

绿色供应链管理与创新实践：技术驱动与可持续发展的融合

刘振宇

(重庆大学, 重庆市, 400044)

摘要

在全球经济一体化和数字化转型的推动下,企业供应链管理面临前所未有的挑战与机遇。环境污染、资源短缺、碳排放管控等因素促使企业必须优化供应链策略,以满足可持续发展的要求。绿色供应链管理(GSCM)通过技术创新与流程优化,能够提高供应链的资源利用效率,减少环境影响,并增强企业竞争力。

本文系统分析了绿色供应链管理的核心理念,并深入探讨了人工智能(AI)、大数据、物联网(IoT)、区块链等数字技术如何助力供应链智能化转型。本文的研究将为企业制定绿色供应链优化策略提供理论依据和实践指导。

关键词: 绿色供应链管理; 技术创新; 智能化供应链; 可持续发展; 数字化转型

引言

1.1 研究背景

随着全球市场环境的不确定性增加,供应链管理正面临全球供应链断裂、碳排放管控加强、环保法规趋严等诸多挑战。企业不仅需要提高供应链的稳定性,还需要考虑如何在降低环境负担的同时提升供应链效率。

在这一背景下,绿色供应链管理(GSCM)已成为企业实现长期可持续发展的核心战略。通过绿色技术创新、资源优化配置和供应链流程优化,企业能够在保障供应链稳定性的同时,减少环境污染,推动行业向可持续发展方向。

1.2 研究目标

本研究旨在探讨技术驱动的绿色供应链管理创新,具体目标包括:

