vilket resulterat i 16 miljömål på nationell nivå och på internationell nivå finns det diverse överenskommelser såsom Kyotoprotokollet. I och med de mål och överenskommelser som blivit till genom klimatförändringarna, har många företag kommit till insikten att de måste börja ta ansvar och tillvarata de resurser som finns tillgängliga.

Inom affärsvärlden har det generellt sett legat fokus på företagets roll i samhället och framför allt deras ansvar att minska sin miljöpåverkan (Walker *et al.* 2008). Det är dock inte bara den privata sektorn som måste få in mer miljötanke i sin försörjningskedja utan även den offentliga. Den offentliga sektorn spelar en viktig roll när det kommer till att motverka den negativa trenden som rör klimatförändringar (www, Naturvårdsverket, 1, 2010), inte minst i rollen som upphandlare.

År 2006 stod de publika utgifterna för mer än hälften av landets BNP, vilket placerar Sveriges offentliga utgifter bland de högsta i världen (www, SCB, 1, 2009). Inom de publika utgifterna ingår bland annat inköp som den offentliga sektorn gör. Stat, kommun, och landsting gör inköp för 400 miljarder kronor per år (www, Naturvårdsverket, 2, 2010). Vilket gör den offentliga sektorn till en stor konsument, som genom att utnyttja sin köpkraft kan påverka leverantörer. Offentliga organisationer spelar därmed en grundläggande roll för miljödriven teknikutveckling samt hållbar utveckling, vilket är viktigt för att främja ett hållbart samhälle. Detta visar på hur stor den offentliga sektorn i Sverige är och hur betydelsefull den är att studera.

Som nämnts tidigare har ämnet miljö blivit alltmer aktuellt (Zhu *et al.* 2010; Eltayeb *et al.* 2010; Shukla *et al.* 2010), speciellt för offentliga organisationer. Förutom att organisationer ska hantera sina egna sociala och miljömässiga effekter och dess inverkan, ska de även idag helst få hela försörjningskedjan att arbeta för att minska miljöpåverkan (Walker *et al.* 2008). Ett verktyg som kan minska effekterna på miljön finns i GSCM (Walton *et al.* 2006), ett

medel för att kunna förbättra miljöprocesserna inom hela försörjningskedjan (Sun och Wang, 2008).

Att implementera GSCM kan ge kostnadsreduceringar samt få hela försörjningskedjan att prestera bättre (Carter *et al.* 2000; Hervani *et al.* 2005). Ett annat incitament att genomföra GSCM är att organisationer får chansen att avsevärt förbättra sitt rykte (Wycherly *et al.* 1994). I och med GSCM kan offentliga organisationer få vinster i form av reducerat spill och bättre image. Dessa borde vara önskevärda attribut för offentliga organisationer. Detta eftersom att offentliga organisationer dels styrs av en strikt budget (Alford, 2002) samt att offentliga organisationer bör visa sig rationella och rättvisa för att påvisa att sektorn är en pålitlig förvaltare av offentliga medel (Thomas, 1919; Turpin, 1989). Exempelvis, om kunden förväntar sig att den offentliga sektorn ska vidmakthålla miljö i försörjningskedjan och detta inte uppfylls, är risken stor att kundens förtroende för den offentliga sektorn rubbas. Detta kan skada sektorns legitimitet och i sin tur kan leda till att kunden, vid möjlighet, väljer en privat organisation istället för en offentlig. I de fall då det inte finns möjlighet för kunden att välja ett privat alternativ, kan denne istället påverka genom att uttrycka sin åsikt i kommun-, landstings- samt regeringsval.

Det finns vissa skillnader mellan privata och offentliga organisationer i hur de kan påverka eller bli påverkade av att införa mindre miljöpåverkade aktiviteter i försörjningskedjan (Bala *et al.* 2008). Som tidigare nämnts är den offentliga sektorn i Sverige av betydande vikt. Detta eftersom att den utgör en viktig roll i samhället både ekonomiskt och miljömässigt. Det är därför viktigt att identifiera olika hinder och drivkrafter för GSCM, för att på så sätt kunna förstå vilka faktorer som driver eller hindrar offentliga organisationer att implementera verktyget.

## 1.2 Problem

I Sverige är den offentliga sektorn mycket omfattande relativt andra länder (www, SCB, 1, 2009). Sektorn har även en betydande roll för samhället i stort när det kommer till frågor som rör miljön. Det är därför viktigt och förstå vad det är som driver eller hindrar en offentlig organisation från att implementera GSCM. Problemet, vilket bland annat har visats i en meta-studie av Walker *et al.* (2008)<sup>1</sup>, är att drivkrafter och barriärer för implementering av GSCM inom den offentliga sektorn inte är ett särskilt utforskat område. Det skapar ett intresse att studera vad som hindrar samt driver en offentlig organisation till att implementera GSCM, då det finns en kunskapslucka inom det här området. Den här studien avser därmed att fylla denna lucka.

## 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att identifiera och diskutera de drivkrafter respektive barriärer som finns för att implementera GSCM i offentliga organisationer. Arbetet kommer även att lyfta fram förslag på möjliga åtgärder för att öka drivkrafterna och minska barriärerna.

---

<sup>1</sup> Walker, H är docent i operation management på University of Bath.



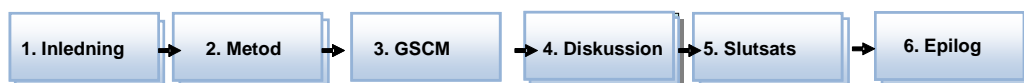
## 1.4 Avgränsning

Detta arbete kommer enbart att behandla den offentliga sektorn och dess organisationer i Sverige och vilka drivkrafter och barriärer som kan finnas vid implementering av GSCM. Fokus kommer och ligga på drivkrafter och barriärer som kan påträffas vid implementering av GSCM och inte på faktorer som kan uppstå vid själva utövandet av GSCM. Arbetet kommer inte att inrikta sig på en specifik offentlig verksamhet, utan behandla offentliga organisationer i allmänhet. Anledningen till denna inriktning är att det inte finns tillräckligt mycket forskning för just offentliga organisationer och ännu mindre för en specifik offentlig verksamhet och dess koppling till GSCM.

Det är även viktigt att hitta förslag på åtgärder både för att öka drivkrafter men även för att undvika barriärer. Förslag på åtgärder kommer att ges i samband med en identifiering av de olika drivkrafter och barriärer som finns för offentliga organisationer. Åtgärder här kommer inte bara att behandla hur organisationen ska arbeta för att undvika eller minska barriärernas effekt utan även hur dessa kan arbeta för att underhålla eller rentav öka drivkrafterna. Arbetet syftar främst till att hjälpa offentliga organisationer att anpassa sig efter marknadens behov. Detta ska ske genom att identifiera drivkrafter och barriärer för GSCM och hur organisationerna på bästa sätt kan effektivisera verksamheten.

## 1.5 Disposition

I figur 1 illustreras uppsatsens upplägg. Arbetet börjar med inledning som innehåller problembakgrund, problem, syfte och avgränsning. Därefter kommer ett kapitel kring metod. I kapitel tre ges en överblick av GSCM och vad det är, samt en mer detaljerad inblick i de drivkrafter och barriärer som tidigare studier har identifierat och beskrivit när det gäller implementering av GSCM. Då fokus ligger på offentliga organisationer kommer sedan, i diskussionskapitlet, en diskussion föras kring de olika drivkrafter och barriärer som finns och hur dessa fungerar i verksamheter som är offentliga. Arbetet kommer och avslutas med en slutsats, vilket utgör det femte kapitlet. Därefter följer en epilog, kapitel sex, vilken ger förslag på framtida forskning.



Figur 1, arbetets disposition (egen bearbetning).

## 2 Metod

Genom litteraturstudier vägs resultat från flera vetenskapliga artiklar och studier samman, så att ny kunskap kan tas fram inom ett område (Forsberg och Wengström, 2008).

Litteraturstudier ökar även möjligheten att omsätta teoretisk kunskap till praktiska handlingar (Friberg, 2006), med andra ord fungerar litteraturstudier mer som en grund inför större studier. Då det finns lite litteratur kring uppsatsens syfte, är en litteraturstudie här mer passande. Den kunskap som tas fram i uppsatsen kan därefter verka som en bas inför större studier i framtiden.

Under arbetet har diverse vetenskapliga artiklar använts för att besvara uppsatsens syfte. Relevanta e-tidskrifter har sökts fram och identifierats. Därefter har alternativa sökord tagits fram, varpå passande artiklar funnits genom att sälla bort irrelevanta artiklar. Hur litteratursökningarna har gått till presenteras här nedan steg för steg. Två litteratursökningar har genomförts, en bredare och en för ändamålet mer specifik.

Vid det första steget identifierades, för ämnet, intressanta referensdatabaser, bibliotekskataloger och e- tidskriftarkiv. Vilket gjordes i samråd med bibliotekarien Birgitta Runnevik på Ultunabiblioteket. Anledningen till att ett samråd gjordes var för att säkerställa att "rätt" referensdatabas, bibliotekskatalog och e-tidskrift tagits fram och att ingen saknades. De e- tidskriftarkiv som identifierats och använts är Emerald, JSTOR och Sciencedirect. Referensdatabasen som främst har använts är Web of Science. E- tidskrifterna har främst använts i sökandet efter artiklar inom GSCM, medan olika böcker, som hittats genom bibliotekskatalogen LIBRIS, har använts för att hitta litteratur kring SCM. Även den akademiska sökmotorn Google Scholar har använts i sökandet efter information kring GSCM. Detta har kompletterats med olika hemsidor för att bistå med ytterligare information. Hemsidorna kommer främst från statliga verk, och bör därmed kunna anses som trovärdiga.

Det andra steget var att identifiera sökord som är relevanta för uppsatsens ändamål. Även här har Birgitta Runnevik rådfrågats, för att vara säker på att de sökord som tagits fram passade syftet. Den första litteratursökningen (se figur 2) visar de sökord som använts för att få fram mer specifika artiklar kring den offentliga sektorn. Den mening som står på den övre raden är ursprungsmeningen och de ord som står under är alternativa sökord.

(Drivers OR Barriers) AND ("Green supply chain management") AND (Public OR Private)		
Hinder*	Green* supply chain	Public/ private sector
Pressure*	Environment* supply chain	Public sector organization*
	Environment* management	Public organization*
	Green purchasing	

Figur 2, Nyckelord/ sökord för den första litteratursökningen.

Som väntat visade det sig inte finnas många artiklar kring ämnet. Resultatet blev total nio stycken artiklar som ansågs relevanta för uppsatsen. Därav gjordes en bredare litteratursökning där ord som relaterade till den offentliga sektorn plockades bort (se figur 3).

