

ÄR RESHORING ETT ALTERNATIV FÖR MODEFÖRETAGEN? – HUR SVENSKA MODEFÖRETAG ARBETAR MED SIN SOURCING

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Elin Aronsson
Helena Gyllencreutz Wendeborg

2017.1.05



TEXTILHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I BORÅS

Förord

Denna kandidatuppsats är vårt examensarbete på Textilekonomprogrammet vid Textilhögskolan i Borås. Uppsatsen har skrivits av Elin Aronsson och Helena Gyllencreutz Wendeberg, under vårterminen 2017.

Den här uppsatsen hade aldrig kunnat bli till om det inte vore för ett antal personer. Därför vill vi börja med att tacka de företag och de personerna som ställde upp på våra intervjuer. Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Martin Behre som alltid låtit sin dörr stå öppen för oss. Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott och trevligt samarbete.

Borås 2017-05-30

Elin Aronsson

Helena Gyllencreutz Wendeberg

Svensk titel: Är reshoring ett alternativ för modeföretagen?

Engelsk titel: Is Reshoring an Option for the Fashion Companies?

Utgivningsår: 2017

Författare: Elin Aronsson & Helena Gyllencreutz Wendeberg

Handledare: Martin Behre

Abstract

Background and problematisation

In a constantly changing industry like the fashion industry, it is more important than ever to have a well-functioning value chain and efficient sourcing. Companies have outsourced their production during a long period of time, which has proven to be very effective in many cases. But some researchers now mean that it starts to appear a reverse trend, as companies instead start moving back production to generate benefits. This is a term called reshoring. The research mentions benefits with reshoring as a more efficient value chain, reduced risks and value creating for both consumers and the firm. A recurrent question is then if there only are benefits with reshoring or if there are negative aspects of the decision as well. Research suggests that reshoring will be the next big thing within sourcing but this is not something we have noticed has happened, yet.

Purpose and method

The purpose of this study is to investigate how Swedish fashion companies through sourcing can improve and make their value chain more efficient. We will also investigate if companies are open for the option to bring back production to Europe, known as reshoring. Since several researchers now believe that there will be a balance on how much of the production that moves away and moves home, we want to find out if this is something that lays within the interest of Swedish fashion companies. To find out, we conducted semi structured interviews with a number of companies that fit the purpose. The empiricism that was collected was then linked with the theoretical framework to be able to be analysed and answer our research question.

Result and conclusion

After an analysis was compiled we found that the interviewed companies did not share the researcher's positive image about reshoring. While the researchers talked about risks and increased wages in the Asian countries, the companies instead meant that they had secured the production in Asia for several years, using production offices and long-term relationships with their suppliers. To leave this for a move to Europe then felt unnecessary for the companies. In addition, companies claimed that Europe did not need to be safer than Asia. Our conclusion is therefore that the research on reshoring is very interesting and could be something in a possible future, but the fashion companies is not there yet and may not ever be there.

The thesis is written in Swedish.

Keywords: Supply chain management, Supply chain, Sourcing, Outsourcing, Reshoring, Value creation, Efficiency

Sammanfattning

Bakgrund och problematisering

I en konstant föränderlig bransch som modebranschen är det viktigare än någonsin att ha en väl fungerande värdekedja och ett bra sourcingarbete. Företag har länge outsourcat sin produktion vilket har visat sig vara väldigt effektivt i många fall, men nu menar vissa forskare att det börjar synas en motsatt trend, då företag istället börjar flytta hem produktionen för att generera fördelar. Detta kallas för reshoring. Forskningen nämner att det kan bli fördelaktigt med reshoring då det kan ge en effektivare värdekedja, minskade risker samt skapa värde för både konsument och företag. En fråga blir då om det bara finns fördelar med reshoring eller vad det är som går emot beslutet. Forskningen tyder på att reshoring kommer slå igenom men detta är ingenting som vi märkt ännu.

Syfte och metod

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur svenska modeföretag med hjälp av sourcing kan förbättra och effektivisera sin värdekedja. Vi kommer även att ta reda på om företag är öppna för möjligheten att ta tillbaka produktion till Europa, så kallad reshoring. Då flera forskare menar att det snart kommer uppstå en balans mellan hur mycket som flyttas ut och som flyttas hem vill vi ta reda på om det är något som ligger i företagets intresse. För att få reda på detta genomförde vi semistrukturerade intervjuer med en rad företag som passade in på syftet. Empirin som samlades in kopplades sedan samman med den teoretiska referensramen för att kunna analyseras och besvara vår forskningsfråga.

Resultat och slutsats

Efter att en analys hade sammanställts så kom vi fram till att de intervjuade företagen inte delade den positiva bilden av reshoring som forskarna hade. Medan forskarna pratade om risker och ökade löner i de asiatiska länderna så menade företagen istället att de under flera år skapat sig en trygghet i Asien med hjälp av produktionskontor och långvariga relationer med sina leverantörer. Att då bryta detta för att dra sig tillbaka till Europa, kändes för företagen således onödigt. Dessutom tog företagen upp att Europa inte alls behövde vara tryggare än Asien. Vår slutsats är att forskningen kring reshoring är väldigt intressant och eventuellt kan bli något i framtiden, men modeföretagen har inte kommit dit än och kanske inte heller någonsin kommer att göra det.

Nyckelord: Supply chain management, Värdekedja, Sourcing, Outsourcing, Reshoring, Värdeskapande, Effektivitet

Innehållsförteckning

Förord	I
Abstract	II
Sammanfattning	III
Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Tidigare forskning.....	2
1.3 Problemdiskussion	2
1.4 Syfte och forskningsfråga	3
1.5 Avgränsning.....	4
2 Metod.....	5
2.1 Tillvägagångssätt	5
2.1.1 Tidigare forskning	5
2.1.2 Teoretisk referensram	6
2.1.3 Insamling av empiri.....	6
2.1.4 Struktur av resultat och analys av teman	8
2.2 Reflektion och kritik av metod.....	8
2.2.1 Reliabilitet	9
2.2.2 Validitet	9
3 Teoretisk referensram	11
3.1 Supply chain management	11
3.2 Sourcing.....	11
3.2.1 Risker med internationell sourcing.....	13
3.3 Reshoring	14
3.3.1 Beslut om omlokalisering	16
3.3.2 Värdeskapande.....	16
3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram.....	18
4 Resultat och analys av teman.....	19
4.1 Företagens värdekedja	20
4.1.1 Analys av företagens värdekedja	21
4.2 Hur företag jobbar med sin sourcing.....	21
4.2.1 Analys av hur företagen jobbar med sin sourcing	22
4.3 Företagens val och kriterier kring produktionsländer och leverantörer	23
4.3.1 Analys av företagens val och kriterier kring produktionsländer.....	25
4.4 Företagens synpunkter på att flytta tillbaka produktion till Europa.....	25
4.4.1 Analys av företagens synpunkter på att flytta tillbaka produktion till Europa	26
4.5 Faktorer som företagen anser värdeskapande i nuläget	27
4.5.1 Analys av faktorer som företaget anser är värdeskapande i nuläget.....	29
5 Diskussion och slutsats	30
5.1 Slutsats	32
5.2 Förslag på vidare forskning.....	32
6 Källförteckning	33
Bilaga 1: Intervjufrågor	37

Figurförteckning

Figur 1 – Tillvägagångssätt	5
Figur 2 - Sources of risk in the supply chain.....	14
Figur 3 - Reshoring options.....	15
Figur 4 - Balancing cost-risk-value.....	17
Figur 5 - Sammanfattande modell av teoretisk referensram.....	18

Tabellförteckning

Tabell 1 - Sammanfattning av intervjudeltagare	20
--	----

Inledning

Det här kapitlet introducerar till ämnet som ska studeras, varför vi vill undersöka det, vad syftet är samt vilken forskningsfrågan är. Vidare presenteras avgränsningen som förklarar varför vi valt klädproduktion som flyttas hem till Europa.

1.1 Bakgrund

Det är ett känt faktum att modebranschen är beroende av strukturen av värdekedjor och sourcing. Design- och inköpsteamet kan jobba snabbt och se till att skapa de rätta modeplaggen, men utan en väl fungerande värdekedja med rätt leverantörer på strategiskt bra platser kan man inte erbjuda produkterna vid rätt tillfälle, det vill säga när de efterfrågas (Mehrjoo & Pasek 2016). Sourcing är en central del i arbetet av planerande av produktion, och extra viktigt idag (Su 2013). Förr var det huvudsakliga syftet med sourcing att hitta en leverantör som var så billig som möjligt. Corporate social responsibility (CSR), arbetsförhållanden och miljöpåverkan stod inte alls i fokus på samma sätt som det gör idag då detta är faktorer som företagen nu måste ta hänsyn till (van Weele 2014). Vart företagen väljer att lägga sin produktion kan påverka konsumenternas vilja att gynna företaget genom köp eller gå till en konkurrent. Idag är gemene man mer allmänt insatt, framförallt på grund av media som ständigt håller oss uppdaterade om diverse dilemman som kan uppstå ute i produktion (Karaosman, Morales-Alonso & Brun 2017;2016). Taplin (2014) understryker hur en del modeföretag är bättre än andra på att leva upp till de förväntningar som ställs, de efterfrågningar som finns och de utmaningar dessa genererar - framförallt tiden och att vara snabb i designprocessen, produktion och transport. Då många företag lyckats med det här kan det ifrågasättas om det verkligen är en så stor konkurrensfördel idag eller om andra faktorer successivt tar över.

De Jorge Moreno och Carrasco (2016) menar att outsourca produktion har visat sig vara väldigt effektivt för modeföretag. Men Per Hilletoft, professor i logistik vid Tekniska Högskolan i Jönköping berättar i Jönköpings-Posten att det nu syns en motsatt trend. Han menar att fler företag väljer att flytta tillbaka produktion till ursprungslandet eller till ett land i närheten (Stolt 2016). En studie vid Lunds Tekniska Högskola från 2015 visar dock att det fortfarande är vanligare att svenska tillverkningsföretag flyttar produktion till lågavlönade länder än att de flyttar tillbaka hem igen (Ekot 2017). Jan Olhager, professor i strategisk produktionslogistik, säger i radioprogrammet Ekot (2017) att om några år planerar nästan lika många för hemflytt som för utflytt: *“Inom något år eller två så är det ganska stora möjligheter att det blir en ganska god balans i Sverige mellan hur mycket som flyttas ut och hur mycket som tas hem”*. Det här stödjer när Per Hillentoft säger: *“2016 kommer sannolikt bli det första år då tillverkande företag i Sverige flyttar tillbaka mer tillverknings än de flyttar ut till lågkostnadsländer”* (Stolt 2016).

Forskning tyder på att flytta tillbaka produktion till Europa kan vara en möjlig utveckling för företagen att minska riskerna samtidigt som det skapar värde för kunden (Wiesmann, Snoei, Hilletoft & Eriksson 2017). Genom kombinationen kortare ledtider och ökad kontroll skapas en rad fördelar som i sin tur kan bidra till att värdekedjan effektiviseras (Christopher & Holweg 2011). Att ha produktion närmare marknaden kan således vara ett framtida alternativ.

1.2 Tidigare forskning

Taplin (2014) menar att för modekedjor som vänder sig till den relativt unga klientelen, är det viktigt att ständigt förnya sig för att behålla sin kund. Unga konsumenter shoppar generellt oftare, har högre krav på att plaggen ska vara trendiga och har en lägre budget att röra sig med. De mest framgångsrika fast fashionföretagen som Zara och H&M har lärt sig att möta kundernas behov med hjälp av att på ett systematiskt sätt integrera utbud och efterfrågan (Taplin 2014). Ytterligare forskning visar på att Zara, som är associerat som det företag med störst framgång inom fast fashion logistik, har uppnått sin framgång genom vertikal integration, medan H&M som ligger steget efter Zara fokuserar på att outsourca en del av värdekedjan för att nå sin framgång (de Jorge Moreno & Carrasco 2016).

För att kunna tillfredsställa kundens ständiga behov av förändring och nya trender, så är det viktigt att företagen konstant sourcar nya leverantörer som kan uppfylla de behov som finns av nya produkter. Det är också av högsta prioritet att företagen har en bra relation med existerande leverantörer som förstår behovet av förnyelse och kan leva upp till de krav som ställs (Su 2013). Det blir därför avgörande för företagen vart de väljer att lägga sin produktion, exempelvis kan varor från Kina ha en leveranstid på 22 dagar till butik, medan det endast tar fem dagar att få hem sina varor från Turkiet. Många modeföretag väljer därför att ta hem en del av produktionen av sina trendprodukter till länder närmare försäljningsområdet, för att kunna konkurrera med företag som exempelvis Zara, som redan har bemästrat konsten med korta ledtider och att snabbt få ut nya trender till butik (Bruce & Daly 2006).

H&M likväl som många av de andra konkurrerande modeföretagen har som strategi att outsourca en del av sin produktion, vilket har, i många olika vetenskapliga forskningar, visat sig vara väldigt effektivt (de Jorge Moreno & Carrasco 2016). Men det finns även de forskningar som antyder motsatsen. Två separata forskningsstudier har visat att företaget inte nödvändigtvis tjänar på att outsourca en del av produktionen. Forskarna menar på att instabilitet och osäkerhet i värdekedjan såsom förhöjda oljepriser, transportkostnader, finansiell instabilitet och naturkatastrofer bidrar till en så pass hög risk att det i många redovisade fall knappt är lönsamt eller i värsta fall inte lönsamt överhuvudtaget (Christopher et al. 2007; Holweg, Reichhart & Hong 2011). Det här har lett till att en del företag har börjat utöva en så kallad "local for local" produktion, vilket innebär att företaget har dragit tillbaka en del av produktionen till länder närmare den aktiva marknaden, även kallat reshoring eller near sourcing. Reshoring innebär kortare ledtider och en ökad möjlighet att kunna justera sin order under ett senare skede, där principen går ut på att anpassa utbudet närmare efterfrågan (Christopher & Holweg 2011).

1.3 Problemdiskussion

För att klara av marknadens efterfrågan och hårda konkurrens måste företagen effektivisera sin sourcing. Vi har bevis på vad företagen gör idag för att vara konkurrenskraftiga. Nu undrar vi hur de tänker när de kommer till nya lösningar inom sourcing, vikten av att välja rätt leverantör och produktionsland och hur det kan vara nästa steg till en mer effektiv värdekedja.

Forskning som gjorts under de senaste åren menar att det kommer visas en trend i att företag plockar tillbaka produktion till Europa för att bli mer effektiva i sin värdekedja, minska riskerna och skapa värde för både företag och konsument (Wiesmann et al. 2017; Christopher & Holweg 2011). Det här kan diskuteras utifrån flera perspektiv. För det första, går det

verkligen att flytta tillbaka produktion till Europa i nuläget? Tillverkning sker i länder i Europa idag men vår kontinent kan inte mäta sig med Asien i många aspekter. Framförallt kapaciteten de kan ta, och i nuläget heller inte kompetensen i sömnad. Det här stöds i Taplins (2014) forskning där han tydligt understryker hur många företag väljer leverantörer från Asien just på grund av möjligheten att producera stora ordrar och hög kompetens hos arbetarna. Att arbetarna i fabrikena besitter högre kompetens borta i Asien behöver inte betyda att det kommer vara så för alltid. Men det kommer krävas tid och resurser för att lära upp arbetare i Europa för att nå samma nivå. För det andra är klimatet här annorlunda. Möjligheterna till produktion av råmaterial kan inte konkurrera med andra delar av världen.