1. 分析绿色供应链管理的核心理念

- 研究绿色采购、绿色制造、绿色物流、逆向供应链等关键环节。

- 探讨企业如何通过优化资源配置,降低供应链碳足迹。

2. 研究智能技术如何助力绿色供应链管理

- 通过AI、IoT、大数据分析、区块链等技术提高供应链的智能化水平。

- 研究智能物流、自动化仓储等数字化应用如何优化绿色供应链运营。

3. 评估绿色供应链管理的经济和环境的影响

- 量化绿色供应链管理对企业成本控制、资源效率、品牌价值等方面的影响。

- 评估绿色供应链如何降低企业碳排放,提高ESG评级和可持续竞争力。

4. 案例研究与实践借鉴

- 研究全球领先企业在绿色供应链管理中的最佳实践,并提炼可借鉴的优化路径。

绿色供应链管理的核心要素

2.1 绿色采购

绿色采购是绿色供应链管理的起点,企业通过优化供应商管理、选择环保材料和可持续产品,减少供应链对环境的影响。

1. 供应商环境合规性评估

- 企业需要制定严格的绿色供应商标准,确保供应链符合可持续发展目标(SDGs)。

- 案例:雀巢(Nestlé)通过供应商审核体系,确保食品原材料符合可持续农业标准,减少环境污染。

2. 可持续材料选择

- 采用生物基塑料、可回收铝合金、低碳建材等环保材料,降低供应链碳排放。

- 案例:宝马(BMW)通过绿色铝合金采购,减少汽车生产过程中的碳排放,提高汽车生命周期内的环保性能。

2.2 绿色制造

绿色制造是企业供应链管理中实现可持续发展的关键环

节,主要包括清洁生产技术、能效优化、碳排放管理措施。

1. 智能制造与低碳生产

- 通过工业4.0技术,实现生产智能化,提高能源利用率,减少碳排放。

- 案例:施耐德电气(Schneider Electric)采用智能制造系统,提高工厂能效,减少碳足迹,打造“零碳工厂”。

2. 循环经济模式

- 通过产品设计优化,提高可回收利用率,减少生产废弃物,提高资源循环利用效率。

- 案例:飞利浦(Philips)采用闭环制造模式,回收医疗设备,提高供应链可持续性。

2.3 绿色物流

绿色物流通过优化运输方式、提高能效管理、减少运输碳排放,提高供应链的可持续发展能力。

1. 低碳运输技术

- 采用氢能卡车、电动货车、多式联运等方式减少供应链运输过程中的碳排放。

- 案例:沃尔玛(Walmart)采用氢燃料卡车运输,提高供应链低碳化程度。

2. 智能物流优化路径规划

- 通过AI优化配送路线,提高运输效率,减少不必要的碳排放。

- 案例:京东(JD.com)采用智能配送系统,减少空驶率,提高物流效率。

2.4 绿色回收

逆向供应链管理(Rreverse Logistics)确保产品生命周期结束后,通过回收、再制造等方式,提高资源利用率。

1. 产品生命周期管理

- 采用可拆卸设计,提高产品的可回收性,减少供应链对自然资源的依赖。

- 案例:戴尔(Dell)采用电子废弃物回收体系,提高电子产品供应链的可持续性。

2. 回收网络建设

- 企业需构建回收渠道,确保废弃产品得到有效再利用。

- 案例:宜家(IKEA)设立旧家具回收计划,提高木材循环利用效率。

绿色供应链管理已成为企业实现长期可持续发展的关键路径。通过绿色采购、低碳制造、智能物流、逆向供应链等策略,企业不仅能够降低供应链碳排放,提高资源利用效率,还能在全球环保法规收紧的背景下,提升市场竞争力,优化品牌价值。

技术驱动的绿色供应链创新

绿色供应链管理的优化不仅依赖于企业战略和流程再造,更需要先进技术的赋能。近年来,人工智能(AI)、区块链、物联网(IoT)、大数据分析、数字孪生等技术正深刻变革供应链管理,使其更加智能化、透明化、可持续化。本章将重点探讨这些技术在绿色供应链管理中的应用,并结合全球企业的实践

