

# NEARSHORING- MOTIV OCH BARRIÄRER

Examensarbete – Kandidat  
Företagsekonomi  
Annie Sandquist  
Isabelle Alm  
Kajsa Lindström

Uppsatsnummer: 2020.1.01



TEXTILHÖGSKOLAN  
HÖGSKOLAN I BORÅS

**Svensk titel:** Nearshoring - motiv och barriärer

**Engelsk titel:** Nearshoring - motives and barriers

**Utgivningsår:** 2020

**Författare:** Annie Sandquist, Isabelle Alm och Kajsa Lindström

**Handledare:** Jonas Larsson

## **Abstract**

The purpose of this study is to investigate nearshoring motives and barriers in the Swedish clothing industry, and the differences between diverse segments on the market. Västra Götaland, a region in Sweden, has long been the centre for the textile industry in Sweden but has been struggling with competition of foreign, cheaper manufacturing countries like China or Bangladesh. Today, the manufacturing returning to closer areas of the market, labeled as nearshoring, which is shown to be a growing trend. The study has a qualitative research strategy approach where a multiple-case study with semi-structured interviews have been conducted with four clothing companies in Västra Götaland. The interviews were designed to investigate their respective motives and barriers for nearshoring. The collected data was analysed by dividing all of the motives and barriers into a table to get an overview. The table was then analyzed to find patterns. These patterns were later divided into six categories that was used as a foundation for the analysis. The barriers and motives of the different companies are quite similar and complies with the earlier research that has been conducted on the subject. The strongest motives for nearshoring is time to market, sustainability and risk management while the barriers was pointed out as higher costs, capacity and relationship with current partners and manufactures. The motives and barriers tend to shift depending on what segment on the market that the company is operating on. Sport and active wear tend to be more focused on quality and price while fashion companies tend to be more interested in speed to market.

This thesis is written in Swedish.

**Keywords:** Sourcing, Nearshoring, Farshoring, Clothing industry, Västra Götaland, Motives, Barriers, Segment

## Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka motiv samt barriärer svenska klädföretag ser rörande sina sourcingbeslut, med fokus på nearshoring och farshoring. Vidare undersöks även hur dessa motiv och barriärer skiljer sig åt beroende på vilket segment klädföretaget inriktar sig på. Västra Götaland har länge varit centrum för textilindustrin i Sverige men har på senare tid konkurrerat med utländska, billigare tillverkningsländer såsom Kina och Bangladesh. Idag har dock en trend uppdragats, då många klädföretag väljer att flytta sin produktion till länder närmare hemmamarknaden, vilket benämns som nearshoring. Uppsatsen har en kvalitativ inriktning där en flerfaldig fallstudie med semistrukturerade intervjuer har genomförts med fyra klädföretag baserade i Västra Götaland. Intervjuerna utformades i syfte att undersöka respektive företags motiv samt barriärer för att arbeta med nearshoring. Det insamlade empiriska materialet analyserades därefter genom indelning av dessa motiv och barriärer i en tabell för att skapa en tydlig överblick. Tabellen analyserades vidare för att hitta mönster och dessa delades sedermera in i sex olika kategorier som lades till grund för analysen. Motiv och barriärer hos de studerade företagen var relativt likartade och överensstämmer med tidigare forskning inom området. De starkaste motiven för nearshoring visade sig vara tid till marknaden, hållbarhet och riskhantering medan de starkaste barriärerna var högre kostnader, kapacitet och relation med leverantörer. Motiv och barriärer tenderade även att skilja sig åt beroende på vilket segment inom marknaden ett företag är verksam inom. Sport- och fritidskläder visade sig vara mer fokuserade på kvalitet och pris medan modekedjor är mer fokuserade på snabbhet till marknaden.

**Nyckelord:** Sourcing, Nearshoring, Farshoring, Klädbranschen, Västra Götaland, Motiv, Barriärer, Segment

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Problemdiskussion.....	3
1.3. Syfte.....	4
1.4 Forskningsfrågor.....	4
2. Litteraturoversikt.....	4
2.1 Nearshoring.....	4
2.2 Farshoring.....	5
2.3 Kombination av nearshoring och farshoring.....	6
2.4 Förändring av försörjningskedjan.....	6
2.4.1 Tidens betydelse.....	7
2.5 Hållbarhet och CSR.....	8
2.6 Kategorisering i klädbranschen.....	8
3. Teori.....	9
3.1 Prognosstyrd- respektive efterfrågestyrd modell.....	9
3.2 Fishers modell.....	9
3.3 Vikten av korta ledtider.....	10
3.4 Kostnad, risk & värde.....	11
4. Metod.....	12
4.1 Val av metod.....	12
4.2 Urval.....	12
4.3 Avgränsning.....	14
4.4 Datainsamling.....	15
4.5 Analys.....	15
4.6 Metodreflektion.....	16
5. Resultat.....	17
5.1 Företag 1 - Gina Tricot.....	17
5.2 Företag 2 - Intersport.....	18
5.3 Företag 3 - Sail Racing.....	20
5.4 Företag 4 - Ciszere.....	21
6. Analys.....	22
6.1 Motiv.....	22
6.1.1 Tid.....	22
6.1.2 Hållbarhet.....	24
6.1.3 Riskhantering.....	26
6.2 Barriärer.....	27
6.2.1 Kapacitet & tillgång.....	27
6.2.2 Kostnader.....	28
6.2.3 Relation till leverantör.....	28
6.3 Sammanfattning analys.....	29
6.4 Kombination av nearshoring och farshoring.....	30
7. Diskussion.....	31
7.1 Motiv och barriärer att ifrågasätta.....	31
7.2 Generaliserbarhet, validitet & reliabilitet.....	32
7.2.1 Generaliserbarhet.....	32
7.2.2 Validitet.....	32
7.2.3 Reliabilitet.....	32
7.3 Rekommendation till vidare forskning.....	33
8. Slutsats.....	33
9. Referenslista.....	34
10. Appendix.....	37

# 1. Inledning

Klädinstrustin är en global industri som just nu står inför kritiska tider då den rådande pandemin, Covid-19, resulterat i kraftigt reducerad försäljning, stoppade ordrar, förlorade jobb samt konkurser (Grothén 2020). Ett flertal fabriker kan idag inte producera dess produkter på grund av materialbrist och har i somliga fall fått stänga till följd av avbrutna ordrar, tillsammans med detta har konsumenternas efterfrågan minimerats (Sandberg 2020). Bangladesh, som idag är en utav världens största textilimportörer, riskerar exempelvis att förlora så mycket som sex miljarder dollar i export vilket påverkar många av de industriarbetare som finns i landet (SvD 2020).

Industrin står vidare inför ytterligare utmaningar där framförallt hållbarhet samt miljö är i fokus. Konsumenterna ställer allt högre krav, samtidigt som dem efterfrågar trendiga produkter och breda sortiment till en hög hastighet (Radocchia 2019). Tidigare har huvudfokus legat på pressade priser vid stora produktioner i *lågkostnadsländer*. Detta kostnadsfokus måste nu vägas mot det ökade miljökravet, inte minst på grund av konsumenterna, utan även för vår planet (Svensk Handel 2018).

Dessa pågående samhällsdebatter och rådande situationer både uppmuntrar och tvingar klädföretag att tänka om och förändra dess *försörjningskedja*. I relation till detta visar allt fler företag ett ökat intresse för *nearshoring*. Detta innebär en förflyttning av sin produktion närmare den lokala marknaden eller till hemlandet, vilket bidrar till högre flexibilitet och lyhördhet mot marknaden (Åkesson, Jonsson, Edanius–Hällås 2007; Shannon 2018). Värdet av textilproduktionen i Sverige har årligen ökat från 2008 till 2016 (Statista 2020). Vidare har även en ökning av textilproduktionen i Rumänien, Portugal, Estland, Bulgarien, Tjeckien, Polen och Ungern under samma tidsperiod skett. Samtidigt har den textila produktionen i Kina gjort en minskning från 2008 till 2018, följaktligen har ytterligare minskning av den textila produktionen i Kina skett från Januari 2019 till Februari 2020 (Statista 2020). Detta visar tecken på en förändring av produktionsland i klädbranschen och kan tyda på att nearshoring är en uppkommande trend.

Trots ett flertal *motiv* med nearshoring ser företagen också *barriärer* med förflyttning till en mer lokal produktion (Gadde & Jonsson 2019), vilket oftast nämns som orsaker till att företag väljer att fortsätta arbeta med *farshoring*. Denna uppsats kommer följaktligen att hantera begreppen nearshoring och farshoring inom klädbranschen och analysera dess avgörande bakomliggande motiv samt barriärer rörande sina sourcingbeslut.

## 1.1. Bakgrund

*I denna del av uppsatsen redogörs viktiga begrepp som senare kommer att ha en återkommande tillämpning. Vidare ges en överblick av den bakgrund som ligger till grund för denna studie. I bakgrunden redogörs också faktorer som relaterar till sourcingstrategierna nearshoring och farshoring.*

Världen över sker ett utbyte av handel, investeringar, kapitalflöden, teknologi och information (Globaliseringsrådet 2009). En global handel och produktion är ett vanligt fenomen i klädbranschen, en anledning till detta är att konsumenterna idag vill köpa produkter till låga priser. För att det ska vara möjligt för företag att erbjuda låga priser till konsument väljer de att förflytta sin produktion från den lokala marknaden till den globala. Lågkostnadsländer i Asien såsom Bangladesh, Kina och Vietnam har visat sig vara de mest attraktiva på grund av dess billiga arbetskraft. Detta har vidare möjliggjort att företag kunnat producera sina varor till en lägre kostnad. *En annan aspekt som påverkar klädföretags val av produktionsland är tillgängligheten av material, kunskap och kapacitet där lågkostnadsländer i Asien fortfarande ligger i framkant.* Genom att producera sina varor globalt, eftersträvar företag minsta totala kostnad (Andersson, Berg, Hedrich & Magnus 2018).

Modeindustrin är idag en av världens största industrier som står för en stor del av den globala ekonomin och omsätter mångmiljardbelopp varje år, men som enligt Amed, Berg, Balchandani, Hedrich, Rölkens, Young & Poojara (2020) just nu står inför utmanande tider. McKinseys Globala Mode Index (2020) visar exempelvis på att tillväxten av den globala modeindustrin kommer att saktas ner och de företag som fortsättningsvis kommer vara konkurrenskraftiga är de som är redo för förändring (Amed et al. 2020). Tidigare har fokus riktats mot låga produktions- och arbetskraftskostnader, men idag ligger tonvikten på andra aspekter såsom hållbarhet, snabbhet ut på marknaden och riskhantering. Ett sätt för klädbranschen och dess aktörer att hantera dessa faktorer är genom att förflytta sin produktion närmre den lokala marknaden (Engström, Sollander, Hilletoft & Eriksson 2018), vilket i denna uppsats benämns som nearshoring.

Västra Götaland har länge varit centrum för Sveriges textilutveckling. Följaktligen hade Göteborg länge en stark position inom textilindustrin och Borås har genom historien varit hemort för många viktiga textilfabriker, och är än idag. Områden i regionen har stått för en betydande andel av Sveriges textilexport. I mitten av 1900-talet skedde dock ett skifte och många företag valde istället att vända sig till länder med lägre arbetskraftskostnader (Selivanova 2019). Genom global handel och produktion menar Christopher (2000) att försörjningskedjan, processen från råmaterial till färdig produkt, blir lång och komplex. I klädbranschen är tiden av vikt, då en stor del av marknaden styrs av kundens efterfrågan och rådande trender. Under den senaste åren har fast-fashion, som karaktäriseras av ett konstant flöde av nya produkter med korta livscykler, varit ett framgångsrikt koncept. Företagens uppgift har således inte enbart bestått av att pressa priser, utan även att konkurrera om förmågan att reagera så fort som möjligt mot skiftande trender och fluktuation på marknaden. Hur avgöranden tiden som faktor är för klädföretags försörjningskedjor kan skilja sig åt beroende på vilka produkter som respektive företag producerar (Christopher, Lawson & Peck 2004).

En utmaning för klädföretag är att marknaden idag är mer efterfrågestyrd, vilket medför att det är svårare att förutse vad som kommer att efterfrågas och vilka volymer som ska produceras. Nearshoring medför en osäkerhet för företag då det tar längre tid för produkter att nå marknaden samt svårigheter rörande prognostisering av volymer, vilket leder till att risken för över- samt underproduktion ökar (Christopher, Lawson & Peck 2004; Andersson et al. 2018).

Enligt FN:s handelsorgan UNCTAD (2019) redovisas textilindustrin som en av de mest förorenande industrierna idag och uppmanar branschen att ta sitt ansvar och minska sitt klimatavtryck. Även konsumenterna har idag blivit allt mer medvetna om det miljömässiga och sociala avtryck som företag idag skapar och dess val av sourcingbeslut blir således ifrågasatt (Andersson et al. 2018). Högre krav ställs nu på företags samhällsansvar ur ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv, vilket benämns som Corporate Social Responsibility (Księżak 2016).

Vid val av produktionsland är det förekommande att företagen implementerar riskhantering, exempelvis genom att sprida ut sin produktion i ett flertal länder (Van Weele 2018). Detta kan vara av vikt för att undvika problem med produktion vid stängda gränser eller produktionsstopp i fabriker. Genom en reformering av sourcingstrategi kommer också nya relationer att behöva utvecklas vilket kan ses som en osäkerhet för företag då de redan har väl fungerande samarbeten med sina leverantörer och en långsiktig relation har byggts upp (Gadde & Jonsson 2019).