En av de stora anledningarna till att flytta tillbaka produktion till Europa beskrivs som ökade priser i Asien. Strategin att lägga produktion i lågkostnadsländer har inte visat sig generera de kostnadsbesparingarna det lovat (Maronde, Stambaugh, Martin & Wilson 2015). Allt ifrån kostnader på olja till löner till de anställda har stigit. Maronde et al. (2015) menar också att dessa länder är relativt oflexibla för föränderliga miljöförhållanden. Det här är bland annat anledningar som lett till att reshoring har börjat diskuteras. Riskerna med produktion i utvecklingsländerna står i centrum för valet att flytta produktionen till Europa; men vad är det egentligen som pekar på att reshoring är bäst? Är det verkligen mer effektivt att dra tillbaka produktion till länder närmare företagets marknader som forskarna menar? Om råmaterialen ändå inte kan produceras här, arbetare måste läras upp och kapaciteten är mindre. Det som främst skulle göra det mer effektivt är ledtiden. Tack vare att leverantörerna finns nära kommer varorna kunna levereras till marknaden snabbare och finnas i butik när kunderna efterfrågar dem (Christopher, Lawson & Peck 2004). En tidseffektiv värdekedja bidrar även till fördelen att beslut kan ändras med kortare varsel menar Christopher och Holweg (2011), samt att man kan lösa problem som uppstår i värdekedjan snabbare.

Olika studier tar upp fördelar med reshoring och nackdelar med outsourcing, men det finns en väldigt begränsad forskning där vi får ta del av exempel på företag där reshoring visat sig vara en framgångssaga. Vi har heller inte läst, hört eller sett något om modeföretag som mer och mer väljer att flytta tillbaka produktion till Europa. Det här får oss att undra om det kommer slå igenom inom textil och modebranschen som forskarna verkar vara så säkra på. Vi blir nyfikna på att höra vad företag aktiva inom segmentet mode har att säga om det här fenomenet.

1.4 Syfte och forskningsfråga

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur svenska modeföretag med hjälp av sourcing kan förbättra och effektivisera sin värdekedja. Vi kommer därför i den här uppsatsen undersöka hur företag arbetar med sourcing idag och om de upplever att det är fungerande för företaget. För att få en större förståelse om vikten av sourcing kommer vi även att ta reda på hur sourcingen har utvecklats de senaste åren och ifall företag är öppna för möjligheten att ta tillbaka produktion till Europa, så kallad reshoring. Eftersom flera forskare nu menar att det snart kommer uppstå en balans mellan hur mycket som flyttas ut och som flyttas hem vill vi ta reda på om det är något som ligger i företagets intresse.

Vår forskningsfråga är följande:

Är reshoring ett sourcingalternativ när svenska modeföretag förbättrar och effektiviserar sin värdekedja?

1.5 Avgränsning

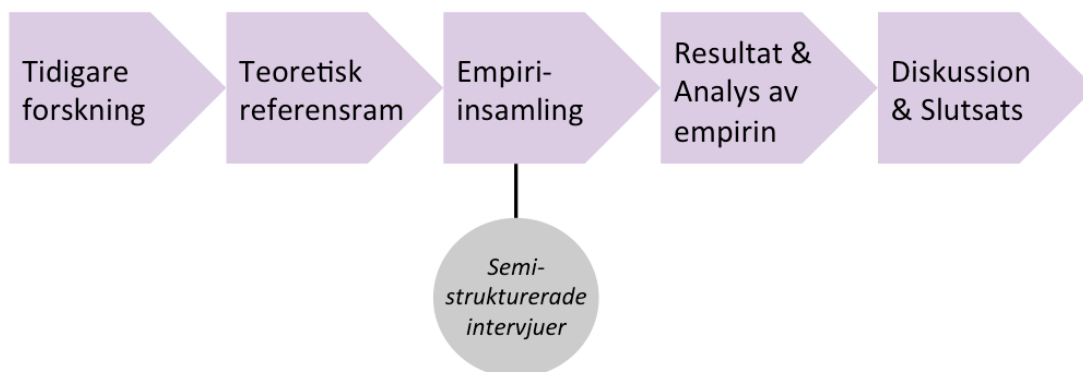
Vi har valt att avgränsa oss till Europa i vår uppsats. Världsdelen ska ses som en helhet, när vi skriver om “hemlandet” eller att “flytta hem produktion” syftar vi således på hela Europa och dess tillhörande länder, här räknas av oss även Turkiet in. Det här har vi valt att göra för att Sverige och/eller Norden blir ett för litet undersökningsområde i jämförelse med ett land som USA eller Kina. De nordiska länderna har heller inte samma kapacitet eller möjlighet till produktion utan hjälp av resten av de Europeiska länderna.

Avgränsning har också gjorts av sourcingen med fokus mot reshoring. Att det blev just grenen reshoring beror på att vi ansåg det som intressant och något som en del vetenskaplig forskning menar kommer bli en lovande sourcingstrategi.

Vi riktar in oss mot produktion i den mening när kläderna sätts ihop och inte när tygerna som produkterna består av tillverkas. Produktion av material och tyger tas upp, men bara som en faktor som kan komma att påverka vart företagen lägger sin klädproduktion.

2 Metod

Det här kapitlet beskriver hur vi har gått tillväga för att få svar på vår forskningsfråga. Motivering till vald metod och hur empiriinsamlingen gjordes tas upp här. Kapitlet är utformat så att alla val vi gjort samt metod vi använt presenteras under uppsatsens olika delar. Avslutningsvis tar vi upp metodens validitet och reliabilitet.



Figur 1 – Tillvägagångssätt

2.1 Tillvägagångssätt

Syftet med vår studie är att ta reda på hur svenska modeföretag med hjälp av sourcing kan förbättra och effektivisera sin värdekedja. För att få fram den här informationen valde vi att hålla semistrukturerade intervjuer med berörda företag aktiva inom modebranschen. Vi grundar studien på att ta del av tidigare studier och forskning. Det här har vi valt att göra för att skaffa oss en bredare kunskap av ämnet. Vi började med att samla in information genom att läsa tidigare forskning kring de berörda delarna supply chain management (SCM), sourcing och reshoring. När man gör på detta sätt har man en deduktiv ansats enligt Bryman och Bell (2015). Ett deduktivt tillvägagångssätt kännetecknas av att det leder en till vilka avgränsningar man kan göra samt relevant data som behöver samlas in (Yin & Retzlaff 2013). Detta mynnade ut i vår undersökningsmodell. När den teoretiska referensramen var färdigställd kunde vi ta fram de intervjufrågor vi var intresserade av att fråga företagen. Sedan höll vi intervjuer i semistrukturerad form, vilket innebar att vi kunde ställa följdfrågor om den intervjuade exempelvis berättade något från egna erfarenheter. Den här formen av empiriinsamling är en kvalitativ metod, och vi anser i enlighet med Bryman och Bell (2015) att en sådan metod passade vår undersökning bäst. Detta på grund av att vi ville samla in empiri och expertis för att sedan kunna analysera det mot den teoretiska referensramen.

2.1.1 Tidigare forskning

För att introducera läsaren för ämnet valde vi att i vår uppsats börja med att presentera tidigare forskning av ämnet. Det här underlättar inte bara för läsaren utan också för oss som författare när vi skulle bygga vidare på en problemdiskussion med efterföljande syfte och forskningsfråga. Avsnittet med tidigare forskning bidrar till uppsatsen i den meningen att grunden skapas och kan byggas vidare på. Science direct, Google scholar och Högskolan i Borås egen databas Summon är exempel på databaser som hjälpt oss vid insamlingen av sekundärdata. För att den insamlade informationen ur de vetenskapliga artiklarna ska ses relevant och aktuellt för ämnet, har vi författare försökt använda oss av välciterade artiklar och

artiklar som skrivits det senaste årtiondet. Detta har gjorts i den utsträckning som har varit möjlig inom ramen för att få tillräckligt med täckande information om ämnet. Genom att göra på detta sätt anser vi att trovärdigheten för det här avsnittet ökar.

2.1.2 Teoretisk referensram

Som tidigare nämnt är uppsatsens huvudsakliga syfte att undersöka hur företag använder sig av sourcing för att förbättra och effektivisera sin värdekedja samt försöka få reda på om företagen anser att reshoring till Europa kan vara ett attraktivt lokaliseringsbeslut. Vi har i vår referensram valt en disposition som i ett senare skede, med intervjuer och analys, ska täcka de områden och teman som blir berörda. Exempelvis kan inte reshoring tas upp utan att det finns en grund i sourcing och det övergripande SCM som de båda härstammar ur. För att få djup i referensramen appliceras aspekten värdeskapande, risker och kostnader genomgående i de olika delarna.

2.1.3 Insamling av empiri

En avgränsning gjordes till svenska modeföretag då syftet beskriver att vi vill ta reda på om reshoring till Europa kan vara aktuellt. För oss var det viktigt att företagen kunde räknas som medelstora eller stora så att sourcing alltid var en viktig del av företagets arbete och att det på så sätt kunde bidra till att uppfylla studiens syfte. Då det låg i vårt intresse att intervjua företagen personligen gjordes en ytterligare begränsning till företag med huvudkontor inom Västra Götaland, så att dessa enkelt kunde besökas vid en eventuell intervju. Denna typ av urval är typiskt för vad Bryman och Bell (2015) kallar för målstyrt urval. Målstyrt urval är en form av bekvämlighetsurval då vi själva väljer ut vilka företag vi vill ha med i undersökningen. Nackdelen med denna typ av urval är att det inte täcker hela populationen men eftersom vi gjorde en kvalitativ studie ser vi inte detta som ett problem. En fördel med bekvämlighetsurval är att det brukar generera fler svar procentuellt än andra former av urval (Bryman & Bell 2011).

För att komma i första kontakt med relevanta anställda på de berörda företagen skickades det ut ett mejl till företagets infomejl. Efter ett flertal autosvar som inte genererade någon positiv vidare kontakt, söktes relevanta personer istället upp på LinkedIn och vi kunde då komma i direktkontakt med dessa personer, utan mellanhand. Denna teknik genererade mer positiva svar och om berörd person inte kände att det var dennes område eller inte hade tid, blev vi ofta vidarekopplade till en kollega på företaget. Redan under vårt första mejl till företagen förklarade vi vad vårt syfte med kontakten var och inom vilka områden som vi ville ställa ett tiotal frågor. Detta ledde till att berörda personer på företagen själva kunde avgöra hur mycket tid de kunde lägga på att svara på våra frågor.

2.1.3.1 Val av informanter

Personerna som vi intervjuade var tvungna att ha en ordentlig anknytning till det område vi studerade, det vill säga sourcing och produktion. Därför är personer med kunskap och ett yrke inom inköp, sourcing, CSR, produktion eller hållbarhet ansedda som experter i den här uppsatsen. Detta eftersom det hör till deras arbetsuppgifter att arbeta med, och förbättra dessa frågor dagligen. Det som legat i vårt intresse har varit att skapa en generell bild av hur modeföretag ser på sin sourcing idag. Därför har de intervjuade och deras företag valts att hållas anonyma.

2.1.3.2 Semistrukturerade intervjuer

Semistrukturerad intervju innebär att intervjuaren har en rad planerade frågor men kan beroende på respondentens svar ställa ytterligare följdfrågor vid behov. Frågorna brukar också vara mer generella än vid strukturerad intervju (Bryman & Bell 2011). En fördel med att använda sig av en semistrukturerad intervju i vårt fall var att respondenterna besitter mycket erfarenhet av ämnet och att vi då kunde anpassa våra följdfrågor utefter deras speciella erfarenheter och kunskaper. Under de semistrukturerade intervjuerna kunde respondenterna sväva ut mer i sina svar och vi kunde då nå information som annars inte hade varit möjlig.

En nackdel med metoden är risken att respondenterna svävar ut för mycket vilket kan leda till att den sammanställda datan kan bli komplicerad, och svår att läsa av i jämförelse med varandra. En annan nackdel är också att intervjuarens följdfrågor inte är lika genomtänkta som de strukturerade frågorna och kan på så sätt bli subjektiva, vilket kan påverka respondentens svar (Bryman & Bell 2011). Slutligen menar också Bryman och Bell (2015) att den intervjuade kan påverkas av de som intervjuar och lämna svar som personen tror att dessa vill ha.

Då vi förstod att de relevanta personerna för intervju ständigt hade mycket att göra så tog vi hänsyn till detta när vi bad om att få ställa frågor. Därför gav vi de berörda personerna mycket frihet i hur de ville intervjuas med hänsyn till tidsaspekten. Resultatet av detta ledde till att en intervju skedde via direktkontakt på företagets huvudkontor, två skedde via telefonintervju och två intervjuer skedde via mejl där det fanns möjlighet till komplettering och följdfrågor så att intervjuerna alltid var i semistrukturerad form. Personer som svarat via mejl har ibland förklarat kort och istället hänvisat till sina respektive hållbarhetsredovisningar. När detta har förekommit har vi kompletterat den givna informationen med innehåll från de berörda hållbarhetsredovisningarna samt, i vissa fall, med följdfrågor där vi bett dem förklara eller utveckla.

För att uppfylla studiens syfte frågade vi informanterna hur företagets arbete med sin värdekedja ser ut idag och ifall det såg annorlunda ut för tio år sen. Vi har också ställt frågor angående om de sett en tydlig förändring av hur man använder sourcing för att effektivisera sin värdekedja och hur sourcing kan vara ett konkurrensmedel. Eftersom vi har en teori med stöd i tidigare forskning av Christopher, Lawson och Peck (2004), Wiesmann et al. (2017) och Christopher och Holweg (2011) om att det kan bli aktuellt att flytta tillbaka produktion till Europa, så har även frågor som berör detta ämnet ställts till de intervjuade personerna.

2.1.3.3 Framtagning av intervjufrågor

När vi kommit fram till vad vi verkligen ville undersöka började vi skissa på våra intervjufrågor. Syftet med dem var att ta reda på hur företagen generellt arbetade med sin värdekedja och sin sourcing. Även vad som var viktigt eller mindre viktigt i processen att välja leverantörer och företagens syn på reshoring var något vi undrade över. Intressant för oss var också att ta reda på om det fanns andra aspekter som företagen arbetade med som de ansåg var värdeskapande. Frågorna härleddes ur vår teoretiska referensram för att skapa enhetlighet och för att ha något att analysera den insamlade empirin mot. Mallen av de intervjufrågor som ställts återfinns som bilaga. Då intervjuerna varit semistrukturerade och olika följdfrågor ställts till de intervjuade beroende på samtalet har inte följdfrågorna blandats in i mallen. Det ska även tilläggas att frågorna inte nödvändigtvis har kommit i samma ordning under genomförandet av alla intervjuer. Om den intervjuade varit inne på ett visst spår har inte vi velat bryta det utan har istället anpassat ordningen på frågorna. Tillgång till hela transkriberingen kan ges på förfrågan.

2.1.4 Struktur av resultat och analys av teman

Resultatet i den här uppsatsen består av vår insamlade empiri från de olika intervjuerna. Informationen som framgick delades in i våra fem olika teman, alla som underrubriker i resultatkapitlet. Vi gjorde på det här sättet eftersom vi anser att det skapar en tydlighet i hur vissa företag är eniga i en del frågor och olika i andra. När empirin för ett tema var sammanställd valde vi att direkt analysera och jämföra denna mot den fakta vi presenterat i den teoretiska referensramen. Varför vi valde att göra på det här sättet är för att vi anser det tydligt för läsaren som direkt kan sätta de olika delarna i relation till varandra; vad forskningen påvisar och vad modeföretagen faktiskt gör.

2.1.4.1 Tematisk analys

Den insamlade empirin sorterades in i olika kategorier beroende på inom vilka områden frågorna var baserade på. Då vi redan hade en bild av hur empirin skulle läggas upp när frågorna skrevs och vad som var väsentligt för att täcka studiens syfte, blev dessa kategorier enkla att sammanställa. Ur dessa kategorier togs sedan fem teman fram som vi ansåg var extra relevanta för uppsatsens syfte. Viktigt var även att de olika temana dessutom gav oss tillräckligt med material från intervjuerna samt att det fanns stöd i den teoretiska referensramen.