案例分析其成效。

3.1 人工智能 (AI) 优化供应链管理

人工智能已广泛应用于供应链的各个环节,通过智能预测、需求优化、仓储自动化、路径优化等方式,提高供应链的智能化水平,同时减少能源浪费和碳排放。

1. AI预测供应链需求,降低资源浪费

- AI通过分析市场数据、历史销售数据、天气因素等,提高供应链的需求预测能力,优化库存管理,减少原材料和能源浪费。

- 案例:雀巢(Nestlé)采用AI预测食品需求,调整生产计划,减少食品浪费,提高供应链运营效率。

2. 智能仓储优化库存管理

- 采用AI驱动的智能仓储系统,提高库存周转率,减少存货积压,降低能源消耗。

- 案例:京东(JD.com)通过AI和机器人技术优化仓储管理,提高库存管理效率,减少供应链碳排放。

3. AI驱动的物流优化,减少碳排放

- AI可优化物流调度、减少空驶率,提高配送效率,减少供应链的运输碳排放。

- 案例:UPS采用AI算法优化快递配送路线,减少燃油消耗,提高绿色物流效率。

3.2 区块链提升供应链透明度与可追溯性

区块链技术为供应链管理提供了安全、不可篡改的分布式账本系统,提高了供应链透明度和数据可信度,在绿色采购、碳排放监测、食品安全、产品回收等方面发挥重要作用。

1. 区块链提升绿色采购管理

- 通过区块链记录供应链交易数据,确保原材料采购符合环保标准,防止不合规产品进入供应链。

- 案例:联合利华(Unilever)采用区块链追踪棕榈油供应链,确保供应商符合森林保护和可持续发展要求。

2. 碳排放数据透明化,提高ESG合规性

- 通过区块链技术记录企业供应链的碳排放数据,确保供应链碳中和目标可量化、可追溯。

- 案例:宝马(BMW)采用区块链技术记录电池供应链碳足迹,提高可追溯性,确保供应商符合低碳制造要求。

3. 区块链支持循环经济,优化产品回收

- 通过区块链记录产品生命周期,提高产品回收再利用率,减少废弃物排放。

- 案例:戴尔(Dell)采用区块链技术管理电子设备回收,提高产品生命周期管理能力,优化资源利用。

3.3 物联网 (IoT) 推动智能绿色物流

物联网(IoT)技术广泛应用于智能仓储、智能运输、供应链监控等场景,为企业提供实时数据支持,提高绿色供应链的可视化能力。

1. 智能传感器优化能源管理

- 物联网设备可监测生产和仓储过程中的能源消耗,优化能源使用,减少碳排放。

- 案例:施耐德电气(Schneider Electric)采用IoT传感器优化工厂能效管理,提高供应链绿色化水平。

2. 智能物流系统优化运输模式

- 物联网设备可追踪货物状态,优化运输路径,提高供应链物流效率,减少碳排放。

- 案例:FedEx采用IoT传感器监测快递包裹的实时状态,提高物流可追溯性,减少配送损耗。

3. 智能仓储管理优化库存周转

- 采用IoT和自动化技术优化仓储管理,提高库存周转率,减少存货积压和仓储能源消耗。

- 案例:沃尔玛(Walmart)采用智能仓储系统,通过IoT追踪库存状态,提高供应链透明度和管理效率。

3.4 数字孪生 (Digital Twin) 提高供应链可视化能力

数字孪生技术可创建供应链的虚拟模型,模拟供应链运营情况,提高供应链预测能力,优化资源配置,减少环境影响。

1. 供应链优化仿真,提高决策效率

- 通过数字孪生技术模拟不同供应链策略的影响,优化供应链

流程,提高资源利用率。

- 案例:波音(Boeing)采用数字孪生优化航空供应链,提高供应链灵活性,减少生产过程中浪费。

2. 减少供应链中断风险,提高运营稳定性

- 通过实时仿真供应链状态,提前预测供应链风险,提高供应链稳定性。

- 案例:西门子(Siemens)采用数字孪生技术优化制造供应链,提高供应链韧性和应对突发事件的能力。

3. 碳排放模拟与优化,提高环保绩效

- 通过数字孪生技术模拟不同供应链方案的碳排放影响,选择最优的绿色供应链策略。

- 案例:宜家(IKEA)采用数字孪生技术模拟家具供应链碳排放数据,优化物流和生产方案,降低供应链的环境影响。

绿色供应链管理正在向智能化、透明化、可持续化方向演进。AI、区块链、IoT、数字孪生等技术的应用,使得企业能够更加精准地优化供应链,提高供应链的可预测性、响应速度和环境友好性。

全球企业绿色供应链创新实践案例

绿色供应链管理的实践已成为全球领先企业提升竞争力的重要手段。各行业企业通过智能化、数字化、区域化和绿色化的供应链管理策略,在降低运营成本的同时,实现可持续发展。本章将深入分析多个行业的绿色供应链创新实践,探讨其成功经验,并提供可借鉴的策略建议。

4.1 零售行业的绿色供应链转型:沃尔玛(Walmart)

4.1.1 绿色采购与供应商管理

沃尔玛在其供应链管理中推行“零排放供应链”战略,要求供应商减少碳排放,提高可持续性标准。

- 设立供应链绿色评级体系:

沃尔玛推出“Project Gigaton”计划,鼓励供应商减少10亿吨碳排放,提高供应链的环境责任标准。

- 优先采购可持续产品:

采用森林认证纸制品、可持续渔业认证海产品,提高供应链的绿色合规性。

4.1.2 绿色物流与智能运输

- 引入电动货车:沃尔玛投资新能源运输工具,如电动卡车和氢能货运车,提高供应链的低碳化水平。

- 智能物流调度:采用AI优化物流配送路线,提高运输效率,减少燃油消耗和碳排放。

4.2 制造业的循环经济实践:施耐德电气(Schneider Electric)

4.2.1 智能制造与低碳工厂建设

- 建设零碳智能工厂:施耐德电气在法国建立智能制造基地,100%使用可再生能源,实现碳中和生产。

- IoT驱动能源管理:通过智能传感器监控工厂能源消耗,优化生产流程,提高能源效率。

4.2.2 供应链闭环管理与产品回收

- 再制造计划:回收旧电气设备,通过翻新和升级,提高产品生命周期,减少供应链中的电子废弃物。

- 供应链ESG合规要求:要求供应商符合可持续发展目标,减少供应链中的碳足迹。

4.3 汽车行业的绿色供应链战略:宝马(BMW)