## 1.2. Problemdiskussion

*Nedan formuleras de mest drivande argumenten kring varför en studie baserad på nearshoring motivering och barriärer är aktuell att genomföra.*

Under de senaste trettio åren har många företag valt att använda sig av farshoring och därmed placera sin produktion långt ifrån hemlandet och den lokala marknaden (Ancarani, Di Mauro, Fratocchi, Orzes & Sartor 2016). Idag är klädbranschen i en konstant förändring där hastigheten till marknaden ibland väger tyngre än de kostnadsfördelar som farshoring medför (Andersson et al. 2018). Till följd av detta har företags sourcingbeslut visat sig förändras och tidigare forskning inom ämnet påvisar att nearshoring är en växande trend (Macchion, Moretto, Caniato, Caridi, Danese & Vinelli 2015; Müller-Dauppert 2016; Gadde & Jonsson 2019). I tidigare forskning ges också ett flertal rekommendationer för hur studier kring nearshoring och farshoring bör utföras på ett mer specifikt eller större urval av aktörer. Exempel på detta kan vara studier i flera länder eller segment på marknaden (Uluskan 2017; Gadde & Jonsson 2019).

Orsakerna till dessa förändrade sourcingbeslut är ett område som är vitt undersökt, dock finns det fortfarande tvetydigheter om varför företags sourcingbeslut ser ut som de gör. Det finns ett tydligt gap mellan företags vilja att flytta sin produktion närmre sin hem-marknad jämfört med hur de faktiskt agerar i praktiken. Dessa barriärer är något som är intressant att fördjupa sig i och vidare få en ökad förståelse för vilka motiv somliga företag ser med nearshoring (Macchion et al. 2015; Gadde & Jonsson 2019). Det är därför av intresse att undersöka vilka dessa motiv och barriärer är för uppsatsens studerade företag, för att sedan kunna jämföra dessa med tidigare forskning och även segmenten emellan (Cagliano, De Marco, Rafele & Arese 2012).

### 1.3. Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka motiv och barriärer som klädföretag ser rörande sina sourcingbeslut, med fokus på nearshoring och farshoring. Vidare undersöks även hur dessa motiv samt barriärer skiljer sig åt, beroende på vilket segment klädföretagen inriktar sig på.

### 1.4 Forskningsfrågor

- Vilka motiv driver svenska klädföretag baserade i Västra Götaland att flytta sin produktion närmare eller hem igen?
- Vilka barriärer ser dessa klädföretag baserade i Västra Götaland för att flytta sin produktion närmare eller hem igen?
- Hur skiljer sig dessa motiv och barriärer beroende på vilket segment företagen inriktar sig på?

## 2. Litteraturöversikt

*I detta avsnitt redovisas tidigare relevanta studier inom forskningsområdet. Denna översikt kommer sedan att ligga till grund för uppsatsens fortsatta analys samt diskussion.*

### 2.1 Nearshoring

Nearshoring är de aktiviteter inom försörjningskedjan som ett företag utför i närområdet av sin hemmamarknad. Det har blivit allt vanligare på marknaden att trender och utbud styrs mer av konsumenter, istället för att utgå från företags egna prognoser. Som effekt av detta är det av hög vikt att företag ska kunna vara snabba och reaktiva mot marknaden, inte bara inför en säsong utan även under säsongens gång. Detta blir tänkbart genom att arbeta utifrån en mer efterfrågestyrd modell, vilket blir enklare att göra om produktionen är belägen geografiskt nära slutkonsumenten (Pal, Larsson, Mattila & Honkala 2016; Andersson et al. 2018). Då avstånd minskar, resulterar det även i reducerade ledtider vilket är fördelaktigt om ett företag snabbt vill agera mot uppkommande trender. Genom att erbjuda konsumenter vad de efterfrågar, när de efterfrågar det, kan företag möjliggöra en ökad vinst samt minimera risk för eventuella förluster (Pal et al. 2016; Andersson et al. 2018). Vidare kan nearshoring bidra till reducerade fraktkostnader samt avgifter, som hade kunnat uppkomma vid produktion i länder långt bort (Pal et al. 2016).

Hållbarhet är en viktig aspekt som företag idag måste ta ställning till. Genom produktion nära den lokala marknaden förkortas försörjningskedjan och även de utsläpp som genereras till följd av långa transporter minskar. Företag får således mer kontroll över försörjningskedjan, då mellanhänder minimeras och transparensen ökar. Detta är något som konsumenterna idag efterfrågar, och kan komma att bli en viktig konkurrensfördel för företagen enligt Księżak (2016).

Det existerar dock utmaningar inom nearshoring idag. Ett problem för många producerande företag är exempelvis tillgången av råmaterial, tyger och garn. Dessa anses vara en bristvara i Europa i jämförelse med tillgången i Asien då den europeiska tyg- och garnindustrin till stor del är fokuserad på premiumprodukter (Andersson et al. 2018). Det skulle krävas mycket stora investeringar samt tid för att kunna bygga upp fabriker som har lika kapacitet som tillverkningen i Asien. Det hade också krävts en stark nearshoring-trend till Europa för att dessa projekt ska vara lönsamma att genomföra för leverantörer (Andersson et al. 2018). Trots argument som tyder på att nearshoring är ett övervägande positivt beslut ur många perspektiv, krävs det mycket arbete för att skifta från en sourcingstrategi till en annan. Genom att förändra produktionsland måste företag utveckla och upprätthålla nya relationer med kontakter och leverantörer. Vidare krävs även planering av nya logistiklösningar, vilket är både kostsamt och resurskrävande (Gadde & Jonsson 2019). Det finns även risk att den lokala befolkningen i produktionsländer påverkas negativt vid omlokalisering av produktion, som exempelvis brist av sysselsättning (Carrincazeaux & Coris 2015).

## 2.2 Farshoring

Till skillnad från nearshoring, är farshoring de aktiviteter i försörjningskedjan som sker långt från hemmamarknaden. För ett svenskt företag kan detta exempelvis innebära produktion i lågkostnadsländer i Asien. Farshoring har sedan lång tid tillbaka varit ett vanligt förekommande fenomen på grund av de låga tillverknings- samt arbetskraftskostnader som dessa länder erbjuder (Bozarth, Handfield, & Das 1998; Pal et al. 2016; Engström et al. 2018; Dużyńska 2019; Gadde & Jonsson 2019). Ytterligare orsak till att ett stort antal företag fortsätter bedriva sin produktion i Asien är den breda tillgången av material. Den största delen av fiberproduktion sker där och länder som exempelvis Kina spelar en viktig roll i att förse andra länder med garn och tyger (Andersson et al. 2018). Kvalitet, kapacitet och kunskap har också visat sig vara drivande faktorer för farshoring då länder i Asien har omfattande erfarenhet inom klädproduktion (Engström et al. 2018).

De senaste åren har det uppstått en ökad efterfrågan på kläder i ett flertal länder i Asien. Det har vidare visat sig att många tillverkare i Kina har valt att fokusera på den lokala marknaden i första hand. Detta riskerar att leda till en ökad konkurrens mellan import och export, vilket i sin tur kan påverka handelsavtal, tillverkningskapacitet samt kostnad, vilket är fashorings främsta fördel (Andersson et al. 2018).

Världen upplever en ökad spänning och osäkerhet, vilket i sin tur kan innebära negativa konsekvenser såsom förändrade handelsavtal, skiftningar i valuta och stängda gränser (Andersson et al. 2018; Engström et al. 2018). Ytterligare osäkerheter med farshoring som sourcingstrategi är risker för felprognostisering, vilket innebär att företag beställer för stora- eller små volymer. Då ledtiden är längre än vid nearshoring, planeras och placeras ordrar lång tid innan produkterna når marknaden. Vid denna fördröjning uppstår risk att produkterna inte längre matchar den existerande efterfrågan gällande trender eller volym. Utfallet vid överproduktion resulterar i dyra lagerkostnader samt förluster i försäljning. Detta innebär också att produkter inte uppfyller sitt syfte, vilket kan vara negativt för miljön. Vid underleverans finns det å andra sidan inte ett tillräckligt utbud för att möta kundens

efterfrågan, vilket även detta leder till minskade intäkter (Pal et al. 2016). Vidare innebär farshoring risk för språkbarriärer samt kulturkrockar som kan komma att orsaka svårigheter under försörjningskedja gång (Pal et al. 2016).

Trots dessa för- samt nackdelar finns det många faktorer som spelar in, oberoende om produktionen är placerad nära eller lång bort från marknaden. Många företag har sedan start använt sig av samma leverantörer och har skapat långvariga relationer och väl fungerande samarbeten. Detta är något som företag värdesätter, samtidigt som det kan hämma nytänkande kring vilka sourcingstrategier som ska användas (Gadde & Jonsson 2019). Vidare finns det faktorer som kan påverka ett företags beslut gällande produktionsland som är så pass avgörande att dem är svåra att bortse ifrån. Krav på en viss kvalitet samt kompetent personal är sådana exempel som kan väga tyngre än faktorer såsom pris och ledtid, och blir därför direkt avgörande för somliga företag. Ytterligare faktorer som kan spela en stor roll i beslutsfattandet är ett lands infrastruktur samt grad av externa risker såsom naturkatastrofer (Gadde & Jonsson 2019).

## **2.3 Kombination av nearshoring och farshoring**

Trender tyder på en ökning av nearshoring som sourcingstrategi istället för farshoring och tidigare studier menar att det kommer bli svårt för företag att konkurrera på marknaden utan att flytta sin produktion närmare slutkunden. Huvudanledningen till detta är det ökade kravet på tillgänglighet och snabbhet mot trender (Andersson et al. 2018; Gadde & Jonsson 2019). Carrincazeaux och Coris (2015) menar att en förflyttning av produktion inte bör ses som ett problem utan snarare som en metod för att hantera konkurrens. Detta behöver enligt Andersson et al. (2018) dock inte innebära att farshoring utesluts helt. Istället bör företag sträva efter att uppnå en bra balans mellan olika strategier som passar företaget. En undersökning gjord på klädföretag av Gadde och Jonsson visar att båda strategierna kan gynna ett företag men på olika sätt, genom att antingen bidra till minskade kostnader eller öka lyhördsheten mot marknaden (Gadde & Jonsson 2019).

## **2.4 Förändring av försörjningskedjan**

När företag väljer att förändra dess sourcingstrategi, kommer även den traditionella försörjningskedjan att transformeras. Ett dilemma idag är att många klädföretag har etablerat sig med långa och långsamma leverantörskedjor, vilket blir en utmaning när de konkurrerar med företag vars leverantörskedjor är snabba och nytänkande (Andersson et al. 2018). Andersson et al. (2018) menar vidare att klädföretag som framförallt verkar inom massmarknaden och inte överväger en förändring av dess sourcingstrategi, kommer hädanefter hämmas i sin utveckling och inte vara konkurrenskraftiga.

Modeindustrin genomgår stora konsument-, kanal- och leverantörsförändringar, vilket kan vara en svårighet för företag att anpassa sig efter. Produktionen fortgår istället som vanligt och för höga volymer produceras mot prognoser som gjorts under tidigare år (Pal et al. 2016). I samma takt som detta sker blir kunderna allt mer medvetna om det miljömässiga och sociala

fotavtryck som denna prognosstyrda produktionsmodell medför och uppmärksamhet riktas mot problemet. I en undersökning som gjordes av McKinsey (2018) var det 78 procent av respondenterna som ansåg att hållbarhetsaspekten var en avgörande faktor vid köptillfället. Resultatet av dessa marknadsförändringar visar att hastighet och flexibilitet är två avgörande faktorer som företag bör ta i beaktning. Med hjälp av detta kan företagen agera på kundernas efterfrågan och felaktiga prognoser kan elimineras (Pal et al. 2016).

Christopher, Lowson & Peck (2004) menar att det är svårt att prognostisera klädmarknaden då många produkter har korta livscyklar, vilket betyder att försäljningsperioden är kort och användningen av produkten kommer likaså vara limiterad. Ytterligare problem är den osäkra efterfrågan då många olika faktorer kan komma att påverka konsumenterna, såsom väder och influencers. Många inköp styrs också av kunders impuls, vilket medför att produkterna alltid måste vara tillgängliga. Om denna tillgänglighet inte finns, riskerar företag att förlora sin kund och kalkylerade intäkter kan minimeras. Kombinationen av dessa faktorer gör det svårt för företag att utforma deras försörjningskedjor och den prognos som gjorts resulterar istället i för mycket- eller lite varor. Dessa svårigheter i försörjningskedjan kan ofta spåras till att klädföretag har sin produktion långt bort, vilket medför långa ledtider. Långa och komplexa leverantörskedjor som sträcker sig världen över medför en rad olika risker och den huvudsakliga anledningen till en global produktion, kostnadsfördelar, blir missgynnsam. Detta är ytterligare en anledning till att trenden till nearshoring är växande inom branschen (Christopher, Lowson & Peck 2004; Engström et.al 2018).

#### **2.4.1 Tidens betydelse**

Modebranschen är en mycket konkurrensutsatt marknad där ledtiderna är avgörande för företag. Christopher (2000) och Christopher, Lowson & Peck (2004) talar om tre kritiska ledtider som företag bör ta i beaktning om de är aktörer på massmarknaden.

Dessa tre ledtider är:

- *Tid för att nå ut på marknaden - detta innefattar hur lång tid det tar för företaget att fånga en möjlighet på marknaden, omvandla den till en produkt och leverera den till marknaden.*
- *Tid det tar att serva kunderna - hur lång tid det tar från kundorder till leverans.*
- *Tid det tar att reagera på marknaden - detta omfattar hur lång tiden är för att justera output till marknadens svängningar i efterfrågan.*

I denna uppsats är enbart tiden för att nå ut på marknaden och tiden det tar att reagera på marknaden relevanta, vidare kommer därför enbart dessa tider att tillämpas.

Genom ett byte av strategi från farshoring till nearshoring medför det minskade ledtider och försörjningskedjan blir mer flexibel samt effektiv (Engström et al. 2018). Företag kan fortfarande reagera på marknadens efterfrågan och anpassa sig efter denna, samtidigt som de upprätthåller sin flexibilitet, vilket i längden bidrar till en mer agile försörjningskedja (Christopher 2000).

