



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

# Backshoring av produktion

*Motiv till återflytt av produktion till Sverige*

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Logistikprogrammet VT 2019

Företagsekonomiska institutionen  
Sektionen Industriell och Finansiell ekonomi & Logistik

**Författare:**

Henrik Andersson, 931117  
Ludvig Johansson, 930409

**Handledare:**

Jonas Flodén

## **Förord**

Denna kandidatuppsats är skriven inom Logistikprogrammet vid Handelshögskolan i Göteborg våren 2019. Tiden då uppsatsen skrivits har varit givande på många sätt. Förutom de fördjupade kunskaper vi erhållit inom ämnesområdet backshoring, har vi fått värdefulla erfarenheter från uppsatsskrivandet som kommer hjälpa oss i våra vidare studier.

Vi vill tacka de medverkande företagen; Gbo Fastening Systems AB, Yaskawa Nordic AB, Flokk AB och UniCarriers AB, för att ni bidragit med era erfarenheter.

Vi vill även tacka vår handledare Jonas Flodén för värdefulla synpunkter och handledning under arbetets gång.

---

Henrik Andersson

---

Ludvig Johansson

Göteborg, 28 maj 2019

## **Abstract**

**Background:** For many years, manufacturing in the western countries has been moving abroad (offshoring) in order to lower costs. In the most recent years however, a trend shift has been identified where companies instead are moving manufacturing in the opposite direction back to their home countries (backshoring). Research within the field backshoring can be found in the bigger supply chain-related journals from 2009 and onwards, but the amount of studies performed in a Swedish context is currently still today limited. Several drivers for backshoring have been identified in earlier research, mainly flexibility, quality and ability to deliver. The Swedish perspective deserves further research as Swedish manufacturing companies might consider backshoring in the time to come, and guidance is then needed.

**Purpose:** The purpose of this paper is to investigate and map the drivers behind Swedish companies' backshoring of parts of, or all, manufacturing activities.

**Research question:** What drivers have made companies move offshored production back (home) to Sweden?

**Method:** A qualitative study has been performed where semi-structured interviews have been conducted with four companies. An inductive and empirical approach has been used. A theoretical framework has been put together in form of a literature overview based on studies from Sweden, Finland, Denmark, Germany, United Kingdom, the USA and New Zealand.

**Results and conclusion:** The findings suggest that financial drivers, cost-related ones to be more specific, have been the most important drivers for backshoring. Production aspects and risks in the supply chain, mainly focused on flexibility, quality and ability to deliver, have turned out to be the second most important group of drivers. Overall, the rest of the result goes in line with earlier studies. However, drivers such as sustainability, external factors and drivers specifically related to Sweden as a manufacturing country, have not been drivers.

**Key words:** *“backshoring”, “drivers for backshoring”, “reshoring”, “drivers for reshoring”, “återflytt av produktion till Sverige”*

## Sammanfattning

**Bakgrund:** Under många år har produktion i västvärlden flyttats utomlands, offshorats, i syfte att minska kostnader. De senaste åren har ett trendbrott identifierats där företag börjat flytta produktion tillbaka till hemländerna igen, så kallad *backshoring*. Backshoring har börjat undersökas i större grad i de större supply chain-relaterade journalerna sedan 2009, men än idag är antalet studier som genomförts i ett svenskt perspektiv begränsat. En mängd olika motiv till backshoring har identifierats i tidigare studier, i huvudsak har det handlat om flexibilitet, kvalitet och leveransförmåga. Det svenska perspektivet bör undersökas vidare eftersom svenska företag i framtiden kan komma att överväga backshoring och då behöver underlag för sitt beslut.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka och kartlägga vilka motiv svenska företag som backshorat hela eller delar av sin produktion tillbaka till Sverige haft.

**Frågeställning:** Vilka motiv har legat bakom företags återflytt av tidigare offshorad produktion hem till Sverige?

**Metod:** En kvalitativ undersökning har genomförts där semistrukturerade intervjuer utförts med fyra medverkande företag. Ett empirinära och induktivt tillvägagångssätt har använts. En teoretisk referensram har sammanställts i form av en litteraturöversikt där motiv till backshoring i studier från Sverige, Finland, Danmark, Tyskland, England, USA och Nya Zeeland kartlagts.

**Resultat och slutsats:** Finansiella motiv, mer specifikt kopplade till minskade kostnader, har varit de viktigaste motiven till backshoring. Näst viktigast har olika typer av produktionsfaktorer och risker i supply chain varit där flexibilitet och leveransförmåga samt kvalitetsaspekter framhävts tydligt. I övrigt går resultatet i linje med tidigare studier i stort. Dock har hållbarhet, omvärldsfaktorer och faktorer specifika för Sverige som produktionsland saknat betydelse.

**Nyckelbegrepp:** *“backshoring”, “drivers for backshoring”, “reshoring”, “drivers for reshoring”, “återflytt av produktion till Sverige”*

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte .....	3
1.4 Frågeställning .....	3
2. Metod .....	4
2.1 Forskningsmetod .....	4
2.2 Teoretiska källor.....	5
2.2.1 Urval.....	5
2.2.2 Framställande av litteraturöversikt i tabellform .....	6
2.3 Empiriska källor .....	6
2.3.1 Urval.....	7
2.3.2 Medverkande företag.....	8
2.4 Intervjuprocess och intervjuguide .....	8
2.4.1 Intervjuer och primär data .....	8
2.4.2 Intervjuguide .....	10
2.5 Empiri- och analysstruktur .....	10
2.6 Reliabilitet och validitet .....	11
2.7 Etiska aspekter.....	12
2.8 Metodreflektion.....	13
3. Teori .....	16
3.1 Begreppsdefinitioner .....	16
3.1.1 Offshoring .....	16
3.1.2 Reshoring.....	17
3.1.3 Backshoring.....	17
3.1.4 Vårdland .....	17
3.1.5 Hemland .....	18
3.2 Motiv till backshoring i tidigare litteratur .....	18
3.2.1 Kategorisering av motiv i tidigare studier .....	18
3.2.2 Finansiella motiv .....	20
3.2.3 Hållbarhet .....	21
3.2.4 Produktionsaspekter och risker i supply chain .....	22
3.2.5 Avståndaspekter .....	23
3.2.6 Kunderbjudande .....	24
3.2.7 Omvärldsfaktorer.....	25

3.2.8	Faktorer specifika för värdland eller hemland.....	26
3.2.9	Bolagsinterna drivkrafter.....	27
4.	Empiri.....	28
4.1	Översikt över medverkande företag .....	28
4.2	Yaskawa Nordic AB.....	28
4.3	Gbo Fastening Systems AB.....	30
4.4	Flokk AB .....	32
4.5	UniCarriers AB.....	34
5.	Analys och diskussion .....	36
5.1	Kategorivis genomgång av funna och ej funna motiv .....	36
5.1.1	Finansiella motiv .....	36
5.1.2	Hållbarhet .....	37
5.1.3	Produktionsaspekter och risker i supply chain .....	37
5.1.4	Avståndsaspekter.....	38
5.1.5	Kunderbjudande .....	39
5.1.6	Omvärldsfaktorer.....	40
5.1.7	Faktorer specifika för värdland eller hemland.....	41
5.1.8	Bolagsinterna drivkrafter.....	42
5.2	Nya perspektiv på backshoring .....	43
5.2.1	Rightsourcing .....	43
5.2.2	Historisk koppling .....	44
6.	Slutsatser och vidare forskning .....	45
6.1	Slutsatser .....	45
6.2	Vidare forskning.....	46
7.	Referenslista .....	
Bilagor.....		
	Bilaga 1 – Intervjuguide.....	
	Bilaga 2 – Fullständig tabell.....	

# 1. Inledning

*I detta avsnitt presenteras först en bakgrund till ämnesvalet backshoring. Därefter diskuteras nuläget inom forskningen kring fenomenet i en problemdiskussion som mynnar ut i ett syfte och den specifika frågeställning som ska besvaras.*

## 1.1 Bakgrund

Under många år har företag i västvärlden valt att förlägga sin produktion utomlands och då inte sällan i Kina eller något annat lågkostnadsland i Asien. Svenska företag har inte varit något undantag, där företag som t.ex. H&M, Ericsson och IKEA valt att outsourca eller offshora sin produktion till låglöneländer (Becker, Ekholm & Nilsson Hakkala, 2010). Framförallt har det handlat om att den svenska industrin ska förbli konkurrenskraftig på den globala marknaden och då främst med avseende på kostnader. De senaste åren har dock varit ett trendbrott där allt fler företag valt att flytta hem sin produktion igen. Caterpillar, Bosch och Philips är bara några av de internationella storföretag som valt att flytta hem delar av sin produktion (Fratocchi et al., 2014), men det finns även svenska industriföretag som har haft en liknande utveckling med att flytta hem produktion, exempelvis de två industribolagen Atlas Copco och Husqvarna (Johansson, 2013).

Per Hilletoft, professor i logistik vid Handelshögskolan i Jönköping, menar i en intervju med Dagens Industri att produktionskostnaderna för företagen inte blev så låga som företagen hade tänkt sig vid outsourcingbeslutet. Orsaker som anges är överskattade kostnadsbesparingar och många dolda kostnader, samt höjda logistik- och transportkostnader. (Karlsson, 2017)

Vi lever idag i en värld där förutsättningar för produktion ändras i takt med världspolitiken. I denna kontext, där företag ständigt utmanas av nya krav, där snabbhet och flexibilitet är viktigare än bara låga kostnader, har *backshoring* (återflytt av produktion) börjat bli ett allt vanligare fenomen (Sollander, Hilletoft & Eriksson, 2016). Även fast det fortfarande sker en nettoutflyttning av produktion (Markusson, 2017), ser forskare inom ämnesområdet en tendens till förändring mot balans (Karlsson, 2017). Tidigare offshorestrategier omprövas, kundernas krav förändras och länder som tidigare varit självklara låglöneländer har utvecklats

och är inte längre lika konkurrenskraftiga för produktion. Bara i Kina har lönerna mellan 2005 och 2016 stigit trefaldigt (Pettersson, 2017), vilket har förändrat kostnadsläget helt.

De senaste årens utveckling med digitalisering, robotisering men framförallt automatisering av produktion, har lett till att företagen har betydligt fler faktorer att ta hänsyn till än bara lönekostnader (Karlsson, 2017). Därtill tillkommer även flera fördelar med att ha produktionen närmare företagets slutkunder, då man får konkurrensfördelar som ökad flexibilitet, kortare ledtider och förbättrad kvalitetsstyrning. Ofta är det inte bara en utan flera faktorer som gör att produktion till slut flyttas hem till Sverige. De främsta orsakerna varierar mellan företag. (Sollander, Hilletoft & Eriksson, 2016) För många företag har fördelarna med backshoring börjat överväga nackdelarna och därav har flera industriföretag övervägt eller faktiskt valt att flytta hem delar av sin produktion till Sverige igen. Det här är en riktning som många svenska industriföretag kommer att påbörja inom en snar framtid enligt Per Hilletoft, professor i logistik. (Karlsson, 2017)

## **1.2 Problemdiskussion**

Begreppet backshoring är relativt nytt och motiv och hinder för fenomenet har börjat undersökas i större grad i de större supply chain-relaterade journalerna först från 2009 och framåt (Wiesmann et al., 2017). Ännu råder oklarhet kring vad som i detalj inkluderas i begreppet, vilket föranlett en begreppsdefinition i denna uppsats. Gällande motiv som nämnts i tidigare studier, menar Kinkel (2012) att en förändrad världsekonomi i många fall varit en bidragande orsak till att företag flyttat sin produktion. Samtidigt menar Tate att många företag idag har en allt större förståelse för de risker som kan uppstå i de globala försörjningskedjorna och att vara nära kunden kan ha många fördelar form av i minskad riskexponering för exempelvis valuta-, transport- och kvalitetsrisker (Tate et al., 2014). Srαι & Ané (2016) beskriver att efterfrågan i utvecklade ekonomier ändrats mot att vara mer krävande och gå mot kortare leveranstider, kortare produktcykler, snabbare produktutveckling och bättre service. Det här har bidragit till att många företag ändrat sin tillverkningsstrategi från att ha en standardiserad masstillverkning mot att bli mer flexibla och kundanpassade för att kunna möta kundernas nya behov (Srαι & Ané, 2016). Att vara nära kunden är en strategisk faktor i sig, vilket talar för backshoring. Det här är något som bekräftas i ett specifikt svenskt perspektiv av Sollander, Hilletoft & Eriksson (2016) som med ett fokus på just svensk industri undersökt motiv till backshoring. Utöver de motiv som tidigare bekräftats inom litteraturen,



kommer författarna fram till nya motiv (prishöjning av leverantör, upphörande av samarbete av leverantör, höga underhållskostnader, strategiska beslut, långt avstånd till underleverantörer) som varit aktuella för de svenska företag författarna undersökt.

Tidigare studier uppmuntrar till vidare studier kring motiv till backshoring (Fratocchi et al. (2014); Srai & Ané (2016); Engström et al. (2018); Kinkel & Maloca (2009); Arlbjørn & Mikkelsen (2014)). Heikkilä, Martinsuo & Nenonen (2018) konstaterar att backshoring till Nordens små öppna ekonomier tenderar att ske i större omfattning än till större ekonomier. Vidare ger Sollanders, Hilletofts & Erikssons (2016) fallstudie där just svenska företag undersökts en värdefull inblick i motiv som framkommit i ett svenskt perspektiv. Engström et al. (2018) driver vidare argumentet att eftersom backshoring ännu inte blivit en stark trend inom den svenska industrin, är de svenska företag som är först ut viktiga att undersöka. I databasen *European Reshoring Monitor*, tillhandahållen av Eurofond med syftet att förse forskare med referensmaterial, listas vid en sökning i april 2019 endast fyra studier som specifikt undersökt backshoring till Sverige. Det svenska perspektivet förtjänar att undersökas vidare eftersom svenska företag i framtiden kan komma att överväga backshoring och då behöver underlag för sitt beslut, samtidigt som denna uppsats av praktiska skäl bör begränsas geografiskt för att kunna genomföras inom ramen för en kandidatuppsats. Att undersöka just svenska företags motiv till genomförd backshoring, såväl tidigare bekräftade som ytterligare nya, blir därför fokus för denna uppsats.

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka och kartlägga vilka motiv svenska företag som backshorat hela eller delar av sin produktion tillbaka till Sverige haft.

### **1.4 Frågeställning**

- Vilka motiv har legat bakom företags återflytt av tidigare offshorad produktion hem till Sverige?

