

# Motiv till återflyttning av produktion till Sverige

*Kristina Sollander, Per Hilletofth, David Eriksson*

*Tekniska Högskolan i Jönköping*

*Box 1026*

*551 11 Jönköping*

*036-10 10 00*

*[kristina.sollander@ju.se](mailto:kristina.sollander@ju.se), [per.hilletofth@ju.se](mailto:per.hilletofth@ju.se), [david.eriksson@ju.se](mailto:david.eriksson@ju.se)*

## **SAMMANFATTNING**

*De senaste åren har en ny inriktning börjat växa fram där företag ser behov av att ha produktion och/eller leverantörer närmare kunden. Återflyttning av produktion (reshoring) har därför fått ökad uppmärksamhet. Syftet med den här studien är att identifiera motiv till återflyttning av produktion till Sverige. Studien har genomförts i två steg. Först genomfördes en litteraturstudie för att identifiera vilka motiv som beskrivs i litteraturen. Därefter genomfördes en fallstudie för att identifiera vilka motiv som finns i en svensk kontext. Studien påvisar att en majoritet av motiven till reshoring, som beskrivs i litteraturen, är aktuella i en svensk kontext. Utav de 38 motiv som identifierats i litteraturen har 21 återfunnits i fallstudien. Utöver att bekräfta flera av motiven till reshoring från litteraturen har den här studien även påvisat fem nya motiv. Fallföretagens främsta motiv till att reshora varierar, vilket tyder på att det finns kontextuella faktorer att beakta.*

## **1. INTRODUKTION**

Under de senaste årtiondena har det funnits en tydlig inriktning mot offshoring bland många företag i västvärlden (Ellram, 2013; Kinkel & Maloca, 2009). Den drivande faktorn bakom har varit möjligheten till kostnadsbesparingar (Ellram et al., 2013). Framförallt för att kunna minska lönekostnader genom att offshora verksamhet till lågkostnadsländer (Bunyaratavej et al., 2008). En ny inriktning börjar nu växa fram, både i USA och i Europa, där företag istället väljer att flytta tillbaka produktion till hemma marknaden, även kallat reshoring (Ellram et al., 2013). Det här är ett nytt forskningsområde med stor avsaknad av kunskap och forskning, i synnerhet utifrån en svensk kontext. Det finns på så sätt ett stort intresse i att studera det här fenomenet i svenska företag.

Syftet med den här studien är att identifiera motiv till återflyttning av produktion till Sverige. Den underliggande forskningsfrågan för studien är således: 'Vilka är motiven till återflyttning av produktion till Sverige?'. För att uppfylla syftet och den underliggande forskningsfrågan har studien genomförts i två steg. Först genomfördes en litteraturstudie för att identifiera vilka motiv som återfinns i

litteraturen. Sedan genomfördes en fallstudie bestående av fyra svenska företag. Därefter jämfördes motiv funna i litteratur- respektive fallstudie. Empirisk data har primärt samlats in genom semistrukturerade intervjuer.

Resterande delar av artikeln är strukturerade enligt följande. I kapitel 2 ges en kortare beskrivning och definition av området återflyttning (reshoring). Här presenteras också de motiv till återflyttning av produktion som återfunnits i litteraturen. Därefter beskrivs studiens tillvägagångssätt och metod i lite mer detalj i kapitel 3. Efter det presenteras och analyseras studiens resultat i kapitel 4 och 5. Avslutningsvis summeras forskningen i kapitel 6.

## **2. ÅTERFLYTTNING AV PRODUKTION**

### **2.1. Ämnesbeskrivning och definition**

Det finns ingen allmänt erkänd definition av reshoring och flera olika synonymer till begreppet har uppstått, exempelvis backshoring, inshoring och backreshoring (Fratocchi et al., 2015). Det som skiljer de olika definitionerna åt är framförallt vart verksamheten flyttas vid reshoring. Ellram (2013) definierar reshoring genom att säga att destinationen är moderbolagets hemland. Tate et al. (2014) menar att reshoring sker när en verksamhets produktion flyttas till ett mer attraktivt läge eller till hemlandet. Arlbjørn och Mikkelsens (2014) använder begreppen backshoring och insourcing istället för reshoring. Om beslutet av återflytt föregås av en intern, global utflytt av verksamhet benämns denna aktivitet backshoring. Men om beslutet föregås av en extern, global utflytt benämns den omvända aktiviteten insourcing. Reshoring kan ske till ett annat land, där företaget äger en anläggning, inte bara till ursprungslandet. Skillnaden i definitionerna ligger i om ägarskapet har betydelse eller inte. I denna studie ses reshoring främst som ett lokaliseringsbeslut som ibland är även innefattar förändring av ägandeskap. Tidigare offshorad eller outsourcad produktion flyttas hem till egen regi eller till ett mer fördelaktigt läge.