4.3.1 绿色采购与供应商碳管理

- 供应链碳排放追踪:宝马使用区块链技术监测电动车电池供应链碳排放,确保供应链的低碳合规性。

- 优先采购绿色材料:宝马采购绿色铝合金和再生塑料,提高汽车制造供应链的环保标准。

4.3.2 低碳物流与氢能运输

- 采用氢燃料卡车:宝马在德国工厂使用氢能货运,提高供应链物流的可持续性。

- 优化汽车零部件运输：采用智能物流系统优化零部件运输路径，减少燃油消耗。

4.4 快消行业的供应链绿色转型：雀巢（Nestlé）

4.4.1 绿色农业供应链管理

- 再生农业计划：雀巢与农户合作，推广低碳种植技术，减少农产品供应链的碳排放。

- 智能农业技术：采用AI预测农业产量，优化供应链库存管理，减少食品浪费。

4.4.2 可持续包装与循环经济

- 推广可回收包装：雀巢研发可降解咖啡胶囊，提高食品包装供应链的可持续性。

- 智能回收网络：雀巢与零售商合作，建立包装回收体系，提高资源循环利用。

4.5 电子行业的绿色制造供应链：戴尔（Dell）

4.5.1 电子产品回收与再制造

- 闭环回收体系：戴尔采用全球电子产品回收计划，提高电子废弃物供应链的资源回收率。

- 再生塑料与环保材料：戴尔使用再生塑料制造笔记本电脑外壳，减少电子产品供应链的碳足迹。

4.5.2 供应链智能化与能效优化

- AI优化生产与能耗管理：戴尔在智能工厂中采用AI和IoT技术，优化生产环节，减少能源消耗。

- 供应链数据透明化：采用区块链追踪供应链中的原材料来源，确保电子供应链的可持续性。

供应链创新与绿色管理的融合路径

绿色供应链管理与技术创新的融合将成为未来供应链优化的主流趋势。本章将结合前述案例，探讨全球企业如何通过供应链数字化、智能制造、循环经济、绿色采购、智能物流等方式，实现可持续供应链转型。

5.1 供应链数字化提升绿色管理效率

数字技术的应用能够优化供应链流程，提高资源利用率，降低供应链的环境影响。

1.AI优化供应链预测

- 通过AI分析市场需求，提高供应链库存管理精准度，减少供应链浪费。

- 案例：耐克（Nike）采用AI库存管理系统，提高库存周转率，减少供应链中库存积压和过剩生产。

2.区块链提升供应链透明度

- 通过区块链技术实现供应链数据共享，提高产品可追溯性，防止供应链欺诈。

- 案例：联合利华（Unilever）采用区块链技术追踪棕榈油供应链，确保供应链绿色合规性。

5.2 智能物流优化低碳运输

智能物流系统能够优化配送路径，提高供应链运输效率，同时减少物流环节的碳排放。

1.智能调度减少空驶率

- 通过AI优化物流调度，提高运输效率，减少车辆空驶率，降低燃油消耗。

- 案例：FedEx 采用AI驱动的智能配送系统，提高供应链物流效率，减少碳排放。

2.新能源运输工具的应用

- 采用电动货车、氢能卡车、多式联运，提高供应链物流的绿色化水平。

- 案例：沃尔沃（Volvo）采用氢能卡车，提高供应链运输的低碳化标准。

5.3 绿色供应链金融支持可持续发展

企业可通过绿色金融工具支持绿色供应链优化，提高供应链的可持续发展资金支持。

1.绿色债券融资支持供应链低碳转型

- 通过绿色债券融资，为可再生能源、环保制造、绿色物流等供应链优化项目提供资金支持。

- 案例：特斯拉（Tesla）发行绿色债券，推动电动汽车供应链升级，提高供应链的可持续性。

2.ESG投资促进供应链绿色化

- 资本市场对ESG投资要求不断提高，企业需优化供应链管理，以符合可持续发展标准。

- 案例：雀巢（Nestlé）通过ESG基金投资绿色供应链，提高食品供应链的可持续性。

供应链管理正在向智能化、低碳化、区域化、循环经济化方向演进。未来，企业应深度融合技术创新和绿色管理，提升供应链效率，减少碳排放，提高长期竞争力，并在全球可持续发展趋势下获得更大市场份额。

未来绿色供应链管理的发展趋势

绿色供应链管理已成为企业提升竞争力的重要战略之一，未来智能化、数字化、区域化、本地化、循环经济模式等趋势将进一步加速企业供应链的可持续化转型。本章将探讨绿色供应链未来的发展方向，并提供具体的优化策略，以帮助企业更好地适应不断变化的市场环境。

6.1 供应链智能化与自动化加速绿色转型

智能化技术的应用正在大幅提升供应链的运营效率，并帮助企业实现绿色供应链目标。未来，AI、机器人、自动化仓储、无人驾驶等智能化技术将在绿色供应链管理中发挥更大作用。

