



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### Reshoring inom klädindustrin

---

En kvalitativ studie av svenska klädföretags reshoring till Europa

Kandidatuppsats i logistik och uthålligt företagande

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Vårterminen 2018

Handledare: Catrin Lammgård

Författare:

Daniela Eriksen Karlsson

Ellen Gustafsson

Födelseår:

901211

960127

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Reshoring inom klädindustrin - En kvalitativ studie av svenska klädföretags reshoring till Europa

**Utgivningsår:** 2018

**Författare:** Daniela Eriksen Karlsson & Ellen Gustafsson

**Handledare:** Catrin Lammgård

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka varför svenska företag inom klädbranschen väljer att reshora produktion till Europa.

**Metod:** Uppsatsen är en kvalitativ studie baserad på intervjuer av fem svenska klädföretag. Studien bygger på en induktiv ansats för analys av det empiriska materialet.

**Resultat och slutsatser:** Likt tidigare forskning visar studiens resultat att det inte finns en enskild faktor till reshoring av klädproduktion till Europa. Resultatet visar inga tendenser till att företagens reshoringbeslut är ett resultat av en missbedömd offshoring, utan snarare på förändrade omvärldsfaktorer. De drivande faktorer till reshoring som förekommer mest frekvent är effekter av ett minskat fysiskt avstånd. Detta ger företagen en kortare ledtid, vilket eftersträvas då marknaden efterfrågar ökad förnyelse och individualisering av utbudet av kläder. Ett kort avstånd ger även möjlighet till alternativa transportmöjligheter och minskar miljöpåverkan. Prisskillnader har tidigare varit ett framträdande hinder för reshoring men ekonomiska förändringar globalt, som ökade löner i tidigare låglöneländer, visar en tendens till minskade prisskillnader mellan Asien och Europa. Dessa faktorer har förbättrat den europeiska klädproduktionens konkurrenskraft, men troligtvis kommer dessa faktorer ej innebära en reshoring av all produktion till Europa.

**Nyckelord:** Reshoring, Backshoring, Nearshoring, Klädindustri, Klädproduktion, Försörjningskedja, Supply chain management, Sourcing

# Abstract

**Title:** Reshoring in the clothing industry – A qualitative study of Swedish clothing companies reshoring to Europe.

**Published:** 2018

**Authors:** Daniela Eriksen Karlsson & Ellen Gustafsson

**Supervisor:** Catrin Lammgård

**Purpose:** The aim of this study is to investigate why Swedish apparel companies choose to reshore production back to Europe.

**Method:** This is a qualitative study based on interviews with five Swedish companies in the apparel industry. The study is characterized by an inductive approach to analyse the empirical evidence.

**Result and conclusions:** Similar to prior research, the results of this study show that there is not a single factor explaining why companies reshore, or bring production of garments back from Asia to Europe. The result does not support the theory that a reshoring decision is caused by a miscalculation in the prior offshoring decision, but rather a cause of changing external factors. The most common driving factor to a reshoring of production is the effects of a shorter physical distance. This enables companies to shorten lead times to satisfy an increasing demand on continuous renewal and individualisation of fashion. The shorter distance also enables alternative modes of transportation and a reduced environmental impact. The price difference has been a prominent barrier to reshoring to Europe, but global economic factors such as increasing wage levels in previous low-cost countries, shows a tendency of a reduced difference in total cost of production between Asia and Europe. These factors have improved the conditions of production of garments in Europe, but the result shows that this does not conclude a reshoring of all production will happen.

**Keywords:** Reshoring, Backshoring, Nearshoring, Apparel industry, Apparel production, Supply chain management, Supply chain, Sourcing

# Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till de medverkande företagen som genom sitt deltagande gjort denna studie möjlig och gett oss en mycket spännande inblick i branschen.

Vidare vill vi även tacka alla de personer som ställt upp under uppstarten av arbetet och gett oss värdefull information och expertis inom det valda ämnet. Vi vill även tacka alla de som under arbetets gång stöttat oss och motiverat oss.

Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Catrin Lammgård som från uppsatsens start funnits med och stöttat oss genom hela processen. Ett stort tack!

---

Daniela Eriksen Karlsson

---

Ellen Gustafsson

# Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	
Abstract .....	
Förord.....	
1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	9
1.3 Syfte .....	11
1.4 Frågeställningar .....	11
1.5 Avgränsningar .....	11
2. Teoretisk referensram.....	12
2.1 Klädindustrin.....	12
2.1.1 Försörjningskedjans betydelse för konkurrenskraft .....	12
2.1.2 Produktion i Europa.....	13
2.2 Reshoring.....	13
2.3 Drivkrafter till reshoring .....	15
2.3.1 Globala faktorer.....	16
2.3.2 Världlandsfaktorer .....	17
2.3.3 Hemlandsfaktorer .....	18
2.3.4 Faktorer kopplade till försörjningskedjan.....	20
2.3.5 Företagsspecifika faktorer .....	21
2.3.6 Sammanfattning av teori.....	22
3. Metod .....	23
3.1 Metodval.....	23
3.2 Litteraturstudie .....	23
3.3 Empirisk studie.....	25
3.3.1 Urval.....	25
3.3.2 Presentation av medverkande företag.....	28
3.3.3 Intervjuer .....	29
3.4 Analysstruktur .....	30
3.5 Validitet och reliabilitet.....	30
4. Resultat.....	32

4.1 Whyred .....	32
4.2 Företag X.....	34
4.3 Filippa K.....	36
4.4 Bagheera.....	39
4.5 YMR Track Club.....	41
5. Analys.....	44
5.1 Globala faktorer.....	44
5.2 Världansfaktorer.....	46
5.3 Hemlandsfaktorer .....	48
5.4 Faktorer kopplade till försörjningskedjan .....	50
5.5 Företagsspecifika faktorer .....	52
6. Slutsatser och fortsatt forskning .....	53
6.1 Slutsatser .....	53
6.2 Fortsatt forskning .....	54
Referenslista .....	
Bilaga 1 .....	

# 1. Inledning

*I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden till ämnet reshoring följt av en problemdiskussion som diskuterar problematik inom klädindustrins försörjningskedjor och reshoring. Denna diskussion leder därefter fram till studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med studiens avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

Under de senaste decennierna har vår konsumtion av kläder ökat samtidigt som vårt berg av kläder, både i våra garderober och i soporna, ökar. Mellan år 2000 och 2009 ökade Sveriges nettoinflöde av kläder och textilier med 40 procent, beräknat på import och inhemsk produktion med avdrag av export från Sverige. (Ekström & Högskolan i Borås, 2012). Vår produktion och konsumtion av kläder står idag för en betydande del av världsekonomin (Allwood et al., 2006) och stod år 2016 för fem procent av världshandelns totala exporter (WTO, 2017). Produktion av textilier och kläder är en industri som på grund av sin storlek och ekonomiska möjligheter varit av stort politiskt intresse (Allwood et al., 2006). Klädindustrin har även fått stor uppmärksamhet i media, framförallt kring industrins hållbarhetsproblem och enligt det danska modeinstitutet (refererad i Ditty, 2015) är industrin den näst största förorenande industrin i världen, näst efter oljeindustrin.

Tillverkning av kläder och klädkonsumtionen har genomgått stora förändringar under de senaste 30 åren. Den hårda konkurrensen mellan klädföretag har inneburit stora förändringar och en jakt efter konkurrensfördelar, framförallt genom att pressa priser och minimera produktionskostnader. (Bhardwaj & Fairhurst, 2009). Klädindustrin var tidigare karakteriserad av en oflexibel försörjningskedja (Jones, 2002, refererad i Barnes & Lea-Greenwood, 2006) med en fast kalender för nya kollektioner, produktion och tygmässor (Barnes & Lea-Greenwood, 2006). En ny säsong kunde då planeras långt innan plaggen skulle vara ute i butik (Bhardwaj & Fairhurst, 2009) och utbudet baserades på tidigare års försäljningsstatistik (Barnes & Lea-Greenwood, 2006). De senaste decennierna har en förändring skett mot ett ökat fokus på trender i utbud och efterfrågan, en förändring som ställer högre krav på leverantörers

flexibilitet och korta ledtider (Bhardwaj & Fairhurst, 2009). De klassiska vår/sommar- och höst/vinter säsongerna har utvecklats till att ofta bestå av sex till tio kortare säsonger, för ett ökat förnyande av produkter med en kort livstid (Tyler et al., 2006). Denna utveckling är vad som brukas beskrivas som “fast fashion” (Barnes & Lea-Greenwood, 2006).

Förändringarna som började ske för några decennier sedan har inneburit att arbete med försörjningskedjor och inköpsstrategier blivit allt viktigare för klädbranschen (Harrison & Van Hoek, 2008). De flesta av dagens företag spenderar ungefär hälften av sina intäkter från försäljningen på inköp av produkter, material och andra tjänster (Van Weele, 2010) och vart man förlägger sin produktion blir därför ett viktigt strategiskt beslut för ett företag och dess lönsamhet (Holcomb & Hitt, 2007). Utvecklingen av klädbranschen och sökandet efter kostnadsfördelar har sedan 1980-talet flyttat allt mer produktion till låglöneländer, och då framförallt till Asien (Bhardwaj & Fairhurst, 2009). Denna flytt av produktion till utlandet, så kallat offshoring, kan bland annat vara ett sätt att minska produktionskostnaderna och ge åtkomst till nya marknader. Dock har offshoring i vissa fall även använts för att undkomma hårda miljölagstiftningar. (Cadorso et al., 2010). Så som klädindustrin har utvecklats har branschens försörjningskedjor utvecklats till komplexa, ofta outsourcade led. Både processer och plagg designas för att minimera kostnader och klädesplagg reser idag ofta hela världen runt för att till slut landa i våra butiker. (Allwood et al., 2006).

En stor del av klädproduktionen har offshorats till Kina som är det land som idag, likt tidigare år, dominerar världens klädexport (WTO, 2017). Efter Kina följer klädexporten från Italien är den näst största exportören (Macchion et al., 2015). Övriga länder bland de tio största exportörerna av kläder är i fallande ordning Bangladesh, Vietnam, Indien, Hong Kong, Turkiet, Indonesien, Kambodja och USA (WTO, 2017).

På senare år har dock en mottrend till företagens offshoringverksamhet uppmärksammats allt mer, fenomenet reshoring. Reshoring definieras som ett lokaliseringsbeslut som föregåtts av offshoring (Gray et al., 2013). Ofta syftar begreppet på en flytt av produktion tillbaka till hemlandet, men kan även beskriva en flytt till andra länder i det geografiska närområdet (Wiesmann et al., 2017). Det finns dock flera varianter av reshoring och flertalet synonymer



vilket kommer diskuteras längre fram. I denna uppsats kommer vi använda begreppet vid flytt tillbaka till Europa.

## 1.2 Problemdiskussion

Reshoring är ett relativt nytt fenomen och det finns idag begränsad forskning om varför företag väljer att flytta tillbaka produktion (Wiesmann et al., 2017). Reshoring har funnits dokumenterat som fenomen sedan 1980-talet (Fratocchi et al., 2014) men har inte fått någon betydande uppmärksamhet förrän på senare år. Reshoring har framförallt varit synlig i USA med bland annat den reshoring-främjande organisationen “The reshoring initiative”, men blir allt vanligare även i Europa (Fratocchi et al., 2014). Enligt Wiesmann et al. (2017) kan reshoring av produktion generellt ses som ett strategiskt beslut alternativt som ett svar på ett tidigare misslyckat offshoringbeslut. Däremot finns det inom forskningen ännu inte en samstämmig bild av vilka specifika faktorer det är som påverkar företag att reshora produktion, och framförallt inte inom klädindustrin (Wiesmann et al., 2017).

Klädproduktion i Europa sker idag både bland större och mindre företag. Bland annat planerar Adidas att starta upp automatiserad produktion i Tyskland och USA, dock endast en volym på 1 miljon av det totala 360 miljoner par Adidasskor som produceras per år (Hancock, 2017). Vidare tog premium märket Burberry år 2016 beslutet att investera 50 miljoner pund för att expandera sin produktion i England (Abnett, 2016). Även flera medelstora svenska företag som till exempel Boomerang och Tiger of Sweden visar idag ett intresse för att flytta tillbaka produktion närmare Sverige och många svenska företag har idag 60 till 70 procent av sin produktion i Europa (Sveriges radio, 2012).

Idag finns det tendenser som visar att konkurrensfördelarna i vissa fall har minskat för de länder som dominerat den offshorade produktionen av kläder (European Skills Council, 2014). Kina som länge varit, och fortfarande är det dominerande produktionslandet har exempelvis minskat sin konkurrenskraft bland annat på grund av en ökning av landets lönenivåer (Tate et al. 2014). År 2016 visade Kina upp en minskning av klädexport med sju procent och motsvarande visade EU en ökning med fyra procent (WTO, 2017). Enligt Tate et al. (2014) har denna löneökning i Kina inneburit att de tappar delar av sin konkurrensfördel som ett land med låga

produktionskostnader. Detta innebär att Kina möter en ökad konkurrens från rikare länder med generellt högre lönenivåer, och är ett exempel på en faktor som skulle kunna orsaka en ökad reshoring (Tate et al., 2014).

I en rapport från European Skills Council (2014) finns det en osäkerhet i utvecklingen av globala levnadsstandarder och lönenivåer, men även en osäkerhet i framtida råvarupriser och prisutvecklingen av bomull, den primära råvaran i klädproduktion. Denna osäkerhet är en effekt som enligt EU skulle kunna öka reshoring av klädproduktion till Europa med alternativa material och tillverkningsprocesser. Det finns även initiativ och ett intresse från EU att öka klädproduktionen i Europa. Utöver målet att öka produktionens andel av EUs bruttonationalprodukt (European Commission, 2014) finns det specifika mål och engagemang för en ökad produktion av kläder (European Skills Councils, 2014). Trots detta intresse visar European Skills Council (2014) många olika faktorer som orsakar reshoring och den osäkerhet som de identifierar kan bero på många olika faktorer och parter i klädindustrins komplexa försörjningskedjor.

Enligt Kate Abnett för Business of Fashion (2016) finns det dock inget som tyder på att klädindustrin skulle återgå till att producera på de nivåer de en gång gjorde i varken Europa eller USA. Abnett menar att det bland annat beror på att det idag saknas kapacitet för storskalig produktion i dessa länder, men även på grund av avsaknaden av billig arbetskraft. Wiesmann et al. (2017) menar att vissa länders produktionsindustrier, till följd av en stor utflyttning, delvis fallit samman på grund av offshoring. Kunskap har försvunnit och fabriker har lagts ner. Det finns idag en problematik i att den specialiserade klädproduktionen i Europa saknar tillräcklig tillgång på välkvalificerad arbetskraft vilket begränsar möjligheterna för utveckling, en möjlighet och kunskap som i stort har flyttat med offshoringen av klädproduktion till Asien (European Skills Council, 2014). Trots denna problematik finns det ett intresse från företag att reshora produktion till Europa (Sveriges radio 2012), och även ett intresse från EU att öka sin klädproduktion (European Skills Council, 2014). Dock står fortfarande Kina som dominerande produktionsland (WTO, 2017) och det finns inte en klar kvantitativ bild av hur många som har reshorat och inte heller en klar definition av de viktigaste faktorerna bakom företags beslut att reshora produktion till Europa (Wiesmann et al., 2017).