## 2. Metod

*I föregående avsnitt mynnade bakgrundsbeskrivning och problemdiskussion ut i ett specifikt syfte och den frågeställning uppsatsen ska besvara. I detta avsnitt presenteras vilken forskningsmetod som används för att besvara frågeställningen. Vidare beskrivs metodens karaktär, brister samt svårigheter och hur de hanteras. En kvalitativ undersökning har genomförts där fyra företag medverkat, där ett empirinära och induktivt tillvägagångssätt har använts. För att samla in empirisk data har semistrukturerade intervjuer genomförts antingen på plats hos företagen eller via skype-intervjuer.*

### 2.1 Forskningsmetod

Insamling, bearbetning och analys av empiri har genomförts med en kvalitativ metod. Enligt Patel & Davidson (2011) innebär kvalitativ forskning att "mjukare" metoder används för datainsamling såsom till exempel intervjuer som sedan bearbetas och tolkas utifrån olika perspektiv. Intervjuer med personer som har insikt i respektive företags produktionsbeslut har utförts. Tanken har varit att respektive organisation ska bidra med sina motiv till återflytt av produktion. Detta induktiva tillvägagångssätt möjliggör att uppsatsen jämför flera organisationers motiv, samtidigt som det skapar ett underlag för en jämförelse utifrån vår teoretiska referensram. Patel & Davidsson (2011) beskriver denna induktiva process lämplig när man ska sortera material för att kunna kartlägga mönster och kunna kategorisera material för att få möjlighet att sätta det i relation till varandra. Då uppsatsen ämnar undersöka och kartlägga motiv till genomförd backshoring genom fyra öppna och kvalitativa intervjuer, för att kunna kategorisera och kartlägga motiv, anses denna metod vara mest lämplig. En kvantitativ metod, som Patel & Davidson (2011) menar har en mer statistisk bearbetnings- och analysmetod, har inte valts men hade varit lämplig för att åstadkomma mer generaliserbara slutsatser. Dock gör omfattningen av en sådan metod det besvärligt att kunna samla in tillräckligt med data som ger ett underlag värt att dra några slutsatser från. Därav ansågs en kvalitativ metod vara mer lämplig inom tidsramen för en kandidatuppsats.

Ett alternativ till det induktiva tillvägagångssättet är att använda en deduktiv metod. Det innebär att redan existerande teori ligger till grund för vilken information som ska samlas in, hur man ska tolka informationen samt relatera resultaten till redan befintlig teori. En fara med detta är att forskaren riskerar att bli färgad och påverkad av den teori som forskaren valt att

utgå ifrån, vilket innebär att det finns risk att nya upptäckter inte görs på området. (Patel & Davidsson, 2011) Då vår uppsats bygger på befintliga teorier, samt bygger vidare på dessa för att kartlägga existerande samt nya motiv till backshoring, har denna metod ej ansetts som lämplig för uppsatsen.

Uppsatsen utgår även från en explorativ ansats, då dess syfte är att utforska och kartlägga motiv, samt bygga vidare på tidigare forskning inom området. Vidare kommer en sammanställning av empirin att genomföras för att se likheter, skillnader och identifiera eventuella nya drivkrafter. Då det finns luckor inom det undersökta området anses denna ansats vara lämplig för att bygga vidare på och komplettera redan befintliga teorier till varför företag backshorat produktion. Patel & Davidsson (2011) beskriver den explorativa ansatsen som mest användbar vid den här typen av undersökningar, vilket ligger till grund för uppsatsens val av forskningsmetod.

## **2.2 Teoretiska källor**

I uppsatsen har teoretiska källor sammanställts i tabellform där tidigare identifierade motiv till backshoring redovisats kategorivis i syfte att ge en tydlig överblick inom respektive kategoris motiv. Tabellerna och teoriavsnittet i övrigt bygger på en litteraturgenomgång av tidigare genomförda studier. I det här avsnittet redovisas hur urvalet av källor och framställandet av teorin gått till.

### **2.2.1 Urval**

För att kunna besvara uppsatsens frågeställning och syfte har ett urval av tidigare studier gjorts. Eftersom antalet studier om backshoring i ett svenskt perspektiv är begränsat (European Reshoring Monitor, 2019), har urvalet inkluderat studier från flera länder. De tidigare studierna har valts ut dels genom att filtrera fram tidigare forskning om backshoring som genomförts i Sverige i European Reshoring Monitor, dels genom sökning i Göteborgs Universitets sökmotor Supersök med sökorden “backshoring”, “drivers for backshoring”, “reshoring”, “drivers for reshoring”, “återflytt av produktion till Sverige” och närliggande begrepp på svenska och engelska. Vidare har studier valts ut som undersökt backshoring till utvecklade länder, då andra utvecklade länder kan ses som jämförbara med Sverige. Ett krav för de studier som valts ut är att det tydligt ska framgå att studien handlar om just backshoring

enligt denna uppsatsens definition, oavsett vilken begreppsdefinition som använts. Ett krav har även varit att det ska gå att urskilja just motiv till backshoring. Det slutliga urvalet består av tolv studier från Sverige, Finland, Danmark, Tyskland, England, USA och Nya Zeeland. I urvalet ryms både rena litteraturstudier, kombinerade litteraturstudier och kvalitativa/kvantitativa studier, samt rent kvalitativa/kvantitativa studier. Samtliga studier är sekundärkällor. Då sekundärkällor genomgått sammanställarens tolkning (Patel & Davidsson, 2011), har extra uppmärksamhet lagts vid genomgången av dem. Vid litteraturgenomgången har vi konstaterat att ett vanligt tillvägagångssätt för studier om backshoring är att just gå igenom tidigare bekräftade motiv, kategorisera dem på ändamålsenligt sätt, och därefter undersöka nya företags egna upplevelser. Spannet i antal medverkande företag i de studier som valts ut sträcker sig mellan 4 och 1663 stycken.

### **2.2.2 Framställande av litteraturöversikt i tabellform**

Tabeller som redovisar tidigare bekräftade motiv till backshoring framställdes genom att systematiskt gå igenom respektive studie separat från början till slut, kontrollera att kriterierna för urval uppfylls, och därefter sammanställa de motiv som bekräftas av studien i en större samlad tabell. I tabellen noterades samtliga motiv från de medverkande studierna. Vid kategorisering av motiv har fokus varit att skapa så lättförståeliga kategorier som möjligt, samtidigt som samtliga motiv måste falla in under någon kategori. Från den större samlade tabellen har sedan kategorispecifika tabeller brutits ut och redovisas under respektive kategoris teoriavsnitt. Samtliga tidigare observerade motiv redovisas i uppsatsens teoriavsnitt. Under arbetets gång har kategoriseringen omarbetats och finjusterats allt eftersom författarna blivit mer insatta i ämnet och insett att färre men bredare kategorier uppfattas som tydligare och mer konkreta. Ett fåtal av de motiv som identifierats i tidigare studier faller in under två kategorier, eftersom de tydligt hör hemma i mer än en kategori i denna uppsats kategorisering.

## **2.3 Empiriska källor**

I uppsatsen har fyra företag medverkat och givit sina respektive uppfattningar om vad deras motiv till backshoring varit. I det här avsnittet redovisas hur urvalet av företag gått till. De medverkande företagen och respondenterna som representerar dem beskrivs sedan.

### 2.3.1 Urval

För att kunna besvara uppsatsens frågeställning och syfte har ett urval av företag gjorts. För att de för uppsatsen undersökta företagen ska vara intressanta måste företagen ha backshorat en viss del, eller all produktion till Sverige. Det empiriska materialet samlades in genom fyra kvalitativa intervjuer, vilket ansågs vara ett lämpligt antal utifrån uppsatsens omfattning. Minst en respondent från respektive företag intervjuades och det var av stor vikt att den intervjuade personen hade god insikt i företagets produktionslokaliseringsbeslut. Detta medförde att respondenterna uteslutande bestod av chefer eller andra personer som varit delaktiga eller haft inflytande i beslutet att backshora produktion. Intervjupersonerna ansågs därmed vara representativa för att redogöra för företagets backshoring-beslut. Företagen som medverkar identifierades i lokaltidningar som rapporterat om backshoring till den ort tidningen bevakar. Databasen Retriever, ett digitalt nyhetsarkiv som innehåller tryckta dagstidningar, tidskrifter och affärspress publicerade från och med 1981, har använts för att identifiera företagen.

Urvalet är begränsat till de kontaktade företag som svarade och var villiga att ställa upp för intervju. Därav kan uppsatsen inte anses ha ett slumpmässigt urval av deltagande företag. Det kan inte dras några statistiskt säkerställda resultat eftersom de deltagande företagen inte kan anses vara representativa för hela populationen. (Denscombe, 2018) Samtliga företag som ingått i uppsatsen är verksamma i Sverige och har hela eller en betydande del av sin bakgrund här, och anses därför vara svenska. Samtliga företag tillhör dock internationella koncerner med tillverkning på flera håll idag. Företagen verkar uteslutande inom tillverkningsindustrin, med produkter riktade mot återförsäljare eller företagskunder.

### 2.3.2 Medverkande företag

I nedan tabell presenteras de medverkande företagen och dess representanter som är respondenter i denna uppsats.

Företag	Respondent	Befattning	Intervjuform	Intervjudatum
Yaskawa Nordic AB	Robert Bickö	General Manager Operation	Skype	2019-04-18
Gbo Fastening Systems AB	Claes Arnesson	Operations Manager	Direktintervju	2019-04-23
Flokk AB	Anna Isaksson /Anders Widell	Manager Supply Chain / Vice President Production	Direktintervju	2019-04-24
UniCarriers AB	Martin Björkroth	Vice President Manufacturing Sweden	Direktintervju	2019-04-29

Tabell 1: Medverkande företag och dess representanter

## 2.4 Intervjuprocess och intervjuguide

I föregående avsnitt beskrevs de medverkande företagen och dess representanter och hur de valts ut. I detta avsnitt beskrivs hur det empiriska materialet samlats in.

### 2.4.1 Intervjuer och primär data

För att framställa empirin genomfördes fyra intervjuer. Att använda sig av primära källor innebär att informationen inte har blivit bearbetad av någon annan, vilket kan skapa ett subjektivt synsätt på det insamlade materialet (Patel & Davidsson, 2011). Därför genomfördes fyra semistrukturerade intervjuer med personer som var insatta i företagets produktionsbeslut. En intervju klassas enligt Patel & Davidsson (2011) som en primärkälla och då syftet med intervjuerna var att upptäcka och identifiera motiv till backshoring, valdes semistrukturerade intervjuer genomgående i uppsatsen. Enligt Denscombe (2018) innebär en semistrukturerad intervju att respondenten får mer öppna frågor som således lämnar rum för mer flexibla och utförliga svar. Patel & Davidsson (2011) är inne på ett liknande spår där de menar att en semistrukturerad intervju ger intervjupersonen utrymme att besvara frågorna med egna ord, samtidigt som intervjuaren kan ställa frågorna i den ordning som lämpar sig bäst i det enskilda fallet. Flexibiliteten i en semistrukturerad intervju ger också möjligheten att uppmuntra

respondenten till vidare resonemang om det skulle visa sig att för uppsatsen relevanta områden belyses, vilket möjliggör att intervjuerna kan bli mer empiriskt givande (Bryman & Bell, 2017).

Initialt kontaktades företagen via mail där vi redogjorde vilka vi har, varför vi valt just det företaget samt vad uppsatsen skulle handla om. Dock uteslöts mer specifika frågor som uppsatsen skulle ta upp i den mån det var möjligt (ett företag begärde att få se intervjuguiden i förväg), då det fanns risk att respondenten inte skulle bli spontan i sin beskrivning (Esaiasson et al., 2017). De företag som ställde sig positiva till att delta i uppsatsen, bokades sedan upp för intervju. En eller två med personer med insikt och kunskap om företagets beslut att backshora produktion deltog sedan på mötet som hölls antingen på plats hos företagen eller på distans via Skype.

De intervjuer som genomfördes pågick i 30–40 minuter, vilket var i linje med vad som tidigare hade kommunicerats. Inför varje intervju tillfrågades respondenten om inspelning av samtalet fick göras, för att möjliggöra transkribering av det insamlade materialet. Enligt Bryman & Bell (2017) är inspelning och transkribering av intervjuer en viktig del av processen för att undvika felaktig återgivning av det insamlade materialet, samt att säkerställa att man uppfattat informationen korrekt. Alla deltagande företag gav sitt godkännande till inspelning, vilket bidrog till en mer tillförlitlig empiri. Viktigt att tillägga är emellertid att inspelningsutrustning kan påverka vad som sägs under intervjun. Patel & Davidsson (2011) beskriver hur det “plötsligt händer något” när inspelningsutrustningen stängs av, att samtalet blir mer spontant när respondenter inte behöver framstå som förnuftiga. Även Bryman & Bell (2017) beskriver att inspelningsutrustning kan bringa respondenterna ur fattningen eller göra dem oroliga i situationen. Ingen av respondenterna uttryckte någon form av oro inför inspelningsutrustningen utan svarade utan tvekan att inspelning gick bra. Ingen blev heller märkbart mer spontan då utrustningen stängts av.

Ingen av respondenterna önskade anonymitet, vilket ur uppsatsens synvinkel är positivt då anonyma respondenter riskerar att delvis urholka trovärdigheten (Esaiasson et al., 2017). Under hela intervjun togs anteckningar som ett komplement till inspelningen, vilket Denscombe (2018) menar är ett bra sätt att få viktig information om sådant som inte kan återges i det som sägs. Uppsatsens båda författare medverkade under samtliga intervjuer och rollen som moderator alternerades med att ställa eventuella följdfrågor och föra anteckningar.

Den geografiska spridningen på de deltagande företagen var stor (Torsås, Gunnebo, Nässjö, Mölnlycke). Det hade för uppsatsen varit önskvärt att genomföra samtliga intervjuer direkt på plats hos företagen för att kunna ta intryck av omgivningen som respondenterna befinner sig i. Dock innebar uppsatsens begränsade tidsram i förhållande till när respondenterna var tillgängliga, att tre av fyra intervjuer skedde på plats medan en hölls via Skype. Bryman & Bell (2017) rekommenderar just Skype-intervju framför telefonintervju då personligt möte inte är möjligt eftersom det visuella elementet fortfarande finns där i ett Skype-samtal till skillnad från över telefon. De menar även att det inte finns något som talar för att intervjuarens möjlighet att bygga en tillitsfull relation till respondenterna skulle påverkas negativt.

Det är även viktigt att ta reliabiliteten och validiteten i beaktning i hela intervjuprocessen. Vi redogör för hur vi gjort det i avsnitt 2.6 reliabilitet och validitet.

#### **2.4.2 Intervjuguide**

Intervjuguiden (bilaga 1) utformades utefter ett semistrukturerat sätt, där en mall skapades i tre delar med ämnen och teman som uppsatsen ämnar behandla. Intervjupersonen fick på så sätt chansen att ge nyanserade beskrivningar på de ställda frågorna, samtidigt som möjligheten att ställa följdfrågor eller kompletterande frågor för att kunna samla in den information som behövdes för att kunna svara på uppsatsens syfte och frågeställning gavs.

### **2.5 Empiri- och analysstruktur**

Empirin redovisas i företagsspecifika avsnitt och återger de motiv som nämnts för backshoring av respektive företag. Avsnittet har delats in i företagsspecifika avsnitt för att tydligt kunna presentera respektive företags motiv, samt för att ha möjlighet att betona nyanser i företagets förhållningssätt till ämnet.



Analysavsnittet presenteras kategorivis utifrån uppsatsens egen kategorisering i syfte att skapa en så överskådlig rapport som möjligt. Kategoriseringen har konstaterats ändamålsenlig för att presentera tidigare identifierade motiv från tidigare studier och lämpar sig även väl för att jämföra företagens nämnda motiv med varandra och tidigare studier. Efter den kategorivisa genomgången redogörs även för ytterligare analys som visat sig relevant under undersökningens genomförande.

