Kandidatexamen i Företagsekonomi
Textilhögskolan
2012-06-01
Rapportnr THS 2012.1.12

Europas framtida konfektionsmarknad

Charlotte Sjöström & Emma Ungerman

- dess förutsättningar för att återfå en stark position

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till alla som har medverkat för att göra denna studie möjlig. Framför allt vill vi tacka de företag och kontaktpersoner som har ställt upp på intervju och bidragit till denna studie med sina erfarenheter och kunskap inom området. Ett stort tack till: Ann-Charlotte Höijer, Annette Björklund, Annika Ringdahl, Bo Ljungström, Jenny Fredricsdotter, Maria Svanehed, Marina Warrian Gustafson, Peter Frank, Ulf Bourghardt och Åse Mattsson. Vi vill även tacka vår handledare Daniel Hjelmgren för hans stöd och goda synpunkter under arbetets gång.

Charlotte Sjöström Emma Ungerman

Abstract

Swedish title: Europas framtida konfektionsmarknad – dess förutsättningar för att återfå en stark position
English title: Europe's future clothing market – opportunities to regain a strong position
Authors: Charlotte Sjöström and Emma Ungerman
Completed (year): 2012
Supervisor: Daniel Hjelmgren
Language: Swedish

The textile- and clothing industry is becoming increasingly globalized and face even tougher requirements as consumers demand for cheaper goods in rapid change. For several decades the European apparel companies have moved their manufacturing to countries with lower labour costs to meet the requirements of low prices. A major part has been moved to China, but also to other countries in Asia. Now the market conditions are changing again because of the strong growth of emerging and developing countries. The changes are most evident in China's market where prices are rising and capacity is decreasing for European production. This creates new conditions for how the retail companies choose to plan their activities and results in that they look for alternative production countries.

The purpose of this study is to determine if the emphasis of clothing manufacturing will continue to occur in Asia or whether there are grounds for European clothing industry to recover and become competitive in relation to production in Asia or if production instead will be established in other global regions. To achieve this purpose we executed a qualitative study in the form of semi-structured interviews with nine Swedish clothing companies and a foundation working in the textile- and clothing industry. The study has been supplemented with documents written by organizations linked to the EU and scientific articles.

The survey shows that China's changing situation does not lead to a major regeneration of European textile- and clothing production. The emphasis of clothing production will in the near future remain in Asia, although move from China to the new low-cost countries in the region. Europe will probably not mass produce clothing in the future and they lose more and more production in low-and mid-range market to other regions. Parts of the European company's production will in the near future continue to take place in Europe, as no other region currently can meet the needs of short lead times, efficient logistics, small batches, stability and quality as well. Over time, probably more production will occur in North Africa which in the future may take over a significant part of both Asian and European production.

Keywords: Textile industry, Clothing industry, Europe, Asia, Globalization, Sourcing, Competitive advantage, Fast fashion, Slow fashion, Supply chain management

Sammanfattning

Svensk titel: Europas framtida konfektionsmarknad – dess förutsättningar för att återfå en stark position
Engelsk titel: Europe's future clothing market – opportunities to regain a strong position
Författare: Charlotte Sjöström och Emma Ungerman
Färdigställd (år): 2012
Handledare: Daniel Hjelmgren

Textil- och konfektionsindustrin blir alltmer globaliserad och ställs inför hårdare krav då konsumenterna efterfrågar allt billigare varor i snabb förändring. Sedan flera decennier har europeiska konfektionsföretag flyttat sin tillverkning till länder med lägre arbetskostnader för att uppfylla kraven om låga priser som europiska tillverkare har svårt att uppfylla. En stor del har flyttats till Kina men även till andra länder i Asien. Nu håller marknadsförhållandena på att förändras igen genom tillväxt- och utvecklingsländernas starka utveckling. Förändringarna syns tydligast på Kinas marknad genom stigande priser och mindre kapacitet för europeisk produktion. Detta skapar nya förutsättningar för hur företagen väljer att planera sina verksamheter och resulterar i att detaljhandelsföretagen ser sig om efter alternativa produktionsländer.

Syftet med studien är att ta reda på om konfektionstillverkningens tyngdpunkt kommer att fortsätta att ske i Asien eller om det finns förutsättningar för europeisk konfektionsindustri att återhämta sig och bli konkurrenskraftig i förhållande till tillverkningen i Asien eller om konfektionsindustrin istället kommer att etableras i andra globala regioner. För att uppnå detta syfte utformades en kvalitativ studie i form av semistrukturerade djupintervjuer med nio svenska konfektionsföretag samt en stiftelse verksam inom textil- och konfektionsindustrin. Studien har kompletterats med dokument utformade av organisationer kopplade till EU samt vetenskapliga artiklar.

Undersökningen påvisar att Kinas förändrade situation inte leder till en större återväxt för Europas textil- och konfektionsproduktion. Tyngdpunkten av konfektionsproduktion inom den närmsta framtiden kommer att ligga kvar i Asien men flyttas från Kina till nya lågkostnadsländer i regionen. Europa kommer med sannolikhet inte att bedriva någon massproduktion i framtiden och de förlorar alltmer produktion inom låg- och mellanprissegmentet till övriga regioner. Delar av europeiska företags produktion kommer inom den närmsta tiden att fortsätta ske inom Europa, då ingen annan region i dagsläget kan uppfylla behoven av korta ledtider, effektiv logistik, små serier, stabilitet och hög kvalitet lika bra. Med tiden kommer troligtvis en allt större del att produceras i Nordafrika som i framtiden kan komma att ta över en betydande del av både Asiens och Europas produktion.

Nyckelord: Textilindustri, Konfektionsindustri, Europa, Asien, Globalisering, Sourcing, Konkurrensfördelar, Fast fashion, Slow fashion, Supply chain management

Innehållsförteckning

1. INLEDNING 1

1.1 Introduktion till textil- och konfektionsindustrin 1
1.2 Europas textil- och konfektionsindustris historiska utveckling 2
1.3 Introduktion till Europas textil- och konfektionsmarknad 4
1.4 Förändringar i Asiens textil- och konfektionsmarknad 6
1.5 Problemdiskussion 7
1.6 Problemformulering 8
1.7 Syfte 8
1.8 Avgränsningar 9
1.9 Disposition 10

2. METOD 11

2.1 Informationsbehov 11
2.2 Tillvägagångssätt 15
2.3 Metodreflektion 17

3. STUDIENS REFERENSRAM 21

3.1 Porters diamantmodell 21
3.1.1 Faktorförhållanden 22
3.1.2 Efterfrågeförhållanden 23
3.1.3 Relaterade och stödjande industrier 23
3.1.4 Organisationers strategi, struktur och rivalitet 24
3.1.5 Tillfälligheter och politik 24
3.2 Övergripande drivkrafter på konfektionsmarknaden 25
3.2.1 Globalisering och outsourcing 25
3.2.2 Fast fashion 27
3.2.3 Slow fashion 29
3.3 Sourcingstrategier för att hantera utmaningarna 30
3.3.1 Supply chain management 31
3.3.2 Strategier i val av geografiskt läge 33
3.3.3 Mixed supply base approach 36
3.4 Viktiga konkurrenskraftiga faktorer i konfektionsindustrin 38
3.4.1 Kostnadsläge 38
3.4.2 Råmaterial 38
3.4.3 Ledtider och flexibilitet 38
3.4.4 Värdeadderande faktorer 39
3.4.5 Hållbarhet 39
3.5 Porter's diamantmodell i tidigare forskning om textilindustrin 40
3.5.1 Sammanfattning av författarnas tolkning av Porter's diamantmodell 46
3.6 Vår variant och användning av Porter's diamantmodell 46

4. EUROPAS POSITION MED UTGÅNGSPUNKT I VÅR ANALYSMODELL 53

4.1 Faktorförhållande 53

4.1.1 Arbetskraft *53*
4.1.2 Råmaterial *58*
4.1.3 FoU, innovation och teknologi *60*
4.1.4 Ledtider *62*
4.1.5 Flexibilitet *63*
4.1.6 Värdeadderande faktorer *64*
4.1.7 CSR *66*
4.1.8 Infrastruktur *67*
4.2 Efterfrågeförhållande 68
4.2.1 Slutkundernas egenskaper *68*
4.2.2 Återförsäljarnas egenskaper *70*
4.3 Relaterade och stödjande industrier 74
4.4 Organisationens strategi, struktur och rivalitet 78
4.4.1 Organisationens strategi *78*
4.4.2 Organisationens struktur *79*
4.4.3 Rivalitet *81*
4.5 Politik och kultur 82
4.5.1 Politik *82*
4.5.2 Kultur *85*

5. DISKUSSION KRING EUROPAS FRAMTIDA POSITION 86

5.1 Vilka faktorer kvarhåller företags produktion inom Europa idag? 87
5.2 Vilka faktorer förhindrar företags produktion inom Europa idag? 88
5.3 Kommer Europas aktuella fördelar att behålla sin konkurrenskraft i framtiden? 89
5.4 Vilka möjligheter finns för Europas framtida textil- och konfektionsmarknad? 90
5.5 Vilka hinder finns för Europas framtida textil- och konfektionsmarknad? 92

6. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER 93

7. AVSLUTANDE DISKUSSION 96

7.1 Implikationer för berörda aktörer 96
7.2 Fortsatt forskning 96
7.3 Resultatens tillämplighet 97

REFERENSLISTA 99

BILAGA 1: INTERVJUGUIDE 103

Innehållsförteckning över figurer och tabeller

FIGURER

Figur 3.1.1 Porter's diamantmodell 22
figur 3.5.1 generalised double diamond model 45

TABELLER

Tabell 3.3.1 Jämförelse mellan lean och agile supply chain 38
tabell 3.5.1 giuli's variant av porter's diamantmodell. 40
tabell 3.5.2 shafaei´s variant av porter's diamantmodell... 41
tabell 3.5.3 mann och byun's variant av porter's diamantmodell... 43
tabell 3.5.4 jin och moon's variant av porter's diamantmodell... 44
tabell 3.6.1 vår variant av porter's diamantmodell... 47

1. Inledning

I detta inledande kapitel ger vi läsaren en introduktion till textil- och konfektionsindustrin, en historisk tillbakablick på dess utveckling samt dagens läge och aktuella förändringar. Fokus ligger på Europas marknad men även andra betydelsefulla regioner behandlas. Denna introduktion och bakgrundsbeskrivning leder in på en problemdiskussion kring dagens situation, vilken mynnar ut i problemformulering, syfte och avgränsningar.

Textil- och konfektionsindustrin har sedan industrialismen haft stor betydelse för den ekonomiska utvecklingen och sysselsättningen i Europa, anger Hilger (2008). Sedan 1970-talet har dock europeiska modeföretag successivt flyttat sin tillverkning till länder med lägre arbetskostnader för att få lägre priser. Även om en stor del av textiltillverkningen har flyttats och idag till största del sker i Asien så är textilindustrin fortfarande en av Europas största industrier i fråga om omsättning och antal sysselsatta. Men frågan är hur denna situation och position kommer att påverkas av de stora omstruktureringar som världen nu står inför. Marknadsförhållandena håller på att förändras igen vilket skapar nya förutsättningar för hur företagen väljer att planera sina verksamheter. Den globala maktbalansen håller på att struktureras om genom att tillväxt- och utvecklingsländerna är på god väg att komma ikapp och springa förbi de etablerade industriländerna. Länder såsom Brasilien, Ryssland, Indien och Kina ökar i sin ekonomiska kraft i relation till i-länderna och får en starkare ekonomi med större inhemsk efterfrågan (Örn, 2012). Denna utveckling har resulterat i att Kinas marknad håller på att förändras genom stigande priser och mindre kapacitet för europeisk produktion (Hilger, 2008). Samtidigt får företag en större ekonomisk betydelse genom att de blir mer globala och koncentrerade (Dicken, 2011) vilket gör dem till en viktig maktfaktor vid val av tillverkningsplats. Detaljhandelsföretagen i Europa känner av förändringen och har börjat att se sig om efter nya länder att producera i i framtiden. De måste vara beredda vid en eventuell omstrukturering och lägga upp långsiktiga strategiska sourcingplaner för hur de skall hantera Kinas förändrade förutsättningar. De måste veta vilka länder som är mest konkurrenskraftiga för textiltillverkning och därmed var de ska fokusera på att bygga upp ett stabilt nätverk av leverantörer för att fortsatt vara konkurrenskraftiga på marknaden. Kan ett alternativ för de europeiska företagen vara att utvärdera om den europeiska marknaden återigen kan vara en framtida möjlighet för majoriteten av dess textil- och konfektionsproduktion?

1.1 Introduktion till textil- och konfektionsindustrin

Textil- och konfektionsindustrin är en global industri med ständigt ökande handelsströmmar över hela världen. Industrin representerar en betydande sektor av ekonomisk aktivitet i världshandeln[1]. Kläder och mode är enligt Euratex (2006) en av världens största konsumtionsmarknader med en global marknad som beräknas vara värd över en triljon euro. Modemarknaden beräknas förbli en enorm och globalt växande marknad för årtionden framöver, till stor del på grund av att efterfrågan på kläder beräknas öka betydande i tätbefolkade, snabbväxande ekonomier såsom Asien och Latinamerika samt delar av Afrika och östra Europa. Klädkonsumtionen i de industrialiserade länderna i Europa, Nordamerika och andra delar av

[1] www.ec.europa.eu

världen förväntas däremot sakta ner och även bli stillastående, dock på en hög absolut nivå. Generellt förväntas processerna design, produktion och global distribution bli alltmer komplexa, sofistikerade och snabbrörliga.

Textil- och konfektionsindustrin är en väldigt varierande och heterogen industri som innefattar många steg och processer från produktion av råmaterial till tillverkning av en stor bredd halvfabrikat och färdiga slutprodukter. En definition som har sammanställts av Europeiska Kommissionen[2] fastställer att de tillverkande processerna som ingår i begreppet *textilindustri* innefattar fyra följande steg; behandling av råmaterial och fiberframställning, garntillverkning genom spinning av fibrerna, produktion av stickade och vävda tyger samt slutberedningsaktiviteter. Slutligen omvandlas dessa tyger till slutprodukter. Det finns tre generella slutanvändningsområden av textilier: beklädnadstextilier, det vill säga stickade eller vävda plagg, vilket benämns som *konfektionsindustrin*, heminredningstextilier (sängkläder, dukar, gardiner, mattor etc.) samt tekniska textilier/industriella textilier (geotextil, medicintextil, skyddsprodukter etc.) Vi kommer i denna uppsats att inrikta oss mot konfektionsindustrin, det vill säga produktion av klädesplagg. Konfektionsindustrin definieras, enligt Hilger (2008), som hela den fysiska kedjan av värdeadderande aktiviteter från design, produktutveckling, sourcing, tillverkning, logistik, distribution och återförsäljning. De steg som innefattar själva konfektionsproduktionen är värdekedjan från tyg till levererat plagg vilka innefattar aktiviteter såsom mönsterkonstruktion, tillskärning, sömnad och distribution till återförsäljare. Förutom att de två industrierna fokuserar på olika steg i värdekedjan skiljer sig nivån på manuellt arbete. Textilindustrin är övervägande kapitalintensiv medan konfektionsindustrin till stor del är arbetskraftsintensiv.

1.2 Europas textil- och konfektionsindustris historiska utveckling

Konfektionsindustrin föddes i Europa och närmare bestämt i Frankrike där både den första symaskinen uppfanns och det första modehuset grundades på 1800-talet, skriver Hilger (2008). Fram tills mitten på 1800-talet var varje plagg individuellt skräddarsytt till den enskilde kunden, men genom symaskinens uppkomst startades en mekanisk och industriell revolution. I Europa och USA startades fabriker inriktade mot massproduktion där effektivitetsutveckling och antalet producerade plagg var viktigare än kvalitet och variation. Arbetskraften som tidigare enbart utgjorts av skickliga hantverkare utbyttes nu mot en ny outbildad massarbetskraft. Industrin fokuserade på hög grad av standardisering med stora volymer i så få variationer som möjligt. Kläder blev nu tillgängliga till en bred målgrupp vilken sänkte priserna och ökade konsumtionen. Under industrialismen och första halvan av 1900-talet var således majoriteten av textil- och konfektionsproduktion koncentrerad till Europa och Nordamerika. Dicken (2011) anger att största delen av europeisk konfektionsproduktion då var lokaliserad i de ledande europeiska ekonomierna, framförallt Frankrike, Tyskland, Italien och England. Under de senaste tre decennierna har konfektionsindustrin i dessa länder däremot upplevt en drastisk nedgång och omstrukturering. Hilger (2008) anger att motgångarna började genom krav på ökad produktion och lägre kostnader. Den ökade konsumtionen och konkurrensen på modemarknaden krävde en ökning av produktionen. Samtidigt steg arbetskostnaderna och förväntningarna på en ökad vinstmarginal vilket ledde till växande kostnader. Detta gjorde att de etablerade textil- och

[2] www.ec.europa.eu

konfektionsregionerna i Västeuropa tvingades omlokaliseras till östra och centrala Europa[3], Nordafrika[4] samt Asien. Redan på 1970-talet började europeiska modeföretag flytta sin tillverkning till närliggande länder med lägre arbetskostnader för att kunna tillverka till lägre priser. Detta innebar att modeindustrin därmed blev en av de första industrierna med ett globalt produktions- och distributionsnätverk. Genom att importen från lågkostnadsländer ökade drabbades tillverkningsindustrin i de utvecklade länderna i Västeuropa och Nordamerika.

1974 etablerades The Multifiber Arrangement (MFA), ett internationellt regelverk som skulle komma att reglera all textilhandel i fyra decennier. MFA var ett kvotsystem som syftade till att skydda de inhemska industrierna i Europa och USA genom att reglera importen av fibrer, textilier och kläder genom att exportländer tvingades begränsa sin export till bestämda kvoter. Kvotsystemet begränsade Europas import från Kina vilket resulterade i att Kina tappade textilproduktion till förmån för andra asiatiska länder såsom Thailand, Vietnam, Indonesien och Indien som tack vare kvoterna mot Kina utvecklades och växte i betydelse. 1 Januari 2005 påbörjades en ny era inom konfektionsindustrin. World Trade Organization (WTO) avskaffade MFA, vilket förändrade förhållandena för klädtillverkning kraftigt genom att kvoterna mellan medlemsländerna försvann. Världshandel med textil och kläder styrdes nu inte längre av importkvoteringar utan blev föremål för samma internationella regelsystem som andra industriella produkter. Genom Kinas medlemskap i WTO 2001 omfattades även dem av avskaffningen av kvotrestriktionerna, vilket dramatiskt ökade Europas outsourcing till Asien. Följden av detta blev en ökning av import från länder med låga arbetskostnader, vilket höjde nivån på konkurrensen än mer.

Bergvall-Forsberg och Towers (2009) betonar att den snabba utvecklingen av teknologi och kommunikationer har minskat avståndet mellan nationer och minskat ledtiderna från beställning till leverans. Denna utveckling har möjliggjort för nationer att sourca både råmaterial och arbetskraft globalt. Hilger (2008) anger att de flesta textilier och kläder idag tillverkas i Asien och då främst i Kina och Indien. Många internationella textil- och konfektionsföretag har successivt flyttat sin produktion till Asien för att dra nytta av den stora tillgången på råmaterial och billig arbetskraft. Förutom Kina och Indien har även Bangladesh, Malaysia, Vietnam och Filippinerna fått en stor roll i den asiatiska textil- och konfektionsmarknaden. Globalisering har således blivit en oundviklig trend och nyckelfaktor i industrin. Ett allt större antal multinationella företag ser en global anskaffningsstrategi som en viktig del av deras affärsstrategi för att nå konkurrenskraftiga fördelar (Bergvall-Forsberg & Towers, 2009).

Textil- och konfektionsindustrin har genomgått ett dramatiskt skifte och strukturomvandling de senaste decennierna. Hilger (2008) skriver att den arbetsintensiva tillverkningssektorn i Västeuropa har utsatts för mest förändring med en ständig nedgång sedan 1970 i starka exportländer såsom Tyskland, England, Frankrike, Danmark, Portugal och Spanien. Trots denna nedgång spelar Europa fortfarande en viktig roll på den globala textil- och konfektionsmarknaden. Enligt Europeiska Kommissionen[5] är EU:s textil- och konfektionssektor den näst största aktören på dagens världsmarknad efter Kina. EU representerar 29 % av världens

[3] Östra och centrala Europa hänvisar här till Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Polen, Rumänien, Ryssland, Slovakien, Slovenien, Tjeckien, Turkiet, Ungern och Ukraina.
[4] Nordafrika hänvisar här till Egypten, Marocko och Tunisien
[5] www.ec.europa.eu

export (inte inkluderat handeln mellan EU-länder) och Kina är störst med 40 % av världens export. På 1980-talet genererade Kina enbart 4 % av världens konfektionsexport och mellan perioden 2000 till 2007 fördubblades nästan Kinas export från 18 % till 34 %, vilket innebär att Kina har tagit över en betydande andel av EU:s konfektionsmarknad och snabbt växt i betydelse (Dicken, 2011).

1.3 Introduktion till Europas textil- och konfektionsmarknad

Den europeiska textil- och konfektionsindustrin har som nämnt varit föremål för en rad radikala förändringar över de senaste åren på grund av teknologiska förändringar, utveckling av produktionskostnader, uppkomst av starka internationella konkurrenter och eliminering av importkvoter (Europeiska Kommissionen, 2011). EU:s konfektionsproduktion har hotats avsevärt av stark priskonkurrens från lågkostnadsländer och friare handelspolitik. Ett överflöd av lågprisprodukter exporterade från utvecklingsländer satte stark press på inhemska europeiska företag (Wong & Au, 2007). Som svar på dessa konkurrenskraftiga utmaningar menar Europeiska Kommissionen[6] att den europeiska textil- och konfektionsindustrin har utfört en långvarig förändringsprocess av omstrukturering, modernisering och teknologisk utveckling. Företag har förstärkt sin konkurrenskraft genom att öka produktiviteten, väsentligt minskat eller upphört med massproduktion och enkla modeprodukter och istället koncentrerat sig på en bredare variation av produkter med ett högre mervärde. Den europeiska konfektionsindustrin har således skiftat från massproduktion till nischad produktion av modeprodukter och produkter med hög teknologisk nivå. Europeiska producenter är idag enligt Europeiska Kommissionen[7] världsledande i marknader för tekniska/ industriella textilier och non-woven material (såsom exempelvis industriella filter, geotextilier, hygienprodukter eller produkter för fordonsindustrin eller medicinska sektorn) samt högkvalitativa plagg med högt designinnehåll. För att motarbeta problemen med de höga produktionskostnaderna har den europeiska konfektionsindustrin omlokaliserat de mest arbetsintensiva processerna av plaggmontering till länder med lägre arbetskraftskostnader, då främst i Europa-Medelhavsområdet[8]. Enligt Europeiska Kommissionen[9] är EU:s starkaste konkurrensfördelar idag fokuserade på kvalitet och design, innovation och teknologi samt produkter med högt mervärde.

Trots omfattande omplacering av tillverkning till lågkostnadsländer samt en allt hårdare global konkurrens menar Euratex (2006) att textil- och konfektionsindustrin fortsätter att representera en av Europas största industriella sektorer. 2010 hade den europeiska textil- och konfektionsindustrin en omsättning på 172 biljoner euro samt 1,9 miljoner anställda i 127 000 företag[10] (Euratex, 2010). Detta kan jämföras med 2005 års siffror på 200 biljoner euro i omsättning samt 2,3 miljoner anställda i över 170 000 företag[11] (Euratex, 2006), vilket visar på det faktum att den europeiska textilindustrin minskar i omfattning. Med en konsumtion på nästan 500 biljoner euro så är EU-27 fortfarande den största konsumtionsmarknaden för textil och

[6] www.ec.europa.eu
[7] www.ec.europa.eu
[8] Europa-Medelhavsområdet omfattar idag EU-27 samt Albanien, Algeriet, Bosnien och Hercegovina, Kroatien, Egypten, Israel, Jordanien, Libanon, Mauretanien, Monaco , Montenegro, Marocko, de palestinska områdena, Syrien, Tunisien och Turkiet.
[9] www.ec.europa.eu
[10] Statistik gäller EU-27
[11] Statistik gäller EU-25

klädprodukter. Europa är världens näst största exportör av textilier och tredje största av kläder (Euratex, 2010).

Industrin exporterade 2010 textil- och konfektionsprodukter till ett värde av 34 biljoner euro och importerade till ett värde av 84 biljoner euro (Euratex, 2010). Europeiska Kommissionen (2011) redogör för att EU:s import har ökat konstant genom åren. Mellan perioden 2000-2009 ökade importen med 22 %, medan exporten minskade med 6 %. Huvudleverantörer är idag Kina med 39 % av importen, följt av Turkiet (14 %), Indien (7,7 %), Bangladesh (6,3 %) och Tunisien (3,6 %). Importen från Kina ökade trefaldigt inom perioden 2000 till 2009. De främsta exportländerna är Ryssland (11,9 %), Schweiz (11,7 %) och USA (10,7 %) följt av Turkiet (5,6 %) och Tunisien (5 %). EU är huvudmarknaden för europeiska textil- och konfektionsprodukter där 73 % av exporten sker inom EU och 55 % av importen.[12]

Europeiska Kommissionen[13] belyser att det är stora regionala skillnader inom den Europeiska textil- och konfektionsmarknaden. De största producenterna inom EU:s textil- och konfektionsindustri är de fem befolkningsmässigt största länderna; Italien, Frankrike, England, Tyskland och Spanien. Dessa står för 75 procent av EU:s textil- och konfektionsproduktion. De södra länderna såsom Italien, Grekland och Portugal samt några av de nya medlemsländerna Rumänien och Polen samt till viss del även Spanien och Frankrike bidrar mest till konfektionsproduktionen, medan de norra länderna såsom England, Tyskland, Belgien, Nederländerna, Österrike och Sverige relativt sätt bidrar mer till textilproduktionen med en högre grad av tekniska textilföretag.

Den europeiska textil- och konfektionsindustrins produktion är relativt jämnt fördelad över de tre tidigare nämnda slutmarknaderna; nämligen konfektion, heminredningstextilier och tekniska textilier (Euratex, 2011). Euratex (2006) redovisar att Europa har ett exportöverskott för området textil där de har lyckats behålla konkurrenskraften genom snabb produktivitetsökning tillsammans med innovativa produkter och processer, då framförallt inom den växande sektorn tekniska textilier som omfattar ett brett spann av slutmarknader såsom transport, möbler, jordbruk och hälsovård men även specialiserad konfektion såsom sportutrustning och skyddsutrustning. Tillväxttakten för tekniska textilier är generellt sett högre än den för konfektion och heminredningstextilier. På grund av den intensiva globala konkurrensen vänder sig allt fler europeiska företag till forskning och utveckling (FoU) för att försäkra en hållbar konkurrenskraftig fördel. Enligt Euratex (2011) har Europa en diversifierad, innovativ och kreativitetsdriven textilindustri med en ovanligt stark forsknings- och utvecklingsbas samtidigt som europeiska textilmaskinstillverkare är världsledande vilket innebär att Europa är förhållandevis starkt inom den tekniska textilsektorn.

Det största området för slutanvändning är däremot fortfarande kläder. Europeiska tillverkare har tidigare haft en världsledande roll i denna sektor gällande mode och kreativitet (Euratex, 2006). Idag har Europa ett stort handelsunderskott då importen av kläder är trefaldig exporten. En viktig faktor att överväga är samtidigt att EU:s import inom konfektionssektorn är av betydligt lägre värde än dess export[14]. Jämfört med framtagning av textilier är klädtillverkning mer

[12] www.ec.europa.eu
[13] www.ec.europa.eu
[14] www.ec.europa.eu

arbetskraftsintensivt, vilket ger Europa en stor nackdel i relation till länder som kan tillverka till lägre kostnader. De höga arbetskostnaderna är en betydande utmaning för att Europa ska kunna behålla sin position i den globala konkurrensen, menar Euratex (2006). Situationen försvåras av den starka euron och snabbt växande energikostnader tillsammans med en nedgång i efterfrågan (Euratex, 2008). En annan stor utmaning för europeiska konfektionsproducenter är att attrahera skicklig arbetskraft. Få unga söker sig till textilproduktion då det är förknippat med låga löner och dåliga arbetsförhållanden (Hilger, 2008). Euratex (2006) menar att det finns ett växande underskott av kvalificerad arbetskraft, framför allt högutbildade textilingenjörer. Andra hinder för industrin är handelshinder i särskilt viktiga exportmarknader och strikta lagstiftningar gällande miljö och hälsa. Ytterligare ett problem är den utbredda illegala kopieringen av design och varumärken som därmed försvagar den europeiska textilindustrin. Vidare är den europeiska textil- och konfektionsindustrin starkt drabbad av de stigande priserna och bristen på råmaterial (Euratex, 2011).

1.4 Förändringar i Asiens textil- och konfektionsmarknad

Kina har sedan länge varit den största textil- och konfektionsmarknaden i Asien och historiskt sett varit det land som flest europeiska företag vänt sig till vid produktion utanför sin egen marknad. McCann (2011) menar att anledningen till att Kinas textil- och konfektionsindustri har vuxit snabbt de senaste två decennierna till stor del beror på dess stora resurs av billig arbetskraft men även genom utnyttjande av skalfördelar genom produktion av basprodukter. Kinas fördel av billig arbetskraft håller dock på att urholkas då lönerna stiger och det blir svårare att attrahera personal samtidigt som framväxande låglöneländer såsom Bangladesh, Indien, Pakistan, Vietnam, Indonesien och Sri Lanka kan erbjuda än billigare arbetskraft. Kinas lönekostnader kan förväntas öka betydligt mer än i omvärlden den närmsta tiden. Sedan 1999 har lönerna i Kina ökat med 258 % och om fyra till fem år förväntas Kina att ligga på samma lönenivå som Mexiko (Wäingelin, 2012). Förutom stigande löner och brist på arbetskraft försvagas Kinas konkurrenskraft av att Kinas textil och kläder har låg värde+adderande status i internationell handel samt bristen på handelsavtal med de stora textil- och konfektionsmarknaderna (McCann, 2011). Shen (2008) menar att Kinas textil- och konfektionsindustri står inför tre stora utmaningar inom den närmsta framtiden, vilka är instabiliteten i handelsmiljön, föränderliga valutakurser och höjda energikostnader. Kinesiska leverantörer har på grund av dessa nya utmaningar utvecklat nya strategier för att fortsatt kunna vara konkurrenskraftiga på den globala marknaden. De har börjat satsa på kvalitet istället för kvantitet, utvecklat inhemska kinesiska varumärken, flyttat fabriker till andra länder för att undvika restriktioner och hinder och för att få ännu billigare arbetskraft. Trots att Kina har förlorat sin starka ställning som lågkostnadslag påpekar McCann (2011) att Kina fortsatt har kvar sina styrkor i deras globala marknadsandel och dess rikedom av råmaterial av både bomull och syntetfibrer. Kina har dessutom storskaliga produktionsanläggningar som skapar skalfördelar och en stark inhemsk närvaro i hela värdekedjan. Då Kinas textil- och konfektionsindustri är en viktig pelare för landet så skyddas och stöttas den dessutom av regeringens policy och en centraliserad ekonomi.

1.5 Problemdiskussion

Textil- och konfektionsindustrin är som framgått en dynamisk marknad som är föremål för konstant förändring. De senaste decennierna och framför allt de senaste åren har industrin genomgått stora strukturella förändringar, då global sourcing, teknologiutveckling och stark priskonkurrens har ändrat förutsättningarna totalt (Bruce & Daly, 2011). Textilindustrin i högutvecklade nationer, däribland europeiska, har genomgått en långsiktig nedgång under flera decennier. En stor del har flyttats till Kina men även till andra länder i Fjärran östern. Genom att läget i Asien nu håller på att förändras uppstår frågan om det kommer att bli mer lönsamt att flytta tillbaka produktionen till Europa och om det överhuvudtaget skulle vara möjligt. Genom den snabba utvecklingen i Kina stiger lönerna och konkurrensen om arbetskraften hårdnar. Samtidigt växer Kinas inhemska marknad. Detta gör att företag börjar leta efter alternativa produktionsmarknader (Shen, 2008). Det är tydligt att Kina kommer att förlora sin historiska position som exporterande lågkostnadsnation, men däremot kan Kina bli konkurrenskraftigt genom andra framgångsfaktorer.

Kina har som nämnt vidtagit åtgärder för att höja kvaliteten, minska kostnaderna och har dessutom utvecklat egna varumärken för att kunna behålla sin konkurrens (Shen, 2008). Dessa åtgärder tyder på att de kinesiska textilproducenterna blir mer konkurrenskraftiga genom ökad självständighet, egen utveckling och egna varumärken samt därmed mer oberoende av Europas beställningar. Kinesiska företag har under åren förvärvat och utvecklat kunskap och kompetens och har fått en egen kraft och därmed blivit mer oberoende av sin ursprungliga köpare. Detta tyder på att Kina kan fortsätta att hålla en ledande position inom textilmarknaden men genom andra konkurrensfaktorer än vad de hittills har grundat sin framgång på. Det är även möjligt att kinesiska företag väljer att fokusera på sin inhemska marknad istället för att producera åt europeiska företag och därmed växer sig ännu starkare. Som McCann (2011) påpekar så har Kina dessutom flera fördelar gentemot Europa såsom stor tillgång på råmaterial och storskaliga produktionsanläggningar, som gör att Kina har helt andra förutsättningar.

Den starka konkurrensen från asiatiska lågkostnadsländer har gjort att den västerländska textil- och konfektionsindustrin inte längre kan konkurrera med pris och även europeiska tillverkare måste därför hitta nya konkurrenskraftiga fördelar i andra faktorer och anpassa sig efter de nya marknadsförhållandena för att överleva långsiktigt (Bruce & Daly, 2011). De viktigaste åtgärderna har varit inriktning mot hög kvalitet, innovation, specialisering och nischer (Taplin, 2006). Som nämnt fokuserar Europa i dagsläget mycket på att utveckla nya tekniker för att skapa innovativa produkter. Forskning och utveckling kommer att bli en allt viktigare framgångsfaktor för att Europa ska kunna behålla en stark position. Innebär detta att Europa kommer att förlora sin historiska ledande roll inom konfektion och mode som de har en långvarig tradition inom? Då kinesiska företag i framtiden vill satsa mer på kvalitet istället för kvantitet och inriktar sig mer på nischade produkter (Shen, 2008) kommer Kinas målgrupp bli mer lik Europas och därmed kommer konkurrensen dem emellan bli allt tuffare. Samtidigt så är nya lågkostnadsländer på väg upp som attraherar företag som vill fortsätta att tillverka till låga priser (McCann, 2011). Europa kan dessutom inte ha storskalig produktion som Kina, utan förblir mer nischade. Denna begränsning kan innebära en svårighet att få beställningar av stora företag som vill ha sin produktion samlad på få leverantörer som kan tillverka i stora serier. Denna allt hårdare konkurrens gör det ovisst hur den europeiska textilindustrin kommer att klara sig i

framtiden och ger Europa anledning att överväga sin framtid som textilregion. Å andra sidan har europeisk textil- och konfektionsindustri fördelar genom hög produktkvalitet, produktivitet och specialisering. Europa har möjlighet att tillverka för mer nischade marknader och håller höga nivåer och standarder (Taplin, 2006). Dessutom möter inte alltid global sourcing återförsäljarnas krav, särskilt i de fall då snabb påfyllning av varor mitt i säsongen är viktig för att tillgodose kundernas oförutsebara efterfrågan. Detta gör att närliggande lokala leverantörer blir mer konkurrenskraftiga. Det är således två skiljda huvudsakliga faktorer som ligger till grund för sourcingbeslut, nämligen kostnad och läge (Bruce & Daly, 2011). Frågan är vilka faktorer som kommer att vara viktigast i framtiden och om de europeiska tillverkarna har möjlighet att leva upp till dessa bättre än dess konkurrenter? Beroende på hur kundpreferenserna utvecklas i framtiden är det således möjligt att Europa kommer att kunna dra en fördel av de konkurrensfaktorer som de genom omstruktureringen har arbetat fram.

Som framgått så spelar många olika faktorer in när det gäller utvecklingen av den framtida textil- och konfektionsindustrin. Det finns många olika perspektiv och sätt att belysa området, vilket syns i de många tidigare studier som gjorts inom området. Europas och Asiens textilmarknader har diskuterats under en längre tid och behandlats i flera studier, vilka till stor del överensstämmer i sina resultat. På senare tid har däremot många nya infallsvinklar belyst ämnet i dagspress vilket tyder på att förutsättningarna är helt annorlunda och en ny omstrukturering kan vara på väg. Då få har behandlat ämnet på senare tid anser vi att det därför finns en lucka att fylla i forskningen och att det krävs en uppdatering kring ämnet.

1.6 Problemformulering

Vi är i första hand intresserade av att klarlägga förutsättningarna och villkoren för den framtida europeiska konfektionsindustrin ur ett företagsperspektiv. Kommer det att finnas utrymme för denna och isåfall vilken typ av konfektionsindustri? Vilken position kommer Europa ha i den framtida globala textila världen?

Vår frågeställning lyder därmed: **Vilka är förutsättningarna för att bibehålla eller utveckla en konkurrenskraftig konfektionsindustri i Europa?**

Vi avser att undersöka följande underfrågor för att kunna få svar på denna fråga:

- Vilka faktorer kvarhåller företags produktion inom Europa idag?
- Vilka faktorer förhindrar företags produktion inom Europa idag?
- Kommer Europas aktuella fördelar att behålla sin konkurrenskraft i framtiden?
- Vilka möjligheter finns för Europas framtida textil- och konfektionsmarknad?
- Vilka hinder finns för Europas framtida textil- och konfektionsmarknad?

1.7 Syfte

Syftet med studien är att undersöka om konfektionstillverkningens tyngdpunkt kommer att fortsätta att ske i Asien eller om det finns förutsättningar för europeisk konfektionsindustri att återhämta sig och bli konkurrenskraftig i förhållande till tillverkningen i Asien eller om konfektionsindustrin istället kommer att etableras i andra globala regioner.

1.8 Avgränsningar

Tyngdpunkten kommer att ligga på utvecklingen av Europas konfektionsmarknad. När vi benämner EU (Europeiska Unionen) så syftar vi på EU med dess 27 medlemsländer. Europa syftar istället på de länder som tillhör kontinenten. Med lokal produktion syftar vi således på produktion inom denna region. Vi kommer till viss del även att behandla övriga marknader som har en direkt påverkan på den europeiska textil- och konfektionsmarknaden såsom Asien, men de marknader som vi anser mindre relevanta för Europas direkta framtida möjligheter kommer vi inte att behandla, såsom USA. Vidare kommer vi att fokusera på konkurrenskraften att tillverka kläder det vill säga konfektionsmarknaden och därmed inte behandla tillverkning av heminredningstextilier och tekniska textilier för industriellt bruk. Vi kommer dock att behandla textilproduktion och tekniska textilier som är direkt kopplade till slutprodukter inom konfektionsproduktion. Vi kommer inte att behandla hur europeiska detaljhandelsföretag står sig i konkurrensen utan enbart europeiska leverantörer av textil för kläder samt konfektionstillverkning av dessa. Vi kommer att se situationen utifrån europeiska företags synvinkel och således besvara vårt syfte utifrån deras förhållningssätt.

1.9 Disposition

1. Inledning

I detta inledande kapitel ger vi läsaren en introduktion till textil- och konfektionsindustrin, en historisk tillbakablick på dess utveckling samt dagens läge och aktuella förändringar. Fokus ligger på Europas marknad men även andra betydelsefulla regioner behandlas. Denna introduktion och bakgrundsbeskrivning leder in på en problemdiskussion kring dagens situation, vilken mynnar ut i problemformulering, syfte och avgränsningar.

2. Metod

I kapitlet diskuterar och redogör vi för valt tillvägagångssätt av studien. Vi beskriver motiven till dessa val, vilka för- och nackdelar de innebär samt alternativa metoder.

3. Studiens referensram

I detta avsnitt presenterar vi den analysmodell som ligger till grund för vårt arbete. Vi redogör först för ursprungsmodellen Porter´s diamantmodell och anpassar den efter de övergripande drivkrafterna och konkurrensfaktorerna på dagens konfektionsmarknad samt andra forskares varianter för att kunna skräddarsy modellen efter denna studie.

4. Europas position med utgångspunkt i vår analysmodell

Med utgångspunkt i vår analysmodell redogör vi för hur väl Europa uppfyller de fastställda konkurrensfaktorerna och om någon annan nation eller region uppfyller dem bättre. Vi presenterar här resultatet av vår empiriska undersökning som till huvudsak består av företagsintervjuer men även är kompletterad med insamlad data från organisationer, tidningsartiklar samt vetenskapliga artiklar.

5. Diskussion kring Europas framtida position

I detta kapitel reflekterar och diskuterar vi kring den empiriska undersökningen med kopplingar till studiens referensram. Denna diskussion ligger till grund för våra efterföljande slutsatser och fungerar därmed som en brygga mellan resultat och slutsatser.

6. Slutsatser och rekommendationer

Här presenteras våra slutsatser av studien som bygger på vår diskussion. För att knyta ihop uppsatsen så svarar vi på vår övergripande huvudfråga.