Det första temat (Företagens värdekedja) valdes ut för att ge en större förståelse för hur företagen arbetar, vilket var viktigt för vidare undersökning. Det andra temat (Hur företag jobbar med sin sourcing), samt tredje temat (Företags val och kriterier kring produktionsländer och leverantörer) blev en fördjupning av det första temat. Empirin som samlades in inom sourcing och företagens val av produktionsland var väldigt bred och det togs upp mycket intressanta aspekter som kunde hjälpa oss att uppfylla studiens syfte. Detta i enlighet med utformningen av den teoretiska referensramen och även dessa teman byggde upp en större förståelse kring ämnet. Det fjärde temat (Företagens synpunkter på att flytta tillbaka produktion till Europa) blev det temat som täckte vår fundering kring reshoring och den huvudsakliga frågan i uppsatsen. Under insamlingen av empirin så märktes det dock ett tydligt mönster i att företagen inte hade en så täckande information angående reshoring, utan pratade istället mycket om andra värdeskapande aspekter som de jobbar med inom företaget. Ett femte tema (Faktorer som företaget anser är värdeskapande i nuläget) togs därför fram för att täcka den insamlade empirin inom värdeskapande. Även detta tema hade mycket stöd i den teoretiska referensramen, där värdeskapande varit en röd tråd genom hela kapitlet.

2.2 Reflektion och kritik av metod

En risk som alltid kan uppstå vid intervjuer är att informanten är partisk eller medvetet eller omedvetet undanhåller viss information (Bryman & Bell 2015). Detta försökte vi motverka genom att erbjuda de intervjuade personerna och företagen de arbetade på anonymitet. Vår förhoppning var då att de skulle känna en mindre press att vara lojala mot sitt företag i vissa frågor. Då uppsatsens syfte dessutom var att få en bild av svenska modebranschens sourcingarbete snarare än specifika företags anser inte vi att anonymiteten var till en nackdel för studien.

De semistrukturerade intervjuerna ledde till att vi hade möjligheten att ställa följdfrågor. Dock har vi i efterhand inte enbart upplevt detta som en positiv metod. Ibland ställdes följdfrågor ur personligt intresse snarare än vad som låg i intresse för uppsatsen. Detta ledde till att information från intervjuerna var nödvändig att sällas bort då den inte kunde användas för att

uppfylla studiens syfte. Att sälla bort information från intervjuerna efter att de hade transkriberats blev en tidskrävande process som hade kunnat undvikas vid en mer strukturerad intervjuform.

Ett annat problem med vald metod var att företagen var svåra att bestämma träff med för intervju. Hade vi istället använt oss av en kvantitativ metod och skickat ut enkäter hade det eventuellt varit lättare för företagen att ställa upp. Att svara på en enkät via mejl hade inte varit lika tidskrävande att svara på som att boka in möten med oss. Men då vi inte hade kunnat samla in lika innehållsrik information via enkäter anser vi att de semistrukturerade intervjuerna gav mer – även om vi eventuellt inte fick lika många företag som ställde upp i studien.

Om vi hade fått möjligheten att göra om uppsatsen hade vi fortfarande valt att göra semistrukturerade intervjuer men då även kompletterat med ett konsumentperspektiv. Detta hade kunna göras på olika sätt, men gemensamt för alla hade varit att ta reda på vad konsumenterna tycker. Antingen via ytterligare intervjuer med privatpersoner i semistrukturerad form, genom fokusgrupper eller via enkäter. Det sistnämnda hade varit mest intressant då vi lättare hade kunnat få fler personers åsikter och nå ut till fler snabbare. En enkät hade inneburit att undersökningsmetoden hade blivit kvantitativ vilket Bryman och Bell (2011) menar handlar om insamlandet av numerisk data för att undersöka relationen mellan teori och forskning. Det här upplägget hade dock inneburit mer jobb för oss, både i insamling och sammaställning av data, men vi anser att det ändå hade varit gångbart. En blandning av de båda metoderna är vad Bryman och Bell (2011) kallar för mixed research methods och kan förekomma då man exempelvis vill samla in olika typer av data på olika sätt, för att få en ökad bredd eller djup i sin undersökning.

2.2.1 Reliabilitet

Som vi tidigare nämnt finns det en risk med att den intervjuade blir påverkad av oss som intervjuare. Det här tas upp som en av de större riskerna med den kvalitativa metoden. Den intervjuade kan exempelvis bli påverkad av intervjuarens tonläge, hur frågorna ställs, utseendet på intervjuaren och även intervjuarens kön. Detta leder till intervjuvariation vilket man alltid vill undvika för att få ett så rättvist resultat som möjligt (Bryman & Bell 2015). Risken att vi skulle påverkat dem vi intervjuade kändes relativt liten eftersom vi inte antydde något i våra frågor som skulle kunnat påverka deras svar. Det vi sökte var svar från en expert som kunde bidra till vår teori, inte med vår kunskap ifrågasätta deras personliga åsikter. För att förhindra en eventuell intervjuareffekt såg vi till att intervjun var så neutral som möjligt, bland annat genom att låta samma person ställa frågorna. Den externa reliabiliteten var svårare att uppfylla i och med att våra intervjuer skedde i semistrukturerad form. Att frysa den sociala miljön är därför omöjligt eftersom intervjuerna antagligen inte hade sett likadana ut om vi hade gjort om dem.

2.2.2 Validitet

Vid intervjuer är det också viktigt att man har en bra match mellan de observationer som har gjorts och den teori som presenteras. Eftersom vår teori har byggts med hjälp av intervjuer och vetenskapliga artiklar anser vi att vi når hög intern validitet. Då vi har använt oss av en kvalitativ undersökningsmetod och ett väldigt litet urval kan det dock uppstå ett problem med extern validitet eftersom det blir väldigt svårt för oss att kunna representera populationen (Bryman & Bell 2011). Detta är dock ett problem som vi anser varit oundvikligt på grund av tidsramen för uppsatsen.

Ett vanligt problem i uppsatser är att författarnas egna tankar och åsikter styr forskningen och resultatet som sådant (Bryman & Bell 2011). Det här har vi haft i åtanke genom hela uppsatsprocessen då vi inte velat påverka pålitligheten av vår uppsats med personliga påståenden eller vinklingar.

3 Teoretisk referensram

I följande kapitel tas forskning upp kring SCM, sourcing och reshoring som alla är relevanta till studiens syfte, frågeställning, resultat, analys och slutsats. Dessa tre är den teoretiska grunden och således nödvändiga för att förstå och sätta de olika delarna i relation till varandra. Kapitlet avslutas med en sammanfattande modell av innehållet i referensramen.

3.1 Supply chain management

Melo, Nickel och Saldanha-da-Gama (2009) definierar SCM, även kallad försörjnings- eller värdekedja på svenska, som “processen av planering, implementering och kontrollering av hanteringen av värdekedjan på ett effektivt sätt. SCM inkluderar alla moment och lagring av råmaterial, produkter i arbete och färdiga produkter från tillverkare till kund”. Mentzer et al. (2001) förklarar att SCM som koncept blev allt mer populärt under början av 90-talet och det på grund av olika anledningar som presenteras nedan. Författarna redovisar att många forskare menar på att uppkomsten av användandet av SCM skedde i samband med att företag började använda sig av global sourcing för att hitta leverantörer. Globaliseringen av produktion har lett till att företagen blivit tvungna att arbeta fram mer effektiva sätt att hantera materialflödet till och från företaget för att kunna behålla sin konkurrenskraft (Mentzer et al. 2001). Manuj och Mentzer (2008) förklarar att avsikten med värdekedjan är att kunna maximera företagets vinst. Vidare handlar värdekedjan om att hitta balansen mellan produktivitet och lönsamhet när man förflyttar material och varor mellan olika länder på ett tidseffektivt och kostnadseffektivt sätt (Manuj & Mentzer 2008). För en effektiv värdekedja är det viktigt att konstant kunna anpassa sig till snabba förändringar på marknaden. Ivanov och Sokolov (2012) redovisar i sin forskning att supply chain managers spenderar så mycket som 40-60% av sitt arbete med att hantera förändringar och störningar.

Värdekedjor handlar också om kontakten med leverantörer och andra intressenter inom företaget. Dessa intressenter kan vara aktieägare, anställda, staten, kundorganisationer eller andra aktörer som på något sätt kan generera värdeskapande för företaget (Ocicka 2016). Ocicka (2016) redovisar i sin forskning att intressenternas mål och förväntningar brukar delas in i tre olika kategorier inom värdekedjan: Ekonomiska, Ekologiska och Sociala, även känt som people, planet, profit. Detta är ett koncept som kallas för The Triple Bottom Line (TBL) (Wilson 2015). Den första kategorin inom TBL handlar om ekologisk hållbarhet och hur företag i det vardagliga arbetet ska kunna påverka miljön ur ett negativt perspektiv så lite som möjligt. Den andra kategorin inom TBL handlar om den ekonomiska hållbarheten. Företag idag har generellt en kortare livslängd än för sextio år sedan på grund av kraftigare konkurrens och måste således optimera sin värdekedja för att uppnå konkurrenskraftighet (Wilson 2015). Den tredje kategorin avser den sociala hållbarheten. Wilson (2015) menar på att ett företag ensamt inte kan lösa de utmaningar inom social hållbarhet som världen utsätts för och måste därför involvera sina aktieägare och andra intressenter för att tillsammans kunna skapa ett mer hållbart samhälle.

3.2 Sourcing

I en konstant föränderlig marknad med korta produktlivscyklar har det blivit viktigare än någonsin att kunna möta konsumenternas behov (Ferne, Maniatakis & Moore 2009). Tillgången till onlineshopping har också gjort så att företag idag konkurrerar med likasinnade företag runt hela världen. Detta har lett till att sourcing blivit en viktig del för alla

framgångsrika modeföretag det senaste årtiondet (Su 2013). Sourcing är processen där köpande företag väljer ut leverantörer för att göra dem till en integral del av företaget för en specifik produktion eller produkt. Sourcingbesluten bör ingå i de operativa strategierna och ge support eller till och med förbättra företagets konkurrensfördelar (Tam, Moon, Ng & Hui 2007). Burke, Carrillo och Vakharia (2007) menar att rätt sourcing kan hjälpa företagen med en rad olika konkurrensfördelar såsom kortare ledtider, billigare produktion och värdeskapande för både kund och företag. Ett företags sourcingstrategi brukar karaktäriseras av tre övergripande beslut:

1. Kriterier för hur man bygger upp en leverantörsbas.
2. Kriterier för hur man väljer leverantörer som kommer ta ordrar från firman.
3. Kvantiteten av gods som firman beställer från varje utvald leverantör (Burke, Carrillo & Vakharia 2007).

Det första beslutet ett företag måste ta när det kommer till sourcing är det geografiska beslutet, alltså att välja i vilket land företaget vill lägga sin produktion. Vidare finns det två olika alternativ för företagen när det gäller den geografiska marknaden, antingen väljer man att producera på den inhemska marknaden, eller så sourcar man istället globalt (Ferne, Maniatakis & Moore 2009). Taplin (2014) redovisar att många företag likt H&M, har lagt majoriteten av sin produktion i asiatiska lågavlönade länder. Fördelen med detta är att det blir billigt, finns möjlighet till att producera stora ordrar och leverantörerna ofta besitter hög kompetens. Andra företag har som strategi att arbeta mer lokalt, likt spanska modeföretaget Zara (Taplin 2014). Att producera närmare hemlandet ger istället fördelar såsom kortare ledtider, mindre ekologiskt fotavtryck och större möjlighet att som företag ändra beslut i sista minuten (Slepniiov, Brazinskas & Wæhrens 2013). En annan sourcingstrategi som många företag använder sig av är att sprida ut sin produktion till många olika länder för att få de fördelar som varje land besitter. Exempelvis kan trendvaror produceras i närliggande länder där ledtiden är viktigare än priset, medan basvaror som får ta längre tid, oftast produceras i lågavlönade länder längre bort från området där företaget är aktivt (Macchion et al. 2015).

När produktionsland har valts blir då nästa steg att välja ut lämpliga leverantörer i landet. Åkesson, Jonsson och Edanius-Hällås (2007) förklarar att det strategiska beslutet att välja rätt leverantör varierar beroende på modeföretagets sätt att arbeta. Ett väsentligt beslut som behöver göras tidigt är vad för typ av leverantör som företaget ska använda sig av. Som företag kan du välja alltifrån leverantörer som ger dig färdiga varor där de är ansvariga för allt mellan design och material, till leverantörer som endast står för arbetskraften i form av kompetenta sömmerskor (Åkesson, Jonsson & Edanius-Hällås 2007). Ferne, Maniatakis och Moore (2009) beskriver också att det finns tre olika sätt för företagen att arbeta med sina sourcingaktiviteter: via en agent, direktkontakt med leverantören eller med hjälp av så kallade sourcing hubs. Fördelen med att använda sig av en agent är att de besitter en expertis inom områden där företagets kunskaper ofta är begränsade. Samma författare förklarar att om man istället använder sig av direkt sourcing, alltså att företaget själva har kontakt med leverantören, är fördelarna istället att det blir mer kostnadseffektivt jämfört med om man tar hjälp av en agent. Andra fördelar författarna tar upp med direkt sourcing är att företagen ofta upplever att de får en bättre service från leverantören och större kontroll över tillverkningen och leverans (Ferne, Maniatakis & Moore 2009).

Ett tredje beslut som modeföretagen måste ta är kvantiteten av gods från varje leverantör (Burke, Carrillo & Vakharia 2007). Burke, Carrillo och Vakharia (2008) menar att bestämma hur mycket gods man ska beställa från sina olika leverantörer är ett komplex beslut som ofta kräver många omjusteringar innan alla inblandade parter är nöjda. Samma forskare förklarar att leverantörer ofta erbjuder mängdrabatter till företag om de beställer in större ordrar, vilket i sin tur leder till ett lägre styckpris för företaget. Beslutet är dock riskabelt då det alltid finns en risk

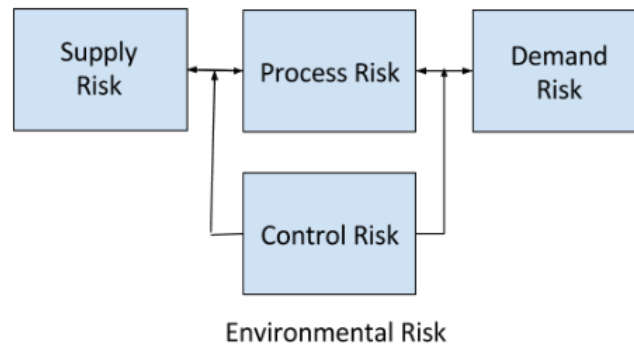
att företaget i sin tur inte får sålt de produkter som har beställts, och på så sätt inte tjänar på ordern. Ett annat beslut företaget måste genomföra är vilken av de olika leverantörerna som ska få ta vilka ordrar, då många av dem kan erbjuda exakt samma vara till ungefär samma pris. Ofta måste dessutom besluten tas under tidspress vilket även leder till att tillgänglig information är begränsad (Burke, Carrillo & Vakharia 2008).

Två ständigt återkommande begrepp när det handlar om forskning angående sourcing är single sourcing och multiple sourcing. Med single sourcing menas att företaget utvecklar en långvarig relation med en specialiserad leverantör med förhoppningen att kunna utveckla ett unikt samarbete och uppnå gemensamma fördelar (Berger & Zeng 2006; Burke, Carrillo & Vakharia 2007). Vid multiple sourcing förhandlar istället företaget med flera olika leverantörer och spelar ut dem mot varandra vilket leder till en kraftig konkurrens leverantörerna emellan, vilket det köpande företaget sedan kan utnyttja till sin fördel (Berger & Zeng 2006).