## **2.6 Reliabilitet och validitet**

För att tolka kvaliteten i forskningsprocessen gällande uppsatsens trovärdighet och pålitlighet, är begreppen reliabilitet och validitet två viktiga aspekter att förhålla sig till. Validiteten är den grad som undersökningen faktiskt mäter det som den har för avsikt att mäta. Vidare innefattar reliabiliteten om mätningen görs på ett tillförlitligt sätt, vilket innebär hur väl resultaten hade upprepat sig om undersökningen genomfördes på nytt. (Patel & Davidsson, 2011) Dock särskiljer sig dessa begrepp något när undersökningen är av kvalitativ karaktär. I en kvalitativ undersökning, där respondentens egna tankar och tolkningar står i centrum, finns en risk i att det som sägs inte stämmer överens med verkligheten eller att viss information undanhålls eller förskönas (Bryman & Bell, 2017).

Begreppen validitet och reliabilitet ska i en kvalitativ undersökning se till hela forskningsprocessen. Då dessa begrepp är så tätt sammanflätade i kvalitativa undersökningar används oftast bara validiteten men i en vidare bemärkelse. Hur hög grad uppsatsen förmedlar respondenternas uppfattning beror på hur väl forskarna lyckats skapa sig förutsättningar att sätta sig in i de studerades livsvärld. (Patel & Davidsson, 2011) För att skapa goda förutsättningar för detta, bygger teoriavsnittet i denna uppsats på genomgång av tidigare forskning där empiri samlats in på liknande sätt, i de flesta fall genom att frågor ställts till representanter från tillverkande företag som backshorat produktion. Dessa representanters livsvärld bör överensstämma med de respondenter som tillfrågats i denna uppsats, eftersom de alla är just representanter från företag som backshorat produktion.

För att minska risken för felbedömningar eller misstolkningar, genomfördes aldrig intervjuerna ensamma. Intervjuerna spelades alltid, efter samtycke, in samtidigt som en av intervjuerna tog anteckningar. Då allt material spelades in, kunde det transkriberas och lyssnas på flera gånger för att möjliggöra en jämförelse mellan svaren och de anteckningar

som gjorts. På så sätt kunde det kontrolleras att svaren hade uppfattats korrekt. Patel & Davidsson (2011) beskriver det som en fördel att spela in eftersom det då noterats exakt vad som sagts. Även Esaiasson et al. (2017) rekommenderar att spela in intervjuerna om det inte innebär ett hinder för intervjun. Inspelningarna har möjliggjort exakt återgivning av vad respondenten sagt och har blivit viktiga för korrekta citeringar i uppsatsens empiriavsnitt. Vidare belyser Denscombe (2018) anteckningar som ett viktigt komplement till inspelningar då det kan ge viktig information om hur personerna beter sig, intressanta tankar som dyker upp eller andra faktorer som kan ha betydelse för undersökningen men som inte kan fångas upp i det som sägs.

Kommunikativ validitet kan uppnås genom att låta respondenterna ta del av resultatet och återkoppla till forskarna att de uppfattats på ett rimligt sätt (Patel & Davidsson, 2011). Detta har, i linje med vad Patel & Davidsson (2011) föreslår, gjorts i syfte att skapa så väl underbyggda tolkningar som möjligt i uppsatsen. Respondenterna fick innan intervjuerna påbörjades erbjudandet att ta del av det insamlade materialet på detta sätt. Vår uppfattning är att det gjorde respondenterna mer bekväma i intervjusituationen.

## **2.7 Etiska aspekter**

Uppsatsen i sin helhet innefattar och tar hänsyn till de etiska aspekter som en forskningsstudie bör förhålla sig till. Patel & Davidsson (2011) nämner de fyra främsta huvudkraven som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

Alla respondenter som tillfrågats har per mail informerats om uppsatsens syfte att kartlägga motiv till backshoring av produktion till Sverige. Det framgick också tydligt i mailet hur intervjun skulle vara utformad och de tillfrågade fick själva ta ställning till om de ville delta i uppsatsen eller inte. Detta går i linje med vad Patel & Davidsson (2011) beskriver som informations- och samtyckeskravet.

Då det är ett beslut av förhållandevis strategisk viktig karaktär som undersöks, är det av stor vikt att intervjuerna, samt uppsatsen i sin helhet, följer Patel & Davidssons (2011) krav på anonymisering (konfidentialitetskravet). Alla företag samt alla deltagande personer erbjöds möjligheten att förbli anonyma. Deras uppgifter skulle, i det fall de velat vara anonyma, behandlas konfidentiellt enligt de etiska forskningsprinciperna som konfidentialitetskravet

innefattar. Ingen respondent önskade anonymitet. Vidare beskriver Patel & Davidsson (2011) att undersökningar måste ske med personer som faktiskt har tillstånd och behörighet att representera företaget. Därför har endast högt uppsatta chefer eller andra högt uppsatta personer ur t.ex. ledningsgrupper som både har insikt och kunskap i det uppsatsen ämnar kartlägga intervjuats. Då enbart personer med stort ansvar för verksamheten intervjuats, anses dessa personer i hög grad vara tillförlitliga när det kommer till att ha tillstånd att genomföra intervjuerna med oss. Det är framförallt ledningens men ibland också andra chefers ansvarar att den information som företaget delger är korrekt och får lämnas ut, vilket gör att vi inte anser att det kommer vara ett etiskt bekymmer.

Vi var även transparenta redan i den inledande kontakten med företagen, genom att tydligt kommunicera att de medverkande företagen gärna fick ta del av uppsatsen i sin helhet då den färdigställts. Uppsatsen har genomgående genomförts med ett fokus på transparens i den mån det varit möjligt och förutom uppsatsens syfte, har även forskningen haft som mål att vara trovärdig och bidragande med kunskap för både vidare studier och för samhällets utveckling i stort (Patel & Davidsson, 2011).

## **2.8 Metodreflektion**

I föregående avsnitt har uppsatsens metod beskrivits. I detta avsnitt reflekterar vi över metodvalen och det källmaterial som används i uppsatsen.

Då en kvalitativ metod valdes framför för en kvantitativ, var vi medvetna om den begränsning i generaliserbarhet för uppsatsens slutsatser som det innebar. Patel och Davidsson (2011) belyser att generaliserbarhet hanteras enklare i en kvantitativ undersökning än i en kvalitativ. De menar att det dock går att arbeta med att skapa generaliserbarhet genom att systematiskt välja ut respondenter, men att så sällan är fallet. Vid urvalet av respondenter för denna uppsats har vi försökt arbeta så systematiskt som möjligt genom att sätta upp bestämda kriterier för medverkan, som vi lyckats hålla. Dock har företagen som identifierats som intressanta hittats främst genom sökningar bland lokaltidningar som uppmärksammat backshoring lokalt i olika delar av Sverige. Därmed kan företag som verkar på orter som inte bevakas av lokaltidningar ha missats i vårt urval.

I syfte att undvika att behöva anonymisera respondenter, samt för att säkerställa att vi under intervjuerna uppfattat respondenterna rätt, erbjöds respondenterna att se över det empiriska material vi samlat in under intervjutillfället och bekräfta informationen. Detta val gjorde att samtliga företag som medverkat godkänt att deras namn redovisas i uppsatsen, vilket ger uppsatsen ökad transparens. Samtidigt riskerar det göra att uppsatsens resultat påverkas genom att information, analys eller slutsatser som skulle kunna uppfattas som känsliga undanhålls om respondenterna begär det. Denna risk har hanterats genom att respondenterna endast fått ta del av de utdrag som strikt beskriver hur vi uppfattat vad respondenterna själva sagt vid intervjutillfället, vilket är innehållet i avsnitten 4. Empiri. Ingen respondent har fått ta del av uppsatsens analys eller slutsatser i förväg. När respondenterna fått ta del av det empiriska materialet har Martin Björkroth på UniCarriers AB uppmärksammat oss på att vi missuppfattat en mindre detalj i deras svar. Denna detalj har åtgärdats.

Vid intervjun med Anna Isaksson på Flokk AB, medverkade även hennes kollega Anders Widell. Att Anders Widell skulle medverka visste vi inte innan intervjutillfället, utan han dök upp när vi väl var på plats. Vi noterade under intervjutillfället att två respondenter som tillsammans resonerade i svaren gav oss som intervjuare möjlighet att lägga märke till nyanser i deras respektive svar liksom punkter där de fyllde på varandras svar. Överlag gav det en bredare förståelse för Flokk AB:s motiv till backshoring. Det är möjligt att två respondenter även hos de andra företagen hade kunnat ge oss en än bättre förståelse för de andra företagens motiv till backshoring.

Martin Björkroth på UniCarriers AB begärde ta del av samtliga frågor innan intervjutillfället, vilket han fick. Han fick därför reda mer specifikt vilka frågor som skulle ställas än övriga medverkande företag som fått ta del av mer övergripande information om uppsatsen innan. Detta kan ha påverkat resultatet, men eftersom det var en förutsättning för medverkande från UniCarriers AB:s sida så bedömde vi fördelarna med deltagande som större än eventuella nackdelar.

Att tidigare litteratur definierat begreppet backshoring på olika sätt har föranlett en tydlig begreppsdefinition i uppsatsen. Samtidigt har det varit något som vi under hela arbetsprocessen behövt ta hänsyn till då vi tagit del av och sammanställt tidigare studier inom området. Risken att vi missuppfattat tidigare studier på grund av olika definitioner av begreppet finns, men har minimerats genom att vi hela tiden kontrollerat omnämnda studiers

definitioner av begreppet där sådana funnits. Samtidigt har vi förstått att ämnesområdet är relativt begränsat, och att vissa centrala studier återkommer i flera citeringar. Att vi har dessa studier som underlag till teoriavsnittet i denna uppsats talar för att vi hittat för ämnesområdet centrala studier.

En ytterligare aspekt som vi reflekterat över är risken att feltolka vilket specifikt motiv som respektive omnämnt motiv i tidigare studier bör ligga under i vår sammanställda tabell som kartlägger motiv från tidigare studier. Benämningarna har ofta varit snarlika men inte alltid identiska mellan olika studier vilket gjort att viss tolkning har krävts. Då vi grupperat motiven för att möjliggöra en mer överskådlig sammanställning med mer lättförståeliga kategorier, bör motiven dock ändå ha hamnat under rätt kategori. Ett finansiellt motiv bör till exempel inte ha kunnat hamnat under kategorin omvärldsfaktorer, eftersom det är vitt skilda områden. Om sedan det specifika motivet hamnat under “koordineringskostnader” medan författaren egentligen avsett “administrativa kostnader” så spelar det ingen större roll eftersom analys och slutsatser till största del utgått från kategorinivå.

### 3. Teori

*I detta avsnitt definieras först för uppsatsen centrala begrepp. Därefter ges exempel på kategoriseringar av motiv till backshoring som gjorts i tidigare studier. En för uppsatsen unik kategorisering av tidigare nämnda motiv presenteras sedan, och respektive kategori presenteras därefter i detalj. Kategorispecifika tabeller har framställts och redovisar överskådligt vilka studier som tagit upp de olika motiven.*

#### 3.1 Begreppsdefinitioner

Inom området för uppsatsen finns vissa begrepp som definieras mer och mindre enstämigt i den tidigare litteraturen på området. Att en oenighet kring begrepp råder är något som märks mycket tydligt i tidigare litteratur på området - det beskrivs specifikt i flera av de artiklar som vid en första mindre litteratursökning möter en. En av slutsatserna i Wiesmann et al.'s (2017) litteraturgenomgång är till exempel att konsensus kring teorier och begrepp inom området saknas. Nedan beskrivs olika definitioner av för uppsatsen centrala begrepp samt den definition som denna uppsats använder. Samtliga begrepp beskrivs först utifrån definitionen som ges av Cambridge Dictionary. Samtliga definitioner är översatta till svenska oavsett ursprungsspråk.

##### 3.1.1 Offshoring

Enligt Cambridge Dictionary betyder begreppet *'att förlägga ett företag eller del av företag i ett annat land, vanligtvis för att det innebär att betala mindre skatt eller andra kostnader.'* Albertoni et al. (2017) beskriver begreppet som *'omflyttningen av företags aktiviteter utomlands antingen internt eller via en extern leverantör'*. De betonar att offshoring-begreppet inkluderar även outsourcing så länge aktiviteterna börjar utföras i ett annat land istället för att som tidigare utföras i hemlandet. I Albertoni et al.'s (2017) val av definition är alltså den geografiska platsen för utförandet av aktiviteten central snarare än vem som utför aktiviteten. Den ska helt enkelt vara utförd i ett annat land än hemlandet för att räknas som offshorad. Johansson & Olhager (2018) definierar begreppet som *'omflyttning av företags aktiviteter över de nationella gränserna för företaget'*. I denna uppsats utgår vi genomgående från definitionen att offshoring innebär att flytta aktivitet(er) utanför företagets hemlands gränser.

### 3.1.2 Reshoring

Enligt Cambridge Dictionary betyder begreppet *'processen att flytta ett företag eller del av företag som varit lokaliserat i ett annat land tillbaka till det ursprungliga landet'*. Albertoni et al. (2017) beskriver däremot begreppet som *'frivilligt (exempelvis ej påtvingat av värdlandets regering) delvis eller fullständig flytt av tidigare offshorad verksamhet (varuproduktion eller tjänster), oavsett om det är för vidare flytt till annat land eller flytt tillbaka till hemlandet'*. Johansson & Olhager (2018) beskriver på liknande sätt begreppet: *'generellt/allmänt byte av plats jämfört med tidigare offshore-land.'* Även Johansson & Olhager (2018) betonar alltså att begreppet kan innebära flytt till annat offshore-land eller tillbaka till hemlandet. I denna uppsats utgår vi genomgående från definitionen att reshoring innebär att flytta offshorad verksamhet - oavsett vart den flyttas.

### 3.1.3 Backshoring

Begreppet finns inte i Cambridge Dictionary. Begreppet används dock vida inom tidigare litteratur på området. Albertoni et al. (2017) beskriver begreppet som *'flytt av produktion tillbaka till hemlandet'*. De betonar dock att de i sin artikel använder begreppet reshoring genomgående och att de inte gör någon större skillnad mellan begreppen reshoring och backshoring eftersom de ser att de genomförs av samma orsaker. Johansson & Olhager (2018) är tydliga med att begreppet betyder *'en flytt tillbaka till företagets ursprungsland'*. De betonar tydligt skillnaden gentemot begreppet reshoring. Arlbjørn & Mikkelsen (2014) går på samma linje och beskriver begreppet som *'moving production in the opposite direction of offshoring'*. I denna uppsats utgår vi genomgående från definitionen att backshoring innebär att flytta produktion tillbaka till företagets hemland.

### 3.1.4 Värmland

Enligt Cambridge Dictionary betyder begreppet *'host country'* *'ett land där i vilket ett företag från ett annat land har affärsaktiviteter'*. Denna uppsats utgår ifrån denna definition.

### 3.1.5 Hemland

Enligt Cambridge Dictionary betyder begreppet 'home country' '*ditt eget land eller ditt eget område*'. Denna uppsats behandlar företag, och således beskriver begreppet *företagets* hemland. 'Företaget' definieras i sin tur i denna uppsats som den enhet/division inom en koncernen som studeras. Landet som avses behöver alltså inte vara ägarnas hemland.

