

HEMMA BRA MEN BORTA BÄST?

– EN JÄMFÖRELSE MELLAN INSHORING OCH
NEARSHORING FÖR HÅLLBARA FÖRETAG

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Anna Atterfors
Julia Gustafsson

2018.1.02



TEXTILHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I BORÅS

Förord

Detta är vår kandidatuppsats för Textilekonomprogrammet vid Textilhögskolan i Borås. Vi vill börja med att tacka de som har gjort det möjligt för oss att göra den här uppsatsen. Framförallt vill vi tacka de fyra företag som ställt upp på våra intervjuer, vars bidrag var mycket värdefulla för att den här studien skulle kunna genomföras. Även tack till vår handledare Niklas Sörum som har gett oss betydelsefull vägledning och stöttning i arbetet. Vi vill slutligen tacka varandra för ett bra samarbete och trevliga fikastunder.

Borås 18-05-30



Anna Atterfors



Julia Gustafsson

Svensk titel: Hemma bra men borta bäst? - En jämförelse mellan inshoring och nearshoring för hållbara företag

Engelsk titel: Home or away? – A comparison between inshoring and nearshoring for sustainable companies

Utgivningsår: 2018

Författare: Anna Atterfors & Julia Gustafsson

Handledare: Niklas Sörum

Abstract

Background and problematisation

During the 1990's many companies moved their production to remote low cost countries to reduce their production costs and create an increased competitive advantage. Research has now shown that this trend is reversing and companies are now starting to move their production to their home country or a close by low cost country due to the revelation that the total cost did not increase. Placing the production in or near the home country can result in a lower total cost, reduced risks and an increase of value to the consumer. The production location choice can also strongly be influenced by the companies' sustainability work. The majority of research is focused around the comparison of Sweden and a low cost country in Asia but very little research has been done comparing Sweden and Europe.

Purpose and method

The purpose of the study is to compare the strategies inshoring and nearshoring by investigating Swedish sustainable microcompanies' choice of production location. To compare the strategies we will evaluate these through the factors cost, risk and value. The empirical material will be collected through semi-structured interviews with companies producing in either Sweden or Portugal. The result will then be analysed and connected to the theoretical framework around Supply Chain Management, sustainability and the three factors above to answer our research questions.

Result and conclusion

After the empirical data had been analysed we saw that the companies more or less shared the researchers' views on that a production in Sweden in many ways was more cost effective, less prone to risks and increased the value to the consumers due to the brand being perceived as more sustainable. Also the design of the product played a big part in the choice of production location, something the literature did not bring up. Our conclusion was that none of the sourcing strategies were considered the best, but the size of the company, product design and the choice of material affected which production country that was deemed the most suitable.

This thesis is written in Swedish.

Keywords: Nearshoring, Inshoring, Supply Chain Management, Sustainable Supply Chain Management, Cost, Risk, Value.

Sammanfattning

Bakgrund och problematisering

Under 90-talet flyttade många företag sin produktion till lågkostnadsländer långt bort för att minska sina produktionskostnader och därmed öka konkurrensfördelarna. Nu menar forskare att denna trend börjat vända, och företag väljer att flytta tillbaka sin produktion till hemlandet eller i ett närliggande lågkostnadsland då det visat sig att totalkostnaden inte blev lägre. En produktion i eller nära hemlandet kan resultera i minskad totalkostnad, minskade risker och ett ökat värde för kunden. Valet av produktionsland kan också starkt influeras av företagets hållbarhetsarbete. Majoriteten av forskningen är fokuserad kring jämförandet av Sverige med ett lågkostnadsland i Asien men väldigt lite forskning finns som jämför Sverige med ett lågkostnadsland i Europa.

Syfte och metod

Syftet för studien är att jämföra strategierna inshoring och nearshoring genom att undersöka svenska hållbara mikroföretags val av produktionsland. För att jämföra strategierna kommer vi undersöka dessa utifrån faktorerna kostnad, risk och värde. Det empiriska materialet samlas in med hjälp av semistrukturerade intervjuer med företag som har sin produktion i antingen Sverige eller Portugal. Resultatet kommer sedan att analyseras och kopplas till den teoretiska referensramen kring Supply Chain Management, hållbarhet och de tre faktorerna ovan för att kunna besvara syftet.

Resultat och slutsats

Efter att den empiriska datan analyserats kom vi fram till att företagen till en hög grad delade forskarnas syn på att en produktion i Sverige på många sätt var mer kostnadseffektiv, mindre riskfylld och ökade värdet för konsumenterna då varumärket och produkterna sågs mer hållbara. Däremot märkte vi också att design spelade en stor roll in på vilket produktionsland man väljer, något som litteraturen inte tagit upp. Vi konstaterade att det inte finns en sourcingstrategi som ansågs vara bäst, utan företagets storlek, framtidsplaner, produktdesign och materialanvändning istället påverkar vilket produktionsland som är mest lämpligt.

Nyckelord: Nearshoring, Inshoring, Supply Chain Management, Sustainable Supply Chain Management, Kostnad, Risk, Värde, Hållbarhet.

Innehållsförteckning

Förord.....	II
1 Inledning.....	- 1 -
1.1 Bakgrund.....	- 1 -
1.2 Litteraturgenomgång.....	- 1 -
1.3 Problemdiskussion.....	- 3 -
1.4 Syfte och forskningsfrågor.....	- 4 -
1.5 Avgränsning.....	- 4 -
2 Teoretisk referensram.....	- 5 -
2.1 Hållbarhet.....	- 5 -
2.2 Supply Chain Management.....	- 6 -
2.3 Sourcing.....	- 6 -
2.4 Kostnad Risk Värde.....	- 7 -
2.4.1 Kostnad.....	- 7 -
2.4.2 Risk.....	- 8 -
2.4.3 Värde.....	- 8 -
2.5 Sammanfattning av teoretisk referensram.....	- 9 -
3 Metod.....	- 10 -
3.1 Metodval.....	- 10 -
3.1.1 Litteraturgenomgång.....	- 10 -
3.1.2 Urval av företag.....	- 10 -
3.1.3 Semi-strukturerade intervjuer.....	- 11 -
3.1.4 Strukturering av resultat.....	- 12 -
3.1.5 Tematisk analys.....	- 12 -
3.2 Reflektion och kritik av metod.....	- 12 -
3.2.1 Reliabilitet.....	- 13 -
3.2.2 Validitet.....	- 13 -
3.3 Etiska aspekter.....	- 13 -
4 Resultat och analys.....	- 14 -
4.1 Beskrivning av företag.....	- 14 -
4.1.1 Sverige A.....	- 14 -
4.1.2 Sverige B.....	- 14 -
4.1.3 Portugal A.....	- 14 -
4.1.4 Portugal B.....	- 15 -
4.2 Hållbarhet.....	- 15 -
4.2.1 Analys av hållbarhet.....	- 17 -
4.3 Kostnad.....	- 18 -
4.3.1 Analys av kostnad.....	- 20 -
4.4 Risk.....	- 21 -
4.4.1 Logistik och leverans.....	- 21 -
4.4.2 Kvalitet och kommunikation.....	- 21 -
4.4.3 Kapacitet och kompetens.....	- 24 -
4.4.4 Analys av risk.....	- 25 -
4.5 Värde.....	- 26 -
4.5.1 Analys av värde.....	- 27 -
5 Slutdiskussion och rekommendationer.....	- 28 -
5.1 Slutdiskussion.....	- 28 -
5.2 Rekommendationer till praktiker.....	- 29 -
5.3 Förslag till vidare forskning.....	- 29 -
6 Litteraturförteckning.....	- 30 -
7 Bilagor.....	- 33 -
7.1 Bilaga 1.....	- 33 -
7.2 Bilaga 2.....	- 34 -

7.3	Bilaga 3	- 34 -
7.4	Bilaga 4	- 35 -

Modellförteckning

Modell 1 - <i>Förklarande modell av teoretisk referensram</i>	- 9 -
---	-------

Tabellförteckning

Tabell 1 - <i>Sammanfattning av företagsintervjuer</i>	- 14 -
--	--------

1 Inledning

I det här kapitlet introduceras ämnet vi har valt att studera och vi går igenom befintlig forskning och problematiken med val av produktionsland. Slutligen presenteras syftet och forskningsfrågorna för studien, samt den avgränsning som valdes.

1.1 Bakgrund

Under större delen av 1900-talet producerade majoriteten av företag sina produkter i hemlandet eller i ett närliggande land, men under 90-talet blev det allt mer vanligt att flytta produktionen till lågkostnadsländer, framför allt i Asien. Anledningen till detta var främst kostnadsfördelarna det gav då lönekostnaderna var betydligt lägre i de länderna, vilket skapade en ökad konkurrensfördel i form av lägre priser och högre marginaler. Man var överens om att detta var ett framgångskoncept och fokuserade på kostnadsfördelarna snarare än riskerna det medföljde att lägga sin produktion så långt bort, till exempel kommunikationsproblem, leveransrisker och bristen på kontroll (Toijer 2016).

Under de senaste åren har denna trend dock börjat vända, och företag har börjat flytta tillbaka produktionen antingen till hemlandet eller till närliggande lågkostnadsländer. Ofta var kalkylen för totalkostnaden för den ursprungliga flytten bristfällig, kostnader förbisågs och det blev helt enkelt inte så mycket billigare i längden att flytta sin produktion som man hade trott (Toijer 2016). I en undersökning av McKinsey & Company svarade 54% av inköpsansvariga för europeiska företag att de ansåg att en närmare produktion skulle vara viktig i framtiden (Berg, Hedrich, Lange, Magnus, & Mathews 2017).

Även den globala ekonomin har bidragit till förändringen i val av produktionsländer. Kraftigt ökade löner i bland annat Kina gör att marginalerna blir lägre och en stor del av arbetskraften har försvunnit på grund av ålder och att arbetarna nu väljer mer digitala yrken. Den globala ekonomin är svängig och osäker, och för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga måste företagen kontrollera det de kan, till exempel genom att ändra sin värdekedja till att bli mer flexibel och anpassningsbar till förändringar. Ett sätt att göra det på är att flytta sin produktion närmare hemlandet för att förkorta ledtider och få mer kontroll (Berg et.al. 2017).

I Sverige är det främst industriföretag som väljer att flytta tillbaka sin produktion, och en stor anledning till detta är den automatisering som har utvecklats under det senaste årtiondet. Istället för att betala för arbetskraft i Asien sköts produktionen i Sverige med hjälp av maskiner (Toijer 2016). I mode- och accessoarbranschen blir det också allt vanligare med produktion i Sverige och Europa, bland annat på grund av en ökad medvetenhet av miljöfaktorer och arbetsförhållanden. Svenska företag som bland annat Filippa K och Tiger har över hälften av sin produktion i Europa och ser det som väldigt positivt då de får en ökad kontroll av arbetsförhållanden på fabrikerna och kortare ledtider (Nilsson Rönnqvist 2015).

1.2 Litteraturgenomgång

Att analysera risker och den totala kostnaden av att befinna sig på en marknad är viktigt för att kunna göra välgrundade beslut om vilken region man som företag vill vara aktiv i och även placera sin produktion inom (Ellram, Tate & Petersen 2013). För att ett företag ska kunna ta

bra beslut angående sina produktionsmöjligheter krävs det att de är väl informerade om alla aspekter av sin produktionskedja för att kunna se alla påverkande kostnader (Hartman, Ogden, Wirthlin & Hazen 2017). Utvecklingen av sourcingstrategier, hur och var man väljer att producera, har på senare tid fått bredare perspektiv och företag som tidigare har varit inriktade på *offshoring*, som innebär att producera i lågavlönade länder för att minimera produktionskostnader, har nu också börjat tänka på andra inverkan kostnadsfaktorer (Esenduran et al. 2017; Ellram, Tate & Petersen 2013). Företags tidigare enkelspåriga fokus på låga produktionskostnader har gjort att de har missat många av de faktorer som också har en inverkan på den totala kostnaden (Hartman et al. 2017). Exempel på dessa kostnadsfaktorer är logistik-och transportkostnader, höga lagernivåer som binder kapital och koordineringskostnaderna för att organisera sin värdekedja (Eriksson, Hilletoft & Sollander 2017). Andra kostnadsfaktorer som också kan påverka är politiska och legala ändringar inom länder såsom högre skatter och sociala avgifter (Martínez-Mora & Merino 2014). Utöver kostnadsfaktorerna finns också ytterligare nackdelar med att producera i ett mer avlägset land till exempel svårigheter att garantera kvalitet i produktionen, sämre kommunikation med sina leverantörer och detta gör det svårare för företagen att uppehålla sina miljö-och sociala standarder (Ashby 2017).

Det finns sedda fördelar med att placera produktionen nära både geografiskt och kulturellt till sin marknad och där produkterna utvecklas, både ur ett kostnadsperspektiv och för konkurrensfördelar (Gray, Esenduran, Rungtusanatham & Skowronski 2017). I en studie gjord på den spanska skoindustrin ses det att företag som befinner sig i det högre kvalitetssegmentet helt har flyttat hem sin produktion till Spanien efter att ha haft den placerad i ett lågkostnadsland i Asien. Detta var på grund av att de uppmärksammat att det var ett krav att ha produktionen nära för att kunna uppehålla den kvalitetsnivå de kräver för sina skor. Att placera produktionen i Spanien gav dem större tillgång till kvalificerad arbetskraft och gjorde det lättare att göra mer regelbundna kontroller av produktionen. Att flytta produktionen nära gjorde det också lättare för dem att beställa mindre orderkvantiteter (Martinez-Mora & Merino 2014). För att kunna förbättra och utveckla produkter ses det också viktigt att placera produktionen nära forsknings-och utvecklingsavdelningar, vilket oftast ligger nära sin hemmamarknad (Stentoft, Stegmann Mikkelsen & Johnsen 2015). I en fallstudie gjord på ett svenskt klädföretag motiverade företaget att placera produktionen i Sverige med att det gav dem större flexibilitet och kortare ledtider, vilket gjorde att de kunde tillgodose sina kunders behov bättre. De såg att de i större utsträckning kunde garantera kvalitet och erbjuda kundanpassning på sina produkter. Placeringen stärkte också varumärkets värde för kunden och kommunikationen med leverantören blev enklare (Eriksson, Hilletoft & Sollander 2017).