Costantino och Pellegrino presenterar i artikeln "*Choosing between single and multiple sourcing based on supplier default risk: A real options approach*", från 2010, en rad för- och nackdelar med de båda begreppen. Fördelarna med single sourcing är att båda parterna upplever en högre förtroendenivå till varandra och ofta kan också hela värdekedjan förkortas då parterna känner varandra väl och är medvetna om hur den andra parten jobbar. Nackdelarna med metoden är dock att leverantören och det inköpande företaget blir väldigt beroende av varandra, så om något oförutsett skulle hända på leverantörens sida så kan det leda till förödande konsekvenser för inköparen. Vidare beskriver också Costantino och Pellegrino (2010) för- och nackdelarna med multiple sourcing; fördelarna med att använda sig av denna strategin är att den ökade konkurrensen mellan leverantörerna ofta leder till bättre kvalitet, lägre pris, snabbare leveranser och en större makt hos det inköpande företaget. En annan viktig del är att om leverantören av någon anledning inte skulle kunna leverera ordern kan företaget istället vända sig till någon annan. Nackdelar som tas upp med strategin är att leverantören inte på samma sätt är mån om att möta kundens krav och att det blir fler administrativa kostnader för det inköpande företaget när det använder sig av flera leverantörer.

3.2.1 Risker med internationell sourcing

Vid all typ av sourcing uppkommer det en rad risker som företaget måste överväga och ta hänsyn till. Speciellt tydligt blir många av dessa risker när företaget producerar sina varor i lågavlönade länder (Christopher, Mena, Khan & Yurt 2011). Vid produktion i lågavlönade länder ökar nämligen situationsrelaterade problem som språkbarriärer, kulturella skillnader och olikheter i infrastrukturen (Ruamsook, Russell & Thomchick 2009). Om företagen inte aktivt jobbar med att minimera riskerna som kan inträffa, kan detta leda till förödande konsekvenser som felaktiga prognoser, lägre produktkvalitet, försämrat rykte eller minskad omsättning (Cousins, Lamming & Bowen 2004). Christopher och Peck (2004) föreslår att riskerna inom internationell sourcing kan klassificeras enligt följande alternativ: leverantörsrisk, processrisk, risker inom efterfrågan, kontrollrisk samt miljö- och hållbarhetsrisker.



**Figur 2 - Sources of risk in the supply chain
(Christopher & Peck 2004)**

Ovan nämnda forskare förklarar att processrisker och risker angående kontroll är relaterade till faktorer inom organisationen, medan leverantörsrisker och risker som har med efterfrågan att göra är relaterade till interna faktorer inom värdekedjan men påverkar endast organisationen externt. Den fjärde kategorin som refererar till miljörelaterade risker, är relaterad till externa faktorer inom värdekedjan (Christopher & Peck 2004).

Ytterligare risker som är av högsta prioritet för företag att ta hänsyn till är de politiska och landsspecifika riskerna som kan uppstå vid internationell handel (Goerzen, Sapp & Delios 2010). Goerzen, Sapp och Delios (2010) definierar politisk risk som “möjligheten för politisk förändring och genomförbarheten av politisk förändring av värdlandets regering” och menar på att även om den politiska risken ser ut att minska på många marknader så finns det alltid en risk med att göra en investering på en ny, okänd marknad.

3.3 Reshoring

Ända sedan “öppnandet” av Kina, då staten släppte monopol på all handel, på 1970- och 1980-talet har företag haft stor användning av offshoring till Kina och dess närliggande länder för att göra vinst. Framförallt genom att länderna erbjuder billig arbetskraft och snabb tillgång till råmaterial. På grund av det här menar Wiesmann et al. (2017); Holcomb och Hitt (2007) att outsourcing och reshoring är två av de viktigaste strategiska besluten som företag kan ta idag. Outsourcing är reshoringens motsats, det vill säga beslutet och den efterföljande övergångsprocessen där aktiviteter och/ eller funktioner, som tidigare har skötts av företaget, istället förflyttas till en extern part (van Weele 2014). Tate, Ellram, Schoenherr och Petersen (2014) menar också att skiftande globala förutsättningar har fått många företag att tänka över sina lokaliseringsbeslut.

Maronde et al. (2015) beskriver i sin rapport att när man tittar över tid har offshoring, processen där utförande av arbete som tidigare gjorts inom företaget förflyttas till en leverantör i ett lågavlönat land (van Weele 2014), inte alltid gett det önskade utfallet. I och med att alla typer av företag har börjat med offshoring är det inte bara framgångsberättelser som har ökat utan också flera berättelser om misslyckanden med offshoring. Nu de senaste åren har det erkänts av företagen att offshoring inte alltid varit fördelaktigt. Exempelvis har det konstaterats att det är lätt hänt att underskatta den totala kostnaden i samband med verksamhet i utlandet och att nuvarande modeller för beslutsfattande ofta är felaktiga eller förenklade (Wiesmann et al. 2017). Det har också beskrivits som oflexibelt i föränderliga miljöförhållanden (Maronde et al. 2015). Globala problem har också minskat den ekonomiska nyttan genom bland annat kapital uppbundet i inventarier, transporter, stöld av immateriella tillgångar och samtidigt försvårat hanteringen av miljö- och sociala frågor. Det finns flera exempel på företag som har problem

med aktiviteter placerade utomlands, långt ifrån USA, Kanada och Europa. Företagen talar också om den lokala produktionen och hur det är en uppkommande fråga. Ovan nämnda problem och de möjliga fördelarna med lokal produktion har lett till reshoring av tillverkning som tidigare varit placerad i fjärran östern (Wiesmann et al. 2017).

Definitionen av reshoring varierar från forskare till forskare menar Wiesmann et al. (2017). Det gemensamma är att det rör omlokalisering av aktiviteter som tidigare legat utomlands. Ytterligare faktorer som sammanställts och gäller för reshoring är:

- Reshoring är ett lokaliseringsbeslut.
- Reshoring kan bara uppstå ifall offshoring har förekommit innan.
- Ofta måste båda besluten (offshoring och reshoring) vara väl genomtänkta.

Vissa forskare menar att reshoring innebär att aktiviteten flyttas tillbaka till moderföretagets hemland (Ellram, Tate & Petersen 2013), medan det i andra artiklar beskrivs som att flytta aktiviteterna till mer attraktiva platser utomlands (Tate et al. 2014) eller som att lägga produktion i närhet till de efterfrågade marknaderna (Wiesmann et al. 2017). I den här uppsatsen refererar vi till reshoring som det sistnämnda. Det strategiska värdet med reshoring och det man vill uppnå är fördelar i form av kostnader och logistik. Därefter väljer man vart man ska flytta produktionen till. Tidigare studier visar också på att konsumenters attityder till kvalitet är i relation med var produkterna tillverkas liksom att reshoring påverkar produktens ekologiska fotavtryck (Maronde et al. 2015).

Gray, Skowronski, Esenduran och Rungtusanatham (2013) är några av de forskare som förklarat att reshoring är att flytta tillbaka produktion som tidigare legat utomlands till hemlandet eller närliggande länder. Då begreppet kan hänvisas till både tillverkning som flyttas hem igen till en egen ägd fabrik på en offshore-plats och till fabriker hos en offshore-leverantör kan det vara svårt att förstå vad det verkligen innebär (Ocicka 2016). Därför har Gray et al. (2013) utvecklat en modell som ska förklara de fyra olika typerna av reshoring. De klagör också i deras artikel *“The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do”* (2013), att reshoring i grunden handlar om var tillverkningsverksamheten ska genomföras oberoende av vem som utför själva tillverkningen. Det är endast ett lokaliseringsbeslut och inte en fråga om både beslut av plats och ägande.

		To: Onshore	
		In-House	Outsourced
From: Offshore	In-House	In-House Reshoring	Reshoring for Outsourcing
	Outsourced	Reshoring for Insourcing	Outsourced Reshoring

Figur 3 - Reshoring options
(Gray et al. 2013)

- In-house reshoring avser platsen där tillverkning sker, i det här fallet aktiviteter som gjorts i fabriker man äger utomlands som nu flyttats tillbaka till egna fabriker hemma.
- Reshoring for outsourcing refererar till att flytta tillverkning som tidigare gjorts “in-house” utomlands till leverantörer i hemlandet.

- Reshoring for insourcing beskriver förändringen när företaget flyttar outsourcade tillverkningsaktiviteter som gjorts av offshore-leverantörer tillbaka till sina anläggningar i hemlandet.
- Outsourced reshoring avser processen att flytta tillverkning från offshore-leverantörer tillbaka till onshore-leverantörer (Ocicka 2016).

3.3.1 Beslut om omlokalisering

Lokaliseringsbeslut är beroende av olika drivande faktorer som i sin tur kan delas in i två typer: push vs. pull-faktorer. Faktorerna som skapar orsaker till att lämna ett visst land är de som kallas push; de inkluderar både interna och externa faktorer (Katz, Lumpkin & Ebrary 2009). Pull-faktorerna är de anledningar man har för att välja ett nytt destinationsland, och då det som lockar företaget till att flytta dit. Pull-faktorer rör framförallt externa variabler som exempelvis miljö (Katz, Lumpkin & Ebrary 2009).

Varför företag i västvärlden som placerat produktion i Asien börjar se sig om för nya platser beror bland annat på push-faktorerna:

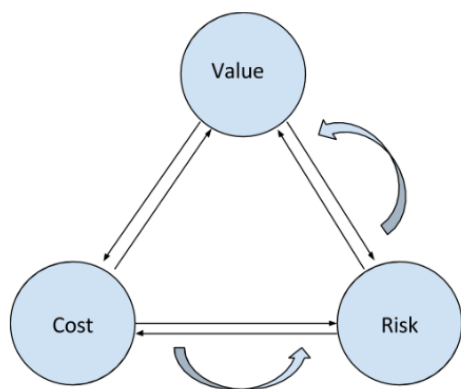
- Stigande kostnader för arbetskraft i utvecklingsländer.
- Höga oljepriser.
- Ökade transportkostnader.
- Den växande medvetenheten om riskerna med globala värdekedjor.

Alla ovanstående faktorer menar Tate (2014) bidrar till att hemländerna blir mer attraktiva. Många företag vidtar också åtgärder som att minska längden på värdekedjan för att bättre kunna hantera risker och öka kundtillfredsställelsen. Ytterligare faktorer som kan göra att företag tänker över sina produktionsländer är produktkvalitén, produktkostnad, storlek och fraktkrav (Ellram, Tate & Petersen 2013).

Reshoring är som tidigare nämnt när man beslutar vart man ska lägga produktion som tidigare varit placerad utomlands, oavsett vilket bolag som utför aktiviteten. Som sådan kan reshoring ske samtidigt som modet företaget även använder sig av outsourcing (Wiesmann et al. 2017). Men för vissa företag är outsourcing det enda som gäller. En del menar på att outsourca produktion är bäst så länge man kan balansera riskerna med värdeskapande och att kostnaderna är så låga som möjligt så att vinsten blir hög (van Weele 2014). Holweg, Reichhart och Hong (2011) beskriver också Nassimbenis (2006) tre grupper av anledningar för att sourca från utlandet. Den första handlar om att få tillgång till billiga resurser och vara med och konkurrera på den internationella marknaden. Den andra om att vara närvarande på nya marknader och den tredje att ha tillgång till särskilda råmaterial.

3.3.2 Värdeskapande

Att implementera reshoring kan också vara värdeskapande för kunden och därmed en stor fördel för företaget. För att göra så pass omfattande beslut som ifall man ska outsourca, offshora eller reshora aktiviteter i företaget måste man ställa kostnader, risker och värdeskapande mot varandra (van Weele 2014). Med hjälp av balans av nämnda faktorer är det huvudsakliga att optimera värdeskapandet (Prinz & Bauernhansl 2013). En enklare modell har konstruerats för att få en överblick av balanseringen och hur hänsyn ska tas till dem.



Figur 4 - Balancing cost-risk-value
(van Weele 2014)

Maronde et al. (2015) understryker Li, Murray och Scotts (2000) forskning om att “made in” etiketter påverkar konsumentens utvärdering av produkten och deras köpbeteende. Således spelar eventuellt produktionslandet en roll i konsumenternas val över att köpa produkten. Med det här i åtanke kan företagen göra mer medvetna val gällande fördelar respektive nackdelar vid lokaliseringsbeslut (Maronde et al. 2015).

Korta ledtider och snabb respons är en betydande del i modeindustrin. Att ta tillbaka produktion till Europa och närmre de efterfrågande marknaderna kommer således bidra till att man kan bli ännu snabbare tack vare det kortare avståndet. Det här menar Christopher, Lowson och Peck (2004) är värdeskapande för kunden i den mening att produkterna kommer finnas i butik när de efterfrågas. För företagen blir det värdeskapande då man snabbt kan svara på trenderna och kundernas efterfrågan och därmed plocka konkurrensfördelar (Gabrielli, Baghi & Codeluppi 2013). Ytterligare faktorer som blir fördelaktiga om leverantörerna finns nära är att det är lättare att ha kontroll, både över dem och produktionen men också över hela värdekedjan (van Weele 2014). Ellram, Tate och Petersen (2013) uttrycker ännu en fördel med att ha produktion närmare; man kan snabbare lösa problem och återhämta sig från dem om det skulle uppstå störningar i värdekedjan.

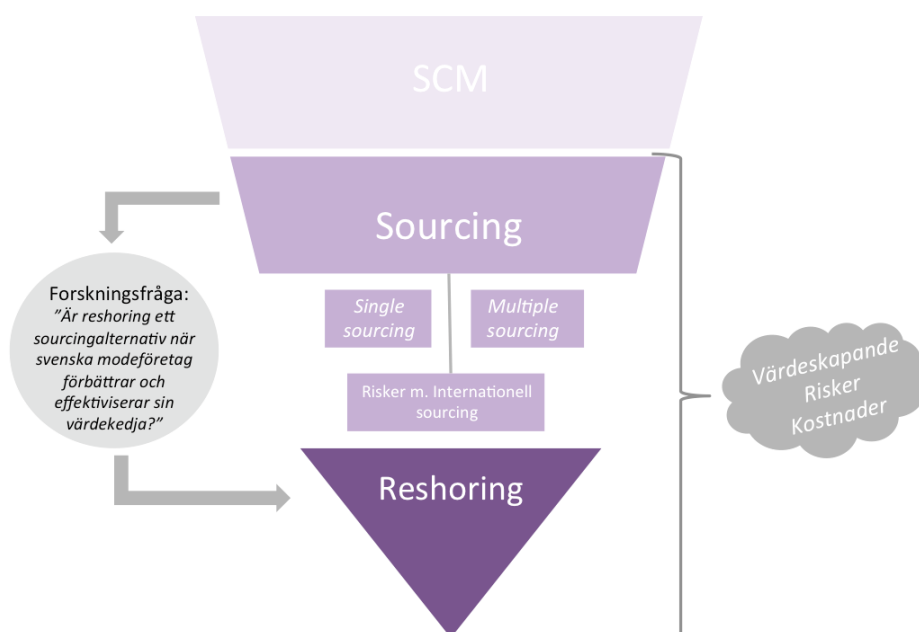
Närproducerade produkter, eller i alla fall produkter som inte tillverkats i utvecklingsländer, inom segmentet mode anses vara av högre kvalitet enligt konsumenter i västvärlden. Om produktionslandet uppfattas som fattigt, arbetskraften är billig och likaså produkterna påverkar det hur konsumenterna bedömer kvalitén. Flyttar företagen produktionen till industrialiserade länder kan det därför leda till konkurrensfördelar; om konsumenterna upplever kvalitén som högre och om priset är till belåtenhet vinner företaget på det (Maronde et al. 2015). Van Weele (2014) menar till och med att faktorer så som pålitliga leverantörer och punktliga leveranser ofta är viktigare än priset för företaget.