## 3.2 Motiv till backshoring i tidigare litteratur

Företag som valt att backshora sin produktion har ofta haft andra anledningar än när de tog beslut om att offshora produktionen från första början. Canham & Hamilton (2013) hävdar att minskade personalkostnader var den viktigaste anledningen till att företag överhuvudtaget valde att offshora produktion. Även Kinkel (2012) menar att personalkostnader är den dominerande anledningen till att företag flyttat produktion utomlands. När företag istället väljer att backshora sin produktion är det istället andra faktorer som varit mer avgörande för beslutet. Exempelvis menar Kinkel (2012) att kvalitetsaspekter samt flexibilitet har haft störst betydelse, medan Kinkel & Maloca (2009) anser att pålitliga produktionsprocesser varit huvudanledningen till backshoring.

För att klargöra vilka olika motiv som legat till grund för backshoring-beslut enligt tidigare studier följer här en genomgång av motiven utifrån respektive av denna uppsats kategorier. Först presenteras dock själva kategoriseringen och hur den gått till. Motiven förklaras sedan så dess innebörd kan relateras och ligger sedermera till grund för analysen av det empiriska materialet i senare avsnitt.

### 3.2.1 Kategorisering av motiv i tidigare studier

I tidigare litteratur har flera olika motiv till backshoring identifierats och av författarna kategoriserats på olika sätt. Då själva kategoriseringen av motiv ligger till grund för analysavsnittet i denna uppsats, är just kategoriseringen av stor vikt. Srai & Ané (2016) kategoriserar motiven som *Reaktionsförmåga & Resurseffektivitet, Kvalitet & Varumärkesimage, Omkonfigurering & Omstrukturerade kostnader, Landsfaktorer, Riskhantering & Beroende, Förbättrad innovation, och Institutionellt*. Wiesmann et al. (2017) kategoriserar motiven som *Globala dynamiska konkurrensmotiv, Världlandsmotiv,*



*Hemlandsmotiv* och *Supply Chain-motiv*. Det är tydligt att författarna har olika sätt att se på hur kategorisering av motiven bör göras.

För att tydligt kunna presentera de motiv som identifierats i tidigare studier, har denna uppsats framställt en för uppsatsen unik kategorisering av motiven där syftet varit att skapa så lättförståeliga kategorier som möjligt. Detta har resulterat i fler men mer specifika kategorier. Kategoriseringen har framställts genom att först lista identifierade motiv från tidigare studier, därefter gruppera liknande motiv med varandra för att sedan i ett sista steg namnge grupperna på ett sätt som tydligt beskriver de motiv som ryms i gruppen. Då tidigare litteratur till stor del varit på engelska, finns en risk för översättningsfel. För att förebygga översättningsfel har Cambridge Dictionary samt Wordfinders engelsk-svenska affärsordbok använts som stöd i översättningar.

#### **Uppsatsens kategorisering av motiv till backshoring:**

- Finansiella motiv
- Hållbarhet
- Produktionsaspekter och risker i Supply Chain
- Avståndsaspekter
- Kunderbudande
- Omvärldsfaktorer
- Faktorer specifika för värdland eller hemland
- Bolagsinterna drivkrafter

I följande avsnitt ges mer ingående beskrivningar av tidigare forskning inom respektive kategori.

### 3.2.2 Finansiella motiv

De finansiella motiv som ligger till grund för företags backshoring kan vara av olika karaktär. Srai & Ané (2016) tar upp olika finansiella motiv där exempelvis stordriftsfördelar och rationaliseringar nämns som två viktiga faktorer. Di Mauro et al. (2018) har i sin litteraturstudie omnämnt flertalet motiv såsom totalkostnad, logistik- och transportkostnader, hög kapitalbindning, instabila valutakurser samt ökade personalkostnader. Tate et al. (2014) beskriver liknande finansiella motiv och tar precis som Di Mauro et al. (2018) upp faktorer såsom logistik- och transportkostnader, totalkostnad, hög kapitalbindning i lager och personalkostnader, men även ytterligare motiv där bland annat minskade komparativa fördelar och prisstabilitet anges. Både Kinkel (2012) och Kinkel & Maloca (2009) hävdar att de finansiella motiven är den tredje viktigaste faktorn när företagen backshorar. Sammanfattningsvis kan konstateras att de finansiella motiven rymmer allt från externa faktorer såsom valutapåverkan, råvarukostnader och logistikkostnader till mer interna faktorer såsom kapitalbindning, koordineringskostnader och rationaliseringar.

Finansiella motiv	(Srai & Ané, 2016)	(Fratocchi et al., 2014)	(Sollander, Hilletofth & Eriksson, 2016)	(Wiesmann et al., 2017)	(Di Mauro et al., 2018)	(Tate et al., 2014)	(Engström et al., 2018)	(Kinkel & Maloca, 2009)	(Kinkel, 2012)	(Arlbjørn & Mikkelsen, 2014)	(Canham & Hamilton, 2013)	(Heikkilä, Martinsuo & Nenonen, 2018)
Logistik- och transport- kostnader (samt stabilitet i Logistik- och transport-kostnader)	x		x		x	x	x					x
Totalkostnad "TCO" (total cost of ownership)					x	x						
Oförutsedda kostnader	x	x										
Höga lagernivåer (kapitalbindning)	x		x		x	x						
Administrativa kostnader	x				x							
Kommunikationskostnader	x											
Råvarukostnader	x					x						
Koordineringskostnader			x	x	x		x	x	x		x*	x
Underhållskostnader	x		x									
Personalkostnader (samt stabilitet i personalkostnader)	x	x	x		x	x			x		x*	x
Minimilöner							x*					
Energikostnader	x				x	x						x*
Straffkostnader (penalties) för sena order					x							
Dra nytta av stordriftsfördelar	x						x					
Nedskalning och rationalisering	x						x			x		x
Undvika nyinvesteringar i produktionsutrustning												x
Stegvis minskade komparativa fördelar		x		x		x						x*
Transaktionskostnader och transaktionsrisker		x										x*
Bättre betalningsvillkor	x				x							
Prisinstabilitet						x						
Prishöjning av leverantören			x									
Instabilitet i valutakurser	x		x	x	x	x	x					x
Skatter och importtullar	x				x	x						

\*Motiv identifierat i studiens egen litteraturgenomgång, men sedan **inte bekräftad** i den studiens empiriska material.

Tabell 2: Finansiella motiv

### 3.2.3 Hållbarhet

Hållbarhet och miljöfrågor identifieras av flera tidigare studier som motiv till backshoring. Srai & Ané (2016) placerar hållbarhet under kategorin “kvalitet och varumärkesimage”, vilket tyder på att hållbarhetsmotivet enligt dem spelar roll på grund av hur företagets anseende påverkas av hållbarhetsfaktorer. Sollander, Hilletoft & Eriksson (2016) bekräftar att hållbarhetsfaktorer spelat in för en trucktillverkare som backshorat produktion till Sverige, dock utan att nämnas som det viktigaste. Engström et al. (2018) har däremot konstaterat att hållbarhetsmotiv förvisso nämns i tidigare studier, men har inte kunnat bekräfta dem i en svensk kontext. Inget av de fem tillverkande företag från olika sektorer som inkluderas i Engström et al.’s (2018) fallstudie nämner hållbarhet som ett motiv för backshoring. Inte heller Arlbjørn & Mikkelsen (2014) eller Heikkilä, Martinsuo & Nenonen (2018) bekräftar att hållbarhetsaspekter varit motiv till backshoring till Danmark respektive Finland. Hållbarhetsaspekter nämns i större utsträckning i studier genomförda utanför en nordisk kontext.

Hållbarhet	(Srai & Ané, 2016)	(Fratocchi et al., 2014)	(Sollander, Hilletoft & Eriksson, 2016)	(Wiesmann et al., 2017)	(Di Mauro et al., 2018)	(Tate et al., 2014)	(Engström et al., 2018)	(Kinkel & Maloca, 2009)	(Kinkel, 2012)	(Arlbjørn & Mikkelsen, 2014)	(Canham & Hamilton, 2013)	(Heikkilä, Martinsuo & Nenonen, 2018)
Miljöfrågor	x	x	x	x	x	x	x*					
Hållbarhet (inklusive social)			x	x	x	x	x*					
PR-problem förknippat regler som gäller i världlandet (miljöbrott, mänskliga rättigheter)			x*	x								

\*Motiv identifierat i studiens egen litteraturgenomgång, men sedan **inte bekräftad** i den studiens empiriska material.

Tabell 3: Hållbarhetsrelaterade motiv

### 3.2.4 Produktionsaspekter och risker i supply chain

För tillverkande företag finns det flera faktorer att ta hänsyn till där alltifrån val av leverantörer till att den färdiga produkten når slutlig konsument, måste tas i beaktning. Kinkel (2012) menar att huvudanledningen till att backshora produktion härör till kvalitetsproblem i produktionen utomlands. Detta bekräftas även som ett av de tre mest omnämnda motiven i ett svenskt perspektiv av Engström et al. (2018) och som något som tre av fyra företag bekräftar i Sollander, Hilletoft & Erikssons (2016) fallstudie i ett svenskt perspektiv. Vidare menar Kinkel (2012) att efter kvalitetsproblem, är det flexibilitet och leveransförmåga som vägt tyngst i företagets beslut att backshora. Dessa motiv är även de inom kategorin som omnämns i flest tidigare studier. Arlbjörn & Mikkelsen (2014) är inne på ett liknande spår där de menar att de drivande faktorerna bakom beslutet att backshora varit den bristande kvaliteten och de långa ledtiderna. Kinkel & Maloca (2009) menar i sin tur att huvudargument har varit problem med att kunna upprätthålla pålitliga produktionsprocesser utomlands, vilket bidragit till negativa effekter i prestanda och kvalitet.

<b>Produktionsaspekter och risker i supply chain</b>	(Srai & Ané, 2016)	(Fratocchi et al., 2014)	(Sollander, Hilletoft & Eriksson, 2016)	(Wiesmann et al., 2017)	(Di Mauro et al., 2018)	(Tate et al., 2014)	(Engström et al., 2018)	(Kinkel & Maloca, 2009)	(Kinkel, 2012)	(Arlbjörn & Mikkelsen, 2014)	(Canham & Hamilton, 2013)	(Heikkilä, Martinsuo & Nenonen, 2018)
Bristande kvalitet	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Avsaknad av förtroende och engagemang hos personal eller leverantörer			x*	x			x*					
Tillgång till transport			x*	x		x						
Svårighet att matcha produktions- och konsumtionsvolymen			x*	x	x							x*
Upphörande av samarbete med leverantör			x		x							
IT-säkerhet	x											
Vertikal integration	x				x							
Produktions- och leveranstid					x	x				x	x	x
Flexibilitet och leveransförmåga	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x
Risker för störningar i produktionskedjan / försörjningskedjan	x	x	x	x	x	x	x					x
Stöld av intellektuella tillgångar samt bristande patentskydd			x*	x	x	x	x					x*
Kortare försörjningskedjor	x					x						x

\*Motiv identifierat i studiens egen litteraturnomgång, men sedan **inte bekräftad** i den studiens empiriska material.

Tabell 4: Motiv relaterade till produktionsaspekter och risker i supply chain

### 3.2.5 Avståndsaspekter

På dagens alltmer snabbt föränderliga och globalt konkurrensutsatta marknader gäller det ofta att kunna förändra och uppdatera sina produkter så att de håller den kvalitet och funktion som kunderna efterfrågar, likväl som det gäller att leverera sina varor snabbt och enkelt. Ett sätt för företagen att anpassa sig dessa nya omständigheter har varit att flytta sin produktion närmare kunderna. Srai & Ané (2016) hävdar att innovation, forskning och utveckling blir lidande på grund av långa avstånd till produktionen, samt att det leder till snabbare produktutveckling om produktionen ligger närmare utvecklingsavdelningen. Vidare menar Srai & Ané (2016) att det för företagen leder till bristande kundrelationer på grund av långa avstånd, vilket gör att ett minskat fysiskt avstånd och således kortare försörjningskedjor är viktiga motiv för backshoring. Tate et al. (2014) anser även de att kortare försörjningskedjor och minskat fysiskt avstånd är viktiga faktorer men nämner även minskade produktions- och leveranstider, samt att om det finns en stark koncentration av kunder i hemlandet, kan det vara starka motiv för att backshora delar av eller hela verksamheten.

Avståndsaspekter	(Srai & Ané, 2016)	(Fratocchi et al., 2014)	(Sollander, Hilletoft & Eriksson, 2016)	(Wiesmann et al., 2017)	(Di Mauro et al., 2018)	(Tate et al., 2014)	(Engström et al., 2018)	(Kinkel & Maloca, 2009)	(Kinkel, 2012)	(Arbjörn & Mikkelsen, 2014)	(Canham & Hamilton, 2013)	(Heikkilä, Martinsuo & Nenonen, 2018)
Fysisk och mental distans (mellan personer som arbetar i försörjningskedjan)			x	x		x	x					
Fysiskt avstånd					x							x
Innovation, forskning och utveckling blir lidande på grund av långt avstånd till produktion	x		x	x	x		x			x		x
Snabbare produktutveckling	x											
Långt avstånd till underleverantörer			x									
Stark koncentration av kunder i hemlandet						x						
Produktions- och leveranstid					x	x				x	x	x
Bristande kundrelationer på grund av långa avstånd till kunden	x		x		x	x						x
Kortare försörjningskedjor	x					x						x

\*Motiv identifierat i studiens egen litteraturgenomgång, men sedan *inte bekräftad* i den studiens empiriska material.

Tabell 5: Motiv relaterade till avståndsaspekter

### 3.2.6 Kunderbjudande

För att vara långsiktigt konkurrenskraftig gäller det bland annat att erbjuda sina kunder produkter som är anpassade till och efterfrågade av företagets kunder. Engström et al. (2018) och Wiesmann et al. (2017) menar att ett ökat krav på kundanpassning gjort att vissa företag valt att backshora. Vidare menar Srail & Ané (2016) att backshoring möjliggör för företag att kunna definiera nya kunderbjudanden, där flexibilitet och leveransförmåga anges som viktiga motiv. De pekar också på att det möjliggör för att kunna erbjuda en bättre kundservice, vilket kan anses vara en betydelsefull konkurrensfördel. Både Engström et al. (2018) och Wiesmann et al. (2017) belyser också att det finns en svårighet att erbjuda tjänster kopplade till produkten om produktionen är förlagt utomlands, vilket de anser är ett viktigt backshoring-motiv. Canham & Hamilton (2013) hävdar också att flexibilitet och leveransförmåga ligger till grund för företagets backshoring-beslut, vilket är en viktig parameter för att kunna tillhandahålla ett starkt kunderbjudande. Vidare pekar de på ytterligare motiv där "made in" hemlandet av olika anledningar, exempelvis som kvalitetsstämpel eller förbättrad spårbarhet kan ha legat till grund för ett backshoring-beslut.

Kunderbjudande	(Srail & Ané, 2016)	(Fratocchi et al., 2014)	(Sollander, Hilletofth & Eriksson, 2016)	(Wiesmann et al., 2017)	(Di Mauro et al., 2018)	(Fate et al., 2014)	(Engström et al., 2018)	(Kinkel & Maloca, 2009)	(Kinkel, 2012)	(Arbjörn & Mikkelsen, 2014)	(Canham & Hamilton, 2013)	(Heikkilä, Martinsuo & Nenonen, 2018)
Svårighet att erbjuda tjänster kopplade till produkten			x*	x								
Ökat krav på kundanpassning			x	x			x					
"Made in" hemlandet (av olika anledningar (exempel kvalitetsstämpel, spårbarhet))	x		x	x	x	x	x*				x	x*
Kundnöjdhet och kunders köpvilja					x	x	x					x
Definiera nytt värdeerbjudande	x											
Växande marknad	x											
Bättre kundservice	x											
Flexibilitet och leveransförmåga	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x

\*Motiv identifierat i studiens egen litteraturrenövring, men sedan **inte bekräftad** i den studiens empiriska material.