(Drivers OR Barriers) AND ("Green supply chain management")	
Hinder* Pressure*	Green* supply chain Environment* supply chain Environment* management

Figur 3, Nyckelord/ sökord för den andra, bredare litteratursökningen.

Resultatet av denna, bredare, litteratursökningen sammanfattas i tabell 1 nedan, där antalet träffar i Emerald, Scencedirect och Web of science visas.

Tabell 1, antal träffar som erhöles från den andra, bredare litteratursökningen.

E- tidsskrift	Antal träffar
Emerald	62 stycken
Scencedirect	153 stycken
Web of science	14 stycken

Det tredje steget, i den bredare litteratursökningen, var att få fram relevanta artiklar vars innehåll relaterar till uppsatsens syfte, därav har olika urval gjorts såsom årtal för publicering. Tidsavgränsning vad gäller publikationsår i litteratursökningen har valts till 1995 – 2010 på grund av att de flesta företag strax före millennieskiftet började integrera miljö på allvar i sin ordinarie verksamhet (Murphy *et al.* 2003). Det var även runt mitten på nittioalet som GSCM börjande utvecklas (www, Teach, 2010).

För att avgränsa materialet ytterligare, har gallringar gjorts genom att skumma igenom sammanfattningarna från artiklarna varvid icke relevant litteratur sållats bort. Tabell 2 visar dels antalet träffar samt antalet artiklar som valts ut för uppsatsen. Då en relevant artikel hittats har ytterligare artiklar funnits med hjälp av dess referenslista.

Tabell 2, antalet träffar och de utvalda artiklarna från den bredare litteratursökningen.

E- tidsskrift	Antal träffar	Urval
Emerald	62 stycken	9 stycken
Scencedirect	153 stycken	12 stycken
Web of science	14 stycken	4 stycken

Den huvudsakliga betydelsen med reliabilitet är att minimera brister och fördomar i en studie, för att säkerställa trovärdigheten hos en uppsats (Yin, 2003, 37). För att bedöma trovärdigheten hos artiklarna i uppsatsen har referenserna kontrollerats. Artiklarna har därav bedömts vara trovärdiga då många andra vetenskapliga artiklar refererar till samma litteratur. Dock gäller detta inte för de artiklar som har publicerats det senaste året, då andra inte hunnit referera till dessa. För att bedöma trovärdigheten hos dessa artiklar har istället hänsyn tagits till tidigare artiklar skrivna av samma författare. För att stärka trovärdigheten hos information från Internet samt rapporter som inte är källgranskade (t.ex. rapporter från Naturvårdsverket), har denna information försökt kompletteras, jämföras och bekräftas med fakta från andra källor.

## 3 Green supply chain management

Kapitel tre kommer inledningsvis att förklara hur GSCM kom till och vad begreppet står för. Därefter kommer en resumé av den generella litteraturstudien angående drivkrafter och barriärer för implementering av GSCM. Till sist kommer en sammanfattning att presenteras i form av en modell.

### 3.1 Supply chain management

Begreppet GSCM började träda fram från supply chain management (SCM) i mitten på nittiotalet (www, Tech, uå). Då miljö fick en snabb utveckling, vilket påverkade begrepp såsom SCM (McKinnon, 1995). Konceptet SCM har stadigt breddats sedan 1980, då organisationer på allvar började se fördelar med att samarbeta både innanför och utanför organisationen (Lummus *et al.* 1999; Mahmood *et al.* 2004). För att få en bättre förståelse för SCM, är det bra att veta vad en supply chain är. På svenska kan supply chain översättas med försörjningskedja (www, IATE, 2010), denna översättning kommer härmed att användas i hela uppsatsen. En försörjningskedja kan definieras som ett nätverk av enheter genom vilket material flödar (Lummus och Vokurka, 1999). Dessa enheter kan bestå av bland annat leverantörer, transportörer, tillverkningsanläggningar, återförsäljare och kunder. En försörjningskedja inkluderar också alla samarbeten mellan leverantörer av material, tillverkare, distributörer, logistik och konsumenter (Lee *et al.*, 1995).

SCM är ett vitt använt begrepp, men trots detta finns det ingen samstämmig beskrivning av SCM (New, 1997). Ellram och Cooper (1993, 13) definierar SCM som en integrerad filosofi för att förvalta det totala flödet av en distributionskanal från leverantörer till slutkonsumenter. En ytterliggare beskrivning gjord av Arns *et al.* (2002) förklarar SCM mer som en ansats för att utforma, implementera och utvärdera flöden av material, produkter och information bland de inblandade parterna. Där parterna kan bestå av leverantörer, tillverkare, grossister och återförsäljare.

För att sammanfatta alla definitioner, handlar SCM mer eller mindre om att koordinera och leda ett komplext nätverk av aktiviteter som är involverade i att leverera en slutlig produkt till slutkonsument eller konsument. Målet med SCM är främst att effektivisera hela organisationens försörjningskedja, för att därmed kunna bidra till bättre lönsamhet för organisationen. Enligt Lummus *et al.* (1999) kan företaget genom implementering av SCM lyckas med att få alla led i kedjan att arbeta tillsammans och på så sätt göra hela kedjan konkurrenskraftig. De olika leden kan exempelvis, för att göra kedjan starkare, samla in information angående marknadsefterfrågan som de sedan utbyter med varandra.

### 3.2 Green supply chain management

Green supply chain management förkortas GSCM och är en vedertagen förkortning. GSCM har precis som SCM många definitioner. Shukla (2009, 156) definierar GSCM som flera strategiska åtgärder som vidtas av samarbetspartners samt intressenter i den yttersta försörjningskedjan. Åtgärderna vidtas för att mildra och/eller eliminera de negativa effekterna av hela kedjans affärsverksamhet på miljön och det genom att alla parter har hållbarhet i åtanke.

I och med att GSCM blev ett erkänt begrepp kom även fler definitioner upp. "Environmental supply chain management" är till exempel ett synonymt begrepp (Lopez *et al* 2005; Five Winds International, 1999). I denna uppsats kommer bara begreppet GSCM att användas.

Murphy *et al.* (2003) menar på att det vid millennieskiftet blev mer aktuellt att få in ett miljötänk i organisationer. Det i och med statliga regleringar, mer miljömedvetna konsumenter samt standarder för certifiering. Samtidigt menar författaren att folk redan under nittioalet började komma till insikt om miljöns betydelse, inte bara för allmänheten, utan även för företagen. Ord relaterade till miljö integrerades med redan befintliga begrepp och blev till ord som exempelvis miljöledningssystem och miljöanpassade upphandling. GSCM handlar i stort sett om materialflöden, logistik, med större fokus på hur miljön påverkas av dessa.

GSCM har visat sig vara ett effektivt managementverktyg (Zhu *et al.* 2008; Sun och Wang 2008). Den bästa lösningen som kommer av att implementera GSCM är enligt Lopez *et al.* (2005), att organisationen lyckas se produktionssystemet som en helhet och varvid leverantörssamarbeten upprättas för att minska miljöpåverkan i möjligaste mån. Genom GSCM är chansen större att det blir en produktionskedja som präglas av återanvändning samt minskat bruk av resurser. Det finns olika drivkrafter och barriärer, både interna och externa, som kan driva eller hindra en organisation till att implementera GSCM. Drivkrafterna och barriärerna kommer mer ingående att förklaras här nedan.

### 3.2.1 Drivkrafter

Drivkrafter för GSCM kan delas upp i interna respektive externa drivkrafter (Walker *et al.* 2008). De interna drivkrafterna handlar om organisationsfaktorer såsom personligt engagemang hos individen, organisationens önskan att reducera kostnader, genom minimering av avfall och föroreningar. De externa drivkrafterna kan istället delas upp i fem kategorier; leverantörer, samhälle, kunder, konkurrenter samt regleringar (Walker *et al.* 2008 och Francesco *et al.* 2009).

Tryck från investerare kan betraktas både som en intern och en extern drivkraft (Walker *et al.* 2008). I denna uppsats kommer tryck från investerare att klassas som en extern drivkraft och därmed placeras under de externa drivkrafterna. Detta eftersom investerare i denna uppsats betraktas som en extern aktör som påverkar organisationen utifrån.

Organisationens önska att vinna legitimitet kan också betraktas som en intern eller extern drivkraft. I denna uppsats kommer även önskan att vinna eller stärka sin legitimitet placeras under de externa drivkrafterna. Då extern legitimitet kommer utifrån organisationen, det vill säga den uppfattning som kunder, leverantörer och samhället i stort har om organisationen (Abrahamsson och Andersen, 2005 ). När det gäller de externa drivkrafterna har dessa även en varierande påverkan beroende på organisationens storlek samt typ av industri (Aref *et al.* 2005, 338).

#### 3.2.1.1 Interna drivkrafter

##### **Personligt engagemang**

En viktig dimension för organisationer i att implementera GSCM är att det måste finnas en intern medvetenhet (Zhu *et al.* 2006). Medvetenheten kan bland annat komma från engagerade medarbetare. När det kommer till att införa mer miljö in i försörjningskedjan, är

personligt engagemang en viktig faktor. Enligt New *et al.* (2000) är personligt engagemang mycket vanligt och den främsta drivkraften till att lyckas ändra organisationsstrukturen. Genom att medarbetare tar med egna personliga och etiska värderingar i arbetet menar, Wycherly (1999), att dessa värderingar sedan kan komma att påverka organisationskulturen. Engagemanget gäller både på högre nivå i organisationen såsom organisationens grundare, chefer på mellannivå liksom medarbetare.

Chefer på mellannivå betraktas ofta i litteraturen som en egen drivkraft (Carter *et al.* 1998). I den här uppsatsen placeras denna drivkraft under punkten personligt engagemang. Detta eftersom att det måste finnas ett intresse eller engagemang hos mellanchefer, att vilja föra in mer miljötänk in i organisationen. Mellanchefer har visserligen större möjlighet att påverka upphandlingar och andra beslut, än medarbetare på lägre nivå i organisationen, men det är fortfarande det personliga engagemanget som är drivkraften. Miljömässiga förbättringar som gjorts vid organisationer har kopplats samman med mellanchefer (Hanna *et al.*, 2000). Enligt New *et al.* (2000) kan en stark miljöagenda hos inköpschefen ses som ett medel för att förbättra dennes ställning i ledningens rangordning, vilket skapar incitament till att få in mer miljötänk i förädlingskedjan.