Tidigare har riskerna med en global värdekedja nämnts. Dessa kan mer precist vara valutarisker, kulturkrockar och språkbarriärer (Gray et al. 2013). Christopher et al. (2007); Holweg, Reichhart och Hong (2011) menar att svårigheter med kontroll på grund av avståndet också är en risk. Det här kan många företag förebygga med hjälp av inköpskontor på de avlägsna orterna alternativt om tillverkningen sker i fabriker som företagen själva äger. Nackdelen som finns med att äga egna fabriker är att om det händer något så är företaget helt ansvarig, vilket i sin tur kan vara en risk (van Weele 2014). En av de största riskerna med aktiviteter placerade utomlands, är just kontrollen och framförallt arbetsförhållanden för de som jobbar i produktion (Perry & Towers 2013).

Kostnaderna är något som genomsyrar hela beslutsprocessen. Besluten man tar måste vara lönsamma ur ett finansiellt perspektiv. Sardar, Lee och Memon (2016) ställer kostnaderna för outsourcing och reshoring mot varandra. De tar bland annat upp att låga kostnader uppnås då man placerar produktion i lågavlönade länder men liksom Christopher et al. (2011) menar även de att det här ökar riskerna. Dessutom har kostnaderna av produktion i de stora produktionsländerna börjat gå upp (Sardar, Lee & Memon 2016; Tate 2014). Men i textilindustrin gör man fortfarande framförallt de största kostnadsbesparingarna genom att outsourca produktion (Sardar, Lee & Memon 2016). För att besluta om kostnadsfördelarna överstiger riskerna har ett antal modeller utvecklats som företag kan ha som hjälpmedel (Holweg, Reichhart & Hong 2011).

3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Sammanfattningsvis kan man säga att reshoring är en gren till sourcing som många forskare menar är det nya sättet för företag att skapa värde och bli mer effektiva i värdekedjan (Christopher, Lawson & Peck 2004; Gabrielli, Baghi & Codeluppi 2013). Forskning visar också att reshoring blir mer och mer aktuellt, framförallt på grund av riskerna med outsourcing av olika slag (Ruamsook, Russell & Thomchick 2009; Gray et al. 2013; Christopher et al. 2007; Holweg, Reichhart & Hong 2011), ökade kostnader i de tidigare lågavlönade länderna (Sardar, Lee & Memon 2016; Tate 2014) och kortare ledtider samt flexibilitet då beslut kan ändras med kortare varsel (Christopher & Holweg 2011; Slepnirov, Brazinskas & Wæhrens 2013; Ellram, Tate & Petersen 2013). Det som talar emot att flytta tillbaka produktion till Europa är kostnaderna då de största kostnadsbesparingarna inom textilbranschen utgörs av outsourcad produktion (Sardar, Lee & Memon 2016). Sedan finns varken kapacitet eller kompetens i samma utsträckning här som det gör i Asien (Taplin 2014).



Figur 5 - Sammanfattande modell av teoretisk referensram

4 Resultat och analys av teman

Resultatkapitlet beskriver de deltagandes företag och deras erfarenheter. Sedan presenteras den insamlade empirin från våra semistrukturerade intervjuer i tematisk följd. Efter varje tema analyseras vad som kommit fram i empirin mot forskning.

Företag A

Ett medelstort företag som framförallt är verksamma på den svenska marknaden men når flera andra länder med e-handeln. Modeföretaget hade en omsättning på 1,7 miljarder kronor föregående år och arbetar både med externa varumärken och egen produktion. Personen vi intervjuade är CSR och environmental manager på företaget och har varit det i åtta år. Hon kommer i den insamlade empirin att benämnas med det fiktiva namnet Hanna.

Företag B

Ett större modeföretag med rötter i Sverige. Företaget hade en omsättning på ca 6,1 miljarder kronor förra året. Företaget ingår i en större koncern och har både e-handel och fysiska butiker och är aktiva på ett tjugotal marknader. Personen som vi intervjuade på företaget har varit anställd där i 8 år och besitter idag titeln inköpare. Tidigare har personen även jobbat som inköpsassistent och produktutvecklare på företaget. Personen kommer i uppsatsen att benämnas med det fiktiva namnet Moa.

Företag C

Ett medelstort företag inom segmentet mode. Företaget är verksamt på fyra marknader och erbjuder på dessa marknader både e-handel och fysiska butiker. År 2016 hade företaget en omsättning på 4,7 miljarder kronor. Personen vi intervjuade har jobbtiteln "sustainability manager" och har tidigare jobbat både inom inköp, som chef på produktionskontor i Bangladesh och sitter nu på hållbarhetsavdelningen. Personen kommer i uppsatsen att benämnas med det fiktiva namnet Elsa.

Företag D

Svenskt modeföretag som är aktivt inom fast fashion och arbetar med e-handel. Företaget är verksamt på elva geografiska marknader och det finns även möjlighet till att handla på hemsidan i länder både inom och utanför Europeiska Unionen (EU). Under 2016 hade företaget en omsättning på 1,3 miljarder. Personen vi intervjuade har varit aktiv i branschen i 16 år, har jobbat på Företag D i 2,5 år och är CSR och production/sourcing manager. Personen kommer i uppsatsen att benämnas med det fiktiva namnet Sara.

Företag E

Ett ledande e-handelsföretag i Norden som kategoriserar sig som ett modeföretag. Företaget når med sin e-handel till ytterligare marknader utanför Nordens gränser. År 2015 omsatte de 1,8 miljarder kronor. Personen vi varit i kontakt med har arbetat med sourcing och inköp de senaste 11 åren men har flera års arbete i branschen i bagaget, han besitter idag titeln sourcing manager. Personen kommer i uppsatsen att benämnas med det fiktiva namnet Liam.

Deltagarens titel	Fiktivt namn	Företag	Datum för intervju
CSR & environmental manager	Hanna	Företag A	2017-04-25
Inköpare	Moa	Företag B	2017-04-26
Sustainability manager	Elsa	Företag C	2017-05-02
CSR & production/sourcing manager	Sara	Företag D	2017-05-05
Sourcing manager	Liam	Företag E	2017-05-12

Tabell 1 - Sammanfattning av intervjudeltagare

4.1 Företagens värdekedja

Företag A beskriver att de jobbar systematiskt och målinriktat genom hela värdekedjan för att kunna leva upp till de krav och förväntningar som ställs på företaget. All design av de egna varumärkena sker på företagets designavdelning på huvudkontoret och inköpskontor finns på de största och viktigaste inköpsmarknaderna. Företaget jobbar ofta med leverantörer som i sin tur har underleverantörer och olika produktionsenheter och äger inga egna fabriker. Under produktion tas en rad olika prover för att säkerställa att exempelvis material och passform håller de hårda krav som företaget ställer. Hanna förklarar att de har utvärderingsmöten inför varje säsong där de sätter upp mål för varje produktkategori.

Moa på Företag B börjar med att berätta om företagets värdekedja. På företaget jobbar man alltid minst ett år i förväg så i nuläget jobbar Moa med vårsäsongen 2018. Det är designerna som har ansvaret att plocka ut de trender företaget kan använda sig av för kommande säsong och sedan presenteras detta för resterande områdesgrupper. En ansvarig inköpare och designer går sedan tillsammans igenom trenderna och presenterar därefter för chefer och resterande team vad som är tänkt. Efter det sätts det upp en budget och när det är klart så skickas det ut information till leverantörerna för så kallade developments, alltså speciella prover. När provena har godkänts så börjar produktionen följt av leverans. Moa förklarar att leverantörerna brukar boka upp en månad för en leverans på 8000 plagg, men att det brukar gå fortare än så. Om produktionen sker i Asien tar det ungefär 47 dagar för frakten till kontoret i Sverige.

Hållbarhetschefen Elsa på Företag C förklarar att de designar alla sina produkter på huvudkontoret och att de har produktionskontor i de länder som mest produktion sker. Varje inköpare jobbar tillsammans med en merchandiser, som fungerar som inköparens högra hand och hjälper företagets inköpare att placera ordern. De olika leverantörerna ger företaget olika leveranstider som de sedan tar hänsyn till i fortsatt planeringsarbete. Avdelningen där Elsa, som är hållbarhetschef, jobbar har mandat när det gäller vilka leverantörer som inköparen får jobba med och det är även dem som beslutar om val av material, etiketter, förpackningsstorlekar och fraktalternativ. Hon förklarar att inköparna har som en färdig "box" när det handlar om hur de ska jobba med värdekedjan.

Sara som är CSR och sourcing/production manager på Företag D förklarar att deras designprocess kan se väldigt olika ut. Ofta går den väldigt fort då det inte alltid är så att de designar sina produkter själva. Sara förklarar att de ibland köper in plagg som de inspireras av och att de kan plocka ut plagg som de känner representerar företaget ur leverantörens showroom. Företag D gör inte sin egen mönsterkonstruktion utan den delen är outsourcad till företagets leverantörer, däremot har de egna direktriser som är ansvariga för att passformen ska vara enhetlig på plagget. Då de inte gör sina egna mönster är provena extremt viktiga för företaget menar Sara, oftast brukar provningarna gå bra men hon trycker på att det är viktigt att

man bryter en design om det blivit för mycket problem istället för att fortsätta. Då företaget jobbar med fast fashion brukar foton på modell tas på skeppningsproverna för att det ska gå så fort som möjligt mellan designprocessen och stadiet då produkten läggs ut på hemsidan.

Företag Es sourcing manager Liam förklarar att deras värdekedja börjar med en trendinspiration och trendspåning följt av en budget och sortimentsplan. Designern skapar sedan grunden för säsongen och efter det tar en product manager över och slutför med fokus på försäljning och utpriser. Därefter skickas specifikationer ut till leverantörerna som underlag för prispförhandling. Följande är det inköpsassistentens ansvar att utfärda inköpsorder och tillhörande instruktioner som skickas till leverantören. Vanligast är att ordern fraktas med hjälp av båt och anländer via hamnen i Göteborg, för att slutligen transporteras vidare med lastbil till företagets lager. Företag E skickar 90 % av sina varor med båt, 8 % via vägar och endast 2 % fraktas med flygplan.

4.1.1 Analys av företagets värdekedja

Mentzer et al. (2001) redovisar i sin forskning att globaliseringen har lett till en ökad effektivitet i hur företagen arbetar med sin värdekedja. Detta var även något som tydligt genomsyrade hur alla företag pratade om ämnet. Då alla intervjuade personer hade olika arbetsområden blev det naturligt att de beskrev deras företags värdekedja ur olika synvinklar, även om de i övergripande delar som exempelvis designprocess och prover, hade liknande struktur. Avvikande var det företaget som förklarade att de inte alltid hade en egen designprocess utan att designen kunde köpas in från showrooms eller vara outsourcad till leverantören.

Litteraturen i den teoretiska referensramen ger inte en förklarande bild i hur en värdekedja ska se ut, utan detta varierar beroende på företagets situation. Gemensamt för alla företag är dock att avsikten med värdekedjan ska vara att maximera företagets vinst (Manuj & Mentzer 2008). Samtliga intervjuade företag har en värdekedja som påminner om varandras även om de skiljer sig på vissa punkter. Exempelvis beskriver ett företag hur det kan gå väldigt snabbt för dem medan ett annat säger att de alltid jobbar minst ett år i förväg.

4.2 Hur företag jobbar med sin sourcing

CSR och environmental managern Hanna berättar att Företag A för några år sedan jobbade med en större andel tradare och agenter men att de idag har öppnat produktionskontor på sina aktiva marknader för att effektivisera produktionsprocessen. Hon förklarar också att de hade fler leverantörer och fabriker förr. Fortsättningsvis berättar hon att de sällan går in på nya marknader samt att de två gånger per år utvärderar hela sin leverantörsbas där de identifierar om det finns behov för en ny leverantör. Men hon lägger till att hon, trots detta, tror att företaget i framtiden kommer att konsolidera leverantörsbasen för att få en ökad kontroll av hela värdekedjan.

Vid intervjun med Företag B förklarar Moa att företaget alltid försöker jobba aktivt med sin sourcing, men att det samtidigt är viktigt med en stabil leverantörsbas med en god relation. Även Företag B har produktionskontor på deras mest aktiva leverantörsmarknader för att underlätta kontakten med leverantörerna och öka kontrollen av värdekedjan. Hon anser att det är jättebra med många produktionsländer då alla länder har sina styrkor, men att de däremot försöker ha så få leverantörer som möjligt. *”Inte jättebra med för många leverantörer. Vi har*

dragit ner jättemycket i vår leverantörsbas. Vi här på företaget ser det så att vi hellre vill ha färre leverantörer som vi är stora hos med bra samarbete” säger Moa.

Elsa på Företag C förklarar att de har som strategi att skicka ut en förfrågan av design till mer än ett land. Detta eftersom de olika leverantörerna kan arbeta med olika material och för att det kan skilja åt i leveranstider och pris. Däremot så menar hon, precis som Moa på Företag B att de ser det som en klar fördel att ha så få leverantörer som möjligt för att kunna säkerställa att alla krav som de ställer verkligen uppfylls av leverantören. Elsa berättar också att hon generellt är nöjd med hur företaget jobbar med sin sourcing. Hon förklarar att de har egna kontor i respektive land där de tillverkar vilket hon anser är en klar fördel när det gäller sourcingsarbetet men även när det gäller alla olika typer av prover och hållbarhetsaspekter.

Till skillnad från Företag A, B och C, som alla anser att det är fördelaktigt med att ha ett färre antal leverantörer, anser Liam att det är en fördel med många olika leverantörer. Detta menar han är fördelaktigt ur ett risk management hänseende, då det kan bli riskabelt med för få leverantörer om det händer något och man inte har några andra alternativ. *”Det är ett pågående arbete att ha en grundläggande bra planering och process samt att finna lämpliga leverantörer och produktionsländer som kan uppfylla detta”* menar Liam. Liam förklarar att han generellt är nöjd med företagets sourcingarbete, men menar också på att sourcing är något som man ständigt behöver utveckla och förbättra för att vara konkurrenskraftig.

Däremot erkänner Sara på Företag D, till skillnad från de andra intervjuade företagen, att de inte har någon direkt strategi när det kommer till sourcing. Hon menar på att då fast fashionbranschen är ständigt föränderlig och speciellt inom företagets segment med onlinehandel och unga målgrupp, så jobbar de utifrån behov. Däremot är hon enig med många av de andra företagen om att det är strategiskt bra att arbeta med färre leverantörer och att vara stora hos dem. Samtidigt menar hon att det är viktigt att det finns leverantörer i deras stall som kan ersätta en order om det blir problem för ordinarie leverantör.

”Vi försöker jobba med några, alltså för oss då, stora leverantörer som får en stor del av våran kaka. Men man vill aldrig lägga alla ägg i en korg. Man vill alltid ha fler att kunna sprida ut sig på av många olika skäl, men mycket för säkerheten att det... Jag menar om någonting händer med en leverantör så vill man ju inte stå och falla med den.”

(Sara, Företag D)

4.2.1 Analys av hur företagen jobbar med sin sourcing

Fyra av de fem företag som intervjuades förklarade att de aktivt jobbar med sin sourcing och att det ständigt är något som måste utvecklas och förbättras för att företagen ska vara konkurrenskraftiga. Detta ges stöd i forskningen som menar på att sourcing idag är viktigare än någonsin för modeföretagen (Su 2013; Burke, Carrillo & Vakharia 2007; Fernie, Maniatakis & Moore 2009). Avvikande var ett femte företag som menade att de arbetade utefter behov snarare än en strategi.

I den teoretiska referensramen tas det upp risker med internationell sourcing. Forskningen som tas upp menar på att riskerna ökar vid produktion i lågavlönade länder. Risker som nämns är språkbarriärer, kulturella skillnader och olikheter i infrastrukturen (Christopher et al. 2011; Ruamsook, Russell & Thomchick 2009). Detta har majoriteten av de intervjuade företagen förberett sig på genom att ha produktionskontor på de mest aktiva leverantörsmarknaderna och med personal som pratar det inhemska språket. Att placera ut produktionskontor på de aktiva

produktionsmarknaderna menar Holweg, Reichart och Hong (2011) är ett bra sätt att förbygga situationsrelaterade risker.

