



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Förflyttning av leverantörer från Asien till Europa

En kvalitativ studie av två företag om faktorer som påverkar beslutet
vid byte av leverantörer mellan två regioner

Kandidatuppsats i Logistik
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
VT 2023

Handledare: Johan Woxenius

Författare:

Eric Schollin

Oscar Örtegren

25/5 2023

Sammanfattning

De senaste åren har präglats av omvälvande förändringar i omvärlden, inklusive humanitära kriser som Covid-19 och Ukraina-kriget. Dessa kriser har tydligt visat på ökad sårbarhet i samhällsbärande funktioner i en snabbt globaliserad värld, vilket har drivit på en trend mot regionalisering av tillverkning och handel där syftet är att skapa självförsörjande regioner.

Uppsatsen syftar till att undersöka och analysera svenska företags resonemang om de avgörande drivkrafterna och barriärer för att övergå till leverantörer i närområdet, och hur de senaste årens globala kriser har förändrat dessa resonemang. Syftet uppnås genom en kvalitativ fallstudie av två svenska köpande företag med semistrukturerade intervjuer.

Resultatet av studien visar att kostnadsbesparingar och komparativa fördelar i Asien utgör avgörande faktorer för företagen vid deras beslut kring flytt av försörjningskedjor. Även om kvalitetsrelaterade problem teoretiskt sett kan vara en orsak till att flytta försörjningskedjor närmare den egna marknaden, anser företagen att kvaliteten och kapaciteten som erbjuds i Asien inte kan ersättas i dagsläget. Trots påverkan från Covid-19 och Ukraina-kriget har dessa globala kriser inte lett till stora förändringar i företagens leverantörskedjor. Detta beror framförallt på att företagen betraktar dessa kriser som temporära och unika.

Nyckelord

Reshoring. Backshoring. Drivers. Barriers. Supplier selection criteria.

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Johan Woxenius som med sin expertis inom det studerade området agerat som ett stort stöd under studiens gång. Vi vill även tacka Martin Svanberg från Research Institutes of Sweden som stöttat oss med material och framförallt vid skapande och genomförande av intervjuer. Vi vill tacka våra respondenter på Tingstad och Mio som tagit sig tid och ställt upp så att denna studie varit möjlig att genomföra. Sist men inte minst vill vi tacka våra opponenter Elin Fryckberg och Jenny Hansen som bidragit med givande och konstruktiv kritik vid ett flertal tillfällen.

Stort tack till alla som stöttat oss i vårt arbete!

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Den svenska trenden för leverantörsväl	5
1.6 Problemdiskussion	6
1.7 Syfte och frågeställningar	7
2. Studiens referensram	8
2.1 Definitionen av reshoring	8
2.2 Olika typer av reshoring	8
2.3 Drivkrafter vid reshoring	9
2.3.1 Globala miljön	9
2.3.2 Världlandet	9
2.3.3 Hemlandet	10
2.3.4 Försörjningskedjan	11
2.3.5 Företagsspecifika behov	12
2.4 Barriärer vid reshoring	12
2.5 Kriterier vid val av leverantör	13
3. Metod	15
3.1 Val av metod	15
3.2 Datainsamling	15
3.2.1 Urval av respondenter	16
3.3 Bearbetning av data	17
3.4 Analys av data	17
3.5 Etik	18
3.6 Validitet och reliabilitet	18
4. Resultat	20
4.1 Tingstad	20
4.2 Mio	23
5. Analys och diskussion	28
5.1 Företagens typer av reshoring	28
5.1 Globala miljön	28
5.2 Världlandet	29
5.3 Hemlandet	29
5.4 Försörjningskedjan	31
5.5 Företagsspecifika behov	32
6. Slutsatser	33
6.1 Besvarande av frågeställningar	33
6.2 Egna reflektioner, bidrag och framtida forskning	35
Referenser	36
Bilaga	40
Intervjuguide till Tingstad & Mio	40

1. Inledning

I det inledande kapitlet beskrivs bakgrunden till valet av problemområde för studien. Varför företags försörjningskedjor efter krisers de senaste åren anses vara för känsliga för störningar och hur den svenska trenden ser företag handla mer inom Europa. Det leder till ett syfte och två frågeställningar kring hur två svenska företag resonerar kring detta och hur kriser i närtiden påverkat dem.

1.1 Bakgrund

Under de senaste åren har omvärlden utsatts för omvälvande förändringar. Humanitära kriser som Covid-19 och Ukraina-kriget har påverkat otaliga människors liv på många sätt. Inte minst har dessa kriser givit oss kännedomen om hur en snabbt globaliserad värld också medfört en ökad sårbarhet för samhällsbärande funktioner. Vandrar vi längre bak i orsaksledet kan vi härleda många av dessa problem till störningar i försörjningskedjor som tidigare ansetts stabila. Blockeringen av Suezkanalen och den pågående halvlederbristen är ytterligare exempel på orsaker som fått världen att börja tänka om huruvida man kan säkerställa sin försörjning av varor. Insikten om försörjningskedjornas sårbarhet för störningar och hur vi skall kunna minska dessa risker i framtiden har lett oss fram till ett läge där man inom Europa, Asien och USA satsar på en så kallad regionaliserings-strategi (Business Sweden, 2021). Målet är att skapa regioner som är självförsörjande för pågående och inför framtida kriser. Trenden går helt emot den globalisering som pågick under 1990-talet (Jakobsson, 2007). Försörjningskedjorna har utvecklats till en extrem komplexitet och med denna har sårbarheten för störningar även vuxit. Ett resultat av detta är så kallad reshoring, vilket menas att företag flyttar delar av sina försörjningskedjor närmre sin marknad och skapar alternativa lösningar.