7. Avslutande diskussion

I detta avslutande avsnitt för vi en diskussion som återknyter den empiriska studiens resultat till forskningsproblemet. Vi diskuterar resultatets implikationer för berörda aktörer, hur fortsatt forskning inom området kan bedrivas samt resultatens tillämplighet för olika aktörer.

2. Metod

I detta kapitel kommer vi att diskutera och redogöra för valt tillvägagångssätt av studien. Vi kommer även att beskriva motiven till dessa val, vilka för- och nackdelar de innebär samt alternativa metoder.

2.1 Informationsbehov

För att kunna svara på vår huvudfråga om förutsättningarna för Europas konfektionsindustri har vi sökt information om en mängd olika områden och faktorer. Vår huvudsakliga informationskälla har varit intervjuer med svenska företag verksamma inom konfektionsindustrin. Vi har valt att främst kontakta företag som har sin produktion både inom Europa och Asien då vi tror att de har ett vidare perspektiv och kan genom jämförande av dessa marknader ge en klarare bild. Det var även av intresse att intervjua företag som enbart har sin produktion inom Europa samt enbart i Asien då det är viktigt att förstå varför de har valt Europa som enda produktionsmarknad respektive varför de har valt bort den europeiska marknaden. Vi har valt att vända oss till och intervjua olika typer av konfektionsföretag, i olika storlekar, med olika produktgrupper och som vänder sig till olika målgrupper. Detta för att kunna täcka så många olika perspektiv som möjligt och kunna avgöra ifall Europa har olika förutsättningar inom olika områden.

Som komplement till de genomförda intervjuerna har vi dessutom tagit del av statistik och rapporter gällande historisk och rådande förändring på den europeiska textil- och konfektionsmarknaden. Denna information innefattar bland annat tillverkningskostnader, antal sysselsatta inom konfektionsindustrin, resurser för forskning och utveckling och transporttider. Vi fann det nödvändigt att få en klar bild över hur situationen har utvecklats under historien för att kunna se hur den fortsatta utvecklingen kommer att ske. Vi har inhämta detta material från organisationer kopplade till EU såsom Europeiska Kommissionen, Euratex, Eurofound och Crosstexnet. Vi har även använt oss av dagspress och fackpress för att få den mest aktuella informationen om utvecklingen. Dessutom har vi tagit del av vetenskapliga artiklar och avhandlingar som ger vår uppsats akademisk relevans samt en större förståelse i området. Vårt resultat av den empiriska undersökningen där vi redogör för fältet textil- och konfektionsmarknaden är således baserad på *triangulering*. Detta innebär att vi har använt flera metoder och källor, både intervjuer och dokument, för att studera samma fenomen (Bryman & Bell, 2011). Då textil- och konfektionsmarknaden är såpass komplex och innefattar många faktorer som kan ses från flera synvinklar var det nödvändigt att använda flera metoder. Genom detta har vi kunnat skapa oss en trovärdig framtida bild av Europas konfektionsmarknad. Nedan följer en beskrivning av de huvudsakliga aktörer som varit källor till vårt empiriska material.

Organisationer
Europeiska Kommissionen[15] är EU:s verkställande organ, det vill säga den enda av EU:s institutioner som har rätt att föreslå nya lagar och bestämmelser. Huvuduppgiften för kommissionen är att bevaka och tillvarata unionens allmänna intressen; att söka förslag och

[15] www.ec.europa.eu

lösningar som i första hand ligger i hela unionens intresse och inte enstaka medlemsstaters. Textil- och beklädnadsindustrin är en av sektorerna som kommissionen arbetar för att utveckla och förbättra.

Euratex[16] (The European Apparel and Textile Confederation) fungerar som en röst för den europeiska textil- och konfektionsindustrin. Euratex främsta mål att skapa en miljö inom Europeiska unionen som bidrar till tillverkning av textil- och beklädnadsprodukter. Några av Euratex största uppgiftsområden är att utveckla ett nytt ramverk för handelspolitik för textil och konfektion, främja en fortsatt utvidgning av EU: s export av textil och kläder samt främja och delta i forskning, utveckling, innovation och andra utbildningsinstitutioner eller sociala projekt som ger mervärde till industrin på europeisk nivå.

Eurofound[17], Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor, är ett EU-organ vars roll är att tillhandahålla information, råd och sakkunskap om levnads- och arbetsvillkor, arbetsmarknadsrelationer och hantera förändringar i Europa.

Crosstexnet[18] är ett EU-projekt som syftar till att samordna textilindustrin genom att koordinera 17 olika forskningsfinansiärer i Europa på regional och nationell nivå. Målsättningen med programmet är att samordna deltagarnas olika forskningsprogram om tekniska textilier och därmed tillgängliggöra effektivare och smartare finansiering av forskningsprojekt för den europeiska textilindustrin. Syftet är bidra till en hållbar och global konkurrenskraft hos den europeiska textilindustrin genom att främja internationell och tvärvetenskaplig forskning och innovation.

Samtliga organisationer och organ är kopplade till EU, vilket vi är medvetna om kan påverka hur de framställer informationen som de ger ut. Vi är medvetna om att de har ett egenintresse och därmed kanske presenterar fakta på ett sätt som får EU:s textil- och konfektionsindustri att framstå ur en viss synvinkel. Då dessa är några av de största aktörerna som arbetar med att utveckla EU:s textil- och konfektionsindustri har de däremot gett ut detaljerad och uppdaterad statistik och information om dagens situation som är svårt att få från andra källor. Vi anser därför att de har bidragit med en stor del nödvändig och relevant information för vårt syfte.

Företag
Inom segmentet fast fashion har vi intervjuat Gina Tricot och Lindex.
Gina Tricot[19] startades 1997 och är idag nordens snabbast växande modekedja för kvinnor. Företagets affärsidé är att erbjuda prisvärt mode för alla kvinnor och att kontinuerligt uppdatera sitt sortiment med nyheter i butik varje vecka. Gina Tricot producerar ungefär 3 miljoner plagg per år varav hälften i Europa och då främst Turkiet samt något i Italien. Resterande 50 % produceras i Asien och då främst Kina, Bangladesh och Indien samt något i Pakistan.
Intervjuperson: Jenny Fredricsdotter (Global sourcing och Produktionsmanager)

[16] www.euratex.org
[17] www.eurofound.europa.eu
[18] www.crosstexnet.eu
[19] www.ginatricot.com

Lindex[20] startades 1954 och är idag en av norra Europas ledande modekedjor och vars affärsidé är att erbjuda ett inspirerande och prisvärt mode till modeintresserade kvinnor. Lindex tillverkar totalt cirka 80 miljoner plagg per år. De producerar majoriteten av sina plagg i Asien och då Kina, men även Bangladesh, Indien och Pakistan. Resterande produceras i Turkiet.
Intervjuperson: Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling)

Inom segmentet tekniska sport/fritidskläder har vi intervjuat Didriksons och Mountain Horse.
Didriksons[21] grundades 1913 och är idag marknadsledande av funktionella kläder och då främst regnkläder. De producerar tekniska och multifunktionella plagg för utomhusaktiviteter såsom golf, fiske och vandring. Didriksons tillverkar 1,6 miljoner plagg per år varav 99,9 % av plaggen produceras i Kina och resterande i Litauen.
Intervjuperson: Ulf Bourghardt (Forskning- och utvecklingsmanager)

Mountain Horse[22] grundades 1988 och tillverkar tekniska och avancerade ridkläder med fokus på funktion. De säljer 600.000 produkter per år. Alla plagg produceras i Asien och då både i Kina och Indien.
Intervjuperson: Marina Warrian Gustafson (Produktmanager)

Inom segmentet arbetskläder har vi intervjuat Berendsen Sourcing och Fristads.
Berendsen Sourcing[23] startades 1991, med främsta uppgift att utveckla och tillverka/köpa in arbetskläder och skyddskläder. Deras största produktgrupper är industriplagg (för industriell produktion, konstruktion, logistik eller transport) och skyddsplagg (för personal som arbetar med svetsning, värme, flammor eller el) men även arbetskläder för hälsovård och catering. Berendsen Sourcing har som affärsidé att erbjuda slitstarka, säkra, bekväma, hygieniska och attraktiva arbetskläder. Berendsen Sourcing producerar mer än 1,5 miljoner plagg om året. 50 % av plaggen produceras i Baltikum där de äger en produktion- och logistikenhet i Estland samt har lönsömnad i Estland, Lettland och Litauen. Resterande 50 % tillverkas i Asien och då Vietnam och Kambodja.
Intervjuperson: Åse Mattsson (Operationsmanager)

Fristads[24] grundades 1925 och har idag Sveriges bredaste sortiment av arbetskläder. De fokuserar på att tillverka slitstarka, funktionella och snygga arbetskläder av hög kvalitet. Fristads levererar mer än 4 miljoner plagg per år varav 20 % av plaggen produceras i egna fabriker i Östeuropa (Ukraina och Ryssland) och resterande 80 % tillverkas i Asien och då framförallt Kina och Vietnam men även Bangladesh.
Intervjuperson: Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear)

Inom segmentet högkvalitativa konfektionskläder har vi intervjuat Eton och Oscar Jacobson.
Eton[25] har sedan 1928 tillverkat herrskjortor med fokus på kvalitet och genuint hantverk baserat på den senaste vävtekniken och unika slutbehandlingsprocesser. År 2011 tillverkade Eton

[20] www.lindex.com
[21] www.didriksons.com
[22] www.mountainhorse.se
[23] www.berendsensourcing.com
[24] www.fristads.com
[25] www.etonshirts.com

600.000 skjortor. Produkterna tillverkas i Europa och då Estland där de har en egen fabrik samt Litauen och Rumänien. Eton har även en mindre provfabrik i Gånghester där de tillverkar provplagg och måttbeställda skjortor.
Intervjuperson: Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef)

Oscar Jacobson[26] grundades 1903 och designar högkvalitativa herrkläder och golfkläder. De har flera olika produktgrupper varav konfektion (kostymer, blazers, dressade byxor) är en stor del där 70 % (50.000 plagg per år) produceras i Litauen och resterade 30 % (20.000 plagg per år) i Egypten. Jackor produceras främst i Rumänien, chinos och jeans produceras i Turkiet, skjortor i Litauen, stickade ullprodukter, scarfs och slipsar i Italien, tekniska produkter samt polyester- och bomullsprodukter i Kina.
Intervjuperson: Bo Ljungström (Produktionschef)

Inom segmentet slow fashion och kvalitetsjeans har vi intervjuat Nudie Jeans.
Nudie Jeans[27] grundades 2001 och tillverkar högkvalitativa jeans och jeansrelaterade produkter såsom T- shirts, sweatshirts, skjortor, jackor och underkläder. Nudie Jeans tillverkar 850.000-900.000 plagg om året där jeans står för 85 % av produktionen varav alla tillverkas i Italien. Resterande produkter tillverkas främst i Portugal, Indien och Turkiet samt något i Italien, Rumänien, och sedan nyligen även Tunisien. Nudie Jeans fokuserar på hållbarhet och ansvarstagande och producerar en stor del av plaggen i ekologisk bomull och arbetar fram nya metoder för att återanvända material och fibrer. Hög kvalitet är utgångspunkten där bra material och passform är viktiga grundpelare. Nudie Jeans förespråkar långsamt mode och menar att plagget skall formas och slitas efter bäraren och få en unik och personlig karaktär genom åren.
Intervjuperson: Peter Frank (Produktutvecklingschef)

Vår ambition och målsättning med företagsvalen var att få en bred variation av konfektionsföretag med olika krav på sin produktion. Företagen skiljer sig åt i ålder, produktkategorier, affärsidéer, produktionsvolym samt produktionsläge vilket gör att vi har kunnat dra olika slutsatser kopplade till specifika faktorer. Genom att intervjua nio företag i fem stora och åtskiljda segment kan vi se hur dessa skiljer sig åt i krav och värderingar. Genom att dessutom intervjua två stycken företag inom fyra av fem segment har vi kunnat säkerställa att informationen från informanterna överensstämmer men även sett skillnader beroende på respektive företags ålder och produktionsvolym. Genom denna breda variation av företag så kan vi få många olika synvinklar inom området. Anledningen till att vi har såpass många företag är inte i första hand att göra en komparativ studie utan syftet är att få en bredd i studien. Anledningen till att vi valde just dessa intervjupersoner är då de har en arbetsroll som är starkt förankrad i produkternas utformning, kvalitet och produktion. Detta innebär att de alla har stor insyn i hur produktionen går till, valet av producenter samt har regelbunden kontakt med dessa. Vidare har vi sökt personer som innehar en ledande befattning och således har en övergripande syn och stor erfarenhet och kunskap inom området.

Förutom intervjuer med ovanstående nio konfektionsföretag har vi även valt att vända oss till Proteko och intervjua deras VD. *Proteko*[28] är en stiftelse som har till ändamål att gynna och

[26] www.oscarjacobson.com
[27] www.nudiejeans.com
[28] www.proteko.se

utveckla den svenska textil- och konfektionsindustrin och närliggande branscher. Syftet är att öka lönsamheten hos de svenska företagen i branschen och öka och bevara den textil- och konfektionsrelaterade kompetensen. Proteko hjälper till med rådgivning, konsultation och utbildning hos företag inom områdena CSR, Supply chain management, sourcing, kvalitet och textila material inom hållbar utveckling och hållbart inköp.

Vi har valt att intervjua Protekos VD därför att vi anser att hon till skillnad ifrån intervjupersonerna från företagen, kunde ge oss en mer neutral och opartisk bild av det rådande marknadsläget då hon inte har några ekonomiska intressen att skydda.
Intervjuperson: Maria Svanehed (Verkställande direktör)

2.2 Tillvägagångssätt

Metodval och motivering till dessa
Vi har valt att använda oss av en *kvalitativ studie*. En kvalitativ studie ger, enligt Bryman och Bell (2011), en tät och detaljerad beskrivning samt betonar kontexten och ökar förståelsen för sammanhanget. Dessutom betonas hur händelser och mönster utvecklas över tiden. En kvalitativ studie är vidare flexibel och mindre strukturerad än en kvantitativ vilket ger möjlighet till anpassning efterhand samt ökar möjligheten att upptäcka något nytt. Ytterligare en intressant aspekt är att metoden ger oss möjlighet att se och tolka situationen genom informanternas ögon och deras uppfattningar. Dessa är alla anledningar till varför en kvalitativ ansats är att föredra framför en kvantitativ i vår studie. Vi ser att en kvalitativ metod gav oss störst möjlighet att komma fram till ett realistiskt svar på vår frågeställning då det är många olika föränderliga faktorer och omständigheter som spelar in och påverkar den framtida utvecklingen av textil- och konfektionsmarknaden. Ambitionen med vår studie var att fånga upp många olika aspekter runtomkring ämnet för att utifrån ett holistiskt synsätt skapa en komplex helhetsbild och se till de bakomliggande orsakerna till industrins förändring, varför en kvalitativ studie var att föredra.

Vi har använt oss av kvalitativa intervjuer av typen *semistrukturerade djupintervjuer* som grunden i vår empiri. Semistrukturerade intervjuer innebär, enligt Bryman och Bell (2011), att vi har utgått från en intervjuguide med övergripande öppna frågor som innefattar relativt specifika ämnen som vi önskade att täcka in. Detta intervjuformat är samtidigt flexibelt och gav oss möjlighet att anpassa både frågor och dess följd beroende på vad informanten svarade. Utgångspunkten var däremot att i stort ställa samma övergripande frågor till varje informant för att kunna jämföra dess svar. En kvalitativ intervju fokuserar, till skillnad från en kvantitativ, mer på informantens egna perspektiv och ger rikare och mer detaljerade svar, varför vi anser att denna typ av intervjuer har gett oss störst möjlighet att få den information vi har behövt för att kunna svara på vår huvudfråga. Då det inte finns ett direkt svar på vår frågeställning utan det finns utrymme för olika scenarion så anser vi att kvalitativ metod i form av intervjuer har gett oss en bredare bild som har öppnat upp för diskussion och tolkning. Vidare ville vi belysa området utifrån företagens synvinkel och situation vilket vi fick möjlighet till genom att en kvalitativ intervju ser på situationen utifrån informanternas ögon. En undersökning av området utifrån företagens perspektiv har gett oss stor inblick utifrån flera synvinklar. Ytterligare en anledning till att vi har valt att göra intervjuer med företag som är väl insatta i industrin och ämnet är att få en mer korrekt bild av verkligheten och därmed minska risken för felaktiga slutsatser. För att vi skulle få en tydligare utgångspunkt för den kvalitativa studien har vi, som tidigare nämnt, gjort en litteraturstudie över den historiska utvecklingen inom konfektionsindustrin i Europa och

framförallt hur dagens läge ser ut. Detta för att kunna ställa relevanta frågor till informanterna samt även undersöka om deras synvinkel skiljer sig från litteraturens framställning.

Anledningen till att vi valde semistrukturerade intervjuer är att vi gärna ville att informanterna skulle prata fritt om området men med invändningar från oss som höll dem inom ramen för vår huvudfråga. Genom denna metod tror vi att vi har fått fram mer uttömmande svar, ett bredare spann av information och många synpunkter som vi annars kanske inte skulle tänkt på att fråga om. Då ämnet är såpass stort med många påverkande aspekter var vi medvetna om att informanten lätt kan komma ifrån vårt fokusämne och i stället ge oss information som vi inte har någon nytta av. Detta har vi undvikit genom att koncentrera våra frågor till att vara direkt kopplade till vårt syfte och enbart fokusera på sådant som har varit relevant för att besvara vår frågeställning. Vi utgick ifrån ett frågeformulär för att kunna försäkra oss om att få svar inom varje område vi var intresserade av och gjorde invändningar för att styra intervjun i rätt riktning. Vi utformade frågeformuläret utifrån den analysmodell som vi har använt som struktur vid presentation av det empiriska materialet för att försäkra att få svar inom alla områden (Se bilaga 1: Intervjuguide).

I vår studie har vi således analyserat en marknad utifrån företag. Fältarbetet har därmed utförts genom intervjuer på företag. När det gäller att välja ett urval av informanter att intervjua så har vi gjort ett icke-slumpmässigt urval i form av *purposive sampling*. Denna typ av urval går enligt Bryman och Bell (2011) inte ut på att slumpvis välja deltagare utan innebär att deltagarna väljs ut strategiskt så att de är relevanta för studien och för de forskningsfrågor som ska ställas. Då vi önskade att få en bred variation av företag vad gäller bland annat produktionsläge, storlek och leverantörskrav så passade denna urvalsmetod bra. Då metoden är icke-slumpmässig medför den däremot att vi inte kan göra en generalisering till en population.

Efter genomförda intervjuer har vi transkriberat dessa för att omvandla informationen till ett greppbart och tydligt material att ställa samman och analysera. Kvalitativa intervjuer resulterar ofta i en stor mängd ostrukturerat textmaterial, vilket gör att en analys av dessa data kan vara svår att analysera. Genom transkribering och efterföljande uppstrukturering av detta material i olika kategorier har vi däremot kunnat säkerställa att vi har fått med all relevant information i vårt empiriska resultat. En generell strategi för kvalitativ dataanalys är *analytisk induktion*. Vid användning av en analytisk induktion menar Bryman & Bell (2011) att forskarna söker efter en generell förklaring på de fenomen som de önskar att undersöka. Syftet är att kunna utforma en teori som förklarar det som önskas undersökas. Den hypotetiska förklaringen omformuleras så fort ett avvikande fall uppkommer, vilket fortsätter tills ett fall passar in och inga undantag förekommer. Även fast detta hade kunnat vara ett alternativ för oss insåg vi dock att det skulle ta alldeles för lång tid och vi bestämde oss därför istället för att ha en *deduktiv* ansats i vår studie och således utgå ifrån den teori vi har och inte omforma den i någon större utsträckning. Vi har jämfört resultaten ifrån de olika företagen för att kunna hitta eventuella likheter och skillnader i svaren och bakomliggande orsaker till dessa. Vi har analyserat om svaren skiljer sig åt beroende på företagens ålder, produktkategorier, affärsidé och produktionsvolym. Vi anser att företagens svar har gett oss en bred grund för att vidare analysera Europas framtida ställning på konfektionsmarknaden.

Val av analysmodell
Vi har som tidigare nämnt utgått ifrån en deduktiv studie vilket innebär att vi använt oss av en etablerad teoretisk modell och hittat denna i problemet som vi undersöker (Bryman & Bell, 2011). Den etablerade modellen som vi har utgått ifrån är Michael E. Porter's diamantmodell. Vi valde denna modell genom att läsa tidigare vetenskapliga studier som behandlar textil- och konfektionsmarknaden och drog slutsatsen att denna modell användes mest frekvent samt var mest relevant och lämplig för att uppnå vårt syfte. Michael E. Porter är professor vid Harvard Business School och författare till 17 böcker. Han har förutom diamantmodellen även byggt upp modellerna Porters fem krafter, Porters tre generiska affärsstrategier och Värdekedjan. Han är en ledande expert inom företagsstrategi och konkurrenskraft av nationer och regioner och hans arbete erkänns i många regeringar, företag och akademiska kretsar globalt. Då diamantmodellen är etablerad och välkänd samt uppbyggd av en expert inom vårt studieområde anser vi att den är lämplig för vår studie. Att den dessutom har använts av tidigare forskare för att analysera textil- och konfektionsindustrin tyder på att den även är passande för vår studie. Vi har studerat modellen i Porter's bok *The competitive advantage of nations* (1998) då vi anser att ursprungskällan gav oss mest information samt starkast validitet.

Då vi är medvetna om att förhållandena i världen har förändrats sedan modellen grundades samt att förhållandena skiljer sig mellan olika industrier har vi anpassat modellen och utformat en egen uppdaterad variant. Vi har tagit del av dokument, vetenskapliga artiklar, avhandlingar samt böcker skrivna i ämnet för att kunna forma ett lämpligt teoretiskt ramverk som vi har kunnat applicera vår data på. Vi har gått två vägar för att anpassa modellen. Först studerade vi dokument, vetenskapliga artiklar och böcker om textil- och konfektionsmarknaden för att identifiera marknadens övergripande trender idag och diskuterade oss utifrån dessa fram till viktiga framgångsfaktorer för branschen. Därefter studerade vi vetenskapliga artiklar som har anpassat diamantmodellen efter sin studie av textil- och konfektionsmarknaden och tog inspiration från dessa. Vi ansåg att dessa två tillvägagångssätt kompletterade varandra och möjliggjorde för oss att ta fram en heltäckande modell som omfattar de viktigaste faktorerna på marknaden idag. Vi har således utgått ifrån en etablerad modell som vi sedan har omformat till vår egen med hjälp av inspiration ifrån andra vetenskapliga artiklar samt rådande trender på dagens textil- och konfektionsmarknad. Detta har genomförts för att modellen skall passa vårt ämne, textil- och konfektionsindustrin, bättre samt vara mer anpassad till dagens aktuella situation. Modellen har använts som en struktur och mall vid presentation av vårt empiriska material.

2.3 Metodreflektion

Kritisk granskning av de valda metoderna
Som nämnt ovan är fördelen med att vi har valt en kvalitativ metod för denna uppsats att den har gett oss en omfångsrik bredd av information om ämnet och att det har funnits utrymme för diskussion och tolkning. Det finns däremot även nackdelar med en kvalitativ studie. Några nackdelar som har framförts av Bryman och Bell (2011) mot kvalitativ forskning är att den är för subjektiv, då forskaren har stor frihet att ostrukturerat bestämma vad som är viktigt, samt att processen saknar transparens då det är svårt att utläsa vad forskarna gjorde och hur de kom fram till svaren. En annan nackdel är att en kvalitativ studie är svår att replikera då det inte finns några standardiserade tillvägagångssätt för dokumentation. Dessa brister har vi försökt att begränsa genom att motivera varje avgörande val i studien för att visa att varje val är strukturerat och

strategiskt. Vi har även dokumenterat vår studie så noggrant och detaljerat som möjligt under genomförandet så att det skulle vara möjligt för en annan forskare att replikera den. Ytterligare en nackdel som Bryman & Bell (2011) påpekar är att kvalitativ forskning inte har någon statistisk generaliserbarhet, vilket innebär att det inte går att generalisera upptäckterna. Vi har inte haft möjlighet att komma fram till lika konkreta svar som en kvantitativ metod hade kunnat ge oss. Däremot hade en kvantitativ metod begränsat oss alltför mycket och endast gett oss svar på en liten del av det vi syftade till att undersöka.

En nackdel gällande intervjuer är den så kallade intervjuareffekten (*social desirability*) som innebär att informanten anpassar sig efter den som frågar och ger de svar denne tror efterfrågas. Intervjuer är därmed en *obtrusive method* som innebär att forskaren påverkar de som deltar i studien (Bryman & Bell, 2011). Då frågorna inte är personliga utan inriktade mot företagets agerande och motiv så tror vi dock inte att detta har varit ett problem. Vi är däremot medvetna om att företagen kan ha undanhållit information eller att de har förskönat sanningen för att framställa företaget som bättre, skydda sig själva och sina egna intressen. För att minska denna effekt har vi formulerat frågorna så att de är så tydliga och strukturerade som möjligt och inte kräver känslig information. Genom detta anser vi oss ha fått fram en stor mängd fakta som kunnat användas till analys. Trots nackdelar såg vi att intervjuer med företag var det bästa sättet att på kort tid få en övergripande och tillräckligt täckande bild av situationen. Idealet hade varit att dessutom göra fallstudier i fabriker runt om i Europa, men på grund av vår korta tidsram var detta inte möjligt. Vidare hade det varit intressant att göra en enkätundersökning med svenska konsumenter om deras syn på respektive marknad för att se hur konsumenternas preferenser kommer att påverka utvecklingen av Europas konfektionsmarknad. Detta var däremot inte heller möjligt på grund av tidsbegränsning. Vi ser dock att företagen har kunnat ge oss vissa indikationer på denna utveckling i kundernas preferenser.

Den etiska aspekten gentemot forskningsobjekten är en annan viktig faktor att ha i åtagande vid genomförande av en undersökning. För att genomföra undersökningen så etiskt korrekt som möjligt så har vi vidtagit särskilda strategier och åtaganden både innan, under och efter intervjuerna. För att informanterna skulle känna sig så bekväma som möjligt att delta i vår intervju skickade vi intervjufrågorna på förhand, försäkrade oss om att det gick bra att spela in intervjun och förklarade hur materialet skulle komma att användas och syftet med undersökningen. Vi försäkrade informanterna om att vi inte önskade exponera enskilda företags strategier eller framtidsplaner, utan använda informationen för att se mer övergipande förändringar på marknaden. Vid sammanställning av materialet var vi noga med att framställa och återberätta informationen på samma sätt som informanten hade delgivit den och inte dra egna slutsatser om vad de kan ha menat. När vi hade sammanställt det empiriska materialet skickade vi det till alla deltagande informanter för godkännande och synpunkter på eventuella missuppfattningar eller annat som de önskade ändra. Detta för att säkerställa oss om att informanten och dess företag inte framställdes på ett felaktigt eller oönskat sätt. Vi gav dem även möjlighet till att förbli anonyma vid refereringen, men fick tillåtelse att namnge dem. När uppsatsen var färdig skickade vi den till alla deltagande så att de skulle få ta del av vår forskning.

Kvalitetskriterier

Bryman och Bell (2011) anger att de primära kvalitetskriterier som används för att utvärdera en kvalitativ studie utgår från trovärdighet (*trustworthiness*) och tillförlitlighet (*authenticity*). Detta

kan jämföras med validitet som används som kriteriet för kvantitativa undersökningar. Validitet innebär förtroende av undersökningen och anger därmed i hur stor utsträckning undersökningen är trovärdig. Det finns ett antal underkriterier för att uppfylla trovärdighet i en studie och vi har valt följande som kvalitetskriterier för vår uppsats: *intern validitet* vilken anger hur trovärdiga resultaten är, *pålitlighet* som anger om vi får samma resultat om studien görs om samt *objektivitet* vilken anger om forskarna har låtit sina egna attityder och värderingar påverka studien.

Vi anser att kriteriet intern validitet är viktigast då ett centralt mål med uppsatsen är att dra slutsatser från den aktuella situationen som är trovärdiga. Vi är samtidigt medvetna om att vårt ämne är mycket komplext samt syftar till att besvara en framtidsfråga vilken ingen med säkerhet kan fastställa. Detta gör att vi har varit tvungna att vidta särskilda åtgärder för att se till att kunna få fram så trovärdiga slutsatser som möjligt. Genom att ha utfört en grundlig litteraturöversikt över vårt aktuella ämne innan vi utförde våra intervjuer fick vi en trovärdig och stabil grund att stå på som vi sedan har kunnat jämföra med det resultat vi kommit fram till genom intervjuerna med företagen. Genom att ha läst vetenskapliga artiklar, avhandlingar och böcker inom området har vi kunnat ta fram en teoretisk referensram som är starkt förankrad i den aktuella forskningen vilket därmed tyder på trovärdighet. Vi har genomfört intervjuer med nio företag och en stiftelse och anser att detta har varit ett tillräckligt stort antal för en teoretisk mättnad. *Teoretisk mättnad* innebär att forskarna fortsätter att samla in data tills de har nått en mättningsgrad och anser att ytterligare en intervju inte kommer att ändra deras analys (Bryman & Bell, 2011). Då vi har kunnat se ett liknande mönster i våra genomförda intervjuer vilket därmed indikerar på en teoretisk mättnad känner vi att antalet intervjuer var tillräckligt. Intervjuerna har pågått i cirka en timma per tillfälle vilket innebär att vi har gått in på djupet och fått detaljerade svar och förklaringar. Vi känner därmed att vi fått den information vi sökte, dock hade det varit intressant att vända sig till än fler olika segment för att öka informationsunderlaget men detta rymdes tyvärr inte inom vår tidsram. Det faktum att många oberoende informanter har gett oss liknande information och kommit fram till liknande slutsatser innebär dessutom en hög intern validitet. Att vi dessutom har intervjuat två företag från fyra av fem segment har gett oss en större säkerhet i att slutsatserna som vi har dragit om respektive segment stämmer. Vi anser att dessa intervjuer har gett oss en bredd genom att vi vänt oss till olika typer av konfektionsföretag men även djup då vi har genomfört djupintervjuer som har gett oss en ingående förståelse. Denna mängd och variation av företag har visat på ett strukturerat mönster där vi kan se tydliga kopplingar. För att komma fram till ett korrekt resultat och få en hög intern validitet inser vi också att det är viktigt att vi inte bara får fram bra företag utan även att vi kommer i kontakt med rätt person på företagen. Detta anser vi oss ha lyckats med då vi har fått tag i informanter i yrkespositioner som är inriktade mot våra frågor. Alla informanter har varit mycket kunniga inom ämnet, har haft god kunskap om företagets sourcingarbete, företagets produktionsfabriker och företagets krav på leverantörer. För att ytterligare säkerställa en hög kvalitet på resultatet så har vi sett till att vara väl förberedda och inlästa inför varje intervju. Vi har även förberett informanterna med de kommande intervjufrågorna så att de har kunnat ta fram och läsa in sig på informationen som vi efterfrågade. Vi finner att alla har gjort detta och gett oss bästa möjliga information. Vi har även spela in intervjuerna, för att efteråt kunnat transkribera informationen. Detta för att på bästa sätt kunna analysera materialet och se till så att inget glöms eller missuppfattas.

För att säkerställa en hög pålitlighet har vi genom hela studien detaljerat dokumenterat varje fas av processen såsom problemformulering, val av informanter, intervjutranskriberingar, dataanalys och så vidare. Däremot går det inte att säkerställa att samma resultat kommer att fås av studien vid ett senare tillfälle då förhållandena och omständigheterna i företagen och omvärlden förändras ständigt. För att nå hög objektivitet har vi i största möjligaste mån försökt att inte låta egen förförståelse, åsikter eller värderingar att påverka resultatet utan vi har försökt att gå in i studien med en opartisk ansats. Vi har agerat som en neutral aktör genom hela studien och haft målsättningen att ge en så rättvis bild som möjligt av alla olika inblandade aktörer. I de fall informanternas åsikter eller uppfattningar har skiljt sig har vi valt att belysa alla olika synvinklar för att inte enbart presentera en sida. Detta innebär dock att det blir svårare att dra slutsatser då det finns många motsägelser i vårt empirimaterial. Vi har dessutom haft målsättningen att ge en så rättvis bild av respektive region, det vill säga Europa, Asien och Afrika, som möjligt. Då studien främst är inriktad mot Europas textil- och konfektionsindustri har vi dock valt att framhäva och fokusera på denna marknad. Vi har således medvetet inte analyserat övriga regioner i lika stor utsträckning. Vi har istället använt andra regioner mer som en referenspunkt. När vi har tagit upp en fördel respektive nackdel med Europas textil- och konfektionsindustri har vi relaterat den till omvärlden för att utvärdera dess egentliga styrka i relation till övriga aktörer.

3. Studiens referensram

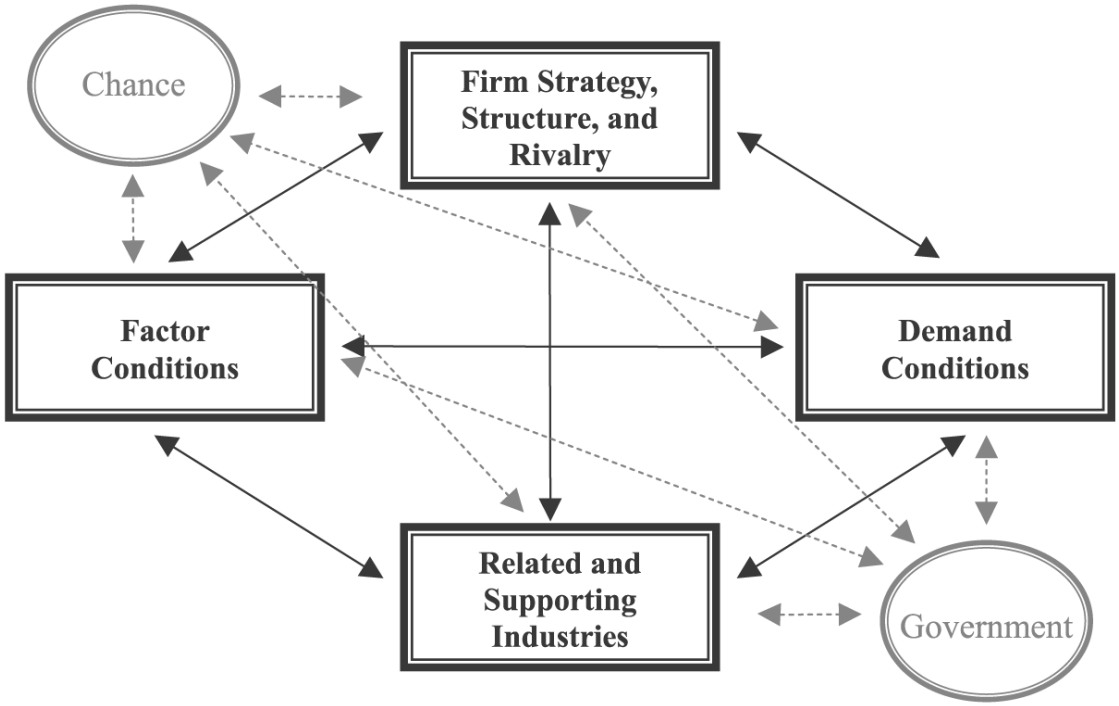
I detta avsnitt kommer vi att presentera den analysmodell som kommer att ligga till grund för vårt arbete och användas som utgångspunkt och mall vid presentation av vårt empiriska material. Vi presenterar först ursprungsmodellen och kommer längre fram att anpassa den till konfektionsindustrin och dagens läge för att utifrån en skräddarsydd variant kunna forma en så realistisk och aktuell bild av verkligheten som möjligt.

3.1 Porters diamantmodell

Vi har valt att utgå från Michael E. Porter's (1998) teoretiska ramverk *Competitive advantage of nations*, även kallad *Porter's diamond model*, för att identifiera konkurrenskraftiga styrkor och svagheter i Europas konfektionsindustri samt förstå dess framtida utsikter. Porter's diamantmodell är ett ramverk som används för att analysera konkurrenskraften i en viss industri inom en nation och förklarar således varför en nation får konkurrenskraftiga fördelar och uppnår internationell framgång i en särskild industri. En utgångspunkt för modellen är att karaktären på konkurrensen och källan till konkurrenskraftiga fördelar skiljer sig mellan olika industrier inom en nation. Modellen utgår vidare från att nationen är den primära basen för konkurrens i en industri. Trots att globala konkurrenter ofta utför vissa av värdekedjans aktiviteter utanför nationen så är det således inom nationen som strategin fastställs, kärnprodukt- och processutveckling sker och avgörande kunskap finns. Ytterligare en utgångspunkt är att konkurrensfaktorer är dynamiska och de egenskaper som idag anses vara avgörande fördelar kan snart ogiltigförklaras och ersättas av andra. Varje stor strukturell förändring har förmågan att ogiltigförklara konkurrensfördelar hos nuvarande ledare och skapar därmed möjlighet för ett skifte i konkurrenspositionen genom att andra aktörer snabbt svarar på de nya förhållandena. Förbättring och innovation i en industri är därför en ständigt pågående process.

Svaret på varför en nation uppnår internationell framgång i en viss industri ligger, enligt Porter (1998) i fyra huvudsakliga egenskaper vilka tillsammans skapar helheten som företagen konkurrerar i som i sin tur främjar eller hindrar skapandet av konkurrenskraftiga fördelar. Modellen identifierar således fyra huvudsakliga faktorer som är avgörande för en nations konkurrensfördel: *faktorförhållanden, efterfrågeförhållanden, relaterade och stödjande industrier* samt *organisationers strategi, struktur och rivalitet* (se figur 3.1.1). Dessa faktorer är sammankopplade och interagerar med varandra och formar tillsammans nationens "diamant" i ett ömsesidigt stödjande system. Porter (1998) menar att växelverkan och samspel mellan faktorerna bildar nationell konkurrenskraft. Teorin bygger på att en industris konkurrenskraftiga fördel fås genom synergi mellan flera faktorer. En stark faktor är inte avgörande i sig för framgång utan den måste stödjas av flera. Fördelar genom hela diamanten är nödvändiga för att nå och behålla en konkurrenskraftig framgång. En femte, extern faktor utgörs av landets regering som påverkar de övriga fyra faktorerna genom att främja eller hindra en nations konkurrenskraftiga fördel. Utgångspunkten för modellen blir därmed att en nation, genom sin regerings aktiva inflytande, kan påverka och skapa nya, mer avancerade konkurrensfördelar.

Figur 3.1.1 Porter's diamantmodell



Källa: Porter (1998)

3.1.1 Faktorförhållanden

Porter (1998) menar att varje nation innehar *produktionsfaktorer*, vilka är nödvändiga faktorer för att konkurrera i en viss industri. Exempel på sådana faktorer är *arbetskraft* (kvantitet, skicklighet, kostnad etc.), *fysiska resurser* (land, vatten, geografiskt läge och storlek etc.), *kunskapsresurser* (vetenskapliga kunskaper, tekniska kunskaper, marknadsrelaterade kunskaper etc), *kapitalresurser* (mängd kapital tillgängligt och kostnad att finansiera industrin) samt *infrastruktur* (transport- och kommunikationssystem). Porter (1998) delar vidare in dessa faktorer i *grundläggande* och *avancerade* faktorer samt *generella* och *specialiserade* faktorer. Grundläggande faktorer är passivt ärvda resurser såsom naturresurser, klimat, läge och outbildad arbetskraft. Avancerade faktorer är däremot förutsättningar som nationen skapar och utvecklar såsom modern digital kommunikationsinfrastruktur, högt utbildad arbetskraft och forskningsinstitutioner. Porter (1998) menar att de grundläggande, ärftliga resurserna blir av allt mindre betydelse för en nations konkurrensfördel och den initiala fördel som dessa ger är inte hållbar i längden. Generella faktorer, det vill säga faktorer som kan utnyttjas i många olika industrier, stödjer enbart de elementära fördelarna. Dessa är ofta tillgängliga i många nationer och tenderar att vara lättare att överlista och ogiltigförklara. Aktiviteter som bygger på generella faktorer kan dessutom oproblematiskt utföras på avstånd såsom arbetsintensiv konstruktion som inte kräver högutbildad arbetskraft. Porter (1998) menar att grundläggande och generella faktorer är osofistikerade och ofta flyktiga då de enbart håller tills en ny nation, som avancerar i utvecklingen, kan uppfylla dem minst lika väl. De faktorer som är viktigast för konkurrensfördel, de mer avancerade och specialiserade, ärvs inte utan skapas inom nationen. Det är inte förrådet av faktorer som är av betydelse utan takten i vilken de skapas, uppgraderas och specialiseras till särskilda industrier. Det är således inte endast tillgången till faktorer som är viktig utan förmågan

att utveckla dem produktivt som är av central vikt. Specialiserade faktorer, det vill säga faktorer som är utformade för en eller ett fåtal specifika industrier, är mer avgörande och hållbara, men är ofta beroende av en bas av generella faktorer. Avancerade och specialiserade faktorer är nödvändiga för mer komplexa och sofistikerade aktiviteter och konkurrensfördelar. En nation får konkurrenskraftig fördel från faktorer som är skapade eller specialiserade för de särskilda krav som en industri ställer. De mest betydelsefulla och hållbara konkurrensfördelarna fås när en nation innehar faktorer som behövs för att konkurrera i en industri som är både avancerad och specialiserad. Vidare menar Porter (1998) att standarden för vad som är en avancerad eller specialiserad faktor tenderar att öka kontinuerligt då kunskap, vetenskap och teknologi förbättras.