1.智能仓储系统优化资源配置

- 采用自动化机器人、智能分拣系统，提高仓储作业效率，减少能源消耗。

- 案例：阿里巴巴（Alibaba）在智能仓储中心采用无人搬运机器人，提高仓储效率，减少用电量，实现智能绿色仓储。

2.无人驾驶技术助力低碳运输

- 采用自动驾驶货车提高运输效率，减少不必要的能源消耗，提高绿色物流的可持续性。

- 案例：特斯拉（Tesla）研发自动驾驶货运卡车，提高物流运输智能化，减少人工干预，优化燃油效率。

3.AI驱动供应链实时优化

- 通过AI技术监测市场需求波动，优化生产排程，减少供应链浪费，提高绿色制造水平。

- 案例：宜家（IKEA）采用AI预测市场需求，调整供应链调度，减少库存积压，提高供应链响应速度。

6.2 供应链本地化与区域化布局

面对地缘政治、疫情、关税壁垒等不确定性因素，企业正在调整供应链布局，减少对单一市场的依赖，提高供应链的灵活性和抗风险能力。

1.建立区域化供应链中心，减少跨境依赖

- 通过在不同市场建立生产中心和仓储设施，提高供应链的区域适应能力，降低物流成本。

- 案例：苹果（Apple）在印度、越南等地设立本地化生产基地，减少对单一供应链的依赖，提高市场响应能力。

2.发展本地供应链，提高供应链韧性

- 通过发展本地供应商，减少长途运输，提高供应链的稳定性，同时降低碳排放。

- 案例：丰田（Toyota）在北美、欧洲、亚洲建立本地供应商体系，提高生产供应链的区域自主性。

3.供应链多元化，提升市场适应能力

- 采用供应链多元化战略，分散供应链风险，提高供应链的灵活性和应对能力。

- 案例：星巴克（Starbucks）在咖啡供应链中采用多区域采购策略，减少对单一供应商的依赖，提高供应链韧性。

6.3 供应链循环经济模式深化

循环经济模式将成为未来供应链优化的主要方向，企业将更加关注产品回收、再制造、零废弃管理、可持续材料开发等策略，提高供应链资源利用效率。

1.产品生命周期管理，提高可持续性

- 通过设计可回收、可拆解的产品，提高产品生命周期的可持续性。

- 案例：戴尔（Dell）采用闭环回收模式，提高电子产品的再制造能力，减少电子废弃物的产生。

2.推广绿色包装，减少供应链废弃物

•采用可降解包装材料，提高供应链的环保水平，减少供应链中的塑料污染。

•案例：雀巢（Nestlé）采用100%可回收包装材料，提高食品包装供应链的绿色化程度。

3.建立产品回收网络，提高资源利用率

•通过建立全球产品回收网络，提高产品再利用率，减少供应链对原生资源的依赖。

•案例：宜家（IKEA）推出旧家具回收计划，提高木材循环利用，优化家具供应链的可持续性。

6.4 绿色金融助推供应链低碳化发展

绿色金融的支持正在加速企业供应链的可持续化发展，未来绿色债券、ESG投资、碳交易市场等金融工具将在绿色供应链管理中发挥更大作用。

1.绿色债券融资支持绿色供应链

•企业通过绿色债券融资，为可再生能源、绿色物流、低碳制造等供应链优化项目提供资金支持。

•案例：宝马（BMW）发行绿色债券，用于供应链中可持续材料的采购，提高汽车供应链的环保标准。

2.ESG投资推动供应链可持续升级

•资本市场对企业供应链ESG评级要求越来越高，企业需优化供应链管理，提高ESG评分，吸引更多绿色投资。

•案例：雀巢（Nestlé）通过ESG投资基金，优化食品供应链，提高农业供应链的可持续性。

3.碳交易市场优化供应链碳管理

•企业可通过碳交易市场优化供应链碳排放管理，降低供应链的环境影响，同时获得碳信用收益。

•案例：微软（Microsoft）通过碳交易市场抵消供应链碳排放，提高整体供应链的碳中和能力。

未来绿色供应链管理将更加智能化、低碳化、区域化，并受到绿色金融的支持，企业若能有效利用智能技术、低碳物流、本地供应链、ESG投资等手段，将能够在未来全球市场竞争中保持领先地位，实现经济效益与环境责任的平衡。

供应链创新与绿色管理的战略建议

为了推动供应链的可持续发展，企业应综合运用智能化、区域化、数字化和绿色化策略，优化供应链运营，提升市场竞争力，同时满足全球可持续发展趋势。本章提出供应链优化的关键策略，以帮助企业在低碳经济与全球贸易新格局下占据有利地位。