1.2 Den svenska trenden för leverantörsväl

Origo Group har på uppdrag av Business Sweden genomfört en undersökning om svenska industriföretags inköp av insatsvaror från utländska leverantörer för tillverkning i Sverige. Undersökningen inkluderar en kartläggning av vilka länder och regioner företagen köper från och hur fördelningen av inköp har förändrats över tid. Undersökningen visar att en större del av de svenska industriföretagen har fler än 10

leverantörer av utländska insatsvaror, och att det finns en tydlig korrelation mellan företagets storlek och antalet utländska leverantörer.

Enligt undersökningen har 39 procent av företagen ökat andelen insatsvaror som de köper från utländska leverantörer för deras verksamhet i Sverige under de senaste tre åren, och endast 11 procent av företagen har sett en minskning i dessa inköp. 36 procent av företagen förväntar sig en ökning av de utländska inköpen, medan 18 procent tror på en minskning, och resterande 39 procent förväntar sig ingen förändring alls. Det är framför allt mindre och medelstora företag, 44 procent i den här storlekskategorin, som har ökat sina inköp av insatsvaror från utländska leverantörer under de senaste tre åren. För storföretag har 27 procent ökat sina inköp, medan en majoritet på över 60 procent rapporterar oförändrade inköp från utlandet.

Resultatet av undersökningen visar att en betydande majoritet av svenska industrieföretag, närmare bestämt 76 procent, har leverantörer för insatsvaror i Västeuropa, medan en liknande andel av företagen har sådana leverantörer i Central- och Östeuropa. Dessutom uppger hälften av företagen att de har underleverantörer i Kina, medan 30 procent av företagen har leverantörer i övriga delar av Asien. Slutligen rapporterar en fjärdedel av företagen att de har leverantörer i USA.

Under de senaste tre åren har 22 procent av företagen som har leverantörer i Kina minskat sina inköp av insatsvaror från denna region. Bland dessa företag har 61 procent i stället ökat sina inköp från andra regioner, särskilt från Öst- och Centraleuropa samt Västeuropa (Business Sweden, 2022).

1.6 Problemdiskussion

Sedan offshoring blev ett fenomen i takt med globaliseringens framfart har även reshoring uppdagats. Mycket forskning har utförts om fenomenet reshoring, framförallt kring företags motivation bakom besluten. Den existerande forskningen är baserad på äldre observationer som nödvändigtvis inte är representativa för de utmaningar företag står inför idag. Covid-19 pandemin och Ukraina-kriget har gjort stora avtryck på företagens förhållningssätt i den globaliserade världen. Detta har i sin tur gett bränsle till en regionalisering av tillverkning och handel.

Van Weeles (2012) teorier förklarar att konkurrenssituationen mellan Europa och Asien har förändrats, genom att tillverkare i Asien har fått större konkurrens från tillverkare i Europa. Att byta leverantör eller flytta produktion är däremot ingen simpel process, och det finns en skepsis om att de senaste årens störningar som företag har upplevt i sina försörjningskedjor kommer att påverka företagens långsiktiga beslutsfattande. Mondres (2022) diskuterar ett par undersökningar som framhäver att företag i hög grad har en positiv syn på reshoring. Vidare nämner Mondres en intervju från Financial Times med den verkställande direktören för det världsledande rederiet Maersk, som menar att de ser få tecken på att tillverkare flyttar hem sin produktion till Europa, och att det är svårt att på kort eller kanske även medellång sikt se att det kommer att ske en dramatisk förändring i hur världen producerar varor. Grunden till denna rapport är därför att det finns ett forskningsgap kring hur företag resonerar kring detta idag samt hur dessa världsomvälvande händelser har påverkat företags beslutstagande vid förflyttning av leverantörer till Europa.

1.7 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka och analysera svenska företags resonemang om de avgörande drivkrafterna och barriärer som finns vid övergång till leverantörer i närområdet samt hur de senaste årens globala kriser har förändrat dessa resonemang. Genom att relatera befintlig forskning om drivkrafter och hinder för reshoring samt viktiga faktorer vid leverantörsväl till resultat från intervjuer, strävar detta arbete efter att besvara följande frågeställningar:

- ❖ Hur resonerar svenska företag om drivkrafter och barriärer som är avgörande för att övergå till leverantörer i närområdet?
- ❖ Har kriser i den globala miljön förändrat hur företagen resonerar vid val eller byte av leverantörer?