### 1.3 Syfte

Denna studie syftar till att undersöka varför svenska företag inom klädbranschen väljer att reshora produktion till Europa.

### 1.4 Frågeställningar

- Vilka faktorer påverkar klädföretags beslut om reshoring av produktion?

### 1.5 Avgränsningar

Vi har i uppsatsen begränsat oss till att undersöka svenska företag på grund av bristen på kunskap om svenska klädföretags reshoringbeslut (Wiesmann et al., 2017). Då reshoring kan syfta till flera olika lokaliseringar gjordes även en avgränsning till att endast inkludera fall av reshoring tillbaka till ett annat europeiskt land samt till Turkiet. Likt European parliamentary research service (2014) anses Turkiet i denna studie vara ett relevant land för europeiska företag då det är lokaliserat nära Europa geografiskt men som generellt har lägre produktionskostnader jämfört med många ekonomiskt mer utvecklade länder inom Europa. Genom att utöka undersökningen till reshoring tillbaka till Europa och ej begränsa undersökningen till flytt till Sverige, breddade det urvalet av potentiella företag att intervjuas och gör studien mer applicerbar på företag utanför landets gränser.

## 2. Teoretisk referensram

*Under följande kapitel kommer först en grundläggande beskrivning ges av klädindustrins försörjningskedja och hur industrin ser ut i Europa. Därefter följer en introduktion till begreppet reshoring följt av studiens huvudsakliga teoretiska referensram.*

### 2.1 Klädindustrin

#### 2.1.1 Försörjningskedjans betydelse för konkurrenskraft

Klädindustrin karaktäriseras idag till stor del av komplexa internationella försörjningskedjor samt ett stort produktutbud med svårprognosticerad efterfrågan. Osäkerheten i efterfrågan varierar dock med typen av produkt. Trendplagg har högst osäkerhet följt av säsongsbaserade plagg och därefter basprodukter som är de produkter med minst osäkerhet i efterfrågan. (Księżak, 2017). Den ökade internationaliseringen av försörjningskedjorna har gynnats av de tidigare relativt låga transportkostnaderna per enhet (European Skills Councils, 2014), däremot har de ökade avstånden som offshoring och outsourcing lett till påverkat företagens reaktionsförmåga på marknaden. Detta är en stor risk i modebranschen där försäljningskampanjer och säsongskollektioner inte kan missas. Att hålla stora lager med trendkänsliga produkter är för de flesta företag inget alternativ då risken att tvingas rea ut produkterna till ett lägre pris blir mycket stor. (Harrison & Van Hoek, 2008). Många företag väljer därför allt oftare att offshora standardiserade basplagg som ska produceras i stora volymer till bland annat Asien medan trendkänsliga och kundanpassade plagg produceras närmare marknaden för snabbare kunna svara på den osäkra efterfrågan (Księżak, 2017., European Commission, 2018). Wu & Zhang (2014) har urskilt dessa två olika typer av inköpsstrategier där den ena, så kallade “effective sourcing”, karaktäriseras av låga priser men med långa ledtider som följd. Den andra strategin kallas “responsive sourcing” och karaktäriseras istället av ett högt pris men med korta ledtider. Vilka avvägningar som företagen är villiga att göra beror på deras affärsstrategi och många större företag använder idag flera olika processer och strategier i sina försörjningskedjor.

Marufuzzaman & Deif (2010) beskriver hur konkurrensen som förr utspelade sig mellan företag idag snarare står mellan företagens olika försörjningskedjor. Att många företag gått från de traditionella fyra kollektionerna per år till idag ibland ända upp till tolv kollektioner per år har haft en inverkan då det blir en stor press på flexibla och precisa leveranser och ett ökat behov av informationsutbyte mellan alla parter i försörjningskedjan. Att interagera olika “supply chain management”-strategier, vilket handlar om företagets planering, schemaläggning och kontroll av produkt-, penning- och informationsflödet, blir extra viktigt för mindre klädmärken som sällan äger sina egna fabriker. Detta till skillnad mot större vertikala återförsäljare som har större inflytande och kontroll över de olika processerna i egna fabriker. Genom att effektivisera sin försörjningskedja kan företagen leverera produkter både billigare, snabbare och med bättre kvalitet. (Harrison & Van Hoek, 2008).

### 2.1.2 Produktion i Europa

År 2013 stod kläd- och textilbranschen i Europa för en omsättning på ca 166 miljarder euro och sysselsatte 1,7 miljoner människor runt om i EU vilket gör branschen till en viktig del av Europas tillverkningsindustri (European Commission, 2018). Största delen av tillverkningen sker idag i Italien som är det land, näst efter Kina, som har störst andel export av kläder i världen (Macchion et al., 2015). Efter Italien är Spanien, Rumänien och Portugal de länder med störst produktion inom EU (Statista, 2018).

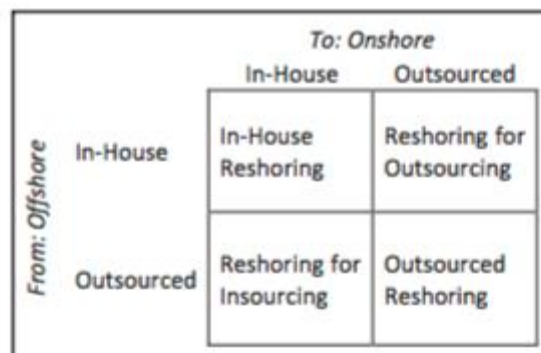
Generellt sett är produktionskostnaderna inom Europa höga, särskilt i de mer utvecklade länderna men det finns även länder, bland annat Rumänien och Bulgarien i Östeuropa, som har löner som är konkurrenskraftiga gentemot låglöneländerna i Asien (Johansson & Söderberg, 2015). Den europeiska klädindustrin är dock under stark press av den internationella konkurrensen (Bilalis et al., 2006).

## 2.2 Reshoring

Det finns som tidigare nämnt flera olika användningar och definitioner av reshoring idag. De olika definitionerna utgår från den gemensamma grunden att det handlar om ett lokaliseringsbeslut som tidigare har föregåtts av offshoring (Gray et al., 2013). Definitionen

skiljer sig däremot ofta när det kommer till vart någonstans företagen avser att flytta produktionen. Wiesmann et al. (2017) visar på just detta med en sammanfattning av ett antal olika artiklar där bland annat Ellram et al. (2013) beskriver begreppet reshoring som en flytt tillbaka till moderbolagets hemland, Bailey & De Propriis (2014) använder begreppet för flytt tillbaka till hemekonomin i EU medan Tate et al. (2014) endast definierar reshoring som en omlokalisering till ett annat land efter den initiala offshoringen. Förutom reshoring så används även synonymer som backshoring, inshoring, nearshoring och onshoring i samma syfte (Wiesmann et al., 2017).

Begreppet reshoring används många gånger både för produktion som flyttas till och från en egenägd fabrik men även till och från olika leverantörers fabriker (Fratocchi et al., 2014). På grund av det har Grey et al. (2013) valt att dela upp begreppet reshoring i “in-house reshoring, reshoring for outsourcing, reshoring for insourcing och outsourced reshoring”, där in-house står för produktion inom företaget och outsourced står för produktion som läggs ut på en andra part (se figur 1).



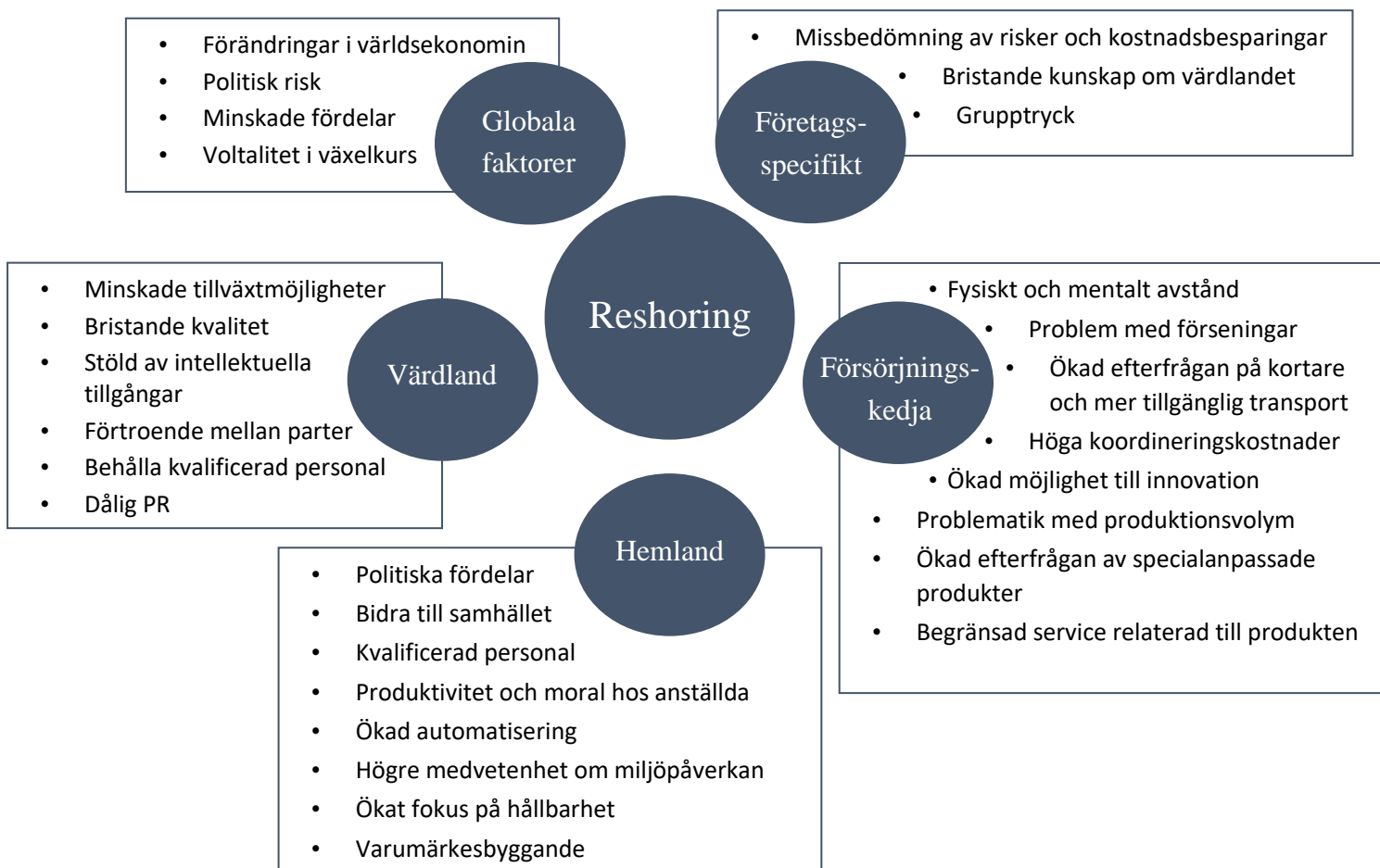
Figur 1. Begreppet “reshoring” i uppdelning efter ägandestruktur (Grey et al., 2013)

Begreppet handlar i grunden om den geografiska lokaliseringen, det vill säga var aktiviteterna utförs och inte av vem. Med hjälp av Greys fyra indelningar kan man ytterligare specificera ägandeformen för att klargöra vilken typ av reshoring det handlar om. (Grey et al., 2013)

Likt Tate et al (2014) kommer vi fortsättningsvis använda oss av begreppet reshoring vid en omlokalisering till annat land, här avgränsat till länder i Europa och oberoende av vilken ägandeform det handlar om.

## 2.3 Drivkrafter till reshoring

I dagsläget finns det ingen samstämmig forskning om varför klädföretag väljer att reshora produktion men Wiesmann, Snoei, Hilletoft och Erikssons har i artikeln “Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse” (2017) sammanställt ledande teorier och forskning inom området som här kommer användas för att strukturera upp det teoretiska ramverket. Artiklarna utgår inte från en enskild bransch utan visar på drivkrafter och barriärer för reshoring överlag. Vi har därför valt att komplettera dessa artiklar med artiklar specifikt på kläd- och textilbranschen för att öka relevansen till vårt empiriska material och studie. I artikeln har drivande faktorer identifierats ur tidigare forskning och delats in i de fem följande kategorierna; *globala faktorer*, *världlandsfaktorer*, *hemlandsfaktorer*, *faktorer kopplat till försörjningskedjan* och *företagsspecifika faktorer*. Dessa kommer att presenteras nedan.



Figur 2. Drivkrafter till reshoring. Egen figur.

### 2.3.1 Globala faktorer

Globala faktorer innefattar faktorer som övergripande påverkar den internationella marknaden och alla industrier. Enligt Kinkel (2012) är exempelvis *förändringar i världsekonomin* en faktor som kan påverka ett reshoringbeslut i den allmänna produktionsindustrin. Även Wu & Zhang (2014) identifierar en hög volatilitet i efterfrågan, en osäker marknad och ökande råvarupriser som tre faktorer som kan påverka reshoring av produktion. Wu & Zhangs (2014) studie visar även att en ökande reshoring kan, med allt annat lika, lindra konkurrensen på marknaden genom att skapa en ny balans av produktionslokalisering.

Tate et al. (2014) identifierar *politisk risk* som en faktor som kan påverka ett beslut om att ta tillbaka produktion. Tate et al. (2014) menar att politisk instabilitet eller förändringar i det politiska klimatet kan påverka handelsflöden och därmed beslut om reshoring.

*Minskade fördelar* är en annan potentiell drivkraft för reshoring (Fratocchi et al., 2014). Den europeiska klädindustrin har länge mött en hård konkurrens från mer nyligen industrialiserade länder som kan konkurrera med lägre löner, en mycket betydande produktionsfaktor och konkurrensfördel när det kommer till produktion av kläder (Bilalis et al., 2006). När World Trade Organization (WTO) år 1995 började fasa ut importkvoter på textilier försvann en handelsbarriär och gav låglöneländer en ytterligare konkurrensfördel (Taplin & Winterton, 2004). Arlbjørn & Mikkelsen (2014) menar dock att ökade krav på välfärd i dessa länder kommer innebära en ökad lönenivå och en minskande löneskillnad i Asien och västländer vilket öppnar upp möjligheten för en återvändande produktion. Abbasi (2016) menar att Kina haft en årlig löneökning på 20 procent, en faktor som därmed påverkar totalkostnaden för produktion i Kina.

Även *Volatilitet i valuta* är en faktor som kan påverka ett lokaliseringsbeslut och är en risk som kan minskas av produktion i ett liknande ekonomiskt område. En stärkt valuta i produktionslandet riskerar även att göra priset på produkterna mindre attraktivt att importera. (Tate et al., 2014)



### 2.3.2 Vårdlandsfaktorer

Vårdlandsfaktorer är faktorer som är kopplade till det land företagen flyttar från. Wiesmann et al. (2017) menar att *minskande tillväxtpotentialer* i världlandet har inneburit en centralisering inom företags operativa verksamhet, en effekt som har visat sig ha en positiv korrelation till företags beslut att flytta tillbaka produktion. Likt Wiesmann et al. (2017) menar Kinkel (2012) att en förväntan på minskande tillväxtpotentialer i vissa låglöneländer har inneburit en trend bland företag att vilja koncentrera försörjningskedja i hemlandet.