### **Önskan att reducera kostnader**

Kostnadsreduceringar relaterade till GSCM, är enligt Carter och Dresner (2001) en stark drivkraft till varför organisationer väljer att implementera GSCM. Porter och Van de Linde (1995) menar på att dolda kostnader i form av föroreningar finns genom produktens hela livscykel i form av bortkastade resurser och ansträngningar relaterade till dessa.

Organisationer som ligger i framkant vad gäller GSCM drivs ofta av en fokusering på kostnadsreduktion genom att få bort resursslöseri samt arbeta med kvalitetsförbättring i verksamheten (Handfield, 1997).

#### **3.2.1.2 Externa drivkrafter**

##### **Leverantörer**

Leverantörer klassificeras mer som en indirekt drivkraft, istället för en direkt drivkraft (Shukla *et al.* 2009, 163; Carter och Dresner, 2001). Anledningen är att det väldigt sällan är leverantörerna som själva utövar påtryckningar på en organisation (som till exempel kunder, investerare). Leverantörer räknas därmed inte som en direkt drivkraft utan mer som en indirekt sådan. Skälet till att leverantörer ses som en indirekt drivkraft, beror på att leverantörerna kan komma med värdefulla idéer som i sin tur kan användas vid implementering av miljöprojekt i organisationen. Här kan en integrering och ett samarbete i försörjningskedjan ge stöd för en mer effektiv hantering av miljöfrågor (Vachon och Klassen, 2006). Theyel (2001) tillägger också att verksamheter, genom att arbeta nära sina leverantörer, kan minska sitt avfall samt få in nya synsätt som rör miljöarbetet.

##### **Samhället**

Samhälle kan definieras som ”en heterogen gupp individer som är förenade av ett nätverk av sociala relationer med viss varaktighet och kontinuitet över tiden”(www, NE, 2010).

Miljöorganisationer och/eller andra potentiella grupper som kan mobilisera den allmänna opinionen till förmån för eller emot företags miljöpolitik, går också under definitionen samhälle (Zhu och Sarkis, 2006). Drivkrafter från samhället kan även inkludera en ökad allmän medvetenhet, där allmänheten kräver mindre miljöpåverkade försörjningskedjor. En ytterligare drivkraft till GSCM kan vara media (Henrigues *et al.* 1996). Media fungerar mer som ett styrmedel till samhället. Då den har förmågan att kunna påverka samhället, i en viss

riktning och spelar därmed en viktig roll om organisationer ska införa mer miljö i sina försörjningskedjor eller inte.

### **Tryck från kunder**

Andra externa drivkrafter är kunder. Detta eftersom att kunder kan utöva påtryckningar på organisationer för att få dessa att engagera sig och arbeta för mindre miljöpåverkade försörjningskedjor. Kunder kan betraktas som personer som köper en produkt eller tjänst från en organisation. Organisationer kan med hjälp av sina kunder få en förbättrad miljöinsikt. Detta i och med att kunderna sätter standarder samt kan ändra produkter samt processer till det bättre (Theyel, 2001). Genom att organisationer och kunder samarbetar genom att möta de miljöstandarder som kunderna önskar, kan detta sedan spridas till leverantörerna och organisationens spill reduceras. Theyel (2001) menar på att kundernas värderingar är högst väsentliga när det kommer till miljömässiga förbättringar. Det gäller då i första hand att kunderna meddelar sina preferenser och förväntningar på organisationen.

Kunders sätt att driva GSCM kan variera i hög grad (Walker *et al.* 2008). I en studie gjord av Handfield (1997) beträffande möbelindustrin, uppmuntrade organisationer sina leverantörer att förbättra sin miljöprestanda. Organisationerna i sin tur drevs av sina slutkonsumenter som krävde mer miljöanpassade produkter. På samma sätt som ovan uppmuntrar somliga fordonstillverkare sina leverantörer att anskaffa miljöledningssystem såsom EMAS (Lamming och Hampson, 1996).

### **Vinna legitimitet**

Enligt DiMaggio *et al.* (1983) vidtar företag åtgärder för att vinna legitimitet. Legitimitet beskrivs av Suchman (1995, 574) som en generaliserad uppfattning eller ett antagande, hos den stora massan att åtgärder i ett företag är önskvärda, korrekta och lämpliga. Med detta sagt är legitimitet i grund och botten en typ av acceptans av samhället enligt Zhu *et al.* (2010). Genom att vidta miljöåtgärder, kan en organisation öka sin legitimitet i och med att organisationen verkar för de externa aktörerna och/ eller intressenterna. Implementering av GSCM är exempel på hur en organisation kan öka sin legitimitet.

### **Konkurrens**

Många författare identifierar konkurrens som en drivkraft för GSCM (Walker *et al.* 2008, 72 och Testa *et al.* 2009). I dagens läge då organisationer inte bara ska vara ekonomiska utan även miljömässiga krävs att organisationer hittar lösningar för att uppfylla de krav som ställs för att bli bättre än sina konkurrenter (Zhu och Cote, 2004). Det kan handla om att organisationer imiterar andra framgångsrika konkurrenter inom branschen, på grund av deras framgångar, för att skapa egna konkurrensfördelar (Zhu *et al.* 2010). Sammanfattningsvis kan sägas att konkurrenter kan agera som en drivkraft för GSCM, då organisationer söker konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter (Walker *et al.* 2008; New *et al.* 2000, 52).

### **Regleringar**

Reglering genom regering och lagstiftning är en betydande drivkraft för miljöarbete i företag då styrmedlen är obligatoriska krav som måste uppfyllas (Green *et al.* 1996; Walton *et al.* 1998; Zhu *et al.* 2005; Shukla *et al.*, 2009, 163). Flera vetenskapliga artiklar hävdar att regler och lagstiftning är en avgörande drivkraft för organisationernas miljöarbete (Walton *et al.* 1998; Zhu *et al.* 2005; Handfield *et al.* 1997). Carter *et al.* (2001) menar på att införelse av statliga regleringar till förmån för miljön, ger en god chans för att organisationens satsning på GSCM lyckas. Regleringarna ska vara en drivkraft och helst motivera till innovation samt minska miljöpåverkan till en låg kostnad (Porter and Van de Linde, 1995). Dock krävs det att

organisationen väljer att se lagstiftningen som en möjlighet och inte som ett tvång, för att detta ska kunna utgöra en drivkraft för GSCM.

### **Tryck från investerare**

Påtryckningar från intressenter har en ledande inverkan på organisationer i att vidta olika miljöpraxis (Eesley och Lenox, 2006; Sarkis *et al.* 2009). En intressent kan vara en grupp eller en individ som har möjlighet att påverka utförandet av organisationens mål (Freeman 2001, 189). Aktieägare eller investerare betraktas som en sådan grupp och har därmed stort inflytande över en organisation. En studie gjord av Green *et al.* (1996) visade på att åtta utav totalt femton organisationer som studerades, upplevde tryck från investerare som en viktig drivkraft till utvecklingen av miljöpolitiken inom verksamheterna. Investerare som driver organisationer att implementera GSCM ses därmed som en drivkraft.

## **3.2.2 Barriärer**

Få studier har gjorts om barriärer i jämförelse med drivkrafter. Walker *et al.* (2008) spekulerar i om det kan ha att göra med att forskare hittills fokuserat mer på det positiva med GSCM, det vill säga drivkrafter. Walker *et al.* funderar vidare på tanken att somliga drivkrafter även kan te sig som barriärer, som exempel regleringar. Precis som de drivkrafter som identifieras i litteraturen, kan även barriärer delas in i interna och externa. Interna barriärer brist på miljöinformation, kunskap och utbildning samt kostnader medan de externa barriärerna identifieras som dåliga leverantörsrelationer, risk för minskad legitimitet, barriärer som är specifika för en viss industri samt regleringar.

### **3.2.2.1 Interna barriärer**

#### **Bristande information, kunskap och utbildning om miljö**

Brist på information, kunskap samt utbildning om miljö, är en barriär för GSCM (Walker *et al.* 2008). Det har bland annat påvisats att många inköpschefer är osäkra på hur de ska kunna ta in miljö, samt etiska frågor i inköpsprocessen, då de saknar kunskap, utbildning och vägledning om hur de kan påverka (Cooper *et al.* 2000). Många inköpschefer undviker därför att vidta komplexa miljöåtgärder i försörjningskedjan, då cheferna inte har förmågan att kunna implementera dem (Bowen *et al.* 2009).

#### **Kostnader**

Implementering av GSCM förknippas av många organisationer som tidskrävande och dyrt (Rothenberg *et al.* 2001). Vilket har lett till att många organisationer i viss mån drar sig för att implementera GSCM. En ytterligare orsak till varför organisationer drar sig för att införa GSCM beror på kundernas önskemål om lägre priser. Detta har resulterat i att organisationer koncentrerat sig på att sänka kostnader, för att kunna erbjuda kunderna lägre priser, istället för att fokusera på miljön (Orsato, 2006).

### **3.2.2.2 Externa barriärer**

#### **Dåliga leverantörsförhållanden/ Risk att förlora viktiga leverantörer**

Sekretess är ett problem när det gäller mindre miljöpåverkade försörjningskedjor (Wycherley, 1999). Orsaken är att organisationer kan vara försiktiga med att ge ut information om försörjningskedjan av rädsla för att blotta svagheter eller ge andra likasinnade organisationer konkurrensfördelar. Allt fler forskare talar dock för ett ökat samarbete kunder och leverantörer emellan vad gäller frågor som rör miljö (Walker *et al.* 2008). Om två eller fler parter samarbetar stärks organisationens förmåga att kunna hantera miljöfrågor på ett



effektivare sätt (Noci, 1997; Klassen *et al.* 2003; Vachon *et al.* 2006; Theyel, 2001). Ofrivillighet att utbyta information inom försörjningskedjan kan leda till dåliga leverantörsförhållanden, vilket här klassificerats som en barriär till GSCM. Dock är även risken att kunna förlora viktiga leverantörer en barriär (Zhu och Coter 2004).

### **Risk för minskad legitimitet**

Att vinna legitimitet handlar om att organisationer vill få bättre anseende hos samhället, medan risk för minskad legitimitet har att göra med att organisationer inte vill förlora eller få sämre sitt rykte. Greenwash är ett stort problem för många företag (Greer och Bruno, 1996). Att bli anklagad för greenwashing kan resultera i att organisationen förlorar sitt rykte och på så vis får minskad legitimitet. Det klassificeras som greenwashing när en organisation inte handlar förenligt med vad den säger att den gör, vilket skapar svårigheter med att bygga upp legitimiteten i sin omgivning. Många verksamheter vill därmed inte riskera att bli förknippade med greenwashing, då deras anseende kan skadas, vilket hämmar implementering av GSCM.