### **2.2. Motiv till återflyttning av produktion (Reshoring)**

I teorin kan en mängd motiv för att omlokalisera produktion hittas. De flesta berör de risker och brister som kan finnas i värdlandet men en mängd motiv kan också hittas för att flytta tillbaka produktionen till hemlandet. Vissa motiv gäller företagets beslut att offshora och bristerna i dessa.

Flera motiven som tas upp berör höga kostnader. *Logistik- och transportkostnader* har de senaste åren ökat för många företag och de står nu för en stor procentandel av den totala kostnaden vid offshoring (Tate et al., 2014). En global försörjningskedja innebär längre ledtider för företagen, vilket också leder till att ökade lagernivåer krävs för att kunna möta kundernas efterfrågan (Fratocchi et al., 2015). *Höga lagernivåer* binder kapital och genom att flytta närmare kunderna har företag kunnat minska dem (Tate et al., 2014). Ett stort

antal företag har reshorat på grund av att *koordineringskostnaderna* vid offshoringen har blivit högre än förväntat (Fratocchi et al., 2015).

Många motiv är kopplade till bristande kontroll, däribland *bristande kvalitet*. Kvalitetsbristerna kan gälla både bristen av tillförlitliga tillverkningsprocesser (Kinkel & Maloca, 2009), infrastrukturen i värdlandet (Fratocchi et al., 2015), samt bristande servicenivå (Kotlarsky & Bogнар, 2012). *Avsaknad av förtroende och engagemang hos personal eller leverantörer* kan göra att företagen upplever bristande professionalism, dålig respons och försening av tjänster (Kotlarsky & Bogнар, 2012). En studie utförd på företag inom tillverkningsindustrin visade att 72 procent av företagen uppgav problem med *flexibilitet* och *leveransförmåga* som motiv till reshoring (Kinkel & Maloca, 2009). *Svårighet att matcha produktions- och konsumtionsvolymen* uppkommer eftersom produktion i lågkostnadsländer ofta bygger på tillverkning av stora partier. När kunden efterfrågar mindre partistorlekar blir det svårt att utnyttja skal fördelar (Fratocchi et al., 2015). Skillnader i språk, tidzoner, affärsmetoder samt i kulturer kan leda till problem i verksamheten (Ancarani et al., 2015), vilket kan leda till svårigheter på grund av *fysisk och mental distans*.

Företag har idag en önskan om att ha en framgångsrik kundrelation (Bailey & De Propriis, 2014), därför är det viktigt att väga in kundens önsknings i företagets beslut. *PR-problem* kan uppstå om förhållandena i värdlandet till exempel bryter mot mänskliga rättigheter eller begår miljöbrott. (Tate et al., 2014). Enligt Bailey och De Propriis (2014) ser företag ett ökat behov av att erbjuda tjänster. *Svårighet att erbjuda tjänster kopplade till produkten* kan dock uppkomma om tillverkningen är förlagd långt från kunden. *Innovation, forskning och utveckling blir lidande på grund av långt avstånd till produktion*. Tate (2014) menar att det är mycket enklare att hantera produktutveckling och förändringar av produkter med en kort försörjningskedja. Wu och Zhang (2014) menar att konkurrensfördelar kan uppnås om företaget har en närhet till kunden, således kan företaget uppleva *bristande kundrelationer* om avståndet är långt. Idag upplever företagen att det finns ett *ökat krav på kundanpassning* och för det krävs att företaget har kontroll över processen, vilket kan vara svårt vid en distanserad lokalisering (Pearce, 2014).

Det finns en ökad medvetenhet om de risker som finns vid globala försörjningskedjor (Tate, 2014). Större katastrofer som företaget inte kan påverka men som innebär *risker för störningar* i försörjningskedjan. Studier visar att globala kriser till exempel *förändrad världsekonomi* har varit bakgrund till företags beslut att reshora (Kinkel, 2012). *Politiska risker* kan påverka handelsflöden och göra det svårt för företag att behålla verksamhet i andra länder (Tate et al., 2014). *Ekonomiska skillnader* mellan länder kan förändras och Arlbjørn och Mikkelsen (2014) menar att skillnaderna mellan lönenivåer i

västvärlden och låglöneländer minskar. *Instabilitet i valutakurser* ökar risken att göra affärer på den globala marknaden (Tate et al., 2014). *Stöld av intellektuella tillgångar samt bristande patentskydd* kan bli allvarligt för företagen och kan vara särskilt riskfyllt i värdländer som saknar skydd i form av lagstiftning och politisk hantering (Fratocchi et al., 2015). Det går att se en återkommande brist och växande efterfrågan på *tillgänglig transport* från värdlandet till hemlandet (Ellram et al., 2013; Tate et al., 2014). Vidare konkurrerar företag om samma *resurser* på marknaden (Tate et al., 2014) vilket leder till brister. Det innebär också att *tillväxtpöjligheterna* minskat i många av lågkostnadsländerna sedan finanskrisen (Fratocchi et al., 2015). Det finns också risker kopplade till att ha *hög personalomsättning*, personal i lågkostnadsländer tenderar att vara mindre lojala mot arbetsgivaren och byter ofta arbetsplats (Kinkel, 2012).