Det finns vissa nackdelar med att flytta hem produktionen till hemlandet igen. Den senare trenden med att placera sin produktion långt bort har lett till att produktionskapacitet och arbetskraftskompetenser har gått förlorade (Martinez-Mora & Merino 2014). I en studie gjord av Ashby (2016) var det studerade företaget styrda av tillgången av material och kvalificerad arbetskraft, då ullen företaget arbetade med var mycket reglerat. När de upptäckte problem med ouppfyllda kvalitetskrav och svårigheter med leverantörsrelationer i en offshoringstrategi flyttade de istället hem produktionen till Europa. I processen av hemflyttning till Europa var det till en början endast möjligt att placera produktionen i Portugal då det var det enda landet där material och arbetskraft fanns. Företaget blev därför styrda till valet av produktionsland utifrån de förutsättningar det valda materialet gav dem. För att kunna skapa värde både för sitt eget varumärke och sin industri bestämde företaget sig för att starta upp ett projekt med den enda kvalificerade ullproducenten i sitt hemland Storbritannien, av anledningen att de ville

utveckla den lokala marknaden och skapa mervärde i att produkterna var lokalproducerade. Projektet var något som skulle kräva tid och resurser men som företaget ändå såg som något på längre sikt var lönsamt.

En annan aspekt som blir allt mer viktig i företags värdekedjor är att förbättra den till att bli mer hållbar, vilket kan ses i forskningen då det har blivit en alltmer studerad aspekt av värdekedjan (Ashby 2016; Gualandris, Golini & Kalchschmidt 2014; Lion et al. 2016). I en studie gjord på leverantörers engagemang till hållbarhet i den italienska modesektorn visade att leverantörerna var beredda att följa de riktlinjer som företag ger dem angående miljö-och sociala åtaganden. De välkomnade besök från företag och tillät kontroller av deras hållbarhetsarbete. Dock var intresset för införandet av miljöcertifikationer på produkterna lågt på grund av den kostnad de medför. Ett annat problem som dem såg var att deras beställare hade ett visat lågt intresse av just hållbarhetsaspekterna av produktionen utan mer värdesatte kvalitet och estetik hos produkterna (Lion, Macchion, Danese & Vinelli 2016).

Ashbys studie (2016) visade att placera produktionen nära har en positiv inverkan på ett företags hållbarhetsengagemang men visade också på vikten av att ha en nära och långvarig relation med sina leverantörer för att kunna uppnå en fullständig hållbar värdekedja. Inverkande faktorer som fanns på grund av avståndet mellan leverantören och företaget kommer i förlängning även påverka företags hållbarhetsprestationer, till exempel om ett företag satsar på att minimera utsläppen av koldioxid så kommer det fortfarande finnas en begränsning till hur mycket det kan minskas beroende på hur lång transportsträckan är (Gualandris, Golini och Kalchschmidt 2014).

1.3 Problemdiskussion

Den större delen av den litteratur som finns idag behandlar främst begreppen *offshoring* som innebär att produktionen är belägen i ett avlägset lågkostnadsland och *reshoring* som innebär att man flytta hem sin produktion från en tidigare användning av offshoring (Fratocchi, DiMauro, Barbieri, Nassimbeni & Zanoni 2014). En av anledningarna till trenden för reshoring är att företag idag fokuserar i större grad på att strategiskt optimera sina värdekedjor, till skillnad från tidigare när företag endast förlitat sig på kostnadsanalyser (Moradlou, Backhouse & Ranganathan 2017). Företag har i denna process börjat upptäcka större möjligheter med att flytta sin produktion närmare utifrån olika aspekter. Konkurrensen på marknaden har blivit större och tidigare lågkostnadsländer har börjat bli utkonkurrerade av nya lågkostnadsländer som ligger närmare kundmarknaden i Europa. I de nya länderna finns redan tillgänglig arbetskraft, välfungerande infrastruktur och en politisk miljö som stöttar denna förändring (Tate, Ellram, Schoenherr & Petersen 2014). Det som är signifikant för reshoringfenomenet är att det är en ändring av ett tidigare lokaliseringsbeslut av att placera produktionen i ett avlägset lågkostnadsland (Gray, Skowronski, Esenduran & Rungtusanatham 2013). Det är just detta förhållande och varför företagen väljer att flytta hem sin produktion som den största delen av litteraturen behandlar idag (Ashby 2016; Gray et.al. 2013; Ellram, Tate & Petersen 2013; Hartman et.al.2017; Sollander, Hilletoft & Eriksson 2017). Vi har hittat en lucka i litteraturen som behandlar hur företaget som från början vill placera sin produktion i närområdet av sin hemmamarknad och hur dessa företag tänker kring beslutsprocessen kring placeringen inom detta område. Fratocchi et.al. (2014) nämner att vidare studier behövs göra på skillnader på att producera i sitt hemland eller i ett annat närliggande land. Värderar företag att placera produktion i sitt hemland eller vänder de sig hellre till ett mer närliggande lågkostnadsland vid placering av produktionen i närområdet?

I litteraturen finns det en brist och avsaknad av behandlingen av olika typer och storlekar av företag kring produktionsplaceringsbeslut. Studiers resultat skiljer sig beroende på vilken storlek företaget har. EU definierar *mikroföretag* som företag med mindre än 10 anställda eller en omsättning på mindre än €2 miljoner (European Commission 2018). Dessa företag är ofta aktiva på den lokala marknaden, är beroende av en mindre kundgrupp och ägarna är ofta väldigt engagerade i organisationen (Arlbjorn, Damgaard & Haug 2009; Forsman 2008; Stentoft, Stegmann Mikkelsen & Johnsen 2015).

Hur ett företag väljer att organisera sin värdekedja kan ha en inverkan på hur de presterar inom hållbarhet. När man tittar närmare på lokalisering av produktionen kan man se att företag som placerar den nära presterar bättre ur ett hållbarhetsperspektiv (Gualandris, Golini & Kalchschmidt 2014). Det finns motsägelser i litteraturen på vilken inverkan hållbarhet har på företags val av produktionsland. Vissa visar att när företag väljer att placera produktionen nära inte har tänkt på hållbarhet i den processen utan att det var på grund av andra kriterier det beslutet togs (Gray et.al. 2017). Andra visar på att det var en viktig faktor i valet av land och producent (Ashby 2016).

1.4 Syfte och forskningsfrågor

Studiens syfte är att jämföra strategierna inshoring respektive nearshoring genom att undersöka svenska hållbara mikroföretags val av produktionsland. Företagens val av ska undersökas och jämföras utifrån faktorerna kostnad, risk och värde.

Studiens resultat ska bidra till litteraturen om inshoring och nearshoring av hållbara varor för mikroföretag och kan användas som underlag för företagen i framtiden.

Forskningsfrågorna blir följande:

- Vilka fördelar och nackdelar finns det för ett företag att använda sig av inshoring respektive nearshoring som sourcingstrategi?
- Utifrån begreppen inshoring och nearshoring, hur påverkar faktorerna kostnad, risk och värde val av produktionsland?

1.5 Avgränsning

En analys av tidigare forskning kring valet av produktionsland visar att ämnet är väldigt brett, och en stor mängd information krävs för att ett företag ska ta ett informerat och framgångsrikt beslut. På grund av den relativt korta tidsramen krävdes en avgränsning för att underlätta vår datainsamling och för att vi skulle kunna göra en relevant studie. Studien avgränsades därför till att undersöka och jämföra skillnader mellan inshoring och nearshoring utifrån faktorerna kostnad, risk och värde. Vi avgränsade också studien till ett företagsperspektiv.

Utifrån vår litteraturgenomgång har vi sett en brist på forskningen inom inshoring och nearshoring på mikroföretag. Därför blev en naturlig avgränsning att välja mikroföretag som använder sig av dessa strategier. Då hållbarhet är en av anledningarna till att företag väljer att flytta sin produktion närmare har vi också valt att avgränsa studien till företag med en tydlig hållbarhetsprofil och som tillverkar varor i hållbara naturmaterial. Processen av vilka företag vi valt att ha med i studien kommer att presenteras i ett senare kapitel.

2 Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen beskrivs de begrepp och teorier vi valt att använda i studien. Vi kommer även presentera de faktorer som påverkar val av produktionsland. Kapitlet avslutas med en sammanfattande modell.

2.1 Hållbarhet

Inom begreppet hållbarhet utifrån ett företagsperspektiv ingår de aktiviteter i ett företags värdekedja som är till för att främja miljön och skapa bättre förhållande utifrån sociala och etiska aspekter. Hållbara företag är företag vars långsiktiga mål och engagemang ligger i att bidra till ett bättre samhälle genom att inom företaget fokusera på att vara bra för miljön och ta socialt ansvar (Gualandris, Golini & Kalchschmidt 2014). Det finns många anledningar till intresset för hållbarhet i värdekedjan, bland annat för att reducera energikostnaden, gardera sig inför eventuella lagar och regler kring utsläpp och på grund av att hållbarhetsinvesteringar ofta ger en bra investeringsavkastning (Wilson 2015). Att optimera sin värdekedja genom hållbarhet kan leda till fördelar för företag som kostnadsbesparingar, mindre miljöpåverkan, varumärket blir starkare hos kunderna och kan ge ökad lönsamhet (Fliedner & Majeske 2010)

Metoder för att minimera påverkan på miljön i ett företag kan implementeras i olika nivåer av ett företag: med produkterna, processerna inom värdekedjan och i sin supply chain-strategi (Lion, Macchion, Danese & Vinelli 2016). För att ett företag idag ska kunna prestera bra ur ett hållbarhetsperspektiv är det viktigt att de integrerar det i hela sin värdekedja och att de inkluderar alla aktörer som finns i den. En central del av värdekedjan för ett företag är dess producent som har stort inflytande på hela företagets hållbarhetsprestationer (Lion et.al. 2016).

Att ha en lokalt integrerad värdekedja med produktion nära kan ha en positiv inverkan på ett företags hållbarhetsarbete (Ashby 2016). Placering av produktionen längre bort gör det svårare för företag att fullt ut vara ett hållbart företag då det är svårt att garantera att producenten helt följer de riktlinjer företaget har (Gualandris, Golini & Kalchschmidt 2014). En produktionsplacering nära eller i sitt hemland gör det lättare för företag att vara hållbara, detta på grund av att det mindre avståndet gör det lättare att kontrollera produktionens miljöpåverkan, mindre transporter leder mindre utsläpp och det ger bättre insyn i värdekedjan så att det går att kontrollera arbets- och etiska förhållanden mer (Gray et.al. 2013). Att flytta produktionen närmare och minimera miljöpåverkan är också något som kunderna är villiga att betala lite mer för att bidra till en bättre miljö (Maronde, Stambau, Martin & Wilson 2015).

Förväntningarna från slutkunden och andra intressenter till företaget kan delas in i tre grupper; ekonomiska, sociala och miljömässiga, även kallat the Triple Bottom Line. Aspekterna kan också benämnas som Profit, People och Planet. För att företaget ska kunna skapa värde för sina intressenter krävs en styrning och balansering av dessa aspekter, där de transparent integrerar sociala, ekonomiska och miljömässiga mål i sin långsiktiga hållbara supply chain-strategi (Ocicka, 2015). Den första aspekten, social hållbarhet, handlar om kundernas ökade medvetenhet om hållbarhetsfrågor och det förändrade köpbeteendet detta har resulterat i. Företag kan inte ensamma möta hållbarhetsfrågorna utan det krävs ett samarbete med andra organisationer och företag för att tillsammans kunna uppnå ett mer hållbart samhälle. Ekonomisk hållbarhet handlar om företags kraftigt förkortade livslängd sedan 1950-talet på

grund av ökad konkurrens och kortsiktiga supply chain-strategier. På grund av detta måste företag börja tänka långsiktigt och bli mer flexibel i sin värdekedja för att kunna bli mer konkurrenskraftiga. Den sista aspekten, miljömässig hållbarhet, handlar om hållbar utveckling och om att företag måste kunna utvecklas på ett sätt så att de möter sina krav, utan att kommande generationers möjligheter påverkas. Den handlar också om att investera i hållbara metoder som kommer att ge positiv miljömässig avkastning i framtiden. Triple Bottom Line kan användas som stöd när företag vill implementera hållbarhet i sin värdekedja (Wilson 2015). Det finns ett ökat intresse hos företag att öka sitt värde ut mot kund genom att engagera sig mer i hållbarhet (Lion et.al. 2016). Att integrera hållbarhet in sin värdekedja är ett sätt för företag att skapa konkurrensfördelar på sin marknad (Walker, Di Sisto & McBain 2008).

2.2 Supply Chain Management

Supply Chain Management (SCM) definieras som sammankopplade aktiviteter som planerar, koordinerar och kontrollerar material, delar och slutprodukt från företagets leverantörer till slutkunden. SCM behandlar både de ingående flöden i värdekedjan som är från leverantören till företaget, samt de utgående flöden i värdekedjan som är ut från företaget till kunden (van Weele 2014). Det handlar också om kontakten mellan företaget och deras affärspartners med mål att skapa värde för slutkunden och andra intressenter (Ocicka 2016). Att sammankoppla sina aktiviteter har blivit en allt viktigare strategi för att skapa konkurrensfördelar, speciellt inom modebranschen. Produkternas livscykel har blivit kortare och kunder efterfrågar rätt varor i rätt tid i en större utsträckning (Hilletoft & Hilmola 2008). Förståelse av komplexiteten av företags värdekedjor är viktigt för att kunna hitta och kvantifiera de gömda kostnader som finns, och för att kunna göra välgrundade beslut om produktionsplacering (Gray et.al. 2013).