Fernie, Maniatakis och Moore (2009) menar på att det första beslutet ett företag ska ta när det handlar om sourcing är val av produktionsland. Den insamlade empirin tyder dock på att de intervjuade företagen snarare fokuserar på rätt leverantör än rätt land. Anmärkningsvärt är dock att alla intervjuade företag redan är etablerade på marknaden och enligt de intervjuade personerna själva, redan har ett väl fungerande sourcingarbete med produktionskontor på strategiskt utvalda marknader. Det blir alltså naturligt att det sällan behövs gå in på en ny marknad, utan att det snarare endast behövs sourcas nya leverantörer om ett nytt behov uppstår. Det går således därför inte att avgöra om de följer vad forskningen säger angående hur sourcingarbetet ska göras eller inte.

Forskningen diskuterar också två olika sätt att arbeta med sina leverantörer, kallat för single sourcing och multiple sourcing (Berger & Zeng 2006; Burke, Carrillo & Vakharia 2007; Costantino & Pellegrino 2010). Majoriteten av de intervjuade företagen använder sig av en mellanväg av de båda begreppen, där ett fåtal leverantörer används för att skapa fördelar. Företagen menar på att de aldrig vill placera hela produktionen hos en leverantör, men inte heller sprida ut sig på för många marknader. De två ovan nämnda begreppen går därför inte att applicera rakt av när det kommer till företagets val kring sin leverantörsbas. Dock tas de olika fördelarna som nämns i forskningen även upp av de intervjuade företagen. Flera företag menar på att de hellre är stora hos få leverantörer än små hos flera. I och med att de vill ha ökad kontroll och en god relation så att produkterna kan bli så bra som möjligt anser de detta som fördelaktigt. Det här understryks av forskning som menar precis samma sak; få leverantörer, hög förtroendenivå till varandra och kunskap om hur den andra parten jobbar är värdeskapande (Costantino & Pellegrino 2010). På grund av nämnda aspekter kan företagen effektivisera sourcingarbetet då ledtiderna minskar om man förstår varandra bra, vilket i sin tur skapar värde. Som Christopher och Peck (2004) nämner finns det risker med internationell sourcing varav en kategori är leverantörsrisk. Ett företag väljer, till skillnad från de andra, att förebygga de riskerna med att ha många leverantörer så att man aldrig står utan om problem skulle uppstå. Det här beskrivs som en fördel av Costantino och Pellegrino (2010) men de menar samtidigt att det finns nackdelar med att ha många leverantörer. Exempelvis att det blir fler administrativa kostnader och svårt för leverantörerna att möta företagets krav på samma sätt.

Även om valet av leverantör är det som styr snarare än produktionsland uttrycker flera företag vikten av att vara aktiv och ha produktion i flera länder. Detta på grund av att olika länder har olika kompetenser och styrkor. Macchion et al. (2015) stödjer detta då de uttrycker hur många företag sprider ut sin produktion för att uppnå fördelar.

4.3 Företagens val och kriterier kring produktionsländer och leverantörer

Återigen trycker Hanna på Företag A på att de sällan går in på nya marknader. Finns behovet av en ny produkt, kvalitet, passform eller pris så kan de dock öppna en ny leverantör. Då utvärderar de först fabriken på pris, kvalitet, ledtid och andra egenskaper. Vid fortsatt intresse inspekteras fabriken för att säkerhetsställa att den lever upp till Företag As lägsta krav på arbetsvillkor. Hon förklarar också att vissa produkter lämpar sig bäst på vissa marknader och att de då alltid väljer en leverantör på den marknad som erbjuder bäst produkt.

Moa på Företag B förklarar att de jobbar aktivt med leverantörer i Kina, Bangladesh, Pakistan, Indien, Kambodja och en del i Myanmar. Sedan jobbar företaget även med Indonesien, Vietnam, Korea och Italien. Moa berättar att de olika länderna är bra på olika typer av plagg och att man snabbt lär sig vad som ska produceras vart. Även Sara på Företag D berättar hur vissa stilar görs bäst i olika länder. Hon tar Indien som exempel och berättar att de är speciellt duktiga på broderier och plagg med mycket pärlor. Då Företag B konkurrerar prismässigt med många andra svenska kedjor menar Moa att priset är jätteviktigt men att även kvalitén är av hög prioritet för företaget och att risker också är viktigt.

“Sen också kollar vi på risker hos länderna, kolla Bangladesh, de har EN hamn, vad händer där om det händer någonting? Då måste vi ha back ups. Och vad kan hända i Kina? Nu är Kina väldigt tryggt, men jag menar för många år sedan hur var det där då.”

(Moa, Företag B)

I intervjun med Företag C så förklarar Elsa att de jobbar mycket med Asien, Kina är fortfarande deras största leverantörsland följt av Bangladesh. Sedan jobbar de även med Indien, Turkiet och ibland Europa med ströordrar och håller dessutom på att testa sig fram i Myanmar. Då företaget har produktionskontor i Kina, Bangladesh, Indien och Turkiet så förklarar Elsa att det givetvis är de länderna som först blir aktuella om det finns behov av en ny leverantör. Det är viktigt att företaget känner att de långsiktigt kan ha leverantören öppen och att deras förväntningar och krav alltid uppfylls. Utöver det trycker Elsa på vikten av att leverantören har rättvisa arbetsförhållanden och sedan självklart att det finns kompetens. Efter det ser man över riskerna som finns med det valda landet men hon förklarar att leverantör alltid kommer före leverantörsland.

Liam på Företag E nämner ofta Kina som exempel i vart de lägger olika typer av produkter, men företaget producerar även i exempelvis Indien och Bangladesh. Han anser att det inte går att rangordna vilka kriterier som är viktigare än andra i beslutet av produktionsland och leverantör. Han förklarar att det finns flera olika aspekter som väger in för att uppfylla en helhet. För att se till så att de krav och förväntningar som ställs på leverantören uppfylls, måste alla leverantörer skriva på företagets uppförandekod. Liam berättar även att de märkt att kunderna också har fått ökad kunskap och ökade krav när det gäller produktionsländer och leverantörer och att det är något som de självklart också tar hänsyn till.

Även Sara som arbetar på Företag D nämner Kina som första land när vi frågar om företagets produktionsländer. Andra stora produktionsländer Sara nämner är Turkiet och England. Hon beskriver ärligt att när beslut ska fattas snabbt är det inte alltid hon vet hur arbetsförhållandena ser ut hos den leverantören hon ska välja, även om de alltid begär att de ska vara rättvisa. De har ett avtal och uppförandekod som leverantören måste skriva på innan de lägger några ordrar, vilket gör att leverantören vet vad de måste förhålla sig till. Sedan är en kompetent leverantör viktigt för dem. Likt Moa på Företag B säger Sara att det är väldigt viktigt för dem att hitta någon som har prisvärd produktion, det vill säga någon med rätt prisläge. Hur betydande det är att finnas nära marknaden beror på vilken produkt det handlar om menar Sara: *“Det beror på, ibland så är de ju det vi letar efter. Som jag sa nu vill vi ha några skoprodukter närmare liksom. Då är ju det jätteviktigt och kommer kanske bland det näst eller andra näst viktigaste”*. Hon fortsätter med att berätta att man såklart vill att det ska vara ett stabilt land man producerar i, men att det man tror är stabilt inte nödvändigtvis behöver vara det. Hon tar upp England och hur det händer saker politiskt där som kan ställa till det.

4.3.1 Analys av företagens val och kriterier kring produktionsländer

Flera av företagen beskriver hur man bestämmer vare sig man ska hitta nya leverantörer eller ett nytt produktionsland baserat på hur behovet och den nuvarande leverantörsbasen ser ut. När man beslutat om man ska sourca efter nya leverantörer (ifall de man har inte täcker behovet) finns det en rad saker företagen undersöker innan varorna börjar produceras. Men även här finns det skillnader i hur noggranna företagen är i valet. Ett par företag nämner att en långsiktig relation är målet och att detta står i centrum för valet. Rättvisa arbetsförhållanden är något som de flesta nämner i ett tidigt skede liksom leverantörens kompetens. Ett företag utvärderar först fabrikerna på lättare faktorer såsom priser och ledtider för att sedan gå in djupare på sådant som rör arbetsvillkor. En annan aspekt som flera verkar eniga i är att vissa produkter passar bättre att tillverka i specifika länder på grund av att länderna passar bättre för olika typer av varor, något som Macchion et al. (2015) tar upp i deras forskning. Så även om leverantörerna i mångt och mycket är vad som avgör i slutändan spelar produktionslandet in. Beroende på vilken typ av produkt som ska tillverkas är ledtiden olika viktig menar företagen i enlighet med forskningen (Macchion et al. 2015). Således är det fördelaktigt att för en trendvara ha produktion närmare säljmarknaden jämfört med en basvara. Sedan är det ett faktum att vissa länder är kända för att vara duktiga på olika saker. Exempelvis Indien som ett företag tar upp som det bättre på brodyr.

Tidigare studier visar att kundernas krav kan styra valet av vart företagen lägger produktion, exempelvis menar Maronde et al. (2015) att vart produkten är tillverkad styr konsumenternas köpbeteende. Det här är inget som de tillfrågade företagen tar upp. Däremot säger ett företag att man märkt att kunderna har fått ökad kunskap och att man försöker ta hänsyn till deras åsikter.

Riskerna med produktionslandet tas upp av alla men som en faktor man väger in senare i processen. Detta är intressant då risker med just produktionsland får stor uppmärksamhet i tidigare forskning som en av de större anledningarna till att se över vart man placerar produktion (Christopher et al. 2011; Ruamsook, Russell & Thomchick 2009; Cousins, Lamming & Bowen 2004). Även riskerna med för många och för få leverantörer nämns igen. För att minska risken att välja opassande leverantörer har flera av företagen sina egna riktlinjer, krav och uppförandekoder som gör det tydligt för leverantörskandidaten vad de måste leva upp till. Gör de inte det är ett samarbete inte aktuellt.

4.4 Företagens synpunkter på att flytta tillbaka produktion till Europa

Hanna på Företag A gav oss bilden att det inte ”bara” är att flytta hem produktionen till Europa. *”Idag görs så stor andel av materialen i Asien att det ändå skulle innebära stora frakter. Det finns inte heller sömnadskunskap kvar i Europa i den utsträckningen så det krävs utveckling av textilindustri”* säger hon. Hon menar att skillnaden hade blivit liten i ledtid för företaget om materialet ändå skulle skeppas från Asien. Produktion i Europa hade således varit onödig. Dock förklarar Hanna att Företag A ser en början på produktion av nya miljövänligare material i Europa och att de då givetvis hade velat försöka producera närmare. Även Elsa på Företag C trycker på att det är otroligt svårt att kunna flytta tillbaka en stor del produktion till Europa. Hon förklarar att företaget inte direkt ställt sig frågan då det finns begränsat med industrier i Europa som hade klarat av företagets kapacitet. Dessutom menar hon, i enlighet med Hanna att sömmerskornas kunskap som fanns i exempelvis Borås på 60- och 70-talet inte finns kvar längre. *“Ska man kunna tillverka plagg så måste man ju ha mycket kunskap och den kunskapen har man ju förflyttat, tyvärr. Och det tar ju så lång tid innan man skulle kunna flytta hem den*

igen, så att man får den här kunskapen tillbaka” säger Elsa. Dessutom förklarar hon att majoriteten av Företags Cs leverantörer endast jobbar med andra företag från EU, så att deras hårda krav är i enlighet med företagets egna krav. Sammanfattningsvis förklarar Elsa att då deras leverantörer jobbar utifrån EU-standard i exempelvis kvalitet och CSR, men till en prisbild som är standard inom Asien, finns det egentligen ingen anledning till att dra tillbaka produktionen. Liam stödjer också vad de andra företagen sagt om att flytta tillbaka produktion till Europa. Ett gemensamt drag för de intervjuade personerna är att de alla trycker på den kompetens som Asien besitter, vilket inte går att få i dagens Europa. Liam förklarar: ”Tror inte det varit möjligt att helt flytta tillbaka produktionen till Europa, då man i nuvarande form skulle stöta på begränsningar, då till mångt och mycket utvecklingen av produktion skett i Asien under ganska många år”.

Precis som Företag A, C och E, förklarar Sara att det inte är möjligt för Företag D att dra tillbaka produktionen och nämner att det framförallt handlar om kostnadsperspektivet. Hon berättar dock att de just nu undersöker ett nytt produktionsland på den europeiska marknaden. Hon är tydlig med att problemet med att öppna en ny marknad är att hitta en leverantör som förstår företaget och kan få till stilen. Sara nämner även, precis som ovan nämnda företag att kunskapen måste finnas hos leverantören och att den kunskapen inte går att hitta i samma utsträckning i Europa. Även Sara tryckte på att då tygerna ofta är från Kina så blir det smidigare att ha produktionen i Kinas närliggande länder och att det snarare kan bli mindre effektivt att av den anledningen förflytta produktionen närmare säljmarknaden. Saras företag har även redan en del produktion i England och Turkiet, men förklarar att det inte alltid behöver vara en mindre risk bara för att produktionslandet ligger närmare Sverige:

“Eftersom vi har mycket produktion i England så måste vi titta på vad som händer med Brexit. Och man måste titta hela tiden, Kina, priserna går upp och sådär. Vad händer där liksom? I Turkiet vad händer där, det har varit mycket oroligheter och man försöker hålla lite koll.”

(Sara, Företag D)

Moa på Företag B menar dock på att Europa absolut kan vara ett alternativ, exempelvis har företaget flyttat en produktion av strumpor som tidigare låg i Korea till Estland. Hon menar på att det är en enorm fördel ur det perspektivet att om någonting säljer mycket snabbare än förväntat så tar det mycket kortare tid att få hem en ny order från Europa. Men för de flesta plagg är det mer komplicerat, företaget har speciella krav när de gäller priser, stuk och leverans. För att lösa frågan med distansen till Asien har Företag B idag istället produktionskontor på flera ställen i Asien som skapar en trygghet för företaget.

4.4.1 Analys av företagens synpunkter på att flytta tillbaka produktion till Europa

Forskare som menar på att fler flyttar hem sin produktion än som flyttar ut kolliderar med det verkliga utfallet utifrån den insamlade empirin. Inget av de intervjuade företagen trycker specifikt på att detta är något de planerar för. Närmast kommer de som pratar om att man börjat se mer miljövänliga tekniker utvecklas i Europa och att det skulle kunna vara något som lockar till att flytta närmre. Däremot så är alla eniga i de faktorer som Taplin (2014) tar upp med att produktion i Asien lockar mer på grund av kompetensen och kapaciteten där. På grund av de anledningarna är det svårt för Europa att konkurrera i nuläget, i alla fall när det kommer till massproduktion och kunskap hos arbetarna. Ett av företagen pratar dock om att de flyttat produktion av mindre storlek och svårighetsgrad närmre marknaderna för att snabbt få ut varorna och enkelt kunna fylla på om något tar slut. Detta stödjer Slepniou, Brazinskas och

Wæhrens (2013) forskning där fördelar som kortare ledtider och större möjlighet att ändra beslut i sista minuten tas upp.

Att reshoring skulle göra värdekedjan mer effektiv som Christopher, Lowson och Peck (2004); Gabrielli, Baghi och Codeluppi (2013) menar är det också spridda skurar om. Christopher och Holweg (2011); Slepniov, Brazinskas och Wæhrens (2013); Ellram, Tate och Petersen (2013) menar på att ledtiderna skulle minska och att flexibiliteten skulle öka. Men då företagen tar upp aspekten om att tygerna fortfarande skulle behöva fraktas från Asien, en faktor som forskningen inte tar upp, skulle skillnaden i effektivitet ändå inte bli markant. I och med att det blir som att man skickar material istället för färdiga plagg kvarstår ändå fraktprocessen, menar många av företagen.