I vissa fall av offshoring har problem uppkommit med *bristande kvalitet* i produktionen i utlandet (Fratocchi et al., 2014). I Stentoft, Mikkelsen & Johnsens (2015) studie var kvalitet den främsta anledningen till att de danska fallföretagen valde att flytta tillbaka produktion till Danmark. Vidare är *stöld av intellektuella tillgångar* ett ökande problem enligt Tate (2014) då lagstiftning i vissa världsländer inte ger ett tillräckligt skydd och har därmed blivit en faktor i företags beslut att flytta tillbaka tidigare offshorad produktion. Tate et al. (2014) menar att flera företag haft problem med detta i framförallt i Kina där de menar att det har påverkat företagets konkurrenskraft negativt.

Fine (2013) menar att en brist i *förtroende mellan parter* i en leverantörskedja kan begränsa förbättringspotential och innovation. För att kollaborativt i kedjan kunna arbeta kostnadseffektivt krävs bra relationer, något som kan vara svårt i en komplex och lång försörjningskedja. Detta menar Fine (2013) kan ha betydelse i att påverka företag att ta beslutet om återflytt av produktion. En hög personalomsättning i produktionen i världlandet är enligt Wiesmann et al. (2017) ett fortsatt problem i flera världsländer. Fine (2013) pekar på en svårighet i vissa låglöneländer att anställa och *behålla kvalificerad och kunnig personal*, vilket kan påverka ett beslut att omlokalisera och ta tillbaka produktion.

*Dålig PR*, som syftar på "public relations" och företagets anseende, är enligt Fine (2013) en potentiell drivkraft till beslutet att flytta tillbaka produktion. Fine (2013) menar även att inom tillverkningsindustrin har den tidigare "lägsta pris vinner" mentaliteten sett ut att minska, vilket är en mentalitet som på många vis kan skada ett företag. Fine (2013) tar upp ett exempel där det amerikanska sportföretaget Nikes försörjningskedja utnyttjade arbetskraft i sin produktion för att minska kostnader, och menar att lägst kostnad även kan innebära högst risk, och därmed

en potentiellt högre total kostnad i slutändan. Det ökade krav på transparens ställer krav på företag att balansera låga produktionskostnader och ökade risker inom PR med att skydda företagets rykte, en faktor som kan påverka ett beslut att flytta tillbaka produktion (Fine, 2013).

### 2.3.3 Hemlandsfaktorer

Hemlandsfaktorer är faktorer som är kopplade antingen till företagets hemland, där de är baserade, alternativt till faktorer i länderna dit de reshorer produktion. Enligt Ellram et al. (2013) kan *politiska fördelar* i hemlandet eller det geopolitiska närområdets handelspolitik få en ökad betydelse i lokalisering av produktion och påverka ett beslut att flytta tillbaka produktion till Europa. Bland annat arbetar EU med mål som att till år 2020 öka andelen produktionsindustri i unionens BNP med 20 procent genom att tillgodose industrin med nödvändig infrastruktur samt ett stabilt och simplificerat regelverk (European Commission, 2014). Dessa politiska faktorer kan skapa ett stöd för och uppmuntra företag att flytta produktion hem eller till närområdet (Abbasi, 2016).

*Att bidra till det lokala samhället och hemlandet* är en faktor som Canham & Hamilton (2013) identifierar som drivande för reshoring. I sin studie indikerar vissa av de deltagande företagen att lojaliteten till, och en önskan att behålla jobb i hemlandet kan påverka ett beslut att ta tillbaka produktion, men även att stanna i hemlandet.

Kinkel & Maloca (2009) menar att framförallt företag med en standardiserad produktion som kräver mindre kvalificerad personal har varit aktiva i en offshoring av produktion. De menar att ett företag med högre krav på personal eller ett skifte i produktion som kräver en högre grad av kunskap kan innebära att företag i högre omfattning överväger att flytta tillbaka produktionen. Inom klädindustrin menar Ashby (2016) att företags lokaliseringsbeslut påverkas av tillgången på specifik expertis på olika platser. Allwood et al. (2006) menar vidare att produktion av plagg med högre kvalitet och krav på mer *kvalificerad personal* kan vara en typ av produktion som kan komma tillbaka till Europa. Men samtidigt menar de på att lågkostnadsländer ser ut att framöver börjar kunna konkurrera med högre kunskap bland personal inom produktion och kvalitet. Pearce (2013) identifierar också en ökad *produktivitet och moral bland de anställda* som faktor för amerikanska företag som reshorat produktion.

En *ökad automatisering* i Europa kan enligt Arlbjørn & Mikkelsen (2014) vara drivande för att flytta tillbaka produktion från Asien. De menar att många företag med offshorad produktion har insett att jobben i låglöneländer kan ersättas av en automatiserad produktion i hemlandet. Vid produktionen av kläder och textilier finns det däremot en annan bild av automatisering. Allwood et al. (2006) menar att det i dagsläget inte finns teknologi i stor skala som kan ersätta de mänskliga händernas roll i en stor del av sömnaden inom klädproduktion, vilket istället har inneburit en jakt efter låga löner. Dock menar författarna på att den teknologiska utvecklingen i vissa arbetsmoment som stickning, har inneburit en ökning i automatisering inom produktionen av stickade textilier och plagg.

Ytterligare en faktor som enligt Allwood et al. (2006) kan ha drivit på offshoringen av klädproduktion till låglöneländer är mindre strikta miljölagar då de i sin tur kan dra ned produktionskostnaderna. *En högre medvetenhet om miljöpåverkan* och ett samhälle som ställer högre krav på miljövänligare produktion kan därigenom vara en betydande faktor för att flytta tillbaka produktion till Europa (Ellram et al., 2013). Grey et al. (2013) menar att hårdare lagstadgade krav på miljöpåverkan och framförallt krav på minskade utsläpp från transport kan öka sannolikheten att företag flyttar tillbaka produktion närmare marknaden och Europa då det innebär kortare transporter.

Enligt Ashby (2016) kan *ett ökat fokus på hållbarhet* och ett proaktivt arbete i kläd tillverkningen vara en värdeökande process, ett arbete som kan försvåras av många leverantörer på långt avstånd. Ashby (2016) menar att en mer lokal produktion kan förenkla kontroll av leverantörer och förbättra hållbarheten i hela produktionskedjan. Enligt Allwood et al. (2006) tenderar Europas lagar inom hållbarhet vara hårdare vilket kan förbättra hållbarheten i produktionen.

Att producera i hemlandet och kunna använda sig av det i marknadsföringssyfte är en annan faktor som setts som motiv till reshoring, Di Mauro et al. (2018) menar att särskilt europeiska företag har större benägenhet att flytta hem sin produktion i och med att europeiska länder har en stark historia av *varumärkesbyggande* med till exempel kläder och läderprodukter från Italien, viner från Frankrike och bilar från Tyskland. Detta identifierar Canham & Hamilton (2013) även som ett argument bland några av de Nya Zeeländska företagen i sin studie där

företagen använder tillverkningslandet som marknadsföring. Det upplevda kundvärdet kan alltså öka genom produktion i hemlandet, men Vandenbussche et al. (2013) menar att produktion i Asien och framförallt Kina har ett oförtjänt dåligt rykte och att kvaliteten på exporterade kläder har ökat gentemot förändringen i kvaliteten på EUs produkter.

### 2.3.4 Faktorer kopplade till försörjningskedjan

De ledande teoretiska drivkrafterna till varför företag väljer att reshora har till stor del varit inriktad på företags försörjningskedjor i och med att en fördel av reshoring är just det *fysiska avståndet* (Wiesmann et al., 2017). Harrison & Van Hoek (2008) menar att ett minskat avstånd till leverantörer kan ha positiva effekter både externt och internt. Externa effekter som kan uppkomma av ett minskat avstånd är kortare ledtider och möjligheten att vara först på marknaden. I och med att man får en kortare ledtid kan man även få snabbare respons på sina produkter vilket Harrison & Van Hoek (2008) menar kan leda till bättre kvalitet i längden. Några av de interna effekterna är att man tack vare de minskade ledtiderna inte behöver göra prognoser lika långt framåt i tiden. Detta innebär att ju närmare i tiden man kan göra sina prognoser desto mer tillförlitliga blir dem. Det ger även en möjlighet till att hålla mindre lager och därmed även mindre låst kapital i företags tillgångar. (Harrison & Van Hoek., 2008).

Företagen minskar även andra risker som till exempel *problem med långa förseningar*, samt möjligheten till att vara flexibel och svara på marknads efterfrågan vilket tagits upp i tidigare kapitel (Kinkel, 2014., Martinez-Mora & Merino, 2014). Att ledtiderna kan vara en drivkraft vid reshoring har bland annat tagits upp av Martinez-Mora & Merino (2014) som undersökt reshoring i den spanska skoindustrin men stöds även av Bailey & De Propriis (2014) som menar att ledtiderna får en betydande roll i branscher där modet och efterfrågan har stor variation.

*En växande efterfrågan på kortare och mer tillgänglig transporter* tar Ellram et al. (2013) upp som en drivkraft då ökade bränslekostnader har lett till att sjöfart från Asien använder allt mer "slow steaming", det vill säga att hastigheten sänks för att minska bränsleförbrukningen.

Kinkel & Maloca (2009) tar även upp *höga koordineringskostnader* och det *mentala avståndet* som drivande faktorer till reshoring. Dessa faktorer syftar till bland annat

kommunikationssvårigheter och kulturella skillnader som kan uppstå vad gäller bland annat syn på kvalitet eller kontroll. Vad gäller kontrollen är det en viktig del när det kommer till produktion, en undersökning som gjordes av Svensk handel år 2016 visar att uppföljning av underleverantörers hållbarhetsarbete i allmänhet anses både krävande och kostsamt för företagen (Svensk handel, 2016) och att i de fall företagen följer upp förhållandena i fabrikerna så görs det bara för första ledets leverantörer, längre bak i ledet saknas ofta insyn helt och hållet och vid produktion i tredje land försvåras uppföljningsarbetet ytterligare. Därav kan det finnas en fördel för företag att utveckla mer långsiktiga och nära samarbeten med sina leverantörer för att skapa mer transparenta försörjningskedjor med ett ökat informationsflöde, vilket skulle kunna vara ett motiv till reshoring.

Tate et al. (2014) tar upp en *ökad möjlighet till innovation och utvecklingsarbete* som en faktor för reshoring. Detta ökar vid möjligheten för företag att närvara vid produktionen och sågs av amerikanska företag som en drivkraft till reshoring.

*Svårigheter att matcha produktionsvolym och efterfrågad volym* är även en faktor som Martinez-Mora & Merino (2014) menar kan bli avgörande vid ett reshoringbeslut när marknaden börjar kräva mindre ordervolymer inom snävare tidsramar, produktion nära marknaden kan då bli mer fördelaktigt. Ytterligare faktorer som setts vid reshoring är en *ökad efterfrågan av specialanpassade produkter* (Ellram et al., 2013) samt *oförmåga att ge service relaterad till produkten* vid stora avstånd (Bailey & De Propris, 2014).

### 2.3.5 Företagsspecifika faktorer

De företagsspecifika faktorerna tar det individuella företagets beslutfattande i beaktande. I takt med att offshoringen ökat har efterhand allt fler negativa effekter blivit synliga som indikerar att många beslut kan ha tagits förhastat utan tillräckligt med information om de kostnader och risker som offshoring kan medföra (Johansson & Olhager, 2018). Att företag *missbedömt risker och kostnadsbesparingar* vid offshoring av verksamheten var en av de tidigaste teorierna till reshoringens ökade popularitet (Wiesmann et al., 2017). Det nämndes tidigare att fördelen av löneskillnaderna ofta var ett av de stora incitamenten till att offshora produktion för klädbranschen (Johansson & Olhager, 2018), men det finns enligt Kinkel & Maloca (2009)

tecken på att företag som offshorat fått en annan totalkostnad än vad de räknat med och att andra kostnader och risker skulle ha behövts tas i anspråk vid beslutet om en flytt. Pickles & Smith (2011) ser även att textilbranschen har en totalkostnad som är beroende av flertalet olika faktorer, bland annat kostnad för råmaterial, energikostnader, räntekostnader, lageromsättning, genomströmningstid, kvalitet och stil.

De sista företagsspecifika faktorerna som tas upp är *bristande kunskap och insyn i hur värdlandet fungerar*, som bland annat kan innebära oförutsedda avgifter på grund av legaliseringar eller bristande nätverk, samt att *företag följt strömmen i branschen* och inte avvägt riskerna (Kinkel & Maloca, 2009).

### 2.3.6 Sammanfattning av teori

Klädindustrin karaktäriseras idag av komplexa internationella försörjningskedjor (Księżak, 2017) och produktionen inom Europa står under hård konkurrens (Bilalis et al., 2006). Det har skett en omfattande offshoring till Asien vilket till stor del drivits av de konkurrenskraftiga lönekostnaderna som erbjöds bland annat i Kina (Księżak, 2017). På senare tid har dock reshoring blivit vanligare men drivkrafterna till denna reshoring är ännu ej helt fastställd eller samstämmig inom forskningen (Wiesmann et al., 2017). Enligt Wiesmann et al. (2017) kan de mest relevanta faktorerna för reshoring delas in under de fem kategorierna: globala faktorer, värdlandsfaktorer, hemlandsfaktorer, faktorer kopplade till försörjningskedjan samt företagsspecifika faktorer.

## 3. Metod

*Metodkapitlet beskriver hur vi har gått tillväga för att genomföra studien och går igenom arbetsprocessen och motiv till val av metod. Kapitlet innehåller även en presentation av de intervjuade företagen.*

### 3.1 Metodval

Denna uppsatsen utgår från en induktiv ansats då den ämnar undersöka vad som fått svenska klädföretag att reshora produktion från Asien till Europa, ett ämne med en begränsad mängd forskning. Studien kommer genomfördes i två delar, dels genom en litteraturstudie på ämnet och dels genom en fallstudie med intervjuer av relevanta företag. Studien ämnar skapa en djupare förståelse för beslutsfattandet vid reshoring och därför ansågs en kvalitativ studie vara lämpligast (Patel & Davidsson., 2010). Med detta som bakgrund ansågs intervjuer vara rätt metod för att ge svar på våra frågor då intervjuer är användbart för att få svar på komplexa frågor med detaljerade data och utvecklade svar på ämnet samt hur olika faktorer är sammanlänkade (Denscombe, 2016).

### 3.2 Litteraturstudie

Studien inleddes med en litteraturstudie för att få insyn i ämnet och för att sedan kunna välja ut relevanta artiklar. I det inledande stadiet söktes information både i form av vetenskapliga artiklar, nyhetsartiklar och annan fackpress för att skapa en överskådlig bild av ämnet. I och med att ämnet reshoring är så pass nytt och outforskat fanns det en begränsad mängd litteratur, både internationellt och från Sverige. I den inledande fasen valde vi även att kontakta Per Hilletoft, forskare inom supply chain management på Jönköpings universitet. Genom samtalet med Per Hilletoft hade vi möjligheten att personligen få en introduktion till ämnet för att underlätta insamling av data och analys i studien. Likt vår egen uppfattning efter litteraturstudien, menade Per Hilletoft att detta är ett nytt ämne och begränsat i den svenska kontexten och inom kläindustrin.