Supply Chain Management har med den ökande användningen av outsourcing och internationell sourcing blivit en allt mer betydande strategi för företagen för att minska kostnader och förkorta ledtider. Under de senaste åren står dock klassiska Supply Chain Management-strategier inför en vändpunkt, då både industrier och konsumenter har börjat efterfråga en mer hållbar värdekedja (Jaegler & Sarkis 2014).

Sustainable Supply Chain Management (SSCM) är en förlängning av SCM, och ett sätt för företag att organisera sin värdekedja efter de krav de har från intressenter och deras egna krav på lönsamhet och konkurrensfördelar, samtidigt som de ska kunna uppfylla miljökrav och ta socialt ansvar (Gualandris, Golini & Kalchschmidt 2014). Jaegler & Sarkis (2015) definierar SSCM som styrning av finans-, produkt- och materialflöden med mål att integrera dessa med sociala och miljömässiga aspekter i fokus.

2.3 Sourcing

För att få en grundlig förståelse av sourcingteorier så är det viktigt att förstå de tre nyckelfaktorerna som påverkar hur vi ser på ett företags sourcingstrategier. De tre faktorerna är; vilken aktör det är som utför aktiviteten, var aktiviteten utförs och hur företag beslutar om aktörer och platser. Dessa faktorer definieras vidare med olika begrepp. Ett exempel på ett begrepp som förklarar vilken aktör som utför en aktivitet är *outsourcing* som definierar att en aktivitet har kontrakterats till en tredje part. För faktorn om var en aktivitet utförs så finns till

exempel begreppet *offshoring* som betyder att ett företag producerar i ett avlägset lågkostnadsland. Den sista nyckelfaktorn kan exemplifieras med begreppet *reshoring* som innebär att ett företag beslutar att flytta hem sin produktion till närmare ort (Grossman & Rossi-Hanberg 2008; 2006b). För denna studie kommer fokus ligga på var man som företag väljer att placera sina aktiviteter, närmare bestämt placering av produktionen.

Begreppet *nearshoring* syftar till placering av sin produktion inom sin egen region (Ellram, Tate & Petersen 2013). Det innebär placering av produktion i ett land geografiskt nära sitt hemland (Fratocchi et.al. 2014). Vanligtvis innebär det även att det är ett närliggande lågkostnadsland som produktionen placeras i (van Weele 2014).

Inshoring kan definieras som en motsats till offshoring, att istället för att placera produktionen i ett avlägset land väljer man att placera den i hemlandet för företaget (Verdu, Gómez-Gras & Martínez-Mateo 2012). Van Weele (2014) förtydligar begreppet med att det är en tredje part som utför aktiviteten i samma land som hemmamarknaden.

2.4 Kostnad Risk Värde

Litteraturen är enig om att de tre största faktorerna som påverkar valet av sourcingstrategier är kostnad, risk och värde (Gray et.al. 2013; Hartman et. al 2017; Sollander, Hilletoft & Eriksson 2017). Dessa aspekter kommer nedan att förklaras ytterligare.

2.4.1 Kostnad

En viktig del när det kommer till analysen av kostnaderna för sin värdekedja är att beräkna produkternas Total Cost of Ownership (TCO), vilket innebär den totala kostnaden för hela produktens livslängd. TCO kan delas upp i två delkategorier: direkta kostnader och indirekta kostnader. Direkta kostnader är direkt förenade med produkten som till exempel materialkostnader. Indirekta kostnader inkluderar kostnader som transportkostnader, kvalitetskontroller, materialhantering, lagerhantering, administrering med mera (van Weele 2014). När det kommer till beslut om lokalisering av företags produktion behöver företagen också ha ett bredare perspektiv än endast TCO. Detta är lättare för företag att ta till sig då det kan kvantifieras och jämföras i siffror, men utöver dessa kostnader behöver även företag överväga faktorer som kan påverka kostnaden men som inte går att kvantifiera. I dessa faktorer ingår att ha insikt i producentens värdekedja, processerna i produktionen och hur sin egen värdekedja är från början till slut. Dessa gör att företagen kan prestera bättre resultat när det kommer till kostnadsbesparingar, produktivitet i värdekedjan och kvalitetsförbättringar (Hartman et.al. 2017).

Att placera produktion nära sitt hemland har en påverkan på flera olika kostnadsaspekter. Transportkostnader har för företag på senare år ökat och genom att ha produktion nära kan man minska på transporterna och därmed minska kostnaderna (Sollander, Hilletoft & Eriksson 2017). När man jämför kostnaden för de olika typer av transporter är flygfrakt den mest dyraste att välja och också den som är mest skadlig för miljön. Lastbil är det mest lönsamma att använda för korta sträckor en när det kommer till längre sträckor så är tåg eller båt det mest lönsamma (Oskarsson, Aronsson & Ekdahl 2013). Genom att flytta produktionen närmare slutkunden minskar ledtider för företag vilket leder till att de kan minska sina lagernivåer som binder kapital eftersom de inte behöver beställa buffertar (Sollander, Hilletoft & Eriksson 2017; Tate et.al. 2014). För mikroföretag som har en mindre omsättning

är kapitalbindning mer känslig, då de har en mindre kundgrupp och garantin för avkastning blir mer osäker (Stentoft, Stegmann Mikkelsen & Johnsen 2015).

Kostnader för att koordinera sin värdekedja blir högre när produktionen är placerad i ett annat land, det krävs mer besök och samordning med producenten om avståndet mellan dem blir längre (Sollander, Hilletoft & Eriksson 2017). Att producera inom Europa och EU är positivt ur ett kostnadsperspektiv eftersom handelsavtalet i EU innebär att det inte finns några tullavgifter och det finns större säkerhet för skatt och sociala avgifter (Ellram, Tate & Petersen 2013).

2.4.2 Risk

Företag måste vid ett sourcingbeslut ta hänsyn till de risker som finns, både vid en produktion i hemlandet och i ett närliggande lågkostnadsland. Ju längre bort produktionen ligger desto längre blir avstånden och ledtiderna, vilket innebär en ökad risk för förseningar och leveransproblem. Störningar som till exempel strejk, dålig infrastruktur och andra ekonomiska, politiska och klimatrelaterade hot kan också påverka ledtiderna negativt vid en produktion långt bort. Företag blir mindre flexibla i sin värdekedja vilket minskar möjligheten till att göra snabba förändringar vid behov (Gray et.al. 2017; Sollander, Hilletoft & Eriksson 2017).

Skillnader i språk och kultur kan också göra att det uppstår missförstånd som orsakar problem i värdekedjan. Det kan bli svårt att utbilda personalen och värdlandet kan ha en annan syn på kvalitet vilket kan orsaka kvalitetsbrister som påverkar företaget negativt, till exempel att producenten tagit genvägar i produktionen vilket innebär en lägre kvalitet på slutprodukten (Gray et.al. 2017). Det kan även dröja länge för att få ett kvalitetsproblem åtgärdat om produktionen ligger långt bort, vilket kan fördröja ledtiderna ytterligare och kan ge upphov till onödiga besök hos producenten. (Sollander, Hilletoft & Eriksson 2017). Detta skapar extra kostnader, påverkar vinsten och tar tid från de anställda att fokusera på andra delar av processen, speciellt i mikroföretag, och det kan också allvarligt skada företagets rykte. Att lägga sin produktion närmare hemlandet leder ofta till att man får en bättre relation med sin producent, ett bättre samarbete med frekvent återkoppling mellan företag och producent samt en ökad kontroll av kvalitet och arbetsförhållanden (Gray et.al. 2017). Utöver detta kan den finansiella risken minska då en närmare produktion ofta innebär ett lägre minimiantal på en beställning. Däremot kan det innebära en ökad för produktionen, på grund av till exempel ökad materialkostnad och dyrare arbetskraft (Pal, Larsson, Harper & Vellesalu 2017).

Det finns en stor brist på arbetskraft i Europa som har rätt utbildning och kvalifikationer, vilket gör att producenten ofta måste utbilda sin personal från början (Ellram, Tate & Petersen 2013). Förutom att detta innebär en högre kostnad kan det också riskera att företagens kapacitetskrav inte möts, vilket innebär att företagen inte kan lägga sin produktion där de önskar och därför måste lägga produktionen längre bort (Pal et.al. 2017).

2.4.3 Värde

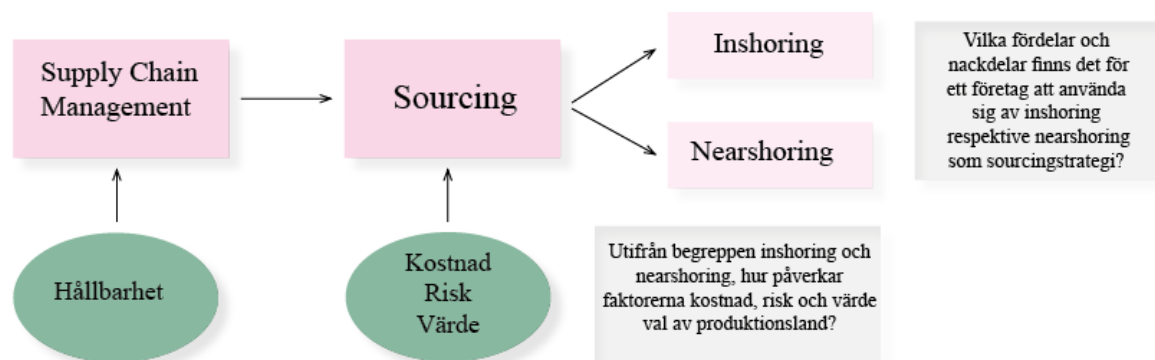
Val av produktionsland påverkar inte bara företaget utan det kan också påverka konsumenters uppfattning om en produkt vilket är något företagen måste ha i åtanke när de väljer sitt produktionsland. Om en produkt är tillverkad i ett land som anses vara fattigt, med låga arbetskostnader ser många konsumenter i västvärlden kvaliteten som lägre (Maronde et.al.

2015). För den svenska marknaden kan placeringen av produktionen i Sverige ha en stärkande effekt för företags varumärkesvärde (Sollander, Hilletoft & Eriksson 2017). Konsumenter föredrar starkt produkter som är tillverkade lokalt framför varor som inte är det, framförallt när priset och kvaliteten på varorna var samma men den amerikanska marknaden är också mer benägna att betala mer för en produkt som har tillverkats nära (Maronde et.al. 2015). I Sverige ser det dock annorlunda ut i nuläget och företag upplever att få kunder är beredda att betala det högre priset som en lokal produktion innebär (Pal et.al. 2017).

För produktion som är placerad närmare marknaden kan ledtider bli kortare ut mot kund. Att kunna ha kortare ledtider kan företag ha mer flexibilitet och lättare anpassa sig efter kundens efterfrågan (Sollander, Hilletoft & Eriksson 2017). En produktion närmare hemlandet kan också innebära att företaget kan erbjuda bättre service till kunden, samt möjligheten att kundanpassa produkterna eller servicen (Pal et. al. 2017).

2.5 Sammanfattning av teoretisk referensram

Samordning av värdekedjan är en väsentlig del av ett företag och har en stor inverkan på hur ett företag drivs och den lönsamhet den har. För företag som har hållbarhet som en stor drivkraft är rätt optimering av värdekedjan ett viktigt verktyg att använda sig av. I värdekedjan för företagen har också utomstående aktörer en betydande roll. En av dessa är företagets producent, vilket innebär att valet av producent och även placering av produktionen påverkar företagets resultat när det kommer till hållbarhet och lönsamhet. Placeringen av produktionen beslutas om utifrån olika strategier, för denna studie kommer fokus ligga på att undersöka strategierna för placeringen av produktion nära sitt hemland, kallat nearshoring, och placeringen av den i sitt hemland, inshoring. I beslutprocessen om vilket land och producent man som företag ska välja är kostnad, risk och värde viktiga faktorer att beakta. Faktorerna har stor inverkan på beslutet eftersom det har en stor påverkan på lönsamheten men också hållbarhet.



Modell 1 - Förklarande modell av teoretisk referensram

3 Metod

I det här kapitlet beskriver vi studiens tillvägagångssätt, och reflekterar kring och motiverar valet av metod för studien. Vidare tar vi också upp validitet, reliabilitet samt etiska aspekter.

3.1 Metodval

Syftet med studien var att jämföra strategierna inshoring och nearshoring utifrån begreppen kostnad, risk och värde. För att kunna besvara vårt kunskapsmål krävdes en metod där vi utifrån en litteraturoversikt samlade in data genom semistrukturerade intervjuer, som sedan kunde analyseras djupgående och forma ett resultat. Som metod valdes ett kvalitativt arbetssätt. Ett kvalitativt perspektiv ser verkligheten som en individuell, social och kulturell konstruktion och man studerar hur människan tolkar verkligheten, till skillnad från ett kvantitativt perspektiv där man tolkar och mäter verkligheten i form av data (Backman 2008). Då våra forskningsfrågor inte kunde besvaras med mätbara data utan genom att analysera ord var därför en kvalitativ metod nödvändig i denna studie.

Då syftet var att jämföra olika företags strategier kring val av produktionsland var en flerfallsstudie mest lämplig. Detta arbetssätt gjorde att vi djupgående kunde undersöka flera olika företag för att analysera kopplingarna och skillnaderna mellan dem. Eftersom de fenomen vi valde att studera saknar ingående forskning var det bra att i ett tidigt undersökningsstadium av ett fenomen använda sig kvalitativa fallstudier för att se vad som driver det i praktiken (Eisenhardt & Graebner 2007). Då vi valde att göra fler studier blev det möjligt för oss att göra djupare analyser och öppnade upp för fler sorters intervjufrågor till företagen (Alvehus 2013).