2. Studiens referensram

Nedan görs en genomgång och jämförelse av relevant forskning för studien.

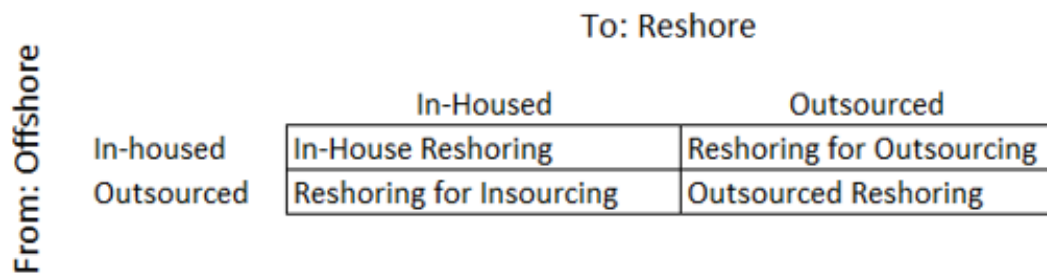
Referensramen består av forskning kring drivkrafter och barriärer vid reshoring samt viktiga kriterier vid leverantörsväl.

2.1 Definitionen av reshoring

Begreppet reshoring är framtaget från sin motsats “offshoring” där ett företag väljer att flytta sin produktion till ett annat land. Reshoring är då när man i stället flyttar hem sin produktion igen, till hemlandet eller närområdet. Vidare används även begreppet backshoring, vilket är synonymt med reshoring. Nära besläktat är också onshoring. Det skiljer sig åt då det syftar till att vara nära sin målmarknad snarare än företagets hemland. Offshoring är ett välstuderat ämne och traditionellt har kostnadsreduktion för arbetskraft och produktion setts som den mest drivande faktorn. Tidigare forskning pekar på att reshoring är ett resultat av en misslyckad offshoring där felaktiga analyser av kostnader och risker har gjorts (Kinkel, Maloca, 2009). Nyare forskning menar däremot att drivande externa faktorer utvecklats när företag idag tar beslut för reshoring, däribland teknologisk utveckling och ökade arbetskostnader i lågkostnadsländer (Stentoft et al., 2016).

2.2 Olika typer av reshoring

Gray et al. (2013) har identifierat fyra olika typer av reshoring baserat på ägande. (1) “In-house-reshoring”, vilket innebär att ett företag flyttar sin helt ägda tillverkning av offshore-anläggningar till en helt ägd tillverkning i sitt lokala område. (2) “Reshoring for outsourcing”, när företag flyttar sin helt ägda tillverkning i offshore-anläggningar till lokala leverantörer. (3) “Reshoring for insourcing”, när ett företag flyttar sin tillverkning som utförs av offshore-leverantörer till en lokal helt ägd anläggning. (4) “Outsourced reshoring”, när företag flyttar tillverkning som utförs av offshore-leverantörer till lokala leverantörer. Nedan (Figur 1) visas en återskapad bild av dessa fyra typer av reshoring.



Figur 1. Återskapad modell för olika typer av reshoring från Gray et al., (2013)

2.3 Drivkrafter vid reshoring

Det finns många anledningar till varför ett företag bestämmer sig för att genomföra reshoring. Enligt Wiesmann et al. (2017) finns det heller inget tydligt och entydigt svar på vilka faktorer som är mest kritiska. Istället bör man fokusera på drivkrafter och barriärer för att förstå besluten som tas vid reshoring. Det nämns fem olika kategorier av drivkrafter och barriärer som grundpelare för resonemang vid reshoring.

2.3.1 Globala miljön

Den första kategorin som nämns är den globala miljön som företaget konkurrerar i. Förändringar i den globala ekonomin, policies och komparativa fördelar driver företag mot reshoring. Empiriska bevis från Di Stefano et al. (2022) visar på att Covid-19 inte skapade en större rörelse av reshoring då situationen ansågs vara tillfällig. Däremot upptäckte man en betydligt större påverkan i sambandet med förändringar i handelstullar där man hänvisar till Brexit och USA:s tullar mot Kina. Komparativa fördelar förändras när resurserna för faktormarknaden urholkas. Priser för arbetskraft och logistiska resurser ökar därför. Detta skapar ett minskat incitament för den geografiskt valda platsen och ger upphov till reshoring (Ellram, Tate & Feitzinger, 2013).

2.3.2 Världlandet

Den andra kategorin är världlandet där man just nu har sin produktion. Här identifieras faktorer som minskad potentiell tillväxt, dålig kvalitet på produkter och stöld av intellektuell egendom, vilket kan summeras som en brist på kontroll av de centrala aktiviteter i verksamheten. Ancarani et al. (2015) påvisar i sin forskning att

kvalitetsrelaterade problem är nyckelfaktorn för allt kortare perioder av offshoring och som motivation för reshoring.