Det finns också en mängd motiv för att flytta hem produktion, bland annat visar en dansk fallstudie att 47,5 procent av företagen som flyttat ut produktion anser att de kunnat behålla den i landet genom *ökad automatisering*. Automatisering kombinerat med koncept som Lean har lett till att företag idag har *outnyttjad kapacitet* (Liker, 2014). Att det kan vara svårt att rekrytera kompetent personal i värdlandet har tidigare nämnts, men om det finns *tillgång till kvalificerad personal* i hemlandet kan detta vara ett motiv till att reshora. Dessutom anses personal i högkostnadsländer ha *större produktivitet och arbetsvilja* (Moutray & Swift, 2013). I USA väljer många företag att flytta hem verksamhet för att stödja landets välbefinnande (Kazmer, 2014), på så vis *främja samhället*. *Politiska fördelar* kan också uppmuntra företag i beslutet om att reshora (Bailey & De Propriis, 2014). *Förändringar i företagsledningen* kan leda till en omstrukturering eller ompositionering av företaget, vilket kan resultera i ett reshoringbeslut (Kotlarsky & Bognar, 2012). Även *strukturella förändringar* i form av fusioner, avyttringar eller förvärv kan leda till beslut om att flytta produktionen (Kotlarsky & Bognar, 2012).

Även kundens köpbeteende har förändrats och de är idag mer medvetna om hur företag hanterar *miljöfrågor* (Ellram et al., 2013), men även vilket avtryck långa transporter gör på miljön. Det finns också ett externt tryck på att fokusera på *hållbarhet* i företaget (Tate et al., 2014). Att kunna märka produkterna med *"Made in"* kan därför stärka kundernas köpbeteende eftersom kunderna uppfattar kvaliteten som olika från olika geografiska placeringar (Fratocchi et al., 2015). Teorin nämner också fyra motiv som kopplas till själva offshoringbeslutet. Företag som inte ägnar tillräckligt med uppmärksamhet åt avvägningen mellan *fördelar och risker* vid beslutet att offshora kan ofta göra en felbedömning (Kinkel & Maloca, 2009). Inför ett beslut att offshora krävs en långsiktig planering, samt utökad utredning inom områden som marknadsföring, försäljning, kulturella skillnader och personalfrågor kopplat till värdlandet (Anderson et al., 1998). *Bristande kunskap om värdlandet vid offshoring* kan

därför vara motiv till att reshora. En stor andel företag har offshorat till lågkostnadsländer för att de har sett att konkurrenter offshorat dit (Gray et al., 2013), därmed har *förhastade beslut* fattats. Beslut att offshora har många gånger visat sig vara baserade på enkla kalkyleringar eller antaganden, vilket lett till överskattade kostnadsbesparingar som i längden inte varit hållbara (Kinkel & Maloca, 2009)

### **3. METOD**

Syftet med den här studien är att identifiera motiv till återflyttning av produktion (reshoring) till Sverige. Studien har genomförts i två steg. I det första steget genomfördes en litteraturstudie för att identifiera vilka motiv som återfinns i litteraturen. I det andra steget genomfördes en fallstudie för att identifiera vilka motiv som återfinns i en svensk kontext.

Litteraturstudien genomfördes på ett systematiskt sätt genom kombination av flera olika nyckelord (reshoring, backshoring, onshoring, backreshoring och inshoring) i Scopus databas. Den här delen av studien skapade också en grund för den fortsatta fallstudien. En fallstudie ansågs lämpligt för möjligheten att gå på djupet och utforska den svenska kontexten (Eriksson, 2015; Yin, 2009). Fallstudien bestod av fyra svenska företag vilka valdes ut genom teoretiskt urval. Enbart företag som har reshorat eller planerar att reshora fick ingå i studien. Företagen benämns i artikeln som Bygg AB, Kläder AB, Möbler AB och Truck AB. Empirisk data har samlats in genom intervjuer på fallföretagen. Intervjuerna genomfördes enbart med personer som varit eller är involverade i ett reshoringprojekt. Semistrukturerade intervjuer användes och för att få diskussion genomfördes de, om möjligt, i grupp. Totalt genomfördes 9 intervjuer med totalt 13 respondenter.