3.1.2 Efterfrågeförhållanden

Denna faktor inbegriper, enligt Porter (1998), förhållandena i den inhemska marknadens efterfrågan på industrins produkter. Sammansättningen av efterfrågan är betydelsefull då den formar hur företag uppfattar, tolkar och svarar på konsumenternas behov. Sammansättningen kan stimulera en nations konkurrenskraftiga fördel om den ger företagen en tidigare eller tydligare bild av köparens behov eller tvingar företag att förnyas fortare och därmed uppnå mer sofistikerade konkurrensfördelar jämfört med globala konkurrenter. Storleken på den inhemska efterfrågan kan vara av betydelse för nationell fördel om det finns betydelsefulla skalfördelar eller inlärningseffekter att dra fördel av, men då företag konkurrerar globalt kan de nå skalfördelar trots att dess inhemska marknad är liten. Däremot är storleken på det inhemska kundsegmentet av betydelse för hur företagens uppmärksamhet och prioriteringar riktas, där stora segment i en nation får störst uppmärksamhet. Egenskaperna hos kunderna är av större vikt än storleken på segmentet. Ju mer sofistikerade och krävande kunderna är desto mer tvingas företagen att möta höga standarder i produktkvalitet, egenskaper och service, vilket i sin tur leder till att nationen bygger upp konkurrenskraftiga fördelar. Närvaron av sofistikerade och krävande kunder är minst lika viktig för att upprätthålla en fördel som att skapa den då företagen ständigt tvingas att utvecklas, förbättras och uppgraderas. En nations företag når dessutom fördelar av om de inhemska kundernas behov förekommer kunderna i andra nationer. En tidig efterfrågan i den inhemska marknaden kan indikera vilka behov som kommer att spridas globalt. Detta stimulerar kontinuerlig uppgradering av produkter över tid och förmågan att konkurrera i nya segment.

3.1.3 Relaterade och stödjande industrier

Den tredje faktorn för nationell fördel i en industri är närvaron av underleverantörer och kompletterande industrier som är internationellt konkurrenskraftiga. Ett företags värdekedja består av ett nätverk av aktiviteter som är sammanlänkade och beroende av varandra, där en aktivitet påverkar de övriga. Porter (1998) menar att en allt viktigare konkurrensfördel är hur väl ett företag kan styra och koordinera detta system. Porter (1998) förklarar att kluster av närliggande, relaterade och stödjande industrier underlättar denna styrning. Lokala leverantörer skapar länkar och beroende mellan företag och dess leverantörer, vilket tillåter en bättre koordinering och integration av relaterade aktiviteter. Relaterade industrier kan koordinera och dela på aktiviteter i värdekedjan såsom teknologiutveckling, tillverkning, distribution, marknadsföring eller service.

Porter (1998) argumenterar vidare att närvaron av internationellt konkurrenskraftiga leverantörer skapar fördelar i nedströms industrier genom effektiv, snabb och tidig tillgång till de mest

kostnadseffektiva materialen. De viktigaste fördelarna ligger däremot i processen av innovation och uppgradering. Genom nära förhållanden kan leverantörer hjälpa företag att få snabb tillgång till information, nya teknologier och uppfatta nya metoder och möjligheter. Företag får även reda på nya idéer och leverantörers innovationer. Vidare får företag möjlighet att påverka leverantörens teknologiska utveckling. Utbyte av forskning och utveckling samt gemensamma problemlösningar leder till snabbare och mer effektiva lösningar. Dessutom tenderar leverantörer att överföra information och innovationer mellan företag. Genom denna process accelereras innovationstakten i hela nationens industri. Fördelarna förstärks om leverantörer är lokaliserade i närhet till företag då kommunikationslinjerna förkortas. Porter (1998) menar även att närhet och kulturella likheter gör att utbyte sker smidigare än med utländska företag.

3.1.4 Organisationers strategi, struktur och rivalitet

Den fjärde faktorn är kontexten och förhållandena i vilka företagen skapas, organiseras och styrs samt hur den inhemska konkurrensen ser ut. Porter (1998) argumenterar för att nationer tenderar att nå framgång där styrning, strategier och organisationssätt är väl anpassat till industrins krav på konkurrensfördelar. Italien är ett exempel där många framgångsrika internationella konkurrenter är små eller medelstora företag som är privat ägda och styrs som en utökad familj med en dominerande individ. Denna struktur gör att italienska företag snabbt kan utveckla nya produkter och flexibelt anpassa sig efter förändringar i marknaden. Detta är troligtvis anledningen till att italienska företag är världsledande i en rad fragmenterade industrier och verksamma i nischer med kundanpassade produkter, exempelvis modemarknaden. Vidare anger Porter (1998) att förutom företagens strategier och struktur så är inhemsk konkurrens en betydelsefull mekanism för att behålla och förbättra sin position. Inhemsk konkurrens tvingar företag att skära ner på kostnader, förbättra kvalitet, uppgradera produkter och förnya sig. En grupp inhemska konkurrenter genererar en produktiv miljö för att skapa och behålla en konkurrenskraftig fördel, vilken inte uppnås på samma sätt med utomstående konkurrenter. Inhemsk konkurrens ogiltigförklarar de fördelar som är inbyggda i nationen och tvingar därmed företag att söka mer avancerade och hållbara fördelar. Dessutom så innebär hård konkurrens att bra idéer imiteras och förbättras mellan lokala konkurrenter vilket höjer det totala värdet av innovation i industrin. Kunskap samlas då företag imiterar varandra och personal rör sig mellan företag. Detta innebär att individuella företag inte kan behålla äganderätt för sina innovationer, men hela nationens industri utvecklas snabbare än utländska konkurrenter som saknar samma struktur, vilket stödjer lönsamhet för många av nationens företag. Industrin drar fördel av snabbare innovation, blir dynamisk, hållbar och breddas.

3.1.5 Tillfälligheter och politik

Utöver dessa fyra faktorer så har Porter (1998) lagt till två externa faktorer, nämligen *tillfälligheter* och *politik.* Tillfälligheter är slumpmässiga händelser som har lite att göra med omständigheterna i en nation och är ofta utanför företagens och regeringens makt. Exempel på sådana är krig, politiska beslut av utländska regeringar, genombrott i teknologin, stora förändringar i finansmarknaden samt stora skift i marknadens efterfrågan. Dessa typer av händelser skapar diskontinuitet som förändrar förhållandena i ”diamanten”, ogiltigförklarar fördelarna hos etablerade konkurrenter och tillåter skifte i konkurrenspositioner där nya aktörer får möjlighet att ersätta de etablerade. Faktorn politik innebär att regeringens roll och dess policies kan påverka de övriga fyra faktorerna både positivt och negativt och kan därmed förbättra eller försämra en nations konkurrenskraftiga fördel. Exempel på påverkande handlingar

är subventioner, antitrustlagar, investeringar i utbildning, etablering av produktstandarder, inköp av produkter och så vidare. Regeringen har således ett stort inflytande på nationens konkurrensfördelar men enbart till en viss gräns. Regeringen kan påskynda eller öka chanserna att nå konkurrensfördelar men saknar makten att skapa fördelar.

3.2 Övergripande drivkrafter på konfektionsmarknaden

Då vår studie omfattar konfektionsindustrin kommer vi utifrån Porter's modell att tolka de konkurrenskraftiga faktorerna inom denna industri. I detta avsnitt kommer vi att presentera tre övergripande drivkrafter och trender som styr och verkar i dagens konfektionsindustri och därefter ange etablerade strategier som företag vidtar för att hantera dessa utmaningar. Utifrån detta kommer vi att diskutera oss fram till och fastställa de viktigaste konkurrenskraftiga faktorerna som vi anser avgör ett företags framgång i konfektionsindustrin idag.

3.2.1 Globalisering och outsourcing

Konfektionsproduktion är en industri som växer snabbt och sprids alltmer över världen. Dana, Hamilton och Pauwels (2007) menar att dagens globaliserade marknad öppnar upp för och erbjuder en rad valmöjligheter för företag. De redogör för två dimensioner vid val av läge för företagets produktionsaktiviteter; en organisatorisk dimension samt en geografisk dimension. Den organisatoriska dimensionen innebär att företag kan välja om produktionen ska drivas *internt* i egen regi eller om produktionen ska ske *externt* utanför verksamheten. Den geografiska dimensionen innebär att företag kan välja mellan om de ska producera sina varor inhemskt/lokalt på sin hemmamarknad (*domestically*) eller internationellt/globalt (*offshore*). När processer som tidigare har utförts internt inom företaget istället läggs ut externt på en tredjepart, anger van Weele (2010) att företaget använder sig av *outsourcing*, vilken kan ske både lokalt eller globalt. Tillgångar, kunskap och i vissa fall anställda på området som finns inom företaget förflyttas då till den tredje parten. *Sourcing* däremot är den aktivitet som innefattar att leta, välja och styra den bästa möjliga källan till anskaffning.

Att outsourca produktionen av varor är ett vanligt fenomen inom konfektionsindustrin på grund av dess arbetskraftintensiva och föränderliga karaktär. Allt fler företag har dessutom valt att omlokalisera sin produktion från inhemsk till internationell marknad (Dana, Hamilton & Pauwels, 2007). Konfektionsindustrin var som tidigare nämnt en av de första industrierna att anta en global dimension. Dicken (2011) förklarar att kostnaden för arbetskraft sedan industrialismen blev en avgörande del av tillverkningskostnaden, vilket gjorde att industrin flyttades från land till land. Anledningen till detta är att de låga inträdeshindren till konfektionstillverkning gör det till en aktivitet som är tillgänglig för i stort sett vilket land som helst, även de med låg ekonomisk utveckling. Han menar vidare att tillverkning av kläder är en ideal aktivitet för internationell outsourcing. Den är arbetskraftsintensiv och kräver enbart lågutbildad eller snabbt upplärd arbetskraft. Processen kan fragmenteras och separeras geografiskt där olika aktiviteter utförs på olika destinationer. Christerson och Appelbaum (1995) menar att teknologisk utveckling inom kommunikation och transport samt ökad handelsliberalisering har gjort det möjligt att flytta arbetskraftsintensiva aktiviteter, såsom sömnad och ihopmontering av plagg, till låglöneländer (utvecklingsländer och nyligen industrialiserade nationer) medan kapitalintensiva aktiviteter, såsom design, marknadsföring och detaljhandel, behålls inom högkostnadsländer (högutvecklade, industrialiserade nationer). Genom denna fördelning av resurser och lägen kan

företaget flytta tillverkningsaktiviteter till det läge som erbjuder den mest lönsamma kombinationen av kapital och arbetskraft och därmed maximera sin vinst. Denna förklaring till global sourcing är ett etablerat argument inom litteraturen som kallas New International Division of Labour (NIDL) som alltså talar för att konfektionsproduktion skiftar till utvecklingsländer för att dra nytta av billig arbetskraft. Kärnföretaget som bygger upp varumärkesnamnet genom design, marknadsföring och detaljhandel har ofta inte någon direkt medverkan i produktionsaktiviteter. Dessa företag kontrakterar ut produktionen till oberoende underleverantörer och kallas därför "tillverkare utan fabriker". Jin (2004) förklarar att lönsamheten kommer från varumärket som inkluderar design, service och marknadsföring vilket gör att konfektionsföretag måste förlita sig på effektiva decentraliserade och horisontella produktionssystem. Huvuduppgiften för kärnföretaget är att styra denna produktion och integrera aktiviteterna till ett samlat nätverk.

Idag är majoriteten av världens konfektionsproduktion lokaliserad i utvecklingsländer eller nyligen industrialiserade länder såsom östra Asien och Latinamerika. Tack vare den förbättrade teknologin har allt fler företag, även mindre, möjlighet att lägga ut sin produktion globalt (Dana, Hamilton & Pauwels, 2007). Genom att anskaffa produkter och material globalt har modeföretagen möjlighet att dra nytta av världens alla tillgångar utan att omlokalisera verksamhetens kärna (Eurofound, 2008). Dicken (2011) menar att företag därigenom får möjlighet att söka efter och välja den mest optimala tillverkningsstrategin för sin verksamhet. Den mest betydande orsaken till att främst europeiska företag outsourcar produktionen är kostnadsfördelarna. Sömnad och ihopmontering av plagg står för 80 % av alla arbetskostnader i konfektionstillverkningen och de invecklade stegen gör det svårt att introducera arbetssparande teknologi. Detta gör att det finns betydande möjligheter till besparingar genom att dra nytta av skillnader i arbetskraftskostnader. Hilger (2008) belyser dessutom att automatiseringen inom konfektionstillverkning inte har utvecklats nämnvärt och ett klädesplagg tar ungefär lika lång tid att sy idag som för 30 år sedan. Han menar att detta innebär att kostnaden för arbetskraft kommer att fortsätta att vara en huvuddrivkraft för framtida sourcingbeslut. Genom att lägga ut produktionen på en kontraktstillverkare tillåts företaget dessutom att fokusera på sina konkurrensfördelar, kärnkompetenser och aktiviteter som de önskar specialisera sig inom (Dana, Hamilton & Pauwels, 2007).

Crosstexnet (2011) framhåller ytterligare en konsekvens av den ökade globaliseringen och marknadsliberaliseringen, nämligen en växande global konsumentklass. Medelklassen i framväxande länder, såsom Kina, växer och deras strävan efter att nå status och erkännande genom materiella varor skapar en stark efterfrågan. Det är en utmaning hur denna starka efterfrågan ska kunna mötas och hur dagens råmaterial ska räcka till. Samtidigt åldras befolkningen totalt sett vilket leder till en ökad köpkraft och möjlighet för marknaden.

Samtidigt som globaliseringen har gett företag större möjligheter i deras leverantörsval påpekar Dana, Hamilton och Pauwels (2007) att den även medför en rad svårigheter och utmaningar. Som tidigare nämnt har globaliseringen medfört en ökad konkurrens, vilket har lett till att konfektionsproduktion inom högkostnadsländer har minskat till förmån för lågkostnadsländer. Ytterligare en utmaning som globaliseringen medför är att värdekedjan blir mer komplex och geografiskt utspridd vilket förlänger ledtiderna och kräver mer resurser för samordning.

Risker som är specifika för outsourcing delas av van Weele (2010) in i tekniska risker, kommersiella risker och prestationsrisker. De tekniska riskerna är relaterade till frågan om hur företaget ska kunna behålla viktig kunskap inom företaget för att samtidigt kunna hantera den utkontrakterade funktionen effektivt. Van Weele (2010) menar att det är svårt för företag att fortsatt kunna ha kontroll på den externa leverantören om kunskapen inte längre finns kvar inom företaget. Det är även viktigt att fortsatt kunna säkerställa att den externa leverantören har möjlighet att ge den önskade funktionen och prestandan. Kommersiella risker handlar om osäkerhet med avseende på priset för tjänsten. Företaget har genom utkontraktering inte full insyn i hur kostnaderna uppkommer och det kan därför bli mycket dyrare än vad som var beräknat från början. Prestationsrisk relaterar till att det inte är säkert att leverantören som företaget har anlitat är kapabel till att genomföra det som de är anlitade för.

3.2.2 Fast fashion

Christopher, Lowson och Peck (2009) skildrar hur modemarknaden karaktäriseras av unika egenskaper för sin bransch, såsom korta livscykler, hög ombytlighet, låg förutsägbarhet samt impulsköp. Produkterna är ofta av flyktig karaktär, designade för att fånga stämningen i ögonblicket och är därmed enbart säljbara under korta och säsongsbetonade perioder. Efterfrågan på dessa produkter varierar över tiden och är därmed svåra att prognostisera i förväg. På grund av den höga frekvensen impulsköp så är tillgång på storlekar och färger i butik kritiskt för att inte försäljning ska utebli. Christopher, Lowson och Peck (2009) menar att dessa egenskaper innebär att konfektionsmarknaden producerar en enorm variation av snabbt förändrade produkter till en väldigt varierad och oförutsägbar konsumentmarknad. Jin (2004) påpekar att konfektionsvaror har en efterfrågedriven kedja och kan därmed, till skillnad från andra industrier, inte förlita sig på volymproduktion för att försäkra lönsamhet.

Christopher, Lowson och Peck (2009) anser att förändringarna aldrig har varit större i modemarknaden än idag. Konfektionsföretag måste hantera snabbare och mer frekventa förändringar än någonsin. Tidsbaserad konkurrens har blivit normen i många marknader idag, men den är kanske mest påtaglig inom konfektionsindustrin. Bruce och Daly (2011) redogör för det fenomen som har uppkommit ifrån pressen att snabbt kunna svara på kundernas krav, nämligen *fast fashion*. Traditionellt har modecykeln baserats på långsiktiga prognoser från historisk försäljning ett år innan säsong och beställningar har placerats 6 månader innan produkten ska lanseras. Denna ansats medför dock en risk för felaktigheter från föråldrad data och svårigheter i att förutspå populära produkter. Grundade i dessa svårigheter har fast fashion vuxit fram som idag är ett fenomen som starkt präglar konfektionsindustrin. Fast fashion innebär att ett större antal kollektioner tillverkas under säsong, produkter fylls på snabbt och ofta, lageromsättningshastigheten är hög och värdekedjorna är effektiva. I företag som fokuserar på fast fashion sker inköp ofta, till och med på veckobasis. Frekvent inköpsstrategi resulterar i högre generella kostnader men minskar överskott i lager/prisnedsättningar och slutsålda lager/förlorade försäljningar. Målsättningen med fast fashion är att få kläder till butikerna inom kortast möjliga tid (Bruce & Daly, 2011). Hilger (2008) framhåller att grunden till fast fashion lades redan på 1980-talet då modeföretag utökade det traditionella konceptet med två säsonger per år till att presentera två ytterligare mellansäsonger i mindre kvantitet. Från mitten på 1990-talet splittrades säsongerna än mer och fler och fler kollektioner tillades vilket ökade både frekvensen och variationen i kollektionerna. Framkomsten av internet och e-handel påskyndade denna utveckling då kunderna efterfrågade allt mer frekventa leveranser.

Dicken (2011) menar att fast fashion har lett till en ökad press på teknologiska utvecklingar som reducerar tid och kostnad i hela värdekedjan från produktidé till lansering. Då den globala konkurrensen har blivit än mer intensiv har sökandet efter nya, arbetssparande teknologier blivit alltmer aktuell, särskilt bland utvecklade länder. Teknologiska utvecklingar minskar både produktionskostnader och tid vilket gör det möjligt att snabbare och billigare svara på marknadens krav.

Trots att fast fashion-strategin kan möjliggöra för företagen att leva upp till kundernas krav, medför fenomenet samtidigt en rad nackdelar. Förändringarna i samband med fast fashion har haft stor påverkan på styrningen av värdekedjan och produkternas kostnad, vilket enligt Hilger (2008) kan ha en negativ inverkan på dessa. Han menar att en kontinuerlig ökad variation av produkter som skeppas allt oftare leder till en oekonomisk kapacitetsanvändning. De negativa effekterna innebär inte enbart finansiella risker utan även större risker i leveranspålitlighet samt produktkvalitet. Produkternas korta livscykler innebär att produkterna tas bort från hyllorna snabbare än kunderna hinner besöka butikerna vilket leder till en ökning i lager och prissänkning. För att balansera den negativa effekten på produktmarginalen menar Hilger (2008) att produktkvaliteten minskas. Frekventa produktförändringar medför ett stort antal potentiella problem vilket blir alltmer påtagliga i ett globalt nätverk med leverantörer som försörjer många kunder samtidigt. Dessutom ökar antalet leveranser med lägre volymer vilket leder till högre logistikkostnader. Då fast fashion är en snabbt förändrande, prisaggressiv filosofi där produkterna har låg marginal menar Hilger (2008) vidare att snabb anskaffning och kommersiell framgång är viktigare än produktkvalitet, passform, materialkomposition och ursprung.

Fast fashion-strategin medför även en rad nackdelar utanför företagens verksamhet. Crosstexnet (2011) betonar att textilindustrins negativa inverkan på miljön har ökat under det senaste decenniet genom introduktionen av fast fashion. Även Fletcher (2008) understryker fenomenets negativa belastning på omvärlden. Hon menar att fast fashion innebär en kombination av snabb produktion och snabb volymiös konsumtion. Konsumenter köper idag en tredjedel mer kläder jämfört med fyra år sedan på grund av att kläderna är billigare och förnyas snabbare. Över de senaste 15 åren har priset på kläder sjunkit, vilket till stor del beror på omlokaliseringen till lågkostnadsländer och en press mot sämre arbetsförhållanden och miljöstandarder vid produktion i dessa länder. Denna ökade produktion och konsumtion har en negativ påverkan på miljön och arbetsförhållanden i produktionsländerna.

Ytterligare en nackdel är den illegala kopieringen av produkter som kan sägas vara ett resultat av fast fashion-fenomenet då företag snabbt och billigt kopierar och massproducerar mer exklusiva alternativ. Eurofound (2008) påpekar att allt snabbare innovationstakt och kortare produktlivscyklar har lett till att det har blivit allt viktigare att vara framgångsrik inom design och utveckling. Innovation och skapande är nyckelfaktorer för en hållbar och framgångsrik konfektionsindustri men illegal kopiering är däremot ett av huvudhoten mot tillväxt och innovation. Därför är det avgörande för industrin att immaterialrättigheter skyddas på den globala marknaden. Eurofound (2008) menar att detta framförallt är en stor utmaning för små och medelstora företag (small- and mediumsized enterprises, SME) då de ofta saknar de nödvändiga resurserna för att skydda sig.

3.2.3 Slow fashion

Slow fashion är ett relativt nytt fenomen som har uppkommit som en motreaktion mot fast fashion och är ett försök till att minska de nackdelar som fast fashion har bidragit till. Fletcher (2008) anger att slow fashion bygger på hållbarhet och ansvarstagande. Hon menar att designers, inköpare, återförsäljare och konsumenter som följer denna strategi är mer medvetna om produkternas påverkan på arbetare, samhällen och ekosystem. Fokus ligger på att förbättra kvaliteten på både produkter, miljö och arbetsförhållanden. Slow fashion strävar efter att skapa ömsesidigt fördelaktiga relationer mellan återförsäljare och leverantörer och se till att hela värdekedjan är hållbar. Innovation, nytänkande och långsiktig hållbarhet är viktiga grunder inom denna filosofi. Utgångspunkten med slow fashion är att konsumenterna ska köpa färre produkter av högre värde som håller längre. Hilger (2008) framhåller att en del av slow fashion innefattas av designmodemarknaden som börjar återgå till både skräddarsydda individuella produkter och high fashion kollektioner som tidigare nämnt var ursprunget till Europas konfektionsmarknad då hantverk, skrädderi och kvalitet utgjorde grunderna.

Clark (2008) menar att denna mer långsamma strategi kan tolkas och användas på många olika sätt och inte endast är en rak motsats till fast fashion utan en strategi för att identifiera mer hållbara och etiska lösningar som snarare utmanar och erbjuds som ett alternativ till fast fashion. Hon menar att slow fashion vill ändra vår bild av mode ifrån produkter som har en kort livscykel och som slängs efter varje säsong till produkter som värdesätts mer. Strategin fokuserar därmed mer på innebörden av mode som faktiska materiella plagg. Strategin vill ge mer tid till att producera, uppskatta och odla kvalitet i produkterna för att på detta sätt kunna erbjuda produkter som kan ses som en investering, som är funktionella och har längre livslängd samt som är attraktiva för kunden bortom modets säsonger. Det finns flera vägar att gå för att närma sig en strategi som slow fashion. Clark (2008) utgår ifrån tre olika aspekter när hon försöker visa på att det finns mer hållbara vägar att närma sig och konsumera mode. Den första aspekten är att de lokala resurserna skall värderas högre och tas tillvara på i större utsträckning. De fysiska och sociala resurser som erbjuds lokalt skall tas tillvara på och användas i största möjliga mån. Detta kan även vara ett sätt att differentiera sina produkter på marknaden. Den andra aspekten är att produktionssystemen skall göras mer transparenta, ursprunget av produkten och producenten skall vara synligt och spårbart. Småskaliga företag lyfts fram och tillämpning av långsamma principer för produktion ges som förslag som motsats till massproduktion. Den sista aspekten är att produkterna skall göras mer hållbara med längre livslängd och därigenom kunna värderas högre än typiska förbrukningsvaror. Som nämnt tidigare är det viktigt att produkterna som erbjuds är av god kvalitet så att de kan användas under en längre tid och inte bytas ut efter varje ny modesäsong. Clark (2008) menar således att det inte endast finns ett sätt att närma sig slow fashion på, utan det kan till exempel göras genom att ta tillvara på de lokala resurserna och det lokala hantverket och erbjuda produkterna i mindre kvantitet. Det kan även göras genom återanvändning av gamla material eller genom att ha en transparent och etisk produktion där produkterna inte stressas fram.

Hållbar utveckling

Den ökade trenden mot slow fashion har formats av en stark drivkraft på marknaden i form av konsumenternas ökade miljömässiga medvetande. Crosstexnet (2011) menar att konsumenter visar allt större medvetenhet och angelägenhet om miljön och produktionsförhållanden och kräver i allt högre utsträckning produkter som inte har en negativ inverkan på dessa. De anser

därmed att den ökade oron för globala miljöproblem har och kommer att ha en betydelsefull inverkan på textilindustrin och representera en nyckeldrivkraft för framtida marknadstrender. Eurofound (2008) menar att företag därför måste använda miljövänliga teknologier och övervaka varje del i värdekedjan för att undvika skandaler som kan skada varumärket. Corporate Social Responsibility (CSR) och etisk sourcing har således blivit avgörande element i affärsstrategier i konfektionssektorn och viktiga konkurrensfaktorer. Crosstexnet (2011) anger att den ökade angelägenheten om miljön syns tydligt i textilrelaterade teknologiska FoU områden, vilka prioriterar forskning inom miljövänliga och energieffektiva textilier samt mer hållbara produktionsprocesser. Denna forskning fokuserar på användning av textilavfall som källa till nya produkter, biologiskt nedbrytbara textilier och återanvändnings- och återvinningsmöjligheter.

Intelligenta textilier
Crosstexnet (2011) anger vidare att trenden mot slow fashion även har lett till andra teknologiska utvecklingar genom att kunder ställer andra typer av krav och efterfrågar mer hållbara, högkvalitativa produkter med ökad prestanda. Produkter måste uppfylla omfattande kvalitetsstandarder, vilket kräver högre kvalitetsgrad och därmed nya teknologier för att säkerställa detta. Allt fler företag specialiserar sig dessutom på innovativa och funktionella textilier och plagg. Ett område som har identifierats som en viktig källa till möjlig innovation och tillväxt inom textil- och konfektion är "intelligenta textilier". Smarta eller intelligenta textilier representerar nästa generation av fibrer, tyger och varor, vilka tar funktionalitet ett steg längre genom att produkterna erbjuder funktioner som anpassar sig efter hur bäraren eller miljön beter sig. Dessa produkter är mer komplexa, multifunktionella och till och med "intelligenta". Dessa textilier och produkter anses bli än mer väsentliga i framtiden, men kräver samtidigt hög kunskapsintensitet och omfattande FoU.

Massanpassad produktion
Fletcher (2008) redogör för att slow fashion-trenden innebär att kunder värdesätter produkter som är skräddarsydda efter sina individuella behov, identitet och önskemål och vill ha produkter som betyder något. Genom att kunderna erbjuds plagg som de värdesätter högre och som är anpassade efter deras önskemål menar hon att det finns större möjlighet att dem blir mer fäst vid dem och kommer att behålla dem längre. Crosstexnet (2011) menar att detta önskemål om individuell anpassning har lett till att ett skifte från massproduktion mot massanpassning har börjat ta form. Detta skifte har varit synligt i många industrier under senare år. Massanpassning är ett koncept som tar fram individuellt skräddarsydda produkter som tillverkas i ett massproduktionssystem. Sådan produktion möjliggör tillverkning av skräddarsydda produkter till låga priser. Innovationer inom massanpassning har möjligheten att resultera i nya affärskoncept och teknologier inom konfektion och mode. För att möjliggöra en framgång inom detta koncept krävs omfattande forskning för att lösa nuvarande problem gällande teknologi och organisation. Massanpassning kräver flexibla tillverkningsmöjligheter och innovativa produktionsteknologier såsom småskaliga produktionssystem, 3D-produktion, virtuella textila material och nya produktionsprocesser.

3.3 Sourcingstrategier för att hantera utmaningarna

Några få övergripande drivkrafter och tydliga trender styr således konfektionsindustrin och företagens förutsättningar idag; globaliseringen och fenomenet fast fashion har under relativt lång tid varit starka drivkrafter, men på senare tid har även slow fashion börjat att ställa nya krav

på företagen. Bruce och Daly (2011) anger att det starkt fragmenterade produktionssystemet tillsammans med varierade och flyktiga efterfrågemönster innebär stora utmaningar för planeringen av konfektionsproduktion samt styrningen av logistiken. I en så konkurrensintensiv marknad som konfektion är det nödvändigt att företag vidtar effektiva sourcingstrategier för att hantera det ständigt föränderliga handelsklimatet och få rätt produkter till rätt plats i rätt tid. De menar att en effektiv strategi kan hjälpa företaget att skapa eller behålla konkurrensfördelar. Nedan presenteras diverse strategier som har etablerats bland företag för att hantera marknadens drivkrafter och de nya förutsättningar och utmaningar som dessa medför.

3.3.1 Supply chain management

Begreppet *supply chain*, värdekedja, används enligt Bruce och Daly (2011), för att beskriva flödet av produkter från den första processen i produktionen till försäljning till slutkund. De menar att konkurrensen i dagens marknad inte längre är mellan enskilda företag utan mellan hela värdekedjor. För att nå framgång måste företag integreras med sina externa kunder och leverantörer. Leverantörerna blir således alltmer delaktiga och integrerade i återförsäljarens strategier och arbete. Samarbete inom värdekedjan med starka relationer till sina leverantörer anses vara nödvändigt för att uppnå ett konkurrenskraftigt resultat. Värdekedjan i textil- och konfektionsindustrin är lång, komplex och består av en mängd aktörer. Följaktligen krävs noggrann styrning av denna för att minska ledtider och uppnå snabb respons.

Informations- och kommunikationsteknologi (IKT) är en grundläggande faktor för att uppnå integrering och samarbete inom värdekedjan. IKT innefattar teknologi som möjliggör informationsutbyte och kommunikation mellan värdekedjans aktörer. Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2009) betonar att detta utbyte blir allt viktigare när tidskraven ökar och menar att både leverantör och kund har behov av varandras information. För en leverantör är det viktigt att tidigt få information om kundens efterfrågan så att produktionen kan planeras med bättre framförhållning och för kunden är det viktigt att veta vilken leveransservice leverantören kan erbjuda.

Diverse metoder, strategier och system har introducerats för att styra värdekedjan och därigenom öka gensvaret på marknadens efterfrågan, varav *lean supply chain* och *agile supply chain* är de två huvudmetoderna som kommer att beskrivas nedan.

Lean supply chain
Som ett gensvar på den ökande globaliseringen och marknadens efterfrågan har lean supply chain introducerats som en metod för att kunna styra och hantera företags allt mer komplexa värdekedja. Lean supply chain fokuserar på att identifiera och eliminera allt slöseri, inklusive tid, för att forma en så slimmad (lean) kedja som möjligt med reducerade kostnader (Bergvall-Forsberg & Towers, 2009). Bruce och Daly (2011) menar att en lean värdekedja, till skillnad från en traditionell värdekedja, levererar mindre kvantiteter oftare baserat på försäljningsinformation i realtid. Metoden fokuserar på snabb påfyllnad av produkter, att leveranser möter strikta krav gällande tider, kompletta beställningar och exakthet. En förutsättning för lean supply chain är att de bygger på samarbete mellan alla aktörer i värdekedjan och därmed IKT. Bruce och Daly (2011) menar att grunden till att minimera slöseri är delning av försäljningsinformation genom streckkoder och elektronisk datautväxling (Electronic data interchange, EDI) av exempelvis inköpsorders och fakturor mellan återförsäljare och leverantörer.

Just-in-time

En strategi som är lämplig att kombinera tillsammans med lean supply chain är *Just-in-time* (JIT) som innebär att varorna, genom hela värdekedjan, levereras precis i rätt tid för att säljas (Bruce & Daly, 2011). Oskarsson, Aronsson och Ekdahl (2009) förklarar att materialet således ska levereras i samma stund som det ska användas vilket eliminerar lager och produktionsbuffertar. JIT tillverkar således inte mot prognos och lager utan mot efterfrågan i realtid. På detta sätt undviks onödigt spill såsom överproduktion och kassationer, vilket i sin tur minimerar kostnader. JIT ställer höga krav på planeringssystem då hög leveransprecision är nödvändigt för att materialet ska levereras i exakt rätt tid. Jämfört med traditionella leveranser så kännetecknas JIT av korta transporttider, små volymer, hög tidsprecision och hög leveranssäkerhet.

Agile supply chain

Ett andra sätt att styra dagens komplexa värdekedjor som kan sägas ha växt fram till följd av modemarknadens komplexa karaktär, utmanande egenskaper och svårigheten att prognostisera kundernas dynamiska efterfrågan är agile supply chain. Bergvall-Forsberg och Towers (2009) beskriver att detta är en mer responsiv, rörlig (agile) värdekedja med syfte att effektivt hantera snabb och oförutsebar förändring, osäkerhet i efterfrågan och korta produktlivscykler. Till skillnad från en lean supply chain som utgår från kostnadsreducering fokuserar denna strategi istället på att produkter ska finnas tillgängliga i den kvantitet och tid som de efterfrågas. Då omgivningen i dag är i konstant förändring räcker det inte endast med att erbjuda lågt pris utan marknaden efterfrågar även att företagen skall ha förmågan att kunna svara snabbt på konsumenternas konstant förnyande behov (Jin, 2004). Bruce & Daly (2011) menar att minimerade ledtider krävs för att kunna möta de ombytliga kundbehoven med höga nivåer av tillgänglighet. En agile supply chain är marknadskänslig med förmågan att reagera och svara på förändringar i realtid. Användningen av informationsteknologi för att dela data mellan köpare och leverantörer är nödvändig även vid denna metod för att se försäljningsstatistik och minska lager. Jin (2004) anger att agility (rörlighet) består av två komponenter, nämligen snabbhet och flexibilitet. Snabbhet är tiden det tar att frakta eller erhålla varor. Flexibilitet är möjligheten att justera tiden det tar att frakta eller erhålla varor. Han menar att snabbhet och flexibilitet stödjer varandra då snabbhet inte kan uppnås utan ett flexibelt produktionssystem och ett flexibelt produktionssystem inte är användbart om produkterna inte kan levereras i tid. Jin (2004) betonar att en agile supply chain har blivit ett viktigt konkurrenskraftigt verktyg då tillverkare står inför osäker efterfrågan och använder nya strategier såsom mer frekventa, mindre beställningar.

Quick response

En strategi som passar bra ihop med agile supply chain och som underlättar för återförsäljare att kunna beställa mer frekventa påfyllningar i mindre kvantiteter och för att bättre kunna uppfylla kundernas krav är *Quick response* (QR) (Bruce & Daly, 2011). Christopher, Lowson och Peck (2009) anger att QR är en strategi som har fått stor betydelse, vilken fokuserar på att komprimera ledtiderna i värdekedjan. Strategin erbjuder hög grad av snabbhet, flexibilitet och lyhördhet och svarar snabbt på dynamiska marknadsförändringar. De menar att syftet med QR är att kunna erbjuda en bred variation produkter i exakt rätt kvantitet, variation och kvalitet till exakt rätt tid, plats och pris som kunden efterfrågar i realtid. Fokus ligger på flexibilitet för att möta de förändrade kraven i en konkurrensutsatt och dynamisk marknad och därmed hantera den osäkerhet som dessa medför. QR möjliggör att beslutsfattning kan ske så sent som möjligt utifrån

information om efterfrågan. Strategin strävar efter att minimera ledtider, utgifter och lager samt maximera variation i erbjudandet och därmed försäljning. En grundprincip inom QR är att utgå från kunderna och anpassa verksamhetens aktiviteter efter deras efterfrågan och behov. Produkterna ska produceras och levereras i den variation och volym som matchar efterfrågan, vilket medför mindre och mer frekventa beställningar. För att uppnå dessa mål betonar Christopher, Lowson och Peck (2009) att nära samarbete mellan värdekedjans akörer är en nödvändighet. QR strävar därför efter att integrera kedjans verksamheter i ett ömsesidigt nätverk genom snabb informationsöverföring och utbyte av aktiviteter. Information är den kritiska länken mellan efterfrågan och exakt och flexibel leverans. IKT spelar således en viktig roll även inom QR genom att det underlättar effektiv beställning och spårning av varor inom värdekedjan samt ger bättre kontroll över processerna (Jin, 2004).

3.3.2 Strategier i val av geografiskt läge

Som tidigare nämnt lägger allt fler konfektionsföretag ut sin produktion på en tredje part, det vill säga outsourcing av produktion har blivit en vanlig strategi. Den omdebatterade frågan är dock om global eller lokal outsourcing erbjuder bäst möjligheter att hantera marknadens utmaningar, vilken redogörs för nedan.

Global sourcing

Låga arbetskraftskostnader
Som tidigare nämnt har allt fler konfektionsföretag valt att omlokalisera sin produktion från lokalt läge till globalt för att kunna dra nytta av kostnadsfördelar i lägre löner. Trots att nationer med högre arbetskostnader kan vara mer produktiva i vissa fall så menar Dana, Hamilton och Pauwels (2007) att det har visats att lågkostnadsländer med rimliga produktionsnivåer fortfarande erbjuder den mest optimala strategin. Framförallt för större företag kan global produktion innebära betydande löneminskningar och ökad produktivitet, vilket i sin tur leder till ökad lönsamhet. Även tillgång till billiga råmaterial är en anledning till varför allt fler flyttar sin produktion till låglöneländer (Ruamsook, Russell & Thomchick, 2009).

Längre ledtider och minskad flexibilitet
Trots att global sourcing ofta medför en betydande minskning i produktionskostnader så kan effekten på ledtider vara förödande. En agile supply chain är därför svårt att uppnå med global sourcing, menar Jin (2004). Dana, Hamilton och Pauwels (2007) anser att i en marknad karaktäriserad av oviss efterfrågan och där quick response är avgörande blir korta ledtider nödvändigt. För modeföretag som ändrar sina produktlinjer ofta är långsiktig planering och prognostisering av efterfrågan inte möjlig. Förmågan att avbryta och ändra beställningar är nödvändig för att kunna undvika förluster och maximera lönsamhet. Dana, Hamilton och Pauwels (2007) menar att global sourcing medför att företag kan minska sina produktionskostnader men kanske inte kan vara flexibla nog att möta kundernas behov i tid. Kostnadsfördelarna som fås av global sourcing riskeras därmed att ogiltigförklaras av den ineffektiva responsen.

Dolda kostnader och kostnader för inflexibilitet
Vidare kräver global sourcing mer omfattande logistik- och produktionsplanering. Enligt det så kallade *transaktionskostnadsperspektivet* innebär global produktion att företagets värdekedja blir

vertikalt disintegrerad, vilket gör att kostnaderna och tiden som krävs för transport, kommunikation, informationsutbyte och leverantörssökning ökar (Dana, Hamilton & Pauwels, 2007). Dessa ytterligare kostnader för längre ledtider och ökad planering måste tas i beaktning. Christopher, Lowson och Peck (2009) visar att empirisk forskning har fastställt att global sourcing från låglöneländer med syfte att säkerställa låga kostnader i input, ofta kan ha negativa konsekvenser när dolda kostnader och kostnader i inflexibilitet kvantifieras. De förklarar att dolda kostnader är de som inköpsorganisationen inte räknar med, men som nästan alltid förekommer såsom kvalitetskontroller, lägre effektivitet, förseningar, användning av flygtransport i sista minuten, kvalitetsproblem, dyra administrativa resor, långa ledtider etc. Inflexibilitetskostnader är kostnader som uppkommer av att använda leverantörer som inte är flexibla och responsiva till förändringar i efterfrågan. En oflexibel produktion kan leda till lagerkostnader, prisnedsättningar på grund av överproduktion samt utebliven försäljning som ett resultat av underproduktion. Endast när dessa två kategorier av kostnader är kvantifierade kan för- och nackdelarna med inköp från låglöneländer fastställas. Christopher, Lowson och Peck (2009) menar att globala leverantörer ofta inte kan svara inom den tidsram som är nödvändig för att erbjuda den höga leveransservice som krävs för föränderliga modemarknader. Flygtransport övervägs ofta som ett alternativ men den ytterligare kostnad som detta medför är mycket hög jämfört med konventionell båttransport. Traditionella sourcingbeslut baserade på tillverkning och fraktkostnader har alltså ersatts av ett helhetsperspektiv som tar hänsyn till ytterligare krav som ledtider och leverantörers prestationer. Företag måste vid val av produktionsläge anta en bredare definition av kostnad som inbegriper de totala kostnaderna i hela värdekedjan.