2.3.3 Hemlandet

Den tredje kategorin är hemlandet dit man vill flytta sin produktion. Varumärkesvärde, teknologisk utveckling, politiska incitament och hållbarhet anses vara centrala drivkrafter i denna kategori. Att producera inom hemlandet eller regionen kan ge ett ökat värde på produkten (Wiesmann et al., 2017) då märkningen “made in” kan skapa ett mervärde för konsumenten. Den teknologiska utvecklingen och i synnerlighet automation tillåter företag att övervinna höga arbetskostnader (Arlbjørn & Mikkelsen, 2014). Kunder efterfrågar ständigt mer specialiserade och unika produkter, vilket skapar utmaningar i produktion. Detta kan hanteras genom digitaliseringens utveckling. Industry 4.0, Internet of things och nya modulariseringsmetoder tillåter ett snabbt förhållningssätt till marknaden. Reshoring tillåter då producenterna genom dessa medel att reagera snabbt och upprätthålla kvalitet (Moradlou & Backhouse, 2016).

Stor hänsyn tas också till politiskt agerande i landet eller regionen som främjar inhemsk produktion. Genom policy-initiativ från EU som “A Stronger European Industry for Growth and Economic Recovery” (2012) och “For a European industrial renaissance” (2014) skapades incitament för företag att flytta hem produktionen. Dessa initiativ hade i Europa inte den stora effekt man önskat. I USA såg man däremot en stor motivation för reshoring bland företag när man införde sänkta företagsskatter år 2018 (Chernova, V.Y., 2020). Slutsatsen i denna utveckling är dels att den starka sammanhållningen av USA som en nation jämfört med EU som en sammansättning av många länder gjorde att man kunde utfärda mer effektiva policies.

Ett ökat fokus på miljö och hållbarhet spelar en stor roll. Här finns möjligheten att kontrollera sina utsläpp och framförallt minska långa transportsträckor. Gray et al. (2013) beskriver de miljömässiga faktorerna kopplade till reshoring. Utvecklingen av globala system för utsläpp möjliggör att företag behöver ansvara för utsläpp genom hela försörjningskedjan, inte bara lokalt, vilket driver på incitamentet för reshoring. I en undersökning av hållbarhetens roll i reshoring (Fratocchi & Di Stefano, 2019) hittade man tre drivkrafter som var specifikt kopplade till hållbarhet. (1) Socialt tryck från

hemlandet, (2) koldioxidavtryck och andra ekologiska faktorer, samt (3) företagets sociala ansvar (CSR). Vidare menar man också att området fortfarande är relativt outforskad mark och kräver ytterligare forskning för att förstå dessa drivkrafter.

2.3.4 Försörjningskedjan

Den fjärde kategorin med starkaste drivkrafterna är försörjningskedjan. Drivkrafterna som beskrivs är närhet till den egna forsknings- och utvecklingsavdelningen, höga kostnader för koordination, risken för störningar, svårigheter att matcha tillgång med efterfrågan, tillgång till transportmöjligheter och flexibilitet. Mer eller mindre alla dessa drivkrafter har skapats ur offshoring och har sin rot i distans och bristande kontroll (Wiesmann et al., 2017). En orsak till att störningar i försörjningskedjan är ett enormt problem är att det leder till stora kostnader. Dessa kostnader visar sig i sin tur genom den tid det tar för ett företag att återhämta sig från störningen. Man har sett bevis i forskning på stora förluster av marknadsandelar, marknadsvärde och försäljningsförluster (Ellis, Henry, & Shockley, 2011). Nokia och Ericsson är exempel på hur man hanterar dessa risker. År 2000 vid en brand i Philips fabrik av chip för mobiltelefoner valde Nokia att genast analysera situationen och fort söka sig till andra möjliga leverantörer. Ericsson däremot var inte proaktiva, när det väl insåg allvaret i situationen hade lagret av chip från andra leverantörer redan dedikerats till Nokia. Kort efter slutade Ericsson tillverka telefoner (Sheffi and Rice, 2005). Efter denna händelse har Ericsson implementerat nya processer och verktyg för hur man hanterar risker i försörjningskedjan. Ericsson och andra företag började inse hur ett nytt angreppssätt krävs för att hantera risker en modern försörjningskedja (Norrman & Jansson, 2004).

När ett företag etablerar sig i en region tas ofta inte i beaktning den konkurrens om logistiska resurser och infrastruktur som krävs för att hålla försörjningskedjan i rullning. Denna misskalkylering har lett till att många företag fått uppleva stora störningar och inte kunnat utnyttja försörjningskedjans fulla kapacitet. På samma sätt kan de skapa en konkurrens fördel om detta tas i beaktning vid val om geografisk plats för produktion (Ellram, Tate, & Feitzinger, 2013). Genom att flytta sin tillverkande verksamhet närmare sin avdelning för forskning och utveckling kan man hantera sin produktutveckling på ett mer effektivt sätt. Det ger också kortare ledtider, högre

kapacitetsutnyttjande, lägre koordinationskostnader och skydd av intellektuell egendom (Bals et al., 2016).