Efter den inledande informationssökningen fokuserades arbetet på att hitta och strukturera de mest relevanta vetenskapliga artiklar på ämnet för att skapa en teoretisk referensram. Detta sökande gjordes främst på Göteborgs universitetsbibliotek med sökord som “reshoring”, “supply chain management”, “textile and apparel industry” och “production”. Då definitionen av begreppet reshoring inom forskningen varierar och olika ord används på olika sätt så använde vi i litteratursökningen även sökord som “nearshoring”, “onshoring”, “backshoring”, och “inshoring” för att få fram relevanta artiklar. Denna osäkerhet i begreppets definition var en svårighet i litteratursökningen då vi kunde missa relevanta artiklar när ett annat likvärdigt begrepp användes. Att flera begrepp används för att beskriva samma fenomen kan enligt Esaiasson et al. (2017) försvåra arbetsprocessen och det resultat som studien visar. För att minimera problemet använde vi oss av artiklarnas referenslistor för att hitta ytterligare forskning och artiklar inom ämnet som använder synonymer till reshoring. Därtill valde vi att lägga vikt vid att läsa hur författarna av artiklarna definierat begreppet reshoring för att få en uppfattning om eventuella skillnader i begreppsdefinitioner och huruvida det har betydelse för artikelns resultat.

Studiens utgångspunkt är svenska klädföretag och därmed hade primärt studier ur detta perspektiv varit att föredra. På grund av att ämnet är relativt nytt är artiklar med det svenska perspektivet begränsat. Dock fann vi mer relevant litteratur med utgångspunkt i den allmänna produktionsindustrin i Sverige, och ytterligare studier med ett internationellt perspektiv och studier baserade på fallföretag i andra länder. Därav har vi valt att i den teoretiska referensramen använda oss av en kombination av svenska och internationella studier, samt en kombination av studier på den allmänna produktionsindustrin och klädproduktion. I den teoretiska referensramen har vi primärt valt att använda oss av artiklar som studerar länder som har så lika förutsättningar som Sverige som möjligt, då möjligheten att producera kläder och tyg ser olika ut i olika länder. Exempelvis har USA en av de största bomullsproduktionerna i världen (Osakwe, 2009). Att ha tillgång till råmaterial inom landet kan påverka förutsättningarna för produktion och ger även en möjlighet att hålla hela försörjningskedjan lokal. Då urvalet var begränsat valde vi dock att inkludera artiklar från andra marknader, exempelvis USA, där de kunnat komplettera eller ansågs vara relevanta.



I studiens bakgrund och problemdiskussion användes en blandning av vetenskapliga och icke vetenskapliga källor för att koppla den vetenskapliga litteraturen med den allmänna diskussionen inom ämnet. I den teoretiska referensramen används endast vetenskapliga artiklar och främst från primärkällor men även sekundärkällor där primärkällor saknas. Att använda primärkällor är enligt Esaiasson et al. (2017) av betydelse då det är inte går att säga att information som har förts vidare från primärkällor till sekundärkällor är oberoende av varandra. Dock har vi exempelvis använt en sekundärkälla i form av Wiesmann, Snoei, Hilletoft och Erikssons artikel "Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse" (2016), en artikel med syfte att skapa en översikt av den vetenskapliga litteratur som finns på ämnet reshoring. Denna artikel har i sig själv inte använts för att bygga upp teorin, men har använts för att strukturera upp den teoretiska referensramen utifrån de motiv till reshoring som författarna identifierat i den relevanta litteraturen.

### 3.3 Empirisk studie

#### 3.3.1 Urval

Den empiriska studien bygger på en population bestående av klädföretag med bas i Sverige och med Sverige som främsta marknad, samt har gjort en flytt av produktion från Asien till Europa. För att kunna göra ett urval ur populationen låg en utmaning i att hitta och identifiera vilka företag denna population innefattar. Detta beror på att information om var ett klädföretag har produktion och huruvida produktion har flyttats från Asien till Europa i många fall inte är publicerat på hemsida eller i press. Av denna anledning var en stor del i urvalsprocessen informationssökning om företag både genom media, officiella hemsidor och genom direkt kontakt med företag.

För att identifiera relevanta företag valde vi även att kontakta personer som har insyn i ämnet. Därför valde vi att ta kontakt med Per Hilletoft, forskare inom supply chain management på Jönköpings universitet, och Sara Harper, doktorand inom företagsekonomi och textilt management på Högskolan i Borås, som båda har erfarenhet av forskning inom reshoring. Att kontakta dessa personer gav både en möjlighet till insikt i ämnet och få information om

relevanta företag. Urvalet kan därmed liknas vid ett snöbollsurval, där vi har blivit hänvisade vidare till relevanta företag och deltagare, från tidigare respondenter (Denscombe, 2016).

När relevanta företag var fastställda valde vi att kontakta dem genom att skicka ut mail och komplettera detta med att ringa de företag som ej svarat på mail. Urvalet är begränsat till de företag och individer som svarade, hade möjlighet till, och ville delta i en intervju. Detta innebär att intervjustudien inte är baserat på ett slumpmässigt urval av intervjuobjekt vilket innebär att studien inte kan ge ett statistiskt säkerställt och representativt resultat för hela populationen (Denscombe, 2016). I och med denna grund till urval finns det en risk att en viss typ av företag med ett visst intresse har haft en tendens att svara i större utsträckning, en faktor som skulle kunna påverka det slutliga resultatet. Då studien undersöker ett relativt outforskat ämne ämnar urvalet att visa intressanta exempel på ett relativt nytt fenomen och åstadkomma ett så kallat explorativt urval (Denscombe, 2016). Jämfört med ett slumpmässigt urval kan resultatet från ett explorativt urval endast i viss utsträckning generaliseras trots ett lägre antal intervjuobjekt men som innefattar intervjuobjekt med olika bakgrund och strategi för att skapa bredd i empirin (Denscombe, 2016). Genom snöbollsurvalet fick vi även tag på företaget YMR som inte har reshorat utan istället valt att producera i Europa från start. Detta företag skulle i studien kunna ge kunskap om huruvida faktorer som orsakat lokaliseringsbeslutet att producera i Europa, liknar de faktorer som har orsakat ett reshoringbeslut från Asien. Då de övriga företagen är etablerade företag med många år i branschen var det även av intresse att se hur ett nystartat, mindre företag resonerar angående lokalisering av produktion i Europa och därav ansågs företaget YMR intressant för studien.

Det slutliga urvalet av respondenter för studien bestod av fem individuella intervjuer med representanter från fem företag. Dessa är:

- Roland Hjort, chefsdesigner och en av grundarna av **Whyred**.
- Lars, inköpsansvarig på det anonymiserade **företaget X**. Här benämnd med ett fiktivt namn.
- Anna-Karin Bons, buying manager för vävda plagg på **Filippa K**.
- Veronica Schef, produktionsansvarig på **Bagheera**.
- Peter Häggström Lindecrantz, grundare av **YMR Track Club**

Dessa företag karaktäriseras av olika storlek, antal anställda och prissegment på klädmarknaden. Detta ger en spridning i resultatet då de olika företagen använder olika material, producerar i olika länder och har olika kundsegment, faktorer som eventuellt kan påverka reshoringbeslut på olika sätt. Respondenterna har poster antingen inom inköp och produktion, alternativt grundare av företaget.

### 3.3.2 Presentation av medverkande företag

#### **Whyred**

---

Omsättning: 10 000 tkr

Anställda: 13

Produktion: Kina, Portugal, Turkiet, Indien, Lettland, Estland och Italien.

Bakgrund: Ett medelstort klädmärke med en dam- och herrkollektion, skor och accessoarer grundat 1999. Försäljning sker hos återförsäljare, i egna butiker och via e-handel.

#### **Företag X**

---

Omsättning: 200 000 tkr

Anställda: 200

Produktion: Kina, Indien, Bangladesh, Portugal och Turkiet.

Bakgrund: En medelstor svensk klädkedja som tillverkar damkläder i mellanprisklassen. Försäljningen sker i butik och via e-handel.

#### **Filippa K**

---

Omsättning: 520 000 tkr

Anställda: 134

Produktion: Litauen, Lettland, Italien, Rumänien, Portugal, Kina, Vietnam och Indien.

Bakgrund: Ett medelstort företag i premiumsegmentet som grundades år 1993 i Stockholm med en dam- och herrkollektion, en "soft-sport" kollektion, samt skor och accessoarer. Försäljning sker både hos återförsäljare, i egna butiker och via e-handel.

#### **Bagheera**

---

Omsättning: 60 000 tkr

Anställda: 25

Produktion: Kina och Sverige, Litauen och Bangladesh

Bakgrund: Ett mindre företag grundat 1981 i Avesta. Försäljning sker i butik, hos återförsäljare och via e-handel.

#### **YMR Track Club**

---

Omsättning: 88 tkr

Anställda: 1-4

Produktion: Sverige och Lettland

Bakgrund: Ett nystartat mindre klädföretag i premiumsegmentet, grundat år 2017. De tillverkar både en dam- och herrkollektion och säljs endast via e-handel.

### 3.3.3 Intervjuer

Intervjuerna utformades för att vara semistrukturerade, där vi inför intervjuerna skapade en mall med intervjufrågor och ämnen som önskades beröras men lämnade rum för respondenterna att vara flexibel i sina svar. Enligt Denscombe (2016) innebär semistrukturerade intervjuer att den intervjuade får möjlighet att själv utveckla sina svar mer utförligt. Denna struktur ger en möjlighet att under intervjun utveckla och ställa följdfrågor vilket kan vara avgörande för insamlandet av empiri.

Frågorna, se bilaga 1, formulerades både utifrån studiens frågeställning och syfte, samt den teoretiska referensramen för att beröra alla relevanta teman på ämnet. Vi valde att inleda intervjuerna med grundläggande frågor om företaget för att sedan relativt snabbt komma in på ämnet reshoring på grund av den begränsade intervjutiden. Den centrala frågan under intervjuerna var “varför valde ni att reshora”, en öppen fråga för att på så sätt få respondenten att själv prioritera och välja orsak att prata om. På så sätt ansåg vi att respondenten hade möjlighet att primärt tala om de viktigaste faktorerna för att sedan komma in på faktorer som kan ha haft betydelse men som ej varit primära i beslutsfattandet. Utöver detta valde vi att ställa frågor om de övergripande faktorerna som kvalitet, transport och relationer med leverantörer, för att fortfarande hålla frågorna relativt öppna men styra in respondenten på relevanta ämnen som har varit framstående i den teoretiska referensramen.

Intervjuerna pågick mellan 30 och 40 minuter och fyra av intervjuerna gjordes över telefon och en över videolänk. Önskvärt hade varit att ha fler intervjuer över videolänk och ansikte mot ansikte då bristen på visuell kontakt kan skapa en känsla av att respondenten är mer avlägsen och försvåra för den som intervjuar att i realtid verifiera det som respondenten säger (Denscombe, 2016). Dock innebar studiens begränsade tid och respondenternas begränsade tillgänglighet att intervjuer ansikte mot ansikte ej var möjligt. Att intervju via telefon kan dock reducera intervjuareffekten. Detta beskriver Denscombe (2016) som effekten av faktorer som ålder, status och utseende, på intervjuarens frågor och respondentens svar. Intervjutiden begränsades av respondenternas tillgänglighet och mer djupgående svar och analys hade varit möjligt med längre intervjutid. Detta hade därmed kunnat bidra till ytterligare fördjupad analys och resultat av studien.

För de respondenter som efterfrågade anonymitet i användandet av materialet i studien erbjöds detta för att möjliggöra en intervju. I fråga om att erbjuda anonymitet finns det en risk att med anonymisering av intervjuobjekt förlora trovärdighet i analysen av materialet (Esaiasson et al., 2017). I denna studie var det endast ett företag som önskade anonymitet och vi anser att detta inte har haft en betydande påverkan på resultatet då den kunskap och information vi söker inte är beroende av företagets specifika karaktär. Därtill var en anonymisering nödvändig för att få tillgång till materialet och vi anser att en uteblivelse av empiri från detta företag skulle ha en större påverkan på resultatet.

### 3.4 Analysstruktur

Det inspelade materialet från intervjuerna transkriberades för att möjliggöra och förenkla uppstrukturering samt säkerställa korrekt återgivning (Denscombe, 2016). Detta underlättade för det fortsatta arbetet med studien och dess analys. För att analysera den insamlade empirin valdes tematisk analys. Detta innebar att teman utifrån den uppställda teoretiska referensramen identifierades och strukturerades upp. Genom att identifiera teman i empirin var det möjligt att belysa faktorer av betydelse. Denna analysmetod innebär dock att en viss komplexitet kan utebli från analys då fokus främst är att identifiera olika ämnen som berörs i det insamlade materialet. Dock syftar studien till att identifiera de främsta faktorerna som orsakar reshoring och därmed är den tematiska analysmetoden funktionell för studien. I analysen jämförs den insamlade empirin med den teoretiska referensramen för att diskutera resultat och svara på studiens frågeställning.

### 3.5 Validitet och reliabilitet

I arbetet med att säkerställa att studiens validitet inte har några avgörande brister för resultatet har vi i hög grad arbetat med en överensstämmelse mellan den teoretiska referensramen och arbetet med att samla in empiri och analys. Enligt Denscombe (2016) är ett sätt att öka validiteten i studien. Genom att studera tidigare forskning både genom vetenskapliga artiklar och genom samtal med forskare försökte vi skapa en bred kunskapsbas innan arbetet sattes igång. Vi valde även att intervjua ett företag som inte har reshorat utan istället har valt att från

producera i Europa från start. Detta gav en möjlighet att utforska huruvida ett reshoringbeslut från Asien till Europa tenderar att bygga på liknande faktorer som ett lokaliseringsbeslut som inte föregåtts av offshoring.

Enligt Esaiasson et al. (2017) är betydelsen av att säkerställa orsakssamband av stor vikt för att öka den interna validiteten. I studien har intern validitet behandlats genom att använda öppna intervjufrågor för att säkerställa att respondenterna hade möjlighet att beskriva orsakssambandet och för att inte exkludera eventuella faktorer som är av betydelse för studiens resultat men som ej är berörs i den tidiga forskningen och därmed grunden till intervjumallen. I resultatet har även en del citat använts från intervjuerna. Dessa citat har inkluderats för att illustrera hur respondenten själv presenterat sina svar och har använts som komplement till resultatet (Denscombe, 2016).

För att hålla en hög reliabilitet i insamlandet av empiri använde vi av oss vår intervjumall för att hålla god rutin vid genomförandet av intervjuer. Alla intervjuer spelades in för att ge möjligheten att kunna transkribera, analysera och använda det insamlade materialet i studien. Detta ökar trovärdigheten i empirin genom minskad risk för felhörning. Att spela in intervjuer och transkribera dem är enligt Esaiasson et al. (2017) ett sätt att minska risken för bristande reliabilitet då effekter av tillfällig ouppmärksamhet, skrivfel eller ofördelaktiga miljöfaktorer kan minimeras. Som komplement till ljudinspelningen togs även anteckningar i viss grad, vilket Denscombe (2016) menar kan ge viktig information om faktorer i miljön och tankar som ej kan fångas upp i det som sägs.