Tabell 6: Motiv relaterade till kunderbjudande

### 3.2.7 Omvärldsfaktorer

För globalt opererande företag finns det en mängd parametrar att ta hänsyn till när man beslutar om vart man ska vara verksam och ha produktion och försäljning. Enligt Wiesmann et al. (2017) kan exempelvis en förändrad världsekonomi eller politiska risker vara två orsaker till att företag fattar ett backshoring-beslut. Om förutsättningarna i de länder man verkar i utomlands drastiskt förändras, har företag anledning att se över sina produktionsmöjligheter. De ekonomiska skillnaderna mellan länder kan, som Engström et al. (2018) nämner, över tid förändras och utjämnas vilket leder till att företagen väljer att backshora då de ekonomiska fördelarna med att ha produktionen utomlands försvinner. Heikkilä, Martinsuo & Nenonen (2018) nämner även hur en förändrad handelspolitik, som ligger till grund för handelsavtal mellan länder och regioner, snabbt kan förändras och omförhandlas, där det på sikt kan utgöra motiv till en geografisk återflytt (backshoring) av produktion.

Omvärldsfaktorer	(Srat & Ané, 2016)	(Fratocchi et al., 2014)	(Sollander, Hilletoft & Eriksson, 2016)	(Wiesmann et al., 2017)	(Di Mauro et al., 2018)	(Tate et al., 2014)	(Engström et al., 2018)	(Kinkel & Maloca, 2009)	(Kinkel, 2012)	(Arbjørn & Mikkelsen, 2014)	(Canham & Hamilton, 2013)	(Heikkilä, Martinsuo & Nenonen, 2018)
Förändrad världsekonomi			x*	x			x					
Politiska risker / Politisk stabilitet	x		x*	x		x	x					
Handelspolitik / Handelsavtal		x				x						x
Ekonomiska skillnader mellan länder			x				x					
Företag konkurrerar om samma resurser (brist)			x	x			x					
Instabilitet i valutakurser	x		x	x	x	x	x					x

\*Motiv identifierat i studiens egen litteraturgenomgång, men sedan *inte bekräftad* i den studiens empiriska material.

Tabell 7: Motiv relaterade till omvärldsfaktorer

### 3.2.8 Faktorer specifika för värdland eller hemland

Den tekniska utvecklingen i länder går olika fort och ger därför nya förutsättningar för företag att ta hänsyn till. Tate et al. (2014) menar att en ökad automatisering i hemlandet (eller i värdlandet som minskat fördelen med billig arbetskraft) varit bakomliggande faktorer som styrt företagens backshoring-beslut. Engström et al. (2018) är inne på ett liknande spår men nämner även att en outnyttjad kapacitet i produktionsapparaten i hemlandet gör att produktion backshoras. Det finns även kulturella skillnader som är specifika mellan länder och bland annat Wiesmann et al. (2017) och Di Mauro et al. (2018) menar att det finns en större produktivitet och arbetsvilja i hemlandet, vilket gör det fördelaktigt för många företag att fatta ett backshoring-beslut. Srai & Ané (2016) nämner också anledningar såsom "spill over effects" och relationer mellan företag i ett område kan ha en betydelse.

Faktorer specifika för värdland eller hemland	(Srai & Ané, 2016)	(Fratocchi et al., 2014)	(Sollander, Hilletoft & Eriksson, 2016)	(Wiesmann et al., 2017)	(Di Mauro et al., 2018)	(Tate et al., 2014)	(Engström et al., 2018)	(Kinkel & Maloca, 2009)	(Kinkel, 2012)	(Arbjörn & Mikkelsen, 2014)	(Canham & Hamilton, 2013)	(Heikkilä, Martinsuo & Nenonen, 2018)
Tillväxtnöjligheter minskat i värdlandet			x*	x			x					
Säkerhet lokalt i värdland	x											
Hög personalomsättning i värdlandet			x*	x			x*					
Landsspecifika anledningar (ospecificerade)												x
Ökad automatisering i hemlandet (eller i värdlandet som minskat fördelen med billig arbetskraft)	x		x	x		x	x			x		x*
Outnyttjad kapacitet i hemlandet			x		x		x					
Tillgång till (kvalificerad) personal i värdlandet		x			x	x		x	x		x*	x
Tillgång till (kvalificerad) personal i hemlandet	x		x*	x	x	x						x
Påverkan från fackföreningar i hemlandet					x							
Större produktivitet och arbetsvilja i hemlandet	x		x*	x	x	x						x*
Större vilja att investera i bekant miljö (hemlandet)		x										
Vilja att främja samhället i hemlandet			x	x	x		x					x
Politiska fördelar i hemlandet	x	x	x*	x	x	x	x*					x*
Teknikkluster och och "spill over effects" / relationer mellan företag i ett område	x				x							
PR-problem förknippat regler som gäller i värdlandet (miljöbrott, mänskliga rättigheter)			x*	x								
Tillgång till infrastruktur	x				x			x				
Tillgång till naturresurser / råvaror	x				x	x						x
Skatter och importtullar	x				x	x						
Stöld av intellektuella tillgångar samt bristande patentskydd			x*	x	x	x	x					x*

\*Motiv identifierat i studiens egen litteraturgenomgång, men sedan *inte bekräftad* i den studiens empiriska material.

Tabell 8: Motiv relaterade till faktorer specifika för värdland eller hemland



### 3.2.9 Bolagsinterna drivkrafter

Många företag som drivs är antingen familjeägda bolag eller företag som tillhör en del av en större koncern. Det gör att beslut om vart produktionen ska lokaliseras kan beslutas på andra grunder, av ägarna eller av koncernledningen, än av bara rent ekonomiska skäl. Engström et al. (2018) beskriver att förändringar i bolagsledningen kan ligga till grund för omlokalisering eller backshoring av företagets produktion. Engström et al. (2018) menar också, precis som Di Mauro et al. (2018), att strukturella förändringar i bolaget kan vara motiv för backshoring. Engström et al. (2018) samt Kinkel & Maloca (2009) hävdar att en felbedömning av risker och/eller fördelar vid offshore-beslutet varit anledningar till att företag valt att backshora. Detta bekräftas även av Wiesmann et al. (2017) och Di Mauro et al. (2018) men som även pekar på ytterligare aspekter, där bl.a. bristande kunskap om värdlandet vid offshoring-beslutet, varit en avgörande faktor att man till sist valt att backshora produktionen igen. Både Fratocchi et al. (2014) och Di Mauro et al. (2018) pekar på att vissa företag valt att backshora sin produktion på rent strategiska grunder för att fortsätta kunna vara konkurrenskraftiga på sikt.

<b>Bolagsinterna drivkrafter</b>	(Strai & Ané, 2016)	(Fratocchi et al., 2014)	(Sollander, Hilletoft & Eriksson, 2016)	(Wiesmann et al., 2017)	(Di Mauro et al., 2018)	(Tate et al., 2014)	(Engström et al., 2018)	(Kinkel & Maloca, 2009)	(Kinkel, 2012)	(Arbjörn & Mikkelsen, 2014)	(Cauham & Hamilton, 2013)	(Heikkilä, Martinsuo & Nenonen, 2018)
Strategiskt beslut för att fortsätta vara konkurrenskraftigt		x	x		x							
Förändringar i företagsledningen			x*				x					
Strukturella förändringar i bolaget			x*		x		x					
Felbedömning av risker och/eller fördelar vid offshore-beslutet		x	x	x	x		x	x				
Bristande kunskap om värdlandet vid offshoring			x*	x	x							
Förhastat beslut vid offshoring			x	x								
Övervärdering av potentiell kostnadsbesparing vid offshore-beslutet				x			x	x			x	x*
Följa normen i branschen												x
Vertikal integration	x				x							

\*Motiv identifierat i studiens egen litteraturgenomgång, men sedan *inte bekräftad* i den studiens empiriska material.

Tabell 9: Motiv relaterade till bolagsinterna drivkrafter

## 4. Empiri

I föregående avsnitt beskrevs vilka motiv som identifierats i tidigare studier inom området. I denna uppsats har fyra företag intervjuats om bakgrunden till deras respektive backshoring-beslut. I detta avsnitt redovisas vad respektive företag angivit för bakgrund till sitt beslut att backshora. De medverkande företagen har idag internationella ägare, men har sitt ursprung i Sverige och ligger kvar här idag. Samtliga bolag har backshorat produktion till Sverige och har sedan tidigare befintlig och numera även backshorat produktion i sin verksamhet här.

### 4.1 Översikt över medverkande företag

Företag	Bransch	Omsättning (MSEK)	Backshoring från ⇨ till	Produktion som blivit backshorat
Yaskawa Nordic AB	Robotteknik	848	Japan ⇨ Torsås	Styrsystem till robotar
Gbo Fastening Systems AB	Infästningsprodukter	213	Polen ⇨ Gunnebo	Infästningsprodukter för trä
Flokk AB	Kontorsmöbler	623	Danmark, Holland ⇨ Nässjö	Produktion av kontorsstolar
UniCarriers AB	Truckar	2819	Europa ⇨ Mölnlycke	Delprocesser och delmontage

Tabell 10: Översikt över medverkande företag

### 4.2 Yaskawa Nordic AB

Yaskawa som bolag har rötter sedan 1915 och startades ursprungligen i Japan där fokus från början låg på elmotorer inom gruvidrift. Idag är koncernen världsomspännande och beskriver sig själva som en av världens ledande tillverkare inom driftteknologi, industriell automation och robotteknik. Den nordiska verksamheten, Yaskawa Nordic AB, startades på 70-talet i Torsås, Sverige som Torsteknik AB. Torsteknik AB var Yaskawas första utländska kund av industrirobotar. Sedan 1993 ägs företaget helt av Yaskawa Electronic Corporation i Japan och Yaskawa Nordic AB är idag ansvariga för verksamheten i Norden och är en av koncernens produktionsanläggningar i Europa.

Den produktion som backshorats till produktionsanläggningen i Torsås är produktionen av styrsystem till robotar för den europeiska marknaden. Produktionen flyttades från Japan 2017. Moderbolaget i Japan tog det slutgiltiga beslutet, men Yaskawa Nordic AB förde

argumentationen och arbetade för flytten tillbaka till Sverige. Motiv som legat bakom är bland annat en större flexibilitet i produktionen. Större flexibilitet i produktionen ger minskat behov av färdigvarulager eftersom delkomponenter istället lagras och produkterna tillverkas när de efterfrågas. Robert Bickö är tydlig med att de minskade kostnader som produktion i Sverige medför har varit betydande:

*“När vi räknat på det har vi insett att vi faktiskt kan göra det billigare. Det är det business caset som vi drivit mot Japan, att vi faktiskt kan göra det billigare.”*

Förutom att kostnader kunnat dras ner på grund av ändrade behov av lagerhållning, har kostnaderna för ingående komponenter kunnat sänkas genom att sourcas lokalt. En nyckel i att det har kunnat ske är enligt Robert Bickö att underleverantörerna inkluderats tidigare i processen.

*“En nyckel till det är ett nära och långtgående samarbete med underleverantörerna där vi blandar in dem tidigt i processen och har dem med för att de ska kunna vara med och designa vår produkt så att den passar i deras produktionsapparat.”*

Robert Bickö beskriver vidare att minskade transportkostnader har varit något betydande, men inte i samma utsträckning som den ökade flexibiliteten och sänkta kostnaderna på ingående komponenter och lagerhållning av färdiga varor. Hållbarhetsaspekter har inte haft betydelse, inte heller möjligheten att marknadsföra produkten som “made in Sweden”. Det har ingen betydelse för företagets kunder.

Genom att flytta tillbaka produktionen till Sverige har en absorption av fasta kostnader kunnat ske. Detta har varit positivt, men innebär även en risk om efterfrågan skulle svaja. Robert Bickö betonar risken att stå med en “för stor body”.

Vidare kommenterar Rickard Bickö att produktionen möjligtvis inte hade hamnat i Sverige om det inte varit för att produktion utförts här tidigare. Istället menar han att om det inte hade varit så att man byggt skåp här i generationer, hade chansen varit större att produktionen hamnat i något av EU:s låglöneländer där det finns EU-pengar att hämta. Att Sverige var aktuellt hade till viss del med den historiska kopplingen och den bekanta miljön, menar han.

Robert Bickö beskriver inga motiv som ryms under under kategorierna hållbarhet, faktorer specifika för värdland eller hemland, omvärldsfaktorer eller bolagsinterna drivkrafter enligt uppsatsens kategorisering.

### **4.3 Gbo Fastening Systems AB**

Gbo Fastening Systems AB, känt som Gunnebo Fastening, har rötter sedan 1764 då verksamheten startade med spikproduktion i Gunnebo utanför Västervik. Företaget startades med idén att producera allt som går att tillverka av en ståltråd. Än idag produceras spik på samma plats, numera tillsammans med en rad andra infästningsprodukter för trä. Bolaget ska inte förväxlas med börsnoterade Gunnebo AB som tillverkar säkerhetssystem eller Gunnebo Industrier Holding AB som bland annat tillverkar lyftanordningar. Dessa företag är numera helt fränkopplade Gbo Fastening Systems AB. Gbo Fastening Systems AB ägs sedan 2017 av amerikanska Simpson Strong-Tie.

Den produktion som backshorats till fabriken i Gunnebo är infästningsprodukter för trä. Produktionen flyttades från Polen 2015. Kvar i Polen blev produktion av infästningstningsprodukter för stål, en verksamhet som sedan kom att säljas till en annan köpare när Gbo Fastening Systems AB såldes till Simpson Strong-Tie. Gällande motiv till backshoring så är Claes Arnesson tydlig gällande det viktigaste:

*“Huvudargumentet är naturligtvis att vi sparade pengar på det. Totalt sett för helheten så drog vi ner kosten.”*

Claes Arnesson beskriver att just kostnadsminskningar även är vad som ursprungligen ledde till offshoring på 90-talet. Tanken var att förlägga så mycket personalintensivt arbete som möjligt i låglöneländer och på så vis dra ner på kostnaderna. Efter förvärvet av fabriken i Polen och flytten av flera produktionsprocesser dit, utvecklades den polska verksamheten över tid till att bli en diversifierad fabrik som producerade infästningsprodukter till trä och stål i två separata produktionsprocesser. 23 av 130 anställda i den polska fabriken arbetade med infästningsprodukter för trä där 95 % av allt som tillverkades såldes till Norden, samtidigt som det mesta som tillverkades för stål såldes till Östeuropa. Man valde att renodla teknologierna och backshora den del av verksamheten som tillverkade infästningsprodukter för trä. Endast tre personer behövdes anställas i den svenska fabriken för att täcka upp för de

23 som blev friställda i Polen eftersom de i den svenska fabriken dels hade personal som inte utnyttjades till fullo, och dels en högre grad av automatisering i förpackningsprocesserna. Synergieffekterna var tydliga. Att börja producera mer i Gunnebo igen innebar inga större bekymmer eftersom man redan fanns på plats, menar Claes Arnesson:

*“Vi har know-how, vi har producerat spik här i 250 år. Det var ingen tröskel att komma över för att starta upp det igen.”*

Även vad gäller resurser och processer utöver personal och förpackning fanns en viss överkapacitet att tillgå i den svenska fabriken. Bland annat fanns den kapitalintensiva varmförzinkningsprocessen på plats liksom flera andra tidiga steg i produktionsprocessen. Alla moment som kunde utföras i den polska fabriken kunde dock inte utföras i den svenska fullt ut, framförallt senare steg i produktionsprocessen, varför i princip all produktionsutrustning flyttades till Sverige. Claes Arnesson beskriver att just de tidiga stegen i produktionsprocessen är de allra mest kapitalintensiva, och att starta upp just de stegen på nya anläggningar är mycket dyrt. En uppstart på en helt ny lokalisering skulle därför inte kunna konkurrera med den befintliga anläggningen i Gunnebo kostnadsmässigt.