3.1.1 Litteraturgenomgång

Som start för studien gjordes en genomgång av den litteratur som redan finns på ämnet. Eftersom fenomenen vi valt att studera, nearshoring och inshoring, än så länge är förhållandevis ostuderade fick vi söka litteratur inom offshoring och reshoring och studera dessa utifrån det perspektiv som valts. Litteraturen har sökts genom Högskolan i Borås databaser Primo och Business Source Premier. I urvalet av vetenskapliga artiklar har en viktig aspekt varit att de ska vara nyligen utgivna på grund av att begreppen är nya och utforskade. Artiklarna skulle också vara förgranskade, välskrivna och aktuella för vårt ämne. De vetenskapliga artiklarna är kompletterade med information från rapporter, nyhetsartiklar, kurslitteratur och annan litteratur.

3.1.2 Urval av företag

Som en del av vår avgränsning i kapitel 1 valde vi att undersöka svenska mikroföretag som tillverkar accessoarer i naturmaterial som läder och kork, på grund av den tydliga hållbarhetsprofilen. Utifrån omfattningen av studien och vad som passade bäst för denna jämförande typ av flerfallsstudie bestämde vi oss för att undersöka fyra olika företag, två som producerar i Sverige och två som har sin produktion i Portugal. Det är ett närliggande lågkostnadsland som blir mer och mer populärt att flytta sin produktion till på grund av kostnadsfördelarna, och de har en lång tradition av hantverk och kvalitet inom

lädertillverkning (Mellery-Pratt 2015). Genom denna jämna fördelning kunde vi jämföra skillnader mellan företag som producerar i Sverige kontra Portugal, med andra ord företag som använder inshoring respektive nearshoring.

Totalt kontaktades sju företag via mail och vi fick svar från alla utom två. Ett av företagen fick sorteras bort då lokaliseringen av produktionen inte passade in på våra kriterier. Bryman & Bell (2015) beskriver detta urval som ett målstyrt urval, vilket är en form av bekvämlighetsurval, och en fördel med detta är att de brukar ge en mer positiv respons i form av svar än andra urval vilket vi märkte då svarsfrekvensen var hög. De respondenter som svarade var alla ägare eller delägare i sina företag och hade en väldigt god insikt i hela värdekedjan vilket gjorde att vi endast behövde intervjua en person från varje företag för att kunna samla in datan som krävdes för studien.

På grund av att ett företag ville vara anonymt har vi därför valt att inte namnge något av företagen i studien. Vi kommer förklara företagen till den utsträckning som krävs för att garantera trovärdighet för studien. För att kunna särskilja företagen i texten kommer vi istället i resultatet att ge dem namn som förklarar var de har sin produktion.

3.1.3 Semi-strukturerade intervjuer

Insamlingen av data skedde sedan genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Metoden var lämplig då intervjupersonen gavs flexibilitet och kunde ge kunskap om vad denne ansåg vara relevant och viktigt i frågan, och intervjuaren kunde ställa följdfrågor och avvika från det formulerade frågeschemat vid behov (Bryman & Bell 2013). Formatet passade för vår studie då det gav företagen möjlighet att prata fritt kring de aspekter vi undersökte. I semistrukturerade intervjuer gör man först en intervjuguide (Bryman & Bell 2015) och den skapades utifrån litteraturgenomgången, syftet och forskningsfrågorna och gjordes som en lista med öppna frågor som vi ville få svar på för att kunna uppfylla syftet.

Intervjuguiden innehöll inledningsvis frågor om hur företaget startades och hur produktionen ser ut, och vi ställde sedan frågor som rörde val av produktionsland som till exempel kostnadsaspekter, krav på producenter och värde för kund för att sedan kunna besvara vår frågeställning. Vi valde att hålla frågorna relativt breda för att undvika att de blev ledande, och så att intervjupersonen gavs möjligheten att prata fritt kring ämnet. Detta gjorde att vi lättare kunde undersöka vilka aspekter de tyckte var viktiga kring valet av produktionsland, och en undersökning mellan teori och praktik kunde lättare göras senare i studien. Intervjuguiden testades genom en pilotintervju med en klasskamrat för att undersöka ifall frågorna var otydliga eller kunde missuppfattas. Sedan gjordes mindre ändringar inför den första intervjun utefter de kommentarer vi fick.

Då företagen har få anställda och har mycket att göra ville vi självklart ta hänsyn till detta, och de fick själv välja hur de ville göra intervjun. En av intervjuerna skedde via direktkontakt på företagets kontor, en skedde via telefon och två skedde via mailkontakt, där möjligheten fanns för oss att ställa följdfrågor via mail för att intervjuerna skulle fortsätta vara semistrukturerade. Frågeformuläret för mailintervjuerna var något förenklat jämfört med de personliga intervjuerna för att göra det lättare för respondenterna, då de inte fick möjligheten att fråga oss direkt om något var oklart. Både intervjun på företagets kontor och telefonintervjun gick utan några problem och spelades in för att sedan transkriberas. Båda intervjupersonerna kändes väldigt lugna och avslappnade och pratade fritt kring frågorna som

ställdes. I båda mailintervjuerna fick vi något kortfattade svar på vissa frågor, vilket kunde lösas genom att maila tillbaka följdfrågor som sedan besvarades av företaget.

Intervjuguiden såg i stort sett likadan ut för alla intervjuer, men några av frågorna anpassades utefter vilket produktionsland företaget använde sig av. Det semi-strukturerade formatet gav oss också möjlighet att under intervjutillfällena ändra ordningen på frågorna beroende på hur företaget svarade och också att ställa följdfrågor där vi kände att vi vill veta mer om ämnet eller om det var något som behövde förtydligas. Vid framtagningen av intervjuguiden utgick vi från den teori vi hade fått fram i litteraturgenomgången och dess modeller, och utvecklade dessa utifrån den information vi sökte efter hos företagen. De teman som vi tagit fram utifrån intervjuguiden var kostnad, värde för kund och olika risker, till exempel logistiska problem och kvalitet. Under den första intervjun upptäckte vi att företaget nämnde aspekter som vi inte stött på i litteraturgenomgången, som relationen till producenten och om kunder utanför produktionslandet verkligen värdesatte att varan producerats i landet, och då lades frågor till i intervjuguiden för att undersöka detta vidare med de andra företagen.

3.1.4 Strukturering av resultat

När vi samlat in den empiriska datan förberedde vi den för analys. För att enklare kunna besvara studiens forskningsfrågor och uppnå syftet om en jämförande studie valde vi att dela in svaren från resultatet i olika kategorier. Detta gav oss en överblick på hur de olika företagen hade svarat och kunde sedan med enkelhet jämföra detta med den information vi presenterade i den teoretiska referensramen.

3.1.5 Tematisk analys

Den insamlade empirin sorterades in i de förutbestämda kategorierna hållbarhet, kostnad, risk och värde för att vi enklare skulle kunna analysera resultatet och uppnå vårt syfte. Dessa fyra kategorier blev våra fyra huvudteman, och delades sedan in i underteman för att underlätta analysen. För att skapa teman tittade vi bland annat efter likheter och skillnader, repetitioner och övergångar i ämnen i datamaterialet, enligt Ryan & Bernards (2003) rekommenderade tillvägagångsätt med en tematisk analys.

Det första temat, hållbarhet, var en central del av alla företags affärsidéer och något vi ville undersöka i studien. Temat kostnad tog upp de aspekter företagen nämnde kring ekonomi och val av produktionsland och löpste som en röd tråd genom alla våra intervjuer. Det tredje temat var risk, som delades upp i fyra underteman då vi märkte att alla företag berättade om de olika riskerna och att det krävdes underteman för att hålla isär och kunna jämföra företagens olika perspektiv på riskerna med varandra. Då värde var det sista begreppet vi valt att undersöka företagets sourcingstrategier utifrån blev det vår sista tema. Alla teman och underteman har stöd i den teoretiska referensramen.

3.2 Reflektion och kritik av metod

En kvalitativ metod innebär ofta lägre reliabilitet och validitet än en kvantitativ metod, enligt Bryman & Bell (2015), och kan också innebära en lägre grad av transparens. Trots detta var en kvalitativ metod mer lämpad för att vi skulle kunna uppnå vårt syfte och frågeställningar.

3.2.1 Reliabilitet

En nackdel med en kvalitativ metod är att intervjupersonen lätt kan bli påverkad av den som intervjuar, bland annat av intervjuarens tonläge och hur frågorna ställs, vilket leder till intervjuvariation. Det är också vanligt att forskare vid kvalitativa studier skapar en personlig relation till intervjupersonen och att forskningen lätt blir för subjektiv jämfört med en kvantitativ studie (Bryman & Bell 2015). Risken för att vi skulle kunna påverka våra intervjupersoner kändes relativt liten då två av dem skedde via mail och en över telefon. För att undvika detta under direktintervjun försökte vi hålla intervjun neutral med en person som ledde intervjun, och undvek att vara ledande eller uppmuntrande i våra följdfrågor.

Kvalitativa tillvägagångssätt har också generellt lägre reliabilitet än kvantitativa då det är svårt att mäta att kvalitativ data är konsekvent och enkelt går att replikera (Bryman & Bell 2015). Vi hade kunnat stärka reliabiliteten genom att välja ett kvantitativt tillvägagångssätt men detta var inte lämpligt för att uppnå vårt syfte och frågeställningar.

3.2.2 Validitet

Det som kan ifrågasättas med användningen av fallstudier som metod är hur resultatet att på ett enda fall ska kunna vara generaliserbart till att användas för andra fall och studier (Alvehus 2013). För att öka generaliserbarheten bestämde vi oss för att använda en flerfallstudie, där vi istället undersöker flera fall. Vi ser att studien kommer att kunna användas för andra men att studien också har en tydlig avgränsning utifrån särskilda kriterier som är viktiga att ha i åtanke vid vidare efterforskning inom ämnet. Att inshoring och nearshoring är så pass outforskade sätt känner vi också validerar användningen av fallstudier. Fallstudier är mycket passande studiemetod när man som forskare vill undersöka något outforskat, då man får en uppfattning av hur fenomen fungerar i verkligheten.

Den *externa validiteten* grundar sig i huruvida urvalet av de organisationer som är inkluderade i studien är generaliserbar på dess population (Bryman & Bell 2015). Urvalet vi har gjort kommer inte att vara fullt ut tillämpbar på populationen men utifrån tidsramen tycker vi att urvalet är helt klart tillräckligt. För studien gjorde vi också klara avgränsningar vilket förtydligade vilken population vi vänder oss till och gjorde populationen lämpligare efter omfattningen på denna studie.

3.3 Etiska aspekter

Frågorna i intervjun hölls relativt breda så intervjupersonen gavs möjlighet att prata fritt kring ämnet, utan att känna press på att svara på en specifik känslig fråga. Ingen av intervjupersonerna upplevdes som obekvämt eller nekade att svara på en fråga ur intervjuschemat.

Då ett av företagen bad om att inte nämnas vid namn beslutade vi för att använda pseudonymer för alla företag i studien. Vid intervjutillfället förklarades att vi inte skulle använda företagsnamnet i uppsatsen, men att en initial presentation av företaget skulle göras vilket gjorde att vi inte kunde garantera total anonymitet.

4 Resultat och analys

I detta kapitel presenterar vi företagen som intervjuades, samt resultatet för empiriinsamlingen. En analys av det insamlade resultatet görs även i det här kapitlet.

4.1 Beskrivning av företag

Företagens fiktiva namn	Deltagarens titel	Typ av intervju	Datum för intervju
Sverige A	Grundare	Personlig intervju	2018-04-11
Sverige B	Grundare	Mailintervju	2018-04-20
Portugal A	Grundare	Telefonintervju	2018-04-24
Portugal B	Grundare	Mailintervju	2018-04-25

Tabell 1 - *Sammanfattning av företagsintervjuer*

Alla företag är baserade i Sverige och har sitt lager här. Sverige A och B producerar i Sverige och Portugal A och B producerar i Portugal. Den främsta försäljningen har företagen i Sverige men de säljer även till resten av världen.

4.1.1 Sverige A

Företaget Sverige A är ett hållbart företag som producerar läderaccessoarer och väskor i vegetabiliskt läder. Företaget vill uppnå hållbarhet genom långsiktighet i främst tre aspekter; produktion, material och design. Idag producerar företaget sina produkter hos en leverantör i Sverige och är inte intresserade av att flytta den nuvarande produktionen utomlands.

4.1.2 Sverige B

Sverige B är ett företag som vill gå emot dagens slit-och-släng-samhälle genom att erbjuda hållbara läder- och canvasaccessoarer. Deras åtagande för hållbarhet visas genom att produkterna har en enkel och tidlös design med hög materialkvalitet och svenskt hantverksskunnande. Företaget beställer både sitt material och producerar sina produkter i Sverige, med undantag för en produktkategori som produceras utomlands.

4.1.3 Portugal A

Portugal A vill erbjuda de ultimata läderväskorna som ska fungera för alla tillfällen. Hållbarhet visas främst genom designen av väskorna, både att de ska vara av tidlös design och vara multifunktionella. Företaget har valt att idag främst producera sina väskor i Portugal på grund av kostnadsfördelarna, men har även en producent i Spanien.

4.1.4 Portugal B

Portugal B erbjuder accessoarer som är gjorda i det hållbara materialet kork. Eftersom material görs och beställs från Portugal har företaget valt att producera varorna i Portugal för att kunna minska på sin miljöpåverkan. Produkterna är av skandinavisk enkel design.

4.2 Hållbarhet

Något som är genomgående för alla de fyra företagen som vi har studerat är att de vill lägga fokus på att vara hållbara och att se långsiktigt med allt de gör inom organisationen. Företagen säger att det viktigaste för att de ska kunna vara hållbara är att deras produkter är hållbart framställda och har bra kvalitet för en lång levnadslängd.