2.3.5 Företagsspecifika behov

Den femte kategorin som diskuteras är företagsspecifika behov, där det identifieras fyra drivkrafter för reshoring. Felaktiga beräkningar vid offshoring-beslut, för lite kunskap om värdlandet vid offshoring-beslut, för snabbt beslut vid offshoring och överskattning av kostnadsbesparingar vid offshoring. Denna del kan med relativ enkelhet sammanfattas till hur förberedelser är absolut avgörande för att lyckas med en offshoring eller reshoring (Wiesmann et al., 2017)

2.4 Barriärer vid reshoring

Kopplat till den globala miljön som företaget konkurrerar i nämner Wiesmann et al. (2017) ekonomiska skillnader mellan regioner och åtkomst av vitala naturtillgångar som betydelsefulla barriärer för reshoring. Det kan handla om faktorer som skillnader i skatter och valutor eller tillgång till elektricitet och nödvändiga drivmedel. En undersökning utförd av Tate et al. (2014) visar att energikostnader har en betydande roll för valet av lokalisering av produktion. 60 % av 319 utfrågade företag med pågående offshore-verksamhet menade att energikostnader kopplade till transporter hade en avgörande roll i valet av lokalisering av produktion.

I den andra kategorin, värdlandet, nämns barriärerna som risken att förlora värdefulla distributionskanaler och viktig kompetens från leverantören. Vidare nämns barriärerna i den tredje kategorin kopplat till skiftet av produktion till hemlandet utgöras av brist på råmaterial, komponenter, och kvalificerad personal. Även brist på flexibilitet på arbetsmarknaden anses vara en barriär. Nujen et al. (2018) talar om förlorad kompetens som en betydande barriär, och menar att det är av stor vikt att försöka överföra kunskap från värdlandet till den regionaliserade produktionen. Nujen et al. (2018), menar däremot att det kan bli problematiskt att motivera de anställda i värdlandet till att dela med sig av kunskap när de är medvetna om att de riskerar att förlora sina jobb som ett resultat av reshoring. Wiesmann et al. (2017) nämner även att strängare miljölagstiftning kan försvåra produktion i hemlandet.

När det kommer till det företagsspecifika behovet identifierar Wiesmann fem barriärer, vilket är fler än de fyra drivkrafterna. För det första skriver Wiesmann om att det kan vara för sent att införa en reshoring-process då kostnaderna för detta stiger med tiden som verksamheten bedrivs i värdlandet. För det andra kan en dålig och oplanerad reshoring-process skapa en barriär i form av förhastade beslut som skapar en ond spiral av negativ påverkan. För det tredje kan bristande kapacitet, resurser och intern kompetens göra det svårt att återetablera produktion i hemlandet. För det fjärde kan bristande beslutsstöd eller data kanske vara en läxa för företag som har lärt sig från misslyckade försök med offshoring, vilket avskräcker dem från att flytta tillbaka. För det femte kan bristande information och kommunikation om reshoring av produktion till företaget skapa problem för större företag som tidigare har stött på svårigheter inom detta område. Baraldi et al. (2018) menar att dessa typer av misinformation kan uppstå som ett resultat av oväntade förändringar i hemregionen under den tid som verksamheten bedrivs i värdlandet. Lagar kan ha förändrats, och tidigare kontaktnät eller leverantörer kan ha försvunnit vilket kan påverka verksamhetens reshoring-process negativt.

2.5 Kriterier vid val av leverantör

För att komplettera den teoretiska utgångspunkten kring företags resonemang vid val eller byte av leverantörer utförs även en litteraturgenomgång av viktiga kriterier vid specifika leverantörsval. Dickson (1966) var den första som forskade inom ämnet som då benämns som "vendor selection". Dickson tog då fram 23 kriterier som ansågs vara viktigast vid valet av leverantör. Av dessa 23 kriterier lades extra vikt vid kvalitet, leveranssäkerhet och prestationshistorik som de mest framträdande kriterierna. Under modern tid har forskningen kring dessa kriterier utvecklats. Weber (1991) arbetade vidare utifrån Dicksons kriterier och drog slutsatsen utifrån relaterad forskning att pris var det kriterium som omnämns mest frekvent med störst vikt. Därefter leveranssäkerhet och kvalitet.

I modernare forskning har man nått en någorlunda konsensus kring de viktigaste kriterierna. Ho et al. (2010) nämner i sin litteraturstudie att kvalitet är det viktigaste kriteriet, följt av leveranssäkerhet, pris, tillverkningskapacitet och service. Framförallt menar man att pris inte är det viktigaste kriteriet. Samtidigt kommer Baskaran et al.