## 2.5 Hållbarhet och CSR

Modeindustrin är en bransch som tidigt hittade fördelar med att globalisera sin verksamhet och såg framförallt möjligheter med att producera produkter i länder som var lågavlönade och mindre utvecklade än de västerländska länderna. Länder som tidigt uppmärksammades, framförallt för deras billiga arbetskraft, var länder såsom Indien och Kina. Idag inkluderas även Bangladesh och Vietnam. En anledning till att globalisering samt farshoring idag blivit stor inom kläindustrin har mycket att göra med den höga konkurrens som upplevs företag emellan och konsumenternas efterfrågan i ett snabbt flöde av nya produkter. Då kulturer ofta skiljer sig åt från produktionsland och det beställande företags land, ser organisationen ofta en utmaning med att utveckla avtal och relationer. Detta har lett till att grundläggande etiska normer tas för givet och inte alltid följs (Księżak 2016).

För att säkerställa att denna arbetskraftsintensiva bransch lever upp till sociala, ekonomiska och miljömässiga standarder, krävs det att företag har riktlinjer att följa. Idag är det viktigt för företag att ta ansvar för sin verksamhet, men det är också av vikt att ta ansvar för samhället. Detta samhällsansvar benämns som CSR (Corporate Social Responsibility). Det finns dock fortfarande problem med att leverantörer inte är kunniga i detta arbete och de riktlinjer som stadgas utav deras partners blir därmed svåra att följa, trots att det finns internationella handelsregleringar (Księżak 2016). Andra barriärer som kan uppstå vid arbete med hållbarhet är att det ofta krävs stora initiala kostnader utan att generera någon direkt effekt. Trots det växande hållbarhetsintresset hos dagens konsumenter finns det fortfarande en barriär kring okunskap och att de inte är benägna att betala mer för en etiskt producerad produkt. Vidare kräver detta arbete även mänskliga resurser vilket många företag ej klarar av ekonomiskt (Kukk 2017)

Koszewska (2011) anser också att konsumenterna idag har mer att säga till om vad gällande de etiska principerna som följer med produktionen. I många fall anses produkter som är tillverkade i lågavlönade länder som sämre på grund av hur och vart de är producerade (Sveriges konsumenter 2020).

## 2.6 Kategorisering i klädbranschen

Inom modebranschen används varierande uttryck för att förklara olika typer av produkter och dess egenskaper. Hur ett företags produktportfölj ser ut och hur den är indelad är individuellt, beroende på vilket segment de verkar inom modebranschen och många jobbar med olika typer av kategorier i sina kollektioner. Lowson (2003) identifierade tre olika segment inom klädbranschen som var bas, säsong och kort säsong (Lowson, 2003).

*Basprodukterna* karaktäriseras av att de vanligtvis säljs året runt och är lätta att prognostisera, och ändras inte så mycket i sin stil under säsongen. Detta är oftast plagg som enkla t-shirts eller underkläder. Den andra kategorien som benämns som *säsong* är produkter som vanligtvis finns till försäljning under 12-25 veckor (Lowson, 2003). Dessa produkter är något svårare att prognostisera och har ofta hög efterfrågan under en viss period av året. Exempel på sådana säsongsvavar är badkläder och skidkläder (Księżak, 2016). Den sista kategorin, *kort*

*säsong*, är sådant som finns till försäljning under en kortare period, oftast 6-10 veckor eller mindre. Dessa har mycket hög modegrad och påverkas snabbt av pågående trender. Dessa produkter är mycket svåra att prognostisera och de företag som arbetar med dessa typer av plagg kräver därför en mycket snabb och responsiv försörjningskedja och korta ledtider (Księżak, 2016)

### **3. Teori**

*I detta kapitel kommer de teoretiska utgångspunkterna för uppsatsen att redogöras. Nedanstående teorier kommer användas för att slutligen analysera det insamlade empiriska materialet med syfte att besvara uppsatsens frågeställningar.*

#### **3.1 Prognosstyrd- respektive efterfrågestyrd modell**

Genom studien kommer det att skapas tydlighet i huruvida företagen i fråga använder sig av en prognosstyrd modell eller en efterfrågestyrd modell under värdekedjans gång (Pal et al. 2016; Andersson et al. 2018). Efterfrågestyrd modell innebär att ett företags sortiment designas och produceras baserat på en efterfråga på marknaden. Prognosstyrd modell däremot innebär snarare att företaget producerar och utvecklar produkter i hopp om att skapa en efterfråga på marknaden (Andersson et al. 2018).

#### **3.2 Fishers modell**

*Fishers modell* visar hur olika typer av produkter kräver olika sorters försörjningskedjor. Modellen redogör för hur produkter kan delas upp i två huvudkategorier: funktionella eller innovativa produkter. Funktionella produkter karaktäriseras av långa livscykler, få produktförändringar, låg vinstmarginal, låg variation i efterfrågan och lång ledtid. Innovativa produkter däremot har oftast kortare livscykler med många produktförändringar samt en oförutsägbar efterfrågan då konkurrenter snabbt kan kopiera ett koncept vilket innebär att det snabbt krävs nya innovativa produkter. De har också kortare ledtid och högre vinstmarginaler. I modebranschen brukar dessa produkter fördelas som bas- respektive trendprodukter.

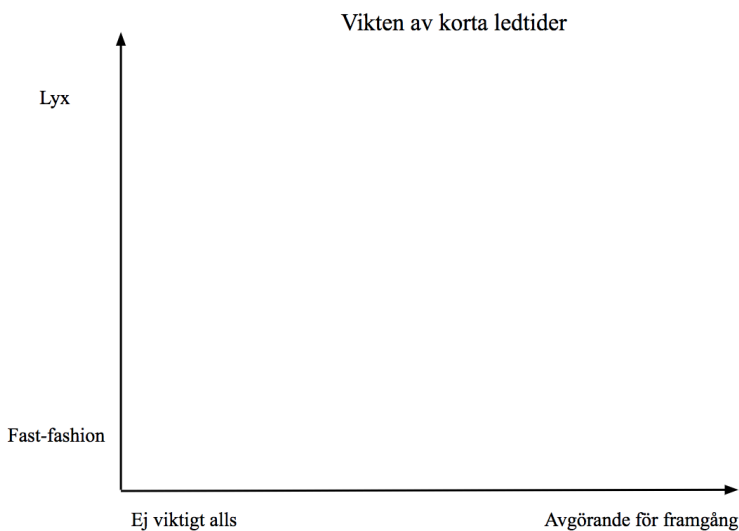
Modellens andra axel beskriver istället huruvida leveranskedjan är responsiv (högre kostnad på grund av lagerhållning) eller effektiv (lägre kostnad). Vidare är matrisen uppdelad i fyra olika kombinationer av de olika produktkategorierna och företagets prioriteringar för leveranskedjan. Vid matchning av produkt och leveranskedja kommer detta resultera i en agile- eller lean försörjningskedja. Vid produktion efter prognos är en lean försörjningskedja, alltså en resurssnål kedja med minimal lagerhållning och låga kostnader, att föredra. Vidare är en agile försörjningskedja, som är mer flexibel och snabbare till marknaden, mest gynnsam vid produktion mot efterfrågan. Om modellen istället visar att en produktkategori har en leveranskedja som inte är optimalt för just den produkten kan företaget behöva tänka om (Fisher 1997).

		Efterfrågan	
		Funktionella Produkter	Innovativa Produkter
Försörjningskedja	Effektiv <i>Långsam Minimal lagerhållning Kosnads effektiv</i>	<i>Långa livscyklar Förutsägbara Få förändringar Låg variation Lång ledtid Låg vinstmarginal</i>	<i>Korta livscyklar Oförutsägbara Många förändringar Hög variation Kort ledtid Hög vinstmarginal</i>
	Responsiv <i>Flexibel Snabb Hög kostnad</i>	Ej Optimal	Agile Försörjningskedja
		Lean Försörjningskedja	Ej Optimal

Figur 1. Fishers Modell

### 3.3 Vikten av korta ledtider

Detta diagram kommer att tydliggöra hur beroende studerade företag är av korta ledtider. Diagrammets vertikala y-axel anger vilken kategori inom klädindustrin som respektive företag befinner sig inom. Diagrammets horisontella x-axel anger hur beroende respektive företag är av korta ledtider. Som helhet redogör diagrammet för hur typ av företag är olika beroende av kort ledtid. Efter vidare analys av studiens urval av fyra företag kommer dessa att kunna placeras ut i diagrammet.



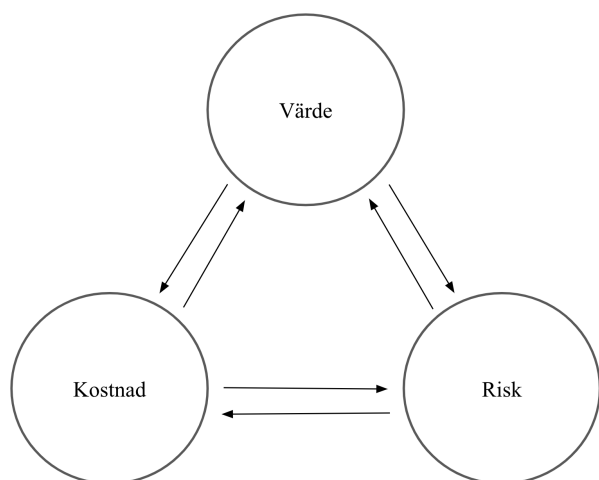
Figur 2. Vikten av korta ledtider

### 3.4 Kostnad, risk & värde

Arbetet för en inköpsfunktion har skiftat från att ha haft ett huvudfokus på att arbeta mot minskade kostnader till att nu även behöva väga in fler faktorer i beräkningen. På grund av en mer globaliserad sourcing har det även öppnat upp för diskussioner rörande både hållbarhet och sociala frågor. Ytterligare effekter av en mer globaliserad värld är ökade risker vilket har bidragit med att riskhantering idag ofta är en viktig del av ett företags hantering av sin leveranskedja. Numera behöver en inköpsfunktion på ett företag utöver kostnad även hitta ett effektivt sätt att balansera värde samt risker (Van Weele 2018).

Olika sätt ett företag kan skapa värde inom sin leveranskedja kan vara att tidigt involvera leverantörer i produktutveckling och att vara snabba med att introducera nya produkter på marknaden. Marknadsföring och spännande samarbeten kan även bidra till ökat värde (Van Weele 2018). För att vidare minimera sina kostnader arbetar många företag med global sourcing och outsourcing av delar av sin leveranskedja. Företag kan även välja att förändra eller standardisera sin produkter för att på så sätt minska kostnader under produktionen (Van Weele 2018). Fortsättningsvis kan företag, genom att ständigt arbeta med ett pågående CSR-arbete, minska risker både socialt, ekonomisk och hållbarhetsmässigt. Antal leverantörer ett företag arbetar med kan även det spela en viktig roll inom riskhantering. Det är vidare viktigt att som företag återkommande se över sina leverantörers kontrakt och utförande av arbete för att säkerställa önskad kvalitet och resultat menar Val Weele (2018).

Van Weele (2018) visar tydligt med sin modell hur dessa tre faktorer kan påverka varandra och att dem alla är viktiga byggstenar för att bygga upp en väl fungerande försörjningskedja för alla inblandade parter. Något som gynnar en faktor kan missgynna en annan, vilket är viktigt att ta med i beräkningen vid sourcingbeslut. Ett företag som exempelvis väljer att endast basera sina beslut på minskad kostnad kan istället öka sina risker samt minska slutproduktens värde. Följaktligen kan en mer omfattande riskhantering innebära högre kostnader.



Figur 3. Kostnad, risk & värde

## 4. Metod

*Denna del av uppsatsen kommer att beskriva vad vi gjort för att kunna besvara studiens frågeställningar samt förklara varför vi valt att göra på detta sätt. Vi kommer fortsättningsvis att förklara hur det empiriska materialet har samlats in samt hur detta sedan kommer att analyseras. Vidare kommer vårt urval tydliggöras samt vilka avgränsningar vi valt att göra. Detta kapitel innehåller även en metodreflektion där styrkor respektive svagheter med vårt val av metod diskuteras.*

### 4.1 Val av metod

Valet av metod i denna uppsats grundas i den empiri vi eftersträvar att uppnå rörande företags beslut och strategier inom sourcing. Genom denna studie vill vi skapa en bredare förståelse för beslutsfattandet kring dessa strategier snarare än att fastställa ett absolut svar och har därför valt att genomföra en kvalitativ studie. Trots att uppsatsen utgår från insamlat material av endast fyra respondenter ger denna metod oss en god chans till en djup förståelse av ämnet (Grossoehme 2014; Bryman & Bell 2017).

Denna insamlingsmetod medför också en mer öppen kommunikationsform där respondenten till bästa mån har chans att utveckla sina svar. Genom utförandet av semistrukturerade intervjuer har vi haft möjlighet att följa respondentens riktning utan att avvika från ämnet vilket har lett till att vi senare har kunnat jämföra insamlat material från respektive intervju. Att samtliga intervjuer har utgått från samma intervjumall ser vi vidare som en bidragande faktor till ökad relativitet och tillförlitlighet. Det blir följaktligen genom detta tillvägagångssätt mindre utrymme för subjektivitet (Grossoehme 2014; Bryman & Bell 2017). Tidigare studier som behandlar sourcingbeslut inom klädföretag har även dem arbetat med kvalitativa metoder, exempelvis *Nearshoring Practices* skriven av Slepniiov, Brazinskas & Wæhrens (2013), vilket talar för att det är ett passande tillvägagångssätt även för denna uppsats.

Denna uppsats baseras också på en litteraturöversikt som redogör för tidigare genomförda undersökningar inom forskningsområdet. Detta möjliggör en jämförelse av befintlig fakta med insamlat empiriskt material tillhörande denna studie (Grossoehme 2014; Bryman & Bell 2017).

### 4.2 Urval

Västra Götaland är en region i Sverige med mycket textil och modehistoria, till följd av detta är många klädföretag fortfarande baserade i regionen. För att kunna få ett relevant och så generaliserbart resultat som möjligt, baserat på studiens forskningsfrågor, krävs det att de studerade företagen är belägna geografiskt nära varandra.