Vid frågan om vilka värderingar företagen har, svarade alla att hållbarhet var viktigt och alla hade vissa hållbarhetsaspekter som de fokuserade på. Sverige A förklarade sitt hållbarhetsengagemang på detta vis:

“Den långsiktiga aspekten. Jag har försökt identifiera det själv och då har jag kommit fram till att det handlar om hållbarhet inom tre punkter och då är det produktion, material och design. Det är ju säkert andra aspekter som är jätteviktiga men jag har valt ut de här tre för mig för de känns tydligt hanterbara för mig. Det här kan jag faktiskt göra skillnad, istället för att lägga till en massa andra fluff fluff värderingar som jag inte riktigt kan styra över. Men jag kan välja hur designen ska se ut, och det tycker jag nästan är det mest grundläggande för en långsiktig investering. Gör du en riktigt bra och snygg produkt så finns det en potential att folk använder den länge istället för att köpa på sig en massa nya grejer.” – Sverige A

När Sverige A berättar om sin produktion säger de att det känns bra både ur ett kvalitetsperspektiv och ur ett etiskt perspektiv att ha sin produktion i Sverige. De är väldigt nöjda med sin producent idag och har bra kontakt med de som arbetar i produktionen, och de är inte oroliga över att någon blir illa behandlad. Om de någon gång skulle behöva flytta sin produktion är dessa viktiga kriterier för dem:

“Jag skulle ju vilja både kunna säkerställa att väskorna kommer vara i precis samma kvalitet och precis lika bra material, och att det är lika bra arbetsvillkor i fabriken och att vi kan kommunicera bra. Jag är så beroende av att samarbeta bra med min producent att det hade varit det som varit kriteriet. Att man kunde känna sig nöjd och trygg med det de levererar, även bakom kulisserna.” – Sverige A

På frågan om hur produktionen går till förklarar Sverige B att det är en noggrann och långsam process. De säger att det är viktigt för dem att de kan säkerställa hög kvalitet på produkterna och gör därför grundliga inspektioner på produkterna för att de ska kunna leva upp till deras krav. Att ha nära till tillverkaren och kunna kommunicera direkt med dem är ytterst viktigt för att de ska kunna hålla dessa höga kvalitetskrav. Produkternas höga kvalitet är kopplat till företagets värderingar kring hållbarhet; *“Köp inte mer än man behöver, men när man behöver något ska man bara köpa det bästa.”*

Portugal A förklarar sitt engagemang till hållbarhet:

“Det har vi lite som ledord att det ska vara genomtänkt design som funkar, att det är minimalistiskt och slow fashion. Att man inte tröttnar på väskan efter ett år, utan att det är en stilren och klassisk design som man kan tänka sig att ha länge.” – Portugal A

”En av grejerna som är med oss är att vi inte vill bidra till slit-och-släng-samhället. Det är en sak att designa saker, det är ju estetiskt, kreativt och kul men sen så tänker vi att; ”vänta, ska vi vara ett företag på marknaden och hålla på med sälj, att folk ska köpa onödiga produkter de inte vill ha”, hela det tänket med masskonsumtion. Det insåg vi ganska tidigt, att det här måste vi hitta en twist på så att vi kan hålla på med det här utan att det känns som att vi bidrar till masskonsumtionen.” – Portugal A

De säger att de valde Portugal bland annat för att de enklare ska kunna kontrollera att allt går rätt till i produktionen, och de berättar även att de planerar att åka ner och filma hos sin producent för att kunna bli mer transparenta kring sin produktion på hemsidan. De säger dock att avståndet är en nackdel när det kommer till kontroller, och att de önskar att de hade möjlighet att antingen besöka produktionen oftare eller ta hjälp av en mellanhand i landet för att säkerhetsställa att produkterna håller önskad kvalitet.

När vi frågade Portugal A om deras val av transporter förklarade de att de helst skulle vilja använda tåg som transportsätt men att de främst använder lastbil. Däremot blev de ibland tvungna att använda flyg på grund av försenade leveranser. De berättar att de tycker att det går åt mycket onödig paketering och att de bidrar till mer utsläpp genom att skicka produkterna först till Sverige och sedan ut till kund. Deras drömmål är att istället kunna skicka produkterna direkt från Portugal ut till kund för att minimera dessa problemområden.

”Så skulle det vara mest effektivt om det kontrollerades och packades direkt från Portugal, för det är ju en hållbarhetsaspekt om man ska skicka paket över hela jorden om man inte kan komma på ett smidigare sätt. Det är ju rätt mycket avgaser och paketering som går åt i onödan.” – Portugal A

Portugal A förklarar sin målgrupp i intervjun, de berättar att de riktar sig till kunder som *”vill ha hållbart och välproducerat men inte megadyrt”*. De berättar att de till en början hade ett högre pris på sina väskor då de använde en dyrare producent, vilket de kände blev för exklusivt för den kund de riktade sig till. Efter att ha bytt producent och kunnat erbjuda ett något lägre pris, känner de att de har hittat ett prisläge som kunden är beredd att betala.

För Portugal B är deras viktigaste värderingar hållbarhet och kreativitet:

”Mer viktigt är att vara kreativa och fortsätta utforska kork och andra naturmaterial. Vi tycker att det är viktigt att utmana plast, läder och silikon i olika områden då effekten inte endast är snyggare produkter utan även en bättre miljö.” – Portugal B

När Portugal B berättar kring val av produktionsland förklarar de att eftersom korken växer och skördas i Portugal finns det ingen anledning ur miljöperspektiv att tillverka produkterna i Sverige. De säger också att en produktion i Sverige skulle innebära långa och onödiga transportvägar. För leverering av de färdiga produkterna från Portugal till Sverige anger Portugal B att de använder sig av flyg som transportsätt.

4.2.1 Analys av hållbarhet

Hos alla företag var hållbarhet ett stort fokus, och det kan ses i litteraturen att hållbarhet är något som ses allt mer viktigt att implementera i värdekedjan hos företag (Ashby 2016; Gualandris, Golini & Kalchschmidt 2014; Lion et. al. 2016). Gemensamt för företagen är att hållbarhet är att tänka långsiktigt både när det kommer till val av material, design av produkten och i produktionen. Att sätta långsiktiga mål för att kunna bidra till ett bättre framtida samhälle är en viktig aspekt för ett hållbart företag (Gualandris, Golini & Kalchschmidt 2014). De lever upp till den sista aspekten av Triple Bottom Line som är miljömässig hållbarhet, de investerar i metoder som kommer att ge en positiv miljömässig avkastning i framtiden (Wilson 2015).

Gray et.al. (2013) menar att en produktion som är placerad nära gör det lättare för företag att vara hållbara då de lättare kan kontrollera sin produktion och arbetsförhållanden. Vi såg att företagen som producerar i Sverige var väldigt nöjda med produktionen, både när det gäller kvaliteten och hållbarheten på produkterna men också med transparensen och arbetsförhållanden i produktionen. Portugal A och B menar att en produktion inom EU innebär en ökad transparens och enklare kontroll av arbetsförhållanden, kvalitet och andra etiska aspekter, men Portugal A säger dock att avståndet gör att det blir svårare att upprätthålla kontrollen. När vi analyserat intervjuerna känner vi därför att det är lättare för företagen som producerar i Sverige att ha en bättre insyn i produktionen, men att företagen som producerar i Portugal inte upplevt några konkreta problem med arbetsförhållanden utan att de mest upplevde det som att det blev svårare med kontroll när produktionen låg längre bort.

Vi såg att företagen som producerade i Portugal ofta fick skicka sina produkter med flyg, istället för lastbil och tåg som är de mer hållbara alternativen. En produktion i Sverige innebär att transportsträckorna blir kortare vilket innebär mindre utsläpp. Portugal A sade också att detta var ett problem och hoppas på att kunna minska sin miljöpåverkan genom att planera om sin värdekedja och inleda ett samarbete med en distributör i landet så att produkterna skickas direkt till slutkunden. Här ser vi tydligt att en produktion längre ifrån hemlandet bidrar till längre transportsträckor och ökad miljöpåverkan som litteraturen påvisat (Gray et.al. 2013), men att det går att minska denna miljöpåverkan genom att omplanera sin värdekedja.

Något som alla företag pratade väldigt mycket om var hållbarhet i form av en stilren design på produkten, som kunden kan ha under en lång tid. Vi tyckte detta var intressant då vi inte sett denna koppling i litteraturen om hållbarhet, utan den fokuserar främst på hållbarhet i produktionen som miljömässiga aspekter och fokus på rättvisa arbetsförhållanden. En annan aspekt vi fann intressant var att Sverige A, Sverige B och Portugal A nämnde en överkonsumtion i dagens samhälle, och ville hitta ett sätt att inte bidra till detta vilket också visar en tydlig koppling till hållbarhet i form av långsiktighet (Wilson 2015). Företagen berättade även att de tror på att kunderna vill betala mer för att få en produkt som är mer hållbart producerad, men att det beror på vilken målgrupp man vänder sig till hur exklusiv produkten kan vara. Vi kan se att detta stämmer överens med både den litteratur vi läst kring detta (Maronde et.al. 2015) och den förändring vi själva kan se i kunders köpbeteende.

4.3 Kostnad

Studien på företagen har gett en inblick på flera av de kostnadsaspekter som påverkar deras produktionsbeslut. Den mest påtagliga kostnadsaspekten är de olika ländernas produktionskostnader. Sverige A förklarar att när beslutet om var produktionen skulle placeras hade de gått in med förväntningarna att producera i Sverige skulle vara dyrt, men att de vid en kostnadsberäkning fått ett bredare perspektiv:

“Det som är lite intressant är att jag har fått lite prisuppskattningar från andra ställen också. Det som jag sett är inte så mycket lägre. Jag vet inte hur långt bort du behöver åka för att tillverka mycket billigare.[...] Det finns ju ställen i Sverige där man kan tillverka det bra mycket dyrare också.” – Sverige A

De köper in sitt läder från ett garveri i Italien och tillverkar sedan produkterna hos en producent i södra Sverige. I en närmare beskrivning av hur produktionen ser ut idag för Sverige A förklarar företaget att den största kostnaden är uppstartskostnaden av en ny produkt. De berättar att de först skickar prototyper mellan dem och producenten, och när den är godkänd påbörjas produktionen. Producenten börjar med att ta fram stansar för varje del av produkten och detta beskriver företaget kan bli dyrt. Deras lösning på detta är att planera designen för att minimera behovet av nya stansar och istället kunna återanvända stansar för tidigare produktdesigner. En fördel med att ha sin producent i Sverige i uppstartsprocessen säger de är att man smidigt kan skicka nya prototyper emellan sig själva och producenten, eller till och med att man lätt kan göra besök för att tillsammans utveckla bästa lösningen för produkten.

Sverige A berättar att de har ett avtal med sin producent där de betalar för produkterna vid leverans. De berättar om en möjlighet de fick att göra en limiterad kollektion i London där produkterna också skulle produceras i Storbritannien. Nackdelen med detta var kapitalbindningen det innebar:

“Men då behöver de ju allt material levererat och förhandsbetalning innan de börjar producera. Det är klart att även om kostnaden för väskan blir ju ungefär samma i slutändan, så är investeringen för företaget väldigt mycket större.” – Sverige A

Sverige B samarbetar idag med ett garveri i Sverige där de köper in sitt läder, samt en producent i södra Sverige. På frågan om det finns någon nackdel med att producera i Sverige svarar Sverige B: *“det högre produktionspriset”*. Men de säger att detta är värt för att kunna behålla sin trovärdighet som företag, både trovärdighet i sitt engagemang till hållbarhet och i att vara ett äkta svenskt företag.

Portugal A berättar att de gjort en mer omfattande undersökning och provning av olika produktionsländer och när de startade företaget hade många länder tagits i åtagande. De undersökte huruvida de kunde producera sina väskor i Sverige men kom fram till att kostnaden att producera här blev alldeles för hög. Detta hade lett till att de antingen inte kunde ha tagit ut tillräckligt höga vinstmarginaler eller produkten hade blivit för dyr för den målgrupp de ville rikta sig till och även i jämförelsevis med sina konkurrenter. Garveriet de undersökte i Sverige var samma som Sverige B använder sig av.

De har idag största delen av produktionen hos sin tillverkare i Portugal, men producerar även en mindre del i Spanien. De berättar att ambitionen är att kunna expandera produktionen i

Portugal med ytterligare en producent för att kunna fasa ut produktionen från Spanien helt då de anser att landet är för dyrt. I Portugal känner företaget att de kan behålla sina marginaler och minska sina produktionskostnader men ändå hålla den kvalitet de vill ha.

Avståndet mellan leverantören och företags hemort leder till en annan kostnadsaspekt, transportkostnader. Portugal A förklarar sin val av transporter:

“Oftast är leveransen försenad. Nu ska vi ha en fotografering på fredag och då blev de tvungna att expressbuda några nya färger för att annars hinner vi inte fota dem. Det är ofta den typen av grejer som gör att vi måste skicka dem med flyg och snabbt. Tyvärr. När det inte är bråttom, det har ju hänt, då tar vi det mest ekonomiska alternativet som ofta är med lastbil. Det tar ungefär en vecka. I en drömvärld skulle man ju kunna välja ett ännu långsammare sätt, typ tåg.” – Portugal A

En annan kostnadsaspekt som Portugal A nämner är hur betalningen av orderarna går till. De berättar också om hur svårt det kan vara med den investeringen som krävs för dem när de ska lägga en order på produkter till producenten:

“Det är svårt att hitta [producent]. Nu har vi ju lite lättare, för nu kan vi hänvisa till en hemsida och kan visa att vi finns. Det är en minimikvantitet som måste uppfyllas som ofta är 100 stycken per färg och produkt, och det är ju jättemycket när man knappt har något kapital. Dessutom måste man ofta lägga ut pengarna när man lägger ordern. Nu lägger vi 50% av pengarna.” – Portugal A

Både Portugal A och B beskriver att arbetet med utveckling nya produkter kräver att man skickar prototyper och skisser på de nya produkterna för att komma fram till hur slutprodukten ska se ut. Båda företagen nämner också att i samband med att ta fram nya produkter oftast behövs att de åker ner och besöker sina producenter på plats.