Studier presenterade av Ruamsook, Russell och Thomchick (2009) visar på relativt lägre kvalitetsnivå på produkter från lågkostnadsländer jämfört med de från utvecklade länder. Skillnader i affärsklimatet såsom lagar, språk, kultur, normer och politisk stabilitet är ytterligare utmaningar med att producera globalt. Lågkostnadsländer har även ofta bristande transport- och kommunikationsinfrastruktur. Alla dessa utmaningar menar författarna i slutändan leder till högre kostnader och längre ledtider.

Större risker för mindre företag

Vidare så medför global sourcing olika förutsättningar för stora respektive små företag. Fördelarna som större företag får genom global produktion är nödvändigtvis inte lika betydande för mindre företag. Dana, Hamilton och Pauwels (2007) förklarar att mindre företag debiteras två till tre gånger så mycket för mindre beställningar jämfört med stora företag som beställer stora volymer och får mer fördelaktiga priser. Förutom mindre kostnadsbesparingar så menar de att global produktion även kan innebära att mindre företag får sämre kvalitet. Högkvalitativa fabriker i lågkostnadsländer har ofta en gräns på minimum kvantitet i beställningarna och prioriterar de företag som lägger stora beställningar. Detta gör att mindre företag har mindre möjlighet att få tillgång till högkvalitativa fabriker och deras kvalitetskrav och leveranser prioriteras inte. Etablering av starka relationer och personliga nätverk är däremot ett sätt för mindre företag att minska riskerna, vilket dock kräver tid och resurser. I utvecklingsländer som har bristande legal infrastruktur är dessutom kontakter med regeringen nödvändig för att undvika problem med tullar, interna transporter, licensiering etc. Det är lättare för större företag att bygga upp dessa relationer. Vidare förklarar Dana, Hamilton och Pauwels (2007) att de längre ledtiderna som global sourcing medför dessutom är mer ogynnsamma för mindre företag. Stora modeföretag skapar generellt trender då de dominerar marknadsförings- och försäljningskanaler

medan mindre företag tenderar att reagera på dessa trender. Stora företag behöver därmed inte förändra sina produktlinjer lika ofta och snabbt som mindre företag, vilket gör att ledtider inte är lika avgörande för deras konkurrenskraft. Genom sina stora produktionsvolymer har stora företag större makt och inflytande globalt vilket gör att de således inte är lika utsatta för de risker i kvalitet, leveranspålitlighet och ledtider som global sourcing medför.

Lokal sourcing

Lokal outsourcing är en motstrategi till global outsourcing som fortfarande används av företag för att undvika de nackdelar och risker som en global strategi medför. Särskilt för mindre företag är det fortfarande populärt att producera lokalt på grund av att de inte i lika stor utsträckning kan dra nytta av fördelarna som global sourcing medför (Dana, Hamilton & Pauwels, 2007).

Kortare ledtider och ökad flexibilitet

Dana, Hamilton och Pauwels (2007) förklarar att den största fördelen med en lokal sourcingstrategi och troligtvis huvudanledningen till varför konfektionsföretag fortsätter att producera lokalt är korta ledtider, som ett resultat av att det krävs mindre tid för kommunikation och transport. Korta ledtider möjliggör ökad flexibilitet genom att beställningar kan avbrytas och ändras vilket i sin tur reducerar risker, maximerar lönsamhet för populära plagg och minimerar förluster för mindre populära. Den lokala industrin har dessutom möjlighet att tillverka små serier i större utsträckning än de stora fabrikerna i lågkostnadsländer. Genom närhet och förenklad kommunikation minskas dessutom leveransrisker och osäkerheter. Bruce och Daly (2011) anger att lokal produktion ökar möjligheterna att forma en agile supply chain och quick response-strategi. QR ses som en alternativ strategi till global sourcing och som en metod för att motverka den ökade trenden med växande import från låglöneländer. QR-metoden utvecklades under 1980-talet i syfte att skydda den inhemska konfektionsindustrin från drastiska importökningar (Jin, 2004). Christopher, Lowson och Peck (2009) menar att när de dolda kostnaderna och kostnaderna för inflexibilitet har kategoriserats blir det tydligt att det kan vara ett bättre alternativ att använda sig av en lokal leverantör på grund av dess högre grad av snabbhet och flexibilitet. En studie av Lowson (2001) visar att lokala leverantörer till återförsäljare i Europa har generellt större utrymme och flexibilitet att ändra volym och varumix både innan, under och efter försäljningssäsongen jämfört med leverantörer i Asien, Afrika och Centralamerika. Studien visar även på hur stor inverkan ledtider kan ha på företagets slutresultat, speciellt när leverantörerna är oflexibla. Då ledtiderna ifrån Asien är nästan dubbelt så långa betyder detta i sin tur att ordern måste läggas mot prognos och mycket tidigare än om produktionen skulle ske i närområdet. Lowson (2001) menar att kortare ledtider således inte endast betyder att tid sparas utan även att kundernas efterfrågan blir tydligare och ordern behöver inte läggas mot prognos i samma utsträckning. Ju närmare produktens försäljningstillfälle ordern kan läggas desto mindre prognosfel och osålda varor som kostar företaget pengar förekommer

Kvalitetskontroll och positiva country-of-origin effekter

En ytterligare fördel med lokal sourcing som anges av Dana, Hamilton och Pauwels (2007) är ökad möjlighet till högre kvalitet. Genom den lokala produktionens närhet underlättas och höjs nivån på kvalitetskontrollen. Möjligheten att kontrollera och övervaka kvaliteten samt hantera problem som uppstår ökar. Vidare menar författarna att en lokal produktionsstrategi även kan resultera i högre kvalitet från positiva country-of-origin effekter. Dessa effekter kan beskrivas som bilden, ryktet eller stereotypen som affärsmän och konsumenter har om produkter från ett

specifikt land. Om det finns positiva associationer mellan produktionslandet och en särkild produktkategori resulterar positiva country-of-origin effekter i en förbättrad uppfattning av kvaliteten hos konsumenterna. Denna effekt kan differentiera en produkt och ge den ökat värde. Motsatt kan en negativ country-of-origin effekt fås om produktionen flyttas globalt till lågkostnadsländer då konsumenter och inköpsagenter kan uppfatta plaggets kvalitet annorlunda. Trots att det kanske inte finns någon faktisk skillnad i kvaliteten har konsumenter förutfattade uppfattningar av länder som i sin tur har definitiva effekter på deras inköpsbeslut. En ytterligare aspekt som kan gynna en lokal strategi är det skifte i konsumentefterfrågan som håller på att ske från massproducerat mode till mer individanpassade plagg som uttrycker eller betyder något för kunden. Dana, Hamilton och Pauwels (2007) menar att en produkts särprägel och därmed värde och önskvärdhet kan uppfattas vara större i exempelvis Italien jämfört med Kina.

Dana, Hamilton och Pauwels (2007) tar även upp några nackdelar med lokal produktion som har framkommit vid studier av företag. Dessa är förutom högre arbetskraftskostnader även brist på utbildad arbetskraft och mindre konkurrenskraftig lokal industri.

Det finns sammanfattningsvis för- och nackdelar med både global och lokal produktion. Gällande global produktion betonas mest nackdelarna i forskningen men den stora fördelen är att det är lättare att finna billig arbetskraft samtidigt som det finns kapacitet att producera större serier som kan resultera i stordriftsfördelar. Tvärtom påpekas mest fördelar med lokal sourcing, vilken däremot även har nackdelar såsom risken att få för höga produktionskostnader som i sin tur, precis som för långa leveranstider, kan resultera i osålda varor. De mest framgångsrika klädföretagen tenderar att kombinera global och lokal sourcing för hitta en balans och nå både kostnadsfördelar och flexibilitet (Jin, 2004).

3.3.3 Mixed supply base approach

Konfektionsindustrin är varierad och heterogen med både basprodukter och trendprodukter som måste hanteras med olika sourcingstrategier (Jin, 2004). Fast fashion är ett utbrett fenomen som karaktäriserar modemarknaden, men denna strategi tillämpas däremot inte på hela sortimentet i butiker. Upp till 80 % av varorna kan vara kärnprodukter och basvaror, där enbart 20 % utgörs av fast fashion (Bruce & Daly, 2011). Bergvall-Forsberg och Towers (2009) menar att värdekedjan måste arrangeras och anpassas så att anskaffningsstrategierna matchar produkternas livscykler, karaktär och egenskaper samt kundernas krav och efterfrågan. Nivån på osäkerheten förknippad med produkten bestämmer den optimala nivån på snabbhet och flexibilitet. Genom att använda en blandad anskaffningsmetod, en så kallad *mixed supply based approach*, så kan kraven optimeras då olika strategier används för olika kategorier av produkter.

Bergvall-Forsberg och Towers (2009) anger att basprodukter och funktionella produkter, som säljs under hela året med liten variation i design och efterfrågan, bör tillverkas med hänsyn till kostnadsreduktion, produktivitet och hög produktionsvolym. Efterfrågan på dessa produkter kan prognostiseras i förväg, vilket gör att de med fördel kan anskaffas i globala lågkostnadsländer och styras utifrån en lean supply chain. Dessa produkter kräver således en fysiskt effektiv process med minimerat slöseri. Jin (2004) förklarar global produktion av basprodukter med hjälp av spekulationsteorin. Basprodukters efterfrågan är möjlig att spekulera i tidigt. Genom att ta beslut så tidigt som möjligt i processen kan stordriftsfördelar både i produktion och

logistikverksamhet erhållas samtidigt som kostnaderna för sortering och transport kan minskas. Dessa kostnadsfördelar blir större vid global sourcing.

Bergvall-Forsberg och Towers (2009) menar att säsongsbetonade, innovativa produkter såsom trendplagg är mindre kostnadskänsliga än basplagg men samtidigt är det svårare att i förväg prognostisera dess efterfrågan. Dessa produkter kräver därför istället en mer responsiv agile supply chain vilket gör det möjligt att snabbt ändra beställningen och minska utsattheten för lagerrisker. För innovativa produkter menar Jin (2004) det ligger en stor ekonomisk vinst i att undvika under- respektive överproduktion, vilket gör det angeläget att fokusera på snabbhet och flexibilitet gentemot marknadens förändringar. Genom att använda sig av lokala tillverkare så kan mindre partier grundade på efterfrågan i realtid beställas. Med motsatsen till spekulationsteorin, nämligen framflyttningsteorin, förklarar Jin (2004) lokal sourcing av trendprodukter. Företaget kan spara kostnader genom att flytta fram aktiviteter som är svåra att förutspå (form, plats och tid) närmare köpet och på detta sätt spara kostnader och minska lagerrisken för företaget. Då lokal sourcing möjliggör snabba ledtider är det att föredra.

En blandad anskaffning innebär således, i förenklad form, att basprodukter, där kostnaden är den viktigaste inköpsfaktorn, anskaffas från globala leverantörer medan trendprodukter, där tillgänglighet i butik är viktigare än pris, anskaffas lokalt inom Europa. En studie som Bergvall-Forsberg och Towers (2009) redogör för bekräftade att globala tillverkare till stor del används för att möta kostnadskrav medan lokala tillverkare istället används för att erbjuda snabb påfyllnad av tidigare beställningar samt tillverkning av mindre partier för att svara på oförutsedda förändringar i efterfrågan. Jin (2004) menar att varor med en hög fluktuation i efterfrågan måste produceras med hjälp av agility trots att kostnaden blir högre. Tvärtom kan en stabil efterfrågan dra nytta av kostnadsfördelar. Sammanfattningsvis kan konstateras att ju högre osäkerheten är i produkternas efterfrågan, desto större bör andelen lokal sourcing vara. Samtidigt så påpekar Jin (2004) att andra relaterade faktorer utöver efterfrågan påverkar valet om lokal respektive global sourcing, såsom exempelvis produkternas volym och värde. Om produktionsvolymen per artikel är liten är det mer ekonomiskt att producera inhemskt oberoende av efterfrågans karaktär. Vidare tenderar exklusiva återförsäljare med högkvalitativa, dyra råmaterial att behålla produktionen internt då de eventuella kostnadsbesparingarna från lågavlönad arbetskraft är små jämfört med materialkostnaderna och snabb respons anses viktigare än att spara produktionskostnader. Dana, Hamilton och Pauwels (2007) konstaterar även att globala producenter erbjuder allt snabbare respons, vilket i framtiden kan göra det svårare att motivera en lokal produktion, även för trendprodukter. En studie gjord av Lowson (2001) som undersöker vilka faktorer som europeiska återförsäljare tar i beaktning vid val av leverantör, visar att viktiga faktorer vid global sourcing är låga kostnader och kvalitet medan vid lokal sourcing värdesätts svarstid, flexibilitet, design och innovation. Detta resultat bevisar således att det inte endast är lågt pris som är viktigt när företag letar leverantörer samt att lokala och globala leverantörer uppnår olika krav. Tabell 3.3.1 jämför egenskaperna mellan en lean respektive agile supply chain och visar därmed vilka produkter som passar för respektive värdekedja.

Tabell 3.3.1 Jämförelse mellan lean och agile supply chain

Utmärkande egenskaper	*Lean supply chain*	*Agile Supply chain*
Typiska produkter	Basprodukter	Trendprodukter
Marknadens efterfrågan	Förutsägbar	Föränderlig
Produktvariation	Låg	Hög
Produktens livscykel	Lång	Kort
Kristisk faktor för kund	Kostnad	Tillgänglighet
Vinstmarginal	Låg	Hög

Källa: Baserad på Bergvall-Forsberg och Towers (2009)

3.4 Viktiga konkurrenskraftiga faktorer i konfektionsindustrin

Som har framkommit så är det några få utbredda pådrivande trender i dagens konfektionsindustri som påverkar och styr förutsättningarna för hela marknaden. Dessa förutsättningar bestämmer vilka konkurrensfaktorer som är viktiga för framgång i industrin och som ligger till grund vid företags val av leverantör. De övergripande trenderna har ändrat marknadens spelregler och skapat en mängd nya faktorer som konfektionsföretagen måste uppfylla för att kunna vara med och konkurrera på marknaden. Med utgångspunkt i tidigare avsnitt om globalisering, fast- och slow fashion samt sourcingstrategier sammanfattar och belyser vi här vilka faktorer som är viktiga vid val av leverantör och för att nå framgång inom industrin.

3.4.1 Kostnadsläge

Kostnadsläge, framförallt på löner, spelar fortfarande en stor roll eftersom textil- och konfektionsindustrin är arbetskraftsintensiv och det därmed finns betydande möjligheter till besparingar främst inom konfektionsproduktion. Samtidigt har fast fashion fenomenet medfört att kunderna har vant sig vid lägre priser och förväntar sig det även framöver. Lönekostnader och produktivitet är således viktiga faktorer. Eurofound (2008) pekar på att det däremot inte enbart är produktionskostnaderna som avgör kostnadsläget utan en mängd övriga kostnader såsom exempelvis transport, försäkring och transaktionskostnader. Dolda kostnader och kostnader för inflexibilitet måste också tas i beaktning för att kunna avgöra vilken leverantör och region som innebär lägsta kostnad. Dessa kan även påverkas av det aktuella landets politiska stabilitet, lagar och regler, växelkurs, tullar och handelshinder samt beskattningsregler.

3.4.2 Råmaterial

Tillgången på råmaterial kommer att bli en viktigare konkurrensfaktor i framtiden då detta kommer att bli en bristvara i samband med att framväxande länders efterfrågan växer (Crosstexnet, 2011). Underleverantörer av råmaterial och kostnaden för dessa är således viktiga faktorer (Eurofound, 2008).

3.4.3 Ledtider och flexibilitet

Genom det utbredda fast fashion-fenomenet och kundernas krav på allt snabbare och mer frekventa förändringar har tid och flexibilitet blivit centrala faktorer som avgör företags framgång på dagens konfektionsmarknad. Framförallt inom modesegment är förmågan att ändra

produktionsplaneringen för att anpassa sig till förändringar i marknaden av avgörande betydelse. Eurofound (2008) menar att denna betydelse har lett till ett skifte i konkurrensfaktorer från att nästan enbart grunda sig i produktionskostnader till att innefatta kostnader i kombination med ledtid och flexibilitet.

Det finns en mängd faktorer i sig som underlättar att uppnå snabbhet och flexibilitet. *Närhet* till marknaden är ett viktigt element av ett företags val av läge. För att möjliggöra snabb påfyllnad, uppnå JIT-leveranser och kunna erbjuda ett brett utbud utan att hålla stora lager är det en fördel att ha produktion lokaliserad i närhet till konsumentmarknaden (Eurofound, 2008). *Relationer mellan aktörer i värdekedjan* och supply chain management är en annan faktor som är avgörande för att uppnå en effektiv värdekedja och därigenom snabba ledtider och flexibilitet. Globaliseringen av värdekedjan kräver förbättrad kommunikation och bättre koordinering mellan de olika delarna och företag eftersträvar därmed en horisontell integration i värdekedjan. En nödvändig del av denna styrning av värdekedjan är *informationsteknologi och kommunikationssystem* vilka är avgörande för att uppnå agility. Då produktionssystemet har blivit alltmer köparstyrt blir dessa IT-baserade innovationer alltmer viktiga och är centrala delar i alla tidigare nämnda sourcingstrategier.

3.4.4 Värdeadderande faktorer

Textil- och konfektionsindustrin har högt värdeadderande marknadssegment där *kvalitet, design, mode, teknologi, innovation och FoU* representerar viktiga konkurrenskraftiga faktorer (Eurofound, 2008). Allt snabbare innovationstakt och kortare produktlivscyklar har gjort att det blivit än viktigare att vara framgångsrik och snabbt utvecklande inom dessa områden. Nivån på en nations teknologi, innovation och FoU är avgörande för dess framtida textil- och konfektionsmarknad. Alla olika drivkrafter kräver ny, mer avancerad teknologi; Fast fashion kräver mer produktiva produktionsprocesser som reducerar tid och kostnader medan slow fashion kräver innovationer i produktionsprocesser som förbättrar arbetsförhållanden, främjar hållbar tillverkning, resulterar i multifunktionella, högkvalitativa och hållbara produkter som helst ska vara individanpassade efter kundens önskemål.

Humankapital och kompetens hos arbetskraften spelar en viktig roll i företags val av läge för värdeadderande aktiviteter. Förändringar i konfektionsindustrin medför krav på nya kompetenser. Humankapital används intensivt inom design och marknadsföring och särskilt inom högkvalitativ konfektion och sportkonfektion. Tillgång på arbetskraft med specifika kunskaper är därmed en viktig faktor (Eurofound, 2008).

3.4.5 Hållbarhet

Slow fashion trenden har medfört att CSR och etisk sourcing har blivit viktiga konkurrenskrafter för konsumtionsföretag som måste se till att övervaka varje del i värdekedjan. Kunder är som nämnt angelägna om miljöpåverkan, produktionsförhållanden och produkternas kemikalieinnehåll. Varje process måste vara transparent ut mot kunden och företagen måste lägga ner mer resurser på kvalitetskontroller under hela värdekdjan för att säkerställa att deras krav uppfylls.

3.5 Porter's diamantmodell i tidigare forskning om textilindustrin

I detta avsnitt kommer vi att presentera tidigare studier som har använt Porter's diamantmodell för att analysera textil- och konfektionsindustrin. Detta för att komplettera de faktorer som vi har kommit fram till med ytterligare faktorer som andra författare inom ämnet anser som viktiga konkurrenskrafter. Syftet är att få en så heltäckande och relevant analysmodell som möjligt.

Giuli (1997) har använt sig av Porter's diamantmodell för att analysera konkurrenskraften i Europas textilindustri. Giuli har valt att utifrån de fyra huvudfaktorerna; faktorförhållanden, efterfrågeförhållanden, relaterade och stödjande industrier samt organisationers strategi, struktur och rivalitet, analysera textilindustrin i Italien och England då dessa är två av de ledande textilmarknaderna i Europa. Utifrån dessa faktorer har Giuli identifierat de västeuropeiska textiltillverkarnas konkurrenskraftiga styrkor och svagheter och därigenom utvärderat deras förmåga att möta utmaningarna från lågkostnadstillverkare i Fjärran Östern och Östra Europa. Giuli har inte modifierat modellen avsevärt utan använt Porter's (1998) ursprungliga modell i sin helhet, men däremot inte tagit hänsyn till de två externa faktorerna tillfälligheter och politik. Tabell 3.5.1 visar vilka faktorer som Giuli har lyft fram och fokuserat på i artikeln utifrån Porter's diamantmodell.

Tabell 3.5.1 Giuli's variant av Porter's diamantmodell

Huvudfaktor	***Element***	***Variabel***
Faktorförhållande	Generella faktorer	<u>Outbildad arbetskraft</u> • Lönekostnader • Kvantitet
	Avancerade faktorer	• Design, mode, nya material • Forskning och utveckling • Teknologi, nya produktionstekniker
Efterfrågeförhållande	Slutkundernas egenskaper	• Snabbhet i förändring av behov kräver flexibilitet • Egenskaper (demografiska och geografiska egenskaper) • Kundernas grad av sofistikering, kräver kvalitet, design • Kundernas grad av segmentering • Kvalitet på efterfrågan • Tillväxt i efterfrågan
	Återförsäljarnas egenskaper	• Återförsäljarnas organisering, struktur och mål

		• Grad av koncentration av återförsäljare, köpkraft • Återförsäljarnas krav på tillverkare • Relationer mellan återförsäljare och tillverkare
Relaterade och stödjande industrier	Lokal samling av aktiviteter	• Grad av fragmentering av företag, storlek på företag • Grad av geografisk koncentration • Grad av specialisering • Grad av integration i värdekedja
Inhemsk rivalitet		

Källa Baserad på Giuli (1997)

Shafaei (2007) har utgått ifrån Porter's (1998) diamantmodell för att mäta och utvärdera konkurrenskraften i fyra stora iranska textilfibertillverkande företag. Shafaei menar att Porter's diamantmodell ger en bra grund för att identifiera faktorerna som påverkar konkurrenskraften, men anger att en svaghet är att modellen bygger på subjektiva bevis och inte kan mäta konkurrenskraften kvantitativt. Shafaei har därför utökat modellen till att bestå av tre nivåer. Författaren har på första nivån använt sig av de fyra huvudfaktorerna samt den externa faktorn politik. Andra nivån består av 2-6 element som är relevanta för varje faktor. På tredje nivån är ett antal mätbara variabler kopplade till varje element. Dessa variabler rangordnas för att kunna räkna ut konkurrenskraften för varje element och få fram ett kvantitativt resultat. Tabell 3.5.2 visar vilka faktorer som har lyfts fram och fokuserats på.

Tabell 3.5.2 Shafaei's variant av Porter's diamantmodell

Huvudfaktor	***Element***	***Variabel***
Faktorförhållande	Råmaterial	• Tillgänglighet • Kvalitet
	Arbetskraft	• Kvalitet på utbildning • Arbetskraftsproduktivitet • Kostnad
	Specialiserad faktor	• Forskning och utveckling, samarbete med universitet
	Kapital	• Kvalitet på kapitalmarknaden, tillgänglighet till finans- och aktiemarknaden • Utländska investeringsmöjligheter

	Fysisk infrastruktur	• Relativ kapitalavkastning • Kvalitet på grundläggande infrastruktur (vägar, hamnar, ström) • Kvalitet på avancerad infrastruktur (telekommunikationer, logistik)
	Informationsinfrastruktur	• Tillgänglighet till marknadsinformation
	Administrativ och logistisk infrastruktur	• Kvalitet och kostnad av administration och logistik
	Teknologi	• Tillgänglighet till grundläggande samt avancerad teknologi • Innovation
Efterfrågeförhållande	Kvalitet på efterfrågan	• Kundernas grad av sofistikering • Kvalitet på efterfrågan • Snabbhet i förändring av behov • Möjlighet till produktersättning
	Marknadsandel export	• Marknadsandel, utländsk marknadsandel och marknadssegment
Relaterade och stödjande industrier	Relaterade industrier	• Kvalitet och kvantitet av relaterade industrier, kvalitet på leverantörer
	Stödjande industrier	• Kvalitet och kvantitet av stödjande industrier
Organisationers strategi, struktur och rivalitet	Struktur och rivalitet	• Intensitet i konkurrens, närvaro av inträdeshinder, differentiering
	Investeringsklimat	• Handelsförhållanden • Anställningspolicy • Ekonomisk och politisk osäkerhet
	Strategi	• Strategiskt fokus, mål, värdekedja, organisationsstyrning
Politik	Stabilitet i makroekonomi	• Räntenivå • Inflationsnivå • Stabilitet i växelkurs

	Regeringens åtgärder	• Regeringens stöd till teknologi, utbildning och export • Regeringens regleringar

Källa: Baserad på Shafaei (2007)

Mann och Byun (2010) har använt Porter's (1998) diamantmodell för att utvärdera konkurrenskraften i Indiens konfektionsindustri och därefter identifierat möjligheter och hinder för denna. Författarna har analyserat industrin efter de fyra huvudfaktorerna samt politik. Tabell 3.5.3 visar vilka faktorer som författarna har betonat i artikeln.

Tabell 3.5.3 Mann och Byun's variant av Porter's diamantmodell

Huvudfaktor	***Element***	***Variabel***
Faktorförhållande	Fysiska resurser	• Tillgänglighet och kostnad för land
	Arbetskraft	• Kostnader • Skicklighet • Produktivitet • Kvantitet och ålder
	Kunskapsresurser	• Andel utbildade unga • Tekniska kunskaper
	Kapitalresurser	• Besparingar, investeringstillväxt
	Infrastruktur	• Flygplatser, vägar, hamnar, kraftledningar etc. • Telekommunikationer
Efterfrågeförhållande	Inhemsk efterfrågan	• Storlek på kundsegmentet • Egenskaper (demografiska och geografiska egenskaper)
Relaterade och stödjande industrier	Relaterade industrier	• Textilindustri • Tillverkande konfektionsindustri
	Stödjande industrier	• IT-industri
Organisationers strategi, struktur och rivalitet	Organisationers strategi och struktur	• Återförsäljarnas storlek, köpkraft, skalfördelar, lönsamhet, geografisk spridning
	Rivalitet	• Andel inhemska/ importerade återförsäljare, konkurrensklimat
Politik	Regeringens åtgärder	• Handelspolicys

		• Åtgärder för att utveckla industrin • Möjligheter för utländska investeringar

Källa: Baserad på Mann och Byun (2011)

Jin och Moon (2006) har utgått ifrån Porter's (1998) diamantmodell för att analysera Koreas textil- och konfektionsindustri och för att undersöka vad som utgör ett lands konkurrenskraft i den globala konfektionsmarknaden efter att ha förlorat arbetskraft som en viktig konkurrensfördel. Utifrån Porter's modell och de fyra huvudfaktorerna föreslår Jin och Moon (2006) nya konkurrenskraftiga faktorer (se tabell 3.5.4) som de tror kommer vara av betydelse för industrin framöver.

Tabell 3.5.4 Jin och Moon's variant av Porter's diamantmodell

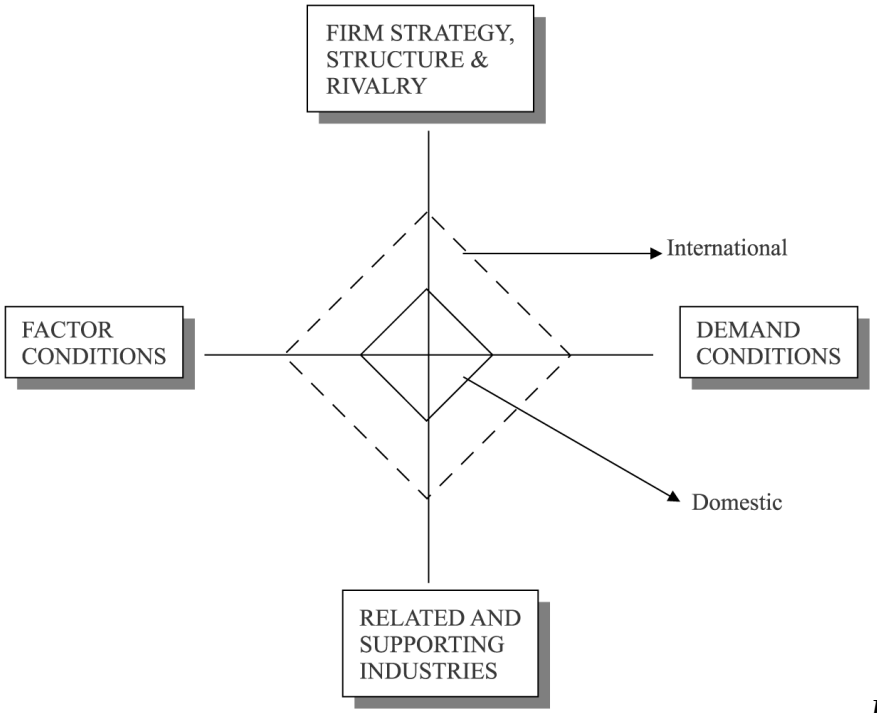
Huvudfaktor	***Traditionella konkurrenskraftiga faktorer***	***Nya konkurrenskraftiga faktorer***
Faktorförhållande	Grundläggande faktorer: • Billig, outbildad arbetskraft för produktion • Råmaterial	Avancerade faktorer: • Högutbildad, skicklig arbetskraft (ex designers) Specialiserade faktorer: • Produktions- och processteknologier, dvs teknologisk infrastruktur, specifik för att styra global sourcing (ex informationsteknologi, quick response-teknologi)
Efterfrågeförhållande	Krav på funktionella och tillgängliga plagg	Krav på högre behov såsom varumärke och service. (kundernas modemedvetenhet, lojalitet mot varumärken, andel inhemska/ importerade varumärken.)
Relaterade och stödjande industrier	Närvaro av internationellt konkurrenskraftiga nedströms leverantörsindustrier (ex tillverkare av råmaterial)	Närvaro av internationellt konkurrenskraftiga uppströms industrier som effektivt stödjer och koordinerar globala värdekedjor (inköpskontor, reklam, informationsteknologi)
Organisationers strategi, struktur och rivalitet	Organisation och strategi i de flesta konfektionsföretag är	Organisation och strategi i de flesta konfektionsföretag är

	anpassade för att uppnå högkvalitativ design	anpassade för att uppnå högkvalitativ design och agility (genom stabila system och nätverk.)

Källa: Baserad på Jin och Moon (2006)

Utöver Porter's (1998) modell använder sig författarna även av den utökade *Generalised double diamond* model som utöver det inhemska perspektivet även innefattar internationella aktiviteter som kan förekomma både inom och utanför en nation. De menar att företag från mindre länder inte enbart riktar sig mot resurser och marknader i en inhemsk kontext utan även en global kontext. Internationalisering kan ofta förklara nationell konkurrenskraft i mindre länder och många av de nya konkurrensfaktorerna kan maximeras genom internationalisering. Modellen argumenterar för att hållbara adderade värden i ett land kan fås från både inhemskt samt utländskt ägda företag. Dessutom menar Jin och Moon (2006) att en hållbar konkurrenskraft kan kräva ett geografiskt spann över många länder då fördelar från specifika företag och lägen i flera länder kan komplettera varandra. Dessa internationella aktiviteter, inom eller utanför ett land, måste därför införlivas i förklaringen av nationell konkurrenskraft. I den dubbla diamantmodellen (se figur 3.5.1) representerar diamanten i mitten den inhemska situationen och ytterkanten betecknar den internationella dimensionen. Skillnaden mellan den internationella och den inhemska diamanten representerar internationella eller multinationella aktiviteter. Jin och Moon (2006) ger, med utgångspunkt i de nya konkurrenskraftiga faktorerna och genom den dubbla diamantmodellen, förslag till framtida lösningar och riktningar för industrin.

Figur 3.5.1 Generalised double diamond model



Källa: Jin och Moon (2006)

3.5.1 Sammanfattning av författarnas tolkning av Porter's diamantmodell

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att författarna som tidigare har använt sig av Porter's (1998) diamantmodell tonar ner vikten av grundläggande faktorer, såsom outbildad billig arbetskraft och råmaterial. De menar att dessa traditionella konkurrensfaktorer inte längre är lika fördelaktiga eftersom varje nation kan säkra dessa genom global sourcing (Jin & Moon, 2006). Avancerade och specialiserade faktorer lyfts istället fram som avgörande för framtida konkurrenskraft där kunskap i form av utbildad, skicklig arbetskraft, avancerad infrastruktur, teknologi samt forskning och utveckling är viktiga faktorer (Shafaei, 2009; Mann, Byun, 2011; Giuli, 1997). De nationer, exempelvis Korea och de europeiska, som inte längre kan konkurrera med billig arbetskraft utvecklar nya källor till konkurrenskraft vilket gör att nivån för hela industrin höjs (Giuli, 1997; Jin & Moon, 2006). Faktorn efterfrågeförhållandet lyfts fram som viktig där författarna visar på hur kundernas efterfrågan, behov, egenskaper och sofistikering påverkar hur företagen utvecklas. Författarna enas om att det höga tempot i omväxlande efterfrågan, segmenterade kundsegment och kundernas högre sofistikering ställer nya krav på företagen vilket därmed har förändrat förutsättningarna för skapandet av konkurrensfördelar (Shafaei, 2009; Jin & Moon, 2006; Giulli, 1997). Viktiga konkurrensfaktorer är därmed flexibilitet, design, varumärke och kvalitet. Giuli (1997) lyfter inte bara fram slutkundens efterfrågan utan även återförsäljarnas efterfrågan och krav på tillverkarna. Giuli (1997) argumenterar för att återförsäljarna är huvudaktörerna på den europeiska marknaden och dess utformning, struktur, organisering och mål påverkar hur tillverkningssektorn utvecklas. En stor möjligheten för Europas tillverkningsindustri ligger därför i att tjäna återförsäljarna och bygga upp starka relationer med dessa. Faktorer som lyfts fram som viktiga för återförsäljarna är nära, långsiktiga relationer samt snabbhet i leveranser och flexibilitet. Faktorn relaterade och stödjande industrier belyser författarna på något skiljda sätt. Giuli (1997) menar att det är en viktig konkurrensfördel att skapa kluster bestående av lokala, mindre, specialiserade organisationer i värdekedjan. Jin och Moon (2006) menar däremot att det inte är nödvändigt att ha konkurrenskraftiga leverantörsindustrier inom nationen då råmaterial kan sourcas globalt. Däremot anger de att det är en viktig konkurrensfaktor att ha industrier som stödjer koordineringen av global sourcing och värdekedjan, exempelvis inköpskontor och informationsteknologi. Även Mann och Byun (2011) anger IT-sektorn som en viktig stödjande industri. Angående den sista huvudfaktorn, organisationers strategi, struktur och rivalitet, är författarna enade om att organisationer bör anpassa sig efter den flexibla marknaden för att snabbt kunna svara på förändrade behov. Viktiga faktorer för att uppnå agility är därmed integrerade värdekedjor med starka relationer (Jin & Moon, 2006; Giuli, 1997). Vidare tas lokal konkurrens upp som en viktig konkurrenskraft i de fyra artiklarna. Mann och Byun (2011) och Shafaei (2009) tar slutligen upp politik som en femte faktor och hur regeringens åtgärder såsom handelspolicies, regleringar, stöd till utbildning, export och teknologi påverkar textilindustrin. Ingen av artiklarna tar upp tillfälligheter som en enskild faktor, men Jin och Moon (2006) nämner några tillfälligheter som har påverkat Koreas konfektionsindustri, bland annat Kinas medlemskap i WTO 2001 och tillbakadragningen av kvoter 2005.

3.6 Vår variant och användning av Porter's diamantmodell

Som redogjorts för ovan så har vi tagit del av flera studier som använder Porter's diamantmodell för att analysera textil- och konfektionsmarknaden i olika länder och vi anser därför att det är en passande modell att utgå från även i vår studie. Som komplement till Porter's ursprungliga

diamantmodell har vi även tagit del av rådande trender inom textil- och konfektionsmarknaden för att kunna identifiera vilka faktorer som är viktiga att titta närmare och fokusera på. Även tidigare forskning där Porter's diamantmodell används som teoretiskt ramverk har hjälpt oss att bygga upp och forma vår modell så att den passar textil- och konfektionsindustrin i dagens läge. Då konfektionsindustrin är i ständig utveckling har vi således uppdaterat Porter's modell till de nya förutsättningarna på marknaden så att den speglar en så aktuell och korrekt bild av marknaden som möjligt.

Vi kommer inte att utgå från en nation som Porter's ursprungsmodell gör, då vi analyserar hela Europas marknad som en region. Vi skulle kunna utgå från specifika länder i Europa såsom Giuli (1997) men vi anser att Europas konfektionsmarknad är starkt sammankopplad och att de europeiska länderna samarbetar och påverkar varandra till stor del och därför med fördel kan analyseras som en enhet. Vi kommer liksom Jin och Moon (2006) att utöver det inhemska perspektivet, det vill säga Europas marknad, även se på Europas konkurrenskraft i en global kontext och regionens internationella aktiviteter. Vidare har vi valt att bygga upp modellen på samma sätt som Shafaei (2007) i tre nivåer med avgörande huvudfaktorer, element och variabler. Vi har däremot inte för avsikt att nå ett kvantitativt resultat med vår uppsats och kommer därför inte att rangordna och mäta variablerna. Vi kommer istället att diskutera faktorerna och dess betydelse och därefter resonera kring om Europa uppfyller de krav på faktorer som industrin ställer eller om någon annan nation/region gör det bättre. I modellen redogör vi för vilka som är de avgörande faktorerna för att nå konkurrenskraft i konfektionsindustrin och med dessa som grund kan vi identifiera Europas konkurrenskraftiga styrkor och svagheter samt vilka hinder och möjligheter som finns för Europa att behålla och återskapa en stark position på marknaden. Vi kommer att använda modellen som struktur när vi presenterar fältet, det vill säga Europas textil- och konfektionsindustri, som är resultatet av vår empiriska undersökning. Nedan presenteras vår variant av Porter's modell (se tabell 3.6.1) samt en efterföljande förklaring till varje faktor.

Tabell 3.6.1 Vår variant av Porter's diamantmodell

Huvudfaktor	***Element***	***Variabel***
Faktorförhållande	Arbetskraft	• Lönekostnader • Produktivitet • Kompetens • Andel utbildade • Kvantitet och ålder
	Råmaterial	• Tillgänglighet • Kvalitet • Kostnad
	FoU, Innovation & Teknologi	• Tillgängliga resurser för FoU och innovation • Investeringsmöjligheter i teknologi • Nya produktionstekniker • Teknisk textil

	Ledtider	• Närhet till marknad, leveranstider • Leveranskostnader
	Flexibilitet	• Leverantörens möjlighet till anpassning och snabbhet i förändring
	Värdeadderande faktorer	• Kvalitet • Design och mode
	CSR	• Miljöpåverkan • Etiska arbetsförhållanden • Produktens kemikalieinnehåll
	Infrastruktur	• Kvalitet på grundläggande infrastruktur (vägar, hamnar, ström) • Kvalitet på avancerad infrastruktur (informationsteknologi, kommunikationssystem)
Efterfrågeförhållande	Slutkundernas egenskaper	• Köpkraft (lokal och global) • Prisnivå • Snabbhet i förändring av behov • Hållbarhet • Country of origin
	Återförsäljarnas egenskaper	• Grad av koncentration av återförsäljare • Relationer mellan återförsäljare och tillverkare • Återförsäljarnas krav på tillverkare
Relaterade och stödjande industrier	Textilindustri och tillverkande konfektionsindustri	• Grad av geografisk koncentration • Grad av specialisering • Grad av integration i värdekedjan

		• Kvalitet och kvantitet av relaterade industrier och underleverantörer
Organisationers strategi, struktur och rivalitet	Organisationens strategi	• Strategiskt fokus, mål, organisationsstyrning
	Organisationens struktur	• Leverantörernas storlek, skalfördelar, kapacitet
	Rivalitet	• Intensitet i konkurrens • Antal leverantörer i kluster
Politik och kultur	Politik	• Handelshinder och tullar • Regeringens styre, regleringar, lagstiftning • Regeringens stöd, åtgärder för att utveckla industrin • Ekonomisk och politisk osäkerhet
	Kultur	• Språkskillnader • Värderingar • Traditioner

Faktorförhållande
Under huvudfaktorn faktorförhållanden har vi valt att ta upp och belysa de element som vi anser påverkar och är viktiga grundstenar inom textil- och konfektionsindustrin. De element som vi har valt att ta upp här anser vi är viktiga och nödvändiga faktorer för att nå framgång inom industrin och vara konkurrenskraftig på dagens globala marknad. Då faktorförhållande innefattar de viktigaste faktorerna, som till stor del ligger som grund till de övriga huvudfaktorerna, har vi valt att lägga mer vikt vid denna huvudfaktor. Liksom i Porter's ursprungsmodell kommer vi att kategorisera dem enligt uppdelningen grundläggande respektive avancerade samt generella respektive specialiserade faktorer. Vi kommer däremot inte skriva ut denna uppdelning i modellen då en faktor kan vara olika kategorier beroende på hur hög nivå och kvalitet den har.