### **Industrispecifika barriärer**

Forskning har visat att organisationer i olika industrier har olika barriärer till implementering av GSCM (Zhu *et al.* 2006). Dessa faktorer kan avgöra hur reaktiva eller förebyggande organisationer inom en specifik sektor är gällande miljöåtgärder, och därmed hur de väljer att omsätta GSCM i praktiken. I fokus ligger de utsläpp, samt resurser som används inom industrierna och om dessa har direkta eller indirekta miljöeffekter. Är det exempelvis en bransch där kulturen är att använda sig av ozonnedbrytande gaser, är risken stor att de flesta företag fortsätter att bruka dessa utan att se sig om efter alternativa lösningar som är bättre ur miljöhänseende.

### **Regleringar**

Bland de externa barriärerna återfinns regleringar (Porter och Van de Linde, 1995) som tidigare även beskrivits som en drivkraft. Lagar och regleringar kan hämma innovation genom att de exempelvis förespråkar användning av bästa tillgängliga teknik. Enligt Walker *et al.* (2008) betraktas även upphandlingar som hot mot GSCM. På grund av att upphandlingarna styrs av diverse reglerverk som begränsar upphandlingen, detta gäller framför allt offentliga organisationer (Bala *et al.* 2008). Regleringar kan därför ses som barriärer. Just när det gäller den offentliga sektorn är den även styrd av europeisk lag (Walker *et al.* 2008). Det i sin tur gör att somliga kontrakt måste utlysas i en journal tillhörande EU, innan de kan förkunnas (www, Konkurrensverket, 4, 2010).

### 3.2.3 Sammanfattning av drivkrafter och barriärer för GSCM

Modellen visar en sammanställning över de olika drivkrafter och barriärer som finns för GSCM (se figur 3) samt om de betraktas som interna eller externa faktorer.

	Drivkrafter	Barriärer
Interna	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personligt engagemang</li><li>• Önskan att reducera kostnader</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bristande miljöinformation, -kunskap och utbildning</li><li>• Kostnader</li></ul>
Externa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leverantörer</li><li>• Samhället</li><li>• Tryck från Kunder</li><li>• Vinna legitimitet</li><li>• Konkurrenter</li><li>• Regleringar</li><li>• Tryck från investerare</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dåliga leverantörsförhållanden/ risk för att förlora viktiga leverantörer</li><li>• Risk för minskad legitimitet</li><li>• Industrispecifika barriärer</li><li>• Regleringar</li></ul>

Figur 3, visar en sammanställning över de olika drivkrafter och barriärer för GSCM, egen utformning.

## 4 Analys och diskussion kring offentlig sektor

I detta kapitel analysera och diskutera de drivkrafter och barriärer som kan tillämpas på offentliga organisationer, samt hur dessa drivkrafter kan ökas och barriärer undvikas. Diskussionen utgår ifrån den litteraturstudie som presenterats i kapitel 3, men byggs här på med litteratur som är mer specifik för just offentlig sektor och dess organisationer.

### 4.1 Drivkrafter för offentliga organisationer

I detta avsnitt kommer litteratur som funnits för de interna och externa drivkrafterna, att analyseras och diskuteras utifrån den offentliga sektorn och dess organisationer. Först kommer en diskussion kring de interna drivkrafterna, följt av de externa drivkrafterna. Efter varje drivkraft som kunnat tillämpas på offentliga organisationer kommer även en analys på hur offentliga organisationer kan öka eller underhålla denna drivkraft.

#### 4.1.1 Interna drivkrafter

##### **Personligt engagemang**

En drivkraft för GSCM kan ses i personalens personliga engagemang. Dessa personer behöver inte komma från organisationens toppskikt utan kan finnas på lägre nivå i en organisation. Dessa personer är nödvändiga för utvecklandet av mindre miljöpåverkade åtgärder inom försörjningskedjans aktiviteter (Handfield *et al.* 1997), då sannolikheten är större att de lyckas införa miljöåtgärder i och med sitt engagemang (New *et al.* 2000). Personligt engagemang förknippas ofta med entreprenörer. Enligt Drumwright (1994) är existensen av en entreprenör nödvändig för att kunna utveckla mer miljöanpassade rutiner inom försörjningskedjans aktiviteter.

I en offentlig organisation brukar det pratas om ”offentliga entreprenörer”. En offentlig entreprenör identifieras av Ramamurti (1986, s. 143) som en person som målmedvetet åtar sig att inleda, upprätthålla eller öka aktiviteter inom en eller flera offentliga organisationer. Enligt Lundqvist *et al.* (2010) engagerar sig en offentlig entreprenör mer i samhällsnyttiga, kulturella och miljömässiga aktiviteter och lägger mindre vikt på ekonomiska motiv. En skicklig offentlig entreprenör skulle därmed kunna driva organisationen att integrera mer miljö i kedjan.

Idag finns relativt lite skrivet om offentliga entreprenörer (Sundin och Tillmar, 2008), en orsak till detta kan vara att ”entreprenörskap” och entreprenörer oftast förknippas med privata organisationer (Kearney *et al.* 2009). Ett sätt att öka denna drivkraft skulle kunna vara att lyfta fram offentliga entreprenörer samt forska mer inom området. Det är även viktigt att ledningen förändrar attityder, formella regler samt värderingar, för att främja innovation samt entreprenörskap i organisationerna (www, Regionplanekontoret, 2010). En uppmuntrande och öppen attityd till innovation ger bättre förutsättningar för anställda längre ner i organisationen att kunna bedriva internt entreprenörskap.

Chefer på mellannivå kan betraktas vara en drivkraft, främst när det gäller upphandlingar (Carter *et al.* 1998). I offentliga organisationer är det oftast inte själva organisationen som sköter sina upphandlingar utan olika upphandlingsmyndigheter såsom äldrenämnden (vilka ansvarar för de offentliga upphandlingarna inom äldrevården), miljö- och teknikförvaltningen med flera (www, Konkurrensverket, 1, 2010). Om det finns ett intresse för miljö hos de förtroendevalda, eller om personerna helt enkelt vill förbättra sin ställning i organisationen

genom att inta en mer positiv attityd till miljöfrågor (New *et al.* 2000). Detta skulle därmed kunna bli en drivkraft till implementering av GSCM. Ett sätt att underhålla eller öka drivkraften som finns i chefernas engagemang skulle kunna vara att ledningen uppmuntrar ett beteende som främjar ett miljötänk i organisationen.

### **Önskan att reducera kostnader**

Fokusering på kostnadsreduktion är en faktor som driver implementering av GSCM, detta för att verksamheten får bort ett resursslöseri som annars skulle kunna leda till dolda kostnader för verksamheten (Handfield, 1997). I och med att offentliga organisationer har en förutbestämd budget som de måste rätta sig efter är behovet stort hos en del av dessa verksamheter att ta till vara på de resurser som finns (Charpentier, 1997; Alford, 2003). Kostnadsreduceringarna bör därmed anses som en drivkraft till att implementera miljöarbete i organisationen (www, Svd, 1, 2010). Genom att implementera GSCM är chansen stor att offentliga organisationer lyckas se produktions- systemet som en helhet och skulle därmed kunna arbeta för att dels få bort resursslöseriet men också minska miljöpåverkan så mycket som möjligt. För att öka denna drivkraft är det viktigt och informera om vilka kostnadsreduceringar som organisationen kan få genom att implementera GSCM.

## **4.1.2 Externa drivkrafter**

### **Leverantörer**

Ett samarbete mellan organisationer och deras leverantörer kan i slutet generera vinster för båda parter (Walker *et al.* 2008). Leverantörer ses som en indirekt drivkraft, men ändå betydande, då de kan bidra till en mer effektiv behandling av miljöfrågor. Drivkraften gäller att leverantörer kan gynna verksamheten med värdefulla idéer om möjliga miljöåtgärder i den berörda organisationen.

Vad gäller offentliga organisationer, i och med de offentliga upphandlingarna, blir det svårt för leverantörer att komma med värdefulla idéer. Orsaken är att upphandlingsprocessen går till på följande vis att en upphandlingsmyndighet skickar ett förfrågningsunderlag till leverantörer som sedan ligger som grund för anbudet (www, Konkurrensverket, 3, 2010). Förfrågningsunderlagets mest väsentliga uppgift är att ange föremålet för upphandlingen och det måste vara noggrant formulerat så att det blir tydligt och fullständigt. Orsaken till detta är att underlaget inte får ändras under upphandlingens gång. Leverantörerna får dock under anbudstiden ställa frågor eller be om förtydligande angående förfrågningsunderlaget. I och med att upphandlingarna är såpass reglerade är det svårt för leverantörer att komma fram med sina åsikter. Motsägelsefullt, då grundtanken bakom just varför leverantörer klassades som en drivkraft var att leverantörer kunde bidra med värdefulla idéer. Leverantörer bör därmed inte kunna ses som en drivkraft för GSCM i offentliga organisationer.

### **Samhället**

I och med de senaste årens intensiva klimatfokus, har intressegrupper såsom Greenpeace stora möjligheter att genom aktioner och reklam påverka folks inställningar i miljöfrågor, och således även de människor som beslutar i den offentliga sektorn (www, Greenpeace, 1). Media påverkar människor konstant och kan dra folk i en viss riktning när det rör miljöfrågor (Henrigues *et al.* 1996). Samhället har därmed en stor inverkan på offentliga organisationer. Då det rör sig om en stor grupp och då många offentliga organisationer påverkas av regerings-, landstings-, och kommunval bör samhället kunna utgöra en drivkraft vid implementering av GSCM. Här är det viktigt att offentliga organisationer håller en god kontakt med samhället,

detta eftersom att denna drivkraft i hög grad kan påverka kommande regerings-, landstings-, och kommunval.

### **Tryck från kunder**

Tryck från kunder kännetecknas som en extern drivkraft för GSCM (Walker *et al.* 2008). Den offentliga sektorn och den privata sektorn skiljer sig på många punkter i vem som utgör kunden för organisationen (Alford, 2003). Den största skillnaden mellan privata företags kunder och offentliga organisationers kunder, är att de sistnämnde kan delas in i tre grupper; medborgare, betalningskunder och förmånskunder, det vill säga kunder som får tillgång till en tjänst eller en förmån utan att direkt betala till organisationen. Medborgare kan ses som individer som tillhör ett samhälle som de oundvikligen är en del av. Medborgarna har en påverkande röst, speciellt när det handlar om vilken riktning regeringen och dess organ (landsting och kommun) ska styras mot. Betalningskunderna kan i viss mån påverka beroende på vilken typ av offentlig organisation det handlar om. Allt som allt går det att konstatera att vem som utgör kunden inom offentliga sektorn är väldigt komplext inom offentlig sektor.