Forskning av Christopher et al. (2011); Ruamsook, Russell och Thomchick (2009) ger sken av att lågavlönade länder i Asien skulle vara mer riskfyllda än Europa, men efter intervjuerna blir det tydligt att det inte behöver vara så. Flera av de intervjuade trycker på att oväntade problem kan dyka upp var som helst och att Europa nödvändigtvis inte behöver vara mer säkert än Asien. Det viktigaste är snarare att ha en plan B om något inte skulle gå som planerat. Företagens uppfattning om att risker kan ske oavsett vart produktionen är placerad, får stöd av Goerzen, Sapp och Delios (2010) som menar på att det alltid finns en risk med internationell handel.

Kostnadsperspektivet tas också upp av företagen. Då de har vissa krav på prisbilden gör det att produktion i Asien är ett måste. Ett företag nämner att deras leverantörer bara arbetar med företag från EU. Detta underlättar en hel del då EU-standarderna efterlevs inom exempelvis CSR och kvalitet samtidigt som prisbilden är Asien-standard. Således uppskattar såklart många företag att ha produktion i Asien. Forskare som menar på att de totala kostnaderna för outsourcing underskattas och att det således inte blir så lönsamt som man trodde (Wiesmann et al. 2017) strider med just dessa företags utfall. Efter intervjuerna blev det tydligt att precis som Sardar, Lee och Memon (2016) säger är outsourcing av värde för företagen i och med att man gör sina största kostnadsbesparingar där.

Sammanfattningsvis fanns det ett litet intresse hos vissa av företagen att flytta mer produktion till Europa, men hos samtliga är det inget man tror kommer ta över helt. På grund av olika anledningar som tagits upp ser företagen svårigheter i att flytta tillbaka den stora massan till Europa.

4.5 Faktorer som företagen anser värdeskapande i nuläget

Moa förklarar att Företag B just nu jobbar mycket med att bli stora redan hos sina tygleverantörer för att ytterligare stärka samarbetet med producenter och få större kontroll över sin värdekedja. Även Elsa nämner att Företag C ständigt försöker förbättra sitt arbete med sourcing och då främst själva materialet; ofta är det en lång process med prover av material redan innan produkten ens skapats. Hanna är också inne på samma spår som Moa och Elsa, då hon förklarar att de ständigt arbetar med att försöka minimera transporter av material mellan olika länder. *“Gällande effektivare sourcing så handlar det framförallt om hur vi kan jobba bättre med tyger och trims samt blocka såväl kapacitet i produktion som tyger för att få ökad kontroll och lägre priser”* säger hon.

Sara förklarar att Företag D jobbar mycket med att försöka vara nytänkande i sin marknadsföring. De jobbar mycket med att försöka skapa en samhörighetskänsla hos kunderna, därför har bloggare och andra influencers har stor betydelse i värdeskapandet för företaget.

Gemensamt för majoriteten av intervjuade företag är viljan att gå samman med konkurrerande företag i textilbranschen när det gäller gemensamma krav på leverantörer och hållbarhetsaspekter. Elsa på Företag B menade på att om företagen går ihop och ställer krav inom arbetsvillkor och miljö så blir de starkare och kan påverka leverantörerna mer än vad de hade kunnat ensamma. Andra faktorer företagen nämnde att de samarbetade inom var exempelvis samfrakt och utbyte av leverantörsinformation.

“Däremot vet jag att många jobbar tillsammans men då är det mer sådär miljö och hela den här biten för att man blir starkare om man är många. Och det vet jag ju för där sitter alla med tillsammans så där är man ju kompisar.”

(Moa, Företag B)

“...man tittar ju på sina konkurrenter eller vad man säger, det gör man ju. Och de följer ju idéer från oss också. Så att det gör man ju, och vi, nu till exempel så bestämde vi att vi skulle transportera varor tillsammans inom Sverige, alltså med andra modeföretag.”

(Elsa, Företag C)

“...men däremot så pratar vi en del med Gina Tricot, men det handlar ju mer om kontakter. Och ja, alltså men du vet, som sagt jag har ju läst på Textilhögskolan och jobbat i den här branschen sedan dess i 15-16 år, och då har man ju lite kontakter här och var så det blir ju att man träffas på olika sätt och pratar med olika personer i branschen.”

(Sara, Företag D)

Förutom viljan att arbeta med konkurrerande företag inom vissa områden, så tryckte återigen de flesta av företagen på hur viktigt det var att de endast jobbar med få leverantörer som de hade en långsiktig plan med. Företag Cs sustainability manager Elsa förklarar att det kostar både för hennes företag och leverantören att ha kontakt. Dels i form av informationsutbyte om varje plagg och hur det ska packas, men även krav och andra aspekter.

“Det är mycket som leverantören ska ställa upp på liksom praktiskt. Sedan så ställer vi ju stora krav på socialt och miljö, och det gör ju att ju fler vi ska ha koll på desto dyrare är den biten för oss. Så det har ju gjort att vi då har minimerat antal leverantörer tills minimum som vi kan ha för att köpa alla delar vi behöver.”

(Elsa, Företag C)

En annan faktor som några av de intervjuade företagen hade gemensamt gällande frågor om värdeskapande och kundernas krav, var medias påverkan och vikten av sociala medier i olika aspekter. Företag Bs inköpare Moa förklarar att företagets tillgänglighet på nätet har blivit jätteviktigt: *“Nätet växer ju ofantligt. Sen sociala medier, finns du på Instagram, finns du på Facebook, syns du som företag, den där påverkan på något sätt tror jag är jätteviktig”*. Moa tillägger också att den ökade transparensen och påverkan av media leder till att kunderna också blir mer medvetna i sina egna val samt företagets arbete med produktion och hållbarhet. Hon förklarar att om det nämns i media att något av deras produktionsländer använder sig av barnarbete eller farliga kemikalier så börjar kunderna fråga dem om det. Elsa på Företag C är inne på samma spår som Moa. Även hon säger att kunderna absolut börjar bry sig mer om informationen bakom vad de köper, men tror att det absolut är media som styr i vilken takt detta diskuteras.

“Skriver dem väldigt mycket om kemikalier så är det många kunder som hör av sig och pratar kemikalier. Skulle det vara något stort om socialt så frågar man om socialt och är det vatten så frågar man om vatten. Så jag tror mer att det är media som styr vilken takt som vi pratar om det men samtidigt så vill vi ju så att säga, vi vill ju ligga före media också.”

(Elsa, Företag C)

4.5.1 Analys av faktorer som företaget anser är värdeskapande i nuläget

Prinz och Bauernhansl (2013) menar att i en balans av kostnader, risker och värdeskapande så är det huvudsakliga målet att optimera värdeskapandet. Maronde et al. (2015) och Li, Murray och Scott (2000) menar på att kunderna lägger stort värde på produktionslandet i sitt val av konsumtion och att vissa länder har högre status än andra. Detta är dock någonting som företagen menar att de inte alls lagt märke till. Men då det i uppsatsen gjordes en avgränsning vid val av företag, intervjuades det endast butikskedjor inom modebranschen. Således kan därför inte forskningen direkt appliceras på endast denna typ av modeföretag, då den tar upp ett bredare spektrum och en mer generell bild av textilbranschen.

Forskningen tyder på att ha produktionskontor på sina leverantörsmarknader kan vara av värde då företaget minskar riskerna i och med att de har ökad kontroll på plats (Christopher et al. 2007; Holweg, Reichhart & Hong 2011). Det här överensstämmer med den information vi får av de intervjuade företagen som säger att man jobbar med att få större kontroll över sin värdekedja, vilket man får med hjälp av produktionskontoren. Kontrollen kan ökas ytterligare genom att bli ännu större redan hos sina tygleverantörer och på så sätt stärka samarbetet med producenterna menar flera av dem.

Samarbete med konkurrenser var också något som togs upp av flera och verkar vara något som man mer och mer försöker att tillämpa. Framst inom logistik för att bland annat hålla nere på kostnaderna och tänka på miljön. Något företag nämnde också att det var lättare att ställa sociala krav på sina leverantörer om de gick ihop fler företag, vilket får stöd av Wilson (2015) som menar på att ett företag inte ensamt kan lösa de utmaningar ett företag utsätts för inom social hållbarhet, utan måste involvera andra aktörer.

I enlighet med Berger och Zeng (2006); Burke, Carrillo och Vakharia (2007) är att jobba med färre leverantörer också något som flera företag tar upp som värdeskapande. Genom en långvarig relation med en viss leverantör kan man uppnå gemensamma fördelar menar tidigare nämnda forskare. Företagen menar att det är av värde med goda och färre relationer då man bland annat sparar pengar, framförallt för att antal prover som skickas fram och tillbaka minskar med ett färre antal leverantörer. Det som skulle kunna vara nackdelen med en sådan här relation är att parterna blir väldigt beroende av varandra vilket kan bli problematiskt om något oväntat skulle hända (Costantino & Pellegrino 2010). Här menar de intervjuade företagen att man måste vara medveten om riskerna och förberedd om något oförutsett skulle ske.

5 Diskussion och slutsats

I diskussionen tar vi upp det som vi ansåg behövde ytterligare uppmärksamhet. Detta gjordes för att kunna diskutera vidare kring vad vi fått fram för information och hur det gav oss författare nya synsätt samt ökad förståelse. Diskussionen mynnar ut i slutsaten då vi svarar på forskningsfrågan. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning som vi inte upplever har tagits upp av den tidigare forskningen.

Förutom att ha produktionsländer på de aktiva marknaderna, vilket redan var en välkänd strategi för oss, pratade många av företagen om att de ville bli större redan hos tygleverantörerna. Detta för att redan där kunna uppnå en ökad kontroll. Just vikten av kontroll var någonting som vi hörde mycket av under intervjuerna. Företagen pratade om konsolidering och hur de, de senaste åren dragit ner på sina leverantörsbaser. Många av företagen berättade för oss att de värdesätter den relation man får med leverantörerna efter några år. Leverantörerna som de jobbar med vet vilka krav och vilken stil företaget har, vilket bland annat bidrar till att plaggen ofta får rätt stuk redan direkt, eller efter endast ett fåtal prover. Att byta ut en sådan leverantör som skapar otroligt mycket värde för företaget, mot en ny leverantör bara för att denna finns närmare hemlandet, finns det alltså inget direkt behov av. När man tittar på det från den här vinkeln behöver definitivt inte reshoring vara lika med värdeskapande. Som en del av forskningen och som flera av de intervjuade uttryckte finns inte kompetensen i samma utsträckning i Europa som i Asien. Å andra sidan finns det också studier som visar att "made in" etiketter påverkar konsumenternas köpbeteende och att produkter som tillverkats närmre hemlandet föredras då det förknippas med bättre kvalitet. Men inte heller denna uppfattning delade företagen, som anser att kvalitet är något annat. De pratade istället om kvalitet som produkter med rätt stil, passform och stuk vid rätt tid. Någon som kan bli svårt att erbjuda om man flyttar produktion till Europa i nuläget.

För att minimera riskerna som produktion i lågavlönade länder i Asien innebär, har företagen istället produktionskontor på strategiskt utvalda platser som hjälper till på de flesta aktiva leverantörsmarknaderna. Detta leder till en ökad kontroll och skapar därför värde för företagen. Många av företagen arbetade dessutom endast med ett fåtal leverantörer som de var stora hos, vilket även det leder till en ökad kontroll. Ett av företagen nämnde att deras leverantörer nästan alltid endast jobbade med andra europeiska företag så att de höga kraven och standarderna alltid uppfylls. Hon menade på att man, istället för att flytta den asiatiska produktionen till Europa, flyttar den europeiska standarden till Asien. Således blir reshoring onödigt menade hon. Det här fångade verkligen upp något som vi inte hade tänkt på innan. Vi visste att modeföretagen från industrialiserade länder behövde gå ihop och göra skillnad, vilket de redan i en rad fall har börjat med. Om europeiska företag producerar borta i Asien och, i mångt och mycket använder sig av samma leverantörer, blir det som att europeiska standarder byter världsdel. Att de sedan har produktionskontor i länderna där gör att man verkligen kan ha kontroll och se till att kraven följs. Givetvis kanske det inte ligger i de konkurrerande modeföretagens intresse att producera sina produkter i samma fabriker som andra modeföretag på grund av att produkterna kan bli alldeles för lika. Men, nödvändigtvis behöver det inte bli så. Europa har ett stort utbud av textil- och modeföretag med olika nischer och stuk. Således behöver det inte bli ett problem med att de största konkurrenterna delar leverantör.

När syftet till uppsatsen formulerades efter att vi läst på om reshoring, fanns det en stark underliggande tro hos oss om att reshoring skulle bli det nya inom modeindustrin. Under den teoretiska referensramen togs många av de fördelar som reshoring innebär upp. När empirin samlades in gavs det dock, redan under första intervjun, en tydlig avvikelse från forskningens

tydligt positiva inställning till reshoring. Företagen ansåg nämligen inte alls att reshoring hade varit ett alternativ för den större delen av deras produktion. Många av de intervjuade företagen tryckte på att råmaterialen och tygerna kommer från Asien och att det då ändå skulle innebära de kostnader, långa ledtider och risker vid frakten som forskningen menar att man undviker med reshoring. Att reshoring skulle vara ett bättre och effektivare sourcingalternativ för de intervjuade modeföretagen känns därför inte speciellt rimligt, i alla fall inte inom det närmsta årtiondet. Att råmaterialet i nästan alla fall kommer från Asien var något som inte togs upp i forskningen som redovisas i den teoretiska referensramen. Men om detta beror på att det är något som forskningen om reshoring inte tar hänsyn till eller om gapet istället berodde på den specifika forskning som vi tog del av går inte att avgöra så här i efterhand.

Den insamlade empirin visade också att det inte heller i alla fall ansågs vara mindre riskfyllt att producera i Europa än Asien för företagen. Exempelvis var ett företag osäkra på vad som kommer hända med deras leverantörer i England när de går ur EU, ett annat exempel var osäkerhet i Turkiet där det precis varit politiskt val. Inte heller där hade produktionen inneburit mindre risker, bara för att distansen till hemlandet är kortare. Att det finns risker överallt, det är det bara att konstatera. Att dessa skulle vara mindre i Europa bara för att vi själva anser att vi har bättre regelverk och kontroll här känns tunt efter att vi gjort vår studie. Vi står fast vid den informationen vi fått ut från vår empiri; med produktionskontor på rätt ställen och gemensamma standarder och krav från modeföretagen kommer man komma långt.

Eftersom företagen inte har kommit lika långt i utvecklingen som forskningen tyder på när det gäller reshoring, diskuterade företagen istället andra delar med oss. Delar de jobbade med som ansågs vara värdeskapande och rätt i tiden. De pratade om vikten av att samarbeta med varandra. När ett av företagen tar upp samfrakt känns det som ett effektivt och strategiskt beslut och konstigt att det inte varit aktuellt långt tidigare. Att man börjat diskutera med varandra över företagsgränserna tyder på att alla försöker förbättra sina verksamheter och bli mer effektiva i sina värdekedjor, samt i den mån de kan, minska sin miljöpåverkan. Då vi innan intervjuerna med företagen var övertygade om att kunderna hade många krav på produkterna var det också intressant när företagen tog upp media. Vi trodde att många konsumenter skulle efterfråga närproducerade produkter efter alla vetenskapliga artiklar vi läst. Detta för att det gav sken av att konsumenterna ser stort värde i produkter producerade nära hemlandet. Istället bidrog företagen till en ny intressant vinkel som vi själva tidigare inte reflekterat över. De menade på att det inte är konsumenterna i direkt led som sätter press på företagen, utan att konsumenterna snarare är en förlängd arm av medias uttalanden. När de berättade för oss att det är först när saker och ting blossar upp i media som konsumenterna börjar ifrågasätta exempelvis arbetsförhållanden, kemikalier och vattenåtgång i produktion föll vår tidigare teori om att kunderna efterfrågar närproducerat. Kunderna verkar inte alls ställa den typen av krav som forskningen uttrycker. Åtminstone inte till den grad att det skulle påverka vart företagen väljer att lägga sin produktion, utan snarare att det kommer i vågor då och då. Därför behövs det inte heller tas till åtgärder som att flytta produktion till Europa för att tillfredsställa kundernas behov.