Vidare strävar vi efter att undersöka hur dessa motiv samt barriärer skiljer sig åt beroende av vilket segment ett företag befinner sig inom i modebranschen. Som följd av detta har vi valt ut

fyra företag som samtliga befinner sig inom modeindustrin men inom spridda segment. Gina Tricot, Sail Racing, Intersport och Ciszere har därför valts ut genom målstyrt teoretiskt urval i avsikt att studiens syfte skall ha god möjlighet att uppfyllas. Följande företag har valts ut baserat på fyra huvudkriterier:

- Svenska företag
- Baserade i Västra Götaland
- Producenter och säljer kläder
- Aktiva i olika segment inom klädindustrin

Nedan redovisas grundinformation om respektive intervjuat företag, detta kommer senare att utvecklas ytterligare i denna rapports resultat.

*Tabell 1*

Företag 1	Gina Tricot
Plats för huvudkontor	Borås, Västra Götaland
Respondent	Global Production & Sustainability Manager
Antal anställda	Ca 2 000 personer (Ginatricot u.å.)
Årlig omsättning	1 013 410 tkr (Allabolag 2018)
Antal leverantörer	Ca 60 stycken
Typ av företag	Modekedja
Segment	Damkläder
Produktionsländer	Kina, Bangladesh, Turkiet, Serbien, Indien, Vietnam, Myanmar & England.

*Tabell 2*

Företag 2	Intersport
Plats för huvudkontor	Mölnådal, Västra Götaland
Respondent	Product Manager
Antal anställda	952 personer (Allabolag 2018)
Årlig omsättning	2 816 723 tkr (Allabolag 2018)
Antal leverantörer	Ca 40 stycken
Typ av företag	Sporthandelskedja
Segment	Sport- och fritidsprodukter
Produktionsländer	Kina, Bangladesh, Vietnam, Myanmar, Kambodja & Pakistan.

Tabell 3

Företag 3	Sail Racing
Plats för huvudkontor	Billdal, Västra Götaland
Respondent	Head of Design and Production
Antal anställda	22 personer
Årlig omsättning	126 418 tkr (Allabolag 2018)
Antal leverantörer	Ca 14 stycken
Typ av företag	Klädföretag inriktning segling
Segment	Sport- och livsstilsprodukter, inriktning på segling.
Produktionsländer	Vietnam, Kina, Turkiet, Indonesien & Litauen.

Tabell 4

Företag 4	Ciszere
Plats för huvudkontor	Borås, Västra Götaland
Respondenter	VD respektive vice VD
Antal anställda	2 personer
Årlig omsättning	1 074 tkr (Allabolag 2018)
Antal leverantörer	6-7 stycken
Typ av företag	Klädföretag
Segment	Herrkläder
Produktionsländer	Litauen & Portugal.

### 4.3 Avgränsning

En avgränsning har gjorts dels mot att fokusera på klädföretag och dels att endast studera företag inom Västra Götaland. Många tidigare studier visar att sourcingbeslut ser olika ut beroende på vilket segment i branschen som företaget är verksamma inom (Slepniov, Brazinskas & Wæhrens 2013). Till följd av detta har vi valt att genomföra intervjuer med företag inom olika segment inom samma bransch. Modebranschen är en bransch som genomgår ständiga förändringar och vars sourcingbeslut är vitt omstridda (Müller-Dauppert 2016; Gadde & Jonsson 2019) vilket gjorde det till ett intressant studieobjekt för vår studie.

Genom att genomföra intervjuer med företag inom Västra Götaland, där vi genom Textilhögskolan i Borås har en tydlig anknytning, såg vi som en god chans till att kunna samla in utvecklade och nyanserade svar.

#### **4.4 Datainsamling**

Vid insamling av det empiriska materialet genomfördes semistrukturerade intervjuer med utvalda respondenter. 75% av intervjuerna genomfördes digitalt och resterande 25% genomfördes genom fysiskt möte. Samtliga respondenter fick möjlighet att ta del av intervjufrågorna på förhand för att skapa en känsla av trygghet samt för att ge bättre förutsättning för genomtänkta svar. Samtliga intervjuer spelades in med den intervjuades samtycke, för att sedan kunna analysera det insamlade empiriska materialet.

De frågor som har ställts under intervjuerna har berört ett antal olika områden för att få en så övergripande förståelse för ämnet som möjligt samt för att öppna upp för diskussion. Frågorna under intervjuerna har vidare ställts till respektive respondent i samma ordningsföljd. Samtliga intervjuer har inletts med en redogörelse för begrepp och intervjufrågornas innebörd för att säkerställa att dessa tolkas på samma sätt, vilket ökar reliabiliteten (Nielsen 2011; Bryman & Bell 2017). Respondenten har sedan beskrivit företaget samt sin roll inom företaget för att sedan driva en diskussion om frågor rörande deras produktion i dagsläget. Vidare berörs vilka incitament som respektive företag har för att placera sin produktion där dem gör samt för att förstå deras bakomliggande värderingar. I relation till detta förflyttades fokus mot i vilken utsträckning som företagen har bytt leverantörsmarknad samt hur de ser på sina relationer med leverantörer. Samtliga intervjuerna avslutades följaktligen med en reflektion rörande hur företagen ser på sina sourcingbeslut i framtiden. Genom att ställa frågorna i denna ordningsföljd har det underlättat för oss att ställa relevanta följdfrågor, vilket är av vikt vid genomförande av semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell 2017). Dessa frågor är utvalda för att kunna mäta relevanta faktorer gällande nearshoring och ökar således validiteten i uppsatsen.

Genom att inte lägga personliga värderingar i intervjufrågorna eller agerande under intervjun undviker vi att respondenten känner sig ifrågasatt vilket skapar en neutral och avslappnad miljö. Detta i kombination med att vi har valt att undvika ledande frågor och använt oss av ett begripligt och relevant språk har lett till att vi fått djupare och mer utförliga svar.

#### **4.5 Analys**

Genom denna studies litteraturgenomgång och de utförda intervjuerna, har en rad olika motiv och barriärer uppdagats. För att kunna urskilja kategorier och tyda mönster i det empiriska material som insamlats, genomfördes en kvalitativ innehållsanalys i form av att dessa motiv och barriärer redovisades i Tabell 5, se appendix (Bryman & Bell 2017). Via denna tabell kunde vi skapa oss en god överblick av vilka motiv och barriärer som var återkommande. Vi analyserade dessa vidare och fann gemensamma nämnare, sådant som två eller fler företag

hade gemensamt. Slutligen har dessa gemensamma nämnare grupperats in i sex slutgiltiga kategorier som kommer ligga till grund för denna studies analys.

Dessa sex slutgiltiga kategorier analyserades genom ett antal relevanta teorier för studien. Inledningsvis analyserades huruvida dessa företag arbetade utifrån en efterfrågestyrd eller prognosstyrd modell, följt av huruvida vilken slags försäljningskedja olika produkter kräver utifrån Fishers modell. För att påvisa hur olika företag är beroende av ledtid användes Larssons modell. För att denna modell skulle vara relevant för studien gjordes ett antal nödvändiga modifieringar, vi valde segmenten lyx och fast-fashion för diagrammets y-axel och placerade sedan in respektive studerat företag utefter hur beroende de är av kort ledtid. Vidare tillämpades Van Weeles kostnad, risk och värde-teori för att se hur företagen effektivt arbetade med att balansera dessa tre faktorer.

## 4.6 Metodreflektion

Denna studie riskerar att vara svår att replikera, detta på grund av att det är svårare att dra slutsatser om populationen som en helhet då vi endast baserat studien på fyra företag. Fortsättningsvis kommer det vara svårt att generalisera resultatet för klädindustrin i sin helhet genom dem slutsatser vi kommer fram till. Detta till följd av att vår studie har genomförts inom ett begränsat geografiskt område med företag specifikt inom klädindustrin. Storleken på vårt urval av fyra analyserade företag bidrar vidare även till att studien kan sakna generaliserbarhet, ett bredare urval hade därför varit fördelaktigt. Det hade följaktligen varit önskvärt att genomföra fysiska intervjuer för att öka tryggheten och på så sätt uppnå mer djupgående diskussioner och analyser. Fysiska intervjuer minskar också risken för tekniska problem som kan uppstå och störa pågående samtal och på så sätt kan viktig information gå förlorad.

Under utförandet av vår studie har vi tagit hänsyn till Diener och Crandalls (1978) fyra etiska principer för att se till att vi skyddar och inte på något sätt skadar några deltagare (Bresler 1995; Bryman & Bell 2017). För att skydda deltagarnas konfidentialitet har vi valt att inte ha med deltagarnas namn och vi har vidare fastställt att det inte råder brist på samtycke. Inledningsvis har det varit av vikt att tydligt förklara vad studiens syfte är och hur det insamlade materialet kommer att användas för de intervjuade deltagarna för att dem ska kunna ge sitt samtycke till att delta. Detta är även viktigt för att deltagarna inte ska känna att vi undanhåller information eller att dem utsätts för falska förespeglningar. Det är även viktigt att understryka att information vi syftar till att samla in endast handlar om företaget och på något sätt inte kräver någon personlig information av respondenten (Bresler 1995; Bryman & Bell 2017).

Vi har vidare tagit hänsyn till att det finns risk att företagen som intervjuats ser detta som en möjlighet att visa sig ur en fördelaktig vinkel som riskerar att inte spegla verkligheten. För att öka tillförlitlighet i studien har vi därför valt att intervjua flera företag. Följaktligen har vi även strävat efter att intervjua personer från klädbranschen men inom olika arbetspositioner, exempelvis personer från både hållbarhet- samt inköpsavdelningar.

Detta då vi anser att det ger en mer nyanserad bild av verkligheten och ökar tillförlitligheten till studien då svaren troligtvis inte vinklas positivt för endast ett företag eller en specifik avdelning. Dock kan detta ha som effekt att det blir svårare att dra slutsatser från uppsatsens resultat då respondenterna besitter olika kunskap och därav prioriterar olika (Bresler 1995; Bryman & Bell 2017). Detta har vi slutligen varit noggranna med att ta i beaktning vid analys av det insamlade empiriska materialet.

Det hade således varit ett alternativ samt något tidsbesparande att använda oss av kvalitativa enkäter då vi istället för intervjuer hade kunnat skicka ut enkäter digitalt till en större mängd företag. Dock anser vi att det hade varit svårare att uppnå det djup i diskussionerna som de semistrukturerade intervjuerna har gjort (Bresler 1995; Bryman & Bell 2017).

## 5. Resultat

*I denna delen av uppsatsen kommer det som framkommit i vår insamlade empiri att presenteras samt återges för att sedan kunna kategoriseras och relateras till våra forskningsfrågor.*

De respondenter som vi har intervjuat under detta arbete har haft relativt skilda uppbyggnad på respektive företag och således haft olika insyn och tanke på hur de arbetar med sin sourcing trots att de är verksamma inom samma bransch. Genom att få så olika perspektiv på hur man kan arbeta med sin sourcing och hur dessa företag relaterar till nearshoring-beslut så har vi fått en bred bild av vad som ligger till grund för dessa beslut, och vad som är en gemensam nämnare oavsett företag. Vi kommer här presentera hur företagen arbetar med sin sourcing idag, och kategorisera de mönster som vi kan se.

### 5.1 Företag 1 - Gina Tricot

Gina Tricot är ett fast-fashion företag som enligt egen utsago uppger att deras produktion skiljer sig en del från andra företag som är verksamma inom samma segment som dem. Detta då största delen av deras produktion är belägen i Turkiet vilket leder till att prisbilden på produktionen därmed skiljer sig från andra företag som till exempel H&M. I och med denna högre prisbild så menar de på att de inte kan konkurrera i pris med de större modekedjorna och väljer istället att konkurrera med den kvalitet de kan få från sina leverantörer. Gina Tricots produktion är belägen i Turkiet, Serbien, Kina, Bangladesh, Indien och Storbritannien där Turkiet utgör 45% av produktionen och Kina 20%. För Gina Tricot är det viktigt att välja marknad beroende på vad som ska produceras, och bland annat säger den intervjuade att det inte finns något annat land än Kina som kan producera PU-väskor, alltså konstläder.

En anledning till att Gina Tricot väljer att sprida ut sin produktion i flertalet olika länder beror bland annat på att varje land får möjligheten att producera de produkter som de är bäst på. De undviker att lägga för mycket produktion i ett och samma land då risken ökar för att produkterna kommer se ungefär likadana ut vid produktion, då samma tyger och källor för råmaterial och accessoarer används. Att lägga all sin produktion i ett och samma land innebär

även risker då det är svårt att förutse vad som kan ske i ett specifikt land. Oroligheter i ett land kan till exempel leda till produktionsstopp och stängda gränser. Av risk-skäl har företaget därför valt att inte placera all produktion i till exempel Kina, trots att det är ett billigare alternativ. Gina Tricot är således inte beroende utav någon specifik leverantör utan har alltid olika alternativ för att kunna få fram viktiga produkter i tid.

Gina Tricot är ett företag som arbetar med att kontinuerligt få ut nya produkter på marknaden och har därför inte fasta säsongssläpp där alla säsongens produkter släpps samtidigt, trots att alla nyheter är säsongsbetonade. En säongs ordrar läggs därför ej på samma gång vilket ökar antal konsumenter som mer frekvent besöker butiken enligt den intervjuade. Genom att ha mycket produktion nära sin marknad ökar chansen för att kunna ha ordrar "just in time", vilket betyder att produkterna lanseras på marknaden när konsumenterna vill ha dem.

Att ha produktionen längre bort gör att det blir svårt att matcha marknaden med produktionen och därför läggs bas-produkter gärna i lågkostnadsländer medan mer trendkänsliga produkter läggs närmare marknaden. Gina Tricot väljer dock ändå att producera mycket av sina basprodukter i Turkiet då de menar att det inte är lönsamt att beställa och lagerhålla för stora volymer på en gång vilket ofta krävs vid produktion i till exempel Bangladesh, utan ser det fördelaktigt att ha möjlighet att fylla på med produkter efterhand som de säljs.