New *et al.* (2000) har även noterat att tydligt uttalade pådrivningar från slutkonsumenter inte är särskilt vanligt för offentliga organisationer, men tillägger att då världen förändras, ändras även individens preferenser. Individer blir bättre utbildade, bättre informerade och mer medvetna om vad som pågår (Bolton, 2003). I kombination med att individerna har tillgång till mer information samt att de är mer kräsna jämfört med förr, borde därmed medborgarna i framtiden kunna påverka genom regerings-, landstings-, och kommunval. Betalningskunderna borde även dem i framtiden kunna påverka mer. Detta eftersom att det börjar komma allt fler privata motsvarigheter till de offentliga organisationerna. Dock är det svårt att säga om denna drivkraft idag har ett betydande inflytande vad gäller offentliga organisationer att införa GSCM eller inte men drivkraften bör inte räknas bort inför framtida forskning.

### **Vinna legitimitet**

Att vinna legitimitet handlar om att bli ”accepterad” av samhället (Zhu *et al.* 2010). Då miljön blivit ett angeläget ämne som följts av många nya krav och förväntningar hos intressenter, spelar ryktet en viktig roll. Ryktet som ett koncept kan vara fördelaktigt för offentliga organisationer, då det har visat sig bidra till organisatorisk stabilitet, vinst, de anställdas lojalitet samt minskade transaktionskostnader (Luoma- Aho, 2008). Alla dessa är särskilt attraktiva attribut för offentliga organisationer. Orsaken är krav om att verksamheterna agerar rättmätigt samt lyckas följa den restriktiva budget som finns i många publika organisationer. Ett dåligt rykte däremot kan bidra till att kompetensen samt lojaliteten till den berörda offentliga organisationen ifrågasätts. Därför är intressenters bedömning av offentliga organisationer av stor vikt, då de bidrar till organisatorisk legitimitet (Cheung, 1996). Dock kan de även försämra legitimiteten hos organisationer.

Då offentliga organisationer finansieras av statliga medel, finns det ett behov hos verksamheterna att påvisa för allmänheten att de är pålitliga förvaltare av dessa. För att inte förlora sin legitimitet då statens ekonomiska resurser till stor del består av skattepengar (www, LO, 2001). Om allmänheten förväntar sig att en offentlig organisation ska ha större fokus på miljö i verksamheten, antingen genom mer miljöanpassade upphandlingar eller dylikt skulle detta kunna driva organisationen att vidta åtgärder för att uppfylla förväntningen. Det i sin tur skulle kunna leda till bättre legitimitet. För att öka denna drivkraft, är det även här, viktigt och informera om hur betydande det är för en offentlig organisation att ha bra legitimitet.

## **Konkurrenter**

Konkurrenter är en drivkraft till GSCM på ett sådant sätt att organisationer försöker få konkurrensfördelar gentemot andra verksamheter. Bland offentliga organisationer existerar inte alltid konkurrerande verksamheter (Bolton, 2003). Ett exempel är försvaret, det finns ju bara ett sådant, vilket gör att verksamheten inte direkt söker efter konkurrensfördelar. Dock finns det konkurrenter inom vissa branscher såsom vård och omsorg samt skolväsendet, som får ersättning för varje individ. Konkurrensen här kommer till stor del från offentliga organisationer som är utsatta för den privata sektorn. Därför borde konkurrenter kunna ses som en drivkraft för implementering av GSCM. Då denna uppsats studerar offentliga organisationer generellt, är den sammanfattande meningen att denna drivkraft endast delvis utgör en drivkraft. Detta på grund av att, som tidigare nämnts, inte alla publika verksamheter är konkurrensutsatta.

## **Regleringar**

Reglering är en viktig drivkraft till GSCM. När det gäller offentliga organisationer styrs dessa inte bara av de allmänna lagar och direktiv som finns angående miljö, utan även av offentliga upphandlingar som styr inköp av varor och tjänster. Upphandlingar som är relaterade till den offentliga sektorn i Sverige uppgår till mellan 320-400 miljarder kronor per år (www, Naturvårdsverket, 2, 2005). Förutom sektorns stora omfattning, är den offentliga upphandlingen också känd för sin komplexitet (Hartley, 1991). Med dess komplexitet menas längden på upphandlingsprocessen samt diverse regler och lagar och hur dessa ska utformas. Ett exempel på en lag som reglerar upphandlingsförloppet är lagen om offentlig upphandling (LOU).

I lagen om offentlig upphandling (LOU) står att ”vid bedömningen av vilket anbud som är det ekonomiskt sett mest fördelaktiga, skall myndigheten ta hänsyn till olika kriterier som är kopplade till föremålet för kontraktet, såsom pris, leverans- eller genomförandetid, miljöegenskaper, /.../ och tekniskt stöd” (www, Notisum, 2010). Myndigheterna får själva avgöra hur de olika kriterierna ska viktas mot varandra vid upphandlingen. Detta ger möjligheten för myndigheterna att ange miljö som ett viktigt kriterium vid upphandlingar.

En ytterligare reglering är EU:s upphandlingsdirektiv. Då Sverige är medlem i europeiska unionen (EU) bör offentliga myndigheter vid upphandlingar följa de regler som fastställts av EU:s upphandlingsdirektiv (Varnäs *et al.* 2009). År 2004 togs det fram ett direktiv (2004/18/EG), som gav möjligheten att ha miljökriterier vid upphandling av offentliga avtal (www, Naturvårdsverket, 2, 2007).

Då detta direktiv blev till, gavs möjlighet till mer miljöanpassade upphandlingar. Då många industrier inom den offentliga sektorn fungerar som den enda eller den viktigaste kunden, får de därmed stor påverkan över försörjningsbasen hos sina leverantörer (www, Naturvårdsverket, 1, 2010). Den offentliga sektorn får därmed betydande inflytande över sina leverantörer. Dessutom har regeringen en unik befogenhet att fastställa de kommersiella villkoren för engagemang, genom att exempelvis genomföra lagändringar eller ta ut skatter (Heinritz *et al.* 1991).

Att miljö nämns som ett kriterium som är möjligt att ta med vid upphandlingar ger verksamheter som är positivt inställda till detta ett bra argument, samtidigt som kritiska upphandlare kan få ett bra argument till att ändra åsikt i frågan. EU:s upphandlingsdirektiv, är ett steg från högre nivå att föra upphandlingarna i vad som bör ses som rätt riktning. Ett steg från regeringens sida i en riktning som gynnar miljön och för att få till förändring inom en

snar framtid, bör vara att reglera lagen och värdera miljö högre upp bland de kriterier som tas med vid upphandlingar. För att öka/ underhålla denna drivkraft behöver de offentliga upphandlingarna miljöanpassas mer.

### **Tryck från investerare**

Pådrivningar från investerare är en faktor som fungerar som drivkraft i fråga om en verksamhet ska implementera GSCM eller inte. Inom de offentliga organisationerna består investerarna främst av stat och kommun (www, SLUP, 2010), som indirekt får bidrag från invånarna. Inom en del offentliga organisationer måste vissa krav uppfyllas för att verksamheterna ska kunna få ersättning; exempelvis inom barnomsorgen. Om det skulle ställas fler miljökrav, exempelvis att skolor ska ta tillvara på pappersavfall eller dylikt, kan kraven driva verksamheterna att implementera GSCM. Annars finns risken att organisationerna blir utan ersättning. Trycket från investerare borde därmed klassificeras som en drivkraft inom offentliga organisationer. En annan aspekt är att invånarna indirekt påverkar investeringen, i och med att de då förväntar sig att stat och kommun ska ta ansvar för hur de offentliga medlen spenderas. För att öka denna drivkraft är det viktigt att investerarna driver på, för att få offentliga organisationer att inta mer miljötänk eller dylikt i försörjningskedjan.

## **4.2 Barriärer för offentliga organisationer**

Under detta avsnitt kommer det att analyseras och diskuteras vilka barriärer som kan finnas för den offentliga sektorn och dess organisationer när det gäller GSCM. Först ges en diskussion kring de interna barriärerna. Nästa avsnitt därefter följs av en diskussion kring de externa barriärerna.

### **4.2.1 Interna barriärer**

#### **Bristande information, kunskap och utbildning om miljö**

En intern barriär är brist på kunskap, utbildning samt information om miljö. Inom de offentliga organisationerna kan denna barriär kopplas till de offentliga upphandlingarna. År 2005 i Sverige ställde cirka 60 procent av organisationerna inom stat, kommun, och landsting regelbundna miljökrav vid upphandling (www, Naturvårdsverket, 2, 2007). Enligt Ling (2009) finns det unik kompetens vad gäller upphandlingar inom offentliga organisationer att kunna ställa miljökrav. Ändå är miljökraven i var tredje upphandling formulerade på ett sådant sätt att de inte får några konsekvenser för vad som upphandlas (www, Naturvårdsverket, 2, 2007).

En undersökning gjord av Naturvårdsverket (2007) visade på att 48 procent av de tillfrågade upphandlarna ansåg, att det största hindret för miljöanpassade offentliga upphandlingar var bristande kunskap hos de personer som ställer miljökraven (www, Naturvårdsverket, 2, 2007). Inom de offentliga organisationerna kan brist på kunskap ses som en barriär för GSCM. De som upphandlar har kompetensen men saknar kunskap eller utbildning om hur de ska kunna implementera välformulerade miljökrav i upphandlingarna.

Här bör en utredning göras om varför bara två tredjedelar utav de offentliga upphandlingarna som ställer miljökrav, faktiskt får genomslag (www, Naturvårdsverket, 2, 2007). Tydligare miljökrav som är formulerade på ett bättre tillämpningsbart sätt och en högre procentandel av organisationerna som kräver dessa är faktorer som bör öka sannolikheten för att fler verksamheter ska implementera GSCM. Genom att ta ett långsiktigt perspektiv i beaktande bör organisationerna satsa på utbildad personal vid upphandlingarna, som i det långa loppet

bör leda till kostnadsreduceringar i form av minskat spill och avfall (Carter *et al.* 2000 och Aref *et al.* 2005). Tips på framtida utredningar är att göra fler liknande undersökningar som framhäver de positiva egenskaperna, vilket skulle kunna leda till att fler verksamheter anammar GSCM i deras dagliga arbete.

### **Kostnader**

En barriär till implementering av GSCM som identifierades i litteraturstudien är att det anses tidskrävande och kostsamt. Då många av de offentliga organisationerna redan nu måste följa en given budget, exempelvis försvar samt vård och omsorg (www, SVD, 1, 2010), kan detta ses som ett av de mest troliga hindren till att inte implementera GSCM. Problemet här är att miljöarbete ses som kostsamt att implementera, något som en del forskare istället menar kan ge kostnadsreduceringar (Carter *et al.* 2000; Hervani *et al.* 2005).