Claes Arnesson menar att även motiv såsom närhet till produktutveckling i Gunnebo och närhet till marknaden (Norden) spelat in. Gällande närhet till produktutveckling var det ett motiv som var svårt att kvantifiera vid utvärderingen, men resonemanget som gick var att man i alla fall inte skulle kunna förlora på att flytta närmre produktutvecklingen.

Claes Arnesson beskriver ytterligare ett motiv som han inte kunnat berätta om i tidigare intervjuer när frågan ännu var aktuell:

*“Vi var ägda av ett riskkapitalbolag och vi var i slutet av den ägarhorisonten. [...] Ett scenario var att kunna sälja Gunnebo Fastening i delar, den polska delen mot stålkonstruktion attraherade en annan typ av köpare och den nordiska stora verksamheten mot träkonstruktion attraherade någon med träkonstruktionsfokus.”*

Eftersom Gbo Fastening Systems AB möjligtvis skulle komma att säljas i delar, vilket sedan även skedde, ville man säkra upp så att inte någon köpte upp den polska verksamheten och blev en konkurrent på träkonstruktionsprodukter. Claes Arnesson är dock tydlig med att detta

motiv inte skulle kunnat vara avgörande på egen hand, utan att ett affärsmässigt motiv med minskade kostnader hela tiden varit det avgörande.

Claes Arnesson beskriver inga motiv som ryms under kategorierna hållbarhet, kunderbjudande eller omvärldsfaktorer, enligt uppsatsens kategorisering.

#### **4.4 Flokk AB**

Flokk AB producerar professionella kontorsmöbler (främst stolar) under varumärkena HÅG, RBM, RH, BMA, Malmstolen, Offect, Giroflex och Profim. Verksamheten i Sverige startade 1977 med varumärket RH. Idag heter bolaget Flokk, har sitt huvudkontor i Oslo och ägs av riskkapitalbolaget Triton. Tillverkning sker i Schweiz, Holland, Polen, Norge och Sverige.

Den backshoring som skett är produktion av varumärkena RBM och BMA från förvärvade anläggningar i Danmark och Holland. Hela den danska produktionen är backshorad sedan 2009, och ca 95 % av den holländska produktionen är backshorad sedan 2016. Den produktion som finns kvar i Holland är vissa lågvolymprodukter. Gällande motiv till backshoring är Anders Widell tydlig:

*“Här är det en totalkostnad vi pratar om, och sedan så tror jag också att det varit aspekter som kvalitet. Leveranstider och ledtider är fortfarande parametrar, men det är inte de som gör att vi flyttar. Det är fortfarande parametrar vi måste upprätthålla”*

Anna Isaksson instämmer i att totalkostnaden var det som avgjorde, och att leveranstider och ledtider är skallkrav som måste kunna uppnås oavsett lokalisering. Kunder kräver snabba leveranser och det är något som måste fungera från alla produktionsanläggningar. Vidare poängterar Anna Isaksson att förutsättningarna fanns på plats i Nässjö:

*“Vi såg att vi hade en yta. Vi hade platsen, ytan och möjligheterna här i Nässjö i en välfungerande produktion där vi redan hade gjort en hel del investeringar i en Eton-anläggning för hantering av klädselar och mycket annat då. Vi hade ytan utan att behöva bygga till eller investera ytterligare.”*

Både Anna Isaksson och Anders Widell beskriver att produktionen i Nässjö fungerar på ett standardiserat sätt med produktionsprocesser som inbegriper alla varumärken. Produktionen

som flyttats hit har anpassats efter det. Anders Widell beskriver att man i den tidigare produktionen i Holland ville “klämma och känna” mer på produkterna för att säkerställa dess kvalitet när de var klara, medan man här i Sverige istället lägger stor vikt av att “göra rätt från början”. På plats på produktionsanläggningen finns produktansvariga som arbetar med att genomföra småjusteringar på produkterna, som förbättrar dem och förenklar produktionen.

Anders Widell beskriver att man vid beslutet av att flytta produktionen till Sverige även övervägde att starta upp i ett lågkostnadsland istället, men att riskerna med det bedömdes vara för stora. Sverige var alltså ett av flera alternativ. Anders Widell är även noga med att påpeka att backshoring inte varit eller är något mål i sig, utan att det hela tiden handlar om att producera där förutsättningarna är bäst:

*“Det är viktigt att tillägga, nu blir det ju en nyans på det hela, men vi har ju aktiva case där vi tittar på rightsourcing, alltså inte bara backshoring.”*

Ett helhetsgrepp med parametrar som kvalitet, ledtid och kostnad är sådant som vägs in, enligt Anders Widell. Varje gång Nässjö utvärderas på det sättet får anläggningen en “genomlysning” vilket Anders Widell menar är bra.

Vidare är inköp mycket viktigt. Vart leverantörer finns är en viktig parameter, menar Anders Widell. Anna Isaksson instämmer, och beskriver att just inköp varit både en utmaning och möjlighet med den backshoring som skett. Att lära känna de nya produkterna, dess material och leverantörsbas var en utmaning till en början, men när synergier sedan uppnåtts med andra produkter kunde man istället konstatera stora besparingar. Just synergieffekter vid inköp av tyg har varit mycket viktiga, menar Anna Isaksson.

Gällande om det är viktigt för kunderna att produkterna produceras i Sverige, så tror inte Anna Isaksson eller Anders Widell det. Dock var det en omvänd diskussion när produktion flyttades från Holland, om det skulle uppfattas negativt av kunderna. Anna Isaksson konstaterar dock att varumärket som flyttats ökat i försäljning sedan flytten från Holland.

Anders Widell och Anna Isaksson beskriver inga motiv som ryms under kategorierna hållbarhet, avståndsaspekter, kunderbjudande, omvärldsfaktorer eller bolagsinterna drivkrafter enligt uppsatsens kategorisering.

## 4.5 UniCarriers AB

UniCarriers AB tillverkar truckar för professionellt bruk. Företaget ägs sedan 2016 av japanska Mitsubishi och det europeiska huvudkontoret ligger i anslutning till fabriken i Mölnlycke. Tillverkning sker i Mölnlycke av truckar avsedda för inomhusbruk med eldrift och i Spanien av truckar avsedda för utomhusbruk med diesel/gasoldrift. Verksamheten i Mölnlycke grundades 1958 som familjeföretaget Atlet, och verksamheten förblev familjeägd till 2007 då den såldes till Nissan. UniCarriers AB skapades vid en sammanslagning av Atlet och Hitachis truckdivision TCM inför försäljningen till Mitsubishi.

Den produktion som backshorats är främst delmontage och svetsat, och backshoring sker fortfarande framför allt när nya produkter ska introduceras. Det har varit en del av företags strategi sedan produktionsprocessen började ställas om mot att bli line-baserad för ökad effektivitet 2005. Motiv till backshoring har varit att minska kostnader, minska lagerkostnader specifikt, upprätthålla god kvalitet, minska ledtider och att säkra leveransförmågan. Martin Björkroth nämner ett exempel på temat minskade kostnader som gäller chassin som tidigare köpts in färdigsvetsade och färdiglackerade. Numera svetsas och lackeras chassin på fabriken i Mölnlycke och bockat stål köps in istället, vilket innebär fler potentiella leverantörer och därmed vad Martin Björkroth beskriver som 'cherry-picking':

*“Det [cherry picking] innebär att det är få leverantörer som är kapabla att göra hela det här [pekar på helt lackerat chassi], svetsa, lackera och skeppa. Det är mycket fler leverantörer som du kan köpa bockat stål från. Det innebär att då kan vi, istället för att ha två, tre svetsleverantörer i hela Europa så kanske vi helt plötsligt har tio stålleverantörer. Då kan vi plocka plåtdelar - den plåten från den leverantören, den plåten från den leverantören, och verkligen köra på cherry-picking.”*

Strategin att utföra fler förädlingssteg i fabriken i Mölnlycke har gjort att kundorderpunkten kunnat flyttas bakåt i produktionskedjan, lagerhållningskostnader och transportkostnader har kunnat minska (bockat stål tar betydligt mindre plats än färdiga karosser och har ett lägre värde) och materialkostnader har kunnat pressas ner.

Eftersom kunder kan beställa truckarna i en mängd olika färger behövde färdiga chassin i olika varianter lagerhållas tidigare, samtidigt som ledtiden från leverantör var en till två



veckor. Idag lagerhålls inga färdiga chassin och ledtiden i fabriken är istället en till två dagar. Man har investerat i svetsrobotar och ökad automation, vilket kräver helt nya kompetenser för de som arbetar i produktionen. Att spara på kostnader på detta sätt är ett sätt att kunna konkurrera utan att vara ett lågkostnadsland avseende löner, menar Martin Björkroth.

Martin Björkroth beskriver att backshoringen inte varit något tillfälligt utan att det är en långsiktig strategi för företaget:

*“Det här händer ju inte över en kväll, en natt, eller helg, det här ju verkligen att bestämma sig 2005 att om 12 år då ska vi vara där, det är en strategi. Men i botten på den ligger ju att vi vill producera så mycket som möjligt hemma, för vi tror att det är bra för produkten och för kostnaderna och för våra kunder”*

Samtidigt betonar Martin Björkroth att backshoringen inte sker när det inte kan motiveras:

*“Det är viktigt att komma ihåg att vi inte tar hem allting in absurdum, det ska vara kostnadseffektivt. Om vi räknar fram att en leverantör kan göra det billigare och bättre, då ska vi inte ta hem det [produktion]. Vi ska göra det där vi tror att vi kan göra det bättre.”*

I slutändan är det ägarna som beslutar om vart produktion ska förläggas. Att fabriken finns på plats i Mölnlycke och har legat där sedan länge är dock något som Martin Björkroth menar spelar en viss roll, eftersom det finns ett stort värde i fabriken och anläggningen.

Martin Björkroth beskriver vidare att det numera, när företaget är UniCarriers och inte Atlet, inte är viktigt för kunderna vart produkterna produceras. Att vara “made in Sweden” spelar inte någon roll. Däremot är kostnad, ledtid och leveransförmåga avgörande. Ofta har kunderna öppnat ett nytt lager som skall driftsättas ett visst datum. Finns inte truckarna som beställts på plats när det datumet infinner sig, blir lagret oanvändbart i väntan på truckarna.

Martin Björkroth beskriver inga motiv som ryms under kategorierna hållbarhet, omvärldsfaktorer eller faktorer specifika för värdland eller hemland enligt uppsatsens kategorisering.

## **5. Analys och diskussion**

*I föregående avsnitt redogjordes för vad de medverkande företagen beskrivit som motiv till genomförd backshoring. För att besvara uppsatsens frågeställning och syfte behöver de medverkande företagens beskrivningar analyseras i ett bredare perspektiv och relateras till tidigare forskning. I det här avsnittet kopplas företagens angivna motiv och beskrivningar till varandra och relateras samtidigt till teoriavsnittet. Avsnittet innehåller även diskuterande resonemang. Avsnittet delas in enligt uppsatsens kategorisering av motiv, samt innehåller därtill även ytterligare avsnitt med utvidgande perspektiv som visat sig vara relevant under undersökningens genomförande.*

### **5.1 Kategorivis genomgång av funna och ej funna motiv**

Flera av de motiv som identifierats i tidigare studier har framkommit under undersökningens genomförande. Här följer den kategorivisa genomgången av funna, och ej funna motiv.

#### **5.1.1 Finansiella motiv**

Samtliga medverkande företag i uppsatsen har nämnt att de finansiella motiven huvudsakligen legat till grund för respektive företags beslut att backshora. Man betonar också att man haft ett helhetsperspektiv och inte bara sett till produktionskostnaderna isolerat. Detta går i linje med Tate et al's (2014) resonemang om totalkostnader där man ser till helheten. Yaskawa Nordic AB menade att de totalt sett kunde producera billigare genom att backshora och Gbo Fastening Systems AB att man totalt sett sparade pengar genom backshoringen. Även Flokk AB såg till totalkostnaden medan UniCarriers AB talade om en förbättrad kostnadseffektivitet. Finansiella motiv är enligt Kinkel (2012) och Kinkel & Maloca (2009) några av de främst drivande motiven till backshoring av produktion. Företagen som medverkat i uppsatsen har uteslutande angett kostnader av något slag som den huvudsakliga anledningen till backshoring, vilket skiljer sig något från de tidigare studier som på något sätt rangordnat motiv, där finansiella motiv angetts som den tredje viktigaste faktorn.

Srai & Ané (2016) tar upp olika finansiella motiv där exempelvis stordriftsfördelar anses som en drivande faktor, vilket stämmer väl överens med Yaskawa Nordic AB:s beslut som möjliggjort en absorption av fasta kostnader i den svenska produktionsenheten. Detta går även att koppla till Gbo Fastening Systems AB och Flokk AB som på grund av överkapacitet i fabriker haft möjligheten att dra nytta av stordriftsfördelar genom att backshora med lägre kostnader som följd. I kontrast till de övriga företagen, innebar backshoring för UniCarriers AB att stora delar av produktionen behövde ställas om med stora investeringar som följd, vilket tyder på att backshoring är en större del i företagets långsiktiga strategi mer än att bara genomföras för att dra nytta av stordriftsfördelar i produktionen.

### **5.1.2 Hållbarhet**

Inget av de företag som medverkat i uppsatsen har lyft fram något hållbarhetsrelaterat motiv till backshoring. Detta går i linje med vad majoriteten av de studier som genomförts i en nordisk kontext beskriver (Engström et al. (2018); Arlbjørn & Mikkelsen (2014); Heikkilä, Martinsuo & Nenonen (2018)). Sollander, Hilletoft & Eriksson (2016) menar dock att hållbarhet varit ett motiv för en trucktillverkare som backshorat produktion, vilket emellertid inte tagits upp som ett motiv för den trucktillverkare som medverkat i denna uppsats, UniCarriers AB.

Samtliga företag som inkluderas i denna uppsats verkar B2B. Om även B2C-företag med mer konsumentnära produkter inkluderats skulle möjligtvis ett annat resultat påvisats. Dock har de tidigare studierna genomförda i ett nordiskt perspektiv inkluderat även B2C-företag med konsumentnära produkter, och trots det har den enda som beskrivit ett hållbarhetsrelaterat motiv i tidigare studier varit ett B2B-företag.

### **5.1.3 Produktionsaspekter och risker i supply chain**

Samtliga företag bekräftar motiv inom kategorin produktionsaspekter och risker i supply chain. Flexibilitet och leveransförmåga betonas av både Yaskawa Nordic AB och UniCarriers AB som motiv till backshoring. De beskriver motiven som viktiga, vilket går i linje med vad Kinkel (2012) beskriver. Sammanlagt tio av de tolv kartlagda studierna bekräftar detta motiv på något sätt. Kvalitetsaspekter bekräftas vidare av Flokk AB och UniCarriers AB, vilket går i linje med samtliga kartlagda studier förutom en.