Portugal A berättar att de i framtiden kan komma att behöva anställa en person som finns på plats i Portugal som kontrollerar att allting går rätt till och ser bra ut i produktionen. Denna person skulle även kontrollera att det dagliga arbetet flyter på som de ska och att produkterna håller kvalitetskraven. I dagsläget har de som bara två personer i företaget inte själva möjligheten att göra de antal besök som krävs för att helt uppehålla detta men ser också att de antingen behöver öka i försäljning eller få in nya lån för att ha råd med att ha en ytterligare anställd placerad i Portugal.

Portugal B har i sitt val av produktionsland utgått från det material de har valt att arbeta med. Korken växer och framställs i Portugal och såg värdet för produkterna och varumärket att produceras helt i Portugal. Företaget säger att:

“Det absolut finns mer kostnadseffektiva länder i och utanför EU att producera textilvaror i än Portugal, men att landet ligger inom EU gör att logistik och besök blir något bekvämare.” – Portugal B

Portugal B säger att de helt använder sig av flygplan som transportmedel mellan Portugal och Sverige. Men de förklarar också: *“Eftersom att vi försöker undvika långa och onödiga transportvägar var Portugal ett naturligt val då korken växer där.”* Landet blev då ett självklart val för dem, och kostnadsaspekterna i den mån de andra tre företagen har diskuterat var inte lika aktuella i deras val.

4.3.1 Analys av kostnad

När vi jämförde företagens produktionskostnader såg vi att de hade olika erfarenheter kring kostnaden för en produktion i Sverige. Vi såg att Sverige A menade att priset för att producera i Sverige inte alls var så mycket högre än i andra länder, enligt kostnadsförslaget de fått, och även om Sverige B säger att den högre produktionskostnaden i Sverige är en nackdel menar de också att det är värt det. Portugal A däremot hade också undersökt Sverige som potentiellt produktionsland, men kommit fram till att det blev alldeles för dyrt trots att de undersökt samma garveri som Sverige B använder. I Portugal Bs fall spelade produktionskostnaden en mindre roll då deras råvara, kork, växer naturligt i Portugal och att det istället var därför produktionen placerades där.

Sverige B säger att det är en hög produktionskostnad i Sverige men att de anser att det är viktigare stötta den lokala produktionen. De ser att kunden värdesätter och är villig att betala ett högre pris för att produkterna är lokalproducerade och hållbart gjorda. Detta diskuterades även utifrån Ashbys studie (2016) där det studerade företaget ville skapa långsiktig lönsamhet och ett starkare varumärke genom att stötta den lokala producenten.

Storleken på företagen har en inverkan på hur de tänker kring beställningar och den investering det innebär. Mikroföretag har mindre kapital att tillgodose sig med och att lägga ordrar hos producenten innebär en stor investering (Stentoft, Stegmann Mikkelsen & Johnsen 2015). Som vi kunde se för Portugal A innebar en produktion i Portugal att de behövde betala hälften av ordern innan produktionsstart. För Sverige A kunde vi istället se att de kunde betala hela sin order efter leverans. I litteraturen kunde vi också se att en placering av produktionen längre bort gör att ledtiderna blir längre, detta gör att de behöver beställa mer till lager som buffert vilket ökar kapitalbindning (Sollander, Hilletoft & Eriksson 2017). Utifrån detta såg vi att produktion i Portugal blir dyrare för företag då kapitalbindningen blir högre.

Som vi såg under resultatet för hållbarhet använde sig Portugal B helt av flyg. Portugal A försökte att främst använda sig av lastbil men blev ibland tvungna att använda sig av flyg. Flyg är det dyraste transportslaget (Oskarsson, Aronsson & Ekdahl 2013) och i litteraturen har vi läst att genom att placera produktionen nära kan man minska på transporter, och därmed sänka sina kostnader (Sollander, Hilletoft & Eriksson 2017). Transportkostnader är en del av TCO och vi upplevde att företagen inte tagit detta i beaktning när de pratade om sin produktionskostnad. Resultatet är alltså, i enlighet med litteraturen, att en produktion längre bort innebär en ökad transportkostnad. Detta kommer vi reflektera kring ytterligare i slutdiskussionen.

I litteraturen kunde vi se att kostnaderna för att koordinera sin värdekedja ökar när produktionen är placerad i ett annat land (Sollander, Hilletoft & Eriksson 2017). Både Sverige A och Sverige B säger att en av de större fördelarna med att producera i Sverige är att de kan ha ett nära samarbete med sin producent och att det ger dem större insyn i värdekedjan. När avståndet ökar till producenten, krävs det mer samordning och fler besök för att få det att fungera (Sollander, Hilletoft och Eriksson 2017). Portugal A berättade att de i framtiden kommer att behöva en mellanhand som hjälper till med koordineringen av produktionen i Portugal, det kommer att innebära att totalkostnaden för dem kommer att ökas ytterligare. Här såg vi att litteraturen stämde överens med vad företagen berättade om sin produktion.

I vår analys av företagen märkte vi att de pratade mycket om produktionskostnader men att de inte reflekterade så mycket kring totalkostnaden. Även om produktionskostnaden i Portugal är

lägre så uppmärksammade vi att en produktion där kan innebära ökade transport-och koordinationskostnader för att kunna uppnå den effektivisering av värdekedjan som krävs för att skapa konkurrensfördelar.

4.4 Risk

4.4.1 Logistik och leverans

Företagen använder sig av olika fraktsätt för att skicka sina produkter mellan dem och producenten, men de har olika åsikter om vilket fraktsätt som är mest lämpligt och vilka risker som kan uppstå. Sverige As produktion ligger knappt 15 mil bort, och de säger att den korta sträckan mellan dem och producenten innebär en minimerad risk för försenade leveranser och andra logistiska risker.

“Det är korta transportsträckor därifrån. Skickar de något så har jag det dagen efter. Jag tror att det är två kartonger på fyra år som det varit ett hål på. Det är ganska riskfritt, det är inga tullavgifter. I värsta fall så skulle jag i princip kunna sätta mig i bilen och åka dit och hämta det, eller om jag ändå är på besök hos dem så kan jag ta med lite grejer hem” – Sverige A

Sverige B säger också att de är positivt att ha produktionen nära för ökad kontroll.

Portugal A har däremot stött på logistiska problem där leveranserna är försenade. Företaget anser att det är en risk att behöva skicka varor med flyg, istället för lastbil, då det blir dyrare och har en mer negativ inverkan på miljön. Lösningen är som de tidigare sagt att anställa en distributör i Portugal som levererar direkt till slutkund. Då företaget säljer mycket internationellt, bland annat mycket till USA, menar de att det smartaste är att varorna inte först skickas till Sverige och sen vidare ut till världen, utan att de skickas direkt från Portugal.

Portugal B, som producerar varor i kork, använder sig just nu av två företag i Portugal. Ett som skördar och bearbetar korken, och ett som sen tillverkar produkterna. De säger att det inte är ett alternativ för dem att producera i Sverige då korken växer naturligt i Portugal, och det skulle innebära onödigt långa transportsträckor, men säger att möjligheten ändå finns. De färdiga produkterna skickas sen via flyg till kontoret i Sverige, men de överväger att använda sig av ett centrallager i Tyskland i framtiden. Företaget har inte upplevt några problem med leveranserna från Portugal.

4.4.2 Kvalitet och kommunikation

Sverige A säger att de känner sig helt trygga med kvaliteten på produkten och att det känns väldigt bra ur ett kvalitetsperspektiv att producera i Sverige. Kvalitetskontrollen är enligt dem hög och enkel på grund av producentens närhet, och det är lätt att göra eventuella justeringar vid behov.

”Det känns bra ur ett kvalitetsperspektiv [...] Att man kan kommunicera med varandra och ställa raka frågor. “Aha, nu var det något konstigt med den här” “Då tar vi tillbaka den och fixar” -Sverige A

De är väldigt nöjda med sin producent och är inte intresserade av att flytta produktionen utomlands, däremot funderar de på om de måste flytta delar av produktionen i takt med att företaget expanderar. Då är det ytterst viktigt för företaget att de kan säkerhetsställa att produkterna är i precis samma kvalitet och material som de svensktillverkade. De säger att de är beroende av ett bra samarbete med sin producent, och att det är viktigt att de skulle kunna känna sig trygg med vad de levererar. De menar också att Portugal är känt för att vara ett land med starka traditioner av lädertillverkning och att deras förutfattade meningar om att kvaliteten i Sverige är väldigt bra inte alls betyder att kvaliteten är sämre någon annanstans:

“Är det verkligen sämre någon annanstans eller är det bara en bild jag har för att vi målar upp att Sverige är bäst?” – Sverige A

Sverige A och B kommunicerar med sina producenter via mail, och för frågor som kräver snabbare svar har Sverige A möjligheten att ringa upp producenten. I intervjun säger Sverige A flera gånger att det känns väldigt bra att ha produktionen i Sverige, en stor anledning är att de tycker det förenklar kommunikationen. De känner också att relationen med producenten är ett samarbete.

“Vi har god kommunikation och vi pratar samma språk så vi förstår ju varandra väldigt väldigt bra. Så jag känner mig ju helt trygg med kvaliteten på produktionen och andra omständigheter kring det” – Sverige A

Sverige B säger att *“Sverige är ett land känt för sina högkvalitativa produkter”* och att *“många förknippar svensktillverkade produkter med det bästa pengar kan köpa.”*. De nämner också närheten som en stor fördel när det kommer till kommunikation med sina producenter.

“Fördelen med att producera i Sverige är att du ofta har nära till tillverkaren och kan reda ut problem innan de hinner uppstå. Kommunikation är väldigt viktig speciellt när det kommer till den höga kvalitetsnivå vi ligger på.” – Sverige B

Även Portugal A poängterar att Portugal är ett land som är väldigt kunniga på läder, och att det är en stor anledning till att de har valt att lägga produktionen där istället för andra närliggande lågkostnadsländer. De upplevde däremot problem med att producenten hade en annan uppfattning kring kvalitet än dem. Bland annat hade de problem med att producenten försökte kapa kostnader och producera så billigt som möjligt vilket hade en negativ påverkan på kvaliteten.

“Till en början hade vi nog väldigt olika referenser, de förstod inte vad vi värdesätter. I början till exempel så gjorde de mycket slarvigare, och erbjöd eller föreslog skinnkvalitéer som verkligen kändes billiga. De försökte hjälpa oss att producera så billigt som möjligt men nu tror jag att vi har fått in, inte tillräckligt än, men de börjar förstå att de kan lägga på 50 kronor här och 20 kronor där för olika grejer och att vi kan stå för vårt märke och veta vad det är, istället för att tänka att “här kan vi skarva lite, här kan vi sy lite slarvigt i fodret för det syns ändå inte” ”Den förståelsen för varandra, vi kunde ju lika gärna ha varit sådana som ville producera så billigt som möjligt” – Portugal A

Företaget berättar att detta gjorde att de fick jobba mycket med kommunikationen med producenten och försöka förklara att de värdesätter kvalitet och inte vill ha ett så billigt pris som möjligt. De säger att de nu är på rätt väg, och att producenten nu börjar förstå att det inte behöver vara något negativt att lägga på kostnader i produktionen då kvaliteten blir bättre. De

menar att det är väldigt viktigt att ledervaror har bra kvalitet, då det är ett material som håller väldigt länge.

Portugal A kommunicerar med sin producent via mail, på grund av att deras kontaktperson hos producenten känner att hon inte kan tillräckligt bra engelska. Trots detta säger de att kontakten nu fungerar bättre än någonsin. De berättar att de har haft stora problem med kommunikationen med både nuvarande och kommande producenter, men främst med producenter som de övervägde till en början. Bland annars säger de att de har haft problem med sporadiska svar på mailen och det har varit svårt att få en kontinuerlig dialog med producenterna. De har också varit med om att de börjat samarbete med en producent och det sedan rann ut i sanden.

“Vi har varit nere och träffat många garverier men även en tillverkare som vi till och med började sy en ny prototyp hos. Men han bara försvann, gick under jorden och hörde aldrig av sig igen. Så det är en ganska lång och krånglig väg, har det varit för oss iallafall.” – Portugal A

Även om de tycker att kommunikationen via mail fungerar bra, känner de ändå att det är ganska riskfyllt att all kommunikation sker via mail och möjligheten inte finns att ringa till sina producenter med eventuella frågor eller problem. I intervjun nämner de andra företag som producerar i Portugal och att de brukar ringa varje morgon och höra hur det går.

“Det låter som ett översittarbeteende, men om man inte som kund visar att “vi måste ha det här nu, hur går det med det här?”, de verkar inte ha speciellt bråttom med att få den där ordern. Den tycker jag är svårt, att ligga på och påminna dem varje dag. Det tar ju rätt mycket tid för mig, jag är ju långt ifrån produktionen fysiskt. Det är lite utmanande, på det viset skulle jag gärna se att jag har en produktion ännu närmare” – Portugal A

Portugal B kommunicerar med sin producent via mail och Skype, och har inte märkt av några större problem med kommunikationen: *“förutom mindre språkbarriärer fungerar kommunikationen bra”*. De säger också att producenterna kräver tydliga och klara instruktioner och en tätare tillsyn på grund av en kulturskillnad i vad som anses vara kvalitet. De berättar också att de märkt av att kvalitet inte betyder samma sak för dem som för deras producent.

“Vi har upplevt att fabriker i Portugal ibland kan ha lite slappare syn på vad som är ”kvalitet. Botemedlet är frekventa besök och tydliga instruktioner.” – Portugal B

Företaget säger att de främst gör besök hos producenten vid nya produktsläppen för att säkerhetsställa att kvaliteten upprätthålls över tid. De berättar att de annars är vanligt att de första produkterna är okej i kvalitet, men att leverantörerna sedan börjar slarva.

Företagen har delade meningar om kvaliteten i Sverige verkligen är högre men är överens om att för att kunna upprätthålla en bra kvalitet på sina produkter så krävs det bra och tydlig kommunikation mellan dem och producenten.