## **4.2.2 Externa barriärer**

### **Dåliga leverantörsförhållanden/ risk för att förlora viktiga leverantörer**

Försörjningskedjorna vill inte gärna dela information mellan varandra för risken att avslöja konkurrensfördelar. Inom de offentliga organisationerna bestäms vilka som får leverera till den offentliga sektorns verksamhet, genom upphandlingar (www, Konkurrentverket, 1, 2010). Leverantörerna bestäms först då lagar och regler tillämpats och icke aktuella objekt sållats bort. Problemet ligger i att just lagar måste tillämpas vid varje upphandling och att exempelvis närproducerad mat inte får prioriteras för att det då räknas som diskriminering av andra leverantörer, även om det skulle gynna miljön.

När det gäller upphandlingar är en regel att den upphandlade myndigheten ska skapa öppenhet och lämna information om upphandlingen, likaså ska förfrågningsunderlaget vara tydligt formulerat för att inte skapa missförstånd (www, Konkurrentverket, 5, 2010). Risken för dåliga leverantörsförhållanden lär inte vara speciellt framträdande med tanke på att regeln säger att de upphandlade myndigheterna ska generera öppenhet samt att upphandlingsprocessen är relativt omfattande. Alla offentliga upphandlingar ska även annonseras ut.

Då många organisationer inom den offentliga sektorn ofta sitter på långa kontrakt med leverantörer för att tillförsäkra berörd verksamhet garanterad leverans, och det inom en viss tid (www, Konkurrentverket, 2, 2010). Att längden på avtal som den offentliga sektorn har är lång relativt privata upphandlingar, beror på att kontraktstiden för offentliga verksamheter generellt sett har ökat sedan LOU infördes i mitten på nittioalet (www, Tieto, 2010). I och med långa kontrakt, finns chansen att förhållandet mellan den offentliga verksamheten och leverantören fungerar bra. Då kontraktet håller på att gå ut, och nya krav ställs såsom nya regler och lagar, finns risken att den nuvarande leverantören inte kan uppfylla dessa. Vilket kan leda till att någon förlängning av avtalet inte blir av, fastän det är tänkbart att den offentliga organisationen hade velat det. Risken att förlora viktiga leverantörer skulle kunna ses som en barriär för implementering av GSCM, likaså som att det inte skulle kunna klassas som en barriär. Det skulle kunna ses som en barriär då risken är större, i och med de långa kontrakten, att offentliga organisationer och leverantörer byggt upp en god relation till varandra. Dock skulle risken att förlora viktiga leverantörer lika väl inte kunna ses som en barriär, då det oftast är upphandlingsmyndigheter som tilldelar kontrakt till leverantörerna.



### **Risk för minskad legitimitet**

Greenwash, det vill säga att man som företag arbetar med miljöfrågor men ändå inte gör det, ses som en barriär för många verksamheter i att implementera GSCM. Minskad legitimitet kan betraktas som en barriär för offentliga organisationer. Orsaken är att offentliga organisationer inte vill riskera att förlora sin trovärdighet, och därmed sitt anseende, på grund av risken att bli anklagade för greenwashing. Då många offentliga organisationer förväntas vara ansvarsfulla och pålitliga när det gäller offentliga medel (Bolton, 2003). Därför skulle detta kunna leda till en barriär då organisationer tvekar i att implementera GSCM, av rädsla för att bli synade.

Här gäller det att verksamheterna som väljer att implementera GSCM från början tydligt klargör orsaken till att de genomför dessa förändringar. Organisationerna som väljer att använda verktyget i sin verksamhet bör från början visa vilka effekter de åtgärder som vidtas ger. Även om det är greenwash det egentligen är fråga om, bör berörd verksamhet ha en bra fasad utåt sett, för att inte riskera att bli betvivlad av folk och kritiska organisationer. Risk för bristande legitimitet som barriär skulle kunna minskas genom att informera offentliga organisationer om vad de kan tjäna på genom att införa GSCM. För att på så vis skapa ett incitament till att få offentliga organisationer att se till fördelarna och vad de offentliga organisationerna kan vinna, istället för nackdelarna.

### **Industrispecifika barriärer**

Som det konstaterats tidigare, varierar inställningen till drivkrafter och barriärer beroende på vilken industri som studeras (Zhu *et al.* 2006). Tillämpat på en publik organisation innebär det exempelvis att drivkraften att införa GSCM i verksamheten är större i en organisation där den generella inställningen är mer miljövänligt lagd och renare lösningar eftersträvas, än i en verksamhet med mer utsläpp där det inte går att rena mycket mer än vad som redan görs.

### **Regleringar**

Ett sätt för offentliga organisationer att få in mer miljö i sin försörjningskedja är genom mer miljöanpassade upphandlingar. Den offentliga sektorn har begränsningen att behöva visa sig rationell och rättvis, som en bra och pålitlig förvaltare av offentliga medel (Thomas, 1919, Turpin, 1989). Det innebär att det i allmänhet krävs en större grad av spårbarhet och ett strukturerat förfarande i sektorns agerande. Skälen är att potentiella leverantörer ska behandlas rättvist och att utrymmet för korrupcion ska vara minimalt.

Marron (1997) varnar för miljöanpassade upphandlingar genom regeringen, då statliga regleringar/ eller bestämmelser kan leda till att den fria marknaden inte fungera fullt ut. Genom att använda mikroekonomiska analyser visar han att regeringarnas beslut att köpa miljöanpassade varor i vissa situationer kan ha en negativ effekt på miljön. Resultatet kommer genom att regeringens omställning från vanliga till miljöanpassade varor resulterar i en press nedåt på de vanliga varornas pris, vilket i sin tur ökar försäljningen av de vanliga varorna till icke-statliga kunder. På det här sättet kan det totala antalet sålda varor öka, med den ur miljösynpunkt dåliga följderna att försäljningen av vanliga varor ökat mycket mer jämfört med miljöanpassade varor.

Samtidigt som Marron (1997) avråder från upphandling av statsmakten som är miljöanpassad, är en annan infallsvinkel att den offentliga sektorn kan fungera som förebild för resten av folket. Det scenario som författaren varnar för, med en ökad försäljning av vanliga varor då regeringen köper in miljöanpassade varor, är en teoretisk genomgång som än inte har någon vetenskapligt bevisad grund. Den mer positivt inställda aspekten att den offentliga sektorn

agerar som förebild, ger att exempelvis användandet av produkter som är bättre ur miljöhanseende i offentliga verksamheter, kan göra att människor även tar till denna inställning privat.

De offentliga organisationerna måste även ta hänsyn till diverse lagar och regler när de utformar sina upphandlingar (www, Naturvårdsverket, 2, 2010). Vilket kan hämma mer miljöanpassade upphandlingar, på så vis att de ställda miljökraven måste formuleras på ett korrekt sätt som möjligt för att inte strida mot någon regel eller lag (www, Konkurrensverket, 5, 2010). Exempel, för att konkurrensen på marknaden ska fungera är det betydande att den offentliga sektorns inköp av tjänster och varor går rätt till, därav måste de ställda miljökraven formuleras på ett bra sätt i en upphandling för att inte begränsa konkurrensen.

Reglering bör därmed ses som en barriär till GSCM. En annan indirekt följd av att ställa miljökrav vid offentliga upphandlingar är att det kan innebära en nackdel för små företag, då förutsättningarna för dem att delta i ramavtal ytterligare försvåras (www, Naturvårdsverket, 3, 2007). Med ramavtal menas en generell överenskommelse som ligger till grund för framtida avtal. En anledning till varför det försvåras för små företag är att de saknar kapaciteten att leverera de volymer som efterfrågas. Samtidigt som förutsättningarna för små företag riskerar att bli sämre, finns ändå chansen för de mindre leverantörerna att få visa upp sig.

Utformningen av LOU bör även uppmärksammas och utvecklas så att upphandlingarna ses ur ett helhetsperspektiv och från fler infallsvinklar, än endast konkurrensen mellan organisationer som ligger i fokus idag (www, Notisum, 2010). Fler utgångspunkter innebär samtidigt att den som sköter upphandlingen har detta i åtanke, för att inte utestänga någon typ av företag från förhandlingen. Miljökrav och konkurrensregler krockar idag (www, Konkurrensverket, 4, 2010). Vilket gör att en mer harmonisk friktion dem emellan bör bli mer eller mindre nödvändig för att nå fram till önskat resultat vid upphandlingar

## 5 Slutsats

Syftet med denna uppsats var att identifiera och diskutera de drivkrafter och barriärer som finns för att implementera GSCM inom offentliga organisationer, samt att lyfta fram förslag på möjliga åtgärder för att öka drivkrafterna och minska barriärerna. Eftersom det idag finns väldigt lite skrivet om GSCM inom offentlig sektor, har en diskussion förts kring de drivkrafter och barriärer som generellt kan ses för en organisation vid implementeringen av GSCM. Slutsatsen är att många utav dessa även kan tillämpas på offentliga organisationer. Det visade sig även att en del av drivkrafterna och barriärerna var mer framträdande än andra. De drivkrafter och barriärer som kan anses finnas för offentliga organisationer är markerade med fet stil i modellen (se figur 4), medan de drivkrafter och barriärer som är markerade med kursiv stil är sådana faktorer som tycks vara av mindre vikt, men i framtiden kan komma och betraktas som viktiga för implementering av GSCM. De drivkrafter och barriärer som inte är markerade (d.v.s. är skrivna med ”vanlig” stil) är dem som inte tycks föreligga för offentliga organisationer och därtill inte heller tycks bli viktiga i framtiden.

	Drivkrafter	Barriärer
Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Personligt engagemang</i></li> <li>• <b>Önskan att reducera kostnader</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bristande miljöinformation, kunskap och utbildning</b></li> <li>• Kostnader</li> </ul>
Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leverantörer</li> <li>• <b>Samhället</b></li> <li>• <i>Tryck från Kunder</i></li> <li>• <b>Vinna legitimitet</b></li> <li>• <i>Konkurrenter</i></li> <li>• <b>Regleringar</b></li> <li>• <b>Tryck från investerare</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dåliga leverantörsförhållanden/ Risk för att förlora viktiga leverantörer</li> <li>• <b>Risk för minskad legitimitet</b></li> <li>• Industrispecifika barriärer</li> <li>• <b>Regleringar</b></li> </ul>

Figur 4, relevansen av drivkrafter och barriärer för implementering av GSCM i offentliga organisationer.