Flokk AB sticker ut lite vad gäller synsättet på produktionsaspekter och risker i supply chain, mer specifikt gällande ledtider och leveranstider. De beskriver dessa faktorer som skallkrav som inte får kompromissas då produktion flyttas, oavsett vart. UniCarriers AB beskriver däremot minskade ledtider som ett motiv till deras backshoring, vilket nämns i tidigare studier av Di Mauro (2018), Tate et al. (2014), Arlbjørn & Mikkelsen (2014), Canham & Hamilton (2013) och Heikkilä, Martinsuo & Nenonen (2018).

Vertikal integration är något som Srαι & Ané (2016) och Di Mauro et al. (2018) tar upp som motiv till backshoring. UniCarriers AB benämner inte begreppet som sådant i sin beskrivning av vad som föranlett deras backshoring, men beskriver hur en omställning av produktionsprocessen till att börja utföra fler förädlingssteg i fabriken i Mölnlycke skett. Denna beskrivning går i linje med vad begreppet vertikal integration innebär. Omställningen av produktionen möjliggör och motiverar backshoring i omgångar.

Gbo Fastening Systems AB, som medverkat i studier kring backshoring tidigare, redogör nu för ett motiv som de av konfidentiella skäl inte kunnat nämna tidigare. De beskriver hur man inför en försäljning av företaget såg över den polska fabriken och kom fram till att den del som riktade sig mot träkonstruktioner hade anledning att backshoras till Sverige för att säkra upp så att en konkurrent inte försågs med och fick tillgång till deras utrustning och interna processer. Visserligen är de tydliga med att det inte varit ett motiv som kunnat leda till backshoring ensamt, men denna typ av rädsla för eller förekomst av stöld av intellektuella tillgångar fanns med i överläggningarna och bekräftas även i tidigare studier (Wiesmann et al. (2017); Di Mauro et al. (2018); Tate et al. (2014); Engström et al. (2018)).

#### **5.1.4 Avståndsaspekter**

Samtliga företag förutom Flokk AB bekräftar någon form av avståndaspekt som motiv till backshoring. Yaskawa Nordic AB betonar dels fördelen med att dels ligga nära underleverantörerna, vilket går i linje med Sollander, Hilletoft & Erikssons (2016) resonemang i ett svenskt perspektiv, och dels att deras utvecklingsarbete gynnas av att inkludera underleverantörerna tidigare i processen då det blir möjligt i och med det kortare avståndet. Just innovations- och forsknings-spåret har ett brett stöd i tidigare studier, där det bekräftas av flera (Srαι & Ané (2016); Sollander, Hilletoft & Eriksson (2016); Wiesmann et

al. (2017); Di Mauro et al. (2018); Engström et al. (2018); Arlbjørn & Mikkelsen (2014); Heikkilä, Martinsuo & Nenonen (2018)). Yaskawa Nordic AB lägger vikten i resonemanget kring närhet till underleverantörerna i utvecklingsprocessen vid att kostnad på ingående komponenter i slutändan kan minskas på grund av närheten och involveringen. Även Gunnebo Fastening Systems AB beskriver närhet till utvecklingsavdelningen som ett motiv till backshoring, men betonar tvärtom att just det motivet var svårt att kvantifiera och räkna på.

Utöver närhet till utvecklingsavdelningen var närhet till marknaden viktig för Gbo Fastening Systems AB, eftersom 95 % av kunderna för det backshorade produktsegmentet fanns i Norden. Detta går i linje med Tate et al. (2014) beskriver som att en stark koncentration av kunder i hemlandet kan motivera en backshoring.

För UniCarriers AB var minskade ledtider för ingående material ett viktigt motiv, och där var avstånd en viktig aspekt eftersom transport tog tid. Just produktions- och leveranstider bekräftas som motiv av Di Mauro et al. (2018), Tate et al. (2014), Arlbjørn & Mikkelsen, (2014), Canham & Hamilton (2013) och Heikkilä, Martinsuo & Nenonen (2018).

Anledningen till att Flokk AB inte bedömts nämna något avståndsrelaterat motiv till backshoring är att de ser aspekter som produktions- och leveranstid som rena skallkrav som måste levas upp till oavsett lokaliseringsort. I sitt resonemang beskrev de inte läget i Nässjö som mer fördelaktigt än något annat rent avståndsmässigt. Flokk AB talar om produktions- och leveranstider som något man måste upprätthålla, medan övriga företag talar om dessa termer som något man strävar efter att minimera i de fall de tas upp.

### **5.1.5 Kunderbjudande**

Gällande motiv kopplade till kunderbjudande har varken Gbo Fastening Systems AB eller Flokk AB nämnt något om att ett förbättrat kunderbjudande funnits med som motiv eller påverkat beslutet att backshora. Yaskawa Nordic AB menar däremot att en större flexibilitet i produktionen varit ett av motiven som påverkat företagets beslut, vilket ligger i linje med vad både Srai & Ané (2016) och Canham & Hamilton (2013) menar med att flexibilitet kan vara en bakomliggande faktor till företags backshoring. Yaskawa Nordic AB betonar den positiva konsekvensen av att produkterna kan tillverkas när de efterfrågas. UniCarriers AB nämner att

både minskade ledtider och en säkrad leveransförmåga funnits med som motiv till backshoring, vilket även det ligger i linje med Srαι & Ané (2016) och Canham & Hamiltons (2013) resonemang.

Hälften av de tidigare studierna pekar också på att “made in”-aspekten kan vara ett motiv för backshoring (Srαι & Ané (2016); Sollander, Hilletoft & Eriksson (2016); Wiesmann et al. (2017); Di Mauro et al. (2018); Tate et al. (2014); Canham & Hamilton (2013)), men detta står helt i kontrast till vad både Yaskawa Nordic AB, Flokk AB och UniCarriers säger. För Yaskawa Nordic AB och UniCarriers AB har det inte haft någon som helst betydelse medan det för Flokk AB snarare har varit tvärtom, där man ett tag hade en omvänd diskussion när produktion skulle backshoras från Holland. Gbo Fastening Systems AB är det enda företaget som inte alls nämner någonting om “made in”.

#### **5.1.6 Omvärldsfaktorer**

Inget av de medverkande företagen lyfter fram något motiv inom kategorin omvärldsfaktorer. Detta går emot vad de flesta tidigare studier som genomförts i en nordisk kontext beskriver, där denna typ av motiv tvärtom bekräftats. Engström et al. (2018), Heikkilä, Martinsuo & Nenonen (2018) och Sollander, Hilletoft & Eriksson (2016) bekräftar olika typer av omvärldsfaktorer som motiv till backshoring till Sverige respektive Finland. Dock nämner Arlbjørn & Mikkelsen (2014) inget motiv som ryms inom kategorin gällande backshoring till Danmark. Istället för att bero på omvärldsfaktorer tycks de medverkande företagens motiv handla om mer verksamhetsnära aspekter som faller inom andra kategorier.

Förutsättningarna som ryms inom kategorin omvärldsfaktorer ligger utanför företagens respektive kontroll. Dessutom är de mycket oförutsägbara när det råder osäkerhet i världspolitiken. Därför förefaller det inte vara omöjligt att företagen kan ha undvikit att nämna området av osäkerhetsskäl. Det är möjligt att motiv inom kategorin ändå kan ha legat med i bakgrunden på något sätt, trots att de inte uttryckligen nämnts, eftersom osäkerhet till sin natur sällan är något man framhåller. Dock är det inget som denna uppsats har belegg för att konstatera. Tvärtom kan denna uppsats föra resonemanget att omvärldsfaktorer för de medverkande företagen varit av än mindre betydelse för backshoring än vad som tidigare konstaterats.

### 5.1.7 Faktorer specifika för värdland eller hemland

Både Gbo Fastening Systems AB och Flokk AB pekade på att en tillgänglig kapacitet i redan befintliga anläggningar tillsammans med en ökad automatisering varit två viktiga parametrar, dock inte något huvudmotiv, till varför man genomfört backshoringen. Detta ligger väl i linje med vad Tate et al. (2014) menar med att en ökad automatisering varit en av de bakomliggande faktorerna som styr företagets backshoring-beslut. Även Engström et al. (2018) är inne på ett liknande spår, och menar att en outnyttjad kapacitet i tillgängliga anläggningar i hemlandet möjliggör och är en viktig parameter för backshoring. I kontrast till detta menar både Yaskawa Nordic AB och UniCarriers AB att varken en tillgänglig kapacitet eller en ökad grad av automatisering föranlett något beslut om backshoring. Däremot nämner Yaskawa Nordic AB att deras produkt med just automatisering möjliggör för andra företag att backshora sin produktion, men att det inte varit någon bakomliggande orsak för dem själva i deras backshoring-beslut. UniCarriers AB har däremot investerat i svetsrobotar och en ökad automation i fabriken för att kunna vara med att konkurrera med framförallt låglöneländer, men att det i sig aldrig var något motiv till backshoring utan ett sätt att spara kostnader efter det att produktionen flyttats hem.

Kategorin faktorer specifika för värdland eller hemland rymmer både motiv närmre det specifika företaget och motiv som syftar till egenskaper för värdlandet eller hemlandet (Sverige) som nation. I ovan stycke beskrivs motiv som ligger närmre det specifika företaget medan motiv såsom exempelvis politiska fördelar i hemlandet, som handlar helt om hemlandet som land, inte nämns i företagens beskrivningar. Sveriges specifika egenskaper som land är inte något som de medverkande företagen lyft upp som motiv till backshoring. Faktorer som är specifika för tidigare värdländer har inte heller pekats ut som motiv till backshoring. Gbo Fastening Systems AB tog visserligen upp motivet kring rädsla att förlora intellektuella tillgångar, men det var i termer av ändrat ägarskap och inte att dessa tillgångar skulle vara mer riskabla att besitta i Polen än i något annat land. Deras resonemang har därför tagits upp under kategorin produktionsaspekter och risker i supply chain, samt bolagsinterna drivkrafter.

### 5.1.8 Bolagsinterna drivkrafter

Samtliga deltagande företag i uppsatsen var antingen en del av någon större koncern eller ägda av något riskkapitalbolag, vilket gör att ett slutgiltigt beslut om vart produktionen ska lokaliseras kan fattas, på andra grunder än vad bolagen själva vill, helt av ägarna eller koncernledningen. Därför finns en risk att besluten fattats på grunder som de intervjuade representanterna inte varit helt insatta i. Möjligheten finns att bolagsinterna drivkrafter hade kunnat beskrivas annorlunda om bolagens ägare själva intervjuats. Med det i åtanke, förs resonemanget utifrån respondenternas perspektiv nedan.

Både Fratocchi et al. (2014) och Di Mauro et al. (2018) pekar på att företag kan ha valt att backshora sin produktion helt på strategiska grunder för att på sikt förbli konkurrenskraftiga. Detta ligger i linje med UniCarriers AB:s beskrivning. Även Yaskawa Nordic AB och Gbo Fastening Systems AB är inne på ett liknande spår där Yaskawa Nordic AB menar att det var moderbolaget i Japan som tog det slutgiltiga beslutet, medan Gbo Fastening Systems AB:s förra ägare var i slutet av sin ägarhorisont av bolaget vilket gjorde att man ville säkra upp att ingen köpte vissa strategiskt viktiga tillgångar som var förlagda utomlands. En backshoring av de träfokuserade produkterna kan därav ses som ett strategiskt motiv, då man inte ville att den nya ägaren skulle kunna bli en konkurrent till den svenska verksamheten. Gbo Fastening Systems AB har visserligen kommenterat motivet med att det ensamt inte kunnat föranleda backshoring, men hur starkt motivet egentligen varit med försäljningen av verksamheten i åtanke vid beslutet är svårt att säga.

Inget av företagen är inne på spåret att ledningen eller ägarna skulle ha övervärderat kostnadsbesparingar vid offshoring eller att de ska ha tagit ett förhastat beslut att förlägga eller förvärva verksamhet utomlands. Detta beskrivs dock av flera tidigare studier, och möjligheten finns att företagens ägare hade haft en annan uppfattning än respondenterna som medverkat i uppsatsen.

I kontrast till de övriga företagen har Flokk AB inte nämnt någon bolagsintern drivkraft som kan anses ligga till grund för företagets backshoring.



## 5.2 Nya perspektiv på backshoring

Under undersökningens genomförande har vissa perspektiv som inte efterfrågats men däremot spontant poängterats hos de deltagande företagen framkommit. Dessa perspektiv är viktiga att återge då de sätter företagets egen upplevelse av den genomförda backshoringen i ett större perspektiv och gör att motiven kan ses i ett nytt ljus. I detta avsnitt analyseras dessa perspektiv.

### 5.2.1 Rightsourcing

Vid intervjun med Flokk AB nämner Anders Widell begreppet 'rightsourcing'. När Anders Widell utvecklar resonemanget så visar det sig att han menar att Flokk AB:s anläggning i Nässjö utvärderas som en av flera möjliga vid varje lokaliseringsbeslut. Han tydliggör att det inte handlar om att flytta hem, utan att flytta rätt. Anders Widell tar upp begreppet på eget initiativ, och motiverar det med att vi i intervjun behöver lyfta blicken från fokuset på återflytt. Det Flokk AB beskriver med att de utvärderats som ett av flera alternativ liknar den situation som Yaskawa Nordic AB nämner med att de argumenterade mot det japanska huvudkontoret för att få till en backshoring. Detta tyder på att Yaskawa Nordic AB också, utav huvudkontoret i Japan, utvärderades som ett av flera möjliga alternativ att förlägga produktion hos.

Inget av företagen har beskrivit motiv som "made in Sweden" eller något annat motiv som specifikt förknippas med Sverige som produktionsland som ett motiv till backshoring. Detta tyder på att just Sverigekopplingen är mindre viktig för de medverkande företagen. Samtliga medverkande företag är medelstora eller stora företag. Inget mindre familjeföretag har deltagit. Möjligheten finns att ett sådant företag haft en annorlunda inställning till aspekter som de större bolagen ser mer rationellt på.

Omfattningen av det förhållningssätt som Anders Widell beskriver som 'rightsourcing' har inte undersökts inom ramen för denna uppsats. Förhållningssättet kan vara en naturlig konsekvens av att tillhöra en större koncern med närvaro i fler länder, eller kan bero på helt andra orsaker. Uppsatsen gör inte anspråk på att beskriva fenomenet annat än som ett nytt perspektiv på backshoring som förtjänar undersökas närmare.