Gina Tricot berättar att de arbetar mycket med hållbarhet och att det är ett arbete som är viktigt för dem. Genom att ha produktionen nära sin hemmamarknad har de möjlighet att hålla ner volymerna på deras ordrar och därmed undvika att ha plagg som inte säljer. Detta minskar också transportkostnaderna jämfört med ordrar från Bangladesh eller Kina. Företaget menar ändå att det är viktigt att fortsättningsvis producera en del av sina produkter i till exempel Bangladesh, då textilproduktionen är en bransch som har förändrat landet mest. Närvaron av textilindustrin har hjälpt Bangladesh att utvecklas, både socialt och ekonomiskt, till ett mycket mer förmöget land än vad det tidigare varit. Respondenten nämner bland annat att man för 10 år sedan var glad om man hade en cykel, men att många idag kan ha en bil vilket visar på utvecklingen i landet. Den intervjuade menar vidare att media och samhället ofta målar upp en dålig bild utav hur produktionen ser ut i lågkostnadsländer gällande miljöpåverkan och arbetsförhållanden i fabrikerna medan det enligt Gina Tricot är omöjligt att försöka påverka dessa förhållanden utan att vara närvarande på marknaden. Vidare är det därför viktigt för medvetna företag från progressiva marknader som till exempel Sverige att finnas på plats för att kunna ta diskussionerna och hjälpa landet med att bland annat höja lönerna. Gina Tricot ser också till att ha långsiktiga relationer med sina leverantörer, göra bra prognoser och ha en bra kommunikation med sina leverantörer vilket möjliggör upprätthållning av en hållbar produktion både ekonomiskt och socialt.

## 5.2 Företag 2 - Intersport

Det andra intervjuade företaget, Intersport, är etablerade i ett annat segment av marknaden är det tidigare intervjuade företaget Gina Tricot. Intersport är en svensk sporthandelskedja som tillverkar sport- och friluftsprodukter som säljs både i butik och online. Till skillnad från Gina Tricot består utbudet hos Intersport av både externa varumärken såsom Nike, Adidas och

Helly Hansen samt interna egenproducerade varumärken som McKinley. Respondenten från Intersport arbetar med produktionen av produkter från McKinley och därför läggs intervjuens fokus på sourcingbesluten för det varumärket. Intersport har inga egna fabriker utan arbetar antingen genom agent eller direkt med de fabriker som producerar deras produkter. Fabriker är belägna främst i Kina och Bangladesh, men varumärket har även mindre delar av sin produktion i Myanmar, Kambodja, Pakistan och Turkiet. En av de största anledningarna till att Intersport väljer de produktionsländer som de gör grundar sig oftast i vad de olika länderna är duktiga på att producera. Respondenten nämner Bangladesh som ett exempel, vidare beskrevs att det för 30 år sedan producerades inte så mycket där som det gör idag men med takt att landet växt så är det idag en utav de bästa på att producera till exempel byxor. Detta beskrivs som en bidragande faktor till att Bangladesh idag anses vara ett naturligt val av sourcingland för många företag jämfört med för 30 år sedan. Vidare beskrivs även kostnaden är en stor anledning, om inte som den största, för att företaget väljer att ha sin produktion i Kina och Bangladesh, där Intersport arbetar med ett 40-tal olika leverantörer.

McKinley är ett outdoormärke vars produkter generellt sett inte är trendkänsliga då deras kollektioner oftast är baserade på två säsonger, antingen vår/sommar eller höst/vinter. Det får som följd att det inte krävs att nya produkter släpps regelbundet. Detta kan skilja sig från andra produkter i deras sortiment som exempelvis träningskläder. Dessa kräver mer regelbundna släpp av nya produkter på marknaden för att fånga konsumenternas uppmärksamhet och öka dess köpbehov. Respondenten anger att Intersports produkter är priskänsliga då företagets kunder förväntar sig ett visst pris. Vidare beskrivs att leveranstiden inte är en avgörande faktor då Intersports produkter inte är så pass trendkänsliga. Av dessa anledningar väljer Intersport att producera i de länder som dem gör. Respondenten uppger följaktligen att det även inte är möjligt att i dagsläget producera i Europa då produktionskostnaderna skulle bli för höga för att kunna ha en konkurrenskraftig produktion.

Under intervjun beskriver respondenten att det går allt snabbare att ta fram en produkt även fast man producerar i ett land långt borta idag. Det tar idag ca sex veckor för Intersport att få hem en produkt från Bangladesh. Ytterligare en stor förändring som har skett på marknaden, menar respondenten är digitaliseringen av inköpsprocessen och relationerna de har byggt upp med leverantörerna. Idag är det möjligt att skicka så pass bra bilder på designer och mönster att antalet prover som skickas mellan parterna kan minskas. Det nämns även hur språkbarriärerna samt fattigdomen har minskat i takt med att marknaden växt vilket har gjort det enklare att kommunicera.

Ett alternativ för att ändå kunna vara närmare sin marknad tidsmässigt menar respondenten hade varit att använda sig av flygfrakt från Bangladesh för att kunna få ut produkter snabbare på marknaden. Detta är dock något som ur både kostnadssynpunkt och miljösynpunkt ej är hållbart. Hållbarheten är något som Intersport anser att den yngre generationen fokuserar mycket på och höga krav från omvärlden ställs, en produkt ska således vara rättvist och hållbart producerad med bra arbetsvillkor. Vidare menar respondenten att alla företag måste se över hur de producerar sina produkter och ställa högre krav på sina leverantörer, men i slutändan så väger ändå priset över för Intersport.

Något som Intersport har tagit med sig gällande den situation företaget befinner sig i idag med den pågående Corona-pandemin är att de ser över sin riskhantering. Då det finns en risk att det inte längre går att få tag på produkter om en marknad plötsligt skulle stänga ner, har de därmed valt att sprida ut produktionen i olika länder.

### 5.3 Företag 3 - Sail Racing

Den tredje intervju var med företaget Sail Racing. Dessa är också verksamma inom sport- och livsstils segmentet såsom Intersport, men inriktar sig främst mot segling. Företaget äger inga egna fabriker och producerar idag merparten av sina produkter i Asien, mer specifikt i Vietnam, Kina, Indonesien och Turkiet. En mindre andel tillverkas också i Litauen. Sail Racings produkter är beroende av sin kvalitet samt funktion då en stor del av deras sortiment är framställda för att tåla vatten och andra tuffa miljöer, som till exempel kyla.

Enligt den intervjuade finns det i dagsläget endast stora fabriker i Asien som har kapacitet, kunskap och möjlighet att producera Gore Tex. Detta är ett frekvent förekommande material i Sail Racings produkter, vilket är ett motiv till att en stor del av produktionen är placerad i Asien. Tidigare var produktionen av Gore Tex belägen i Skottland, men tillverkningen där valdes att stängas ner. Produktionen förflyttades då till Kina och Taiwan vilket medförde att Sail Racing var tvungna att flytta deras produktion därefter. Vidare berättar respondenten att stora investeringar krävs för att en närmare produktion ska vara konstruktionsmässigt möjlig, vilket inte många har råd med idag. Det finns dock en stor investeringsvilja att återigen utveckla produktionen i Europa.

I grunden är Sail Racing ett tekniskt varumärke med en avancerad tillverkning och dess fokus är att producera produkter som de är nöjda med. Respondenten menar att detta är möjligt på grund av dess nära relation och samarbete med sina leverantörer. Företaget arbetar med Cut Make Trim, CMT. Detta innebär att de specificerar produkterna i detalj, därefter ansvarar leverantörerna för inköp av material utefter dess specifikationer. Detta innefattar all tillverkning fränsett de dyrare materialen, såsom Gore Tex. Detta inhandlar istället Sail Racing och fabriken ansvarar då för de övriga beståndsdelarna som till exempel zippers.

Vidare berättar respondenten att de inte är i framkant ur ett modeperspektiv, de försöker istället skapa traditionella produkter. De arbetar främst med två stycken huvudsäsonger, vår/sommar och höst/vinter. Under dessa perioder har de tre stycken leveranser vilket medför att de inte är särskilt beroende av en nära och snabb produktion. Tillverkning av enklare livsstilsprodukter såsom pikéer, t-shirts och skjortor är placerad i Turkiet, vilket ligger närmare den lokala marknaden. Företaget ser också fördelar med nearshoring, främst på grund av miljö- och tidsaspekter. Den intervjuade menar att de långa transporter inte är långsiktigt bra på grund av de utsläpp som genereras.

Stora problem har uppstått världen över på grund av Corona-pandemin. Respondenten berättar att detta också påverkat företaget och menar vidare att alla är beroende av varandra i försörjningskedjan. Därför måste det härnäst finnas strategier för en fortsatt fungerande produktion vid eventuella leverantörstopp och nedstängningar av länder.

## 5.4 Företag 4 - Ciszere

Ciszere, är ett svenskt företag som startades som ett sidoprojekt av en grupp studenter i Borås och som inledningsvis producerade skjortor som de sålde till folk i deras närhet. Företaget insåg efter en tids arbete att det fanns ett glapp på marknaden gällande företag som arbetade på samma sätt som dem, vilket innebar det faktum att de inte riktade sig till butiker som många traditionella företag. Genom att de endast arbetade via e-handel så kunde de, enligt dem själva, vara snabba ut på marknaden och arbeta nära kund vilket varit en utav de viktigaste beståndsdelarna för företaget och deras framgång.

När Ciszere startades valde grundarna att höra sig omkring efter bra alternativ för att producera deras kläder och tog inledningsvis hjälp av en sömmerska för att sy upp de första proverna. Senare startade de producera skjortor i Estland för att därefter flytta produktionen till Litauen med hjälp av kontakter. Där produceras nu en större del av deras plagg bortsett från Portugal som är deras största produktionsland. Fördelen med att kunna producera sina produkter i Europa har enligt respondenterna varit att det går snabbt att leverera och att leveranserna är smidigare. En ytterligare fördel är att de kan testa sina produkter samt nya färger på sin marknad för att sedan snabbt kunna lägga ordrar. Detta medför minskad risk för felbeställning av produkter och försäljning till reducerat pris. De intervjuade menar vidare att de valde att påbörja sin produktion i Europa då de flesta leverantörer i Asien kräver större volymer än vad företaget hade behov av.

Hållbarhetsaspekterna är något som beskrivs som viktigt för Ciszere, och de har flera olika projekt igång för att kunna hitta hållbara sätt att producera sina produkter på. Bland annat har de köpt tyger från ett restlager för att sy upp sina egna plagg med och tittar även på väverier i Sverige ur hållbarhetssynpunkt. De anser dock att deras konsumenter generellt inte har ett stort intresse av att konsumera extra hållbara produkter till den grad att prisökningen som det medför är befogad och strävar därför efter att hitta sätt att producera hållbart men fortsatt prisvärt. Tanken på att flytta delar av produktionen till Bangladesh väcker frågan om de sociala aspekterna i fabriken för företaget, men respondenterna uppger att de har en god relation med ägaren utav fabriken så de kan lita på att arbetsförhållandena är goda vilket är viktigt för dem.

I dagsläget är företaget intresserade av att flytta sin produktion till Asien av många olika anledningar. En anledning som respondenterna uppger är att kalkylen de idag har på sina produkter inte går ihop, och för att kunna fortsätta erbjuda kunderna plagg till samma pris som innan så måste de få ned produktionskostnaderna. Det finns dock i dagsläget ingen möjlighet att producera så billigt i Europa, och därför måste produktionen, eller delar av den, flyttas till Asien. För att kunna behålla sin strategi, som innebär att inte beställa för mycket

plagg för tidigt i en säsong, så diskuterar de även möjligheten att ha produktion av basplagg i Asien men produktion av säsongsbetonade plagg i närområdet. Ytterligare en betydande anledning till att placera sin produktion i Asien beskriver respondenterna är att det är mycket svårt att hitta producenter i Europa som kan tillverka vissa typer av plagg. Vidare menar de att konstruktionsmässigt svårare plagg såsom jackor med innerfoder kan inte produceras i närområdet då den kunskapen och möjligheten endast finns i Asien.

## 6. Analys

*Genom att analysera de delar som varit av vikt för de intervjuade företagen, och ställt dessa i relation till val av försörjningskedja samt risk, kostnad och värde, har de motiv och barriärer som ligger till grund för nearshoring blivit tydliga.*

De motiv som uppdagats är: *Tid* i form av att företagen är beroende av att snabbt reagera på marknaden. *Hållbarhet* är ytterligare ett motiv då företagen ser fördelar med kortare transporter. *Riskhantering* då det är fördelaktigt för företagen att sprida ut sin produktion men även att ha produktionen nära för att minska risken för över eller under produktion.

De barriärer som uppdagats är: *Kostnader* i form av att produktions- och arbetskostnader är väsentligt lägre i lågkostnadsländer i Asien. *Hållbarhet* då företagens närvaro i utvecklingsländer är positivt för landets utveckling. *Tillgång och kapacitet* då vissa produkter ej kan tillverkas i Europa eller i närområdet utan endast i länder i Asien. *Relationen till leverantörer* då det ofta är en krävande process att byta leverantörer och skapa nya relationer.

### 6.1 Motiv

#### 6.1.1 Tid

Företagen som vi valde att studera verkar som tidigare nämnt inom olika segment i klädbranschen. Gina Tricot är aktörer inom fast-fashion segmentet, de agerar snabbt mot trender och därför har många av deras produkter kort livscykel. Den största delen av produktionen är placerad i Turkiet, där produceras de mest trendkänsliga plaggen. Det är i detta fall fördelaktigt för Gina Tricot då det ökar chansen för att kunna ta hem sina ordrar "just in time", vilket betyder att de kan leverera produkterna till marknaden när kunden efterfrågar dem. Gina Tricot arbetar därför enligt en efterfrågestyrd modell (Pal et al. 2016; Andersson et al. 2018). Den största delen av företagets bas-produkter är producerade i länder längre ifrån hemmamarknaden då dessa inte är lika beroende av tiden till marknaden.

Christopher, Lowson & Peck (2004) menar att det idag är en svårighet för företag att prognostisera klädmarknaden då många produkter har korta livsryklar och att försäljningsperioden kommer att vara kort. De menar vidare att det är hög volatilitet på marknaden efterfrågan då många aspekter kan påverka kunden som till exempel väder och influencers. Sail Racing och Intersport verkar inom ett annat segment på marknaden då båda företagen producerar mer funktionella och tekniska produkter som inte är lika trendkänsliga.