Drivkrafter som bör kunna påverka offentliga organisationer att miljöanpassa försörjningskedjan är: önskan att reducera kostnader, önskan att vinna legitimitet samt tryck från samhället, regleringar och investerare. Tryck från kunder, personligt engagemang och konkurrenter anses inte idag vara de tydligaste drivkrafterna, men tros i framtiden kunna ha stor inverkan på offentliga organisationer. Detta då marknaden ständigt förändras, vilket gör att organisationer måste anpassa sig, oberoende om det gäller en privat eller offentlig organisation.

I dagsläget kan regleringar både ses som en drivkraft och en barriär för offentliga organisationer. I och med att det hela tiden kommer nya lagar och direktiv kan regleringar betraktas som drivkrafter, då lagar och regler styr utformandet av de offentliga upphandlingarna. Regleringar kan dock även ses som barriärer, eftersom det i dagsläget inte är problemfritt att ställa miljökrav i offentliga upphandlingar på grund av hur regelverket (LOU) är utformat. Detta kan dock komma att förändras i framtiden. Naturvårdsverket har bland annat fått i uppdrag av regeringen att ta fram en upphandlingsplan för mer miljöanpassade upphandlingar.

Ytterligare barriärer som kan anses föreligga för den offentliga sektorn är risken för minskad legitimitet samt bristande miljöinformation. Barriärer som däremot inte kan anses föreligga för GSCM är leverantörer, kostnader, dåliga leverantörsförhållanden, risken för att förlora viktiga leverantörer samt industrispecifika barriärer.

För att underhålla/ öka drivkraften ”önskan att reducera kostnader” är det viktigt och informera om vilka kostnadsminskningar som en offentlig organisation faktiskt kan få genom att implementera GSCM. Åtgärder under punkten vinna legitimitet handlar det även här om att informera om hur viktigt det är att ha legitimitet för en offentlig organisation. Genom att som offentlig organisation hålla en god kontakt med samhället, finns många röster att vinna i kommande regerings-, landstings-, och kommunval. Regleringar som drivkraft gäller främst lagar och direktiv som styr de offentliga upphandlingar. Denna drivkraft kan öka/ underhållas genom att miljöanpassa upphandlingarna mer, med andra ord få in mer miljötank i i upphandlingarna. Investering är en drivkraft på följande sätt att de krav som dessa personer ställer kan vara en avgörande drivkraft för implementeringen av GSCM. Därför är det viktigt att investering verkligen driver på offentliga organisationer att inta mer miljötank i försörjningskedjan.

När det gäller barriären, risk för minskad legitimitet, kan den minska genom att informera offentliga organisationer vad de kan tjäna på genom att införa GSCM, för att få offentliga organisationer att vilja ta risken. Ett sätt för offentliga organisationer att minska eventuella misstankar, emot organisationen, är genom att tydligt kommunicera de åtgärder som vidtas och vilka effekter dessa kan väntas få för både organisationen och miljön. Avsaknad av information, kunskap och utbildning om miljö är ett hinder som kan undvikas genom att göra satsningar på utbildning för att få kunnig personal samt satsningar till att få bättre formulerade miljökrav inom de offentliga upphandlingarna. Detta i sin tur kan i det långa loppet förhoppningsvis ge minskade kostnader i den offentliga organisationen. Regleringar som en barriär kan minskas genom att se över utformningen av LOU. Detta för att kunna utveckla upphandlingarna så att de ses mer ur ett helhetsperspektiv och från fler infallsvinklar, än endast konkurrensen mellan organisationer som ligger i fokus idag. Miljökraven och konkurrensregler i offentliga upphandlingar krockar idag, för att få en mer harmonisk friktion emellan dem måste även dessa ses över. Kort sagt är det egentligen inga stora investeringar som krävs, mot vad organisationen kan få tillbaka i form av att ha möjlighet att upprätthålla organisationens befintliga, om inte bättre, standard.

## 6 Epilog

GSCM har de senaste åren fått allt större uppmärksamhet. Trots detta råder det brist på modeller för att kunna tillämpa denna strategi. Det vore därmed önskvärt att mer resurser lades på utvecklandet av modeller som förenklar användandet av GSCM. En ytterligare fråga som uppkommit under arbetets gång är hur offentliga organisationer ställer sig till GSCM.

Med föregående stycke i åtanke bör framtida forskning därmed inriktas mot offentliga organisationer, då detta område är tämligen utforskat när det gäller GSCM. Denna uppsats är baserad på en litteraturstudie och kommande forskning kan med fördel inrikta sig på empiriska studier för att på så sätt bekräfta eller motsäga det denna uppsats kommit fram till. I samband med en identifiering av olika drivkrafter och barriärer har förslag på åtgärder getts. Dock skulle området behöva utforskas ytterligare då det är viktigt för en organisation att förstå hur barriärer undviks och drivkrafter förstärks.

# Referenser

## Litteratur

Abrahamsson, B. & Andersen, J. 2005. *Organization: att beskriva och förstå organisationer*. Liber, Malmö ( ISBN 91-47-07672-0).

Alford, J. 2002. Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public administration review*, 62, 3:337-346.

Aref A., Hervani., Marilyn, M., Helms. & Sarkis, J. 2005. Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An international journal*, 12, 4:330-353.

Arns, M., Fischer, M., Kernper, P. & Tepper, C. 2002. Supply Chain Modelling and Its Analytical Evaluation. *Journal of the operational research society*, 53, 8:885-894.

Bacallan, J. 2000. Greening the supply chain. *Business and environment*, 6, 5:11-12.

Bala, A., Munoz, P., Rieradevall, J. & Ysern, P. 2008. Experiences with greening suppliers. The Universitat Autònoma de Barcelona. *Journal of cleaner production*, 16, 15:1610-1619.

Bolton, M. 2003. Public sector performance measurement: delivering greater accountability. *Work study*, 52, 1:20-24.

Bowen, F.E., Consins, P. D., Lamming, R. C. & Farukt, A. C. 2009. The role of supply chain management capabilities in green supply. *Production and operations management*, 10, 2:174-189.

Carter, C.R. & Dresner, M. 2001. Purchasing's role in environmental management: cross-functional development of grounded theory. *Supply chain management*, 37, 3:12-26.

Carter, C.R., Frank, G. & Kemp, R. 2000. Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation. *Transportation Research Part E: Logistics and transportation Review* 36, 3, 219-228.

Carter, C.R., Ellram, L.M. & Ready, K., 1998. Environmental purchasing: benchmarking our German counterparts. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 34 (4), 28-38.

Charpentier, C. 1997. *Budgeteringens roller, aktörer och effekter: en studie av budgetprocesserna i en offentlig organisation*. Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm.

Cheung, A. 1996, "Public sector reform and the re-legitimation of public bureaucratic power. The case of Hong Kong", *International Journal of Public Sector Management*, 9 5/6:37-50.

Cinq-Mars, A. "A New Policy Tool for the Environment: Green Public Purchasing." Paper presented at the Green Procurement in Government Conference, London, UK 11 juli 1997. Available: [www.open.gov.uk/doe/greening/greenpro/qe2/qe2mars.htm](http://www.open.gov.uk/doe/greening/greenpro/qe2/qe2mars.htm)).

- Cooper, R., Frank, G. & Kemper, R. 2000. A multinational comparison of key ethical issues, helps and challenges in the purchasing and supply management profession: the key implications for business and the professions. *Journal of business ethics*, 23, pp 83-100.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-60.
- Drumwright, M. 1994. Socially responsible organizational buying: environment concern as non- economic buying criteria. *Journal of marketing*, 58, pp 1-19.
- Eesley, C. & Lenox, M-J. 2006. Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic management journal*, 27, 8:765-781.
- Ellram, L. & Cooper, M. 1993. Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The international journal of logistics management*, 4, 2:13.
- Eltayeb, T., Zailani, S. & Jayaraman, K. 2009. The examination on the drivers for green purchasing adoption among EMS 14001 certified companies in Malaysia. *Journal of manufacturing technology management*, 21, 2:206-225.
- Five Winds International, 1999. Product and Supply Chain Focused Policies and Tools for Sustainable Development.
- Forsberg, C. & Wengström, Y. 2008. Att göra systematiska litteraturstudier: värdering, analys och prestation av omvårdnadsforskning. Natur och kultur, Sverige.
- Francesco, T. & Fabio Iraldo. 2009. Shadows and lights of GSCM (Green Supply Chain Management) determinants and effects of these practices based on a multi-national study. *Journal of Cleaner Production*. 18, 10-11:953-962.
- Freeman, R., Hitt, M. & Harrison, J. 2001. *Handbook of strategic management*. Blackwell publishers, USA.
- Friberg, F. 2006. Dags för uppsats: vägledning för litteraturbaserade examensarbeten. Studentlitteratur AB, Sverige.
- Green, K., Morton, B. & New, S. 1996. Purchasing and environmental management: interactions, policies and opportunities. *Business Strategy and the Environment*, 5, s. 188–197.
- Greer, J., Bruno, K. 1996. *Greenwash: The reality behind Corporate Environmentalism*. New Internationalist. 1 Ed. New York.
- Halldórsson, A., Larsson, P. & Poist, R. 2007. A comparison of Scandinavian and American perspectives. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38, 2: 126-142.
- Handfield, R., Walton, S.V., Seegers, L.K. & Melnyk S.A. 1997. Green value chain practices in the furniture industry, *Journal of Operations Management* 15 4: 293–315.

- Hanna, M.D., Newman, W.R. & Johnson, P. 2000. Linking operational and environmental improvement through employee involvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (2), s. 148–165.
- Hartley, K. 1991. Public Purchasing. *Public Money and Management*, 11(1), 45-49.
- Heinritz, S., Farrell, P.V., Giunipero, L., & Kolchin, M. 1991. *Purchasing Principles and Applications* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Henriques & P. Sadorsky. 1996. The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach, *Journal of Environmental Economics and Management*, 30, pp. 381–395.
- Hervani, A., Helms, M. 2005. Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal* 12, 4, 330-353.
- Hugos, M. 2006. *Essentials of supply chain management*. New Jersey.
- Intergovernmental Panel on Climate Change, 2007. Climate Change 2007: Synthesis Report. Summary for Policy Makers. IPCC, Geneva.
- Jonsson, P. & Mattsson, S. 2005. *Logistik – Läran om effektiva materialflöden*. Studentlitteratur, Lund.
- Klassen, R.D. & Vachon, S. 2003. Collaboration and evaluation in the supply chain: the impact on plant-level environmental investment. *Production & Operations Management* 12 (3), 336–352.
- Lamming, R. & Hampson, J. 1996. The environment as a supply chain management issue. *British Journal of Management* 7:45–62.
- Lee, H. & Billington, C. 1995. The evolution of supply chain management models and practice and Hewlett- Packard. *Interfaces*, 25, 5:42-63.
- Lummus, R. & Vokurka, R. 1999. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial management & Data system*, 99, 1:11-17.
- Lundqvist, M., L., Karen L. & Middleton, W. 2010. Promises of societal entrepreneurship: Sweden and beyond. *Journal of enterprising communities: people and places in the global economy*, 4, 1:24-36.
- Luoma- Aho, V. 2008. Sector reputation and public organizations. *International journal of public sector management*, 21, 5: 446-467.
- Mahmood, M., Leopoldo, A., Gemoets. & Solis, A. 2004. Supply chain management. *Encyclopedia of information systems*, 4, pp 315-327.
- Marron, D. B. 1997. Buying Green: Government Procurement as an Instrument of Environmental Policy. *Public Finance Review*, 25, 3, pp 285-297.