Validiteten har stärkts genom triangulering, vilket kan göras genom att använda olika datakällor (Merriam, 1994). För att få en korrekt uppfattning av fenomenet reshoring intervjuades, om möjligt, flera individer på företagen. Intervjuerna har kompletterats med dokumentstudier för att stärka validiteten. Samtliga företag gavs möjlighet att läsa igenom och godkänna den insamlade empirin. Mönsterpassning har använts för att undersöka den interna validiteten, där empiri har jämförts mot teori. Den externa validiteten har stärkts genom att studera flera företag. Enligt Yin (2007) ger flerfallstudier ett mer generaliserbart resultat än en enfallsstudie. För att säkerställa att ingen viktig information missades spelades intervjuerna in.

### **4. FALLSTUDIE**

#### **4.1. Bygg AB**

Bygg AB är ett tillverkande företag som tillhandahåller premiumprodukter inom sitt segment. De har två huvudsakliga produktgrupper ”Slå” och ”Vrida” och två

produktionsenheter, en placerad i Sverige som huvudsakligen producerar produktgrupp ”Slå” och en placerad i ett europeiskt lågkostnadsland, här kallad värdlandet, som specialiserat sig på produktgrupp ”Vrida”. Huvudmarknaden är Norden och Västeuropa. Under 90-talet offshorades viss produktion av ”Slå” till värdlandet, anledningen var främst den pågående offshoringtrenden, men också att placera manintensiva operationer i lågkostnadsländer. Under år 2014 togs beslut att reshora en del av produktionen tillbaka till Sverige. Bygg ABs motiv till att reshora presenteras i Tabell 1.

*Tabell 1. Bygg ABs motiv*

Motiv	Förklaringar och exempel
Strategiskt beslut	Företaget såg möjlighet för specialisering och utveckling mot marknaden i värdlandet.
Outnyttjad kapacitet	Outnyttjad befintlig utrustning i hemlandet.
Höga underhållskostnader	Företaget såg en möjlighet att minska underhållskostnaderna eftersom de tidigare hade dubbla maskinparker.
Ökade logistik- och transportkostnader	Företaget vill minska transportkostnader eftersom marknaden finns i hemlandet.
Långa ledtider	Företaget vill ha en kortare ledtid till kund.
Bristande flexibilitet	Ökad flexibilitet i produktion “Vi får större flexibilitet, istället för att producera två månader innan det kommer hem, så planerar vi två veckor innan det kommer”
Höga lagernivåer	Möjlighet till att minska lagret och frigöra bundet kapital.
Bristande kundrelationer	”Vi blir mer lyhörda mot marknadens krav”
Ökad kundanpassning	Företaget ser en möjlighet att enklare kunna anpassa produkterna för att möta kundernas krav.
Långt avstånd mellan produktutveckling och produktion	Större möjlighet att koppla ihop produktutveckling med produktion och på så sätt bli effektivare.
Kommunikationssvårigheter	Bristar i kommunikation på grund av språket samt olika syn på arbetssätt på grund av kulturella skillnader.
Bristande resurstillgångar	Svårt att hitta kompetent personal i värdlandet, framförallt på tjänstemannasidan, på grund av ökad konkurrens på dessa resurstillgångar.
Minskade löneskillnader	Lönenivåerna börjar jämnas ut på tjänstemannasidan.

Bygg ABs främsta motiv till att reshora var den förändrade konsumtionen i värdlandet. Produktionen av Vrida ökade kraftigt och produktionen av Slå blev därför nedprioriterad. Därför tog företaget ett strategiskt beslut att låta värdlandet specialisera sig på produktionen av Vrida och reshora Slå. Detta medförde också att Bygg AB kunde minska sina höga underhållskostnader eftersom att de inte längre behövde underhålla två i princip likadana produktionsanläggningar. Ett annat viktigt motiv till reshoringen var att produktionsanläggningen i Sverige hade överkapacitet vilket möjliggjorde en relativt billig flytt. Två andra viktiga motiv till att reshora var att Bygg AB upplevde att de hade långa ledtider och bristande flexibilitet gentemot kunden när det gällde produktgrupp Slå. Genom att reshora kunde ledtiderna kortas och produktionen enklare planeras och förändras för att tillgodose kundernas önskemål. Tidigare tappades kundens synpunkter lätt bort på vägen men efter reshoringen kunde kvaliteten enklare vidhållas och produktutveckling bli effektivare. Ytterligare ett motiv till att reshora var att Bygg AB upplevde att det fanns stora skillnader i både kultur och språk, vilket medförde kommunikationssvårigheter.