## 4. Resultat

*I följande kapitel presenteras studiens inhämtade material från de fem intervjuade företagen. Varje företag presenteras för sig med bakgrund och produktion följt av företagets reshoringbeslut, för att slutligen presentera företagens åsikter om utmaningar och framtidsutsikter.*

### 4.1 Whyred

#### Produktion och bakgrund

Roland som är en av grundarna till Whyred berättar att när märket startade för 20 år sedan hade de inte någon produktion i Asien överhuvudtaget utan största delen av produktionen var då förlagd till Italien och till viss del till Turkiet och Portugal, vilket de var nöjda med. Efter en tid blev det dock alldeles för dyrt och de fick se sig om efter nya produktionsplatser liksom många andra klädföretag vid den tidpunkten. I takt med att Whyred växte så passade de även in företagsmässigt allt mer i Kina med sina större volymer, där de sedan började producera. Roland menar att Kina är ett land där leverantörer kräver större produktionsvolymer än europeiska leverantörer och beskriver hur företaget arbetar med provkollektioner och att om det visar sig att tillräckligt många inte gillar ett specifikt plagg så faller det bort på grund av Kinas krav på volymer. Än idag jobbar Whyred med två större producenter i Kina. Han benämner dem som "multibrand leverantörer" och menar att de kan göra nästan allting och dessutom gör det mycket bra. Till största delen är det damkollektionen med plagg i siden, tencel och viskos som görs i Kina. Anledningen till det tror Roland beror på att det är de material som Kina är bäst på helt enkelt.

Vad gäller kvalitet menar Roland att Kinas bättre leverantörer i många fall kan ge minst lika bra kvalitet som de i Italien eller Europa, om inte ännu högre om man bortser från haute couture, vilket är en mycket exklusiv sömnadskonst för plagg som görs för hand av certifierade modehus. Kina som produktionsland har dock förändrats mycket vad gäller pris och Roland menar att landet är numera mer fördelaktigt för lyxmärken eller för företag med mycket storskalig produktion, som tex sneakersjättarna.



*“Om man gör väldigt lyxiga plagg blir det betydligt mycket billigare att göra det i Kina ändå. Det är basen som börjar försvinna från dem, den här mohairtröjan eller den enkla t-shirten, den börjar upptäckas att den kan vara billigare att göra någon annanstans.”*

Något som däremot inte är lika fördelaktigt att producera i Asien är enligt Roland skräddat, ullplagg och kostymer vilket också syns i Whyreds herrkollektion där han uppskattar att 80–95 procent av plaggen görs i Europa gentemot damkollektionen som han uppskattar till 20 procent i Europa idag.

## Reshoring

Whyred har reshorat mycket av sin produktion och har nu även börjat flytta stickade plagg från Kina till Italien, vilket tidigare alltid varit en av Asiens stora produktions kategorier. Vid frågan om vad som var de avgörande faktorerna till beslutet om reshoring så var avståndet och priserna det avgörande enligt Roland. Han nämner även att slutpriset i stort sett blev lika och att de då valde det land som var närmast och enklast att arbeta med när det kom till de stickade plagg de just nu valt att flytta. Roland berättar vidare att antalet leverantörer i Italien har förändrats drastiskt och att många har gått i konkurs. Det förändrade ekonomiska läget i Italien i kombination med Kinas ekonomiska uppgång har därmed påverkat kostnadsfördelarna av produktion i Asien. Men man såg även flera andra fördelar med produktion inom EU. Bland annat att det blir billigare frakt, en förenklad kommunikation, att det är fördelaktigt ur en miljösynpunkt samt en smidigare process överlag i och med att det är inom EU. Roland tar även upp enkelheten att resa till leverantörerna i Europa som något fördelaktigt då det är han själv som reser till de olika leverantörerna för varje kollektion och uppskattar bekvämligheten i det. Han nämner även att 90 procent av tygerna de köper kommer från Italien och då är det smidigt att kunna ta alla besök under samma resa.

Att närproduktion eller var de producerar skulle ge ett ökat kundvärde märker de inte av på Whyred och är inget de tar hänsyn till vid ett lokaliseringsbeslut. Enligt Roland var det något som var viktigare förr, men idag tror han att standarden har höjts även i allmänhetens ögon vad gäller till exempel “Made in China” etiketter på plaggen.

## Utveckling inom branschen

Vad gäller utvecklingen i branschen så är Roland övertygad om att det kommer bli mer närproduktion i framtiden. Damkollektionen ser han redan nu håller på att flyttas mer och mer från Asien till Europa. Utmaningarna i Europa är dock enligt Roland att det saknas liknande multibrand producenter som de Whyred har i Kina idag, han nämner att om det fanns liknande producenter i Italien fast som skulle kunna producera små kvantiteter hade han sett en möjlighet att producera allt i Europa, även plagg med hög modegrad. Idag skulle det bli mycket dyrt.

## 4.2 Företag X

### Produktion och bakgrund

Vår respondent som här har det fiktiva namnet Lars har under sina år i branschen sett förändringar vad gäller lokaliseringen av produktion. Han menar att den tidigare stora produktionen i Kina, där man producerat stora volymer av enklare plagg, har flyttats till andra länder som Bangladesh och i viss mån Indonesien på grund av löneutvecklingen i Kina. Lars ser även att man börjat specialisera sig allt mer på de olika marknaderna, till exempel lägger företag X sin produktion av broderade plagg i Indien där de är specialiserade på det, enkla basplagg producerar dem i Bangladesh och produktionen av vävda plagg förlägger de till Kina. Han menar att förr kunde man välja att producera i det land som hade bäst pris, men att det idag är så att om man vill ha en speciell produkt då måste man gå till ett specifikt land då det är olika känsla och uttryck i plaggen beroende vart man producerar dem, i varje fall i den prisklass som företag X ligger i. För företag med lägre prisnivåer jämfört med företag X och med mer massproduktion kan det dock vara annorlunda påpekar Lars.

### Reshoring

Företag X har idag ca 70 leverantörer varav tio procent ligger i Europa. De produkter som företaget har reshorat till Europa säger Lars är trendplagg och triksåer som de vill hålla en kort ledtid på.

*“Det är ju det snabba modet, man vill ju komma åt ledtiderna. Det är ganska dyrt att producera en hel baskollektion, det är inget man lägger där, utan det är sånt [...] vi vill ha hem fort. Som bubblar när det kommer någon bloggare eller något sånt där som lägger upp någonting och så helt plötsligt blir det ett fenomen och då kan man lägga det partiet härifrån och så har man det hemma här på kanske tre veckor”*

Lars utvecklar att själva produktionstiden i de olika länderna är den samma men däremot skiljer det sig åt när det kommer till transporttiden. Från Kina tar det cirka sex till sju veckor med båt. Lars förklarar vidare att båt är fördelaktigt ur en miljösynpunkt men att det även är ett långsamt transportsätt och att ledtider är någonting de alltid försöker korta ner så mycket det går. Tidigare har de även använt sig av flygfrakt men det är någonting de inte gör längre. Företaget försöker idag hitta mer miljövänliga transportlösningar och berättar att de till exempel har biltrafik från Turkiet till Sverige som de nu väljer att lägga över på en modal lösning så det istället går med båt och tåg över Europa. På det viset halverar de sina utsläpp på just den turen och möjligheten att hitta effektiva transportlösningar är något de ser som fördelaktigt med produktionen i Europa.

Vad gäller kvaliteten i och utanför Europa ser Lars ingen större skillnad, men anser att Kina är ett av de länder som är ledande vad gäller kunskap och kvalitet inom klädindustrin. Han menar att “Made in China” inom branschen numera kan vara en kvalitetsstämpel även om konsumenterna inte är medvetna om det. Made in effekten är dock ingenting de ser på sina plagg som är producerade i Europa. Lars menar att det kanske skulle kunna ge ett ökat kundvärde om plaggen producerades i Sverige men inte där de producerar i dagsläget.

Något som däremot skiljer sig mellan länderna är tillvägagångssätten vad gäller kontrollen av produktionen. Lars menar att i och med att de inte äger sina egna produktionsanläggningar är det svårt med kvalitetskontrollerna, han berättar att språkbarriärer gör att de får vara övertydliga mot varandra och samtidigt göra stickprov för att kontrollera. På företaget skickar de ut folk för att se att leverantörerna håller rätt nivå både under produktion och när plaggen är klara att skeppas för att se att allting blivit som det skulle.

Lars berättar vidare att ordervolymer är avgörande för vilka leverantörer som väljs ut, men att det skulle vara enklare att matcha mindre ordervolymer i Europa är inget de har märkt av på företaget.

## Utveckling inom branschen

I framtiden ser Lars möjligheterna för Europa främst i de östra delarna där det idag finns en hel del produktion av skraddade plagg som går bra. Men han uttrycker också en osäkerhet för vad som händer i handeln och menar att vi befinner oss i ett skifte mot en hållbarare konsumtion och att det är möjligt att andra värden än pris kommer bli viktigare i framtiden och att Europa då skulle kunna konkurrera mer med Asien än vad de kan idag. Den största utmaningen menar han är att förutse vart marknaden tar vägen och hur efterfrågan kommer att förändras. För företagets egen del är de nöjda med produktionen som den ser ut i dagsläget, dock framhåller Lars Kina som något av en osäker marknad:

*“Kina är ju ett sånt där osäker kort i framtiden, man vet inte riktigt hur länge de kommer ägna sig åt textilproduktion, alltså, de flesta länderna går igenom den som en mognadsfas så det känns väl som de är i slutet av den fasen. Så frågan är vart man vänder sig sen [...] textilindustrin är ju för ett land som är underutvecklat, en ganska tacksam industri att börja med, för den kräver inte jättestora investeringar och där är väl då Afrika den sista kontinenten som har den möjligheten kvar då skulle jag kunna tänka mig.”*

## 4.3 Filippa K

### Produktion och bakgrund

När Filippa K startade för ca 25 år sedan hade de främst produktion i Portugal och Italien. Anna-Karin berättar att för Filippa K är leverantörsrelationerna mycket viktiga och vissa av leverantörerna i Portugal och Italien har de haft från start. De får in mycket förfrågningar från andra leverantörer som vill komma och visa upp sig och i takt med att modet förändras så utvecklas även deras leverantörsbas, men man menar att det skulle krävas mycket innan de skulle bryta kontakten med sina långvariga leverantörer.

*“Om man har en lång relation så handlar det inte bara om priset i slutändan. Det är så mycket annat som spelar in, flexibiliteten, snabbheten och att vi blir prioriterade. Det blir vi verkligen hos de här vi varit med i 20 år, de prioriterar oss hela tiden och det är något som underlättar otroligt mycket.”*

Företaget började även efterhand att producera i Asien och Anna-Karin förklarar att främsta orsaken till att Filippa K producerar i de olika länderna är att de köper sina tyger från just de länderna. Anna-Karin förklarar vidare att skeppa tyg som de köper i Kina för att sedan sy det någon annanstans inte är något de gör på Filippa K och att vid valet av tyg har även modet en betydande roll, vad designern gillar och vilka priserna är. Anna-Karin menar att om tyget kommer från Asien produceras kläderna i Asien, och om tyget produceras i Europa läggs produktionen av plaggen i Europa. Utvecklingen av en ny kollektion på Filippa K börjar alltid från tyget.

Företagets produktion har alltid till stor del varit förlagd i Europa och Anna-Karin uppskattar att de idag tillverkar ca 60 procent av sina plagg där. Framförallt är det kostymer, jeans och trikå som förläggs i Europa medan det i Asien är stickade plagg, plagg i siden och tunga ytterplagg som dunjackor. Att produktionen är fördelad på det viset är som tidigare nämnt till stor del på grund av deras inköp av tyger från dessa länder, men även på grund av att man har bra och långa relationer med leverantörer som producerar just där säger Anna-Karin. Det finns även specialiseringar inom branschen och vissa typer av plagg som görs bättre i specifika länder. Bland annat nämns ulltyger som svåra att hitta i Asien och herrkostymer menar Anna-Karin görs väldigt bra i Portugal där de har en lång tradition av den tillverkningen.

## Reshoring

Filippa K har inte reshorat någon större del av sin produktion men det nämns bland annat att de nu i höstas flyttade produktionen av kostymer och byxor i damkollektionen från Kina till Rumänien. Främsta anledningarna till att de flyttade den produktionen var att de ville ha de plaggen på så kallad “hängande transport”. Anna-Karin förklarar att när de får sina ordrar från Asien packas alla plagg ner i kartonger för att sedan gå med båt, vilket tar ca 40 dagar fram till lagret. När plaggen sedan paketeras upp ser plaggen ofta skrynkliga och tråkiga ut medan när

de får en order från Europa fraktas alla plagg hängandes i lastbil. Detta var den främsta anledningen till att de flyttade produktionen men ledtiderna och flexibiliteten hade också en betydande roll då de eftersträvade snabbare leveranser för att kunna svara på marknadens efterfrågan. Genom att flytta produktionen av kostymerna kunde de få ner ledtiderna på en omlagd order till runt en månad.

Förr hade Filippa K även en leverantör av skjortor i Asien men förklarar att Kina kräver större produktioner för att gå igång och att det där krävdes ett minimum av 1000 plagg för att få en order samt att det krävdes att de köpte stora kvantiteter tyg, vilket inte gjorde produktion där lika fördelaktig. Anna-Karin förklarar att om de då producerar i Europa istället kan de lägga mindre ordrar och samtidigt få hem plaggen snabbare. Plaggen som reshorades var dock inte särskilt känsliga vad gäller ledtiderna gentemot övriga plagg, utan de ser överlag på Filippa K att det krävs snabbare respons på marknadens efterfrågan. De ser att kunderna har ett nytt köpbeteende där de handlar mer över nätet och då måste plaggen vara tillgängliga snabbt vilket kan vara problematiskt vid produktion i Asien.

Andra effekter Filippa K kunnat se av att flytta produktionen till Europa var en förbättrad kommunikation, bättre betalningsvillkor samt att det går snabbt och smidigt att besöka fabriker. På Filippa K har man valt att dela in olika länder i högrisk och lågrisk där de utöver sina egna besök även låter en organisation som heter Fair Wear Foundation göra kontroller på de fabriker som ligger i högriskländerna. Anna-Karin tar även upp att EU har en högre standard vad gäller till exempel tvätt och färgning av plagg vilket gör Europa, utöver transportereringen, bättre ur ett hållbarhetsperspektiv. Filippa K är mycket noga med att deras leverantörer ska leva upp till de krav de har på både social och miljömässig hållbarhet i produktionen. Dock är detta inte en faktor som avgör lokaliseringen av produktion utan Anna-Karin menar att alla deras leverantörer, oavsett var de är belägna, lever upp till kraven.

På frågan om det är skillnad i pris när det kommer till att producera i Asien och Europa så svarar man att det beror på vilket tyg det handlar om men att det oftast inte är någon avgörande skillnad efter att de har lagt på tullar, fraktkostnader och lagerkostnader. Däremot nämns den stigande euron som problematisk och Anna-Karin ser det som en av de största utmaningarna med att producera i Europa.