### 5.2.2 Historisk koppling

En intressant aspekt som alla fyra företagen oberoende av varandra nämner utan att vi frågat om det är den historiska kopplingen till platsen. Yaskawa Nordic AB nämner att produktionen möjligtvis inte hade hamnat i Sverige om inte produktion utförts här sedan tidigare. Att man bedrivit verksamhet här i generationer, samt att Sverige varit aktuellt med tanke på historiken och den bekanta miljön, visar på att den historiska kopplingen trots allt kan ha haft en bakomliggande betydelse i backshoringen. Gbo Fastening Systems AB är inne på ett liknande spår där man menar att då man redan hade en fabrik på plats skulle en uppstart på en helt ny ort innebära att man inte skulle kunna konkurrera med den redan befintliga anläggningen rent kostnadsmässigt. Gbo Fastening Systems AB nämner också att då man redan hade nästan alla processer på plats i Gunnebo, samt tillgång till ett värdefullt kunnande då man producerat spik i Gunnebo i 250 år, var det inga bekymmer att börja producera mer i redan befintliga fabriker. Flokk AB är även de, trots resonemanget om rightsourcing, inne på spåret med att de redan hade en fabrik där man nyligen investerat, med ledig yta och som var välfungerande. Detta gjorde att det var lätt att backshora till Nässjö, vilket tyder på att den historiska platsen även här kan ha varit en bakomliggande orsak till backshoringen. UniCarriers AB är inne på delvis samma linje. De påpekar visserligen att det har spelat en viss roll med anknytningen till Mölnlycke med tanke på att de nämner att det fanns ett stort värde i fabriken och i anläggningen, men nämner inget om att produktionen därav skulle vara rent kostnadsmässigt lägre än någon annanstans.

Att anläggningar redan fanns på plats och att det funnits ett kunnande gällande produktion är något som möjliggjort att de totala kostnaderna kunnat bli lägre, trots att själva produktionskostnaderna i sig möjligtvis inte är det. Den historiska kopplingen har alltså möjliggjort för företagen att kunna bedriva och utveckla internationellt konkurrenskraftig produktion, trots att inget av företagen nämner detta som något direkt motiv som föranlett backshoring.

## 6. Slutsatser och vidare forskning

*I detta avslutande avsnitt kommer uppsatsens slutsatser presenteras. Därefter ges förslag till vidare forskning inom området backshoring och kringliggande områden.*

### 6.1 Slutsatser

Denna uppsats har haft som syfte att undersöka vilka motiv som svenska företag haft vid backshoring av produktion till Sverige. De motiv som varit viktigast för de medverkande företagen har varit finansiella motiv, mer specifikt kopplade till minskade kostnader. Näst viktigast har olika typer av produktionsfaktorer och risker i supply chain varit där flexibilitet och leveransförmåga samt kvalitetsaspekter framhävts tydligt.

Resultaten går i stora drag i linje med tidigare studier som kartlagt motiv till backshoring. Dock har de tidigare studier som rangordnat motiven placerat de viktigaste i motsatt ordning, med finansiella motiv som näst viktigast efter olika typer av produktionsaspekter och risker i supply chain. Denna uppsats hävdar den motsatta ordningen, att finansiella motiv varit klart avgörande och att produktionsfaktorer och risker i supply chain kommer först på andra plats. Detta resonemang har varit mycket tydligt hos de medverkande företagen.

Övriga motiv som nämnts av företagen, som även bekräftas i tidigare studier, är motiv inom kategorierna avståndsrelaterade faktorer, kunderbjudande och bolagsinterna drivkrafter. Motiv som framkommit i tidigare studier, men som inte bekräftas i denna uppsats, är olika motiv inom kategorierna omvärldsfaktorer och hållbarhet. Faktorer som kan knytas till Sverige som produktionsland specifikt bekräftas inte heller.

Denna uppsats har uppfattat tendenser till att begreppet backshoring hellre ses i ljuset av att vara som vilket lokaliseringsbeslut som helst, och att den historiska förankringen till den svenska produktionsanläggningen kan underskattas av företagen själva. De finansiella motiv som ofta framhävs som de viktigaste, hade inte varit möjliga utan att dra nytta av de redan befintliga resurserna på hemmaplan.

## 6.2 Vidare forskning

Under uppsatsens gång har två nya perspektiv inom ämnet backshoring funnits. Då uppsatsen indikerar på att den historiska kopplingen kan ha påverkat och i vissa fall varit avgörande för företagens kostnader att producera, hade det varit intressant att undersöka vidare om konkurrenskraftiga förutsättningar skulle kunna uppnås i Sverige, utan att befintliga resurser funnits på plats sedan tidigare. Vidare har ett nytt synsätt uppmärksammas där företag hellre ser sin backshoring som ett lokaliseringsbeslut bland flera, med betoning på att det inte varit fokus på en återflytt utan att Sverige visat sig vara det bästa alternativet oberoende att man funnits här tidigare. Detta synsätt förtjänar vidare studier. Slutligen skulle det, för att få mer generaliserbara slutsatser, uppmuntras att genomföra en liknande studie men av en mer kvantitativ karaktär.

## 7. Referenslista

Albertoni, F. Elia, S. Massini, S. Piscitello, L., 2017. *The reshoring of business services: Reaction to failure or persistent strategy?* Journal of World Business, 52(3), pp.417–430.

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

Becker, S O., Ekholm, K., Nilsson Hakkala, K. 2010. *Produktionen flyttar utomlands – om offshoring och arbetsmarknaden.* Stockholm: SNS Förlag

Bryman, A. & Bell, E., 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* Tredje upplagan. Stockholm: Liber.

Cambridge Dictionary Online, 2019. Lexikon. Tillgänglig:  
<https://dictionary.cambridge.org/>

Canham, S. & T. Hamilton, R., 2013. *SME internationalisation: offshoring, “backshoring”, or staying at home in New Zealand.* Strategic Outsourcing: An International Journal, 6(3), pp.277–291.

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), pp.108–134.

Denscombe, M., 2018. *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna.* Fjärde Upplagan. Lund: Studentlitteratur

Engström, G., Hilletoft, P., Eriksson, D., Sollander, K., 2018. *Drivers and barriers of reshoring in the Swedish manufacturing industry.* World Review Of Intermodal Transportation Research (Writr), 7(3), pp.195–220.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Townes, A., Wängnerud, L., 2017. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad.* Femte upplagan. Stockholm: Wolters Kluwer

European Reshoring Monitor, 2019. Databas som sammanställer forskningsläget om reshoring i Europa. Eurofond. Tillgänglig:  
<https://reshoring.eurofound.europa.eu/reshoring-cases>  
Hämtad: 2019-04-25

- 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), pp.54–59.
- Heikkilä, J., Martinsuo, M. & Nenonen, S., 2018. *Backshoring of production in the context of a small and open Nordic economy*. Journal of Manufacturing Technology Management, 29(4), pp.658–675.
- Johansson, M. & Olhager, J., 2018. *Comparing offshoring and backshoring: The role of manufacturing site location factors and their impact on post-relocation performance*. International Journal of Production Economics, 205, pp.37–46.
- Johansson, N. 2013. Industrins sköna revansch - fler vänder hemåt. *Veckans affärer*. 2013-04-04. Tillgänglig: <https://www.va.se/nyheter/2013/04/04/industrins-skona-revansch---fler-vander-hemat/>  
Hämtad: 2019-03-06
- Karlsson, J. 2017. Industrin flyttar hem. *Dagens Industri*. 31 oktober.
- Kinkel, S., 2012. *Trends in production relocation and backshoring activities*. International Journal of Operations & Production Management, 32(6), pp.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), pp.154–165.
- Markusson, S. 2017. Företag flyttar ut produktion ”för att andra gör det”. *Arbetsvärlden*. 11 januari. Tillgänglig: <https://www.arbetsvarlden.se/forskare-foretag-flyttar-ut-produktion-for-att-andra-gor-det/>  
Hämtad: 2019-03-06
- Patel, R. & Davidson, D. 2011. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Fjärde (uppdaterade) upplagan, Lund: Studentlitteratur.
- Pettersson, T. 2017. Lönerna i Kina stiger – närmar sig Greklands. *Dagens Nyheter*. 27 februari. Tillgänglig: <https://www.dn.se/ekonomi/lonerna-i-kina-stiger-narmar-sig-greklands/>  
Hämtad: 2019-03-06
- Sollander, K. Hilletoft, P. & Eriksson, D., 2016. *Motiv till återflyttning av produktion till Sverige*. Proceedings Of The Plan Research Conference, Växjö, 19-20 Oktober, 2016., pp.Proceedings of the Plan Research Conference, Växjö, 19–20 oktober, 2016.

Srai, J.S. & Ané, C., 2016. *Institutional and strategic operations perspectives on manufacturing reshoring*. International Journal of Production Research, 54(23), pp.7193–7211.

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

Wiesmann, B. Snoei, Jochem R. Hilletoft, P. Eriksson, D., 2017. *Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse*. European Business Review, 29(1), pp.15–42.

# Bilagor

## Bilaga 1 – Intervjuguide

Företaget och dess beslut att backshora produktion

Företag:

Namn:

Position:

Del 1

*Kan du berätta lite kortfattat om företaget?*

*Vad har du/ni för befattning på företaget?*

*I vilka länder har ni produktion i idag?*

*Har ni haft produktion i andra länder tidigare?*

*Vilken typ av produkt(er) tillverkar ni idag?*

Del 2

*Vilken del av produktionen har ni valt att flytta hem (backshora) till Sverige?*

*När skedde backshoringen av er produktion?*

*Varför valde ni att backshora den delen av produktionen?*

*Vilka andra faktorer var avgörande vid beslutet att backshora?*

*Var det främst ett produktionsspecifikt beslut, eller var det mer av strategisk karaktär?*

*Varför valde ni att flytta produktionen till Sverige och inte till något annat land?*

*Övervägde ni produktion i andra länder innan ni valde att flytta?*

Del 3

*Ser ni det som en fördel eller nackdel att ha flyttat tillbaka produktionen?*

*Är det viktigt för er att era produkter tillverkas i Sverige?*

*Är det viktigt för era kunder att era produkter tillverkas i Sverige?*

*Vilka är era största utmaningar med att ha backshorat er produktion?*

*Känner ni till några andra företag som har backshorat sin produktion? I så fall vilka?*

*Har det påverkat ert beslut att andra aktörer valt att flytta hem produktionen?*



## Bilaga 2 – Fullständig tabell

	(Sral & Ané, 2016)	(Fratocehi et al., 2014)	(Sollander, Hilletoth & Eriksson, 2016)	(Wiesmann et al., 2017)	(Di Mauro et al., 2018)	(Tate et al., 2014)	(Engström et al., 2018)	(Kinkel & Maloca, 2009)	(Kinkel, 2012)	(Arbjörn & Mikkelson, 2014)	(Canham & Hamilton, 2013)	(Heikkilä, Martinsuo & Nenonen, 2018)
Logistik- och transport- kostnader (samt stabilitet i Logistik- och transport-kostnader)	x	x	x	x	x	x						x
Totalkostnad "TCO" (total cost of ownership)												
Oförutsedda kostnader	x	x										
Höga lagernivåer (kapitalbindning)	x		x		x	x						
Administrativa kostnader	x				x							
Kommunikationskostnader	x											
Råvarukostnader	x					x						
Koordineringskostnader			x	x	x		x	x	x		x*	x
Underhållskostnader	x		x									
Personalkostnader (samt stabilitet i personalkostnader)	x	x	x		x	x			x		x*	x
Minimilöner							x*					
Energikostnader	x				x	x						x*
Straffkostnader (penalties) för sena order					x							
Dra nytta av stordriftsfördelar	x						x					
Nedskalning och rationalisering	x						x			x		x
Undvika nyinvesteringar i produktionsutrustning												x
Stegvis minskade komparativa fördelar		x		x		x						x*
Transaktionskostnader och transaktionsrisker		x										x*
Bättre betalningsvillkor	x				x							
Prisinstabilitet						x						
Prishöjning av leverantören			x									
Miljöfrågor	x	x	x	x	x	x	x*					
Hållbarhet (inklusive social)			x	x	x	x	x*					
Bristande kvalitet	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Avsaknad av förtroende och engagemang hos personal eller leverantörer			x*	x			x*					
Tillgång till transport			x*	x		x						
Svårighet att matcha produktions- och konsumtionsvolymen			x*	x	x							x*
Upphörande av samarbete med leverantör			x		x							
IT-säkerhet	x											
Fysisk och mental distans (mellan personer som arbetar i försörjningskedjan)			x	x		x	x					
Fysiskt avstånd					x							x
Innovation, forskning och utveckling blir lidande på grund av långt avstånd till produktion	x		x	x	x		x			x		x
Snabbare produktutveckling	x											
Långt avstånd till underleverantörer			x									
Svårighet att erbjuda tjänster kopplade till produkten			x*	x			x					
Ökat krav på kundanpassning			x	x			x					
"Made in" hemlandet (av olika anledningar (exempel kvalitetsstämpel, spårbarhet))	x		x	x	x	x	x*				x	x*
Strategiskt beslut för att fortsätta vara konkurrenskraftigt		x	x		x							
Kundnöjdhet och kunders köpvilja					x	x	x					x
Stark koncentration av kunder i hemlandet						x						
Definiera nytt värdeerbjudande	x											
Växande marknad	x											
Bättre kundservice	x											
Förändrad världsekonomi			x*	x			x					
Politiska risker / Politisk stabilitet	x		x*	x		x	x					
Handelspolitik / Handelsavtal		x				x						x
Ekonomiska skillnader mellan länder			x				x					
Företag konkurrerar om samma resurser (brist)			x	x			x					
Tillväxtnöjdhet minskat i världlandet			x*	x								
Säkerhet lokalt i världlandet	x											
Hög personalsättning i världlandet			x*	x			x*					
Landsspecifika anledningar (ospecificerade)												x
Ökad automatisering i hemlandet (eller i världlandet som minskat fördelen med billig arbetskraft)	x		x	x		x	x			x		x*
Outnyttjad kapacitet i hemlandet			x	x		x						
Tillgång till (kvalificerad) personal i världlandet		x			x	x		x	x		x*	x
Tillgång till (kvalificerad) personal i hemlandet	x		x*	x	x	x						x
Påverkan från fackföreningar i hemlandet			x									
Större produktivitet och arbetsvilja i hemlandet	x		x*	x	x	x						x*
Större vilja att investera i bekant miljö (hemlandet)		x										
Vilja att främja samhället i hemlandet			x	x	x		x					x
Politiska fördelar i hemlandet	x	x	x*	x	x	x	x*					x*
Teknikkluster och och "spill over effects" / relationer mellan företag i ett område	x				x							
Förändringar i företagsledningen			x*				x					
Strukturella förändringar i bolaget			x*		x		x					
Felbedömning av risker och/eller fördelar vid offshore-beslutet		x	x	x	x		x	x				
Bristande kunskap om världlandet vid offshore			x*	x	x							
Förhastat beslut vid offshore			x	x								
Övervärdering av potentiell kostnadsbesparing vid offshore-beslutet			x				x	x			x	x*
Följa normen i branschen												x
Vertikal integration	x				x							
Produktions- och leveranstid					x	x				x	x	x
Flexibilitet och leveransförmåga	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x
PR-problem förknippat regler som gäller i världlandet (miljöbrott, mänskliga rättigheter)			x*	x								
Bristande kundrelationer på grund av långa avstånd till kunden	x		x		x	x						x
Risker för störningar i produktionskedjan / försörjningskedjan	x	x	x	x	x	x	x					x
Instabilitet i valutakurser	x		x	x	x	x						x
Tillgång till infrastruktur	x				x			x				
Tillgång till naturresurser / råvaror	x				x	x						x
Skatter och importtullar	x				x	x						
Stöld av intellektuella tillgångar samt bristande patentskydd			x*	x	x	x	x					x*
Kortare försörjningskedjor	x					x						x

\*Motiv identifierat i studiens egen litteraturgenomgång, men sedan **inte bekräftad** i den studiens empiriska material.