## 4.2. Möbler AB

Möbler AB är ett internationellt företag som tillverkar möbler av olika slag, främst åt företag men även mot privatpersoner. De har en fabrik i Sverige samt flera produktionsanläggningar och samarbetspartners utanför Sverige. Sverige-fabriken har arbetat mycket med produktionsförbättringar och har bland annat automatiserat stora delar av materialhanteringen. Det är med anledning av dessa förbättringar som företaget planerar att reshora produktionen av vissa delkomponenter. Möbler ABs motiv till att reshora presenteras i Tabell 2.

Tabell 2. Möbler ABs motiv

Motiv	Förklaringar och exempel
Ökad automatisering	Effektiviseringar av processer i den svenska fabriken. "Vi har mer effektiva processer" (Supply Chain Manager).
Outnyttjad kapacitet	Outnyttjad befintlig maskinpark och yta i fabriken i Sverige.
Långa ledtider	"Minska ledtiden ut till våra kunder" (Production Manager).
Bristande flexibilitet	Företaget ser en möjlighet att ha större kontroll över produktionen och kan göra egna prioriteringar.
Överskattade kostnadsbesparingar	Dolda kostnader som missats i kalkylerna vid offshoringbeslutet.
Bristande kvalitet	Brister i kvalitet. "När det händer något på kvalitetsbiten, då tar det lite längre tid än om man har det i kontroll själv, där behövs det ju ofta till extra resurser i form av antingen transporter eller resa" (Supply Chain Manager).
Höga koordineringskostnader	Det kräver mycket från den svenska personalen i form av resor, kontakter, tid, uppstart och upplärning att ha en del av verksamheten offshorad.
Ökade logistik- och transportkostnader	Företaget ser att det är höga logistik- och transportkostnader.
Risk för störningar	Risk för störningar under transport exempelvis storm och transportstreck.
Långt avstånd till underleverantörs- och leverantörsbasen	Placera underleverantörs- leverantörsbasen nära den egna produktionen för att skapa en effektivare värdekedja.
Ökad kundanpassning	Det finns en yttre påverkan att företaget måste anpassa produkten. "Produkten vi erbjuder på marknaden har ett större och större krav på marknaden att vara personlig" (Production Manager).
Långt avstånd mellan produktutveckling och produktion	Att koppla ihop produktutveckling med produktion är viktigt.
Stärka varumärket - Made in Sweden	Stärka varumärket genom skandinavisk design.
Främja samhället	Företag vill sysselsätta människor i Sverige och i den regionen de är verksamma i.
Förhastat offshoringbeslut	Beslutet om offshoring fattades för att alla andra flyttade till lågkostnadsländer.
Instabilitet i valutakurser	Valutaförändringar utgör en risk som är svår att förutsäga.

Möbler ABs främsta motiv till att reshora är att de genom automatisering fått överkapacitet i sin produktion. De har genomfört effektiviseringar i fabriken processer, främst inom materialhantering och tack vare detta öppnade sig möjligheten att titta på reshoring för att på så vis få skalfördelar i produktionen. Ett annat viktigt motiv var att Möbler AB upplever att kundernas köpbeteende förändrats över åren och att det idag finns höga krav på kundanpassning för att vara konkurrenskraftig. Därmed klargjordes ytterligare två viktiga motiv, de ansåg att de för att kunna möta kundernas krav behövde kunna korta sina långa ledtider och öka sin flexibilitet. Genom att reshora kan de erbjuda kunden en högre servicenivå och tack vare den korta ledtiden kommer de snabbt kunna prioritera om produktionen. Ett annat motiv är möjligheten att stärka sitt varumärke genom att kunna sätta etiketten "Made in Sweden" på sina produkter, vilket enligt Möbler AB kan kopplas till god kvalitet. Kvalitet är också av vikt

för att vara konkurrenskraftig och genom att ha produktionen nära kan kvaliteten enklare kontrolleras. Ett motiv är att reshoringen kommer minska transport- och riskkostnaderna. De upplever störningar vid stormar eller strejker och då företaget arbetar med Just-In-Time har det bidragit med stora störningar i produktionen. Ett annat motiv till att reshora var att den offshorade produktionen fört med sig dolda kostnader som tidigare förbisetts. Vid kvalitetsbrister i den offshorade produktionen räckte det inte med digital kommunikation utan personal behövde ofta resa till värdlandet, vilket medfört kostnader. Dessa utgifter för koordinering missas lätt vid beräkning av offshoring.

### 4.3. Kläder AB

Kläder AB producerar kläder inom premium sektorn. De tillverkar främst sitt eget varumärke, men även märkesvaror åt andra företag. Huvudverksamheten är lokaliserad i Sverige men Kläder AB har en mängd samarbetspartners i Europa. Under 90-talet startade Kläder AB upp en fabrik i ett lågkostnadsland. För ett par år sedan valde företaget att reshora vissa delar av verksamheten och idag är det främst enkel produktion med stora volymer som tillverkas utomlands. I Sverige produceras mindre ordervolymer och specialprodukter som kräver mycket omställningar. Kläder ABs motiv till att reshora presenteras i Tabell 3.