(2012) i sin litteraturgenomgång fram till att priset är den viktigaste faktorn vid val av leverantörer, följt av kvalitet och leverans. Vidare görs ytterligare en genomgång av Yildiz & Yayla (2015) där man tar hänsyn till olika branscher samt ett stort antal olika metoder. I denna studie visar man hur dessa kriterier skiljer sig åt mellan olika branscher. En sammanslagning av alla dessa ger kvalitet som viktigaste kriteriet, tätt följt av leverans, pris/kostnad och service. Sammanfattningsvis är det dessa fyra kriterier som alla dessa forskare är överens om utmärker sig som de viktigaste vid leverantörsväl. Vidare nämns också flexibilitet, teknologisk kapacitet och geografisk plats som viktiga faktorer.

3. Metod

I följande metodavsnitt beskrivs hur genomförandet av den primära datainsamlingen i studien gjorts via kvalitativa intervjuer. Vidare beskrivs även bearbetningsmetoden för den insamlade datan, analysmetod samt ett resonemang om dessa val.

3.1 Val av metod

För att studera och öka förståelsen kring reshoring och leverantörsval sett till utveckling, tankemönster och beslutsfattande krävs en djupgående undersökning av företag med ett större antal leverantörer. Utifrån den korta tidsaspekten då studien genomförs ter sig det därför rimligt att utföra en kvalitativ multipel fallstudie för att uppfylla detta syfte. En fallstudie syftar till ett mindre urval av forskningsobjekt som i detta fall kan representera ett större population genom grundläggande liknelser mellan dessa (Patel & Davidson, 2019). Med detta i åtanke kommer likväl dess olikheter genomgående tas hänsyn till för att uppnå en rättvisande bild i forskningsresultatet. Enligt Bell & Willmott (2014) är den stora utmaningen med en kvalitativ studie att vara öppen men också skeptisk mot fenomenet som studeras. Vidare nämns även att det är svårt att dra generella slutsatser vid en kvalitativ studie. Därav kommer fokus vara att utveckla den forskningsgrund som finns och skapa en fördjupad förståelse för fenomenet. Studien genomförs enligt ett deduktivt arbetssätt. Detta innebär att man utifrån redan etablerad forskning som utgångspunkt i sin studie bygger upp och tolkar resultatet av den empiriska insamlingen (Patel & Davidson, 2019).

3.2 Datainsamling

Den primära datainsamlingen kommer att utföras genom semistrukturerade intervjuer. Resonemanget bakom detta val bygger på faktumet att vi initierar studien med relativt låg kompetens inom studieområdet. För att bygga upp den förståelse och kunskap som krävs kommer det därför behöva göras grundläggande intervjuer med möjlighet till ytterligare frågeställningar och resonemang. Valet av en semistrukturerad intervju passar då ändamålet väl. En semistrukturerad intervju innebär enligt Patel & Davidson (2019) att intervjuerna genomförs med liknande teman för att i sin tur kunna möjliggöra paralleller för att upptäcka likheter och skillnader mellan intervjuobjekten. Samtidigt ger en semistrukturerad intervju stora möjligheter för intervjupersonen att svara fritt och

ger på så vis upphov till nyanserade svar. Inför intervjuerna skapades en intervjuguide (Bilaga 1). Denna guide fyllde syftet att stödja vid intervjutillfället om inte nödvändig information skulle komma fram medan intervjudpersonen talade fritt. Fallet var dock sådant att intervjuguiden behövde användas ytterst lite då intervjudpersonerna hade mycket att säga om ämnet kopplat till studien. Sekundärdata samlades in genom en noggrann litteratursökning av tidigare forskning. Denna forskning består uteslutande av publicerade granskade vetenskapliga artiklar inom relevant studieområde samt i relativ närtid om studiens utförande. Målet är att skapa en gedigen bas som sedan skall utgöra grundpelare för utformning av intervjuer och analys av det empiriska materialet.

3.2.1 Urval av respondenter

Urvalet av respondenter till studien gjordes löpande genom studien. Urvalet har baserats på information om företag som passar in på studiens tema och kontakt har upprättats via generellt utskickade förfrågningar samt personliga relationer. Då svårigheter att hitta respondenter var ett faktum bör det nämnas att dessa inte är optimala för studiens utgångspunkt. Alla företag i studien använder däremot många leverantörer över hela världen och kunde därför tillföra värdefull information till studien. Respondenter nummer 1 och 2 deltog i studien i ett tidigt skede. Därav kunde dessa genomgå en grundlig analys utifrån transkriberat material. Respondent 1 är en inköpschef från Tingstad med över 10 års erfarenhet av inköp från hundratals leverantörer inom företaget. Respondent 2 är sortimentschef på Mio med över 10 års erfarenhet inom företaget och ansvarar för urvalet av underleverantörer. Nedan (Tabell 1) visas en sammanställning av respondenter, företagen de representerar, titel på företaget, längd på intervjun samt vilken form intervjuerna tog.

Respondenter

Respondent (nr)	Företag	Titel	Intervjulängd	Intervjuform
1	Tingstad	Inköpschef	60min	Muntlig
2	Mio	Sortimentschef	60min	Muntlig via länk

Tabell 1: (Kartläggning av respondenter)

3.3 Bearbetning av data

Vid insamling av primärdata via intervjuer sker inspelning och transkribering av dessa löpande. Inget som intervjuobjekten talar om utesluts i detta första skede.