Båda dessa företag har valt att producera största delen av deras produkter i lågkostnadsländer i Asien genom en prognosstyrd modell i värdekedjan (Andersson et al. 2018). Både Sail Racing och Intersport arbetar med kollektioner som är baserade på två säsonger, vår/sommar och höst/vinter. Då dem inte producerar produkter utifrån marknadens efterfrågan utan istället genom prognostisering, är dem inte lika beroende av tiden till marknaden i samma utsträckning som Gina Tricot. Ciszere har placerat en större del av deras produktion i Portugal på grund av att deras försörjningskedja blir smidig. Det innebär att dem först kan testa sina produkter på marknaden och se om dem efterfrågas av kunden.

Detta resultat stödjer även Fishers teori (1997) om hur olika produkter kräver olika typer av försörjningskedjor, vilket redogörs i figur 1. Den kvantitet av Gina Tricots produktion som är belägen i Turkiet är deras innovativa produkter. För att uppnå en optimal tillverkning bör dessa produkter distribueras med en responsiv försörjningskedja då minskade ledtider och flexibilitet krävs. Eftersom produktionen är placerad närmare den lokala marknaden kan de fortare reagera på marknadens efterfrågan vilket bidrar till en mer agile försörjningskedja (Se figur 1).

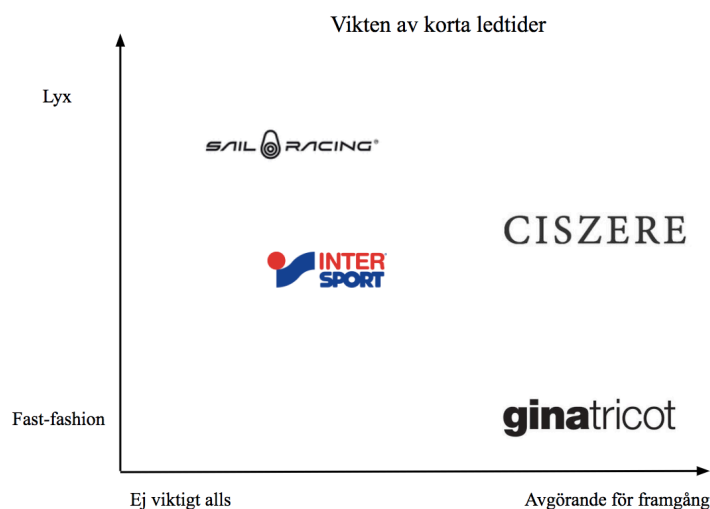
Intersport och Sail Racing producerar funktionella produkter vilka enligt Fisher (1997) inte kräver en responsiv försörjningskedja, utan istället en effektiv sådan. (Se figur 1) I företagens fall stämmer detta också överens då produktionen inte är belägen nära marknaden utan istället längre bort i Asien där de producerar mot en prognos och en lean försörjningskedja är att föredra vilket även det kan utläsas i figur 1. Respondenten från Intersport förklarade under intervjun att dem är i behov av en konkurrenskraftig produktion då deras produkter är priskänsliga vilket matchar bra med den effektiva försörjningskedjan då en lägre kostnad kan uppnås. Vidare beskriver respondenterna från Ciszere under intervjun att dem i dagsläget tillämpar en responsiv försörjningskedja med deras produktion nära marknaden då detta, enligt Fisher (1997), är en optimal strategi med deras innovativa produkter. Företaget planerar dock att flytta sin produktion till Asien i framtiden, men för att bibehålla sin strategi undersöker dem möjligheten att endast producera funktionella produkter där och deras innovativa produkter i närområdet. Om utfallet blir på detta vis kommer försörjningskedjan fortsättningsvis att vara optimal (Fisher 1997).

		Efterfrågan	
		Funktionella Produkter	Innovativa Produkter
Försörjningskedja	Effektiv <i>Långsam Minimal lagerhållning Kostnadseffektiv</i>	<i>Långa livscykler Förutsägbara Få förändringar Låg variation Lång ledtid Låg vinstmarginal</i>	<i>Korta livscykler Oförutsägbara Många förändringar Hög variation Kort ledtid Hög vinstmarginal</i>
	Responsiv <i>Flexibel Snabb Hög kostnad</i>	Ej Optimal	Agile Försörjningskedja
		Lean Försörjningskedja	Ej Optimal

Figur 1. Fishers modell

Enligt Christoper (2000) och Christopher, Lowson & Peck (2004) bör de tre kritiska ledtiderna tas i beaktning av företag som säljer produkter med kortare livscyklar och är aktörer på massmarknad. I vår uppsats är enbart tiden för att nå ut på marknaden och tiden det tar att reagera på marknaden relevanta och vi har därför valt att enbart fokusera på dessa två. Dessa tider är mest avgörande för Gina Tricot då de är verksamma på en högt fluktuerande marknad och agerar mycket på trender. För Ciszere är dessa tider också viktiga då företaget menar på att en av de viktigaste aspekterna för företagets framgång har varit att befinna sig nära kunden och att först kunna testa produkterna på marknaden. Vi kan tydligt se att tiden blir ett stor motiv till nearshoring för Gina Tricot och Ciszere, däremot är den inte lika viktig för Intersport och Sail Racing, vilket respondenterna också nämner i intervjuerna.

Figur 2 illustrerar i vilken utsträckning som företagen Gina Tricot och Ciszere är beroende av korta ledtider för att uppnå framgång. Intersport och Sail Racing är således inte lika beroende av korta ledtider för att vara framgångsrika på marknaden. Detta beror följaktligen på orsaker som figur 1 Fishers modell redovisat. Företag som tillverkar och säljer innovativa produkter, såsom Gina Tricot och Ciszere, behöver ha möjlighet att snabbt reagera mot marknadens skiftande trender och är därav mer beroende av korta ledtider. Företag som tillverkar och säljer mer funktionella produkter, såsom Sail Racing och Intersport, arbetar istället mer prognosstyrt vilket inte kräver en snabb hastighet mot marknaden och är således inte beroende av korta ledtider.



Figur 2. Vikten av korta ledtider

### 6.1.2 Hållbarhet

En aspekt som visade sig vara både ett motiv samt en barriär till nearshoring är hållbarhet. Det har länge talats om att arbetsförhållanden inom klädbranschen i Asien är under all kritik och att det inte är etiskt försvarbart att placera sin produktion där (Sveriges konsumenter 2020). I intervjun med Gina Tricot, uppges det dock att Bangladesh är ett land som får oförtjänt mycket kritik i dagsläget gällande arbetsförhållanden och dylikt. Den person vi pratade med på Gina Tricot upplever en enorm utveckling både vad gällande hur fabriken ser ut och opererar, men också utvecklingen i själva landet. Respondenten menar att textilindustrin har skapat möjlighet för utveckling av infrastruktur och ekonomin i landet,

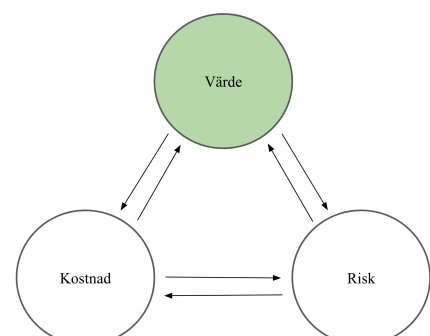
vilket har lett till bättre levnadsförhållanden än tidigare. I intervjun gör de jämförelsen med att för 10 år sedan var man glad om man hade en cykel och idag kan många köra bil. Både Gina Tricot och Intersport nämner i respektive intervju att språkbarriärer idag minskat vilket Pal et al. (2016) nämner som en tidigare barriär till farshoring. Detta möjliggör en bättre kommunikation vilket också kan alstra goda relationer. Intersport berättar också om utvecklingen i Bangladesh där det idag finns expertis inom produktionsområden såsom tillverkning av byxor. Även Sail Racing talar om den tekniska utveckling som skett i Asien och den fördel samt konkurrenskraft gällande produktionsteknik och kunskap som finns gentemot Europeiska produktionsländer.

Carrincazeaux & Coris (2015) menar att det finns risker genom omlokalisering av sin produktion som kan leda till att den lokala befolkningen plötsligt kan sakna sysselsättning. Gina Tricot menar att en anledning till att de har produktion belägen i Bangladesh, är deras närvaro i landet. Genom detta, hjälper de landet att utvecklas både socialt och ekonomiskt. Det skulle således finnas risk att påverka landet negativt om företaget valde att utesluta sin produktion där. Detta visar att det finns fördelar till en fortsatt farshoring i Asien.

Ur miljösynpunkt, syns dock motiv till nearshoring. Företagen berättar att transporterna är en aspekt som gör att samtliga har tanken för att flytta sin produktion till Europa, om så bara delar av den. Księżak (2016) och Gadde & Jonsson (2019) menar också att genom produktion närmare den lokala marknaden kommer minskade utsläpp att genereras. Intersport lyfter att det enda alternativet med en produktion i Asien och för att snabbt kunna leverera produkterna till marknaden, är flygfrakt. Detta tas dock upp som en icke hållbar metod.

I Van Weeles modell (se figur 3) där balansen mellan kostnad, risk och värde vägs mot varandra, är även CSR relevant att ta upp. Genom att arbeta med CSR, där sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter tas i beaktning genereras värde. Till följd av nearshoring förkortas försörjningskedjan och transporterna samt dess utsläpp kan minskas (Księżak 2016). Detta kommer i sin tur generera värde för företagen då detta kan leda till att att dess rykte förbättras då kunderna idag är medvetna om det miljömässiga fotavtryck som farshoring innebär (Andersson et al. 2018). Gina Tricot ser däremot de sociala aspekterna som en barriär till nearshoring, då dess närvaro i landet gynnar marknaden i Asien.

Även de övriga företagen ser fördelarna ur en miljösynpunkt med nearshoring och anger detta som ett motiv för att flytta sin produktion. Att arbeta med CSR genererar inte bara värde utan kan också innebära en kostnad för företagen, något som Ciszere nämner som ett problem. Fortsättningsvis kan också CSR minska risker inom ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter. Detta kan innefatta bland annat osäkerheter kring säkerhetsfrågor samt arbetsmiljö (Van Weele 2017).



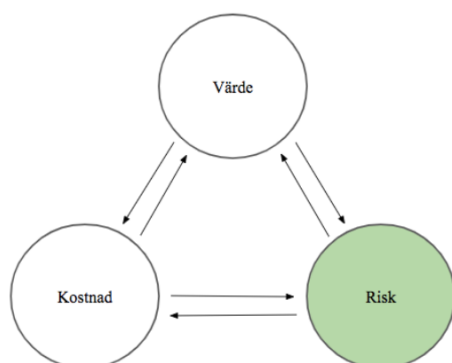
Figur 3. Kostnad, risk & värde

### 6.1.3 Riskhantering

Som Van Weele (2018) beskriver har en av globaliseringens effekter blivit att riskhantering fått en allt viktigare roll hos många företag, detta illustreras i figur 3. Att omlokalisera sin produktion närmre hem och anamma reshoring innebär risker såsom att nya relationer med leverantörer inte fungerar på ett bra sätt, nya logistiklösningar blir problematiska eller att den lokala befolkningen plötsligt påverkas då dem saknar arbete och inkomst (Carrincazeaux & Coris 2015; Gadde & Jonsson 2019). Produktion i lågkostnadsländer har även det risker då ökad konkurrens kan leda till ökade priser eller minskade valmöjligheter bland leverantörer (Andersson et al. 2018). Ytterligare risker som de intervjuade företagen kan stå inför, oberoende val av produktionsland, är till exempel felprognoser av trender och volymer samt politiska, ekonomiska och miljömässiga effekter (Pal et al. 2016; Andersson et al. 2018).

Gina Tricot beskrev hur dem kontinuerligt arbetar med riskhantering inom företaget. En viktig del i detta arbete är att sprida sin produktion till ett flertal länder för att gardera sig mot diverse risker. Dels menar dem att slutprodukterna annars riskerar att se allt för lika ut och dels för att det aldrig går att förutspå vad som kommer att ske inom ett land. Det är för Gina Tricot viktigt att inte vara beroende av en specifik leverantör utan att ständigt ha flera alternativ att vända sig till vid behov. Vidare redogör Intersport för hur effekterna av den pågående pandemin har påverkat dem som företag och fått dem att se över hur de arbetar med riskhantering. Även Intersport har här strategiskt valt att placera ut sin produktion på ett flertal länder vilket i stor mån skyddar dem vid eventuella oförutsägbara händelser som kan komma att påverka produktionen. Sail Racing har även dem påverkats av den pågående situationen me beskriver hur dem som företag tillsammans med sina samarbetspartners kommer att behöva utvärdera och tänka om sin produktion. De beskriver vikten av samtliga delar av försörjningskedjan och hur dem alla är beroende av varandra.