Vad gäller Made in effekten så är man osäker på om det ökar kundvärdet om det står ”Made in Italy” istället för ”Made in China”, Anna-Karin är försiktig med att säga något om det men tror att det kan finnas kvar fördomar om vilka marknader som är bra och vilka som inte är det. Det har dock inte påverkat företagets reshoringbeslut.

## Utveckling inom branschen

Man är idag nöjd med sin produktionslokalisering på Filippa K och ser inget behov av att varken reshora eller offshora produktion i dagsläget. Anna-Karin tror dock att det i framtiden kan bli så att de kommer producera allt mer i Europa för att komma närmare marknaden. Snabbheten och flexibiliteten blir allt viktigare och även minimum nivåerna i produktionen. Hon tror även att det kommer bli mer “custom made”, det vill säga mer specialanpassade plagg som kanske kommer kosta lite mer, men inhandlas mer sällan istället och då med fördel produceras nära marknaden.

Den stora utmaningen för branschen som helhet ser Anna-Karin är den stora förändringen som skett i hur kunderna konsumerar, att allt går snabbare och säsongerna är mycket kortare. Det betyder att man snabbare måste rea ut plagg vilket till exempel midseason sale är en följd av. Det ger en ökad utmaning i hur man ska tänka, hur mycket man ska köpa in och ha på lager.

## 4.4 Bagheera

### Produktion och bakgrund

Bagheera producerar idag i Kina och Sverige, men har precis börjat testa produktion även i Litauen och Bangladesh. Det är dock pågående ordrar som de inte fått hem ännu så fokus kommer att läggas på Bagheeras produktion i Kina och Sverige. Bagheera har i dagsläget nästan all sin produktion i Kina, vilket fungerar mycket bra enligt Veronica. Bagheera har de senaste tio åren även ett produktionskontor i Kina som de arbetar mycket nära. I och med deras långvariga samarbete är de en prioriterad kund vilket är betydelsefullt särskilt när det kommer till sublimeringstryckta plagg, vilket är en speciell tryckteknik av textilier, som de gör till olika

klubbar med korta ledtider. Hos sin leverantör i Kina kan de få hem sina ordrar snabbt och om de skickas med flyg kan de få ner ledtiden från order till kund till ca 60 dagar. Veronica nämner också att tack vare att de är en prioriterad kund hos denna leverantör i Kina har de även möjlighet att lägga mindre ordrar för att testa på marknaden.

## Reshoring

Den produktion som Bagheera har reshorat till Sverige är framförallt produktionen av strumpor i merinoull. En del av produkterna flyttade Bagheera tillbaka till Sverige redan för tio år sedan, men de senaste tre åren har de valt att flytta hem en större andel av produktionen. Veronica berättar hur man ville säkra kvaliteten genom att flytta just denna produktion till Europa eftersom de haft problem med synen på kvalitet vad gäller olika typer av ull hos leverantören i Kina. Ytterligare en viktig faktor i reshoringbeslutet var en önskan om att märka produkterna enligt Oeko-tex. Oeko-tex är ett globalt, oberoende certifieringssystem för att garantera att det färdiga plagget, inklusive attribut som knappar och tryck, lever upp till specifika krav på innehåll av hälsofarliga ämnen (Oeko-tex, u.å.). Denna märkning hade den kinesiska leverantören ej möjlighet att erbjuda för Bagheeras ullstrumpor. Men Veronica ser även andra positiva effekter av beslutet som bland annat ett ökat kundvärde av att kunna märka ut att produkten är gjord i Sverige.

Kommunikationen med leverantörerna tycker Veronica fungerar bra, dock upplever hon att kommunikationen med produktionskontoret i Kina är bättre än den de har med leverantörerna i Sverige i och med att det blir en mer kontinuerlig kontakt. För produkter producerade i Kina krävs packlistor, förskottsbetalning och de hörs därför dagligen med produktionskontoret i Kina vilket ger en ökad insyn.

Veronica berättar, liksom de andra företagen vi intervjuat, att företaget lägger produktionen i de länder där man vet att de är skickliga på just de plaggen man vill producera och att de i Kina är väldigt duktiga på just sportkläder. Att Bagheera testat produktion i Bangladesh och Litauen kommer sig av att de nu testar nya sorters plagg, Veronica berättar att i till exempel Bangladesh är de duktiga på bomull vilket är anledningen till att de valde att testa produktion av huvtröjor där. Vid valet av Litauen påpekar Veronica dessutom att avståndet hade betydelse, att man i stort sett kan åka dit över dagen.



## Utveckling inom branschen

Veronica ser en stor förändring i branschen de senaste tio åren vad gäller miljöfokus och en av utmaningarna hon ser är att få leverantörerna att förstå innebörden av de lagkrav som finns i Sverige. Det handlar inte alltid om slutprodukten utan om själva hanteringen vid produktion och där ser hon att de på Bagheera har mycket hjälp av Oeko-tex märkningen som nominerar leverantörer och kontrollerar varje beståndsdel av produkterna. Veronica förklarar att Bagheera även har egna kontrollanter som åker runt till fabrikerna och är där på plats. De lämnar ibland även in produkter på test i Sverige för extra kontroll för att se att man får samma resultat.

Bagheera önskar även att i framtiden kunna producera sina sublimeringstryckta plagg, inte bara till klubb utan även till dem själva, närmare marknaden i till exempel Estland eller Lettland för att få ned ledtiderna ytterligare. Utmaningarna med att ha produktion i Europa är dock enligt Veronica att kunna hålla ett lågt pris till konsumenterna. Det är idag mycket högre priser tack vare de högre lönekostnaderna i Europa.

## 4.5 YMR Track Club

### Produktion och bakgrund

YMR startades 2017 och är ett företag som inte har reshorat utan har valt att förlägga sin produktion i Europa från start. Alla tyger stickas utanför Borås för att sedan sys på en svenskägd fabrik i Lettland. Peter som är grundaren till YMR berättar att de även kommer att testa några nya produkter som ska göras helt i Sverige och att visionen är "Made in Sweden" på YMR Track Club i framtiden.

### Viktigaste faktorerna vid lokaliseringen

Den främsta anledningen som fick Peter att välja produktion i Europa var att han ville ha närproducerade kläder utifrån ett hållbarhetsperspektiv:

*“Vi har ju 52 mil mellan Borås här och fabriken i Lettland så det var liksom så nära vi kom och det var för hållbarhetsbiten men också att här så har vi varit väldigt duktiga*

*på kvaliteter och textilier länge och då känns det som att om vi nu kan detta här, då kan vi väl försöka göra det här då”*

Peter förklarar att genom att producera plaggen i Europa kan de ha en snabbare produktionsmodell gentemot vad de hade kunnat ha i Asien. Produktion i Asien var därför aldrig ett alternativ för YMR. Även etiska aspekter som schyssta arbetsvillkor, att det är nära att åka till fabriken och att det är möjligt att producera små kvantiteter är faktorer man såg som fördelar i Europa. Peter menar att man i Asien och framförallt Kina kräver större ordervolymer vilket YMR inte har behov av i dagsläget. Genom att ha låga ordernivåer kan de testa sig fram med vad som funkar och inte funkar på marknaden och därigenom hålla mindre lager. Peter menar även att de på det viset rear ut färre plagg vilket är fördelaktigt för att upprätthålla företagets premiumstämpel.

Peter talar vidare om varumärkesbyggandet, en viktig del för ett nystartat företag, och menar att klädbranschen är en överetablerad bransch och att de därför måste gör något som är unikt för att särskilja sig på marknaden. Enligt Peter är det idag inte många företag som är duktiga på att producera hållbart, ett fokus som YMR har valt och som är en stor del av varumärket. I och med deras fokus på hållbarhet har de fått mycket lojala kunder, Peter menar att när han var inne och arbetade i modebranschen för tio år sedan så pratades det mycket om hållbarhet men att det då inte visade sig i försäljningen. Idag anser Peter att det känns annorlunda och tar upp livsmedelsindustrins utveckling som ett exempel. Peter menar att livsmedelsindustrin har varit mycket skickliga på att driva frågor om närproducerat och hållbarhet, vilket påverkat konsumentens medvetenhet om hållbarhet. Peter tror att den bransch som står näst på tur i utveckling av hållbarhet är modebranschen.

## Utveckling inom branschen

Svårigheterna med att producera i Europa idag menar Peter är priset och kapaciteten. Han berättar att i och med att kläder fortfarande är en form av hantverk så blir det mycket stora produktionskostnader vid större volymer och det är problematiskt då de som varumärke vill växa och även blir större internationellt. Framförallt blir det märkbart vid produktion i Sverige där det är betydligt högre kostnader och Peter förklarar att det även handlar om köpbeteende och att försöka få kunden att förstå att om plaggen är schysst producerade och ska hålla länge

då kostar det lite mer. Men han förklarar även att om de ska ha större volymer så skulle de idag behöva se sig om. Peter ser även en utmaning med att producera vävda plagg i Europa då han menar att det saknas både kunskap och kapacitet i form av maskinparker men hoppas att det kan komma att utvecklas i framtiden.

När det kommer till produktion i Europa och Sverige i framtiden så tror Peter att det kommer bli allt vanligare och refererar till IT-konsultbranschen där man tidigare också outsourcat mycket till länderna i Asien men där allt fler nu väljer att flytta hem igen. Han menar att man vill vara nära slutkunden och det är något han själv värderar med YMR också men påpekar att det kommer krävas investeringar för att klara av det i större skala. På frågan varför fler företag skulle flytta tillbaka sin produktion svarar Peter att det främst är de kortare avstånden som han tror kommer vara avgörande, avstånd och snabbhet är viktigt i branschen menar han och det är även riskabelt med alla dessa långväga transporter som dessutom inte är bra för miljön. Peter menar att det i framtiden inte kommer gå att fortsätta på samma vis utan att man behöver hitta mer smarta och hållbara lösningar och då talar det för att vi måste plocka hem mer och mer produktion för att minska på transporter.

## 5. Analys

Analyskapitlet ämnar ge svar på studiens frågeställningar genom att knyta samman det insamlade resultatet med det teoretiska ramverket. I analysdelen kommer respektive företagsnamn att användas för att identifiera respektive respondents svar.



Figur 3. Drivkrafter till reshoring där primära drivkrafterna från empirin markerats. Egen figur.

### 5.1 Globala faktorer

Enligt företag X finns det idag en osäkerhet gällande vart klädmarknaden är på väg och hur konsumenternas efterfrågan kommer att se ut. Denna osäkerhet i *förändringar i världsekonomin* är en faktor som Wu & Zhang (2014) identifierar som drivande i reshoring av

produktion. Företag X menar att denna osäkerhet i kundernas efterfrågan innebär att klädbranschen måste kunna leverera och producera med kortare ledtider för att ha möjlighet att svara på efterfrågan. Även Filippa K nämner en förändring i konsumenters konsumtionsmönster inom klädindustrin vilket har inneburit en förändring i försörjningskedjan där tid och flexibilitet värderas allt mer. Företag X menar att denna förändring mot ökad flexibilitet bland annat beror på hur trender sprids idag jämfört med för några år sedan och nämner bland annat modebloggare och instagramkonton som idag snabbt kan påverka efterfrågan från kunder på en viss modell eller typ av plagg.

Asiens konkurrensfördel genom låga produktionskostnader var en betydande faktor bakom Whyreds beslut att offshora produktion från Europa till Asien. Idag ser Whyred dock inte samma kostnadsfördel i jämförelsen med Europas klädproduktion. Detta förklaras med att arbetskostnaderna har gått upp i Kina samtidigt som det blivit billigare i Europa, till exempel tas Italiens försämrade ekonomi upp och det stora antalet leverantörer som gått i konkurs i landet de senaste åren. *Minskade konkurrensfördelar* är en faktor som Arlbjörn och Mikkelsen (2014) menar kan öppna upp för företag att flytta tillbaka sin produktion då en ökad välfärd i låglöneländer även innebär en ökad lönenivå vilket är en förändring som exempelvis kan ses i Kinas klädproduktion. Filippa K ser inte heller några större kostnadsfördelar i Asien gentemot Europa i totalkostnad när faktorer som tull och transportkostnader räknades in. Denna eventuella förändring i konkurrensfördelar kopplar Wu & Zhang (2014) till ovan nämnda förändringar i världsekonomin där efterfrågan på kläder och resurstillgångar skapar en osäkerhet. Wu & Zhang (2014) menar att dessa faktorer kan minska betydelsen av Asiens konkurrensfördelar med sina låga lönekostnader. Däremot ser Bagheera, YMR och företag X fortfarande en kostnadsfördel i Asien jämfört med Europa. YMR menar att det i dagens situation finns en kostnadsfördel i produktionen i Asien men spekulerar i att andra värden och faktorer kan få större betydelse. Företag X menar vidare att om de lägger produktionen i Europa så får det vara av en speciell anledning som kan motivera det högre priset. Skillnaden i hur de olika företagen uppfattar prisskillnaderna i Asien och Europa skulle kunna bero på vilket prissegment de ligger i och därmed vilka leverantörer de använder sig av, detta är dock inget vi kunnat gå närmare in på under studien.

*Instabilitet i växelkurser* och en stigande euro nämndes av Filippa K som en av de största utmaningarna för produktion i Europa. Därmed har instabilitet i växelkurs snarare varit en barriär för Filippa K och deras produktion i Europa. Filippa K motsäger därmed Tate et al. (2014) som menar att valutakursen kan utgöra en drivkraft till reshoring vilket det varit för vissa amerikanska företag som flyttat tillbaka produktion till USA. Instabilitet i valutakurser var inget som övriga respondenter tog upp i relation till deras lokaliseringsbeslut. Däremot kan instabilitet i växelkurs haft en indirekt påverkan på respondenternas lokaliseringsbeslut då Kina enligt Fine (2013) sedan en tid tillbaka tillåtit sin valuta att appreciera. Detta innebär en löneinflation i Kina som kan försämra landets konkurrensfördelar (Fine, 2013).

De *politiska faktorer* som Tate et al. (2014) identifierar har ej varit en drivkraft för de intervjuade företagens reshoringbeslut.

*Sammanfattning: Under kategorin globala faktorer identifierades minskade konkurrensfördelar som en drivkraft till reshoring för ett av företagen. Företaget ansåg att kostnadsskillnaden som tidigare fanns nu har jämnat ut sig och att de då väljer att producera där det är enklast.*

## 5.2 Världansfaktorer

*Minskade tillväxtmöjligheter* i världlandet var inget företagen upplevde. Tvärtom menade YMR att det var svårt att växa i Europa och att de i dagsläget skulle behöva se sig om efter nya producenter vid större produktion. Även Whyred berättade om att företaget snarare passade bättre in i Kinas produktionsmodell allteftersom företaget växte. Detta motsäger Fine (2013) som menar att minskade tillväxtmöjligheter i världlandet skulle få företag att istället koncentrera produktionen i hemlandet. Att företagen inte anser att det är bättre tillväxtmöjligheter i Europa kan bero på den stora utflyttningen som skett av klädproduktion till Asien. Detta innebär att Europa förlorat kompetens och arbetskraft inom klädproduktion vilket försvårar tillväxtmöjligheterna i Europa (European Skills Council, 2014). Bland de övriga företagen var detta ej en faktor som togs upp under intervjuerna.