Då textil- och konfektionsindustrin är en mycket arbetsintensiv industri är elementet arbetskraft en mycket viktig och avgörande faktor. Både tillgång, återväxten och lönekostnaden är avgörande faktorer för att kunna bli framgångsrik. Även variabler som andel utbildade unga, kompetensen och produktiviteten hos arbetskraften spelar in och kan vara viktiga faktorer för framgång. Outbildad arbetskraft som kan användas för att utföra okomplicerade aktiviteter är en

grundläggande och generell faktor medan högt utbildad arbetskraft är en avancerad och specialiserad faktor.

För att kunna tillverka textila produkter krävs tillgång på råmaterial i form av naturfibrer eller konstfibrer. Att kunna finna dessa fibrer av god kvalitet, till bra pris och på relativt nära avstånd påverkar varans slutgiltiga kvalitet och pris och är därför viktig att värdera. Råmaterial kan både vara passivt ärvda naturfibrer och därmed en grundläggande faktor eller framställda och av nationen utvecklade konstfibrer vilket gör det till en avancerad och specialiserad faktor.

För att kunna utveckla och förnya produkter och tekniker krävs att det finns möjlighet till forskning och utveckling, innovationer och teknologi inom regionen. För att kunna utveckla nya produktionstekniker och tekniska textilier krävs att regionen har tillgängliga resurser för FoU och innovationer samt att det finns investeringsmöjligheter i teknologi. Detta element som är en avancerad och specialiserad faktor kan vara starkt avgörande för industrins överlevnad då nya innovationer och tekniker är nödvändiga för att kunna vara konkurrenskraftig på dagens marknad.

Ledtid syftar på närhet till marknaden och tiden det tar från beställning tills varan anländer. I dagens samhälle där kundens behov är snabbt föränderligt och varor på lager kostar mycket pengar kan korta ledtider betyda skillnaden mellan storvinst eller inkuranta varor. Även flexibilitet är ett element som kan påverka om kundernas behov blir tillfredställda eller inte. Med flexibilitet syftas här på leverantörernas förmåga att göra ändringar och anpassningar innan och under produktion. Om marknadens förutsättningar snabbt skiftar är det till stor fördel att snabbt kunna anpassa sig och kunna erbjuda kunden de varor som efterfrågas. Regionens läge är i sig själv en grundläggande och generell faktor som underlättar att få fördel i dessa faktorer men ledtider och flexibilitet kan med tiden utvecklas och förbättras och därmed även vara avancerade.

Ytterligare ett element som är viktigt för att kunna vara konkurrenskraftig är de värdeadderande faktorerna. Vi har identifierat dessa till att vara kvalitet, mode och design. Kvalitet avser kvaliteten i produkten eller plagget, förmågan att kunna producera produkter av god kvalitet men samtidigt till ett rimligt pris. Design och mode innefattar att veta vad kunderna efterfrågar och kunna utforma plaggen så att de passar efterfrågan. Dessa faktorer är avancerade och specialiserade.

CSR innefattar industrins miljöpåverkan i stort, de etiska arbetsförhållanden som råder, det vill säga hur väl de anställda på fabrikerna behandlas och hur deras arbetsmiljö ser ut. Även kemikalieanvändningens utsträckning innefattas här samt regionens lagar och regler som är uppförda för att styra och reglera dessa variablers påverkan och utsträckning. Denna faktor får anses vara avancerad då den utvecklas inom nationen.

Det sista elementet i faktorförhållanden som innefatts i denna modell är infrastruktur. Här utvärderas den grundläggande infrastrukturen, hur väl uppbyggt vägar och andra transportmedel är. Detta är såklart viktigt för att kunna transportera hem sina varor ifrån produktionsfabriken på ett snabbt och smidigt sätt utan komplikationer. Detta element är generellt då det utnyttjas i flera industrier. Även avancerad infrastruktur som här är informationsteknologi och kommunikationssystem är viktigt för att kunna kommunicera med sina leverantörer kontinuerligt

och utan att personligen behöva befinna sig på plats konstant. Denna faktor är däremot avancerad och kan även vara specialiserad för industrin.

Efterfrågeförhållande
Efterfrågeförhållande är uppdelat i två element; slutkundens egenskaper och återförsäljarnas egenskaper. Slutkunden, alltså konsumentens egenskaper, är här updelade i fem olika variabler; köpkraft, prisnivå, snabbhet i förändring av behov, hållbarhet och country-of-origin. Detta för att dessa ses som viktiga för återförsäljarna att veta och ta hänsyn till när de i sin tur ställer krav på sina leverantörer. Det är således slutkundernas efterfrågan som styr återförsäljarnas efterfrågan. Köpkraft innefattar hur stor kvantitet som kunderna konsumerar samt hur denna skiljer sig geografiskt sett. Framförallt viktigt för återförsäljarna att ta hänsyn till är konsumenternas priskänslighet, hur mycket de är beredda att betala för en vara samt hur viktig denna variabel är för kunden vid ett köpbeslut. Snabbhet i förändring av kundens behov är en annan relevant variabel som är kopplad till regionens fördelar i ledtider och flexibilitet. Då hållbarhet, socialt ansvarstagande och ekologiska produkter är ett mycket aktuellt ämne har det valts att belysas här för att ta reda på hur stor efterfrågan på dessa produkter egentligen är. Den sista variabeln som valts att belysas är country-of-origin. Denna skall visa om konsumenterna har några preferenser angående var i världen varorna de konsumerar är tillverkade.

Återförsäljarnas egenskaper ska identifieras för att kunna avgöra om regionens leverantörer kan leva upp till dessa. För att kunna avgöra dess konkurrenskraft är följande variabler valda; grad av koncentration av återförsäljare, relationer mellan återförsäljare och tillverkare samt återförsäljarnas krav på tillverkarna. Grad av koncentration visar vilken makt återförsäljarna har gentemot tillverkarna. Relationer är till för att visa hur viktig denna variabel anses vara och dess inverkan på industrin. Återförsäljarnas krav på tillverkarna visar vad som förväntas av dem och vilka krav de har på sig.

Relaterade och stödjande industrier
Då konfektionsindustrin är i stort behov av andra komponenter såsom tyg, tråd och andra tillbehör för att kunna färdigställa sina produkter är det av största vikt att ha tillgång till dessa och gärna även på nära avstånd för att kunna förkorta ledtider och ha en så effektiv och kort värdekedja som möjligt. Råmaterialets närhet till tillverkande fabriker påverkar således även elementet ledtid. Genom att ha tillgång till tyger och annat material på nära avstånd kan kundernas behov besvaras snabbare. Relaterade och stödjande industrier syftas här på textilindustrin och den tillverkande konfektionsindustrin. För att kunna avgöra hur pass bra Europa kan leva upp till detta har fyra olika variabler valts ut. Grad av geografisk koncentration innefattar om hela produktionskedjan finns inom näravstånd eller ej. Grad av specialisering innefattar klusterbildning och behandlar om samma slags tillverkningsindustri är koncentrerad till ett och samma område. Grad av integration i värdekedjan betyder att alla produktionsprocesser finns inom en och samma koncern. Kvalitet och kvantitet av relaterade industrier och underleverantörer behandlar i vilken utsträckning regionen har tillgång på underleverantörer inom alla önskade produktkategorier.

Organisationers strategi, struktur och rivalitet
Företags sätt att organisera sig och deras strategier är viktiga för att se hur konkurrenskraftiga de kan bli då dessa faktorer måste anpassas till marknadens krav på konkurrensfördelar. Vad de

olika tillverkarna fokuserar på och vad de har för mål med sin verksamhet kan i många fall spela in när återförsäljare skall välja var de skall lägga sin produktion och är därför en viktig variabel. Även fabrikernas storlek och kapacitet samt möjlighet till skalfördelar inom regionen är en viktig faktor vid val av tillverkare. Även rivalitet är en viktig variabel då intensiteten i konkurrensen och antalet konkurrenter som finns i närområdet ofta hjälper till att öka tillverkarnas prestationer och kvaliteten på de produkter som de erbjuder.

Politik och kultur
För att kunna bedriva sin verksamhet så smidigt som möjligt och kunna planera för framtiden vill företag verka i en så stabil miljö som möjligt. Något som påverkar denna miljö och som företagen i sig inte kan påverka är olika länders och regioners politik och beslut. Den politiska situationen kan vara till både för- och nackdel för ett företag och även om det inte är en avgörande faktor bör de ändå tas i beaktning när produktionsland väljs. Politiken i detta fall innefattar handelshinder och tullar, regeringens styre, regleringar, lagstiftning och regeringens stöd, åtgärder för att utveckla industrin samt ekonomisk och politisk osäkerhet.

Kultur är också ett element som innefattas här och som påverkar olika handelsrelationer och som företag i många fall måste anpassa sig till för att lyckas med sin handel. Olika kulturer är något som ofta kan innebära svårigheter om parterna inte har förståelse för varandras olika värderingar och traditioner. Språk påverkar också och är en faktor som ofta kan försvåra relationer och lätt leda till missförstånd och måste därför tas i beaktning för att minska denna risk.

4. Europas position med utgångspunkt i vår analysmodell

I detta avsnitt kommer vi att utifrån vår analysmodell redogöra för hur väl Europa uppfyller de fastställda konkurrensfaktorerna och om någon annan nation eller region uppfyller dem bättre. Vi presenterar här resultatet av vår empiriska undersökning som till huvudsak består av företagsintervjuer men även är kompletterad med insamlad data från organisationer, tidningsartiklar samt vetenskapliga artiklar för att få en så täckande bild som möjligt av Europas position i våra valda konkurrensfaktorer.

4.1 Faktorförhållande

Nedan presenteras hur väl Europa lever upp till de viktiga faktorerna som är grundstenar inom textil- och konfektionsindustrin. Europas styrkor och svagheter inom dessa faktorer jämförs med andra konkurrenskraftiga regioner.

4.1.1 Arbetskraft

Lönekostnader

Som vi tidigare nämnt är flera områden inom textil- och konfektionsindustrin arbetskraftsintensiva, vilket gör att den europeiska industrin har en stor nackdel jämfört med lågkostnadsländer. Betydelsen av lönekostnaderna belystes av en av informanterna som sade att "*Marginalerna i textilindustrin är så små och det är så arbetskraftsintensivt så när minimilönerna ändras så påverkar detta givetvis industrin"* [29]. Textil- och konfektionsindustrin är föremål för ökad konkurrens från länder utanför EU, framför allt länder såsom Afrika, Asien och Latinamerika som kan erbjuda låga styckpriser vid konfektionstillverkning (Eurofound, 2008). Exempel på genomsnittliga lönenivåer i totala kostnader per arbetstimma i US dollar visar hur stora skillnaderna är över världen. Inom Europa är lönerna generellt bland de högsta: Frankrike 30,39; Italien 22,31; England 17,70; Portugal 9,45; Polen 4,81; Estland 4,78; Lettland 4,76; Slovenien 4,58; Litauen 4,28; Turkiet 4,27; Bulgarien 1,85. I Afrika: Marocko 2,89; Sydafrika 2,58; Tunisien 2,12; Egypten 1,12. I Asien är lönerna generellt betydligt lägre: Japan 30,81; Taiwan 7,89; Korea 6,31; Kinas inland 1,44; Kinas kust 1,88; Indien 0,85; Indonesien 0,83; Vietnam 0,57; Pakistan 0,56; Bangladesh 0,31(Werner International, 2008).

Arbetskraft kommer enligt Hilger (2008) att bli allt dyrare och i vissa länder även en bristvara. Kostnaderna för arbetskraft ökar kontinuerligt för de flesta konfektionsproducerande länderna i Europa, Central- och Sydamerika samt Asien på grund av en ökning i löner och sociala kostnader. Inom Europa är de nya EU-medlemsländerna särkilt utsatta för stora löneökningar och höga administrativa och legala hinder för företagsaktiviteter i linje med västeuropeiska standarder, men lönerna i Kina stiger i relation mycket snabbare (Hilger, 2008). En fördel för Europa är att den turkiska staten subventionerar delar av arbetarnas löner i östra Turkiet och ger vissa skatteförmåner vilket gör att de fortfarande kan vara konkurrenskraftiga i sina priser[30].

[29] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.

[30] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.

Alla informanter angav att lägre löner är det främsta skälet till att företagen flyttar sin produktion utanför Europa och de var överens om att Europas svaghet är att de inte kan konkurrera med pris. Exempelvis Nudie Jeans anger att Europas höga löner medför att de känner begränsningar och förlorar möjligheten att skapa den produkt de vill för att de inte har råd. De höga priserna tvingar företagen att gå ner i kvalitet, när de egentligen istället vill gå upp ett steg kvalitetsmässigt[31]. De höga kostnaderna gör att de flesta informanter har flyttat eller har planer på att flytta produktion utanför Europa. Nudie Jeans ser exempelvis Tunisien och Indonesien som intressanta alternativ som har lång erfarenhet av textiltillverkning. Eton kommer troligtvis också att flytta en del av tillverkningen utanför Europa i framtiden eftersom världsbilden är i konstant förändring[32]. Samtidigt var alla informanter medvetna om och känner av att lönerna i Asien och då främst Kina ökar i snabb takt. Kinas löner har haft en mycket snabbare kostnadsutveckling jämfört med Europas de senaste 5-6 åren. Minimilönen i Kina har under denna period ökat från 400-500 kronor i månaden till 1500 kronor. Detta innebär en ökning på cirka 300 % jämfört med Litauen, Rumänien och Öststaterna där ökningen enbart har varit på 10-12%[33]. Detta visar att Kina i snabb takt förlorar sin ställning som lågkostnadsland. Orsaker till denna löneökning är en snabbt åldrande befolkning, avtagande inflyttning till städerna samt reformer som gynnar arbetstagarna. Detta innebär att villkoren förbättras för Kinas arbetare men samtidigt minskar arbetskraften och tillverkningskostnaderna stiger (Wäingelin, 2012). Detta gör att det inte är en stor kostnadsfördel att producera i Kina jämfört med Rumänien och Litauen idag[34]. Samtidigt fortsätter lönerna att stiga. Informanterna angav att myndigheterna i Kina har gått ut med nya femårsplaner som medför en höjning av lönerna varje år i minst fem år framöver[35]. Företagen tittar därför efter andra marknader att producera till lägre priser på då det om några år inte kommer vara lönsamt nog att stanna kvar i Kina[36]. Jenny Fredricsson anger att Gina Tricot troligtvis på sikt kommer att minska produktionsandelen i både Europa och Kina för att öka i andra lågkostnadsländer såsom Bagladesh, Pakistan, Vietnam och Kambodja. Annette Björklund anger att Fristads troligtvis kommer att minska produktionsandelen i Kina och menar att det finns väldigt många alternativ, varav Madagaskar är en framtida möjlighet. Även Didriksons som idag nästan enbart producerar i Kina anger att de inom två år kommer att producera på andra marknader i Asien också. Bo Ljungström anger att Oscar Jacobson ser Vietnam som ett intressant alternativ till att producera de produkter som de idag tillverkar i Kina.

Det är dock ganska långt kvar tills Kinas löner har höjts såpass mycket så att det kan bli en fördel för Europa då det finns många andra konkurrenskraftiga länder i Asien som fortfarande erbjuder låg arbetskraftskostnad[37]. Dessutom tror flera informanter att Kina kommer att fortsätta att vara ett stort produktionsland trots att de förlorar sin ställning som lågkostnadsland[38]. Framväxande låglöneländer som allt fler företag vänder sig till är Bangladesh, Indien, Vietnam, Indonesien och

[31] Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.

[32] Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef, Eton) intervju den 18 april 2012.

[33] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.

[34] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.

[35] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produkt manager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[36] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.

[37] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[38] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012. Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.

Sri Lanka som fortsatt erbjuder billigare arbetskraft och samtidigt utvecklas kompetensmässigt. Även kinesiska leverantörer bygger ut kapaciteten i dessa låglönländer. Trots att produktionen minskar i Kina så ökar den därför totalt sett för Asien (Habit, 2011). Sett till länder utanför Asien så tror merparten informanter att Afrika kan bli en större produktionsregion i framtiden[39].

Produktivitet

Konfektionstillverkning är ett område som är starkt påverkad av arbetskraftsintensitet vilket kräver att den europeiska industrin måste förbättra sin produktivitet och effektivitet för att förbli konkurrenskraftiga och säkra sin position som världsledare (Crosstexnet, 2011). Europeiska Kommissionen (2011) anger dock att textilsektorn, till skillnad från konfektionstillverkning, inte är lika geografiskt utbredd och är inte föremål för outsourcing i lika stor utsträckning. Detta då denna kräver större investeringar i maskinutrustning och är mindre arbetsintensiv. Produktionskostnaderna i Asien kan jämföras med de inom EU vilket gör att omlokalisering av individuella produktionssteg inte är lika ekonomiskt fördelaktigt.

Detta bekräftas av flera informanter som belyser att Europa och till och med Sverige har en konkurrenskraft inom trikåproduktion och stickade material på grund av att kapitalkostnaden är densamma oavsett var stickmaskinen står. Genom att stickmaskinerna är effektiva och inte kräver personal så blir lönekostnaden obetydligt liten. Det är enbart investeringen i maskinerna som krävs och därefter är kostnaden för att driva maskinerna väldigt lika vilket gör att denna tygproduktionen kan ske i Europa[40]. Exempelvis stickas strumpbyxor i Italien och Turkiet då de maskinerna inte finns i Asien i samma utsträckning[41]. Ytterligare en indikation på att automatiserad produktion gynnar europeiska leverantörer är 5-ficksjeansproduktionen i Italien. Peter Frank förklarar att: *"Anledningen till att 5-fickproduktionen kan fortleva i Italien är att det är en enkel produktion i sig. Det är oftast en ganska stor produktion där man kan sy stora ordrar på 5000,10000 par jeans och de är automatiserade så att arbetskostnaden blir inte så hög per jeans. Men så fort man gör något som är lite mer arbetsintensivt sömnadsmässigt så går det i taket"*[42]. Ulf Bourhardt tror att en automatisering av produktionen krävs för att den ska kunna flytta tillbaka till Europa då arbetskostnaderna är såpass höga jämfört med Asien[43]. Investeringar i maskiner är däremot väldigt stora i förhållande till vad det kostar att anställa arbetskraft i Asien, vilket gör att det troligtvis kommer att ta lång tid tills en automatisering av produktionen skulle öka[44].

Kompetens

Vid sidan om de höga lönerna är ytterligare en nackdel det växande underskottet av kvalificerad arbetskraft inom Europas textilindustri, vilket Crosstexnet (2011) menar utgör en av de största

[39] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012. Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012. Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012. Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012. Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012.

[40] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012. Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012.

[41] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012 .

[42] Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.

[43] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012.

[44] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.

utmaningarna för europeiska konfektionstillverkare. En anledning till bristen på kvalificerad arbetskraft är att den europeiska textil- och konfektionsindustrin kraftigt har förlorat arbetstillfällen under de senaste decennierna, vilket har lett till nedläggning av produktionsfabriker (Europeiska Kommissionen, 2011). Förlusten av tillverkningsbaser inom många länder inom Europa ses alltmer som ett av de största hoten till framtida konkurrenskraft, då tillverkningen är så sammankopplad med kunskapsintensiva institutioner och processer (Hilger, 2008). Flera av företagen pekar på denna nackdel och tror att kompetens har förlorats i samband med att fabriker stänger ned. De som är duktiga inom sömnad och produktion köps upp av kinesiska företag eller europeiska företag som flyttar fabriken utanför Europa, vilket till slut resulterar i att Europa tappar det genuina som från början utgjorde dess textilindustri[45]. Många tar upp Sverige som ett tydligt exempel då nästan all produktionsverksamhet har försvunnit från Sverige. Den sista generationen som har arbetat i produktionsanläggningar i Sverige är nu påväg bort. Detta resulterar i att få har erfarenhet från produktion trots att de har utbildning vilket gör att kompetens, förståelse och skicklig arbetskraft inom produktion är på väg bort [46]. Genom att produktionen har flyttats har således även kompetens överförts. De europeiska företagen delger sin kunskap med kineser för att de har en såpass upparbetad och effektiv produktion[47]. Genom att leverantörerna i Asien har lärt sig så mycket under de senaste decennierna från att producera åt Europa och haft en stark vilja att förbättras och ge förslag på innovativa lösningar så har deras kompetens utvecklats i större utsträckning jämfört med de länder i Europa som har arbetat med textil under många år[48]. *"Det är så kreativt att jobba med kinesiska fabriker för de är mottagliga för att bli bättre hela tiden, de är aldrig nöjda själva och vill hela tiden utvecklas och bli bättre. De vill få oss att hjälpa dem, de vill att jag ställer krav så att de kan bättra sig eftersom det kan gynna dem mot andra kunder också."*[49] En viktig synpunkt är dock att kompetensen inte nödvändigtvis försvinner från Europa utan snarare förändras. Kompetensen skiljer sig då marknaderna idag fokuserar på olika områden. Europa satsar exempelvis mer på design, produktutveckling, logistik och styrning av värdekedjan, medan Asien satsar mer på produktion och framtagning av nya material[50].

Produktion har historiskt varit den vanliga aktiviteten att outsourca, men däremot börjar även funktioner som kräver hög kompetensnivå såsom FoU att nu läggas ut globalt. Denna trend har bidragit till oro om Europas framtida inhemska kunskapsbas och hur detta kommer att påverka konkurrenskraften. Dock kan ökade internationella länkar inom FoU innebära snabbare teknologiska förändringar och en bredare spridning av teknologiska framsteg över världen (Eurofound, 2008). Denna utveckling berättar Ulf Bourghardt om då han anger att det oftast är omvärlden som utvecklar nya material i Kina. Han menar att det inte är så många innovativa

[45] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012. Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.

[46] Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012. Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012. Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012. Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef, Eton) intervju den 18 april 2012.

[47] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012.

[48] Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012.

[49] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[50] Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef, Eton) intervju den 18 april 2012. Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.

lösningar från Kina då Kina främst är ett produktionsland och att innovationen ofta kommer från andra länder, men samtidigt gör denna outsourcing att kinesernas möjligheter att lära sig och ta efter innovationer ökar. Vidare berättade flera företag att det finns en längtan i Kina att ta över svenska och europeiska varumärken[51]. Kineser vill rekrytera designers och tekniker från Västeuropa och så småningom även ta över västeuropeiska företag, vilket kan ses som en framtida risk för den europeiska konfektionsmarknaden. I dagsläget har Europa en fördel i en uppdaterad övervakning av marknaden, kunskap om vad som är aktuellt idag och därigenom förmågan att överföra det till marknadens behov. Kina har i nuläget inte full koll på Europas marknad, men genom att ta över företag tar de även över kontrollen av innovation, utveckling och kompetens som de idag inte riktigt besitter. Detta har redan skett i andra industrier, exempelvis bilindustrin där Volvo har köpts upp av Kina, och kommer troligtvis även att ske inom konfektionsindustrin i framtiden[52].

Andel utbildade

Genom att tillverkning alltmer flyttar utanför Europa samtidigt som företagetsledningen kvarhålls blir behovet större av högutbildad arbetskraft inom ledande poster såsom teknisk utveckling, administration, forskning och styrning, anger Crosstexnet (2011). Bristen är tydlig inom flera områden av industrin men störst är bristen på högutbildade textilingenjörer. Utvecklingen av den nya teknologin kräver stor kunskap och skicklighet. Textilindustrin behöver därför tekniskt kvalificerad personal med förmågan att utveckla nya innovativa produkter, vilket dock inte uppfylls idag. Industrin sysselsätter omkring 2,3 miljoner arbetare varav enbart 10 % av dessa har en högre utbildning. De flesta studier som har gjorts de senaste 15 åren visar på ett stabilt eller ökande behov av högre utbildad arbetskraft, medan antalet examinerade textiltekniker tvärtemot har minskat.

Tillgång på kvalificerad arbetskraft

Huvudproblemet är att arbetskraften inom textil- och konfektionsproduktion är äldre än den genomsnittliga arbetspopulationen. I Rumänien exempelvis klagar konfektionsfabriker på att den genomsnittliga åldern på arbetskraften är över 40 år (Hilger, 2008). Därutöver är nyrekrytering svårt på grund av att textilsektorn har en ofördelaktig image (Crosstexnet, 2011). Företagen som länge har haft produktion inom Sverige och som har ett fortsatt behov av att ha provsömnad i Sverige ser tydligt att det sker ett generationsskifte inom branschen och nästan inga unga har varken utbildningen eller erfarenhet inom industrisömnad. Detta medför i sin tur att det blir svårt att hitta provsömmerskor som både är villiga att jobba inom denna bransch och som har den kunskap som krävs[53]. Sedan flera år tillbaka har en migration av arbetskraften i Europa pågått till andra industrier och serviceområden, vilken fortfarande till viss del fortgår. Hög prispress, förlust av ordrar och minskning i kapacitet har bidragit till denna negativa utveckling. Tillgången på skicklig arbetskraft har främst minskat i centrala och östra Europa där unga var ovilliga att söka sig till textil- och konfektionsbranschen då andra tillverkande sektorer eller tjänstesektorer haft en växande attraktivitet och högre löner (Hilger, 2008). Den minskade arbetsbasen och bristande kompetensen har lett till att europeiska företag har anställt personal utanför EU.

[51] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012. Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.
[52] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012.
[53] Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef, Eton) intervju den 18 april 2012. Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012.

Exempelvis har ett schweiziskt företag, West Company, med tillverkning i Rumänien, anställt 800 arbetare från Kina på grund av brist på arbetskraft i Rumänien (Eurofound, 2008).

De informanter som idag har produktion i Baltstaterna ser däremot en tydlig återväxt inom industrin både på produktionsgolvet och bland de högre uppsatta tjänsterna inom industin. Detta mycket till följd av den ökande arbetslösheten speciellt i Estland som medför att många är beredda att gå tillbaka till produktionsgolvet. Många unga som emigrerade för några år sedan återvänder nu hem till Estland igen då förhållanden och lönerna i landet nu kraftigt har förbättrats. Det syns även en högre önskan hos unga att utbilda sig inom området och det finns en ökad tillgång på textilskolor med bra rykte. Överlag är unga i Baltstaterna idag väldigt högutbildade[54].

Även Kina känner av en bristande tillgång på arbetskraft på grund av emigration till andra industrier såsom elektronik, som ses som mer attraktivt för arbetarna att jobba inom. Arbetskraften flyttar sig från textilindustrin på grund av de långa arbetstimmarna och den låga betalningen och en allt större andel unga kineser vill hellre studera för att i framtiden få en tjänstemannaroll istället för att arbeta inom produktion. Denna utveckling har lett till att många textilfabriker i Kina har fått stänga ner på grund av bristande arbetskraft. Detta är ett naturligt resultat av att länder utvecklas. Textilindustrin är ofta den första industrin som startar då den kräver en relativt låg investering och är lätt att starta upp. När landet däremot utvecklas vill många ge sig in i andra branscher där det finns högre marginaler, vilket gör att textilindustrin flyttar vidare till billigare länder. Detta leder till att kinesiska leverantörer väljer att flytta sina produktionsenheter till andra länder där det finns mer arbetskraft såsom Kambodja, Vietnam och Indonesien.[55]

4.1.2 Råmaterial

Crosstexnet (2011) anger att den europeiska textilindustrin har en nedströms närvaro bland de industriella aktiviteterna i värdekedjan, det vill säga att den överlag är verksam i de senare stegen i värdekedjan som innefattar slutberednings- och färgningsprocesser samt tillverkning och ihopmontering. Detta betyder att det är väldigt få företag som tillverkar polymerer och fibrer, antingen naturliga eller konstgjorda, i Europa. Detta innebär problem för europeisk textilindustri då tillgången på råmaterial påverkar och är avgörande för alla senare steg i värdekedjan. Kina har tvärtom fördelen av att de har en stark inhemsk tillgång på nästan allt som behövs i hela värdekedjan för att kunna skapa en färdig produkt (McCann, 2011). Även Europeiska Kommissionen (2011) belyser detta hinder och menar att stigande priser och bristen på råmaterial drabbar den europeiska textil- och konfektionsindustrin starkt. Tillgång till jute, lin, bomull och till viss del även konstgjorda fibrer har under de senaste åren varit och fortsätter att vara en utmaning för EU:s industri. Den kraftiga framväxten av tillväxtländer såsom Kina, Indien och Brasilien innebär en ökad belastning på marknaderna vilket leder till en brist på tillgång till viktiga textila råmaterial samt ökade priser. Problemet försvåras dessutom av att

[54] Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef, Eton) intervju den 18 april 2012. Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012, Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.

[55] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.

länder som innehar dessa naturresurser befinner sig i en position där de kan påverka marknadspriserna eller introducera andra restriktioner som höjer kostnaderna för produktion.

Denna situation bekräftas av informanterna som idag får sitt råmaterial från Asien och främst Indien lyfts fram i att ha en stor fördel i sin inhemska bomull och är förutom konventionell bomull även stora på ekologisk bomull[56]. Mountain Horse får exempelvis all sin bomull från Kina idag[57]. Inom Europa så är Turkiet störst på ekologisk bomull, men flera av de företag som satsar på ekologiska produkter anger att Asien är ett bättre alternativ för hållbara råmaterial. Gina Tricot menar att det är både lättare och billigare att köpa ekologisk bomull från Bangladesh än Turkiet samt uppfyller högre kvalitet[58]. I samma linje har Lindex till största del hittat hållbara råmaterial i Asien såsom återvunnen polyester, Tencel och ekologisk bomull[59]. En avvikande infallsvinkel är däremot att Europa och då främst Italien har en fördel när det kommer till ull och merinoull. Oscar Jacobson producerar alla sina stickade plagg i Italien och till viss del Portugal då de kan erbjuda de bästa garnerna[60].

Indien och Pakistan har vidtagit ensidiga och restriktiva åtgärder för att begränsa exporten av bomull och jute, vilket har visat att EU:s industri är till stor del beroende av import av råmaterial (Europeiska Kommissionen, 2011). En pressrelease som Euratex gick ut med 2011 visar att priset på bomull har stigit från 84 dollar per pound i juli 2010 till 244 dollar per pound i mars 2011. Även andra textila råmaterial, både naturfibrer och konstfibrer, påverkas. Bristen på bomull gör att efterfrågan på konstfibrer ökar som ett alternativt råmaterial, vilket höjer priset även på dessa. Generellt för textila råmaterial har prisökningen stigit från 35 procent i december 2009 till över 100 procent i december 2010 och läget har försämrats ytterligare under 2011.

Crosstexnet (2011) anger att betydelsen av att ha tillgång till råmaterial förväntas att öka i framtiden då det kommer bli en allt viktigare konkurrensfaktor. Då länder såsom Kina, Japan och USA är starka producenter av råmaterial kommer de att ha priviligerad tillgång till den senaste framställningen av material medan Europa kommer att halka efter. Bristen på tillgång till lokalt producerade fibrer och svårigheten att få tillgång till de senaste framställningarna av naturliga och konstgjorda polymerer och fibrer är ett växande hinder för Europas industri. Maria Svanehed betonar också att bristen på råmaterial kommer att utgöra en större utmaning i framtiden. Hon menar att detta har lett till ett ökat behov av alternativa fibrer, vilket därmed har blivit en viktig konkurrensfaktor för industrin. Kina ligger idag i framkant inom detta område i jämförelse med Europa. Redan 2007 började kinesiska företag utveckla nya fibrer såsom bönfiber, majsfiber och granfiber, vilket inte har varit fokus för svenska företag förrän nu. Företag som varit i framkant har tittat på detta i tidigt skede men intresset är betydligt större nu. Samtidigt som Europa är duktiga på att forska och ta fram nya fibrer så ligger Kina långt före i utvecklingen och har redan börjat sälja fibrer som Europa håller på att forska kring[61].

[56] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012. Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.
[57] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.
[58] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.
[59] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.
[60] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.
[61] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.

4.1.3 FoU, innovation och teknologi

Europas textil- och konfektionssektor har som tidigare nämnt omstrukturerats och fokuserar idag på att producera innovativa produkter mot en bred variation av användningsområden samt att försäkra en hög modenivå. För att uppnå detta måste industrin avsätta resurser för innovation inklusive FoU för att behålla sin konkurrenskraft gentemot utvecklingsländer och framväxande länder[62]. Crosstexnet (2011) menar dock att industrins stora andel SME:s försvårar denna satsning. EU:s textil- och konfektionssektor domineras till 96 % av SME:s. Det genomsnittliga europeiska textil/konfektionsföretaget har en årlig omsättning på 1,2 miljoner euro och 15 anställda. Detta betyder att en majoritet av företagen saknar nödvändiga tekniska resurser, personalresurser, styrresurser och framförallt finansiella resurser för att kunna utföra forskning, utveckling och radikala innovationer på ett strategiskt och kontinuerligt sätt. Företag strävar efter att överleva och saknar resurser och träning för att utvecklas bortom den dagliga verksamheten. Innovationsprocesser i SME:s drivs ofta av externa krafter på marknaden eller av kostnadseffektivitetsbehov som planeras strategiskt av ledningen. Enbart omkring 3.000 av 100.000 företag ägnar sig åt innovation systematiskt. Bristen på interna resurser har traditionellt fyllts av nationellt eller regionalt finansierade FoU-center eller universitet som är inriktade mot textil och konfektion. Dessa organisationer existerar i nästan alla europeiska länder och tar ofta på sig rollen som temporär FoU-avdelning, forskningsrådgivare eller teknikkonsult för företag som saknar sådan kapacitet internt. Problemet är att dessa organisationer själva saknar kapacitet och enbart speglar industrin istället för att erbjuda strategiska resurser. De är relativt små organisationer med begränsade resurser för att genomföra långsiktig forskning i framkant. Som en konsekvens därav, saknar europeiska FoU-aktiviteter kontinuitet, strategisk riktning, personal- och kunskapsresurser och framförallt finansiering. Samtidigt som Crosstexnet (2011) menar att situationen om FoU-kapacitet gäller för textilindustrin i hela Europa påpekar de dock att det finns betydande skillnader gällande olika produkttyper. Marknaden är snabbväxande för högteknologiska produkter som integrerar textilmaterial i användningsområden såsom bioteknologi, energi, nanoteknologi och hälsovård. Denna process har resulterat i snabb utveckling av helt nya innovativa produkter och värdehöjande textila användningsområden. Europeiska Kommissionen[63] anger att den europeiska textilsektorn är särkilt aktiv i initiativ som tas inom FoU för innovativa produkter och då främst genom att främja tekniska textilier eller nya användningsområden för textilbaserade material. Då innovation i nya material, processer och produkter är en central del för tekniska textilier är utgifterna för FoU högre än för konventionella textilier. 8-10 % av omsättningen läggs på tekniska produkter jämfört med industrins genomsnitt på 3-5 %.

Konkurrensen utanför EU är inte längre begränsad till industrier med låg teknologisk utveckling utan inkluderar alltmer högteknologiska industrier, skriver Eurofound (2008). Asien och framför allt Kina och Indien rör sig uppåt i värdekedjan. Kinas handelsöverskott beror fortfarande mycket på lågteknologiska och arbetskraftintensiva industrier, men de utvecklar nya teknologiska och innovativa kompetenser. Kina fokuserar på att utveckla inhemska innovationer och spenderar allt mer på FoU. Denna ökade kompetens förstärker konkurrensen om produkter med högt värde och utgör ett stort hot mot Europas framtida position inom konfektionsmarknaden. Crosstexnet (2011) menar att tillgång på utrustning som kan uppfylla det

[62] www.ec.europa.eu
[63] www.eu.europa.eu

ökade behovet av massanpassning och småskalig produktion är avgörande för Europas framtida konfektionsproduktion. De menar att dessa troligtvis kan hjälpa till att behålla europeiska verksamheter och arbetstillfällen inom konfektionsproduktion framöver.

Från 1995 fram tills för några år sedan så låg innovationsutvecklingen långt före i Asien då de investerade till mycket större grad i teknisk utveckling och nya maskiner till skillnad från Europa. De senaste 3-4 åren har de europeiska leverantörerna däremot fått fler beställningar, vilken ger produktionsenheterna en ökad lönsamhet och större möjlighet att investera igen[64]. Asien och då framförallt Kina har dock fortfarande större investeringsmöjligheter i ny teknologi då Kina har en enorm kapitalbas som stöder branschen med investeringar i ny teknik. Detta innebär att Kina har mycket teknisk utrustning och många tekniska apparaturer utvecklas i Kina idag[65]. Flera av informanterna berättade att kinesiska leverantörer är villiga att köpa in nya maskiner som kunden efterfrågar, till skillnad från många leverantörer i Europa som inte har lika stor möjlighet att investera i nya maskiner och därmed inte får lika effektiv produktion[66]. Det ska även påpekas att det finns en otrolig bredd på fabrikerna i Kina med både högteknologiska fabriker och motsatsen[67]. Däremot har Europa en fördel av att ha många duktiga maskintillverkare när det gäller vävmaskiner och spinnerier[68]. Framförallt italienska leverantörer ligger i framkant med utvecklingar av nya tyger, vilka däremot är så dyra att få har råd med dessa. Många asiatiska leverantörer tar inspiration från dessa senaste utvecklingar i Europa och försöker göra liknande kopior[69]. Detta gör att företagen kanske först hittar en ny kvalitet i Europa som säsongen efter finns i Asien när de har hunnit utveckla den[70]. Lindex producerar exempelvis vissa produkter i Turkiet om det visar sig att de har någon kvalitet som Asien inte har fått fram lika bra än. Även i Egypten finns produktionsenheter som har investerats enorma summor i med mycket ny utrustning och italienskt och tyskt management för att stötta upp processen[71].

Teknisk textil

Tekniska produkter med högt mervärde anses, enligt Europeiska Kommissionen[72], vara en stark konkurrensfaktor och avgörande del för EU:s textilindustri. Konsumtionen av tekniska textilier har ökat globalt med 20 % i volym mellan år 2000 och 2005, vilken är en enorm tillväxt. Funktionella aspekter såsom antibakteriella, antistatiska, UV-skyddande, värmealstrande eller biologiskt nedbrytbara funktioner blir allt viktigare. Euratex (2006) menar att textila lösningar i allt större utsträckning ersätter traditionella material och tekniker tack vare dess unika prestationsförmåga och hållbara egenskaper. Tillämpningsområdena fortsätter att utvidgas och omfattar idag många olika slutmarknader. Marknaden för dessa är däremot ofta specialiserade nischer som kräver lägre volymer men hög nivå av kvalitet och prestationsegenskaper. Produktinnovationstakten i dessa marknader är snabb och framgångsrika nya utvecklingar kräver omfattande know-how gällande material, behandlingsalternativ, kundkrav och

[64] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.
[65] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012.
[66] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012. Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.
[67] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.
[68] Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef, Eton) intervju den 18 april 2012.
[69] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.
[70] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.
[71] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.
[72] www.ec.europa.eu

användarscenarion. Europeiska Kommissionen (2011) anger att investeringar och FoU är huvudfaktorerna som bestämmer en industris konkurrensfördel inom denna sektor. Tekniska textilier är den starkast växande sektorn inom EU:s textil och konfektionsmarknad, vilken har växt från 25 % år 1998 till uppskattningsvis 33-36 % av industrins omsättning idag. Tekniska textilier är den enda sektorn i vilken EU har ett betydande handelsöverskott. EU är den tredje största världsproducenten av tekniska textilier efter USA och Japan. Andra länder som investerar målmedvetet i utveckling av tekniska textilier är Kanada, Kina, Korea och Indien. De huvudsakliga producenterna inom EU är Tyskland och Frankrike följt av Italien och England .

Från informanterna har framgått att det finns två olika typer av tekniska textilier. När det gäller teknisk textil för högteknologiska sportkläder med funktioner såsom vattentäta, vindtäta, snabbtorkande material som andas och tejpade sömmar så ligger Asien och då främst Japan långt före resten av världen då dessa fabriker är mycket mer avancerade. Även Taiwan och Korea är duktiga inom dessa tekniska textilier. Dessa leverantörer har en hög teknologisk standard, bra utrustning och hög kompetens. Europa producerar inte dessa plagg i någon större utsträckning, med undantag för ett fåtal fabriker i Estland, Litauen och Ungern[73]. Många europeiska företag som producerar dessa teknologiska textilier försöker successivt flytta sin produktion till Asien för att kunna konkurrera med de ledande producenterna av tekniska textilier. Det kan dock vara svårt att som europeisk leverantör starta upp en produktion av teknisk textil i Asien då risken finns att företagets varumärke och rykte kan skadas starkt om något går fel[74].
Den andra typen av teknisk textil är den som används för arbetskläder såsom varselprodukter och flamhämmande produkter, vilken i större utsträckning tas fram i Europa[75].

4.1.4 Ledtider

Den främsta fördelen för svenska företag att producera i Europa är närheten till marknaden. Det går både fortare att få hem de färdiga varorna samt att det går både fortare och är mycket billigare att utföra resor till de producerande fabrikerna i Europa för att kunna kontrollera produktion och kvalitet[76]. Peter Frank anger närheten och möjligheten att kontrollera produktionen som de främsta anledningarna till varför Nudie Jeans har valt att lägga större delen av sin produktion i Europa. Alla informanter är överens om att Europa har en stor fördel när det gäller geografiskt läge och kortare ledtider. Transporttiderna från Europa till Sverige ligger på cirka 1-2 veckor jämfört med transporttiden ifrån Asien som ligger på minst 6 veckor med båt, vilket är det transportsätt som de flesta väljer främst på grund av kostnad och miljöskäl. Transporttiden med flyg från Asien ligger istället på cirka 2-3 veckor[77]. Maria Svanehed påpekar att tillverkningstiden i Asien de senaste 2-3 åren har ökat kraftigt, från 45-65 dagar till 75-95 dagars produktionstid för en beställning. Detta blir en stor skillnad för företagen när de skall lägga sina ordrar och kräver en helt annan planering ifrån dem för att få flödena att flyta smidigt.