Detta visar på att företagen har gemensamt att de ser fördelarna med att ha en blandat produktion, och därmed använda sig av nearshoring för att bland annat minska risken med för stora ordrar eller oförutsägbara händelser i världen. (Se figur 3)



Figur 3. Kostnad, risk & värde

## 6.2 Barriärer

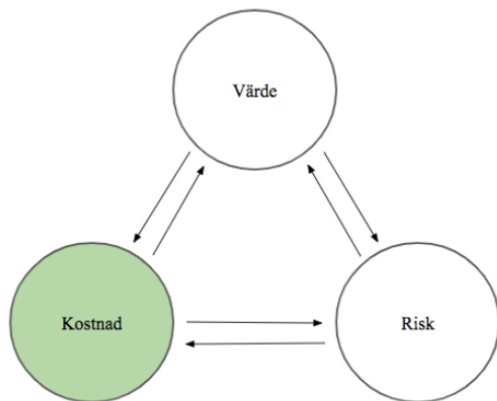
### 6.2.1 Kapacitet & tillgång

Aspekter som skiljer sig åt företagen emellan är hur beroende deras sourcingbeslut är av dess produktvolym, material och kvalitet. Gina Tricot producerar mycket efter marknadens efterfrågan på samma vis som Ciszere. Båda företagen ser det som ett motiv till att producera mer lokalt på grund av att dem menar att felbedömningar i produktionen då minskar. Christopher, Lowson & Peck (2004) och Pal et al. (2016) menar att en risk med farshoring är missbedömning av prognostisering vilket får som följd att företagen beställer för stora volymer. Denna felbedömning resulterar i att dem produkter som når marknaden inte motsvarar den befintliga efterfrågan vilket i sin tur medför dyra lagerkostnader och förluster i försäljning kan uppstå. Produktion av för lite varor kan också ske vilket leder till att den efterfrågade produkten då riskerar att inte finnas tillgänglig för kunderna. På grund av en osäker efterfrågan, då olika faktorer, såsom exempelvis väder, kan influera konsumenternas köpbeteende samt att många inköp sker på impuls (Christopher, Lowson & Peck 2004), kan detta leda till en förlorad kund och företagen går miste om möjliga intäkter. Andersson et al. (2018) menar också att försäkringen från ett företag om en produktion av vissa volymer i Asien kan vara nödvändig för att ett samarbete ens ska bli genomförbart. Detta beskriver även respondenter från Ciszere under intervjun, dem menar att det i dagsläget inte varit möjligt att producera sina varor i Asien på grund av att leverantörerna i landet kräver stora volymer som företaget inte kan mäta sig med.

Tillgång av material, kunskap eller önskar kvalitet är vidare faktorer som är avgörande i valet av produktionsland enligt de intervjuade företagen. När Sail Racing beslutar sig för vilket land de ska placera sin produktion i utgår dem efter möjligheten för att uppnå en önskad produktion. Kina är i dagsläget det land som är bäst på att producera Gore Tex, vilket är ett vanligt förekommande material i Sail Racings produkter. I Europa fanns tidigare alternativ men i dagsläget finns inte kapacitet, kunskap eller möjlighet för att producera ett sådant konstruktionsmässigt avancerat material. Detta är också en barriär till nearshoring, vilket Andersson et al. (2018) också påpekar, då tillgången till råmaterial, tyger och garn fortfarande är en bristvara i Europa jämförelsevis med Asien. De menar således att det skulle krävas stora investeringar samt tid för att kunna utveckla fabriker med samma kapacitet som i dagsläget finns i Asien. På samma vis väljer Gina Tricot och Intersport de produktionsländer som är bäst manade för att producera specifika produkter. Respondenten från Gina Tricot nämner att det enbart går att producera konstgjort läder i den kvalitet som företaget eftersträvar i Kina. Bangladesh är också ett land som är duktiga på att producera byxor vilket är ett skäl till att Intersport väljer att belägga sin produktion just där. Det fjärde intervjuade företaget, Ciszere, har idag sin produktion i Europa men vill reformera sin strategi till farshoring. Dem menar att en anledning till detta är svårigheterna att finna leverantörer i Europa som kan tillverka vissa typer av plagg. Respondenterna från Ciszere menar att detta inte är rent konstruktionsmässigt möjligt då kunskapen och möjligheten endast finns i Asien.

## 6.2.2 Kostnader

Låga kostnader är en frekvent omtalad barriär till nearshoring då den låga kostnaden som företag kan nyttja genom produktion i lågkostnadsländer är attraktiv (Bozarth, Handfield & Das 1998; Pal et al. 2016; Gadde & Jonsson 2019). Svenska företag har under en lång tid valt att placera sin produktion globalt på grund av detta då både tillverkningskostnader och arbetskraftskostnader är lägre (Engström et al. 2018; Dużyńska 2019). Detta är en faktor som Ciszere har valt att ta i beaktning då deras produktion i Europa medför högre kostnader än vad som är lönsamt för dem. För att Ciszere fortsättningsvis ska behålla sina kunder krävs en lägre produktionskostnad som de inte kan erhålla i Europa. Intersport menar också på att det inte är möjligt för dem att ha en lokal produktion på grund av att de är beroende av låga kostnader då företagets produkter är priskänsliga. Detta medför att produktionskostnaderna behöver vara låga för att de ska kunna bibehålla en konkurrenskraftig produktion. Att arbeta för att minimera sina kostnader har sedan långt tillbaka varit en viktig del av inköpsarbetet, och att globalisera och välja lågkostnadsländer längre bort är en vanligt metod för att göra det (Van Weele 2017). (Se figur 3)

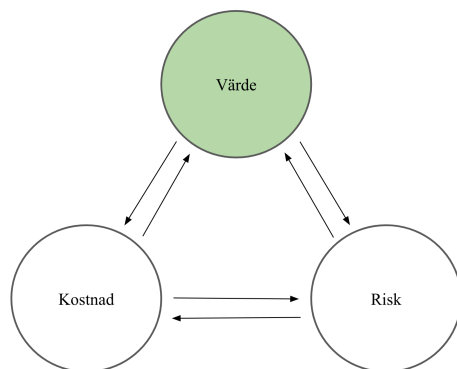


Figur 3. Kostnad, risk & värde

## 6.2.3 Relation till leverantör

Relationer med leverantörer värderas högt inom samtliga intervjuade företag, även om det inte är en huvudsakligen drivande faktor bakom beslut gällande val av produktionsland. Faktorer såsom kostnad, hållbarhet och tid är mer avgörande faktorer vid sourcingbeslut, däremot kan dessa komma att påverkas positivt av att ett företag har långa och väl fungerande samarbeten med sina leverantörer. Genom att förflytta en väl fungerande produktion som är placerad geografiskt långt bort närmre hem, garanterar detta följaktligen inte enbart positiva effekter (Carrincazeaux & Coris 2015). Gina Tricot beskriver hur deras långsiktiga relationer med sina leverantörer ger dem möjlighet att kunna bygga upp trygga prognoser för framtiden vilket gör kommunikationen enklare mellan leverantörerna och företaget. Vidare beskriver Gina Tricot hur denna kommunikation möjliggör att dem med säkerhet vet att deras produktion drivs på ett bra sätt för alla inblandade. Även Intersport arbetar pågående med att bygga starka relationer med sina leverantörer. Företaget vill ha en relation med utrymme för att göra misstag, då dem anser att det är så ett samarbete stärks och utvecklas till det bättre.

För ett relativt nystartat företag som Ciszere finns en oro gällande kontroll kring de sociala aspekterna inom produktionen i länder långt borta såsom Bangladesh. I detta fall spelar den goda relationen med ägaren till fabriken in och gör det möjligt för företaget att känna en trygghet inför att arbetsförhållandena är goda vilket är av hög vikt för företaget. Sail Racing värderar också dem trygga relationer med sina leverantörer under hela leveranskedja gång. Att arbeta med långvariga relationer företag och leverantör emellan är ett av många sätt att skapa värde inom leveranskedjan (Van Weele 2017). Genom god kommunikation och involvering av leverantörer tidigt i produktionsprocessen, skapar det goda förutsättningar för bra resultat och bidrar vidare till ett ökat värde för slutprodukten, vilket visas i figur 3 (Van Weele 2017).



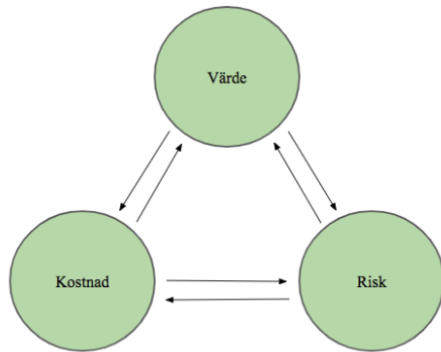
Figur 3. Kostnad, risk & värde

### 6.3 Sammanfattning analys

Efter att ha studerat de tre faktorerna, kostnad, värde och risk (Van Weele 2017) utifrån de fyra intervjuade företagen blir det tydligt att den ena faktorn, i många fall, haft en påverkan på dem andra, vilket illustreras i figur 3. Efter att ha redogjort för hur dessa fyra företag arbetar med riskhantering blir det tydligt att detta är ett effektivt sätt att undvika oväntade problem och därav undvika oväntade kostnader. Genom att arbeta förebyggande mot eventuella problem som kan uppstå har företagen beredskap att tackla dessa så att företaget förhoppningsvis inte drabbas alltför hårt.

Vidare har det genom tidigare analys även blivit tydligt att långvariga och väl fungerande relationer med leverantörer och företag emellan inte enbart bidrar till ökat värde inom leveranskedjan. När ett företag lyckats skapa bra kommunikation och långvariga relationer med sina leverantörer minskar även risken för att nya problem uppstår vilket i sin tur även minskar företagets kostnader. Kostnader inom produktionen kan även komma att minskas till följd av goda relationer då gemensamma avtal kan skapas och en trygghet kan byggas upp. Denna trygghet leder till att företag väljer att vara lojala mot sina leverantörer vilket också ger leverantörerna en trygghet då företaget kommer att kvarstå som kund och lägga ordrar med avtalade volymer.

Genom att arbeta med CSR genererar detta också värde för företagen i form av förbättrat rykte samt ökat förtroende, vilket i sin tur genererar värde till kunden då rättvisa produkter produceras. Vidare kan risker i försörjningskedjan kring ekonomiska-, sociala- och miljömässiga aspekter minimeras då företagen aktivt arbetar med dessa. Följaktligen kommer kostnader påverkas då CSR arbetet ofta medför ökad arbetsbelastning och särskilda resurser. Vid gedigen riskhantering kan dock kostnader i längden minska för företagen (Kuuk 2017).



Figur 3. Kostnad, risk & värde

## 6.4 Kombination av nearshoring och farshoring

Genom analys av det resultat som vi fått genom vår insamlade empiri, ser vi tydligt att det endast inte finns ett korrekt sätt att sourca sin produktion på som passar alla typer av klädföretag eller segment. Vi har fastställt att Gina Tricot och Ciszere är i behov av att ha en närmare produktion och en mer responsiv försörjningskedja. Ytterligare en anledning till detta är det faktum att dessa företag producerar och säljer mer innovativa produkter, vilket illustreras i figur 1.

Vidare har företag såsom Intersport och Sail Racing inte samma behov av snabbhet mot sin marknad utan arbetar med en mer effektiv försörjningskedja. Dessa företag producerar och säljer mer funktionella produkter och värdesätter således faktorer såsom kostnad och kvalitet framför tid, även detta illustreras i figur 1. Det tydliggörs att alla tillfrågade företag ser för- och nackdelar med både farshoring och nearshoring vilket tydliggör att en kombination av de båda strategierna är att föredra, vilket även tidigare studier pekar på (Gadde & Jonsson 2019).

De studerade företagen arbetar idag med en kombinerad sourcingstrategi. Men med mer fokus på att se möjligheterna i nearshoring och en kombination av en lean- och agile försörjningskedja, kan företagen nå högre flexibilitet samtidigt som kostnadseffektivitet uppnås. Baserat på analys av de fyra klädföretagen kan det konstateras att ett effektivt sätt att kombinera farshoring och nearshoring är att producera sina basprodukter i lågkostnadsländer och en produktion av mer innovativa produkterna bör placeras närmre den lokala marknaden. Vidare anledning till att en kombination av nearshoring och farshoring kan vara fördelaktig är ur ett riskperspektiv. Samtliga studerade företag nämner att det har valt att sprida ut sin produktion i ett flertal länder, genom detta säkerställs att deras produktion inte stannar upp vid eventuella problem eller oväntade händelser i ett land.

## 7. Diskussion

Utifrån vår studie har vi kunnat kategorisera ett antal motiv samt barriärer som de studerade klädföretagen tar i beaktning vid val av sourcingmetod. Dessa motiv och barriärer behandlas även i tidigare forskning, det finns dock ytterligare motiv till nearshoring som respondenterna inte tar ställning till. En aspekt är den ökade efterfrågan för den lokala modeindustrin i Kina. Påföljden av detta leder till en ökad konkurrens mellan import och export vilket kan komma att påverka handelsavtal och tillverkningskapacitet, men även kostnader för externa företag som vill producera i Kina (Andersson et al. 2018). Denna osäkerhet gör att företag som har sin produktion i Kina väljer att byta leverantörsland. Gina Tricot har till exempel valt att förflytta mycket av sin produktion från Kina, de har dock valt att flytta sin produktion till ett annat lågkostnadsland i Asien. Detta visar på att kostnaden antagligen är fortsatt en barriär för nearshoring.

Under genomförda intervjuer tar företagen vidare inte upp de osäkerheter kring handelsavtal och valutaförändringar som uppkommer i litteraturen. De nämner dock risker med stängda gränser som ett motiv till nearshoring vilket kan relateras till externa risker. Detta kan eventuellt bero på den rådande situation världen över idag, där påverkan av pandemin är en oro för företagen. I våra intervjuer valde vi att fråga respondenterna hur de agerat i denna situation. Företagen uppgav då att de ser över sin riskhantering och planering. Flertalet respondenter nämnde att de i situationer som dessa ser fördelar med att ha en reservplan och därmed sprida sin produktion till olika världsdelar, både på grund av nutida situation men även för framtida osäkerheter. Vi tror därför att företagets riskhantering kan behandla handelsavtal och valutaförändringar, men då den stora uppmärksamheten idag är riktad mot pandemin tror vi att företagen enbart valde att nämna detta.

### 7.1 Motiv och barriärer att ifrågasätta

Vi har genom denna studie kategoriserat motiv och barriärer som klädföretag i Västra Götaland ser inför att använda nearshoring som sourcingstrategi. Det är dock av stor vikt att vi till viss del förhåller oss kritiska och ifrågasätter uttalanden som respondenter från de studerade företagen gjort, då vi inte med säkerhet kan veta att allt stämmer överens med verkligheten. Sport- och fritidsvarumärket Sail Racing menar att anledningen till att dem valt att placera stora delar av sin produktion i Kina är för att material, såsom Gore Tex, endast går att tillverka där. Respondenten menar att det tidigare fanns möjlighet att göra detta i Europa men att det i dagsläget inte finns tillräckligt med kunskap eller kapacitet. I detta fall finns det anledning för oss att ifrågasätta om detta stämmer. Det är mycket tänkbart att möjligheten finns i Europa men att Sail Racing anser att det inte är av rätt kvalitet eller att de inte kan möta deras efterfrågade volymer. Att således redogöra för att det inte finns produktion av material som Gore Tex i Europa kan vi inte fastställa enbart utifrån ett företags uttalanden.