Resonemanget bakom är att denna data ska hållas så ren som möjligt innan analys och tolkning inleds för att undvika att värdefullt material går till spillo. Vidare sker det en bearbetning av denna data med målet att skapa ett empiriskt underlag till studien. Detta sker på sådant vis att tydliga paralleller mellan intervjuobjekten redogörs och likaså skillnader. Detta sammanfattas i löpande text med en tydlig röd tråd under kategoriserade underrubriker med målet att underlätta förståelsen för läsaren. När tolkningar av insamlad data förekommer är detta tydligt redogjort i avsnittet. Med de valda teoretiska utgångspunkterna i denna studie kommer det empiriska underlaget granskas mot dessa på ett analytiskt plan.

De inspelade intervjuerna transkriberades genom att ordagrant skriva ner allt som intervjupersonerna sade utan att göra några tolkningar, med undantag för utfyllnadsord och upprepningar. Detta är en transkriberingsmetod som kallas för intelligent verbatim. Efter att båda intervjuerna transkriberats genomfördes en tolkning för att avgöra vad som ansågs som relevant till empirin.

3.4 Analys av data

Analys har gjorts löpande i samband med tolkningen av transkriberingen som genomfördes kort efter genomförandet av intervjuerna. Detta för att tidigt i projektets gång utnyttja potentiellt försummad användbar information (Patel & Davidson, 2019). Ett tematisk tillvägagångssätt användes för att analysera datan från intervjuerna. Den tematiska analysen valdes med hänsyn till dess höga flexibilitet när det gäller vilken typ av forskning den kan tillämpas på (Braun & Clarke, 2013).

Analysen grundar sig främst i de olika typer av kriterier som presenteras i studiens ramverk. Detta möjliggörs genom att identifiera kopplingar, skillnader och likheter mellan dessa kriterier och den samlade datan från intervjuerna som presenteras i empirin.

3.5 Etik

Forskningen som bedrivs grundar sig i principerna för god forskningssed: tillförlitlighet, ärlighet, respekt och ansvarighet (Allea, 2018). Vidare då studien innefattar intervjuer behöver etiska frågor kopplat till integritet hanteras. En kvalitativ intervju riskerar att skapa ett ojämnt förhållande mellan forskaren och intervjupersonen då det finns en fin gräns mellan forskarens sökande efter svar och den intervjuades integritet. I denna studie är det särskilt påtagligt då intervjuobjekten även representerar företag. För att undvika detta dilemma sker studien med stor fokus på konfidentialitet. Varje intervjuperson kommer få möjligheten att vara anonym vid namn och vid önskemål även företaget de representerar. Intervjufrågorna består av den natur att inga företagshemligheter riskerar att avslöjas. Fokus kommer vara på en semantisk förståelse kring deras affärsrelaterade val kopplat till studiens frågeställningar. Målet är att förstå hur företagen resonerar och agerar på ett generellt plan, snarare än specifika fall, vilket ger ytterligare belegg för att undvika etiska dilemman.

3.6 Validitet och reliabilitet

Det är av stor vikt att arbetet har hög validitet och reliabilitet. Med validitet menas att det arbetet avser att undersöka faktiskt undersöks, och med reliabilitet menas att undersökningen sker på ett tillförlitligt sätt (Patel & Davidson, 2019).

Validiteten i arbetet grundar sig på alla aspekter av forskningsprocessen och inte enbart på den genomförda datainsamlingen. För att uppnå hög kvalitet i studien har åtgärder vidtagits i olika delar av uppsatsen. Det är viktigt att vara medveten om eventuella brister i validitet vid insamling och analys av data och beakta dem under genomförandet av studien. En trianguleringsmetod har använts för att samla in data genom att intervjua två representanter från olika företag verksamma inom skilda branscher, samt genom att samla teori från flera olika källor. Genom denna metod har ämnet betraktats ur olika perspektiv, vilket har bidragit till en bredare syn och en ökad förståelse för ämnet (Patel & Davidson, 2019).

För att uppnå hög reliabilitet har ett noggrant urval av lämplig forskning genomförts. Vidare har hänsyn tagits till publiceringsdatum av den tillämpade forskningen, eftersom någorlunda ny forskning är fördelaktigt gällande arbetets tillförlitlighet. Med hänsyn till

att endast två personer har intervjuats är det svårt att uppskatta intervjuernas reliabilitet. För att stärka denna reliabilitet kunde fler företag eller fler personer inom samma företag ha intervjuats.

4. Resultat

Nedan görs en sammanställning av det empiriska materialet som samlats in under studiens intervjuer. Materialet har bearbetats och anpassats till en löpande text, kategoriserad i stycken, för att underlätta för läsaren. Kategoriseringen är gjord så att läsaren enkelt skall kunna genomföra kopplingar till den teoretiska referensram som presenterats tidigare. Det skapar även möjlighet att enkelt jämföra de två företagen.

4.1 Tingstad

Tingstad är ett familjeföretag som startades 1959 och är baserat i Göteborg.