[73] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012. Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012.
[74] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.
[75] Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012. Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012.
[76] Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012. Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.
[77] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.

Då det både är längre transport- och produktionstider från Asien betyder detta att företagen måste lägga sina ordrar på spekulation i större utsträckning, vilket är något många förtag försöker undvika då det innebär en större risk, framförallt för mode- och trendprodukter. Våra informanter för både Gina Tricot och Lindex anger att det är en stor fördel för dem att kunna lägga produktion av trendprodukter i Europa då de på det sättet snabbt kan svara på marknadens behov och inte behöver spekulera i vad kunderna efterfrågar. De lägger således produktion av trendprodukter som de måste köpa till snabbt i Europa samtidigt som de lägger produktion av basprodukter i Asien då dessa är lättare att planera för. *"Om vi producerar i Europa planerar vi från början att ta ett sent beslut för att få en vara som är mer rätt modemässigt. Väljer vi att producera i Asien är det oftast varor som vi är säkra på där flexibiliteten är mindre viktig"*[78]. Jenny Fredricsdotter anger att Europas starkaste fördelar är läget och transporten. Hon påpekar att producenterna i Europa har lärt sig att vara väldigt snabba genom hela värdekedjan och skruvar till varje steg för att kunna överföra denna snabbhet till en konkurrensfördel. Även Åse Mattsson anger att Berendsen Sourcing kan utnyttja snabbheten de har ifrån Europa till en konkurrensfördel. Då de i de flesta fall producerar emot beställning uppskattar deras kunder de korta ledtiderna och den höga grad av flexibilitet de kan erbjuda ifrån deras produktion i Estland väldigt mycket[79]. Andra företag har anpassat sig till de längre ledtiderna i Asien. Marina Warrian Gustafson menar: *"Det handlar om företagsstrategi och vad man har för behov. Vi har inget jättebehov idag av kortare ledtider utan vi har vant oss vid att det tar 6 veckor att få hem vår kollektion från Kina, det är inbyggt i vårt företag och vi är så rutinerade kring det".*

Produktionslandets läge och transportsträckan hem påverkar kostnaderna i hög grad, vilket är en klar nackdel för Asien. Kinas export- och transportkostnader har ökat med 46 procent sedan 2006 jämfört med den globala ökningen på 13 procent (Wäingelin, 2012). Dessa förändringar har lett till att kinesiska textilproducenter får färre order från europeiska kunder. Då priset på frakt och råvaror ökar vill allt fler europeiska företag producera i mer lokala och närliggande marknader (Habit, 2008). Detta bekräftas av Maria Svanehed som menar att allt fler företag flyttar tillbaka sin produktion till Baltstaterna från Asien då de kortare avstånden resulterar i mindre fraktkostnader som ger ett förhållandevis bra pris när det landar på lager. Hon menar att det är priset på olja och råmaterialet som styr. Kostnaderna för båtfrakter är en färskvara som går upp och ner hela tiden beroende på oljepriset och går därmed inte att förankra i förväg, vilket således kan leda till högre kostnader än väntat vid frakt från Asien[80]. Samtidigt som det kan innebära en rad tillkommande kostnader vid produktion i Asien anger flera informanter däremot att prisgapet fortfarande är stort mellan Asien och Europa[81]. Åse Mattsson förtydligar: *"Till och med de gångerna som vi tvingas flyga hem varorna så är totalkostnaden fortfarande billigare när vi producerar i Asien än om vi producerar i Estland".*

4.1.5 Flexibilitet

Flexibilitet är ett relativt vitt begrepp som kan tolkas på många olika sätt. I detta fall syftas på möjlighet att ändra en beställning innan och under produktion och viljan hos leverantörerna att anpassa sig. I denna fråga skiljde sig informanternas svar en aning. Marina Warrian Gustafson

[78] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.

[79] Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012.

[80] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[81] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012. Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012.

anser att asiatiska leverantörer är mer flexibla än europeiska då kineserna gör vad som helst för att kunden skall bli nöjd. Annika Ringdahl tycker att både asiatiska och europeiska leverantörer kan vara flexibla vad gäller ändring på plagg eller style. Så länge de inte har hunnit skära ut mönsterdelarna brukar det mesta vara möjligt att ändra. Det enda som möjligen kan göra att Asien blir mindre flexibelt är att de oftast har väldigt stora ordrar och detta kräver en mer noggrann planering. Detta resulterar i att en ändring i plagget kan innebära att företagen får vänta ytterligare några veckor innan de har tid att påbörja produktionen. Berendsen Sourcing som har egen fabrik i Estland får därigenom en större flexibilitet då de kan styra själva över produktionen. De har en expressproduktion i sin fabrik som möjliggör att de kan få igenom plagg från order till kund på max 15 dagar. Dessutom har de kort produktionstid och kan prioritera viktiga projekt och producera stora volymer på cirka 3-4 veckor. Åse Mattsson menar samtidigt att det går i Asien också men i och med att de måste räkna med de långa transporterna så blir det ändå inte samma sak. Dessutom är det svårare för mindre företag att tillverka små kvantiteter i Asien, vilket gör att det oftast blir mer flexibelt för dessa i Europa. Åse Mattsson anger att dessa orsaker bidrar till att de antagligen alltid kommer att ha kvar någon produktion i Europa[82]. Bo Ljungström menar att det är mycket mer omständigt och komplicerat att rätta till fel på en produkt som upptäcks vid ankomst om produktionen sker i Asien jämfört med Europa.

4.1.6 Värdeadderande faktorer

Kvalitet

Alla informanter hade enade åsikter om att de europeiska textil- och konfektionsleverantörerna överlag erbjuder en högre kvalitetsstandard, men då till ett avsevärt högre pris. Maria Svanehed menar att Europa nog står sig väl i konkurrensen genom sin höga kvalitet; *"Man får en helt annan känsla i produkten och en väldigt fin och hög kvalitet".* Detta innebär att vissa företag väljer att producera i Europa till ett högre pris för att få en stabil kvalitet istället för att chansa i Asien[83]. Annika Ringdahl menar liknande att Europa anses vara experter på mer exklusiva material med bättre finish. Hon tror att det finns mer specialkompetens i Europa jämfört med andra regioner då det i större utsträckning finns mycket gammalt fint hantverk vilket kanske i sig också bidrar till högre kvalitet. Italien har exempelvis fantastiska tyger och strumpbyxor och Spanien är duktiga på skoproduktion. Hon menar vidare att det är mer djupt hantverk till skillnad från Asien som i många fall efterliknar produkterna till lägre kvalitet och pris[84]. Företag måste ofta ha en högre kvalitetsbevakning på leverantörerna i Asien på grund av att de inte har en lika hög kvalitetsnivå som Europa[85]. Ett tydligt exempel på att kvalitetsstandarderna är högre i Europa är att de båda intervjuade företagen som tillverkar arbetskläder till största del producerar de mer komplicerade och exklusiva materialen med höga krav i Europa istället för Asien då det är lättare att få dem i rätt standard och certifierade[86]. Samtidigt märker företag att europeiska leverantörer ibland pressar priserna för att hålla sig konkurrenskraftiga vilket resulterar i att sömnaden på produkten inte alltid lever upp till kraven[87].

[82] Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012.

[83] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.

[84] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.

[85] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[86] Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012. Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012.

[87] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.

Informanterna medger även att det finns högkvalitativa producenter i Asien också då koreanerna och japanerna är jätteduktiga på tyger och den stora bredd av fabriker som erbjuds i Kina gör att det finns väldigt bra produktion där också[88]. Traditionellt har det varit en mer lågkvalitativ produktion i Kina, men det har generellt skett en stor förändring och positiv utveckling vad gäller kvaliteten hos de kinesiska leverantörerna under de senaste 10-15 åren. Kina har börjat fokusera alltmer på kvalitet istället för kvantitet. Allt beror på vad kunden är beredd att betala då det finns både högkvalitativa fabriker och fabriker med lägre kvalitet som vänder sig till andra kunder som inte ställer samma krav [89]. Flera informanter angav att produktion i Bangladesh däremot kräver extra övervakning och kontroll av personal på plats för att säkerställa att rätt kvalitet på produkten upprätthålls[90]. Oscar Jacobsson som har en del av produktionen av sina konfektionsprodukter i Nordafrika och då Egypten, menar att Egypten absolut har förmågan att göra fantastiskt bra produkter med otroligt hög standard. Däremot menar han att det finns en viss instabilitet i kvaliteten på produkten och att de har svårt att hålla en jämn kvalitetsnivå. Detta beror på mentalitet och uppföljning i produktion och struktur, vilket Bo Ljungström menar tar tid att bygga upp. Företaget som Oscar Jacobson samarbetar med i Egypten arbetar även med många stora internationella varumärken som exempelvis Valentino vilket tyder på att kvaliteten ändå håller en hög standard.

Design och mode

Design och kreativitet samt högkvalitativa modeprodukter har vid sidan av tekniska produkter identifierats som stora konkurrensfördelar för EU:s textil- och konfektionsindustri [91]. Flera informanter bekräftade att Europa fokuserar mer på, och ligger före Asien, gällande design och produktutveckling till skillnad från produktion vilket Asien tvärtom ligger i framkant inom[92]. Kina anses inte vara lika insatta i det västerländska tänket kring design och mode då de framförallt är ett produktionsland, vilket innebär att de europeiska företagen måste instruera och ge dem detaljerade beskrivningar[93]. Maria Svanehed ser det däremot även ur en annan synvinkel och menar att detta beror på att kinesiska designers generellt har valt att inte fokusera på vår marknad. Kinas inhemska varumärken är däremot fantastiskt duktiga designmässigt och det finns högt meriterade designskolor i både Hong Kong, Shanghai och Peking[94]. Japans modeindustri har jämfört med Kinas utvecklats mycket mer de senaste 20-25 åren och visar på att japanerna är väldigt modeintresserade och har en stark utveckling inom design[95]. Då många länder i Asien är mer fokuserade på produktion och följer europeiska instruktioner leder detta till att innovationer ofta tas fram i Europa och sedan kopieras i Asien hos leverantörer som försöker efterlikna produkterna så likt som möjligt men till ett bättre pris[96]. Det faktum att kvalitet, design,

[88] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.
[89] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.
[90] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.
[91] www.ec.europa.eu
[92] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.
[93] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012. Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.
[94] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.
[95] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.
[96] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012. Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.

kreativitet och mode är avgörande konkurrensfaktorer för Europas konfektionsindustri gör att illegal kopiering av varumärken och produkter anses vara ett av de största hoten[97].

4.1.7 CSR

Euratex (2008) anser att den europeiska textilindustrin har höga nivåer och standarder gällande säkerhet, hälsa och miljö. Även Europeiska Kommissionen (2011) anger att EU:s standarder är relativt strikta jämfört med de standarder som krävs utanför EU, vilket de menar ger en konkurrensfördel till EU:s industri. Däremot innebär bristen på harmonisering av globala standarder och bristen på kontroll och krav relaterade till kundinformation problem.

Detta bekräftas då flera av informanterna anger att det är lättare att få sina standarder uppfyllda i Europa jämfört med Asien genom att Europas marknad styrs och kontrolleras av lagar och standarder i större utsträckning[98]. Maria Svanehed menar att Europa har en fördel i att vara duktiga på CSR och att förhållandena är mycket bättre i hela Europa och även Turkiet jämfört med exempelvis Indien och Bangladesh. Arbetsförhållandena, lönerna och fabrikernas standard är mycket bättre totalt sett. EU fokuserar även mycket på kemikalierestriktioner och grundade 2007 lagen REACH som begränsar kemikalieanvändning i produkter. Dessa förhållanden och högre standarder gör att det är lättare för SME:s att tillverka i Europa då de inte behöver kontrollera produktionen i lika stor utsträckning som de behöver i Asien[99].

Samtidigt har det skett en stor utveckling inom CSR i Kina under de senaste 10 åren där arbetsvillkoren och arbetsmiljön är mycket bättre idag[100]. De asiatiska leverantörerna är dessutom ofta lyhörda för de europeiska och amerikanska företagens krav och i många fall måna om att nå upp till dessa för att behålla sina kunder. Den kinesiska regeringen har exempelvis utbildat leverantörerna i kraven kring REACH så att de ska kunna fortsätta att exportera på en hög nivå[101]. Samtidigt beror viljan till anpassning också på hur stor kapacitet som finns för tillfället. Det är lättare för de europeiska företagen att få höga krav uppfyllda när det finns stor tillgång på ledig produktion. Kinas inhemska konsumtionsmarknad är så stor att vissa leverantörer hellre producerar för kinesiska företag som inte ställer lika höga krav som de europeiska [102]. Förhållandena skiljer sig dessutom mycket åt mellan länderna i Asien. I Indien är det större risk att få problem med miljöfrågor i exempelvis färg- och beredningsprocesser[103]. Bangladesh är så fattigt att många inte har råd att investera själva i fabriken för att höja standarden. Detta har gjort att leverantörer ofta uppnår högre standarder om fabriken är under ett europeiskt eller amerikanskt inflytande då de har större möjlighet att göra investeringar i

[97] www.ec.europa.eu

[98] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 apri 2012. Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012.

[99] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.

[100] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[101] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012. Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produkt manager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[102] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012. Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.

[103] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

säkerhet och hållbarhet[104]. En annan synvinkel som flera informanter belyste är att den höga konkurrensen som de europeiska leverantörerna är utsatta för kan resultera i sämre standarder då de måste pressa sina priser för att kunna konkurrera prismässigt[105]. Exempelvis använder europeiska leverantörer, bland annat i Italien och Portugal, en stor andel illegal arbetskraft från Kina för att kunna vara konkurrenskraftiga i pris[106].

4.1.8 Infrastruktur

Ingen av informanterna angav några problem eller svårigheter gällande infrastruktur inom Europa. Maria Svanehed menar att den höga kvaliteten på Europas infrastruktur är en klar styrka. Infrastrukturens kvalitet varierar däremot väldigt mycket beroende på vilket land i Asien företagen vänder sig till. Alla tillfrågade informanter angav att de inte har några större problem med infrastruktur i Kina utan att det fungerar mycket bra. Det kan däremot vara mer logistiska problem ju längre in i Kina man kommer då det inte är lika väluppbyggd infrastruktur som utmed kusterna. Men då större delen av fabrikerna ligger utmed kusterna anses inte detta vara ett problem[107]. De informanter som producerar i Bangladesh och Indien medger däremot att det kan vara svårare med transporter till och från hamnar och så vidare och det tar mycket längre tid[108]. Jenny Fredricsdotter förklarar att: ”*Bangladesh infrastruktur har betydande brister med dåliga vägar och framför allt Dhaka drabbas ofta av omfattande översvämningar under monsunsäsongen vilket leder till problem med transporter och problem för fabriksarbetarna att ta sig till arbetet”.* Hon menar att infrastrukturen i Bangladesh tyvärr inte har utvecklats alls i samma takt som övriga områden i landet. Hon förklarar vidare att de skulle tjäna några dagar, kanske till och med en vecka i leveranstid om transporterna skulle fungera problemfritt. Indien ses lite som ett mittemellan land när det gäller kvaliteten på infrastruktur. Det har skett en stor utveckling där de senaste åren men det är fortfarande långt kvar tills den når Kinas höga standard. Gällande transporten från produktionslandet till Sverige har företagen ofta problem med leveranser med båt från Asien då vädret ofta innebär förseningar på flera veckor till skillnad mot när transporterna sker inom Europa med lastbil vilket går mycket smidigare[109]. Dessa leveransförseningar kan leda till att företaget saknar varor i butik, vilken är en kostnad i sig då det inte finns tillräckligt med varor att sälja. Samtidigt är det inte möjligt för företagen att räkna med buffertar heller då de i så fall har varor för tidigt istället[110]. Informations- och kommunikationsinfrastruktur anger informanterna däremot fungerar mycket bättre och menar att hela Asien ligger långt fram inom detta område. Det finns wifi överallt och det är väldigt enkelt och fungerar ofta mycket bättre än Europa[111]. Gällande övriga regioner belyses Afrika som en region där det fortfarande finns stora problem med logistik och infrastruktur. Flera informanter

[104] Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012. Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.

[105] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012. Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.

[106] Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.

[107] Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012.

[108] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012. Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012. Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.

[109] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.

[110] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.

[111] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.

menar att de behöver utveckla sin infrastruktur för att kunna bli en potentiell stor produktionsregion[112].

4.2 Efterfrågeförhållande

Här redogörs för slutkundernas och återförsäljarnas krav på producenterna och hur väl de olika regionerna lever upp till dessa.

4.2.1 Slutkundernas egenskaper

Köpkraft
Statistik från Europeiska Kommissionen (2011) visar att den ekonomiska krisen har medfört en generell nedgång i produktion i hela sektorn, vilken upplevde sin lägsta tillväxttakt under 2009. Textilproduktionsektorn har sedan dess återhämtat sig och då främst för tekniska textilier men konfektionsproduktionssektorn minskar fortfarande. Denna långsamma återhämtning beror huvudsakligen på att EU-marknaden är huvudmarknaden för europeiska textil- och konfektionsprodukter och efterfrågan på heminredningstextil och konfektion i EU återhämtar sig väldigt långsamt. Låga nivåer av konsumentefterfrågan i EU är således ett huvudproblem för industrin. Eurofound (2008) menar att en anledning till den låga efterfrågan kan vara den ofördelaktiga utvecklingen av Europas demografi. På grund av minskade födelsetal och förbättrad hälsa, minskar storleken på den europeiska befolkningen samtidigt som den blir äldre. Detta innebär att marknaden för europeisk konfektion minskar då kundbasen blir mindre. Däremot har köpkraften hos unga ökat betydligt över åren.

Som tidigare nämnt är en konsekvens av den ökade globaliseringen och marknadsliberaliseringen en växande global konsumentklass. Medelklassen i framväxande länder, såsom Kina, växer och skapar en stark efterfrågan (Crosstexnet, 2011). Det finns en längtan i Kina att få europeiska produkter till sig och en möjlighet att konsumera dem[113]. Europeiska Kommissionen (2011) redogör för att EU i samband med den ekonomiska krisen har förlorat marknadsandel i huvudexportmarknader såsom USA och Ryssland medan framväxande marknader i Asien, Centralamerika och länder i Europa-Medelhavsområdet däremot har blivit viktigare exportmarknader. Dessa framväxande marknader har en större efterfrågan på de högkvalitativa, specialiserade och värdeadderande produkter som Europas konfektionsindustri satsar på, vilket gör att Europa alltmer riktar sin export mot dessa marknader. Europa har dock begränsat tillträde till dessa marknader i form av sektorspecifika krav, standarder, investeringshinder och höga tullavgifter vilka utgör hinder för industrin. En avstannande efterfrågan inom EU i kombination med begränsat tillträde till framväxande marknader gör att Europa har en stor utmaning i att öka sin tillväxttakt.

Prisnivå
Enligt Hilger (2008) är Europas modeföretag idag splittrade mellan de två starka huvudmarknaderna och produktionssystemen fast och slow fashion. På den volymdrivna fast fashion marknaden som representeras av massåterförsäljare koncentrerar sig företagen på frekvent förändrade produkter av låg kvalitet och kort produktlivscykel, medan slow fashion

[112] Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012.
[113] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.

representeras av high fashion-företag och lyxsegment som koncentrerar sig på kvalitet och det traditionella hantverket. Maria Svanehed bekräftar detta och menar att lågprisvarumärken och väldigt dyra varumärken står sig bra just nu medan mellanprisskiktet har det tufft i detaljhandeln. Det finns således två övergripande konsumenttyper som köper antingen extremt billigt eller tänker till flera gånger innan de köper ett plagg och då köper ett betydligt dyrare.

Flera av de intervjuade informanterna menar att kundernas krav på låga priser till stor del styr företagets produktionsläge. Lindex menar att: *"Konsumenterna driver ju, vill de inte betala så kan vi inte betala mer och då kan vi inte producera i Europa. Så det hela börjar ju med vad kunden vill betala"*[114]. Även Didriksons anger att deras målgrupp ligger i en prisnivå som kräver effektiva priser som de inte kan få i Europa. De har därför svårt att se en produktion i Europa såvida inte konsumenternas preferenser förändras kraftigt. Ann-Charlotte Höijer tror att textilindustrin kommer att fortsätta att flyttas till billigare produktionslägen då merparten av konsumenterna i första hand bryr sig om priset. Samtidigt är många marknader idag kraftigt växande vilket gör att allt fler kanske kommer att efterfråga de dyrare, mer högkvalitativa produkter som Europa är inriktade på. Informanterna har dock svårt att se att det skulle vara ett stort skifte mellan marknaderna då det är ett alldeles för stort gap prismässigt mellan Asien och Europa[115].

Snabbhet i förändring
Informanterna har även märkt av att kundernas krav på förändring har stegrats över tiden. *"Allting går fortare, kraven är betydligt högre på att förändra och det påverkar då allt måste gå fortare"* [116].

Hållbarhet
Enligt Eurofound (2008) är hållbar konsumtion en av de största konsumtionstrenderna i Europa. De flesta europeiska kunderna tar vid köp hänsyn till den miljömässiga inverkan som produkterna medför samt sociala frågor såsom arbetsförhållanden och barnarbete. Konsumenter har även blivit mer medvetna om sin egen hälsa och kräver förhöjd konsumentsäkerhet och ökad granskning av kemikalier. Informanterna medger att kundernas krav har ökat betydligt vilket gör att företagen måste ha mer bevakning och högre standarder på fabrikerna vilket ger högre kostnader[117]. Maria Svanehed förklarar att konsumenterna idag förväntar sig att företag ska jobba med bra CSR, etiska förhållanden och hållbarhet. Kunderna tar detta för givet och det är således inte en större konkurrensfördel längre. Samtidigt som kunderna ställer högre krav är de däremot inte beredda att betala mer. Informanterna ser ett ökat intresse av hållbara, etiska och miljömässigt bra produkter ifrån konsumenten men när det väl kommer till ett köp så är det ingen som är beredd att betala för det. Annika Ringdahl säger: *"Det pratas om ekologiskt och sustainable och man ska ha allt det här. Men vi ser inte att kunderna är villiga att betala mer för det, vilket är en svårare ekvation, kunderna ställer krav men de vill inte betala för det".* Ändå menar Lindex att de har ett internt krav på sig att öka andelen ekologiska och hållbara material då de känner ett ansvar som en relativt stor producent. Gina Tricot har samma uppfattning, de ser tyvärr ingen ökad försäljning när de har plagg av ekologiska material i butiken men känner ändå

[114] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.
[115] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.
[116] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.
[117] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

att de vill kunna erbjuda detta och är även medlemmar i organisationer som ställer krav på dem utifrån detta perspektiv. Flera informanter tror att det kommer att dröja länge innan kunderna inser att de måste köpa ekologiska kläder och menar att det enbart kommer att bli en del av befolkningen som är medveten men långt ifrån alla[118].

Country-of-origin
Merparten av informanterna anser att kunderna i dag inte i någon större utsträckning bryr sig om var deras vara är producerad utan ser mer till produkten och varumärket och vad de står för än tillverkningsland[119]. *"Det handlar om hur du fyller ditt varumärke med värderingar, det är det man ska kommunicera sedan spelar det ingen roll var produktionen är"*[120]. Det har blivit viktigare hur varorna produceras än var de är producerade[121]. Överlag så finns det idag en mycket större acceptans för Asienproduktion. För 30-40 år sedan ville nästan ingen ha en produkt från varken Östeuropa eller Fjärran Östern och för 15-20 år sedan var det enbart lågkvalitetsvarumärken som producerade i dessa länder. Idag har däremot alla typer av varumärken en stor produktion där[122]. Detta har medfört att produktion i Europa inte längre värderas lika högt. *"Det är så många som producerar så bra på andra ställen så Europas tidigare starka kvalitetsstämpel har urvattnats lite"*[123]. Bo Ljungström menar dock att det för konfektionsplagg som kostym och blazer fortfarande finns ett mervärde i att produkten är tillverkad i Europa. Han menar att många konsumenter förväntar sig att produkter från kvalitetsleverantörer består av tyg som kommer från någon av de bästa tygleverantörerna i Europa och att de är producerade i Europa. Ulf Bourghardt medger också att stora konsumentorganisationer såsom Fair Trade uppmärksammar större företags agerande och kan påverka dem att exempelvis inte producera i länder som inte är politiskt korrekta. Ann-Charlotte Höijer anger att konsumenter på marknader utanför Europa uppskattar en produktion i Europa, vilket gör att Eton troligtvis kommer att ha kvar tillverkning i Europa till viss del även i framtiden. Maria Svanehed belyser Sveriges starka country-of-origin värde och menar: "*att kunna sätta "svensktillverkat" på produkten är också bidragande till en högre konkurrenskraft".*

4.2.2 Återförsäljarnas egenskaper

Grad av koncentration
Trots att konfektionsindustrin fortfarande är fragmenterad och till största del består av SME:s pågår enligt Dicken (2011) en stark trend mot ökad koncentration genom att företagen blir allt större och färre. Endast de stora företagen har råd att investera i ny teknologi och bygga en global varumärkesimage baserad på massmarknadsföring. Koncentrationen har lett till konsolidering och ökad makt hos nyckelföretag. Genom att konfektionsindustrin är starkt

[118] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012. Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef, Eton) intervju den 18 april 2012.
[119] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012. Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012. Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012. Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.
[120] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012.
[121] Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.
[122] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.
[123] Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.

köpardriven har koncentrationen lett till att dessa större återförsäljare har fått en allt starkare och dominerande roll och format strukturen på konfektionsindustrin. Produktionssystemet domineras alltmer av de stora detaljhandelskedjornas inköpspolicies. Denna strukturella förändring har gjort att relationerna mellan köpare och leverantörer har förändrats. Återförsäljarnas koncentrerade köpkraft ger dem starkt inflytande över tillverkarna. Tillverkarna tvingas därmed svara på kraven om snabbare förändring och mer frekventa beställningar.

Relationer

Långvariga och täta relationer är något som eftersträvas oberoende av vilket segment företaget tillhör och var i världen produktionen sker. Genom nära och täta relationer finns det så mycket att vinna, inte minst då det kräver mycket resurser och kostar både tid och pengar att leta nya producenter och samarbetspartners. Alla informanter angav att nära relationer är viktiga för dem och att de vinner på det i längden då allt går så mycket smidigare när det finns en relation och företagen känner varandra. *"Nummer ett är att försöka hitta en leverantör som man avser att jobba med långsiktigt och bygga relationer med för det skapar förutsättningar för att få en bra slutprodukt, den kvalitet och de leveranser som man förväntar sig"*[124]. Både Annika Ringdahl och Marina Warrian Gusstafson var noga med att poängtera att både de och leverantören drar fördel av långa relationer då man både ger och tar och kan hjälpa varandra i svåra situationer. När priserna är instabila och omvärldens krav svåra att förutse är det till stor fördel att ha ett nära samarbete. Annika Ringdahl menar att transparensen som företagen kan ha sinsemellan vid långa relationer gör det enklare att förstå varandra, ha en öppen dialog och att kommunicera smidigt. Det är således relationen i sig som kan avgöra val av leverantör istället för dess läge; *"Vi tror att långsiktiga bra relationer med våra leverantörer är nyckeln till en bra produktion mycket mer än specifikt från ett visst land"*[125]. Nära relationer gör även att leverantören är mer flexibel och prioriterar företagens beställningar och förändringar[126]. Vidare så menar de informanter som producerar mer tekniska plagg, både sport- och arbetskläder, att då det tar väldigt lång tid för dem att jobba upp en ny fabrik och få alla små detaljer på plats så är långa relationer viktiga inte minst för att få den kvalitet och leverans på slutprodukten som önskas[127]. Dessa företag har så många krav och funktioner på sina produkter som de måste lära sina leverantörer att förstå och utföra i produktion. Ulf Bourghardt på Didriksons säger: *"Det tar generellt sett cirka två år att jobba upp en ny leverantör på en ny produkt, oavsett om den ligger i Kina eller Europa. Så vi värdesätter långsiktiga relationer, det betalar sig oftast i längden. Om man skall byta för mycket och för ofta i den kategorin som vi är i är risken stor att det blir fel".*

När företagen tar bort någon leverantör är det oftast på grund av minskat behov av kapacitet eller att samarbete med fabriken inte har fungerat trots stora ansträngningar[128]. När en fabrik läggs till

[124] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.

[125] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.

[126] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.

[127] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012. Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012. Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012. Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef, Eton) intervju den 18 april 2012. Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[128] Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012. Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012.

anges ökat kapacitetsbehov eller att ingen av de nuvarande producenterna har möjlighet att producera den tänkta produkten[129].

CSR

Alla tillfrågade informanter har vissa krav som leverantörerna måste uppfylla innan de ens blir påtänkta som samarbetspartners. Dessa krav innebär att leverantörerna måste kunna uppfylla och följa företagets uppsatta Code of conduct och andra CSR-krav. Code of conduct (uppförandekod), är riktlinjer för hur ett företag eller en organisation ska bedriva sin verksamhet på ett etiskt, socialt och miljömässigt riktigt sätt. Företag kräver att leverantörer uppfyller denna för att försäkra sig om att deras produkter är tillverkade under goda arbetsförhållanden och innefattar vanligtvis krav och riktlinjer för arbetsmiljö, förbud mot barnarbete, brandsäkerhet, arbetstider, löner och fackföreningsfrihet. Om inte dessa basgrunder uppfylls så kan företaget inte lägga en order där oavsett produktens kvalitet eller pris. Det uppgavs även att landets politik måste ligga på en sådan nivå så att samarbeten är möjliga[130]. Företagen vill även att leverantörerna ständigt utvecklas i sitt hållbarhetsarbete. Alla tillfrågade informanter utför egna kontinuerliga audits och låter även externa organisationer såsom BSCI (Business Social Compliance Initiative) kontrollera fabrikerna. Stora företag såsom Lindex menar att de har möjlighet att förändra och få leverantörer att exempelvis sätta in reningssystem och liknande mot att Lindex fortsätter att lägga produktion hos dem.

Pris och kvalitet

Pris är en ytterligare faktor som alla informanter angav som viktig. Detta är dock oftast inte den slutgiltigt avgörande faktorn utan det finns många andra faktorer som bidrar. Kvalitet är en sådan faktor, som är mycket viktig för många av informanterna[131]. Nudie Jeans anger kvalitet som en av de viktigaste kriterierna. De menar att det gäller att få in så mycket värde i produkten som möjligt och att det således är produkt mot pris som är viktigt för dem. Oscar Jacobson menar att kvalitet är en grundförutsättning som de inte kompromissar med men att leverantörsvalet ändå görs i kombination med andra huvudkriterier som spelar in. Även Mountain Horse belyser vikten av kvalitet och menar att det är viktigt att ha koll på kvalitetsnivån på alla ingredienser i sina produkter och välja leverantörer som kan hålla den efterfrågade standarden på produkten. Om kvalitetsnivån är för låg och inte lever upp till kundernas förväntningar är risken stor att varumärkets rykte skadas. Även Lindex och Gina Tricot menar att priserna är viktiga men att de i första hand tittar på vilken typ av produkt de vill göra och vilket land eller region som har förmågan att göra den önskade produkten bäst. *"Är det då Europa så får man lägga den där och betala lite mer för den produkten måste ju ändå bli så bra som den kan bli"* [132].

[129] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.

[130] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012. Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012. Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012. Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012.

[131] Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012. Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef, Eton) intervju den 18 april 2012. Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012. Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[132] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.

För att kunna bedöma om en fabrik kan tillhandahålla en god kvalitet menar Oscar Jacobson och Mountain Horse att det är viktigt att besöka fabrikerna för att se så att personalen på plats blir behandlade väl och mår bra och att det är rent och snyggt i fabriken så att arbetet kan flyta på. Fabrikens organisation anses också vara en viktig faktor, att det är välstrukturerat och lätt går att kommunicera och få snabba svar[133]. Eton och Oscar Jacobson säger att det är viktigt att undersöka vad för produkter som fabrikerna tillverkar och vilka de har som referenskunder innan ett samarbete kan starta. Genom att se vilka andra varumärken de producerar för i dag är det lätt att snabbt bedöma vilken kvalitetsnivå de håller i fabriken. En till aspekt de båda påpekar för att kunna säkerställa en god kvalitet är att se till så att fabriken har bra teknisk utrustning, en maskinpark som passar till företagets behov, att utrustningen underhålls kontinuerligt samt att det finns möjlighet till nya investeringar. Andra faktorer som både Eton och Fristads tar upp som kan kopplas till kvalitet är kompetens och resurser, alltså vilken kompetens som sömmerskorna besitter och att fabriken kan få tag i nya sömmerskor vid behov.

De företag som producerar arbetskläder sätter stort värde i att tygleverantörer arbetar med att få fram material som är på en hög teknisk nivå och skulle vilja se mer av detta i Europa än vad som pågår idag. Fristads anger att de har produkter som de gärna skulle koppla till "intelligenta textilier" för att bygga in intelligens i materialet vilket är ett stort användningsområde för deras marknad då många arbetar utomhus. *"Här finns ett jätteintresse och det är mer styrt av vem som kan få fram de här produkterna än geografiskt var de finns någonstans"*[134].

Närhet och ledtider

Närhet till marknaden och ledtider är ytterligare en viktig faktor som påverkar[135]. Alla tillfrågade informanter angav att de strävar efter att få så korta transporter som möjligt och försöker således få så många produktionsprocesser i en geografisk närhet och på samma marknad på grund av kostnad, logistik och miljö. Närheten är nära kopplad till en önskan om att minimera frakter och tullar som flera företag angav som en viktig faktor[136]. Oscar Jacobson påpekar att ledtider under produktion är ett mycket viktigt kriterium för dem och de har ett krav på sina fabriker att de måste ligga under ett visst antal veckor i produktionstid. Berendsen Sourcing och Fristads som inte säljer till slutkund utan till återförsäljare och business-to-business anger att ledtider, flexibilitet och snabb service är faktorer som deras kunder efterfrågar starkt och att många därför uppskattar produktion i Europa mer än Asien. Berendsen Sourcing säger att kunderna värderar kortare ledtider mycket mer än låga priser vilket hindrar dem från att flytta mer av produktionen till Asien. För Berendsen Sourcing så är även flexibilitet en viktig faktor; *"För våran del är även flexibiliteten viktig, att de kan ta små serier och att de förstår hur komplicerade vi är".*

[133] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012. Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[134] Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012.

[135] Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012. Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012. Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.

[136] Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef, Eton) intervju den 18 april 2012. Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012.

Fabrikens storlek och kapacitet
Flera informanter anger att det är viktigt att anpassa leverantörens storlek till företagets storlek och volymer. För att kunna ha någon makt hos fabriken, det vill säga att företagets ordrar blir prioriterade och att den grad av flexibilitet som önskas uppnås, gäller det förutom goda och långa relationer även att fabrikens storlek och kapacitet matchar företaget i fråga. Är fabriken för stor jämfört med företagets kapacitetsbehov blir företaget inte prioriterat, har ingen makt och det blir lätt förseningar. Är fabriken däremot för liten är det en stor risk för den lilla leverantören att boka upp hela sin kapacitet och bli beroende av en stor kund, vilket skapar en sned maktbalans. En liten fabrik kanske inte heller har tillräckliga resurser att tillgodose kundens behov[137]. Fristad jobbar gärna med stora och gärna globala fabriker, då de har ett stort kapacitetsbehov samt att de finner dessa organisationer i många fall välorganiserade, kompetenta och välskötta. Men de samarbetar även med mindre fabriker för att kunna tillgodose sitt behov av flexibilitet.

Företagens storlek
Företagets storlek bestämmer även i stor utsträckning på vilken marknad de producerar. Maria Svanehed menar att europeiska SME:s ofta vänder sig till Baltstaterna eller Turkiet istället för Kina. Detta beror på att de kanske inte har kunskapen, tiden och resurserna för att resa runt i Asien och sourca samt ta fram och kontrollera en Code of conduct. Dessutom kan leverantörerna i Europa hantera små kvantiteter i större utsträckning jämfört med Asien. Dessa faktorer gör det lättare för mindre företag att vända sig till leverantörer i Europa och även om priset är högre så kan det vara värt det.

4.3 Relaterade och stödjande industrier
Här nedan redogörs för hur väl textil- och konfektionsindustrin är integrerad samt tillgången på relaterade produkter inom närområdet.

Grad av geografisk koncentration
Europeiska Kommissionen (2011) skriver att internationella gränser har suddats ut och produktionskedjan är till följd av handelsliberalisering allt mer fragmenterad och aktiviteter är separat lokaliserade i de lägen där det finns en konkurrenskraftig fördel för företagen. Hela produktionskedjan finns för närvarande inom EU men indikationer visar på att den europeiska textil- och konfektionssektorn koncentrerar sig alltmer på FoU, slutberedning och innovation. Behandling av råmaterial, produktion av garn och tyg samt deras omvandling till plagg är ofta föremål för outsourcing. Eurofound (2008) menar att grundläggande tillverkningsprocesser alltmera är baserade i Kina, Indien eller andra utvecklingsländer, medan färdigställandet av textilprodukter sker i flertal länder i EU och alltmer i de nya medlemsländerna. Design, forskning och utveckling samt innovation sker till stor del i höginkomst- och högkostnadsregioner med hög nivå av humankapital. Globalisering och teknologisk utveckling har således lett till att EU har tänkt om kring konfektionsindustrins klusterstrategi. Samarbete på lokal eller regional nivå spelar fortfarande en viktig roll för vissa aktiviteter, men det har visat sig vara begränsande att hålla hela produktionskedjan inom en geografisk närhet till den europeiska marknaden. Industrins starkt diversifierade aktiviteter är därför nu baserade på ett större geografiskt område, framförallt inom Europa- Medelhavsområdet.

[137] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

1995 inleddes Barcelonaprocessen då EU-länderna och partnerländerna i Medelhavsregionen kom överens om etableringen av frihandelsavtalet Europa-Medelhavspartnerskapet (Euro-Mediterranean Free Trade Area, EMFTA). Avtalet minskade handelshindren och länderna i östra och centrala Europa samt Nordafrika fick priviligierade handelsavtal med EU. Konfektionssektorn i östra och centrala Europa samt Nordafrika har därigenom växt i betydelse och länderna har fått en ökad del av EU:s konfektionsimport (Wong & Au, 2007). EMFTA innefattar idag ett 40-tal länder och mellan 600-800 miljoner konsumenter vilket gör det till en av världens viktigaste handelsenheter (Eurofound, 2008).

Europeiska Kommissionen[138] menar att regionen Europa- Medelhavsområdet har en strategisk roll för att hålla hela textil- och konfektionsproduktionskedjan inom en geografisk närhet. Textil- och konfektionsproduktion har en lång tradition i Medelhavsområdet. I mer än 20 år har handeln mellan Medelhavsländerna och EU dominerats av textil- och konfektionsprodukter. De huvudsakliga Medelhavsländerna som är verksamma inom textil och konfektion är Turkiet, Tunisien, Marocko, Egypten, Syrien och på senare tid men till mindre utsträckning även Jordanien. I alla dessa länder är textil- och konfektionsindustrin den huvudsakliga sysselsättningen och står för nästan 50 % av regionens export av tillverkade produkter till EU. De största fördelarna är dess geografiska och kulturella närhet till den västeuropeiska marknaden samt de låga arbetskostnaderna. Wong och Au (2007) anger att Medelhavsländerna kan fullborda en kompletterande order inom 10 dagar och sett till enbart leveranstiden tar det enbart 2-4 dagar till skillnad från 45 dagar från Asien. Detta möjliggör att hela kedjan av konfektionsproduktion är i en koncentrerad närhet kring den europeiska marknaden. Europeiska Kommissionen[139] menar att EU:s industri får en fördel i att producera lokalt eller i Europa-Medelhavsområdet genom att närheten av produktion och snabb transport möjliggör för EU:s producenter att snabbt reagera och svara på modemarknadens förändrande krav. Viktiga konkurrensfördelar är lägre transportkostnader, snabbare transporttider, snabb respons på återförsäljarnas krav på förändringar, tullfritt inträde till EU samt arbetskostnader som är jämförbara med många lågkostnadsländer i Asien. Annika Ringdahl tror att Nordafrika kan kompensera för några av de produkter som Europa inte är lika duktiga på jämfört med Indien. Hon menar dessutom att Afrika till skillnad från Indien är närmre Europa ledtidsmässigt och har bättre priser än Europa. Oscar Jacobson var det enda företaget som vi intervjuade som har produktion i Egypten idag. Bo Ljungström menar att Egypten ger samma kostnadsfördelar som Asien men kortare avstånd och ledtider, vilket ger stora fördelar. Bo Ljungström menar vidare att Nordafrika definitivt kommer att fortsätta att utvecklas inom textilindustrin och bli det största hotet mot europeisk produktion då allt fler kommer att flytta produktion från Fjärran Östern och lägga den i Nordafrika istället. Egypten är dock fortfarande ett fattigt land och har en stor befolkning på 75-80 miljoner människor varav en stor andel är outbildade och har låg kompetensnivå. Bo Ljungström menar däremot att Kina var i samma situation för 20 år sedan och tror att Egypten kommer att utvecklas på samma sätt. Nudie Jeans har nyligen börjat att producera i Tunisien och undersöker möjligheterna att öka denna andel. Peter Frank menar att det ligger nära och att de har en viss textilhistoria då det har producerats länge där. Vidare anger Annette Björklund att koncernen som Fristads arbetar inom tillverkar en del i Madagaskar och menar att denna andel troligtvis kommer att öka då produktionen fungerar väldigt bra.