*Tabell 3. Kläder ABs motiv*

Motiv	Förklaringar och exempel
Bristande kundrelationer	Företaget vill bättre kunna serva kunder och agera snabbt i säsong.
Bristande flexibilitet i värdlandet	Företaget ser en möjlighet att göra snabba omställningar i produktion vilket leder till ökad flexibilitet och leveransförmåga mot kund.
Långa ledtider	Företaget vill ha en kortare ledtid till kund.
Ökade logistik- och transportkostnader	Höga transportkostnader innan reshoringen.
Ökad kundanpassning	Företaget har teknisk produktion där de specialtillverkar produkter som är anpassade till vissa företag.
Stärka varumärket - Made in Sweden	Kunder ställer krav på att produkter ska vara made in Sweden.
Kommunikationssvårigheter	Kommunikationssvårigheter och många missförstånd på grund av skillnader i kultur och språk.
Höga koordineringskostnader	"Det är ganska mycket jobb med att ha en fabrik i ett annat land, det kräver ganska mycket arbete härifrån".
Bristande kvalitet	Personal i värdland har en annan syn på kvalitet.
Långt avstånd mellan produktutveckling och produktion	Närhet mellan produktutveckling och produktion gör att effektivitet och utveckling ökar. "Nära från skiss till produktion".

Kläder ABs främsta motiv till att reshora var att de upplevde ett större behov av att kunna serva kunderna med hög flexibilitet och korta ledtider samt att kunna agera snabbt vid behov. Vid inköp av produkterna riskerade de dessutom att bli nedprioriterade av leverantören om det var högtryck i fabriken eftersom de i sammanhanget var en relativt liten kund som beställde små batcher. I och med reshoringen sänktes ledtider och transportkostnader, samtidigt som flexibiliteten och kontrollen ökade. Dessutom ökade möjligheten att korrigeras i en produktionsorder om behov uppstod. Ytterligare motiv var att de investerat i en mer avancerad produktion vilket innebär att de kan producera mer avancerade specialprodukter. Ett motiv är också att kunderna börjat efterfråga kläder som är tillverkade i Sverige, för vissa kunder har det till och med varit ett krav. Även



kvalitetsaspekten var ett viktigt motiv för Möbler AB att reshora. De har haft problem med kommunikation med värdlandet och flera onödiga missförstånd som resulterat i kvalitetsbrister har uppstått till följd av detta. Skillnader i språk och kultur har gjort det svårt att utbilda personalen och förmedla och förankra en gemensam känsla för kvalitet. Att korta avståndet mellan produktutveckling och produktion ansågs också vara ett viktigt motiv till att reshora.

#### 4.4. Truck AB

Truck AB tillverkar truckar av olika slag och de har ett stort behov av att kunna kundanpassa. De har produktionsenheter spridda över hela världen, en stor produktionsanläggning finns i Sverige och denna försörjs av leverantörer runt om i världen. Truck AB har god erfarenhet av reshoring, för ett par år sedan reshorade de en hel produktionsverksamhet och de har även reshorat från olika leverantörer. Truck ABs motiv till att reshora presenteras i Tabell 4.

*Tabell 4. Truck ABs motiv*

Motiv	Förklaringar och exempel
Bristande kvalitet	"Om du får kvalitetsproblem på någon sändning så är det upp till 6 månader tills du får det korrigerat" (Controller Products).
Stärka varumärket - Made in Sweden	Stärker varumärket att ha produktion i Sverige.
Risk för störningar	Det är båtar som inte kommer in i tid och man får flyga in extra och det är någon lastbil som har missat någon båt över medelhavet.
Långa ledtider	Ledtiden kan ofta bli ganska lång från en leverantör.
Bristande flexibilitet	Finns brister i flexibiliteten.
Höga lagernivåer	"Svårt att ligga långt ifrån, då får man ligga på oerhörda buffertar (Vice President Manufacturing).
Ökade logistik- och transportkostnader	Det blir dyrare och dyrare att frakta saker.
Höga koordineringskostnader	Krävs många resor till leverantörerna runt om i världen när dessa har problem.
Kommunikationssvårigheter	Skillnader i språk, kultur och tidzon.
Prishöjning hos leverantör	"Leverantören kommer med stora prishöjningar" (Supplier Quality).
Upphörande av leverantörssamarbete	"Man gör den här insourcingen på grund av att leverantören har börjat gå dåligt eller på väg i konkurs" (Controller Products).
Strategiskt beslut	"Vad ska företaget vara bra på, man måste ha någon form av strategi i botten... vad är kärnverksamheten" (Controller Products).
Ökad automatisering	"Förut var det stationsbaserat men nu har vi ju mycket automatiserad produktion" (Supplier Quality).
Outnyttjad kapacitet	"Det kan vara så att vi har ledig kapacitet, exempelvis en svetsrobot, där vi har möjlighet att fylla upp" (Supplier Quality).
Långt avstånd mellan produktutveckling och produktion	Det är en fördel att ha produktion och konstruktion i samma hus.
Ökad kundanpassning	Vill tillverka varianter så sent i flödet som möjligt.
Ökad fokusering på hållbarhet	Vissa kunder kräver att företaget kan garantera att de följer alla lager kring utsläpp, kemikalier och barnarbete.
Ökad medvetenhet om miljöpåverkan	Fabriker i värdlandet använder farliga och ej tillåtna kemikalier.
Överskattade kostnadsbesparingar	Felaktiga kalkyler vid offshoringen. Såg endast till enskild produkt inte till helheten.
Minskade löneskillnader	Löneskillnaderna mellan Sverige och lågkostnadsländer minskar.