För Bagheera var en avgörande anledning till att flytta produktion till Sverige att säkerställa kvaliteten på deras ullprodukter, där de upplevt brister i produktion från sin leverantör i Kina. Detta är i linje med Fratocchi et al. (2014) som såg kvalitet som en drivkraft till reshoring. Men *brister i kvalitet* ansågs inte vara ett problem för de resterande företagen och både företag X och Whyred uttryckte att leverantörer i Kina i många fall håller en likvärdig eller högre kvalitet. Därmed var det enbart en av respondenterna som likt Fratocchi et al. (2014) menade på att bristande kvalitet var en betydande faktor för reshoring. Alla företag i studien var dock eniga om att vissa plagg och material lämpar sig bättre för produktion i särskilda länder. Filippa K nämnde ull som ett material som de, likt Bagheera, såg som svårare att få tag på i rätt kvalitet i Kina. Vidare ansågs silkesplagg av Filippa K och Whyred som exempel på plagg som lämpar sig bättre för produktion i Asien, medan jeans och skraddade plagg görs bättre i Europa. Företag X nämnde broderade plagg som en produktion de anser vara välproducerat i Indien. Denna specialisering identifierar Dooren (2003) i strukturen av den globala klädproduktionen och menar att den beror på en matchning mellan länders karaktäristiska kunskap och olika typer av produktion.

En faktor kopplat till kvalitet som nämndes av Whyred, YMR och Filippa K var närheten till produktionsplatsen. Detta sågs som en fördel för att kunna besöka leverantörer och för att ha möjlighet att snabbt testa provkollektioner och även kontrollera kvalitet och hållbarhet under produktion. Indirekt skulle detta kunna ha en effekt på produkternas kvalitet men är inte en faktor som respondenterna kopplade direkt till detta.

Ett *förtroende* för, och ett bra samarbete med leverantörer ansågs av flera av företagen vara en fråga om hur länge leverantören har använts snarare än var leverantören befinner sig. Fine (2013) menar att ett bra och effektivt arbete med leverantörer kräver att kunden har förtroende för leverantören och även att leverantören har förtroende för kunden. Filippa K menar att relationer med leverantörer är mycket viktigt och menar på att de har flera långvariga samarbeten med leverantörer. Genom att ha en bra relation och kontroll av leverantörer menar företag X att det är enklare att fånga upp svagheter hos en leverantör som skulle kunna utvecklas negativt och för att ha möjlighet att vända den trenden. Bagheera menar även att den relation de har till vissa leverantörer innebär att de möts av ett tillmötesgående och engagemang och att deras

produktion kan prioriteras då de har varit kund länge. Fine (2013) menar, likt Bagheeras beskrivning, att en bra relation och ett stort förtroende med leverantörer kan förbättra företagets konkurrensfördelar. Dock visade de intervjuade företagen ej någon betydande skillnad mellan leverantörer i Asien och Europa inom relationer. Respondenterna pekar snarare på en mer betydande skillnad mellan olika länder snarare än världsdelar.

Att reshoring skulle äga rum till följd av *PR-problem* som Fine (2013) menade var inte något som togs upp som drivande vid företagets reshoring beslut. Alla företagen nämnde däremot att de kan se en trend mot mer transparenta leverantörskedjor och en ökad betydelse av att ha kontroll på produktionen. Fine (2013) menar att detta är en förändring som påverkats av globaliseringen och gör det omöjligt att täcka över problem i produktionskedjan som uppstått på grund av otillräcklig kontroll. Det var dock inget som påverkade vilket land företagen valt att producera i utan de menar på att olika länder har olika problem och möjligheter. Företagen kontrollerar leverantörer på olika sätt och i vissa fall på olika sätt i olika länder. I intervjuerna tar inget av företagen upp PR-problem som en faktor som påverkar lokalisering eller beslut om att lägga produktion i Europa framför Asien.

Problem med en högre *omsättning av personal* som Fine (2013) identifierar som en orsak till reshoring är för de intervjuade företagen ej en betydande orsak till reshoring av produktion. Företagen nämner inte heller problem med stöld av *intellektuella tillgångar* som en orsak till reshoring, vilket Tate (2014) menar kan vara en påverkande faktor.

*Sammanfattning: Under kategorin världsfaktorer återfanns bristande kvalitet som drivkraft för ett av företagen. Bristande kvalitet handlade i detta fallet om att försäkra sig om att rätt sorts material användes i produktionen samt att få möjlighet till att Oeko-tex märka sina produkter.*

### 5.3 Hemlandsfaktorer

*Politiska faktorer* nämns inte som en direkt, oberoende orsak till att produktion har reshorats, däremot nämns politiska faktorer som en positiv effekt av reshoring. Filippa K menar att produktion i Europa innebär lägre totalkostnad jämfört med Asien, bland annat genom att de



undviker höga tullkostnader. Att reshoring drivits av en vilja att *bidra till samhället* och att visa lojalitet till hemlandet vilket Canham & Hamilton (2013) identifierar, är inte en faktor som något utav företagen tar upp som betydande.

Det har tidigare nämnts att de intervjuade företagen diskuterat specialisering av produktion på olika marknader och länder, att vissa länder har en stark tradition av vissa typer av produktion och har *personal med högre kvalificering* för vissa produktionstyper. Ashby (2016) menar att detta är en betydande faktor i lokalisering av klädproduktion. Däremot tyder inte svaren från de intervjuade företagen på att detta endast är en fördel för de europeiska länderna. Filippa K och Whyred tar till exempel upp silkesplagg som något som med fördel produceras i Kina och företag X nämner Indien som väl kvalificerade för produktion av broderier. Företagen väljer alltså att producera i de länder som är bäst kvalificerade för den typen av produktion de är ute efter, dock var det inget av företagen som såg brist eller tillgång på kvalificerad personal som en huvudsaklig drivkraft till reshoring och det stämmer därmed inte överens med Kinkel & Malocas (2009) resultat som identifierar kvalificerad personal i hemlandet som en orsak till reshoring.

*Hållbarhet* och *miljöpåverkan* var den främsta faktorn till att YMR valt att lägga produktion närmare marknaden. YMR ser likt Ashby (2016) att hållbarheten är en faktor som kan ge ett ökat värde till företagets produkter och varumärke. Bland de företag som reshorat har hållbarhet eller miljöpåverkan däremot inte varit en avgörande faktor då alla företagen ansåg att deras leverantörer lever upp till respektive lands miljökrav. Enligt Filippa K innebar dock EU:s högre miljökrav på produktion en ökad hållbarhet men var snarare en positiv effekt än en drivkraft. Företaget X menade även att utvecklingen av hållbarheten i branschen i framtiden kan innebära en fördel för den europeiska klädproduktionen med förutsättningar som kortare transporter.

För YMR som producerar sitt tyg i Sverige och plagg i Lettland var ”*made in- effekten*” en viktig del för företaget och en avgörande faktor vid lokaliseringsbeslutet. Produktionsplatsen är en viktig del i företagets varumärkesbyggande och YMR ansåg att de i och med sin närproduktion fått lojala kunder. Även Bagheera såg till viss del en fördel av att kunna använda sig av produktionen i Sverige i marknadsföringssyfte. För resterande företag var detta en faktor som det inte lades någon avsevärd vikt vid. Företag X ansåg vidare att effekten av

varumärkesbyggande skiljer sig åt mellan olika länder och att det är möjligt att "Made in Sweden" skulle kunna ge ett ökat kundvärde gentemot Turkiet där de själva har produktion. Att varumärkesbyggande var en drivkraft är i enlighet med Di Mauro et al. (2018) som menade att särskilt europeiska företag var benägna att reshora tack vare Europas starka varumärke. De två företag som märkte av "made in-effekten" har båda delar av sin produktion i Sverige. Enligt Di Mauro et al. (2018) har vissa länder ett starkare varumärke än andra och Sverige skulle i detta fall kunna vara ett exempel på det då de företag som inte har produktion i Sverige inte upplevt en "made-in effekt".

*Sammanfattning: Under kategorin hemlandsfaktorer sågs en ökad hållbarhet som en drivande faktor för det nystartade företaget YMR. Övriga företag höll med om att Europa var ett mer hållbart alternativ ur vissa aspekter, som till exempel minskade transportavstånd, men såg inte detta som den huvudsakliga drivkraften till sina omlokaliseringar.*

## 5.4 Faktorer kopplade till försörjningskedjan

Under kategorin försörjningskedja fanns de faktorer som de intervjuade företagen tog upp mest frekvent, vilket står i proportion till den forskning som finns om reshoring idag. Alla de intervjuade företagen tog upp det *fysiska avståndet* som en viktig faktor och för Filippa K var det en av de avgörande faktorerna vid reshoringbeslutet i och med att de med ett kortare avstånd kan använda sig av andra transportlösningar. Denna möjlighet såg även företag X som en positiv effekt av sin lokalisering i Europa. För företag X var däremot själva ledtiden den drivande faktorn där de ansåg att trendplagg behövde produceras nära marknaden för att få ner ledtiderna och kunna möta kundernas efterfrågan. Denna inköpsstrategi är vad Wu & Zhang (2014) identifierar som "responsive sourcing" och menar på att denna typ av sourcing blir vanligare när osäkerheten i efterfrågan ökar. Även Whyred menar att ledtider var en betydande faktor för reshoringbeslutet och Bagheera nämnde att de, på grund av de kortare avstånden vid produktion i Europa, överväger att i framtiden reshora sin produktion av sublimeringstryckta plagg för att få ner sina ledtider. Fördelen med kortare ledtider och ett kortare avstånd är en faktor som Martinez-Mora & Merino (2014) menar är av betydelse för att kunna svara på marknads efterfrågan och motiverar flytt av produktion närmare marknaden. Att på det viset

kunna konkurrera på marknaden med en effektivisering av försörjningskedjorna är idag enligt Marufuzzaman & Deif (2010) av allt större betydelse.

Whyred och Filippa K såg en förenklad kommunikation med europeiska leverantörer som en positiv effekt av reshoring. Bagheera som upplevde att synen på olika ullkvaliteter i Kina skiljde sig från deras, och därav reshorade till Sverige för att säkerställa sin produktion, ansåg däremot inte att de har en bättre kommunikation med sina leverantörer i Sverige. Bagheera menade att de har en mer kontinuerlig kontakt med produktionskontoret i Kina då de bland annat kräver förskottsbetalning och behandlar en större mängd dokument vid ordrar och därigenom får mer information om produktionens gång. Att det *mentala avståndet*, som enligt Kinkel & Maloca (2009) var en stark drivkraft till reshoring, stämde därmed överens med faktorerna som bidragit till Bagheeras reshoringbeslut. För de övriga företagen var det dock inte en avgörande faktor.

Whyred och Filippa K såg dessutom skillnader mellan att producera i Asien och Europa vad gäller att *matcha produktionsvolym och efterfrågad volym*. De anser att det i Asien ofta krävs högre produktionsvolym och att det därför kan vara mer gynnsamt att producera i Europa. Att kunna producera mindre ordrar med kortare ledtider ansågs också viktigt då modet enligt Filippa K går allt snabbare. I modebranschen efterfrågas det idag från konsumenterna en ökad variation och förnyelse vilket innebär en fördel i att kunna producera mindre kvantiteter (Bhardwaj & Fairhurst, 2009). Detta kan bero på en önskan att kunna testa plagg på marknaden och för att undvika utförsäljning vid sämre försäljning än väntat. Detta stämmer överens med det som Martinez-Mora & Merino (2014) samt Bailey & De Propriis (2014) kommit fram till, att reshoring i branscher, som klädindustrin, med hög variation i efterfrågan ofta drivs av en önskan att minska ledtiderna och öka flexibiliteten med små orderkvantiteter. Att det skulle finnas en fördel på den europeiska marknaden när de kommer till möjligheten att matcha produktionsvolymerna var däremot inget som företag X eller Bagheera upplevt. YMR som idag producerar mindre volymer såg dock en begränsning av produktionen i Europa vid större volymer. Matchning av produktionsvolym och efterfrågad volym i Europa ses därmed endast som en fördel vid produktion av mindre volymer, enligt tre av de fem intervjuade företagen.

Närhet till produktionsplatsen var enligt YMR en fördel vid *utveckling av nya produkter*. Detta beror på att möjligheten att enklare och personligen kunna besöka produktionen möjliggör en snabbare process vid utvärdering av ett nytt plagg. Denna närhet som en fördel för innovationsprocessen kan enligt Tate et al. (2014) vara en drivkraft till reshoring. Whyred och Filippa K ansåg att en mer lokal produktion gör det enklare att besöka produktionen men tar i studien ej upp den faktorn kopplad till utvecklingen av nya produkter. Däremot ökar denna närhet möjligheten att besöka produktionen och enligt Tate et al. (2014) är det en fördel för en förbättrad innovationsprocess. Bagheera ansåg däremot att de hos sin leverantör i Kina har en möjlighet att lägga mindre testordrar och få hem dem snabbt med flyg och kan inte säga att det skulle vara mer fördelaktigt för dem att producera i Europa i det avseendet.

Övriga faktorer under försörjningskedja var inget som nämndes av företagen.

*Sammanfattning: Under kategorin värdekedja tog fyra av företagen upp det minskade fysiska avståndet som en drivande faktor till sina reshoring beslut. De minskade fysiska avståndet ansågs ge fördelar som ökad flexibilitet, alternativa transportmöjligheter, minskade transportutsläpp, minskad ledtid och att det underlättade vid besök hos leverantörerna. Ett av företagen såg även det mentala avståndet som en drivkraft till reshoring då det fanns olika syn på kvalitet mellan företaget och dess leverantör. Flera av företagen tog även upp faktorer som inte varit de stora drivkrafterna till reshoring men setts som fördelar eller positiva effekter. Bland annat såg tre av de fem företagen att de i Europa hade möjlighet att producera mindre volymer gentemot i Kina.*

## 5.5 Företagsspecifika faktorer

De företagsspecifika faktorerna var inget som sågs som drivande hos något de intervjuade företagen, faktorerna i denna kategori var till stor del baserade på felestimeringar och bristande underlag vid det ursprungliga offshoringbeslutet och skulle då leda till att företagen väljer att reshora i högre grad (Wiesmann et al., 2017). I och med att dessa faktorer inte identifierades av de intervjuade företagen tyder detta på att reshoring, likt Martinez-Mora & Merinos (2014) resultat från den spanska skoindustrin, kan ses som ett strategiskt beslut av företagen som svar på omvärldsförändringar och inte ett tidigare misslyckat offshoringbeslut.

## 6. Slutsatser och fortsatt forskning

*Kapitlet kommer att kortfattat presentera de slutsatser som påvisats i studien samt ge förslag till fortsatt forskning inom ämnet*

### 6.1 Slutsatser

Denna studie har syftat till att undersöka varför svenska företag inom klädbranschen väljer att reshora produktion från Asien till Europa. Resultatet visar att de främsta orsakerna till reshoring för klädföretagen var kopplade till flexibilitet och ledtider, faktorer som har blivit allt viktigare inom klädbranschen för att öka konkurrensmöjligheterna på marknaden. I likhet med de reshorende företagen var detta även viktiga faktorer för det nystartade företaget YMR. Det fanns därmed likheter mellan företags reshoringbeslut och ett initialt lokaliseringsbeslut av produktion i Europa. Däremot tog YMR stor hänsyn till hållbarheten och varumärkesbyggandet vid lokaliseringen av sin produktion, något som inte var en framträdande drivkraft hos övriga företag.