[138] www.ec.europa.eu
[139] www.ec.europa.eu

Trots att en betydande andel av EU:s sourcing fortfarande sker i Asien, har länderna i EU:s periferi således blivit tätt integrerade i Europas nätverk av produktion och inköp (Dicken, 2011). Eurofound (2008) belyser även betydelsen av att EU genom den europeiska integrationsprocessen sedan 2004 har välkomnat 12 nya medlemsländer, vilket gör att medlemsländerna idag är 27 stycken. Detta innebär att EU:s marknad har blivit större och att den europeiska textil- och konfektionsindustrin har ökat i proportion. Utökningsprocessen och den gradvisa uppbyggnaden av den interna marknaden ökar konkurrensen på marknaden och möjliggör för återförsäljare att sourca tillverkningsaktiviteter i lågkostnadsländer i centrala och östra Europa.

Grad av specialisering
De traditionellt starka specialiserade regionerna i Europa som tidigare fanns främst i Tyskland och Italien har spritts ut eller försvunnit (Hilger, 2008). Kina däremot är mycket mer specialiserat i regioner då Kina är uppbyggt i olika provinser och varje provins är specialiserade på vissa typer av produktkategorier[140]. 80% av Kinas textil- och konfektionsindustri ligger på Kinas östkust och de största provinserna är Shan Dong, Jiang Su, Zhe Jiang, Fu Jian och Buang Dong och Shanghai City (Shen, 2008). En region är exempelvis väldigt duktiga på dun och fjäder medan en annan är inriktad mot jackor, sportkläder och strumpor. Vissa typer av produktgrupper produceras i vissa geografiska områden där kunskapen har funnits under lång tid.[141].

Grad av integration i värdekedjan
Det är lättare att få en vertikal värdekedja totalt sett hos en leverantör i Europa än i Asien[142]. En vertikal värdekedja innebär att företag har integrerat alla delar av produktionsprocessen i den egna koncernen. McCann (2011) förklarar vertikal integration som att företagen är organiserade i en hierarkisk värdekedja. Alla medlemmar av denna organisation producerar olika typer av produkter eller tjänster som senare sammansätts till en och samma produkt. På detta sätt jobbar alla tillsammans för att uppnå ett gemensamt mål. Fördelen med denna organisering är att allt går smidigare när det styrs ifrån ett och samma ställe, man undviker väntetid på komponenterna som behövs för att kunna färdigställa produkten och skicka den till kunden då allt lättare går att planera så att det anländer i rätt tid (McCann, 2011). De asiatiska leverantörerna har till skillnad från de europeiska istället flera externa underleverantörer och outsourcar processer såsom exempelvis färgeri- och beredningsstadiet. Europeiska leverantörer är bättre på att samverka värdekedjan jämfört med de asiatiska som ofta håller sig till sitt eget område och försöker att göra så mycket som möjligt själva för att få ut så mycket pengar som möjligt[143].

Shen (2008) menar däremot att det på senare tid har blivit allt vanligare att mindre textil- och konfektionsföretag i Kina organiserar sig i kluster för att bli mer konkurrenskraftiga och framgångsrika. Detta betyder att fabriker som producerar olika komponenter som behövs för att färdigställa en textilprodukt är placerade på näravstånd. På detta sätt finns det nära tillgång på råmaterial och andra komponenter som behövs för att kunna färdigställa produkten i syfabriken.

[140] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.
[141] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.
[142] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.
[143] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.

Shen menar även att detta fenomen är än mer utvecklat i Indien där företagen har satsat på vertikal integration framförallt för att kunna konkurrera med Kina. Till skillnad från i Kina där varje litet företag i klustret har sin egen ägare så ägs de vertikalt integrerade företagen i Indien av en och samma ägare. Maria Svanehed menar dock att denna utveckling fortfarande inte är lika utbredd i Asien utan till mycket större del finns i Europa.

Kvalitet och kvantitet av relaterade industrier och underleverantörer
Alla tillfrågande informanter angav att en viktig strategi är att ha råmaterial och produktion så nära som möjligt, vilket gör att materialleverantörernas läge påverkar val av produktionsplats till stor del[144]. Kvaliteten och kvantiteten av underleverantörer skiljer sig mycket åt beroende på produktkategori. Informanterna var överens om att det finns fler begränsningar i vad leverantörerna i Europa kan göra jämfört med Asien[145]. En produktkategori som nästan enbart produceras i Kina är jackor, då det knappt finns några av dessa fabriker i Europa[146]. Tekniska textilier inom sportmaterial är är en annan kategori som Europa har svårt att konkurrera med. De intervjuade företag som producerar tekniska sportkläder var överens om att dessa material nästan enbart finns i Asien med Korea, Taiwan och Japan som de ledande tygleverantörerna. Dessutom finns det ingen tradition att tillverka den typen av produkter i Europa, vilket gör det svårt för europeiska företag att konkurrera i detta område. Sportkläder har vissa tekniska krav på tejpade sömmar vilket få fabriker i Europa gör idag. Det finns visserligen några få fabriker i Estland, Litauen och Ungern som kan tillverka dessa men priserna är dubbelt så höga jämfört med Kina och då måste företagen importera materialen från Asien. Bristen på material i Europa gör att företagen producerar i Asien för att hålla råmaterial och produktion nära och därmed minska ledtiderna[147]. Även modeföretagen Lindex och Gina Tricot som ofta lägger sin produktion av de senaste modeprodukterna i Europa tvingas lägga en del modeprodukter som paljettklänningar och ytterjackor i Asien för att fabrikerna inte finns i Europa eller att prisläget är för högt hos de få leverantörer som finns[148]. Material och produkter som är relativt enkla, såsom polyster/bomullsväv och vanlig bomullstwill produceras också till största del i Asien[149]. Kina är dominerande på vävda material och även Taiwan och Pakistan är stora inom detta område. Däremot finns det ingen större tygproduktion i Bangladesh, vilket gör att företagen som producerar där tvingas att importera tyget [150]. Europa har således begränsningar inom vissa kategorier och det blir svårare och svårare att få tag i vissa produkter. Det finns möjligheter att producera de flesta produkter i Europa men det är en prisfråga och kan bli väldigt dyrt[151].

Högkvalitativa textilier och högteknologiska textilier som används för produktion av arbetskläder är däremot en stark kategori i Västeuropa. Fristads tillverkar de mer exklusiva

[144] Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012.
[145] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.
[146] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012. Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012. Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.
[147] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april. Marina Warrian Gustafson (Produktmanager) intervju den 11 april 2012.
[148] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.
[149] Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012.
[150] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012. Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.
[151] Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.

materialen och produkterna såsom Goretex-material, varselprodukter och flamhämmande produkter hos leverantörer i Europa. Då dessa material till största del finns att hitta i Europa behåller Fristads även produktionen här[152]. Även Berendsen Sourcing får tag i de mest komplicerade materialen i Europa då de håller en högre kvalitet och standard och ligger längre fram i utvecklingen. Två av deras största tygleverantörer finns fortfarande i Italien och England och de menar att anledningen till detta är att de duktigaste leverantörerna ligger i Europa. De dyraste tygerna väljer Berendsen Sourcing att inte frakta och producera i Asien då det innebär en risk som gör att de hellre producerar de produkterna i Europa [153]. Högkvalitativa textilier för konfektionsproduktion är också ett område som Europa har en fördel inom. Oscar Jacobson hämtar materialet till sina kostymer, blazers och dressade byxor i Europa då de anser att Europa har de bästa vävarna och de bästa tygleverantörerna, vilket gör att de även producerar här. Bo Ljungström menar samtidigt att det är ett begränsat antal högkvalitativa fabriker i Europa för dessa produkter, med enbart 20-30 stycken. Eton som också är noga med materialkvaliteten bereder allt tyg i Schweiz och väver främst i Frankrike och Italien och menar att de därför även producerar i Europa för att undvika långa ledtider och höga kostnader för transport. Både Oscar Jacobson och Eton är medvetna om att det finns asiatiska fabriker med väldigt bra maskinparker och högkvalitativ konfektion, men av logistiska skäl styr materialleverantörerna till stor del produktionsläget. Nudie Jeans som också satsar mycket på hög kvalitet tar materialet till sina jeans främst från Turkiet då de är stora på ekologisk bomull och anses vara de bästa inom denimvävning. De tillverkar alla sina jeans hos italienska leverantörer då dessa är världsledande inom denimproduktion- och tvätt. De menar att de asiatiska leverantörerna är duktiga på konfektion men att de inte kan denimtvätt och inte har de bästa tygerna, vilket resulterar i att Nudie Jeans har valt att behålla hela produktionskedjan för jeans inom Europa.[154]

4.4 Organisationens strategi, struktur och rivalitet

Nedan presenteras hur olika regioner anpassar sin organisation till marknaden och kundernas krav.

4.4.1 Organisationens strategi

Europeiska företag har, som tidigare nämnt, som en konsekvens av den globala konkurrensen och prispressen tvingats att omformulera sina affärsmodeller och söka andra strategier för att uppnå en konkurrenskraftig fördel. Hilger (2008) menar att Europa därigenom i dagsläget fortfarande spelar en viktig roll i den globala textil- och konfektionsmarknaden, dock inte genom stora volymer men i termer av variation, komplexitet och produktkvalitet och är särskilt betydelsefull för de mer krävande marknaderna. Europeiska återförsäljare och producenter är alltmer beroende av värdeadderande aktiviteter och fokuserar på att konkurrera genom hög kvalitet och nischer istället för lågt pris och hög volym. Konfektionstillverkarna erbjuder låga minimiordrar, hög servicenivå och specialisering i utvalda områden av plaggtillverkning. Textilföretagen investerar mer i designinriktade tyger och teknologiska områden såsom tekniska textilier. Kärnföretagen, som inte längre har egen tillverkning, fokuserar mer på designaktiviteter, marknadsföring och styrning av värdekedjan. Taplin (2006) belyser att textil-

[152] Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012.

[153] Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012.

[154] Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.

och konfektionsföretagen i Europa således har anpassat sig efter omstruktureringen. Han menar att industrin därigenom har minskat i omfång men samtidigt har gett utrymme för nya kategorier och arbeten. De företag som är kvar på marknaden är mer inriktade på specialisering och teknisk innovation och utnyttjar marknadsnischer där snabb förändring, hög kvalitet och liten orderproduktion har blivit konkurrenskraftiga fördelar. Företagen har rört sig mot hög mervärdeadderande produktion med fokus på design och logistik. Jobben har totalt sett blivit färre men de är istället mer inriktade på högre yrkesskicklighet. Organisationernas strategier har således anpassats efter hur marknaden och förutsättningarna har förändrats.

Asiens strategi med Kina i täten har genom åren varit att fokusera på att producera stora volymer till låga priser och uppnå skalfördelar. På senare tid har dock Kina börjat att satsa på kvalitet istället för kvantitet[155] och allt fler leverantörer har börjat att tillverka mindre serier[156]

4.4.2 Organisationens struktur

Alla informanter var enade om att kapaciteten hos fabriker i Asien är generellt mycket större än i Europa. Den typen av stora fabriker finns inte att hitta i Europa längre då produktionsfabriker de senaste 15 åren har stängts ned[157]. Anledningen till att fabrikerna i Asien är större beror främst på ekonomiska skäl och prisläget i landet. I Turkiet är det dyrt med mark så de kan inte bygga så stora fabriker, medan det lägre priset i Bangladesh har gjort att de har kunnat bygga större. Genom att dessutom arbetskraften är dyrare i Europa så bygger de bara så stort som de behöver medan i Bangladesh bygger de större för att ha plats att växa[158]. Framförallt Kina som är ett mycket stort land har kapacitet att investera i sina fabriker, vilket medför att de har stora produktionsfabriker som kan skapa stora stordriftsfördelar (McCann, 2011). Kina har som tidigare nämnt en stor bredd på sina fabriker, vilket även gäller storleken då det finns allt från gigantiska fabriker till relativt små. Det finns således även fabriker i Asien som har som affärsidé att jobba med mindre kvantiteter, men överlag är detta en strategi som främst är utbredd i Europa[159]. Flera informanter angav att kapacitet är en huvudorsak till varför de valt att flytta produktion till Asien. Exempelvis Fristads menar att de tvingades gå till många småleverantörer i Östeuropa för att få tillräcklig kapacitet, vilket försvårade arbetet och de därför var tvungna att flytta till Asien för att komma åt större resurser. Didriksons menar liknande att Europa inte kan tillhandahålla samma stora kapacitet lika snabbt och effektivt som Asien.

Trots att kapaciteterna är mycket större i Asien har leverantörerna anpassat sig efter företagens kvantiteter. Det är således lättare idag att producera mindre kvantiteter i Asien jämfört med tidigare. *”För 15 år sedan kunde du inte producera någonting i Asien om du hade kvantiteter under 1500 per färg och plagg. Idag gör de ner till 300-500 per färg*[160]*”.* Det blir också lättare att lägga mindre beställningar om företaget har en lång relation med leverantören[161]. Asiatiska

[155] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.

[156] Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012.

[157] Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[158] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.

[159]Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[160] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[161] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.

leverantörer har börjat att implementera mindre lineuppsättningar i fabrikerna för att gå ner i volymer och kunna producera små serier mer effektivt. På detta sätt kan de bli attraktiva för många fler kunder med olika kvantitetsnivåer[162]. Miniminivåerna i Asien är däremot fortfarande ett problem för vissa mindre företag. *"Volymerna är lite problematiskt när man inte är ett jättestort företag då minimikvantiteterna för produktion i Kina och Vietnam är väldigt höga. Detta gör att man ofta får spekulera och lägga på lager vilket kostar pengar och ger längre ledtider"* [163]. Även Berendsen Sourcing som har ordrar kring 300-500 menar att deras små serier har varit ett problem i Asien vilket har gjort att de tvingats att lämna leverantörer. Miniminivåerna skiftar även i takt med hur stor kapacitet som finns ledig för tillfället. *"För några år sedan när det fanns gott om kapacitet var de villiga att gå ner och producera 100 stycken i en serie men sedan har de blivit mindre villiga att producera små serier och höjer i så fall priset avsevärt"* [164]. Även i Europa blir det dyrare om företagen har små kvantiteter. Flera stora kedjor producerar idag fortfarande en stor del i Europa då de kan lägga stora beställningar och därmed få lägre priser. De företag som inte har stora kvantiteter får däremot dyrare priser i Europa[165].

Alla informanterna ser tydligt att kapaciteten hos asiatiska leverantörer sedan några år tillbaka minskar för företag i Europa. Genom att Kinas medelklass växer kraftigt ökar köpkraften och därmed de inhemska företagen. Leverantörerna väljer att gynna denna inhemska marknad och producera till de kinesiska företagen istället då det ger dem större förtjänster samtidigt som regeringen stöttar de textil- och konfektionsföretag som producerar till den inhemska marknaden. Dessutom är den inhemska marknaden inte lika priskänslig som exportmarknaden. Detta gör att produktionskapaciteten blir mindre för europeiska företag samtidigt som de europeiska leverantörerna inte prioriteras utan får vänta vilket resulterar i att leveranstiderna ökar[166]. Samtidigt finns det även ett ökat behov från andra växande marknader, exempelvis Ryssland som behöver kapacitet[167]. Ett aktuellt problem för fabrikerna i Kina är att många europeiska företag denna säsong inte beställer lika stora ordrar som föregående säsong då de har för mycket produkter i lager. Kinesiska leverantörer som var beredda på och har avsatt samma kapacitet för denna säsong har nu mycket produktionsplats över, vilket innebär stora problem[168]. Andra tecken på minskad kapacitet är att Indien har stängt ner många färg- och beredningsfabriker, vilket leder till att produktionsledtiderna blir längre och gör så att de inte kan ta in lika mycket produktion som tidigare[169]. Ryssland har utvecklats på liknande sätt som Kina då även de har en växande inhemsk marknad som de är mer intresserade av att producera för samtidigt som priserna har stigit. Åse Mattsson anger att dessa orsaker gör Ryssland till en ofördelaktig marknad att producera i idag.

[162] Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012.
[163] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.
[164] Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012.
[165] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.
[166] Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012. Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.
[167] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012.
[168] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.
[169] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.

Genom att många företag har flyttat sin produktion utanför Europa tvingas många europeiska fabriker flytta eller stänga då de inte har full kapacitet. Exempelvis tvätterierna i Italien hade på mitten av 90-talet full kapacitet och utförde alla aktiviteter själva. Idag är det en större osäkerhet i beställningarna vilket har lett till att de lägger ut processer såsom slitning och torktumling på underleverantörer som utför vissa moment för att det ska bli så kostnadseffektivt som möjligt. Så fort fabrikerna inte har tillräckligt med beställningar använder de sig heller inte av underleverantörerna. Fabrikerna anpassar således sin kapacitet för att inte ha för lite eller för mycket. ”*Allting är precis på gränsen, väldigt osäkert”.*[170]

Samtidigt pekar flera informanter på att prisökningen i Kina har medfört till en positiv utveckling i Europa. Många företag har sedan 2009/2010 valt att flytta tillbaka sin produktion till europeiska länder såsom Portugal, Estland och Litauen, vilket har gjort att några av de europeiska leverantörerna har fulla orderböcker och även har ökat sin kapacitet de senaste åren[171].

4.4.3 Rivalitet

Som tidigare nämnt är Kinas textil- och konfektionsmarknad uppdelad i regioner som var och en är specialiserade på ett fåtal produktkategorier. I varje region kan det finnas tusentals med leverantörer som gör samma sak vilket innebär en stark konkurrens[172]. Enligt Hilger (2008) är industrin i Europa tvärtom mer koncentrerad till ett fåtal stora aktörer. Denna industrikoncentration blev en konsekvens av den ökade omlokaliseringen till lågkostnadsländer som medförde att de europeiska leverantörerna hade överkapacitet och tvingades slutas samman eller stänga ner för att nå lönsamhet. Genom sammanslagningar, förvärv, nedläggningar och strategiska allianser förändrades sektorn således från att bestå av ett stort antal olika och oberoende SME:s till ett mindre antal större bolag. Som tidigare nämnt innebär utvidgningen av EU en större konkurrens på marknaden då återförsäljare därigenom har fått möjlighet att sourca tillverkningsaktiviteter i lågkostnadsländer i centrala och östra Europa (Eurofound, 2008).

Informanterna är överens om att konkurrensen mellan leverantörerna är väldigt styrd av konjunktursläget. Vid högkonjunktur då alla företag producerar mer så är det ont om kapacitet, både i Asien och Europa, vilket även gör att de även kan ta ut ett högre pris. ”*När konjunkturerna går upp fyller alla upp sina leverantörer i Asien och när det är uppfyllt då slåss man om Europa-leverantörerna också”* [173]. Vid lågkonjunktur står leverantörerna istället på kö och erbjuder kapacitet. Fler informanter menar att konkurrensen märks tydligare i Asien. Informanterna menar samtidigt att de oftast får tillräckligt med kapacitet på båda marknaderna om de har en långvarig och stabil relation till sina leverantörer och bokar upp sina beställningar i tid[174].

[170] Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.

[171] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[172] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.

[173] Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012.

[174] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012. Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.

4.5 Politik och kultur

Utöver de fyra huvudfaktorerna som redogjorts för ovan presenteras här två externa faktorer som alltid måste tas hänsyn till då de påverkar alla de andra nämnda faktorerna.

4.5.1 Politik

Handelshinder

Europeiska Kommissionen[175] anger att tullar med de flesta av EU:s handelspartners kvarstår oöverkomligt höga. De genomsnittliga importtullarna i textil- och konfektionssektorn är relativt höga jämfört med tullar i andra industriella sektorer. Tullar är även ett hinder för export, framförallt till nyckelmarknader som USA, Kanada och Indien. Även övriga handelshinder är höga vilket begränsar tillträdet till stängda eller starkt skyddade marknader. Det finns dessutom fortfarande utbredda hinder inom textil och konfektion som utgör en betydande nackdel för SME:s som hindras att delta och dra fördel från internationell handel. Ökad marknadstillgång till framväxande länder där medelklassen växer är av strategisk betydelse då dessa respresenterar en kvalitetsmedveten marknad där EU har sin starkaste konkurrensfördel.

Många informanter anger att tullar är en viktig faktor att ta hänsyn till och som i många fall kan kosta mycket pengar, men då företagen kan kalkylera på denna kostnad i förväg är det något som brukar vara medräknat ifrån början. Den tullfria handeln inom EU är en klar fördel, men EU har dessutom tullavtal med andra länder och regioner som påverkar i företagens val av produktionsland. Jenny Fredricsdotter nämner bland annat GSP-avtalet (General System of Preferences), även kallat EU:s allmänna tullpreferenssystem, som innebär att utvecklingsländer beviljas ensida tullförmåner med syfte att främja utvecklingsländers produkters konkurrenskraft. Detta innebär att handel med länder som ingår i GSP-avtalet ger 10-15% billigare pris på den slutgiltiga varan då EU har en tullfördel gentemot dem. Länder som ingår är bland annat Pakistan, Bangladesh och Kambodja och Jenny Fredricsdotter anger att om ett nytt land får en sådan handelsförbindelse så kan det vara en anledning för Gina Tricot att se över om produktion ska flyttas dit. Även Marina Warrian Gustafson nämner detta avtal som en fördel som starkt påverkar valet av produktionsläge. EU har även ett tullunionsavtal med Turkiet som innebär att varor som är tillverkade i EU eller införtullade här kan importeras tullfritt till Turkiet, vilket gör Turkiet till ett fördelaktigt land att producera i[176]. Kvoter är ytterligare en faktor som kan påverka priset och som har påverkat företagens handel mycket genom åren. Idag finns det inga kvoter i större utsträckning längre då de flesta har försvunnit[177]. De sista kvoterna mellan EU och USA emot Kina försvann 1 januari 2009 (McCann, 2011).

Politisk situation

Då ingen av informanterna i dagsläget ser något större problem gällande politik inom Europa och EU är det som tidigare nämnt ändå något som utvärderas innan samarbete med någon fabrik i ett nytt land kan starta. Ann- Charlotte Höijer menar att när länder går med i EU så förändras och revideras lagen för att närma sig EU:s lagstiftning vilket säkrar mycket mer än vad företagens

[175] www.ec.europa.eu

[176] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.

[177] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012.

egna krav och regler gör. Detta gör att länderna inom EU ligger på en relativt jämn nivå. Det finns exempelvis en officiell lista som amerikanska myndigheter ger ut som bland annat visar att Estland ligger på samma risknivå som Sverige gällande mänskliga rättigheter[178].

Då Europa ses som en relativt stabil region politiskt finns det ändå möjliga hot. Ett av dessa kan vara Greklands nuvarande situation som anges vara ett orosmoment som påverkar leverantörernas bild av hela Europa. Maria Svanehed menar att leverantörerna blir särskilt noggranna med betalningsvillkor och oroliga för att de inte kommer att få betalt i tid.
Det land inom Europa som flera informanter anger som osäkert och undviker är Vitryssland då de har mycket korruption vilket gör att företag måste muta sig fram för att hantera många situationer[179]. Dessutom anges problem med ledtider, tullar och svår kommunikation[180].

Flera informanter medger att den politiska situationen i Asien gör att företagen måste vidta andra åtgärder än i Europa då de inte är lika skyddade av lagstiftning[181]. Den politiska situationen i Asien skiljer sig samtidigt väldigt mycket ifrån land till land. Kina är ett kommunistiskt land med enpartisystem till skillnad ifrån till exempel Indien som är en demokrati.[182] Fördelarna respektive nackdelarna med respektive land skiljer sig en del informanterna emellan. Det är dock ingen som har haft några större problem. Nudie Jeans uppger att de har gjort ett aktivt val att inte gå in i Kina just på grund av den politiska situationen då de har som policy att enbart samarbeta med demokratier. Av de som producerar i Kina i dag uppger majoriteten ändå att det fungerar bra. Kineserna har väldigt stor erfarenhet av att jobba med export och att jobba med europeiska, amerikanska och japanska kunder. De är även väldigt liberala för att öka sin export och sina samarbeten med internationella kunder[183]. Trots att det kan finnas negativa associationer med att Kina är ett kommunistiskt land och att det ger dåliga förutsättningar för invånarna så styrs konfektionsindustrin i dag av krav om Code of conduct och CSR-avtal som har medfört att landet till viss del har varit tvungna att anpassa sig till företagens efterfrågan[184]. En nackdel med Kinas politik säger både Marina Warrian Gustafson och Annika Ringdahl är att allt händer mycket fort i Kina och de har sällan någon större framförhållning. När myndigheterna fattar nya beslut, exempelvis gällande prisökningar, börjar de oftast gälla direkt vilket gör att förutsättningarna kan ändras snabbt och företagen är tvungna att anpassa sig. Ett exempel är när regeringen stängde av elen en dag i veckan i tre månader för att landet inte hade nått sina energisparmål, vilket resulterade i att leverantörerna inte kunde hålla leveranserna. Samtidigt menar informanterna att dessa svårigheter inte hindrar dem från att producera i landet: *”Sådant påverkar ju, men man har lärt sig att bli flexibel och jobba runt det, det går inte att göra så mycket åt”*[185]. En fördel är däremot att den kinesiska regeringen stöttar industrin både internt och

[178] Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef, Eton) intervju den 18 april 2012.

[179] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.

[180] Åse Mattsson (Operationsmanager, Berendsen Sourcing) intervju den 19 april 2012. Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.

[181] Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef, Eton) intervju den 18 april 2012.

[182] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[183] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

[184] Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012.

[185] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012.

externt och vill på detta sätt utveckla en hållbar konkurrensfördel för industrin på världsmarknaden (McCann, 2011). Till skillnad från Kina så anges att Indiens myndigheter inte märks av i lika stor utsträckning[186] samtidigt som det finns åsikter om att deras demokrati förgör den industriella utvecklingen[187]. Många informanter anger att Bangladesh är oroligt då de inte har någon regering och stabil politik vilket gör att det är svårare att producera där och det kan innebära försenade leveranser. Marina Warrian Gustafson menar att produktion i Bangladesh kan ge mer problem än vad det är värt i pengar och förklarar att det är bättre att stanna i ett stabilt land, betala lite extra och ha en trygghet i sin produktion än att flytta till ett osäkert land[188]. Flera informanter anger Burma som ett framtida tänkbart produktionsland när de får en mer korrekt politik[189]. Även Nordafrika har av informanter angivits som ett problematiskt land att producera i på grund av den Arabiska våren som innebar en serie politiska protestdemonstrationer med krav på bland annat demokratiska reformer, vilket resulterade i leveransstörningar för företagen[190]. Även Vietnam och Pakistan anses ha ett svårt politiskt läge och om detta skulle stabiliseras kan de få större förutsättningar att utvecklas som textilnationer. Flera informanter anger att Afrika däremot har stor möjlighet att utvecklas och bli framtidens stora textilregion om de får ordning på och kan hantera sin demokrati och politiska infrastruktur[191]. Det finns således olika risker beroende på var produktionen sker, vilket innebär att det gäller att sprida ut sina risker genom att producera på olika marknader och genom denna strategi bli mindre sårbar[192]. Merparten av informanterna anger att problem som uppkommer på grund av politiken löses efterhand och ses oftast inte som något direkt hinder för produktion[193].

Samtidigt är det flera informanter som påpekar att Europas stabilitet kan vara en viktig fördel då företag önskar att begränsa sina risker[194]. Bo Ljungström menar att det är kontinuerliga kriser i omvärlden, vilket skapar en situation där många företag vill spekulera så lite som möjligt och ta så få risker som det går. Företag som producerar i Kina tar större risker i många avseenden då de måste vara ute tidigare med sina ordrar och ha högre volymer samtidigt som kostnadsutvecklingen är mycket mer instabil än Europa. Marina Warrian Gustafson menar på samma sätt att handel med Kina innebär mycket spekulation då stabiliteten i Kina är helt borta idag. Detta skapar en otrygghet för företag då det blir svårt att planera när det inte finns någon stabilitet i prisbilderna. Maria Svanehed menar att detta leder till att allt fler företag väljer att producera i Europa igen: *"Man ser tendenser till att allt fler företag vill tillbaka mot Baltikum och Polen och producera där istället för Asien för att det är för oroligt, ledtiderna är för långa och det är för osäkert".*

[186] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.
[187] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012.
[188] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produkt manager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.
[189] Ulf Bourghardt (Forsknings och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012.
[190] Annette Björklund (Produktutvecklingschef Heavy Workwear, Fristads) intervju den 13 april 2012.
[191] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012.
[192] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.
[193] Jenny Fredriksdotter (Global sourcing och Produktionsmanager, Gina Tricot) intervju den 12 april 2012.
[194] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012. Bo Ljungström (Produktionschef, Oscar Jacobson) intervju den 17 april 2012. Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.

4.5.2 Kultur

Även länders olika kulturer påverkar beslut om produktionsland. Det positiva med Europa är att det inte är så stora kulturella skillnader, det är lätt att resa och jobba i Europa[195], det är inga stora tidskillnader samt att semester infaller ungefär samtidigt[196]. Den enda svårigheten kan tänkas vara språkbristningar, då länder såsom Italien och Portugal inte alltid är villiga och tillräckligt bra på att kommunicera på engelska[197].

Globalt så är de kulturella skillnaderna helt klart större och i Asien går det inte att dra alla över en och samma kant utan alla länder har mycket individuella kulturer. Marina Warrian Gustafson förklarar att: *”Varje land har en personlighet i sitt folk, hur de fungerar, kulturen styr väldigt mycket”.* Åse Mattsson menar på samma sätt att: *“Alla kulturer har ett speciellt mentalt tänk, nyanser och mentalitet som man måste lära sig”.* Överlag kan sägas att organisationerna i Asien är mer hierarkiska jämfört med Europa som är har relativt platta organisationer. Generellt sett menar informanterna att Kina är ett land som är mycket lätt att leva, bo och göra affärer i. De har även en bra kvinnosyn jämfört med muslimska länder såsom Indien, Pakistan och Bangladesh där det kan vara svårt att komma som ensam kvinna och göra affärer[198]. Kineser jobbar mycket hårt, de är väldigt arbetsinriktade och vill prestera och lyckas. I Bangladesh däremot har människorna en annorlunda arbetsmoral vilket gör landet mer svårarbetat då kvalitetsnivån är sämre och det krävs en ökad bevakning med människor på plats för att kunna producera där[199]. Även i Indien kan det ses som rörigare och inte lika välstrukturerat, då det är folk högt och lågt och de har en annorlunda inställning jämfört med Europa[200]. Gällande språkskillnader angav ingen av informanterna detta som något stort problem då det nästan alltid finns någon engelsktalande på fabriken som sköter kommunikation med de utländska kunderna och vid behov så använder de tolk[201]. Samtidigt har företagen ofta ett par svenskar på varje produktionskontor och även lokalbefolkning som pratar det inhemska språket som sköter kontakterna[202]. Ann-Charlotte Höijer menar att det är mycket viktigt att försöka förstå de olika kulturerna istället för att försöka dominera och ställa massa orimliga krav om man ärligt vill någonstans och har målet att kunna bygga upp en långsiktig relation. Risken är annars stor att leverantörerna manipulerar systemet för att leverera rätt rapport istället för att de faktiskt förstår. Ett exempel på detta kan vara att om arbetarna på fabriken är lågutbildade och inte kan läsa och skriva är det viktigt att göra sömnadsbeskrivningen förståelig för dem i bilder istället för text[203]. Marina Warrian Gustafson menar på samma sätt att: *“Man kan inte få en kultur och ett land att ändra sig. Om man drar sig ur det blir det ännu värre för landet utan man måste ta det stegvis”.*

[195] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.
[196] Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef, Eton) intervju den 18 april 2012.
[197] Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.
[198] Maria Svanehed (Verkställande direktör, Proteko) intervju den 24 april 2012.
[199] Marina Warrian Gustafson (Produktmanager, Mountain Horse) intervju den 11 april 2012.
[200] Peter Frank (Produktutvecklingschef, Nudie Jeans) intervju den 18 april 2012.
[201] Ulf Bourghardt (Forsknings- och Utvecklingsmanager, Didriksons) intervju den 13 april 2012.
[202] Annika Ringdahl (Projektledare inköpsutveckling, Lindex) intervju den 12 april.
[203] Ann-Charlotte Höijer (Kvalitetschef, Eton) intervju den 18 april 2012.

5. Diskussion kring Europas framtida position

I detta kapitel kommer vi att reflektera och diskutera kring den empiriska undersökningen med kopplingar till studiens referensram. Denna diskussion kommer att ligga till grund för våra efterföljande slutsatser och därmed fungera som en brygga mellan resultat och slutsatser. Diskussionen kommer att utgå ifrån de underfrågor som vi tog upp i det inledande kapitlets problemformulering. Vi inleder först diskussionen med en koppling till Porter's (1998) diamantmodell och textil- och konfektionsindustrins generella utveckling.

Genom den empiriska undersökningen kan vi konstatera att Porter's (1998) teori om grundläggande/generella och avancerade/specialiserade faktorer stämmer och visar att lågkostnadsländer och högkostnadsländer bygger sina textil- och konfektionsindustrier på olika faktorer. Lågkostnadsländer bygger sina konkurensfördelar på passivt ärvda grundläggande faktorer såsom tillgång på billig, outbildad arbetskraft och naturfibrer, vilka ger en initial fördel men inte är hållbara i längden. Som Porter (1998) anger så är dessa faktorer flyktiga då de enbart är en fördel tills en ny nation kan uppfylla dem lika väl, vilket visas tydligt då textilproduktionen flyttar runt till de länder som för tillfället erbjuder lägst kostnad. Högkostnadsnationer bygger däremot sina konkurrensfördelar på avancerade och specialiserade faktorer såsom högutbildad arbetskraft, framställning av alternativa fibrer, FoU, innovation och teknologi. Det som avgör en nations framgång inom en industri är således inte tillgången på faktorer utan istället förmågan att utveckla dessa och skapa nya tillgångar och bättre förutsättningar inom nationen.

Skillnaden är att de olika faktorerna ger olika konkurrensfördelar och tillåter därmed nationen att fokusera på skilda områden inom industrin. Nationer med en stor andel outbildad, billig arbetskraft har en konkurrensfördel i arbetsintensiv konstruktion, medan högkostnadsländer däremot är konkurrenskraftiga inom områden som är mer komplexa och sofistikerade. Detta visar även på att den etablerade NIDL-tesen, om att företag flyttar tillverkningsaktiviteter till det läge som erbjuder den mest lönsamma kombinationen av kapital och arbetskraft för att maximera sin vinst (Christerson & Appelbaum, 1995), fortfarande stämmer. Konfektionsföretag har utlokaliserat verksamhet sedan 1970-talet (Hilger, 2008) och genom att kommunikation, teknologi och transport ständigt utvecklas och underlättar detta arbete är sannolikheten stor att denna utlokalisering kommer att bli än mer utbredd framöver. Som Jin (2004) menar så kommer lönsamheten från varumärket som inkluderar design, service och marknadsföring, vilket gör det naturligt att högutvecklade nationer fokuserar på att bygga upp sina kärnverksamheter och varumärken istället för att ägna sig åt produktion. Detta syns för tillfället i Kina vars inhemska marknad växer enormt med kinesiska varumärken och kinesisk design. Europas textil- och konfektionsmarknad utgörs således alltmer av så kallade "tillverkare utan fabriker", vars huvuduppgift är att styra produktionen och integrera aktiviteterna till ett samlat nätverk (Jin, 2004).

Textilindustrins kringflyttande kan liknas vid en kedjereaktion där mindre utvecklade länder tar över produktionen och så småningom utvecklas i välfärd för att flytta vidare den till nästa lågkostnadsnation. Europa har genom sin outsourcing till Kina utvecklat dess textilindustri och överfört viktig kunskap, vilket har lett till en utveckling liknande Europas. Nu när Kinas välfärd,

priser och kompetens stiger är det deras tur att utlokalisera sin produktion till närliggande lågkostnadsländer för att själva stiga in i den mer avancerade fasen av textilindustrin. Detta innebär att Kinas kunskap kommer att överföras och därmed föra vidare textiltraditionen.

5.1 Vilka faktorer kvarhåller företags produktion inom Europa idag?

Det finns ett flertal starka faktorer som i dagsläget kvarhåller delar av företags produktion i Europa. Närheten och korta ledtider är en stark faktor. Som påpekats i studiens referensram så kännetecknas dagens kunders efterfrågan av att vara snabbt föränderliga, vilket kräver korta ledtider (Christopher, Lowson & Peck, 2009). Gina Tricot och Lindex använder sig av en så kallad *mixed supply base approach* då de lägger produktion av trendprodukter i Europa för att snabbt kunna svara på modemarknadens behov och minimera risker med spekulation. Som Bergvall-Forsberg och Towers (2009) anger så måste anskaffningsstrategierna anpassas efter produkternas karaktär, livscykler och egenskaper samt kundernas krav. Bruce och Daly (2011) anger att lokal produktion ökar möjligheterna att forma en agile supply chain och QR-strategi, vilket är nödvändigt för modeprodukter inom fast fashion-segmentet, som kräver mindre och mer frekventa leveranser baserade på efterfrågan i realtid. Dessutom är dessa produkter inte lika kostnadskänsliga utan tillgången i butik är den mest kritiska faktorn för att inte riskera utebliven försäljning (Christopher, Lowson & Peck, 2009). Detta tillåter en lokal produktion vilket gör att Europa därmed har en styrka i detta segment, dock så utgör trendprodukter enbart en mindre del av det totala sortimentet. Korta ledtider är däremot även viktigt för andra företag än inom fast fashion-segmentet. Berendsen Sourcing anger att de kortare ledtiderna uppskattas och krävs av deras kunder och att de därmed hindras från att flytta en större andel till Asien. Även Nudie Jeans anger att närheten till marknaden är en anledning till varför de har en stor andel av produktionen i Europa. Samtidigt är det viktigt att europeiska leverantörer tar tillvara på dessa fördelar och utvecklar dem vidare för att ytterligare stärka sina konkurrensfördelar och samtidigt hindra nya aktörer att få fäste på marknaden. Dana, Hamilton och Pauwels (2007) påpekar att globala producenter erbjuder allt snabbare respons vilket i framtiden kan göra det svårare att motivera en lokal produktion, även för trendprodukter. Den empiriska undersökningen visar dock på att Europa än så länge ligger i framkant inom detta område då de europeiska tillverkarna anges ha arbetat upp en snabbhet genom hela värdekedjan och effektiviserar varje steg för att kunna överföra denna snabbhet till en konkurrensfördel.

De produktkategorier som kräver kort tid till marknaden efterfrågas samtidigt oftast även i mindre kvantiteter. Möjligheten att tillverka små volymer är en annan orsak till varför företag producerar i Europa. Dana, Hamilton och Pauwels (2007) menar i sitt resonemang om lokal sourcing att den lokala marknaden i större utsträckning oftast har större möjlighet att erbjuda tillverkning av små serier än mer globala lågkostnadsländer. Både Oscar Jacobson och Berendsen Sourcing som producerar många olika produktgrupper i små volymer anger att det försvårar produktion i Asien. Det ses tydligt att Europa de senaste åren i större utsträckning erbjuder småskalig produktion och mer och mer specialiserar sig på nischade produkter. Detta kan tydligt ses som en strategi i linje med att dra större fördel av den lokala sourcingen.

Kvalitet är ytterligare en faktor som håller kvar en del av produktionen i Europa, framförallt när det gäller högkvalitativa textilier för konfektionsproduktion samt högteknologiska textilier för arbetskläder. Oscar Jacobson och Eton som fokuserar på hög kvalitet lägger stora delar av sin produktion i Europa. Även Berendsen Sourcing och Fristads producerar sina mest avancerade

och exklusiva produkter i Europa då de anser att det är lättare att få rätt kvalitet, standard och certifiering. Nudie Jeans tillverkar alla sina jeans hos italienska leverantörer då dessa anses vara världsledande. Detta stämmer överens med Dana, Hamilton och Pauwels (2007) teori om att möjligheten att kontrollera och övervaka kvaliteten samt hantera problem som uppstår ökar vid produktion på närmarknaden vilket resulterar i en högre kvalitetsnivå.

Country-of-orgin är en annan faktor som påverkar de högkvalitativa konfektionsföretagen Eton och Oscar Jacobson att ha kvar sin produktion i Europa. Även detta stämmer överens med Dana, Hamilton och Pauwels (2007) uppfattning om att en lokal strategi kan resultera i positiva country-of-origin-effekter genom differentiering, förhöjd kvalitetsuppfattning och ökat värde. Denna effekt har de europeiska tillverkningsländerna byggt upp under en lång tid och sammankopplas ofta med gamla traditioner. Det är viktigt för de europeiska leverantörerna att vidare förvalta och vidareutveckla denna effekt för att kunna behålla sitt försprång inom detta område så länge som möjligt.