Ett av Truck ABs främsta motiv till att reshora har varit bristande kvalitet. Det har hänt att leverantörerna tagit genvägar för att kapa sina egna kostnader, men dessa genvägar har senare påverkat slutkunden vilket Truck AB ser som mycket allvarligt. De menar att produktion som är förlagd i Sverige eller i alla fall Europa stärker varumärket eftersom kunder förknippar bland annat Asien med dålig kvalitet. Ett annat motiv till svensk produktion är landets välutvecklade

infrastruktur, vilket bidrar till stadigare processer. Ledtiden har sänkts och flexibiliteten höjts och det anser Truck AB varit viktiga motiv till att reshora. Ytterligare motiv är att transportkostnaderna ökat och återflytten innebär därmed lägre transport och logistikkostnader. Eftersom företagets leverantörer finns runt om i hela världen går en hel del resurser till koordinering. Kommunikations-svårigheter och olika tidzoner kan göra koordineringen besvärlig och personal behöver resa för att lösa problemen. Förändringar såsom prishöjningar eller att leverantören vill avsluta samarbetet kan också göra att Truck AB tvingas hitta ny leverantör, alternativt reshora. Truck AB poängterar att de olika motiven till reshoring bör kopplas samman med företagets styrkor och kärnvärden, därför kan de kopplas samman med företagets strategiska beslut. Ökad automatisering och överkapacitet i produktionen kan vara goda motiv till att reshora. Likaså kan krav på kundanpassning och hållbarhet göra att reshoring blir nödvändigt. Truck AB anser också att de beräkningar som gjordes vid offshoringbeslutet var felriktade och att fokus låg på att spara pengar på en viss produkt. Kalkylen missade därmed det faktum att overheadkostnaderna fortfarande stannar kvar i fabriken.

## 5. DISKUSSION

Den här studien påvisar att en majoritet av motiven till reshoring, som beskrivs i litteraturen, är aktuella i en svensk kontext. Utav de 38 motiv som identifierats i litteraturen har 21 återfunnits i fallstudien. I studien medverkade endast fyra företag. Vidare studier med fler och varierande företag kan troligen påvisa fler av de 17 motiven som inte identifierats empiriskt i den här studien.

Fallföretagen uppvisar en mängd likheter men också vissa skillnader vad gäller motiv till reshoring. Fem motiv benämns av alla fyra fallföretag vilket gör dessa extra intressanta. De är *ökad kundanpassning, bristande flexibilitet, långa ledtider, långt avstånd mellan produktutveckling och produktion* samt *ökade logistik- och transportkostnader*. Av de fem nämnda motiven lyfter alla fallföretagen upp *ökad kundanpassning, bristande flexibilitet* och *långa ledtider* som starka motiv till att reshora. Kunderna kräver idag mer av företagen, de vill kunna anpassa produkten efter sitt behov och dessutom få en snabb leverans. Enligt Pearce (2014) kan detta underlättas genom att produktionen placeras närmare slutkunden. Tre av fyra företag nämner motiv som *bristande kvalitet, höga koordineringskostnader, outnyttjad kapacitet, kommunikationssvårigheter* samt möjligheten att *stärka varumärket med "Made in Sweden"* vilket också kan göra dessa generellt intressanta. Motiv som *ökad automatisering* och *strategiska beslut* har också lyfts som betydelsefulla. Viktigt att påpeka att alla fallföretagen nämnde olika motiv som de främsta.