4.4.3 Kapacitet och kompetens

Inget av företagen är i nuläget intresserade av att flytta sin produktion, men majoriteten av företagen är överens om att en stor risk med att lägga sin produktion i Sverige är att kompetensen och kapaciteten inte kommer finnas vid en expansion.

Sverige A producerar läderaccessoarer som är lite grövre i strukturen, och säger att de inte är intresserade av att flytta sin produktion från Sverige då de är väldigt nöjda med sin producent. Däremot säger de att de kanske blir tvungna att titta på en produktion utomlands om de ska expandera sitt produktsortiment.

”Det är till exempel att många väskor idag, eller plånböcker, kanske man behöver en helt annan maskinpark för att kunna sy dem. Tittar man på väskor i handeln så ser man att de är sydda med andra typer av maskiner. Det är mycket mer findetaljering. Det här är ju fina sömmar men allting är lite grövre. Jag gillar det, men det gör ju också att om man ska ta fram en produkt har en annan detaljeringsnivå så kanske man inte kan göra det utan att ha andra symaskiner helt enkelt.” – Sverige A

Företaget poängterar under hela intervjun att de inte vill flytta sin nuvarande produktion, och ser en eventuell ny producent utomlands som ett komplement för att kunna producera accessoarer som är mer findetaljerade. De säger att en expansion skulle innebära en risk för kapacitetsbrist hos den nuvarande producenten och att de därför också ser en komplementär produktion utomlands som ett möjligt steg framåt.

Precis som Sverige A producerar Sverige B även de läderprodukter utan finare detaljer och utan foder. Förutom de mindre läderprodukterna som de tillverkar själva säljer de även läderhandskar, och den produktionen har de lagt utomlands. De säger att detta är för att kompetensen kring handsksömnad inte längre finns i Sverige och att de därför tvingats lägga produktionen av dessa utomlands.

”Handskarna är de enda produkterna vi inte tillverkar i Sverige. Detta på grund av att kompetensen kring handsksömnad gått förlorad Sverige och är ett typiskt resultat av outsourcing av produktion till länder med billigare produktion.” – Sverige B

Vidare säger de att de inte heller är intresserade av att flytta sin produktion, precis som Sverige A. *”Så länge kunskapen/kompetensen kring produktion finns tillgänglig här i Sverige kommer vi använda oss av den.”*

När Portugal A undersökte möjligheten att producera i Sverige upplevde de precis som Sverige A att produkten fick ett grövre utseende.

”De gör ju jättevackra grejer, deras skinn är fantastiska. Men det blev ganska rough, det passade en design om man har större stygn och inget foder, men vi vill ju göra en elegantare typ av väska och då passar det inte. Inte för att vi inte valde på grund av det, det hade ju blivit för dyrt ändå.” – Portugal A

Då deras produkter är finare och mer detaljerade i designen var det alltså inget alternativ för dem då kapaciteten att producera den sortens produkt inte fanns i Sverige. De påpekar dock att *”Om man skulle hitta ett sätt att göra det på i Sverige så hade ju det varit jättekul”*.

Portugal B säger att det finns en möjlighet att flytta delar av produktionen av deras produkter till Sverige ur ett kapacitetsperspektiv, men eftersom korken ändå skördas i Portugal finns det ingen anledning att tillverka varorna i Sverige.

4.4.4 Analys av risk

Sollander, Hilletoft & Eriksson (2017) har i sin forskning redovisat att ju längre bort produktionen ligger desto större blir riskerna för förseningar och leveransproblem. Detta var något vi också uppmärksammade under intervjuerna. Sverige A sa att om det mot förmodan skulle vara några problem kunde de köra dit och hämta produkterna själva och Portugal A berättade att de haft problem med försenade leveranser som behövs skickas med flyg.

Gray et.al. (2017) menar att skillnader i språk och kultur kan göra att det finns en ökad risk för missförstånd som orsakar problem i värdekedjan, samt att andra länder kan ha olika syn på kvalitet. Portugal A sade att de haft stora problem med kommunikationen kring kvalitet med deras producent där producenten försökte ta genvägar och slarva med produktionen för att de trodde att företaget ville producera så billigt som möjligt. Även Portugal B säger att de har upplevt att Portugal har en slappare syn på vad som är kvalitet, och menar att lösningen på detta är tydliga instruktioner och frekventa besök. Här ser vi tydligt att företagen som producerar i Portugal har haft större problem med kvalitet jämfört med de företag som producerar i Sverige.

I intervjuerna ser vi att företagen som producerar i Portugal tar upp detta som en nackdel och önskar att det hade varit enklare att göra kvalitetskontroller, till exempel genom att ha en mellanhand placerad i landet. De säger också att de måste ligga på producenten mer för att få sina leveranser i tid. Detta stämmer överens med litteraturen, då Sollander, Hilletoft & Eriksson (2017) har kommit fram till att det kan dröja längre tid att få ett kvalitetsproblem fixat om produktionen ligger längre bort, och kan ge upphov till onödiga besök. Angående kommunikationssätt ser vi ingen skillnad mellan företagen, alla använde mail som främsta verktyg och Sverige A kunde ringa sin producent medan Portugal B istället kunde kontakta dem direkt via Skype. Vi får också uppfattningen i intervjuerna att de företag som producerar i Sverige har en närmare och bättre relation till sina producenter. Företagen som producerar i Sverige förklarar att de ser relationen som ett samarbete och att båda parter drar fördel av detta.

Litteraturen har också visat att det finns en brist på rätt kapacitet och kompetens i Europa och Sverige (Ellram, Tate & Petersen 2013; Pal et.al. 2017). Både Sverige A och Portugal A pratar ganska mycket om detta i intervjuerna. Sverige A säger att de absolut inte vill lämna Sverige men att de kanske måste komplettera sin produktion i framtiden vid en expansion då rätt maskinpark inte finns i Sverige. De har en grövre design och för att de ska kunna göra mindre och mer detaljerade produkter krävs andra maskiner. Även Portugal A pratar om detta, då de till en början kollade på möjligheterna för att producera i Sverige, men insåg att deras produkter var för detaljerade för att det skulle fungera. Detta är också något som bekräftas av Sverige B, då större delen av deras sortiment är grövre lädervaror som produceras i Sverige men de har ett par handskar som inte kan produceras här på grund av kompetensbrist utan produceras utomlands. Litteraturen tar främst upp kapacitetsbrist i form av mängd, men i intervjuerna ser vi att företagen främst är oroade över att det är själva maskinerna som inte finns i Sverige då de är företag utan mål att massproducera. Vi såg detta som väldigt

intressant då det kan vara en stor påverkande faktor av val av produktionsland vid en eventuell sortimentsexpansion.

4.5 Värde

Något som har diskuterats i alla de intervjuer som gjorts i denna studie är hur kunden uppfattning om företaget och produkterna påverkas beroende på vilket land företaget produceras i.

För Sverige A finns det olika perspektiv att se värdediskussionen på. För den intervjuade är det svårt att veta hur mycket värde kunden faktiskt sätter på att produkten är producerad i Sverige.

“Det är något att haka upp sig på, det är den här svårigheten som är så att nu är det många som säger så att “vad härligt, vad bra att det är gjort i Sverige!”. Men det är ju också för att jag har tryckt på det. Hade jag inte nämnt det så vet jag inte om de hade sagt “men vad härligt att det är en arkitekt som har ritat dem”. Det är svårt att veta vad det egentligen betyder.” - Sverige A

De berättar att de stått på mässor i hela världen, och säger att när de står i Sverige får de jättepositiv respons över att produkterna är tillverkade i Sverige, men de tar också upp att när de är i övriga delar i Europa så har det inte lika stor betydelse. De känner att det främst beror på vilken relation man har till landet, och att det kan bli extra värdefullt att det är producerat i sitt hemland oavsett om det är Sverige eller till exempel Tyskland.

Sverige B säger att värdet en svensk produktion skapar för kunden är något som är väldigt viktigt för företaget och dess egna värderingar. I Sverige Bs intervju förklarar de företagets värderingar på följande vis:

“Eftersom Sverige är ett land känt för sina högkvalitativa produkter, väljer många företag idag att maskera sig bakom ett svenskt eller nordiskt namn för att “rida på vågen” av det nordiska varumärket samtidigt som de oftast massproducerar sina varor i fjärran östern. Detta ville jag ändra på, jag ville skapa ett starkt varumärke med starka anknytningar till Sverige och Skandinavien, och för mig är därför svensk produktion en självklarhet för mig, allt annat kändes fejk och vilseledande för kunden.” – Sverige B

Portugal A har sett förändringar över tid i hur kunden värdesätter vilket land produkten tillverkas i. I uppstarten av företaget säger de att de märkte att kunden hade svårt att betala ett dyrare pris för att produkten var närproducerad och mer hållbart gjord. Deras produkter var då något dyrare än vad de är idag, men de uppfattade att kunden inte var beredd att betala det pris som krävdes för att få en bättre produkt. Idag känner företaget att kulturen på marknaden har börjat ändra sig, och säger att kunderna är idag mer öppna för de hållbara argument företaget har och vill hellre lägga lite extra pengar på att få en mer hållbar produkt. De säger också att kunden ser ett värde i att produkten är producerad i Portugal eller Europa och är mer förstående för det pris som krävs på produkterna för att göra det.

“Jag tror absolut att det är en del av det som blir intressant för en kund, det är framför allt i New York och Kalifornien som vi sålt till. Där tror jag man har en bild av att nordisk eller svensk design, och att det är gjort i Europa, det är ett tecken på hög kvalitet.” – Portugal A

Portugal B säger att eftersom kork är väldigt starkt sammankopplat till Portugal tror de att kunderna förväntar sig att produkterna också ska vara tillverkad där. De berättar att de har märkt att kunder får en annan kvalitetskänsla när produkten är gjord där.

4.5.1 Analys av värde

I litteraturen ser vi att produktionslandet kan påverka kundens uppfattning om kvalitet, där en produkt som är tillverkad i ett fattigt land ofta uppfattas som lägre kvalitet, och att kunden är beredd att betala mer för en vara som är producerad lokalt (Maronde et.al. 2015). Det finns också svensk forskning på att kunder inte är beredda på att betala mer för en lokalt producerad vara (Pal et.al. 2017).

Liksom litteraturen går företagens åsikter isär kring detta. Sverige B är väldigt bestämd med att det svenska varumärket är väldigt starkt och att kunder ser ett stort värde i att produkterna är producerade i Sverige, vilket också överensstämmer med litteraturen (Sollander, Hilletoft & Eriksson 2017). Sverige A reflekterar lite mer kring värdet av att något är producerat i Sverige, både för svenska och utländska kunder. De anser att det inte alls är säkert att det har ett jättestort värde att produkten är gjord i Sverige, framför allt inte för utländska kunder som inte har samma relation till Sverige som svenskar har. Portugal B säger att det svensk design och europeisk produktion är något som den amerikanska marknaden värdesätter och ser som bra kvalitet. Litteraturen nämner att en produktion i hemlandet kan öka värdet till kunden då det ger kortare ledtider och företagen blir mer flexibla i sin värdekedja och kan lättare anpassa sig efter kunden efterfrågan (Sollander, Hilletoft & Eriksson 2017). Vi märkte att företagen inte reflekterade så mycket kring vilket värde de kortare ledtiderna eller ökade kvalitetskontroller en produktion närmare hemlandet innebär för kunden. Däremot ser vi tydligt att de istället fokuserade på hur produktionslandet kan stärka deras varumärkesvärde, speciellt de företag som producerar i Sverige. Detta kan förklaras med att företagen säljer kvalitetsprodukter där ledtider inte är speciellt viktiga, utan istället ser företagen att de kan förstärka känslan av kvalitet med hjälp av produktionslandet.

5 Slutdiskussion och rekommendationer

I det här kapitlet för vi en djupare diskussion kring analysen och tar upp de faktorer vi anser behöver lyftas fram ytterligare. Slutsatsen presenteras även i slutet av diskussionen. Vi avslutar kapitlet med rekommendationer för praktiker samt förslag på vidare forskning.

5.1 Slutdiskussion

Det vi kan se i vår studie är att kostnad har en stor inverkan på de beslut företagen tar kring sin produktion och att kostnaden alltid är i en avvägning av vad de ser ger värde till sitt företag. De mest prioriterade faktorerna för företagen som vi har sett är kvalitet, hållbarhetsvärdet för kunden, design och långsiktighet. I företagen kan vi se att det finns underliggande faktorer som påverkar den totala kostnaden, som transportkostnader, kvalitetsrisker och koordineringen med leverantören. Utifrån intervjuerna känner vi att företagen har haft ett stort fokus på produktionskostnaden och till viss del glömt att beakta den totala kostnaden i värdekedjan vid valet av produktionsland. Till exempel sade ett företag att en produktion i Sverige hade blivit alldeles för dyr för att kunna uppnå önskade marginaler, men vi kan se att de nu istället har fått ökade kostnader i form av transport- och koordineringskostnader samt att frekventa besök krävs hos producenten. Jämför vi detta med de företag som har produktion i Sverige ser vi att de istället har en ökad produktionskostnad, men att de inte har dessa övriga kostnader som påverkar lönsamheten.

Vi har även uppmärksammat att produktens design har en större inverkan i valet av produktionsland än vad vi fått fram från litteraturen. Företagen är överens om att för att en svensk produktion ska vara möjlig krävs en anpassning av designen. Det vi kan se är att man kan anpassa sin design för att minimera den totala kostnaden för att producera i Sverige. Utifrån resultatet på hållbarhetskapitlet ser vi att svenskproducerat är det mest hållbara alternativet då utsläppen från transporter minimeras och företagen har full kontroll på produktionen. En förenkling av produktens design kan därför vara att föredra för ett hållbart mikroföretag, så de kan uppnå en mer hållbar värdekedja och slutprodukt och även öka värdet till kunden. Vi ser också att val av material starkt kan påverka valet av produktionsland. En nackdel vi upptäckte med att producera i Sverige är att vid en expansion är det inte längre möjligt att helt producera här. Företaget måste i så fall söka sig till ett annat produktionsland eftersom kompetensen och kapaciteten inte finns.