Ytterligare en anledning till varför vissa företag tenderar att behålla produktion inom Europa är dess ålder. Det verkar som att yngre företag tenderar att producera en större andel i Europa i jämförelse med företag som har varit i branschen länge. De tre yngsta bland företagen som vi har intervjuat är Berendsen Sourcing (1991), Gina Tricot (1997) och Nudie Jeans (2001). Berendsen Sourcing producerar 50 % i Europa, Gina Tricot producerar 50 % i Europa och Nudie Jeans producerar cirka 90 % i Europa. Merparten av de äldre företagen producerar däremot majoriteten av sina produkter utanför Europa. Detta är troligtvis kopplat till att yngre företag vill starta på den inhemska marknaden då den anses mer stabil och är lättare att kontrollera. En nystartad verksamhet innebär ett stort antal risker innan den är väletablerad och en närliggande produktion kan då vara en säkerhet och trygghet.

Även företagens storlek är en anledning till varför produktion behålls lokalt. Detta kan kopplas till Dana, Hamilton och Pauwels (2007) teori om att global produktion inte ger lika betydande fördelar för mindre företag som för stora. Mindre företag är mer utsatta för risker i kvalitet, leveranspålitlighet och ledtider då deras krav inte prioriteras i lika stor utsträckning som större företags som har större makt och inflytande över leverantörerna.

5.2 Vilka faktorer förhindrar företags produktion inom Europa idag?

Den empiriska undersökningen visar tydligt att lönekostnaderna för arbetskraft är en av de viktigaste och mest avgörande faktorerna vid företags val av produktionsland och därmed en av de största anledningarna till varför företag inte kan lägga stora delar av sin produktion i Europa. Då priset uppges vara en av de viktigaste faktorerna vid konsumentens köpbeslut så kan företagen inte producera i Europa med risk för osålda varor. Alla tillfrågade informanter anger att de på grund av kostnadsutvecklingen ser sig om efter nya, alternativa marknader. Lönenivån är således en faktor som styr alla företagens produktionsläge oavsett kvalitetsstandard, målgrupp och prisläge. De som tillverkar allt eller merparten i Europa ser sig om efter alternativa länder med billigare priser då de känner att de höga priserna begränsar möjligheterna att skapa den produkt de önskar. De som tillverkar allt eller merparten i Kina ser sig om efter alternativa lågkostnadsländer i Asien eller Afrika då Kina snart inte kommer att ha en kostnadsfördel jämfört med Europas öststater. Kinas löneökningar är därimot inte med automatik en fördel för Europa då det finns många andra konkurrenskraftiga länder som fortfarande erbjuder låga

kostnader. Att även de företag med fokus på hög kvalitet och genuint hantverk medger att de letar efter alternativa produktionsländer utanför Europa visar hur Europas höga priser håller på att utrota den verksamhet som finns kvar. Forsberg och Towers (2009) anger att basprodukter och funktionella produkter som inte är trendkänsliga med fördel anskaffas i globala lågkostnadsländer och styrs utifrån en lean supply chain. Stora delar av företags sortiment tillhör denna kategori och kan planeras tidigt utifrån en förväntad efterfrågan, varför merparten av informanternas produktion sker i lågkostnadsländer. Fast fashion-företag som generellt fokuserar på snabb anskaffning, kommersiell framgång och låga priser mer än produktkvalitet, passform, materialkomposition och ursprung (Hilger, 2008) ser ett större värde i att producera i globala lågkostnadsländer. Fast fashion-segmentet producerar således så mycket som möjligt i lågkostnadsländer då de fördelar som Europa erbjuder inte värdesätts lika högt av deras kunder som i mindre priskänsliga segment.

En begränsad tillgång på särskilda leverantörer i specifika produktkategorier är ytterligare en anledning till varför företag förhindras att producera i Europa. Alla de informanter som har tekniska sportplagg i sitt sortiment anger att de inte kan producera dessa i Europa då den typen av leverantörer knappt finns. När både råmaterial i form av fibrer samt tyger inte finns tillgängliga lokalt är det av större värde att producera plaggen där dessa råmaterial finns och ha värdekedjan i en geografisk närhet. Ytterligare en anledning till varför produktion inte kan ske i Europa är att leverantörerna i många fall inte kan erbjuda storskalig kapacitet och därmed även stordriftsfördelar, vilket leder till att många större potentiella kunder förloras till Asien.

5.3 Kommer Europas aktuella fördelar att behålla sin konkurrenskraft i framtiden?

Trots att den empiriska undersökningen tydligt visar att Europa har fördelar gentemot övriga regioner i ett flertal områden är det osäkert om dessa kommer att vara lika överlägsna i framtiden. Trots att Europa kan erbjuda en högre kvalitet, kortare ledtider, högre flexibilitet, bättre infrastruktur, högre standard inom CSR, färre handelshinder och ett stabilt politiskt läge är frågan hur stor konkurrenskraft dessa faktorer får när priserna fortsätter att stiga. Prisgapet mellan Europa och lågkostnadsländer är mycket större än vad skillnaderna är i värdet som fås. De flesta slutkunder värdesätter troligtvis ett lägre pris i större utsträckning än det förhöjda värdet, vilket i sin tur leder till att återförsäljarna inte kan producera i Europa. Få företag har möjlighet att betala Europas höga priser och väljer att hellre producera i ett lågkostnadsland där de istället kanske måste kontrollera och övervaka produktionen extra och hantera mer instabilitet och leveransförseningar. Detta extra arbete är dock något som många företag väljer att inberäkna i sin planering. Som Jin (2004) anger så är det tydligt att en global outsourcing ger kostnadsfördelar, men däremot är det svårt att uppnå en agile supply chain då ledtider förlängs och flexibilitet minskar betydligt. Dessutom kräver global sourcing mer omfattande logistik- och produktionsplanering vilket innebär högre kostnader (Dana, Hamilton & Pauwels, 2007). Trots att global sourcing resulterar i fler dolda kostnader och kostnader för inflexibilitet så menar alla informanter dock att totalkostnaden ändå är betydligt lägre vid global sourcing. Företag har således överseende med att nivån på kvalitet, standard och CSR-arbete är något ojämn och instabil och föredrar att utbilda, förbättra och bygga upp denna med tiden istället för att betala ett mycket högre pris i Europa. Trots att det även ofta kan innebära svårigheter med politisk instabilitet och skillnader i affärsklimatet så väljer företagen att arbeta sig runt dessa och finna lösningar. En stark, långvarig och stabil relation med sina leverantörer är av större värde för

företag då ett bra samarbete kan leda till att kraven uppfylls minst lika bra som av europeiska leverantörer och dessutom fungerar det som ett skydd i en annars instabil omvärld. De fördelar som en stark leverantörsrelation utanför Europa medför kan för många vara mer betydelsefull än de fördelar som Europa kan erbjuda.

Då företagens ökade koncentration ger dem en allt starkare och dominerande roll blir de huvudaktörerna som formar industrin och leverantörerna tvingas att svara på deras krav. Den utbredda globala utlokaliseringen har lett till att de europeiska kundernas höga krav har tvingat textil- och konfektionsindustrin i globala regioner att utvecklas och förbättras mer än i Europa. Detta har lett till att leverantörer i låglöneländer har anpassat sin produktion och därigenom är på väg att uppfylla fördelar som tidigare enbart Europa har gjort. Leverantörerna tvingas att följa företagens CSR-krav, förnya maskinparker, investera i nya innovationer och snabba upp processerna för att uppfylla kundernas och därmed företagens krav. Att de även erbjuder produktion i mindre serier och därmed högre flexibilitet tyder på att de har utvecklat konkurrensfördelar som Europa tidigare har varit ensamma om att erbjuda på marknaden. Även Europas fördel med närhet och korta ledtider, som har varit deras starkaste livlina som Asien inte kan konkurrera med, är nu på väg att hotas. Nordafrika är en region där konfektionsföretag redan har börjat att producera i mindre skala, vilket troligtvis kommer att öka i framtiden när fler företag hittar dit och regionen tvingas att stabilisera sin politik, förbättra sin infrastruktur och andra faktorer som företag kräver. De företag som uppskattar och kräver korta avstånd såsom fast fashion-företag kan fortsatt få dessa krav uppfyllda i Nordafrika och dessutom till lägre kostnader än i Europa.

5.4 Vilka möjligheter finns för Europas framtida textil- och konfektionsmarknad?

Utifrån den empiriska undersökningen framgår samtidigt vissa möjligheter som tyder på att Europa kan återfå mer produktion i framtiden. Den ökade återväxten i Baltstaterna där arbetskraften ökar både inom produktion och högre uppsatta tjänster tyder på att företag flyttar tillbaka produktion från Asien. Utifrån våra informanters produktionsläge kan vi utläsa att merparten har sin europeiska produktion i östra och centrala Europa och då Turkiet, Baltstaterna, Ukraina, Ryssland och Rumänien. Enbart två företag producerar i Italien och Portugal vilket tyder på att en återväxt inom europeisk produktion troligtvis skulle ske i östra och centrala Europa som erbjuder lägst priser. Orsaker till att företag sedan några år tillbaka har dragit tillbaka delar av sin produktion till Europa kan vara den instabila situationen i Kina med högre kostnader, minskad kapacitet och längre produktionstider som företag inte vet hur de ska hantera. Det är även troligt att företag väljer att producera i Europa tillfälligt under en period när de inte vet vilket produktionsland de ska flytta till och innan de har hunnit bygga upp tillräckligt stabila relationer. Europa fungerar således som en tillflykt under instabila tider i omvärlden.

En stark möjlighet som kan komma att behålla produktion inom Europa är den ökade välfärden i framväxande marknader, vilka innefattar en stor potentiell köpkraft. Dessa kunder är inte lika priskänsliga vilket gör att produktionskostnaden inte är lika kritisk samtidigt som de uppskattar och värdesätter produktion i Europa då det för dem har ett positivt country-of-origin-värde och förknippas med hög kvalitet och genuint hantverk. Till skillnad från lågpris- och mellanprissegmenten som vi har intervjuat så värdesätter detta segment i större utsträckning de fördelar som Europa erbjuder och anser att de är värda sitt pris. Det är därmed en stor möjlighet

att Europas framtida produktion i större utsträckning kommer att bestå av företag inom lyxsegmentet till skillnad från lägre prissegment vars produktion alltmer flyttas. Som Porter (1998) anger så konkurrerar företag idag globalt vilket gör att en stor inhemsk marknad inte är avgörande för att nå skalfördelar och en stor köpkraft.

Om slow fashion-fenomenet blir mer utbrett så har Europa en stark fördel. Clark (2008) menar att slow fashion kan innebära tillvaratagande på lokala resurser, hantverk och småskaliga företag samt produktion av mer hållbara högkvalitativa produkter som kunderna värderar högre. Dessa aspekter är något som Europa idag ligger i framkant inom och om fenomenet skulle breddas har Europa en stor möjlighet. Utifrån den empiriska undersökningen kan vi dock konstatera att det inte kommer att ske ett stort skifte under den närmsta tiden då väldigt få konsumenter idag är beredda att betala ett högre pris för att konsumera medvetet. Det finns dock andra aspekter av slow fashion som Europa kan dra nytta av inom det teknologiska området såsom FoU av miljövänliga och energieffektiva textilier, mer hållbara produktionsprocesser, möjlighet till återanvändning och återvinning, framtagning av alternativa fibrer och så vidare.

För att Europa ska återfå massproduktion i större utsträckning så krävs en utbredd automatisering av verksamheten. Då textilsektorn kräver större investeringar i maskinutrustning och inte lika mycket personal så har denna sektor kunnat fortsätta i Europa i större grad än konfektionstillverkning. Om även konstruktion kan automatiseras i högre utsträckning exempelvis genom att massanpassad produktion utvecklas så har Europa en större möjlighet att behålla och stärka även denna sektor. Automatisering inom konfektionstillverkning har dock inte utvecklats radikalt under flera decennier (Hilger, 2008) och det kommer nog att fortsätta att dröja innan detta blir utbrett. Den stora investeringskostnaden skulle i dagens läge inte löna sig i relation till den billiga arbetskraften som erbjuds i låglöneländer. Europa har således en större möjlighet till en stärkande position inom textilsektorn än konfektionssektorn. Särskilt då Europa satsar mycket på forskning och utveckling av tekniska, ”intelligenta”, textilier. En stor anledningen till varför Eton, Oscar Jacobson, Fristads och Berendsen Sourcing har konfektionstillverkning i Europa är då de anser att de bästa tygleverantörerna finns här. För att undvika långa ledtider och höga transportkostnader producerar de därför plaggen i Europa. Om Europa fortsätter att vara konkurrenskraftiga inom textilsektorn så kan detta bidra till att även konfektionsproduktionen kan kvarhållas för de segment som fokuserar på textilier av hög kvalitet.

Ytterligare en möjlighet kan vara Europas samarbete med Medelhavsregionen som har en strategisk roll att hålla hela textil- och konfektionsproduktionskedjan inom en geografisk närhet. Det är sannolikt att Nordafrikas textilindustri kommer att utvecklas och bli en av framtidens stora textilregioner. Om Europa integrerar dessa länders textil- och konfektionsindustri än mer så kan de få hela värdekedjan samlad. Porter (1998) menar att kluster av närliggande relaterade och stödjande industrier underlättar styrningen och koordineringen av värdekedjan. Lokala leverantörer kan dessutom ge effektiv och snabb tillgång till kostnadseffektiva material, information, nya teknologier, innovationer och FoU. Detta kan leda till att innovationstakten i hela industrin accelereras. Samtidigt kan Nordafrikas växande textilindustri utgöra ett konkurrerande hot som kan ta över stora delar av Europas industri. Flera av informanterna producerar redan där i liten skala och angav att de i framtiden kommer att flytta mer produktion. Porter (1998) anger dock att lokal konkurrens är en viktig mekanism som resulterar i en

produktiv miljö som tvingar företag att minska kostnader, förbättra kvalitet, uppgradera produkter och förnya sig. Porter (1998) menar därmed att industrin utvecklas snabbare och behåller och förbättrar sin position. Nordafrikas uppväxande industri kan således komma att få Europas industri att utvecklas och bli mer konkurrenskraftig.

5.5 Vilka hinder finns för Europas framtida textil- och konfektionsmarknad?

Ett hinder för Europas framtida textil- och konfektionsindustri är de begränsade resurserna för FoU och begränsade investeringsmöjligheter. Om Europa ska ha möjlighet att vara konkurrenskraftiga inom de områden där störst möjligheter har identifierats så krävs det resurser i FoU, innovation, teknologi och utbildning för att bygga upp en större bas högutbildad arbetskraft och ha möjlighet att ta fram innovativa alternativa miljövänliga lösningar. Om öststaterna ska ha möjlighet att ta tillvara på den återväxt som syns så måste de ha möjlighet att utveckla och förnya industrin med tekniskt avancerat utrustade maskinparker och kvalificerad personal för att kunna erbjuda lika hög kvalitet som de framväxande länderna i Asien och i framtiden även Afrika. Då deras investeringsmöjligheter är större och kompetens håller på att överstiga Europas så finns risken att Europa inte kan konkurrera med dessa om de inte fokuserar på att utvecklas.

Ett ytterligare hinder för Europas industri och då främst lyxsegmentet är den utbredda illegala kopieringen av exklusiva europeiska varumärken till lägre priser. Denna kopiering kan riskera att urholka varumärkets värde och därigenom anser inte konsumenterna att det längre är värt sitt höga pris. Samtidigt som de framväxande ländernas välfärd stiger så ökar även dess egna lyxvarumärken. Risken är att de snart kommer att föredra att köpa inhemskt producerade varumärken istället för europeiska. Detta är ett hot för Europas industri eftersom EU:s inhemska konsumentefterfrågan har avstannat och de är beroende av en global efterfrågan för att öka sin tillväxt. Ytterligare ett hinder i dagsläget är att EU inte har fullt tillträde till dessa framväxande marknader på grund av utbredda handelshinder. Ett viktigt steg är således att arbeta för att minska dessa.

6. Slutsatser och rekommendationer

I detta avsnitt presenteras våra slutsatser av studien som bygger på ovanstående diskussion. För att relatera till det inledande kapitlets problemdiskussion och syfte så svarar vi här på vår övergripande huvudfråga:

Vilka är förutsättningarna för att bibehålla eller utveckla en konkurrenskraftig konfektionsindustri i Europa?

Vårt syfte med studien presenterades i det inledande kapitlet som "att ta reda på om konfektionstillverkningens tyngdpunkt kommer att fortsätta att ske i Asien eller om det finns förutsättningar för europeisk konfektionsindustri att återhämta sig och bli konkurrenskraftig i förhållande till tillverkningen i Asien eller om konfektionsindustrin istället kommer att etableras i andra globala regioner". Dessa frågor besvaras kortfattat nedan och dessutom ges förslag på möjliga åtgärder.

När vi påbörjade denna uppsats hade vi uppfattningen att de stora förändringarna i Kinas textil- och konfektionsmarknad möjligtvis skulle innebära att företag tog tillbaka sin produktion till Europa, vilket därmed skulle få Europas textil- och konfektionsindustri att återfå sin starka position. Tvärtom har undersökningen tydligt visat att så inte är fallet. Den produktion som företagen har haft i Kina letar sig nu istället till andra alternativa produktionsplatser. Det finns fortfarande många andra lågkostnadsländer i Asien som har en uppbyggd textilproduktion och där billig arbetskraft och storskalig produktion kan uppnås, alltså de faktorer där Europa i stort brister i dag. Detta betyder att Europas textil- och konfektionsindustri måste fortsätta att utvecklas och finna andra fördelar för att fortsatt kunna vara konkurrenskraftiga. I denna undersökning kan dock konstateras att Europa innehar vissa fördelar gentemot andra marknader men för att ha möjlighet att behålla dessa krävs stora insatser.

Europas textil- och konfektionsindustri är anpassad till och har en fördel i de mindre, nischade segmenten som kräver konkurrensfördelar såsom hög kvalitet, specialisering, mervärdeadderande produktion och hög servicenivå. Majoriteten av dagens konfektionsföretag ligger dock inom lågpris- och mellanprissegmentet vilka efterfrågar andra faktorer än de som Europa erbjuder och där priset är en avgörande faktor. För dessa återförsäljare är Europas fördelar inte tillräckligt starka i relation till det mycket högre priset för att företagen ska stanna kvar med sin produktion i Europa. Företagen är beredda att lägga ner mer arbete inom de områden där lågkostnadsländer brister i utvecklingen istället för att betala det högre priset i Europa. Det blir således tydligt att så länge Europa är inriktade på nischade segment så kommer regionen inte att återfå någon större massproduktion. Låga priser är i grunden den viktigaste faktorn som styr konsumenternas köpval. Om inte dessa preferenser förändras till en större efterfrågan på kvalitet och hållbarhet så kommer produktionen fortsätta att ske i lågkostnadsländer. Mindre delar av företagens produktion kommer troligtvis stanna kvar i Europa på grund av särskilda behov såsom små serier, specifika material, korta ledtider och stabilitet men överlag kommer allt fler företag att söka sig utanför Europa till billigare länder. Samtidigt utvecklas framväxande länder utanför Europa som är på väg att erbjuda samma fördelar som Europa fast till lägre priser vilket hotar dess konkurrenskraft även i dessa segment.

Europa måste således arbeta för att utveckla, förnya och förstärka de konkurrensfördelar som de idag är inriktade mot om de även i framtiden vill konkurrera inom detta segment. Standarden inom den globala textil- och konfektionsindustrin höjs kontinuerligt då kunskap, vetenskap och teknologi ständigt utvecklas och förbättras. Allt fler länder får en mer avancerad textilindustri vilket gör att konkurrensen mot Europa, som historiskt har varit vana vid att ligga i framkant, ökar hela tiden. För att behålla en stark position även i framtiden kommer det således att kräva starka insatser. Samtidigt tror vi att det alltid kommer att finnas kvar möjlighet till produktion i Europa då vi från den empiriska undersökningen har förstått att många företag uppskattar detta och anser att den erbjuder utmärkande fördelar som är svårt att finna i andra regioner, såsom korta ledtider, effektiv logistik, små serier, stabilitet och hög kvalitet. Det kommer troligtvis att dröja innan de företag som förlitar sig på och bygger sitt varumärke på dessa fördelar vågar att flytta sin produktion till någon annan region.

Konfektionsproduktion kommer med all säkerhet att fortsätta att flyttas runt i världen då företag fortsatt kommer att vara beroende av låga kostnader, genom att konsumenterna kommer att fortsätta att efterfråga detta. Europa måste kanske inse att regionen inte kommer att bli konkurrenskraftiga inom produktion på samma sätt som den har varit historiskt. Kompetensen inom produktion kan snart vara förlorad och överträffas istället av andra producerande regioner. Europa borde därför satsa mer på att utveckla och förbättra sina avancerade och specialiserade faktorer för att på så sätt bygga upp en stark industri med långvariga och hållbara konkurrensfördelar. Områden som Europa bör fokusera på är bland annat utbildning inom ledande poster såsom teknisk utveckling, utveckling av alternativa fibrer, forskning och utveckling av tekniska, ”intelligenta”, textilier och liknande. Det är större sannolikhet att Europa kommer att behålla en konkurrensfördel inom textilproduktion än konfektionsproduktion på grund av att den är mer automatiserad. Om Europa lyckas utveckla teknologin och automatisera även konfektionssektorn så är det troligt att även denna delen kan behållas och förstärkas.

Direkta åtgärder som vi anser att Europas textil- och konfektionsindustri bör vidta är följande; Investera mer i industrins teknologiska utveckling och då både inom textilsektorn för utveckling av tekniska textilier, miljövänliga textilier och maskinutrustning, men även konfektionssektorn genom mer automatiserad produktion och massanpassning samt mer hållbara och miljövänliga produktionsmetoder. Utöver teknologiska investeringar måste även mer resurser läggas på högre utbildning för att skapa en stark och bred bas av högutbildade unga som kan fortsätta att föra vidare och utveckla Europas textil- och konfektionsindustri. Vidare bör Europa arbeta för att utveckla handelsavtal med framväxande marknader för att få tillgång till och dra nytta av den ökade köpkraft som växer i dessa länder. Dessutom bör starka immaterialrättsliga åtgärder vidtas för att skydda europeiska exklusiva varumärken från kopiering för att fortsatt kunna behålla ett positivt country-of-origin-värde. Vidare bör Europa utveckla och underhålla samarbetet med Medelhavsregionen och utöka handelsavtal för att i framtiden kunna dra nytta av deras växande textil- och konfektionsindustri.

Sammanfattningsvis tror vi att tyngdpunkten inom den närmsta framtiden kommer att ligga kvar i Asien men flyttas från Kina till nya lågkostnadsländer i regionen. Med tiden kommer troligtvis en allt större del att produceras i Nordafrika som i framtiden kan komma att ta över en betydande del av både Asiens och Europas produktion. Europa kommer med sannolikhet inte att bedriva

någon massproduktion och de förlorar allt mer produktion inom låg- och mellanprissegmentet till övriga regioner. Samtidigt kommer delar av europeiska företags produktion inom den närmsta tiden att fortsätta ske inom Europa då ingen annan region i dagsläget kan uppfylla vissa specifika behov. Vi tror att det alltid kommer att finnas kvar konfektionsproduktion i Europa då många starka varumärken bygger på de fördelar som Europas produktion förmedlar. Men för att behålla en konkurrenskraftig position i industrin måste Europa fortsätta att satsa på FoU och särskilt utveckla industrin teknologiskt för att behålla och förstärka sin framträdande roll inom textilproduktion och framförallt tekniska textilier; områden där Europa har större potential att behålla sin konkurrenskraft än konfektionsproduktion.

7. Avslutande diskussion

I detta avslutande avsnitt kommer vi att föra en diskussion som återknyter den empiriska studiens resultat till forskningsproblemet. Vi kommer att diskutera resultatets implikationer för berörda aktörer, hur fortsatt forskning inom området kan bedrivas samt resultatens tillämplighet för olika aktörer.

7.1 Implikationer för berörda aktörer

Situationen med dyrare löner och fortsatta krav på billiga produkter ställer Europas textil- och konfektionsindustri i en osäker position som påverkar alla inblandade aktörer på olika sätt. De berörda aktörer som påverkas i störst grad av den europeiska textil- och konfektionsindustrins ovissa framtid är troligtvis de europeiska producenterna. Om allt fler företag väljer att flytta sin produktion till regioner utanför Europa är det osäkert om europeiska leverantörer kan ha kvar sin produktion och måste således antingen flytta den till ett lågkostnadsland eller överge produktionen.

Konfektionsföretagen är en annan utsatt grupp som kanske kommer tvingas att flytta sin produktion till leverantörer i lågkostnadsländer för att fortsatt kunna uppfylla konsumenternas krav. Byte av leverantör, särkilt till en annan region, är en stor omställning som innebär stora förändringar och mycket arbete. Mindre, nystartade företag är särskilt utsatta då de har begränsade resurser att leta efter nya leverantörer och har mindre makt ute på den globala marknaden jämfört med större företag. Från den empiriska undersökningen har vi förstått att det är en stor omställning att byta leverantör vilket ofta görs successivt över flera år. Alla företag, oavsett segment, storlek och ålder, anger att det är viktigt att hitta rätt leverantör och bygga upp en stabil relation för att ge dem förtroende att producera. Detta kräver således mycket resurser och kan vara en stor påfrestning för företag som är vana vid europeiska leverantörer eller inte utför kontinuerligt sourcing arbete.

Även konsumenterna kan komma att påverkas av den förändrade situationen. Om företag väljer att fortsätta att producera i Europa eller Kina så kommer priserna att höjas då lönerna stiger. Om däremot en större del av produktionen flyttas utanför Europa så kommer ledtiderna att förlängas och det kan vara svårt att upprätthålla fast fashion-fenomenet med mindre och mer frekventa leveranser av trendprodukter.

7.2 Fortsatt forskning

Uppsatsens ämne Europas framtida textil- och konfektionsindustri är mycket stort och omfattande och kan därför behandlas på många olika sätt. Denna uppsats är utformad och skriven ur ett företagsperspektiv men vidare hade det varit intressant att även se ämnet utifrån europeiska producenters perspektiv. Att se problemet utifrån de europeiska producenternas perspektiv hade kunnat ge mer information om hur de ser på och upplever den rådande situationen samt få en klarare bild över deras nuvarande resurser samt framtidsplaner. Genom att intervjua och undersöka deras resurser skulle forskaren kunna komma fram till vad de har för

möjligheter att kunna svara på marknadens rådande trender samt hur de har hanterat problemet med den nedgående marknaden hittills.

I slutsatserna har föreslagits en rad åtgärder som behöver utforskas för att se om det finns möjlighet att följa upp och genomföra dessa. Sådan forskning bör genomföras utifrån producenternas perspektiv för att få bäst resultat. Åtgärder, och därmed framtida möjligheter, som är intressanta att forska vidare på kan till exempel vara om en ökad automatisering av konfektionsproduktionen är möjlig för att öka producenternas konkurrenskraft, hur regionen ska investera mer i teknologi, forskning och utveckling samt om vidare handelssamarbeten är en möjlighet, hur de borde utformas och vilka fördelar de skulle ge.

Ett annat perspektiv som är intressant för vidare forskning är konsumenternas. Då företagen styrs av vad kunderna efterfrågar är det kunderna som har den slutgiltiga makten över vad som ska erbjudas på marknaden. Som nämnt är en möjlighet för Europa om slow fashion och det hållbara modet blir mer utbrett, men för att detta ska vara möjligt måste konsumenternas preferenser och beteende förändras. Konsumentbeteendets utveckling samt hur konsumenterna ser på det rådande tillverkningsläget hade därför varit intressant att vidare utforska. Dessutom hade det även varit intressant att ta reda på om kunderna bryr sig i vilket land deras produkter är tillverkade och om det är olika för olika produktkategorier. Vår undersökning visar att de enda som tror sig känna av detta är de som tillverkar konfektionerade kvalitetsplagg och det hade varit intressant att se om detta stämmer.

Denna uppsats fokuserar på Europas textil- och konfektionsmarknad och jämför den till viss del med Asien då vi i förhand trodde att detta var det största hotet. Då vi under uppsatsens gång har märkt att en möjlig framtida marknad som skulle kunna utgöra det största hotet är Nordafrika hade vidare forskning om deras framtida möjligheter även varit av intresse.

7.3 Resultatens tillämplighet

Utvecklingen av den framtida textil- och konfektionsmarknaden är av intresse inte endast för europeiska konfektionsföretag utan även för branschen i ett globalt perspektiv; inte minst för företagens långsiktiga strategiska sourcingplaner. Företag som driver produktionen externt utanför verksamheten måste veta om de ska satsa på att utveckla långsiktiga relationer med leverantörer i Asien eller om de istället ska fokusera på att bygga upp ett nätverk av leverantörer inom Europa eller andra delar av världen. Uppsatsen är även av intresse för företag som bedriver produktion internt i egen regi och står inför valet att placera sina fabriker lokalt eller globalt. Genom denna uppsats kan de få en inblick i hur textil- och konfektionsindustrin i tre stora regioner, Europa, Asien och Afrika, ser ut idag och är på väg att förändras i framtiden. Detta ger företag en grund att fatta sina sourcingbeslut på. Genom att nio olika konfektionsföretag i olika segment presenteras kan företag få en antydan om vilka strategier som passar olika typer av segment och därmed hjälpa dem att välja en strategi som passar deras verksamhet. Även studiens teoretiska referensram kan vara relevant för företagen då de får en inblick i vilka drivkrafter som är övergripande på konfektionsmarknaden och strategier som företag antar för att hantera dessa. Detta kan hjälpa företag att få en tydlig bild av hur marknaden ser ut idag, tendenser om vart den är på väg och vilka sourcingstrategier företaget borde vidta beroende på hur dess verksamhet ser ut och vilka krav de ställer.

Vidare är uppsatsen av betydelse för organisationer som arbetar för att stärka Europas textil- och konfektionsindustri. Genom uppsatsen får de en inblick i vilka olika krav som konfektionsföretag ställer på produktion idag och vad som är mest avgörande i deras val av produktionsläge. Detta kan vara en bra grund för organisationer att se vilka områden som Europas textil- och konfektionsindustri måste utveckla, förbättra och satsa på. Organisationerna får en djupare förståelse till varför många företag idag utlokaliserar produktionsverksamheten globalt och inte har möjlighet att producera i Europa för att uppnå sina krav. Den visar även vilka trender som styr marknaden idag och framöver vilket kan ge dem indikationer om i vilken riktning de bör utveckla Europas industri.

Även europeiska textil- och konfektionsproducenter kan dra nytta av uppsatsen då de förstår varför produktionen har tvingats att flytta och kan även få uppslag till hur de ska utveckla sin verksamhet så att den uppfyller företagens krav och blir konkurrenskraftig i relation till övriga regioner.

Uppsatsen är inriktad mot textil- och konfektionsmarknaden men ger samtidigt en indikation på den ekonomiska utvecklingen i stort och är därför även intressant för övriga typer av företag som är globalt verksamma. Uppsatsen kan även vara av intresse för konsumenter som är medvetna om de produkter de köper och var de är producerade.

Referenslista

Bruce, M. & Daly, L. (2011). Adding value: Challenges for UK apparel supply chain management – a review. *Production planning and control: The management of operations*, vol. 22, nr. 3, ss. 210-220.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3 uppl. Oxford: Oxford university press.

Christerson, B. & Appelbaum, R.P. (1995). Global and local subcontracting: Space ethnicity and the organization of apparel production. *World development*, vol. 23, nr. 8, ss. 1363-1374.

Clark, H. (2008). SLOW + FASHION - an Oxymoron - or a Promise for the Future ...? *Fashion Theory*, vol. 12. nr. 4, ss. 427-446.

Crosstexnet (2011). *Roadmap: Textiles at the crossroads of new applications*. [Elektronisk] [2012-04-03]

Dana, L.P., Hamilton, R.T. & Pauwels, B. (2007). Evaluating offshore and domestic production in the apparel industry: The small firm's perspective. *J Int Enterprise*, nr. 4, ss. 47-63.

Dicken, P. (2011). *Global shift - mapping the changing contours of the world economy.* 6e uppl. New York, London: The Guilford press.

Euratex. (2006). *Strategic research agenda of the European technology platform for the future of textiles and clothing*. [Elektronisk]. Bryssel. Tillgänglig: http://www.euratex.org/content/the-future-textiles-strategic-research-agenda-european-technology-platform-future-textiles-a [2012-02-24]

Euratex. (2011). *Future EU Research & Innovation Policies*. [Elektronisk]. Bryssel. Tillgänglig: http://www.euratex.org/content/future-eu-research-innovation-policies-euratex-position-paper-submitted-0 [2012-02-24]

Euratex. (2010). *The EU-27 Textile and Clothing industry in the year* 2010. [Elektronisk]. Bryssel. Tillgänglig: http://www.euratex.org/content/the-eu-27-textile-and-clothing-industry-year-2010 [2012-02-24]

Euratex. (2011). *Press release: EU must take actions to secure access to raw materials for its textile and clothing industry*. [Elektronisk]. Bryssel. Tillgänglig: http://www.euratex.org/content/eu-must-take-actions-to-secure-access-to-raw-materials-for-its-textile-and-clothing-industry [2012-02-24]

Euratex. (2008). *Press release: A celebration of European values and achievements in the textile and apparel field.* [Elektronisk]. Bryssel. Tillgänglig: http://www.euratex.org/content/a-celebration-european-values-and-achievements-textile-and-apparel-field [2012-02-24]

European Commission (2012). *Characteristics of the textile and clothing sector*. Tillgänglig: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/single-market/eu27/index_en.htm [2012-02-24]

European Commission (2012). *External dimension*. Tillgänglig: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/external-dimension/index_en.htm [2012-02-24]

European Commission (2012). *Trade issues* Tillgänglig: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/external-dimension/trade-issues/index_en.htm [2012-02-24]

European Commission (2012). *Euro-Mediterranean dialogue*. Tillgänglig: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/external-dimension/euro-mediterranean-region/index_en.htm [2012-02-24]

European Commission (2012). *Technical and industrial textiles*. Tillgänglig: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/research-innovation/technical-textiles/index_en.htm [2012-02-24]

European Commission (2011). *The textile and clothing sector and EU trade policy*. [Elektronisk], Tillgänglig: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2011/october/tradoc_148259.pdf [2012-03-10]

Eurofound. (2008). *Trends and drivers of change in the European textiles and clothing sector: Mapping report.* [Elektronisk]. Dublin. Tillgänglig: http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/15/en/1/ef0815en.pdf [2012-02-25]

Eurofound. (2008). *EU textiles and clothing sector: Location decisions*. [Elektronisk]. Dublin. Tillgänglig: http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/48/en/1/ef0848en.pdf [2012-02-25]

Fernie, J. & Sparks, L. (2009). *Logistics and research management – emerging issues and new challenges in the retail supply chain.* [Elektronisk]. Great Britain och United States. Kogan Page Limited. 3e upplagan. The chartered institute of logistics and transports. Tillgänglig: http://www.iibms.org/pdf/Ebooks/Logistics%20and%20Retail.pdf [2012-04-01] I Bergvall-Forsberg, J. & Towers, N. *Agile merchandising in the European textile fashion industry*, ss. 120-140.

Fernie, J. & Sparks, L. (2009). *Logistics and research management – emerging issues and new challenges in the retail supply chain.* [Elektronisk]. Great Britain och United States. Kogan Page Limited. 3e upplagan. The chartered institute of logistics and transports. Tillgänglig: http://www.iibms.org/pdf/Ebooks/Logistics%20and%20Retail.pdf [2012-04-01] I Christopher, M., Lowson, B. & Peck, H. *Fashion logistics and Quick response*, ss. 103-120.

Fletcher, K. (2008). *Sustainable fashion & textiles*. 2a uppl. London & Sterling (VA): Earthscan.

Giuli, M. (1997). The competitiveness of the European textile industry. *Centre for international business studies*, nr. 2.

Habit (2008). *Färre order till Kina*. [Elektronisk]. 23 september. Tillgänglig: http://www.habit.se/iuware.aspx?pageid=346&ssoid=87698 [2012-02-21]

Hilger, J. (2008). The apparel industry in West Europe. *Creative encounters working papers*, nr. 22, ss. 1-22.

Jin, B. (2004). Achieving an optimal global versus domestic sourcing balance under demand uncertainty. *International journal of Operations & Production Management*, vol. 24, nr. 12, ss. 1292-1305.

Jin. B. & Moon, H-C. (2006). The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry: Michael Porter and beyond. *Journal of fashion marketing and management*, vol. 10, nr. 2, ss. 195-208.

Lowson, R.H. (2001). Analysing the effectiveness of European retail sourcing strategies. *European Management Journal*, vol. 19, nr. 5, ss. 543-551.

Mann, M. & Byun, S-E. (2011). Accessing opportunities in apparel retail sectors in India: Porter's diamond approach. *Journal of fashion marketing and management*, vol. 12, nr. 2, ss. 194-210.

McCann, J. (2011). China's textile and apparel industry and the global market: five competitive forces. *SAM Advanced Management Journal*, vol. 76, nr. 1, ss. 33-42.

Shen, D. (2008). What's happening in China's textile and clothing industries? *Clothing and textiles research journal*, vol. 26, nr. 3, ss. 203-222.

Oskarsson, B., Aronsson, H. & Ekdahl, B. (2009). *Modern logistik - för ökad lönsamhet*. 3e uppl. Malmö: Liber AB.

Porter, M.E (1998). *The competitive advantage of nations*. 2a uppl. London: MacMillan Press Ltd.

Ruamsook, K., Russell, D.M. & Thomchick, E.A. (2009). Sourcing from low-cost countries: Identifying sourcing issues and prioritizing impacts on logistics performance. *The international journal of logistics management*, vol. 20, nr. 1, ss. 79-96.

Shafaei, R. (2007). An analytical approach to assessing the competitiveness in the textile industry. *Journal of fashion marketing and management*, vol. 13, nr. 1, ss. 20-36.

Taplin, I.M. (2006). Restructuring and reconfiguration: the EU textile and clothing industry adapts to change. *European business review*, vol. 18, nr. 3, ss. 172-186.

Taplin, I.M. (2004). The European clothing industry: Meeting the competitive challenge. *Journal of fashion marketing and management*, vol. 8, nr. 3, ss. 256-261.

van Weele, A.J. (2010). *Purchasing and Supply Chain management: analysis, strategy, practice and planning*. 5e uppl. Andover: Cengage Learning.

Werner International Management Consultants (2008). *Primary textiles - Labour cost comparisons*, Herndon (VA).

Wong, M-C. & Au, K-F. (2007). Central and Eastern European countries and North Africa: The emerging clothing supplying countries to the EU. *Journal of fashion marketing and management*, vol. 11, nr. 1, ss.1361-2026.

Wäingelin, J. (2012). Låglöneeran är över i Kina. *Dagens Industri*, 6 februari.

Örn, G. (2012). Tillväxtländerna springer förbi oss i år. *Dagens industri*, 12 januari.

Bilaga 1: Intervjuguide

1. Var producerar ni era produkter idag? Har ni ändrat produktionsläge sedan ni startade verksamheten? Varför i så fall?

2. Vilka anledningar ligger till grund för att ni valt att producera där?

3. Vilka är de viktigaste faktorerna/kriterierna för er idag när ni väljer läge och leverantör? Tror ni att dessa faktorer/kriterier kommer förändras eller förstärkas i framtiden?

4. Vilka ser ni som de största skillnaderna med att producera i Europa jämfört med Asien?

5. Hur skiljer sig kapaciteten? Är konkurrensen hårdare om leverantörerna på någon av marknaderna? Finns det tillräckligt stor tillgång på potentiella leverantörer och arbetskraft i Europa?

6. Märker ni någon skillnad på kompetensen hos arbetarna och/eller den teknologiska kompetensen på respektive marknad?

7. Tror ni att ni kommer att ändra var ni lägger er produktion i framtiden? Om ni skulle välja att byta produktionsläge, av vilken anledning skulle det vara?

8. Byter ni ofta mellan olika leverantörer? Har ni nära relationer med era leverantörer?

9. Anser ni att dagens konsumtionsbeteende har påverkat ert val av produktionsland? Hur?

   Har ni märkt av om kunderna blir medvetna var kläderna är tillverkade? Tror ni att era kunder lägger någon vikt vid var produkterna är tillverkade? Tror ni de får en annan uppfattning om produkterna och ert varumärke beroende på var de tillverkas?

10. Hur har ni märkt att produktionen i Europa/Asien har förändrats sedan ni började?

11. Påverkar landets politik ert val av läge?
    Har reglerna kring tullar och frihandel påverkat/förändrat ert val av produktionsland?

12. Är det lättare att få både textil- och klädproduktion samlat på ett ställe på någon av marknaderna? Är detta något ni eftersträvar?

13. Finner ni det lättare att uppfylla era CSR och miljökrav på någon av marknaderna?

14. Hur tror ni att klädföretags val av produktionsläge kommer att utvecklas i framtiden? Tror ni att fler kommer att flytta sin produktion till lågkostnadsländer längre bort eller flytta den närmre marknaden?

15. Om ert företag endast producerar i Asien vad skulle kunna få er att flytta produktionen till Europa?

Besöksadress: Bryggaregatan 17 • Postadress: 501 90 Borås • Hemsida: www.textilhogskolan.se