Utöver att bekräfta flera av motiven till reshoring som återfinns i litteraturen har den här studien även påvisat fem nya motiv. Det första motivet *prishöjning av*

*leverantören* och det andra motivet *upphörande av samarbete med leverantör* handlar om att det sker en förändring i företagets leverantörsbas som leder till att företaget behöver utveckla en ny leverantörsrelation, eller alternativt flytta hem produktionen. Det tredje motivet *höga underhållskostnader* handlar om företag som har egen produktion både i hemlandet och värdlandet och att reshoring kan skapa möjlighet att sänka underhållskostnaderna. Det fjärde motivet *strategiska beslut* handlar om att reshoring kan vara ett strategiskt beslut för att fortsätta vara konkurrenskraftiga. Det kan handla om värdet av att ha produktionen lokaliserad på ett visst ställe och möjligheten att fokusera på viss kärnkompetens. Det femte motivet *långt avstånd till underleverantörer* handlar om vikten av att beakta hela försörjningskedjan. En nära lokalisering av leverantörer kan göra försörjningskedjan mer effektiv.

## **6. SLUTSATS**

Syftet med den här studien är att identifiera motiv till återflyttning av produktion till Sverige. Studien visar att svenska företag inte bara har ett motiv till att reshora, utan att det ofta är flera motiv som driver på reshoringen, dessutom har de främsta motiven till att reshora varierat mellan de olika företagen. Detta tyder på kontextuella faktorer som kan vara värda att beakta, till exempel bransch, strategi och/ eller produktegenskaper. Utav de 38 motiven som identifierats i litteraturstudien har 21 bekräftats av fallföretagen. Utöver att bekräfta flera motiv har studien även kunnat påvisa fem nya motiv. Studien bidrar till teorin genom att verifiera, men också finna nya, motiv till reshoring (Svensson, 2013).

## **REFERENSER**

- Ancarani, A., Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G. och Sartor, M. (2015) 'Prior to reshoring: A duration analysis of foreign manufacturing ventures', *International Journal of Production Economics*, 169, 141–155.
- Anderson, V., Graham, S. och Lawrence, P. (1998) 'Learning to internationalize', *Journal of Management Development*, 17(7), 492–502
- Arlbjørn, J.S. och Mikkelsen, O.S. (2014) 'Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme', *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 60–62.
- Bailey, D. och De Propris, L. (2014) 'Manufacturing reshoring and its limits: The UK automotive case', *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7(3), 379–395.
- Bunyaratavej, K., Hahn, E.D. och Doh, J.P. (2008) 'Multinational investment and host country development: Location efficiencies for services offshoring', *Journal of World Business*, 43(2), 227–242
- Eriksson, D., 2015. Lessons on knowledge creation in supply chain management. *European Business Review*, 27(4), pp.346–368

- Ellram, L.M. (2013) 'Offshoring, Reshoring and the manufacturing location decision', *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 3–5.
- Ellram, L.M., Tate, W.L. och Petersen, K.J. (2013) 'Offshoring and reshoring: An update on the manufacturing location decision', *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 14–22.
- Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M. och Zanoni, A. (2015) 'Manufacturing Back-Reshoring as a Nonlinear internationalization process', *Progress in International Business Research*, 10, 365–403.
- Gray, J.V., Skowronski, K., Esenduran, G. och Rungtusanatham, M.J. (2013) 'The Reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do', *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27–33.
- Kazmer, D.O. (2014) 'Manufacturing outsourcing, onshoring, and global equilibrium', *Business Horizons*, 57(4), 463–472.
- Kinkel, S. (2012) 'Trends in production relocation and backshoring activities', *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 696–720.
- Kinkel, S. och Maloca, S. (2009) 'Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective', *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 154–165
- Kotlarsky, J. och Bognar, L. (2012) 'Understanding the process of backsourcing: Two cases of process and product backsourcing in Europe', *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 2(2), 79–86.
- Liker, J.K. (2004) *The Toyota way: Fourteen management principles from the world's greatest manufacturer*. New York, NY: McGraw-Hill Companies.
- Merriam, S.B. och Nilsson, B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Moutray, C. och Swift, K. (2013) 'Looking ahead: Opportunities and challenges for U.S. Manufacturers', *Business Economics*, 48(2), 121–133.
- Pearce, J.A. (2014) 'Why domestic outsourcing is leading America's reemergence in global manufacturing', *Business Horizons*, 57(1), 27–36.
- Svensson, G., 2013. Processes of substantiations and contributions through theory building towards theory in business research. *European Business Review*, 25(5), pp.466–480.
- Tate, W.L. (2014) 'Offshoring and reshoring: U.S. Insights and research challenges', *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 66–68.
- Tate, W.L., Ellram, L.M., Schoenherr, T. och Petersen, K.J. (2014) 'Global competitive conditions driving the manufacturing location decision', *Business Horizons*, 57(3), 381–390.
- Yin, R.K. (2007) *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber
- Wu, X. och Zhang, F. (2014) 'Home or overseas? An analysis of sourcing strategies under competition', *Management Science*, 60(5), 1223–1240