De drivande faktorer för reshoring som togs upp mest frekvent i studien identifieras inom företagens försörjningskedjor. Där visade det sig att det kortare fysiska avståndet hade en avgörande betydelse för produktion i Europa då det möjliggjorde en ökad flexibilitet, minskade ledtider, minskade utsläpp från transport och alternativa transportlösningar. Även det mentala avståndet sågs som drivkraft för ett av företagen, i kombination med en bristande kvalitet i värdlandet. För ett av företagen var även globala faktorer drivande för reshoring, som minskade konkurrensfördelar i fråga om produktionskostnad i värdlandet. Framförallt var de ökade lönenivåerna i Kina en framträdande faktor, vilket vissa respondenter menar har bidragit till en utjämning av totalkostnad i jämförelsen mellan Asien och Europa.

Det som framkommit av studien är, likt tidigare forskning inom reshoring, att det inte fanns någon enskild gemensam faktor som driver svenska klädföretag att reshora produktion till Europa. Att reshoring skulle vara en följd av ett förhastat och felkalkylerat offshoringbeslut

(Wiesmann et al., 2017) har inte identifierats i studien. Snarare visar resultatet att reshoring beror på strategiska beslut till följd av förändringar i omvärlden.

## 6.2 Fortsatt forskning

Då det finns ett begränsat antal studier på reshoring inom klädindustrin idag krävs vidare forskning för att fastställa och förstå branschens reshoringmönster i en större kontext. En mer omfattande kvantitativ undersökning med möjlighet till att undersöka eventuella skillnader i prissegment anses därför vara en intressant vidareutveckling. Därtill kan det eventuellt finnas skillnad i produktionen av modekläder och sportkläder, vilket innebär användning av olika material. Detta skulle kunna påverka beslut om reshoring i och med att olika länder och områden har olika resurser för produktion av tyg.

# Referenslista

- Abbasi, H. (2016). *It's not offshoring or reshoring but Right-shoring that matters*. Journal of Textile and Apparel, Technology and Management, 10(2), 1-6.
- Abnet, K. (2016). *Does reshoring fashion manufacturing make sense?*. Business of Fashion
- Allwood, J. M., Ellebæk Laursen, S., Malvido de Rodríguez, C. & Bocken M. P. N. (2006). *Well dressed? The present and future sustainability of clothing and textiles in the United Kingdom*. Great Britain: University of Cambridge.
- Arlbjørn, J.S. & Mikkelsen, O.S. (2014). *Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme*. Journal of Purchasing and Supply Management, 20(1), 60-62.
- Ashby, A. (2016). *From global to local: Reshoring for sustainability*. Operations Management Research, 9(3), 75-88.
- Bailey, D. & De Propriis, L. (2014). *Manufacturing reshoring and its limits: the UK automotive case*. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, Vol. 7 No. 3, pp. 379-395.
- Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2006). *Fast fashioning the supply chain: Shaping the research agenda*. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 10(3), 259-271.
- Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). *Fast fashion: Response to changes in the fashion industry*. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 20(1), 165-173.
- Bilalis, N., Van Wassenhove, L., Maravelakis, E., Enders, A., Moustakis, V., & Antoniadis, A. (2006). *An analysis of European textile sector competitiveness*. Measuring Business Excellence, 10(1), 27-35.
- Boston Consulting Group. (2014). *How global manufacturing cost competitiveness has shifted over the past decade*. Hämtad 2018-04-20, från <https://www.bcg.com/publications/2014/lean-manufacturing-globalization-how-global-manufacturing-cost-competitiveness-has-shifted-over-past-decade.aspx>
- Campana, G. & Cimatti, B. (2013). *The slow factory: a new paradigm for manufacturing*. Proceedings of the 11th Global Conference on Sustainable Manufacturing - Innovative solutions.
- Canham, S., & T. Hamilton, R. (2013). *SME internationalisation: Offshoring, "backshoring", or staying at home in New Zealand*. Strategic Outsourcing: An International Journal, 6(3), 277-291.
- Cadarso, M., López, L., Gómez, N., & Tobarra, M. (2010). *CO2 emissions of international freight transport and offshoring: Measurement and allocation*. Ecological Economics, 69(8), 1682-1694.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Ditty, S. (2015). *Europe in the World: The garment, textiles & fashion industry*. Fashion Revolution. Hämtad 2018-05-22, från <https://www.fashionrevolution.org/europe-in-the-world-the-garment-textiles-fashion-industry/>
- Dooren, R.A.M. van. (2003). *Garments on the move: the local dynamics of export networks in La Laguna, Mexico*. Amsterdam: Rozenberg Publisher

- Ekström, K. & Högskolan i Borås. (2012). *Mot en mer hållbar konsumtion : En studie om konsumenters anskaffning och avyttring av kläder*. (Vetenskap för profession, 20). Borås: Högskolan i Borås.
- Ellram, L. (2013). *Offshoring, Reshoring and the Manufacturing Location Decision*. Journal of Supply Chain Management, 49(2), 3-5.
- Ellram, L., Tate, W., & Petersen, K. (2013). *Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision*. Journal of Supply Chain Management, 49(2), 14-22.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A., & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan : Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5 uppl. Stockholm: Wolters Kluwer.
- European Commission. (2014). *Press release: Commission calls for immediate action for a European Industrial Renaissance*. Hämtad 2018-05-10, från [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-42\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-42_en.htm)
- European Commission. (2018). *Textiles and clothing in the EU*. Hämtad 2018-03-10, från [https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/textiles-clothing/eu\\_sv](https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/textiles-clothing/eu_sv)
- European Skills Councils. (2014). *Textile Clothing Leather Footwear – Report 2014*. [http://europeanskillscouncil.t-c-l.eu/pdoc/22-eng/2014\\_report\\_F.pdf](http://europeanskillscouncil.t-c-l.eu/pdoc/22-eng/2014_report_F.pdf)
- European Parliamentary Research Service. (2014). *Reshoring of EU manufacturing*. Hämtad 2018-06-18, från <http://www.europarl.europa.eu/EPRS/140791REV1-Reshoring-of-EU-manufacturing-FINAL.pdf>
- Fair action. (2017). Kläder. Hämtad 2018-03-24, från <http://fairaction.se/granskningar/branscher/klader/>
- Fine, C. (2013). *Intelli-Sourcing to Replace Offshoring as Supply Chain Transparency Increases*. Journal of Supply Chain Management, 49(2), 6-7.
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G. & Zanoni, A. (2014). *When manufacturing moves back: Concepts and questions*. Journal of Purchasing and Supply Management, 20(1), 54–59.
- Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G. & Sartor, M. (2018). *Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis*. Journal of Purchasing and Supply Management, 24(2), 108-134.
- Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G., & Rungtusanatham, M. J. (2013). *The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do*. Journal of Supply Chain Management, 49(2), 27-33.
- Hancock, T. (2017). *Adidas boss says large-scale reshoring is 'an illusion'*. Financial Times. 23 april. Hämtad 2018-04-14, från <https://www.ft.com/content/39b353a6-263c-11e7-8691-d5f7e0cd0a16>
- Harrison, A & Van Hoek. R. (2008). *Logistics management and strategy: Competing through the supply chain*. 3 uppl. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hartman, L., Joines, J., Thoney, K., & King, R. (2012). *The effect speed and replenishment flexibility has on overall costs of sourcing apparel products*. Journal of The Textile Institute, 103(6), 604-621.
- Holcomb, T.R. & Hitt, M.A. (2007). *Toward a model of strategic outsourcing*. Journal of Operations Management, Vol. 25 No. 2, pp. 464-481.
- Jang, J., Ko, E., Chun, E. & Lee, E. (2012). *A Study of a Social Content Model for Sustainable Development in the Fast Fashion Industry*. Journal of Global Fashion Marketing, 3(2), 61-70.
- Johansson, M. & Olhager, J. (2018). *Manufacturing relocation through offshoring and backshoring: the case of Sweden*. Journal of Manufacturing Technology Management,



- Johansson, A. & Söderberg, C. (2015). *Decisions Regarding Production Location within the Swedish Textile and Apparel Industry today and 2025*
- Joubiou, C., & Vanpoucke, E. (2016). *Towards right-shoring: A framework for off-and re-shoring decision making*. *Operations Management Research*, 9(3), 117-132.
- Kapelko, M., & Oude Lansink, A. (2015). *An international comparison of productivity change in the textile and clothing industry: A bootstrapped Malmquist index approach*. *Empirical Economics*, 48(4), 1499-1523.
- Kemikalieinspektionen. (2015). *Kemikalier i textilier - Risker för människors hälsa och miljön*. Stockholm: Kemikalieinspektionen
- Kinkel, S. (2012). *Trends in production relocation and backshoring activities*. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6) 696-720
- Kinkel, S. & Maloca, S. (2009). *Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective*. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 154-165.
- Macchion, L., Moretto, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., & Vinelli, A. (2015). *Production and supply network strategies within the fashion industry*. *International Journal of Production Economics*, 163, 173-188. doi:10.1016/j.ijpe.2014.09.006
- Macdonald, S., Pan, S., Somwaru, A., & Tuan, F. (2010). *China's role in world cotton and textile markets: A joint computable general equilibrium/partial equilibrium approach*. *Applied Economics*, 42(7), 875-885.
- Marufuzzaman, M. & Deif, A. (2010). *A dynamic approach to determine the product flow nature in apparel supply chain network*. *International Journal of Production Economics* Volume 128, Issue 2, December 2010, Pages 484-495
- Martínez-Mora, C. & Merino, F. (2014). *Offshoring in the Spanish footwear industry: a return journey?*. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 225-237.
- Macdonald, S., Pan, S., Somwaru, A., & Tuan, F. (2010). *China's role in world cotton and textile markets: A joint computable general equilibrium/partial equilibrium approach*. *Applied Economics*, 42(7), 875-885.
- Oeko-tex. (u.å.). *STANDARD 100 by OEKO-TEX*. Hämtad 2018-05-23, från [https://www.oeko-tex.com/se/business/certifications\\_and\\_services/ots\\_100/ots\\_100\\_start.xhtml](https://www.oeko-tex.com/se/business/certifications_and_services/ots_100/ots_100_start.xhtml)
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Pearce, J. (2014). *Why domestic outsourcing is leading America's reemergence in global manufacturing*. *Business Horizons*, 57(1), 27-36.
- Pickles, J & Smith, A. (2011). *Delocalization and Persistence in the European Clothing Industry: The Reconfiguration of Trade and Production Networks*. *Regional Studies*, 45:2, 167-185.
- Stimson, R. (Red.). (2014). *Handbook of Research Methods and Applications in Spatially Integrated Social Science*. 2014 uppl. Northampton: Edward Elgar Publishing, Incorporated.
- Statista. (2018). *Distribution of apparel production in the Europe in 2013, by country*. Hämtad 2018-04-15, från <https://www.statista.com/statistics/422060/eu-european-union-apparel-production-breakdown-by-country/>
- Stentoft, J., Mikkelsen, O., & Johnsen, T. (2015). *Going Local: A Trend towards Insourcing of Production?*. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 16(1), 2-13.

- Svensk handel. (2016). *Konsumenterna kan påverka-företagen har kraft att förändra. Svensk handels hållbarhetsundersökning*. Stockholm: Svensk Handel  
<http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/hallbarhetsundersokning-2016.pdf>
- Sveriges radio. (2012). *Modebranschen lämnar Asien för Europa*. Sveriges Radio. 19 november. Hämtad 2018-04-23, från  
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=5349373>
- Nilsson Rönnqvist, Å. (2015). *Klädtillverkningen flyttar till Europa*. Sveriges radio. 2 oktober. Hämtad 2018-04-22, från  
<https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6269364>
- Taplin, I. M., & Winterton, J. (2004). *The European clothing industry: Meeting the competitive challenge*. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 8(3), 256-261.
- 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. & Petersen, K.J. (2014). *Global competitive conditions driving the manufacturing location decision*. *Business Horizons*, 57(3), 381–390.
- Tate, W.L., Ellram, L.M. och Kirchoff, J.F. (2010). *Corporate Social Responsibility Reports: A thematic analysis related to supply chain management*. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 19–44.
- TEKO (Sveriges textil- och modeföretag). (u.å.). *TEKO:s arbete för en giftfri vardag*. Hämtad 2018-03-27, från <https://www.teko.se/hallbarhet/kemikaliefragor/>
- Tyler, D., Heeley, J., & Bhamra, T. (2006). *Supply chain influences on new product development in fashion clothing*. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3), 316-328.
- Vandenbussche, H., Comite, F. D., Rovegno, L. & Viegelahn, C., (2013). *Moving up the quality ladder? EU-China dynamics in clothing*. *Journal of Economic Integration* Vol.28 No.2, June 2013, 303~326
- Van Weele, A. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management*. 5. uppl. Andover: Cengage Learning
- Wiesmann, B., Snoei, J. R., Hilletoft, P. & Eriksson, D. (2017). *Drivers and barriers to reshoring: A literature review on offshoring in reverse*. *European Business Review*, 29(1), 15-42
- WTO (World Trade Organisation). (2017). *World Trade Statistical Review 2017*. Genève: World Trade Organisation  
[https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2017\\_e/wts17\\_toc\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2017_e/wts17_toc_e.htm)
- Wu, X., & Zhang, F. (2014). *Home or overseas? An analysis of sourcing strategies under competition*. *Management Science*, 2014, 60(5), 1223-1240.
- Öhrbom, D. (2017). *Kundernas krav flyttar hem produktion igen*. Högskolan i Gävle. 30 april. Hämtad 2018-04-25, från <https://www.hig.se/Ext/Sv/Forskning/Forskningsnytt/2017-04-19-Kundernas-krav-flyttar-hem-produktion-igen.html>

# Bilaga 1

## Bakgrund

- Vad har du för position i företaget?
- Vilka länder har ni produktion i idag?
- Vilken typ av produkt är det som produceras i de olika länderna?
- Har ni producerat i andra länder tidigare?
- Har ni något företag som ni tycker ligger i framkant inom inköp?

## Innan flytt

- Varför valde ni att flytta produktion till Europa?
  - Varför valde ni att lägga produktionen för just de produkterna i Europa?
  - Testade ni produktion i andra länder innan ni valde att flytta?
- Vilka för- och nackdelar ser ni med produktionen på de olika platserna?
- Vilka nackdelar ser ni på att ha produktionen i Europa?
- Vad är era största utmaningar vid inköp idag?

## Idag

- Ser du andra utmaningar inom inköp idag jämfört med för till exempel tio år sedan?
- Är ni nöjda med er supply chain idag?
  - Finns det någonting som ni arbetar med att förbättra?
- Vilken relation har ni till era leverantörer?
  - Har den förändrats sen ni startade?
- Ser ni det som en fördel eller nackdel att ha få leverantörer?
- Skiljer sig ert uppföljningsarbete åt i de olika länderna?

## Framtiden

- Planerar ni att fortsätta produktionen så som den ser ut nu?
- Finns det omständigheter som ni är oroliga för i framtiden?

- Hur tror du att valet av produktionsplats inom klädbranschen kommer att utvecklas i framtiden?