Vidare beskriver respondenten från modekedjan Gina Tricot att material, såsom konstgjort läder, endast går att tillverka i den kvalitet som företaget söker i Kina. Även detta är svårt att fastställa i denna studie då vi ej vet de exakta grunder Gina Tricot baserar detta uttalande på.

Vi vet inte vilken nivå att kvalitet som företaget strävar efter eller vilken efterforskning dem gjort efter denna kvalitet på en mer närliggande marknad. Ciszere beskriver liknande problem gällande sina val av sourcingbeslut. Respondenterna från företaget redogör för att konstruktionsmässigt svårare plagg såsom jackor med innerfoder endast går att tillverka i Asien då den kunskapen idag saknas på en mer närliggande marknad. Detta är ytterligare fakta som vi förhåller oss kritiska till då vi inte kan fastställa huruvida det stämmer överens med verkligheten. Dessa barriärer mot nearshoring som företagen beskriver är tolkningsfrågor då möjligheten till en lokal produktion mycket väl kan finnas, men att andra aspekter kan föreligga och spela en viktig roll i sourcingbeslutet. Det finns tänkbarhet att företagen väljer att inte nämna dessa under intervjuerna, en faktor som kan vara avgörande för företagens ställningstagande kan exempelvis vara kostnad.

## **7.2 Generaliserbarhet, validitet & reliabilitet**

### **7.2.1 Generaliserbarhet**

Vi kan se liknande motiv och barriärer med vår undersökning och tidigare forskning. Det är dock inte möjligt att säga att resultatet är generaliserbart då ett för litet urval ur populationen har gjorts inom ett begränsat geografiskt område. Vi kan se att det finns en koppling mellan de företag som producerar bas- och funktionella produkter, och en likhet mellan företagen som producerar mer trendkänsliga produkter. Vi kan dock inte konstatera om detta endast är tillfällighet eller om det är en realitet. Resultatet visar dock på att de barriärer och motiv som uppdagats sannolikt är gemensamma för klädbranschen, vilket öppnar upp för vidare forskning inom området.

### **7.2.2 Validitet**

De frågor som är utformade för denna studie är noggrant utvalda för att undersöka ett specifikt fenomen gällande nearshoring. Dessa frågor är utformade på ett sätt som möjliggör för replikerbarhet och således ökar validiteten i studien. Man kan också se högre validitet i och med att resultatet stämmer relativt väl överens med tidigare forskning.

### **7.2.3 Reliabilitet**

Vi har under genomförda semistrukturerade intervjuer ställt samma frågor i samma ordningsföljd till respektive företag. Innan intervjutillfällena har även samtliga företag fått samma bakgrundsinformation gällande studiens syfte och den kommande intervjuens huvudfokus. Alla intervjuer genomfördes av samma intervjuare vilket vidare har ökat reliabiliteten. En faktor som eventuellt kan minska reliabiliteten är att en av fyra intervjuer genomfördes vid fysiskt möte till skillnad från dem resterande tre som genomfördes digitalt. Detta kan komma att påverka trygghet vid intervjutillfället och kan därav påverka hur respondenter väljer att besvara våra frågor.

### **7.3 Rekommendation till vidare forskning**

För att få en djupare förståelse över hur klädbranschens aktörer ser på nearshoring och i vilken utsträckning de är måna att flytta sin produktion närmare, behöver mer detaljerade studier och forskning utföras. För att kunna generalisera resultatet för en specifik grupp på marknaden, såsom klädföretag, rekommenderar vi att studier görs på fler företag inom samma segment, tills en teoretisk mättnad uppstår. Vidare behöver forskning genomföras i olika länder för att få en bredare förståelse över företagens sourcingbeslut för att få ett resultat som är generaliserbart på hela branschen.

### **8. Slutsats**

Ett tydligt gap kunde identifieras hos de intervjuade klädföretagen i Västra Götaland, då vi kunde se en vilja till att flytta sin produktion närmre den lokala marknaden och hur de sedan väljer att agera i praktiken. De fyra respondenterna antydde att det fanns en vilja till förflyttning, men att ett flertal barriärer hindrar detta. Syftet med uppsatsen var att urskilja företagens motiv om att förflytta sin produktion närmre den lokala marknaden. Dessa motiv visade sig vara tid, hållbarhet samt riskhantering. Vidare kunde de barriärer som företagen såg med att förflytta sin produktion närmre identifieras som kapacitet, tillgång, högre kostnader och relationer till leverantörer.

Uppsatsen syftar vidare efter att påvisa hur motiven och barriärer till nearshoring skiljer sig företag emellan beroende på vilka segment företaget verkar inom. Det visade sig att modegrad och segment gör att företagets sourcingbeslut skiljer sig åt. Innovativa, trendkänsliga produkter, kräver en responsiv försörjningskedja, vilket nearshoring medför. Således är motivet tid den drivande faktor. Vidare kräver funktionella produkter, såsom bas och sport- och fritidsprodukter, en effektiv försörjningskedja där en lägre kostnad eller önskad funktion agerar som drivande faktorer mot farshoring som sourcingstrategi.

## 9. Referenslista

- Alla Bolag (2018) Ciszere AB. <https://www.allabolag.se/5590527346/ciszere-ab> [19-05-2020]
- Alla Bolag (2018) Gina Tricot AB. <https://www.allabolag.se/5565348843/gina-tricot-ab> [19-05-2020]
- Alla Bolag (2018) Intersport AB. <https://www.allabolag.se/5560792847/intersport-ab> [19-05-2020]
- Alla Bolag (2018) Sail Racing AB. <https://www.allabolag.se/5564274917/sail-racing-international-ab> [19-05-2020]
- Ancarani, A., Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G., & Sartor, M. (2015). Prior to reshoring: A duration analysis of foreign manufacturing ventures. *International Journal of Production Economics*, 169, 141-155.
- Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., Hedrich, S., Rölkens, F., Young, R., & Poojara, S. (2018). *The State of Fashion 2020; Business of Fashion*, McKinsey & Company. 2020.
- Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., Kappelmark, S., Hedrich, S., Andersson, J., Young, R., & Drageset, M. (2018). *The State of Fashion 2019; Business of Fashion*, McKinsey & Company. 2019.
- Andersson, J., Berg, A., Hedrich, S., & Magnus, K.H. 2018. Is apparel manufacturing coming home. McKinsey, October.
- Bozarth, C., Handfield, R., & Das, A. (1998). Stages of global sourcing strategy evolution: an exploratory study. *Journal of operations management*, 16(2-3), 241-255.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber. Harvard.
- Cagliano, A. C., De Marco, A., Rafele, C., & Arese, M. (2012). A decision-making approach for investigating the potential effects of near sourcing on supply chain. *Strategic Outsourcing: An International Journal*.
- Carrincazeaux, C & Coris, M. 2015. Why do firms relocate? Lessons from a regional analysis. *European Planning Studies*, 23(9), 1695-1721.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial marketing management*, 29(1), 37-44.
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- D'Amico, S., Giustiniano, L., Nenni, M. E., & Pirolò, L. (2013). Product Lifecycle Management as a tool to create value in the fashion system. *International Journal of Engineering Business Management*, 5, 33.
- Dużyńska, B. 2019. Farshoring vs. Offshoring vs. Nearshoring – 3 visions of IT Outsourcing. <https://www.future-processing.com/blog/farshoring-vs-offshoring-vs-nearshoring-3-visions-of-it-outsourcing/>. [13-04-2020]
- Engström, G., Sollander, K., Hilletoft, P., & Eriksson, D. (2018). Reshoring drivers and barriers in the Swedish manufacturing industry. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*.
- Europeiska Kommissionen. u.å. Global Stakeholder Platform for Responsible Sourcing <https://cordis.europa.eu/project/id/869276> [13-04-2020]
- Fisher, M. L. (2003). What is the right supply chain for your product. *Operations management: critical perspectives on business and management*, 4, 73.

- Fredriksson, L.M. 2016. Hur kan svensk textilproduktion bli konkurrenskraftig? <https://www.hb.se/Om-hogskolan/Aktuellt/Nyhetsarkiv/2016/September/Hur-kan-svensk-textilproduktion-bli-konkurrenskraftig/> [13-04-2020]
- Gadde, L. E., & Jonsson, P. 2019. Future changes in sourcing patterns: 2025 outlook for the Swedish textile industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(3), 100526.
- Gina Tricot (u.å.) Om Gina Tricot. <https://www.ginatricot.com/se/foretagsinformation/om-ginatricot> [19-05-2020]
- Globaliseringsrådet (2009). Utvecklingskraft och omställningsförmåga. <https://www.regeringen.se/rapporter/2009/05/utvecklingskraft-och-omstallningsformaga.-englobaliserad-svensk-ekonomi/> (Hämtad 2020-05-04)
- Herrmann, S. (2017). A NEW TEXTILES ECONOMY: REDESIGNING FASHION'S FUTURE [PDF]. Ellen MacArthur Foundation.
- Kukk, J. (2017). Corporate Social Responsibility in the Estonian Textile and Clothing Industry: A Multiple-Case Study.
- Lawson, R.H. (2003), Apparel sourcing: assessing the true operational cost, *International Journal of Clothing Science and Technology*, Vol. 15 No. 5, pp. 335-345. <https://doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1108/09556220310492606>
- Macchion, L., Moretto, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., & Vinelli, A. (2015). Production and supply network strategies within the fashion industry. *International Journal of Production Economics*, 163, 173-188.
- Müller-Dauppert, B. (2016). Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain. *Gazdaság és Társadalom*, 2016(2), 5-25.
- Pal, R., Larsson, J., Mattila, H., & Honkala, M. 2016. Local fashion value chains: success factors and competitive advantages. In 90th Textile Institute World Conference, 25-28 April Poznan, Poland (pp. 631-638).
- Radocchia, S. 2019. Why Consumer Demand For Faster Shipping Will Force Supply Chains To Change Strategies. <https://www.forbes.com/sites/samantharadocchia/2019/01/18/why-consumer-demand-for-faster-shipping-will-force-supply-chains-to-change-strategies/#3874f276375f> [02-03-2020]
- Selivanova, A. (2019) Textilindustrins historia. <https://www.tekniskamuseet.se/lar-dig-mer/industrihistoria/textilindustrins-historia/> [19-05-2020]
- Shannon, S. 2018. Is “Nearshoring” the New “Offshoring”? <https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/is-nearshoring-the-new-offshoring> [19-02-2020]
- Slepniov, D; Brazinskas, S; Wæhrens, B (2013) Nearshoring practices: An exploratory study of Scandinavian manufacturers and Lithuanian vendor firms, *Baltic Journal of Management*, 2013, Vol.8(1), pp.5-26, DOI: 10.1108/17465261311291632
- Statista (2020) Production value of the textile manufacturing sector in ... from 2008 to 2016.; Production of cloth (textiles) in China between 2008 and 2018;
- Svensk Handel. 2018. Starkt ökat hållbarhetsintresse hos konsumenterna - och handelsföretagen är redo. <https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/svensk-handels-hallbarhetsundersokning-2018.pdf> [18-02-2020]
- Sveriges konsumenter (2020) Handbok i schysst modekonsumtion [https://www.sverigeskonsumenter.se/media/zj0lsbuo/handbok\\_webb\\_a3.pdf](https://www.sverigeskonsumenter.se/media/zj0lsbuo/handbok_webb_a3.pdf)

- Uluskan, M., Godfrey, A. B., & Joines, J. A. (2017). Integration of Six Sigma to traditional quality management theory: an empirical study on organisational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(13-14), 1526-1543.
- United Nations Conference on Trade and Development (2019). UN launches drive to highlight environmental cost of staying fashionable. <https://news.un.org/en/story/2019/03/1035161> (Hämtad 2020-05-05)
- Åkesson, J., Jonsson, P., & Edanius-Hällås, R. 2007. An assessment of sourcing strategies in the Swedish apparel industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*

## 10. Appendix

Tabell 5

Företag	Motiv	Barriär
<b>Gina Tricot</b>	JIT, kan lägga beställningar nära in på säljperioden. Kan också hålla nere sina volymer.	Närvaron i länder hjälper utvecklingen framåt, både socialt och ekonomiskt.
	Rätt marknad beroende på vad som produceras	Rätt marknad beroende på vad som produceras
	Sprida ut riskerna	Nära relationer med leverantörerna.
	Minskade transportkostnader	
<b>Intersport</b>	Hållbarhet	Kostnaden för att producera i Europa är högre än i Asien.
		Väljer länder i Asien pga. att de är bättre på att producera vissa saker
		Tiden till marknaden är inte viktig. Det går också snabbare och snabbare, idag tar det bara sex veckor för att få hem produkter från Bangladesh.
		Språkbarriärer och fattigdomen har minskat vilket gör det enklare att kommunicera.
<b>Sail Racing</b>	Viljan att flytta produktionen är stor	Det finns enbart fabriker i Asien som har kapacitet, kunskap & möjlighet att producera Gore Tex.
	Hållbarhet vid transport	Vill producera produkter som de är nöjda r <input type="text"/>
		Nära relation med leverantörer.
		Inte beroende av en snabb produktion.
<b>Ciszere</b>	Vill vara snabba ut på marknaden, detta inkluderar snabbare leverans och en mer smidig försörjningskedja.	Det är för dyrt att producera i Europa.
	Nära kunden	
	Testar sina produkter först på marknaden och ser om det finns en efterfrågan. Minskad risk för felprognoser.	
	Leverantörer i Asien kräver större volymer än vad företaget idag producerar.	
	Hållbarhet	



TEXTILHÖGSKOLAN  
HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: [registrator@hb.se](mailto:registrator@hb.se) · Webb: [www.hb.se](http://www.hb.se)