Slutligen är reshoring ett väldigt intressant begrepp som, om det används på rätt sätt säkert kommer generera mycket fördelar, precis som forskningen menar. Men i nuläget när de asiatiska länderna snarare går mot en tydlig stabilitet och många länder i Europa istället kan anses vara osäkra, finns inte behovet av att flytta sig närmare sin hemmaplan. För att reshoring skulle bli aktuellt anser vi, efter vad företagen berättat för oss, att det skulle behöva hända något mer drastiskt; som regleringar, tullavgifter eller annat som skulle innebära en ytterligare stor kostnad. För det är inte "bara" att flytta tillbaka produktionen, som forskningen kan antas mena. Företagen har lagt ner stora resurser och arbeten, implementerat system och skaffat sig

en bra bas i de länderna de är aktiva i borta i Asien. Att rubba allt det, omorganisera sig och satsa helhjärtat på att flytta produktion till Europa känns som ett sämre alternativ än dagens produktion. Framförallt eftersom det verkar fungera för företagen och att de har goda relationer till sina leverantörer. Många av de intervjuade företagen har spenderat årtionden med att effektivisera sin värdekedja på ett kostnadseffektivt sätt med hjälp av lågavlönade länder. Att då flytta hela produktionen skulle kräva en helt ny värdekedja, och till vilken nytta då kan vi så här i efterhand fråga oss.

5.1 Slutsats

Forskningen visar en tydligt positiv inställning till reshoring, men vi ser inga tydliga exempel på modeföretag som faktiskt anammat begreppet. Frågan är om en flytt av hela produktionen tillbaka till Europa någonsin kommer ske. Företagen arbetar ständigt med sin sourcing för att bli bättre och effektivare. Under de senaste åren har mycket hänt och mycket kommer fortsätta hända med hur företagen jobbar med sin sourcing. Samtliga strävar efter att ha hög kontroll, vara med och påverka i tidigare led och samarbeta med varandra för att bli ännu mer effektiva. Det som pekar mot att reshoring skulle vara bättre än dagens alternativ är framförallt närheten till marknaden och att riskerna är mindre enligt forskarna. Företagen håller inte med om att produktion i länder närmare marknaden behöver vara mer effektivt. Att det skulle vara mindre riskfyllt att ha sin produktion i Europa håller de inte heller med om utan menar att det finns risker överallt.

Vi kan konstatera att det inte ligger i företagens intresse att flytta tillbaka produktion till Europa och närmre marknaden i nuläget. Således är inte reshoring ett sourcingalternativ när europeiska modeföretag förbättrar och effektiviserar sin värdekedja. I alla fall inte för den stora massan. Det beror på ett antal begränsningar som finns med att producera i Europa och hur bra det fungerar att göra det i Asien.

Slutligen så anser vi alltså inte att reshoring kommer slå igenom inom modebranschen. Vi tror snarare att företagen kommer fortsätta med att förbättra arbetet på sina nuvarande produktionsmarknader och utveckla samarbetet med konkurrenter i olika aspekter för att effektivisera sin värdekedja ytterligare.

5.2 Förslag på vidare forskning

Då tiden för uppsatsen har varit begränsad har avgränsningar gjorts i hur stor del av värdekedjan som har undersökts. Det har varit ett medvetet val i empirin att första steget som nämnts i värdekedjan har varit designprocessen. Intressant hade därför varit att forska vidare på hur företagen kan göra för att öka kontrollen redan under material- och tygförsörjningen. Dels för att det självklart är en viktig aspekt i produktion, men också högst relevant om vidare forskning ska handla om området reshoring. Företagen menar nämligen på att reshoring inte känns lönsamt om tyget ändå kommer från Asien. Forskning på hur sourcingen av material ska kunna effektiviseras känns därför väldigt aktuell att ta upp för en ökad förståelse med för- och nackdelar.

6 Källförteckning

- Berger, P. D., & Zeng, A. Z. (2006). Single versus multiple sourcing in the presence of risks. *The Journal of the Operational Research Society*, 57(3), 250-261. doi:10.1057/palgrave.jors.2601982
- Bruce, M., & Daly, L. (2006). Buyer behaviour for fast fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3), 329-344. doi:10.1108/13612020610679303
- Burke, G. J., Carrillo, J., & Vakharia, A. J. (2007). Single versus multiple supplier sourcing strategies. *European Journal of Operational Research*, 182(1), 95-112. doi:10.1016/j.ejor.2006.07.007
- Burke, G. J., Carrillo, J., & Vakharia, A. J. (2008). Heuristics for sourcing from multiple suppliers with alternative quantity discounts. *European Journal of Operational Research*, 186(1), 317-329. doi:10.1016/j.ejor.2007.01.019
- Bryman, A., & Bell, E. (2011) *Business Research Methods* (3.rd ed.). Oxford: Oxford Univ. Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015) *Business Research Methods: (4.th ed.)*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367-376.
- Christopher, M., Jia, F., Khan, O., Mena, C., Palmer, A. & Sandberg, E. (2007), "Global sourcing and logistics", Logistics project number LP 0507, Department for Transport, Cranfield School of Management, Cranfield
- Christopher, M., & Holweg, M. (2011). "supply chain 2.0": Managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 63-82. doi:10.1108/09600031111101439
- Christopher, M., Mena, C., Khan, O., & Yurt, O. (2011). Approaches to managing global sourcing risk. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(2), 67-81. doi:10.1108/13598541111115338
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14. doi:10.1108/09574090410700275
- Costantino, N., & Pellegrino, R. (2010). Choosing between single and multiple sourcing based on supplier default risk: A real options approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1), 27-40. doi:10.1016/j.pursup.2009.08.001
- Cousins, P. D., Lamming, R. C., & Bowen, F. (2004). The role of risk in environment-related supplier initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(6), 554-565. doi:10.1108/01443570410538104
- de Jorge Moreno, J., & Carrasco, O. R. (2016). Efficiency, internationalization and market positioning in textiles fast fashion: The inditex case. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(4), 397-425. doi:10.1108/IJRDM-04-2015-0064
- Ekot (2017). Bolag flyttar hem sin produktion [radioprogram]. Sveriges radio, 10 januari.

- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Petersen, K. J. (2013). Offshoring and reshoring: An update on the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 14-22. doi:10.1111/jscm.12019
- Fernie, J., Maniatakis, P. A., & Moore, C. M. (2009). The role of international hubs in a fashion retailer's sourcing strategy. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(4), 421-436. doi:10.1080/09593960903331428
- Gabrielli, V., Baghi, I., & Codeluppi, V. (2013). Consumption practices of fast fashion products: A consumer-based approach. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 17(2), 206-224. doi:10.1108/JFMM-10-2011-0076
- Goerzen, A., Sapp, S., & Delios, A. (2010). Investor response to environmental risk in foreign direct investment. *MIR: Management International Review*, 50(6), 683-708. doi:10.1007/s11575-010-0058-8
- Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G., & Rungtusanatham, M. J. (2013). The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27-33.
- Holcomb, T. R., & Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25(2), 464-481. doi:10.1016/j.jom.2006.05.003
- Holweg, M., Reichhart, A., & Hong, E. (2011). On risk and cost in global sourcing. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 333-341. doi:10.1016/j.ijpe.2010.04.003
- Ivanov, D., & Sokolov, B. (2012). Dynamic supply chain scheduling. *Journal of Scheduling*, 15(2), 201-216. doi:10.1007/s10951-010-0189-6
- Karaosman, H., Morales-Alonso, G., & Brun, A. (2017;2016). From a systematic literature review to a classification framework: Sustainability integration in fashion operations. *Sustainability*, 9(1), 30. doi:10.3390/su9010030
- Katz, J. A., Lumpkin, G. T., & Ebrary, I. (2009). *Entrepreneurial strategic content*. Bingley: JAI Press.
- Li, Z. G., Murray, L. W., & Scott, D. (2000). Global sourcing, multiple country-of-origin facets, and consumer reactions. *Journal of Business Research*, 47(2), 121-133. doi:10.1016/S0148-2963(98)00061-7
- Macchion, L., Moretto, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., & Vinelli, A. (2015). Production and supply network strategies within the fashion industry. *International Journal of Production Economics*, 163, 173-188. doi:10.1016/j.ijpe.2014.09.006
- Manuj, I., & Mentzer, J. (2008). Global supply chain risk management. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 133-133. doi:10.1002/j.2158-1592.2008.tb00072.x
- Maronde, U., Stambaugh, J., Martin, L., & Wilson, P. (2015). The effect of reshoring on purchase behavior. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 9(2), 80.
- Mehrjoo, M., & Pasek, Z. J. (2016). Risk assessment for the supply chain of fast fashion apparel industry: A system dynamics framework. *International Journal of Production Research*, 54(1), 28-48. doi:10.1080/00207543.2014.997405

- Melo, M. T., Nickel, S., & Saldanha-da-Gama, F. (2009). Facility location and supply chain management – A review. *European Journal of Operational Research*, 196(2), 401-412. doi:10.1016/j.ejor.2008.05.007
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Manuj, I., & Mentzer, J. (2008). global supply chain risk management. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 133-133. doi:10.1002/j.2158-1592.2008.tb00072.x
- Nassimbeni, G. (2006). International sourcing: Empirical evidence from a sample of italian firms. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 694-706. doi:10.1016/j.ijpe.2006.01.003
- Ocicka, B. (2016). Reshoring: Implementation issues and research opportunities. *Management*, 20(2), 103-117. doi:10.1515/manment-2015-0053
- Perry, P., & Towers, N. (2013). Conceptual framework development: CSR implementation in fashion supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 43(5), 478-501. doi:10.1108/IJPDLM-03-2012-0107
- Prinz, A., & Bauernhansl, T. (2013). Risk-value-cost-based optimization of global value-adding structures. Paper presented at the , 7 103-108. doi:10.1016/j.procir.2013.05.018
- Ruamsook, K., Russell, D. M., & Thomchick, E. A. (2009). Sourcing from low-cost countries: Identifying sourcing issues and prioritizing impacts on logistics performance. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 79-96. doi:10.1108/09574090910954855
- Sardar, S., Lee, Y., & Memon, M. (2016). A sustainable outsourcing strategy regarding cost, capacity flexibility, and risk in a textile supply chain. *Sustainability*, 8(3), 234. doi:10.3390/su8030234
- Slepnirov, D., Brazinskas, S., & Wæhrens, B. V. (2013). Nearshoring practices. *Baltic Journal of Management*, 8(1), 5. doi:10.1108/17465261311291632
- Stolt, K. (2016). Fler flyttar hem. *Jönköpings-Posten*, 11 mars. <https://www.jp.se/article/fler-flyttar-hem/>
- Su. (2013). Strategic sourcing in the textile and apparel industry, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 Issue: 1, pp. 23-38, doi: 10.1108/02635571311289647
- Tam, F. Y., Moon, K. L., Ng, S. F., & Hui, C. L. (2007). Production sourcing strategies and buyer-supplier relationships. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 11(2), 297-306. doi:10.1108/13612020710751446
- Taplin, I. M. (2014). Global commodity chains and fast fashion: How the apparel industry continues to re-invent itself. *Competition & Change*, 18(3), 246-264. doi:10.1179/1024529414Z.000000000059
- Tate, W. (2014). Offshoring and reshoring: US insights and research challenges. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 66-68. doi:10.1016/j.pursup.2014.01.007
- Tate, W., Ellram, L., Schoenherr, T., & Petersen, K. (2014). *Global competitive conditions driving the manufacturing location decision*. AMSTERDAM: ELSEVIER SCIENCE BV. doi:10.1016/j.bushor.2013.12.010
- Van Weele, A. (2014). *Purchasing and Supply Chain Management*. 6. edt., Boston: Cengage Learning

Wiesmann, B., Snoei, J. R., Hilletofth, P., Eriksson, D., JTH, Industriell organisation och produktion, JTH. Forskningsmiljö Industriell produktion, . . . Högskolan i Jönköping. (2017). Drivers and barriers to reshoring: A literature review on offshoring in reverse. *European Business Review*, 29(1), 15-42. doi:10.1108/EBR-03-2016-0050

Wilson, J. P. (2015). The triple bottom line. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4/5), 432-447. doi:10.1108/IJRDM-11-2013-0210

Yin, R., & Retzlaff, J. (2013). Kvalitativ forskning från start till mål. Lund: Studentlitteratur.

Åkesson, J., Jonsson, P., & Edanius-Hällås, R. (2007). An assessment of sourcing strategies in the swedish apparel industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(9), 740-762. doi:10.1108/09600030710840840

Bilaga 1: Intervjufrågor

Hur länge har du jobbat på företaget?

Vart jobbade du innan?/Vad gjorde du innan?

- tidigare erfarenheter inom det specifika området

Vad är din exakta jobbtitel här på företaget?

Hur ser eran värdeskapande försörjningskedja ut? T.ex. designprocess, produktionstid, fraktalternativ etc. (berätta lite generellt)

Hur ser er leverantörsbas ut idag? Vilka produktionsländer har ni?

Hur såg de ut för tio år sedan? finns det något skillnad jämfört med idag och planerar ni några förändringar?

Ser ni att det är en fördel eller nackdel att använda er av många olika leverantörer och produktionsländer?

Hur ser processen ut när ni väljer leverantör och produktionsland?

Vilka är era främsta kriterier när ni väljer vart ni ska lägga er produktion?

Rangordna 1-6 där 1 är viktigast:

- Nära marknaden
- Kompetent leverantör
- Stabilt land
- Billig produktion
- Rättvisa arbetsförhållanden
- Miljövänligare process

Har ni märkt ifall kunderna bryr sig om från vilket land produkterna kommer ifrån?

- Om ja, är det en faktor ni adderar och försöker ta hänsyn till?

Vi har en teori om att tidsaspekten (att vara snabb) är uppfylld av många och därmed inte ett konkurrensmedel på samma sätt. Fortfarande viktigt men att det även ställs andra krav. Vad tror du?

Hur skulle ni kunna effektivisera/förbättra ert sourcingarbete för små volymer/stora volymer? Trend/basvaror? Finns det ytterligare sätt att förbättra er sourcingstrategi?

Är du nöjd med ert sourcingarbete? Finns det någonting som ni kan arbeta med att förbättra?

Hade det varit en möjlighet att flytta tillbaka produktionen till Europa för att generera fördelar? (typ kundnöjdhet, miljö och minska utsläpp i fraktprocessen, snabbare processer, ett ekonomiskt starkare Europa etc.)

Ni ska tillverka en skjorta i bomull. Produkten ska ses som en basvara. Vart lägger du produktion?

- A. Hög volym -
- B. Låg volym -

Varför?

Finns det alternativ i Europa?

Ni ska tillverka ett par kostymbyxor i bomullsmix. Produkten ska ses som en säsongsvara. Vart lägger du produktion?

A. Hög volym -

B. Låg volym -

Varför?

Finns det alternativ i Europa?

Ni ska tillverka en volangblus i polyester. Produkten ska ses som en trend vara. Vart lägger du produktion?

A. Hög volym -

B. Låg volym -

Varför?

Finns det alternativ i Europa?

Finns det några företag som ni tar rygg på vad gäller sourcing, alltså som ni anser ligger i framkant?



TEXTILHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se