I resultatet kan vi se att en av de betydande nackdelarna med att producera i Portugal är att kommunikationen mellan företag och producent blir svårare. Risken med att ha en sämre kommunikation kan innebära en ökad totalkostnad, sämre kvalitet och missuppfattningar, vilket i sin tur kan bidra till en sämre bild av företaget ut mot kund. Vi noterade även att företagen hade olika syn på vilket värde en svensk produktion gav företaget. Det vi kan se när vi jämför företagen är att värdet endast ökar på den svenska marknaden och inte är något som är värdeskapande för försäljningen utanför Sveriges gränser. Vi upplever därför att kundvärdet ligger i att det är lokalproducerat och inte att Sverige upplevs bättre än andra länder. För företag som har en tydlig hållbarhetsprofil kan lokalproducerat dock vara något som förstärker detta värde.

Vi kan konstatera att det inte finns en sourcingstrategi som är rätt för alla, utan det beror på hur engagerade företaget är inom hållbarhet, hur produktens design ser ut och vilken råvara

man använder i produktionen. Vi anser att ur ett hållbarhetsperspektiv så är Sverige det bättre alternativet och att studien har visat på att den totala kostnaden för att producera här inte behöver vara högre här än i andra produktionsländer. Vi ser därför att ett mikroföretag drar fördel av att producera i Sverige, men om de i framtiden vill fortsätta växa kan det på grund av kapacitetsbristen dock vara svårt att behålla hela produktionen i Sverige.

5.2 Rekommendationer till praktiker

Våra rekommendationer för andra mikroföretag är att det är viktigt att beakta hela den totala kostnaden vid val av produktionsland. Det är även viktigt att utvärdera produktionslandet efter valet av material samt design på produkterna. Vidare rekommenderar vi också att utvärdera expansionsbehovet hos företaget för att kunna undvika en eventuell flytt i framtiden. Slutligen rekommenderar vi att utvärdera företagets hållbarhetsmål och väga detta mot risk och kostnad för en produktion i Sverige.

5.3 Förslag till vidare forskning

Denna studie har endast undersökt svenska mikroföretag med en hållbar profil. Det kan därför vara intressant att forska vidare på hur större företag och andra industrier använder sig av dessa strategier, då vi kan anta att deras beslut grundar sig på andra aspekter än de företag vi undersökt. Vidare anser vi också att det finns en brist på forskning fokuserad på produktdesign och materialval vid val av produktionsland.

6 Litteraturförteckning

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.

Arlbjorn, J.S., Damgaard, T. & Haug, A. (2009). Key success factors for ICT-system implementation in SMEs. *The network experience: new value from smart business networks*, ss. 249-266.

Arlbjorn, J.S. & Mikkelsen, O.S. (2014). Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20(1), ss. 60-62.

Ashby, A. (2016). From global to local: reshoring for sustainability. *Operations Management Research*, 9(3-4), ss. 75–88.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser. 2:a uppl.* Lund: Studentlitteratur.

Berg, A., Hedrich, S., Lange, H., Magnus, K-H. & Mathews, B. (2017). The apparel sourcing caravan's next stop: Digitization. McKinsey Apparel, Fashion and Luxury Group. September.

Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods. 4:e uppl.* Oxford: Oxford university press.

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), ss. 14-22.

Eriksson, D., Hilletoft, P. & Sollander, K. (2017). Varför flyttar svenska företag hem sin produktion?.: Bättre produktivitet i Viksjö.

European Commission (2018). *What is an SME?* http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en [2018-05-28]

Fliedner, G. & Majeske, K. (2010). Sustainability: the new lean frontier. *Production and Inventory Management Journal*, 46(1), ss. 6-13.

Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), ss. 606-622.

Fratocchi, L., DiMauro, C., Barbeiri, P., Nassimbeni, G. & Zanoni, A. (2014). When manufacturing moves back: concepts and questions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), ss. 54-59.

Gray, J.V., Esenduran, G., Rungtusanatham, M.J. & Skowronski, K. (2013). The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), ss. 27-33.

Gray, J.V., Esenduran, G., Rungtusanatham, M.J. & Skowronski, K. (2017). Why in the world did they reshore? Examining small to medium-sized manufacturer decisions. *Journal of Operations Management*, 49-51, ss. 37-51.

Grossman, G.M. & Rossi Hansberg, E. (2008). Trading tasks: a simple theory of offshoring. *American Economic Association*, 98(5), ss. 1978-1997.

Grossman, G.M. & Rossi-Hansberg, E. (2006). Trading tasks: a simple theory of offshoring. *American Economic Association*, 98(5), ss. 1978-1997.

Gualandris, J., Golini, R. & Kalchschmidt, M. (2014). Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance? *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), ss. 258-274.

Hartman, P.L., Ogden, J.A., Wirthlin, J.R. & Hazen, B.T. (2017). Nearshoring, reshoring, and insourcing: moving beyond the total cost of ownership conversation. *Business Horizons*, 60(3), ss. 363-373.

Hilletofth, P. & Hilmola, O.P. (2008). Supply chain management in fashion and textile industry. *Int. J. Services Sciences*, 1(2), ss. 127-147.

Jaegler, A & Sarkis, J. (2014) The Theory and Practice of Sustainable Supply Chains. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 15(1), ss. 2-5.

Lion, A., Macchion, L., Danese, P. & Vinelli, A. (2016). Sustainability approaches within the fashion industry: the supplier perspective. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 17(2), ss. 95-108.

Maronde, U., Stambaugh, J., Martin, L. & Wilson, P. (2015). The Effect of Reshoring on Purchase Behavior. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 9(2) ss. 80-91.

Martínez-Mora, C. & Merino, F. (2014). Offshoring in the spanish footwear industry: A return journey? *Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, 20(2014), ss. 225-237.

Moradlou, H., Backhouse, C. & Ranganathan, R. (2017). Responsiveness, the primary reason behind re-shoring manufacturing activities to the UK. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(2/3), ss. 222-236.

Nilsson Rönnqvist, Å. (2015). Klädttillverkningen flyttar till Europa. Sveriges Radio. <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6269364>

Ocicka, B. (2016). Reshoring: implementation issues and research opportunities. *Management*, 20(2), ss. 103-117.

Oskarsson, B., Aronsson, H. & Ekdahl, B. (2013). Modern logistik - för ökad lönsamhet. 4:e uppl. Stockholm: Liber.

Pal, R., Larsson, J., Harper, S. & Vellesalu, A. (2017). Competitive textile and apparel manufacturing: and potential for reshoring in a high-cost area (Competitive Local Textile Manufacturing). Borås: Swedish School of Textiles.

Ryan, G.W. & Bernard, H.R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, 15, ss. 85-109

Stentoft, J., Stegmann Mikkelsen, O. & Johnsen, T.E. (2015). Going local: A trend towards insourcing of production? *Supply Chain Forum: An international journal*, 16(1), ss. 2-13.

Stentoft, J., Stegmann Mikkelsen, O. & Kronborg Jensen, J. (2016). Offshoring and backshoring manufacturing from a supply chain innovation perspective. *Supply Chain Forum: An international journal*, 17(4), ss. 190-204.

Tate, W.L., Ellram, L.M., Schoenherr, T. & Petersen, K.J. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons*, 57(3), ss. 381-390.

Toijer, D. (2016). Flytta produktion utomlands är dyrare än företagen tror. *Automation*. Nr 9. <http://automation.se/images/stories/bilagor/Aterflytt.pdf>

Van Weele, A. (2014). *Purchasing And Supply Chain Management*. 6:e uppl. London: Thomson.

Verdu, A.J., Gómez-Gras, J.M. & Martínez-Mateo, J. (2012). Value creation through production -offshore-inshore strategies in a footwear industry cluster: A coevolutionary perspective. *International Business Review*, 21(3), ss. 342-356.

Walker, H., Di Sisto, L. & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, 14(1), ss. 69-85.

Wilson, J.P. (2015) The triple bottom line: Undertaking an economic, social, and environmental retail sustainability strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4) ss. 432-447.

7 Bilagor

7.1 Bilaga 1

Intervjuguide Sverige A

Inledning/bakgrund

- Kan du berätta om företaget? Hur det startade?
- Hur har företagets resa sett ut fram tills nu?
- Hur ser dina framtidsplaner ut för företaget, vad har ni för mål och förhoppningar?
- Kommer den eventuella flytten vara inom en snar framtid eller längre fram?
- Vilka värderingar är viktiga i företaget?

Om produktionen idag

- Berätta om hur produktionen går till idag?
- Vilka viktiga moment finns i produktionen?
- Vilken slags expertis måste era producenter ha?
- Varför har du valt att ha produktionen i Sverige?
- Producerar leverantör bara era produkter eller gör det även andra?
- Vad är fördelen med att producera i Sverige?
- Vad är nackdelen med att producera i Sverige?
- Ser du någon nackdel ur ett kostnadsperspektiv att producera i Sverige?
- Påverkar produktionen i Sverige värdet för kunden?(tror du till exempel att det kommer påverka dem att accessoarerna inte längre är producerade i Sverige?)

Varför utomlands?

- När började du fundera på att flytta din produktion från Sverige?
- Hur kom idén till dig om att du kanske behöver flytta produktionen?
- Fick du inspiration från något?
- Vad är viktiga kriterier för dig om du skulle byta produktionsland?
- Vad behöver denna nya produktionen uppfylla?
- Hur ser du att en flytt av din produktion skulle ha för inverkan på ditt företag?
- Hur ser du på kostnadsaspekten kring en flytt? (till exempel minskade produktionskostnader, men ökad logistikkostnad)
- Ser du några problem som kan dyka upp med att flytta?
- Ser du några speciella risker som kan dyka upp vid en flytt? (till exempel leveransrisker eller minskad kvalitet)
- Vad är det som gör Portugal ett intressant produktionsland för er?

Avslutning

Är det något du känner att vi har missat att fråga eller som du skulle vilja tillägga?

7.2 Bilaga 2

Intervjuguide Sverige B

Syftet med denna studie är att undersöka mindre svenska hållbara företags val av produktionsland och vilka faktorer som är påverkande i beslutprocessen. Främst ska studien undersöka och jämföra valet av att antingen producera i hemlandet Sverige eller att producera i ett närliggande land, då främst Portugal.

- Kan du berätta om företaget? Hur startade det?
- Hur företagets resa sett ut fram tills nu?
- Hur ser dina framtidsplaner ut för företaget, vad har ni för mål och förhoppningar?
- Vilka värderingar är viktiga i företaget?
- Kan du berätta om hur er produktion ser ut idag?
- Varför har valet blivit att lägga produktionen i Sverige?
- Vad finns de för fördelar med att producera i Sverige?
- Vad finns de för nackdelar med att producera i Sverige?
- Producerar leverantören bara era produkter eller gör den även andras?
- Vilket värde ser ni att att produktionen är placerad i Sverige ger för kunden?
- Finns det några möjligheter att ni någon gång skulle vilja flytta er produktion till något annat land?

7.3 Bilaga 3

Intervjuguide Portugal A

Inledning/bakgrund

- Kan du berätta om företaget? Hur det startade?
- Hur har företagets resa sett ut fram tills nu?
- Hur ser era framtidsplaner ut för företaget, vad har ni för mål och förhoppningar?
- Vilka värderingar är viktiga i företaget?

Om produktionen idag

- Berätta om hur produktionen går till idag?
- Vilka viktiga moment finns i produktionen?
- Vilken slags expertis måste era producenter ha?
- Varför har ni valt att ha produktionen i Portugal?
- Producerar leverantör bara era produkter eller gör det även andra?
- Hur ser er relation/samarbete ut med er leverantör?
- Vad är fördelen med att producera i Portugal?
- Vad är nackdelen med att producera i Portugal?
- Hur är det att producera i Portugal, ur ett kostnadsperspektiv?
- Påverkar produktionen i Portugal värdet för kunden?(tror du till exempel att det skapar värde att det är producerat i Portugal)

Varför utomlands?

- Har ni någon gång haft produktionen någon annanstans, eller började ni i Portugal?
- Har ni funderat på att flytta produktionen till något annat land?
- Har ni funderat på att flytta produktionen till Sverige?
- Om ja - varför?
- Om nej - varför inte?
- Om ja:
- Vad är viktiga kriterier för dig om du skulle byta produktionsland?
- Vad behöver denna nya produktionen uppfylla?
- (Hur ser du att en flytt av din produktion skulle ha för inverkan på ditt företag?)

Avslutning

- Är det något du känner att du skulle vilja tillägga?

7.4 Bilaga 4

Intervjuguide Portugal B

Syftet med denna studie är att undersöka mindre svenska hållbara företags val av produktionsland och vilka faktorer som är påverkande i beslutprocessen. Framst ska studien undersöka och jämföra valet av att antingen producera i hemlandet Sverige eller att producera i ett närliggande land, då främst Portugal.

- Kan du berätta om företaget? Hur startade det?
- Hur företagets resa sett ut fram tills nu?
- Hur ser dina framtidsplaner ut för företaget, vad har ni för mål och förhoppningar?
- Vilka värderingar är viktiga i företaget?
- Kan du berätta om hur er produktion ser ut idag?
- Varför har valet blivit att lägga produktionen i Portugal?
- Vad finns de för fördelar med att producera i Portugal?
- Vad finns de för nackdelar med att producera i Portugal?
- Producerar leverantören bara era produkter eller gör den även andras?
- Vilket värde ser ni att att produktionen i Portugal ger för kunden?
- Känner ni att det finns några risker med att ha produktionen i ett annat land än Sverige?
- Finns det några möjligheter att ni någon gång skulle vilja flytta er produktion till Sverige?



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