- McKinnon, A. 1995. Editorial. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 25, 2, pp 3-4.
- Murphy, P. & Poist, R. 2003. Green perspectives and practices: a comparative logistics study. *Supply chain management: an internal journal*, 8, 2, pp 122-131.
- New, S. 1997. The scope of supply chain management research. *Supply chain management*, 2, 1:15-22.
- New, S., Green, K., Morton, B., 2000. Buying the environment: the multiple meanings of green supply. In: Fineman, S. (Ed.), *The Business of Greening*. Routledge, London, pp. 33–53.
- Noci, G., 1997. Designing ‘green’ vendor rating systems for the assessment of a supplier’s environmental performance. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 3 (2), 103–114.
- Orsato, R. 2006. Competitive environmental strategies- when does it pay to be green? *California Management Review*. 48, 2: 127-143.
- Porter, M. E. & Van de Linde, C., 1995. Green and competitive. *Harvard business review*. September- October, pp 120-134.
- Rabasca, L. 1993. Clinton Signs Buy-Recycled Executive Order. *Recycling Times*, 5(22), 1.
- Ramamurti, R. 1986. Public entrepreneurs: who they are and how they operate. *California Management Review*, 28, 3:142-58.
- Raymond, M. 1992. State Recycling Laws Update - Year End Review. Riverdale, MD: Raymond Communications.
- Rothenberg, S., Pil, F. & Maxwell, J. 2001. Lean, green, and the quest for environmental performance. *Production and Operations Management*, 10, 3:228-43.
- Shukla, A., Deshmukh, S. & Kanda, A. 2009. Environment responsive supply chains: learnings from the Indian auto sector. *Journal of advances management research*, 6, 2:154-171.
- Suchman, M.C. 1995. Managing legitimacy: strategies and institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20 pp.571-610.
- Sun, M. & Wang, W. 2008. Barriers of GSCM: An analysis with interpretive structural modeling. *Proceedings of the 15<sup>th</sup> international conference on industrial engineering and engineering management*, s. 500-504.
- Sundin, E & Tillmar, M. 2008. A Nurse and a Civil Servant changing institutions: Entrepreneurial processes in different public sector organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 2: 113-124.

- Tan, K. 1999. A framework of supply chain management literature. *European journal of purchasing & supply management*, 7, 1:39-48.
- Theyel, G. 2001. Customer and supplier relations for environmental performance. *Greener Management International*. 35. 121-135.
- Thomas, A. G. 1919. Principles of Government Purchasing. New York: D. Appleton.
- Turpin, C. 1989. Government Procurement and Contracts. London, UK: Longman.
- Vachon, S., Klassen, R., 2006. Extending green practices across the supply chain: the impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management* 26 (7), 795–821.
- Varnär, A., Balfors, B. & Faith-Ell, C. 2009. Environmental consideration in procurement of construction contracts: current practice, problems and opportunities in green procurement in the Swedish construction industry. *Journal of cleaner production*, 17, 13:1214-1222.
- Walker, H., Di Sisto, L. & McBain, D. 2008. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of purchasing & Supply chain management*, 14, 1:69-85.
- Walton, S., Handfield, B. & Melnyk, S. 1998. The green supply chain management: integrating suppliers into environmental management processes. *Journal of supply chain management*, 34, 2:2-11.
- Wycherley, N., Whitehead, B. 1994. It's not easy being green. *Harvard business review*, 3, 2: 2-11.
- Yin, R.K. 2003. *Case study research design and methods*. 3 ed. Saga publications, USA.
- Zhu, Q. & Cote, R.P. 2004. Integrating green supply chain management into an embryonic eco-industrial development: a case study of the Guitang Group. *Journal of Cleaner Production*, 12, 8/10, pp.1025-35.
- Zhu, Q., Geng, Y., Fujita, T. & Hashimoto. 2010. Green supply chain management in leading manufacturers: Case studies in Japanese large companies. *Management research review*, 33, 4:380-392.
- Zhu, Q.H., Sarkis, J. & Geng, Y. 2005. Green supply chain management in China: pressures, practices and performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 25, pp. 449–468
- Zhu, Q. & Sarkis, J. 2006. An inter-sectoral comparison of green supply chain management in china: drivers and practices. *Journal of cleaner production*, 14, 5:472-486.
- Zhu, Q., Sarkis, J. & Lai, K-h. 2006. Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry. *Journal of cleaner production*, 15, 11-12, pp 1041-1052.

Zhu, Q., Sarkis, J. & Lai, K-H. 2008. Confirmation of a measurement model for GSCM practices implementation. *International journal of production economics*, 111, 2:261-273.

## Internet

College of technology, <http://www.tech.purdue.edu>

1. Green power to the supply chain, 2010-05-24  
<http://www.tech.purdue.edu/it/GreenSupplyChainManagement.cfm>

Greenpeace, <http://www.greenpeace.org>

1. Greenpeace victories, 2010-05-03  
<http://www.greenpeace.org/international/en/about/victories/>

IATE, EU:s flerspråkiga termbas, <http://www.iate.europa.eu>

1. Supply chain, 2010-05-11  
<http://iate.europa.eu/iatediff/SearchByQuery.do>

Klimatsmart, <http://www.klimatsmart.se>

1. Framgång genom Clean Tech vakna Sverige!, 2010-05-11  
[http://www.midchamber.se/handel/Tidning\\_Cleantech.pdf](http://www.midchamber.se/handel/Tidning_Cleantech.pdf)

Konkurrensverket, <http://www.konkurrensverket.se>

1. Upphandlande myndighet och upphandlande enhet, 2010-05-06  
[http://www.konkurrensverket.se/t/Page\\_2966.aspx](http://www.konkurrensverket.se/t/Page_2966.aspx)
2. Statistik för offentlig upphandling - lagkrav att annonsera tilldelning av kontrakt, 2010-05-07  
[http://www.konkurrensverket.se/t/Page\\_4598.aspx](http://www.konkurrensverket.se/t/Page_4598.aspx)
3. Upphandling- steg för steg, 2010-05-11  
[http://www.konkurrensverket.se/t/Page\\_4662.aspx](http://www.konkurrensverket.se/t/Page_4662.aspx)
4. Miljökrav i offentlig upphandling, 2010-05-11  
[http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Trycksaker/Infomaterial/miljokrav\\_upphandling.pdf](http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Trycksaker/Infomaterial/miljokrav_upphandling.pdf)
5. Principer för all offentlig upphandling, 2010-05-11  
[http://www.konkurrensverket.se/t/Process\\_2231.aspx](http://www.konkurrensverket.se/t/Process_2231.aspx)

LO- grön ekonomi, <http://www.logronekonomi.se>

1. Offentlig finansiering- översikt, 2010-05-24
2. <http://www.logronekonomi.se/7valfardfinans/oversikt.htm>

Naturvårdsverket, <http://www.naturvardsverket.se>

1. En mer miljöanpassad upphandling – förslag till handlingsplan, 2010-04-20  
<http://swedishepa.se/Documents/publikationer/620-5520-8.pdf>
2. Offentlig upphandling, 2010-05-05  
<http://www.naturvardsverket.se/sv/Produkter-och-avfall/Hallbar-konsumtion-och-produktion/Styrmedel-och-verktyg/Offentlig-upphandling/>

NE, nationalencyklopedin, <http://www.NE.se>

1. Samhälle, 2010-05-26  
<http://www.ne.se/sok/samh%C3%A4lle?type=NE>

Notisum, <http://www.notisum.se>

1. Lagen om offentlig upphandling (LOU), 2010-04-13  
<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19921528.htm>

Regeringskansliet, <http://www.regeringskansliet.se>

1. Miljöanpassad offentlig upphandling, 2010-05-06  
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/07/87/09/41eb66db.pdf>
2. Agenda 21 och Riokonferensen, 2010-04-21  
<http://www.regeringen.se/sb/d/6936>

Regionplanekontoret, <http://www.regionplanekontoret.se>

1. Uppmuntra nytänkande i offentliga organisationer, 2010-05-11  
[http://www.regionplanekontoret.sll.se/utställning/utställningsforslaget/Strategierna2/Utveckla-ideer-och-fornyelseformaga/Uppmuntra-nytankande-i-offentliga-organisationer-/](http://www.regionplanekontoret.sll.se/utställning/utställningsforslaget/Strategierna2/Utveckla-ideer-och-fornyelseformaga/Uppmuntra-nytankande-i-offentliga-organisationer/)

Statistiska centralbyrån (SCB), <http://www.SCB.se>

1. Utgiftskvoten för den offentliga sektorn fortsätter att sjunka, 2010-04-21  
[http://www.scb.se/Pages/PressRelease\\_229376.aspx](http://www.scb.se/Pages/PressRelease_229376.aspx)
2. Offentlig ekonomi 2009, 2010-04-21  
[http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/OE0903\\_2009A01\\_BR\\_OE06BR0901.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/OE0903_2009A01_BR_OE06BR0901.pdf)

Stockholms läns Utvecklingspartnerskap för den Sociala ekonomin (SLUP), [www.slup.se](http://www.slup.se)

1. Offentliga medel, 2010-05-11  
[http://www.slup.se/default.asp?p\\_id=419&top\\_p\\_id=15](http://www.slup.se/default.asp?p_id=419&top_p_id=15)

Svenska Dagbladet, <http://www.svd.se>

1. Djup kris i försvaret, 2010-05-11  
[http://www.svd.se/nyheter/inrikes/djup-ekonomisk-kris-i-forsvaret\\_765469.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/djup-ekonomisk-kris-i-forsvaret_765469.svd)

Tieto, <http://www.tieto.se>

1. Trender inom offentlig upphandling av IT-tjänster, 2010-05-07  
<http://www.tieto.se/default.asp?path=485;524;521;21219&hid=1092520>