7.1 构建智能化、数字化供应链体系

智能化和数字化供应链可提高资源利用率，优化运营流程，并减少供应链对环境的影响。企业应重点关注以下几个方向：

1.AI驱动供应链智能预测，降低库存浪费

•通过人工智能和机器学习分析市场需求，提高预测准确率，减少供应链库存积压和资源浪费。

•案例：优衣库（Uniqlo）采用AI优化库存管理系统，精准预测市场需求，减少供应链过剩生产，提高库存周转率。

2.区块链提升供应链可追溯性，优化绿色采购

•通过区块链技术追踪供应链数据，确保绿色供应商合规，提高采购过程透明度。

•案例：雀巢（Nestlé）采用区块链追踪咖啡豆供应链来源，确保农产品符合可持续发展标准，提高供应链透明度。

3.物联网（IoT）优化仓储与物流

•通过IoT智能监测设备优化仓储能耗管理，提高供应链智能化程度。

•案例：西门子（Siemens）在智能工厂中采用IoT传感器，优化能源使用，提高制造供应链的可持续性。

4.智能自动化仓储提升供应链效率

•采用智能分拣机器人和自动化仓储系统，提高库存管理效率，减少能源浪费。

•案例：京东（JD.com）采用智能无人仓库技术，提高物流分拣效率，并减少供应链的碳足迹。

7.2 推进区域化、本地化供应链布局

面对地缘政治风险和全球供应链不稳定性，企业应减少对单一供应链市场的依赖，建立多区域供应链布局，提高供应链稳定性和抗风险能力。

1.建设区域供应链中心，减少跨境依赖

•通过在不同地区设立生产基地和仓储中心，提高供应链的区域适应能力，降低物流成本。

•案例：特斯拉（Tesla）采用区域供应链策略，在北美、欧洲、中国等地设立本地化超级工厂，提高供应链灵活性，减少运输碳排放。

2.发展本地供应链，提高供应链韧性

•通过本地采购减少全球供应链断裂带来的影响，提高供应链可持续性。

•案例：苹果（Apple）通过扩大本地供应链，在印度、越南等地建立生产基地，减少对中国供应链的依赖，提高供应链灵活性。

3.供应链多元化，提升市场适应能力

•采用供应链多元化策略，分散供应链风险，提高全球供应链韧性。

•案例：耐克（Nike）通过多国供应商战略，确保运动鞋制造供应链的稳定性，提高供应链抗风险能力。

7.3 绿色物流优化供应链低碳转型

绿色物流与智能物流系统的结合将成为未来供应链优化的核心策略，提高供应链的可持续性，并减少碳排放。

1.智能调度优化运输路径，减少碳排放

•采用AI和大数据优化物流配送，减少不必要的车辆行驶，提高燃油利用率。

•案例：UPS采用智能物流调度系统，优化运输路线，提高配送效率，减少运输过程的碳排放。

•案例：微软（Microsoft）通过碳交易市场购买碳信用额度，抵消供应链碳排放，实现供应链的净零排放目标。

供应链的未来将更加智能化、区域化、数字化、绿色化，企业若能有效结合智能技术、低碳物流、本地供应链、ESG投资等手段，将在全球市场竞争中保持领先地位。未来供应链优化的核心在于通过技术创新提高供应链的效率，同时减少供应链的环境影响，实现经济效益与社会责任的平衡。

参考文献

为了确保本研究的科学性和实践指导性，本章节整理了学术文献、行业报告、企业案例等多个来源，涵盖绿色供应链管理、智能技术应用、供应链优化策略、低碳经济与ESG投资等领域。这些文献为企业在供应链创新与可持续管理方面提供了理论支持和实证研究。

8.1 学术文献

1.Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.

2.Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson.

3.Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm?. *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.

4.Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019). The Impact of Digital Technologies and Industry 4.0 on Resilient Supply Chain Management. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2035-2051.

5.Melnyk, S. A., Closs, D. J., Griffis, S. E., & Zobel, C. W. (2014). Understanding Supply Chain Resilience: A Framework and Future Directions. *Journal of Business Logistics*, 35(3), 248-264.

6.Mont, O. (2002). Clarifying the Concept of Product-Service System. *Journal of Cleaner Production*, 10(3), 237-245.