Tingstad är en försäljare av förbrukningsprodukter, arbetskläder och utrustning och är idag ett av Sveriges ledande företag inom dessa produktgrupper. Deras försäljning sker nästan uteslutande till andra företag. Företaget är etablerat i Göteborg med sitt enda lager i anslutning till Göteborgs hamn. Tingstad har ett hundratal leverantörer över världen där fördelningen på antal leverantörer är cirka 75% i Europa och 25% i Asien. Samtidigt är det fortfarande från Asien som den största volymen kommer, och inom Asien är Kina det land man importerar mest varor ifrån. Dessa produkter är huvudsakligen inom lågvärdeskategorin och består av bland annat pappersmuggar, pizzakartonger, matförpackningar i papper och liknande engångsartiklar. Alla volymer från Asien transporteras i fullastade containrar via sjöfart. Inom Europa sker transportererna uteslutande via lastbil, endast från Turkiet används sjöfart. Tills för cirka tre år sedan agerade företaget uteslutande som grossist men har sedan dess förvärvat en egen produktion av pappersmassa och pappersbärkassar i Sverige. Denna produktionsenhet har Europas största kapacitet på e-handelspåsar i papper. Det skall dock nämnas att denna produktion är en minoritet i jämförelse med företagets totala volymer. I sortimentet har Tingstad cirka 10 000 neutrala produkter. Neutrala produkter innebär produkter utan tryck med det köpande företagets namn på. Inkluderas produkter med tryck finns det ytterligare 10 000 produkter i sortimentet.

Intervjupersonen nämner transportsäkerhet som något företaget värdesätter högt. Vid transportavtal via container har företaget som policy att anlita minst två olika speditörer som i sin tur har kontrakt med två olika container-allianser. Syftet med detta är att försäkra sig om kvaliteten på transporten. Däremot lägger företaget mindre vikt vid

snabba leveranser och korta ledtider. Så länge transporten kommer inom angiven tid läggs ingen vikt vid hur många gånger en container lastas om på vägen eller om transporten tar lite längre tid, så länge den ankommer inom den avtalade tiden. Denna transportkvalitet är något som Tingstad är redo att betala extra för. Samtidigt behöver frakten vara relativt billig då man handlar med lågvärdesprodukter. Det nämns även hur en stark relation med speditörer och långsiktigt samarbete är något som eftersträvas i stor utsträckning.

Tingstad har påverkats av olika EU-regleringar under de senaste 10-12 åren som resulterat i byte av leverantörer och stora förändringar i produktutbud. Det första som nämns var ett införande av en anti-dumpingskatt från Kina till EU på framförallt plastprodukter. Detta resulterade i en förflyttning till närliggande länder som Vietnam och Malaysia. Senare infördes en ny skatt i Sverige på plastbärkassar där priset på en kasse ökade med 3 kronor. Detta resulterade i att efterfrågan på dessa produkter i Sverige i princip dog ut. Idag har företaget knappt någon försäljning alls av plastbärkassar. Vidare skapade detta en trend i Sverige, ett socialt tryck kring hållbarhet, som gjorde att kundernas fokus nu var mer inställda på de mest miljövänliga alternativen. Allting som var gjort av plast, bestick, muggar och sugrör, var inte längre intressant för kunderna. Detta gjorde att företaget, styrda av kundernas önskemål, skiftade fokus bort från engångsartiklar i plast och istället satsade på återvinningsbara pappersprodukter. Man införde också ett koncept där kunder kunde välja produkter baserat på var de tillverkades och hur pass miljövänlig produktionen var. Under denna tid skiftades fokus från pris till en fråga om det mest miljövänliga valet.

Intervjupersonen menar också att man därför har gynnats mycket av sin egen produktion av pappersbärkassar. Däremot ser företaget ingen större nytta i att flytta hem volymer från Asien till Europa ur ett rent miljöperspektiv kopplat till kortare transportsträckor. Att transportera med båt från Asien ses inte som ett särskilt mycket sämre alternativ än att transportera gods med lastbil över Europas kontinent. Däremot ges kunder alternativet att få produkter inköpta från Europa, det medför dock en prisökning.

Tingstad har aldrig haft en övergripande strategi för att flytta produktionen till leverantörer inom Europa. Intervjupersonen menar istället att fördelningen av leverantörer i princip alltid har sett ut som den gör nu. Kvalitet, pris och kapacitet

benämns som de viktigaste faktorerna som hindrar företaget från att lämna Asien. Intervjupersonen nämner att det existerar förutfattade meningar om varor som är producerade i Asien. Att dessa skulle vara dålig kvalitet och att fabrikena bedrivs under dåliga villkor. Istället menar de att verkligheten snarare är tvärtom. Om de ska handla lågvärdesprodukter så måste de vända sig till Asien. De är de enda som kan producera den stora volymen som krävs i bra kvalitet och till rätt pris. Vidare så menar de även att om man är beredd att betala lite mer för produkten än det billigaste som finns på marknaden så får man också den dokumentation som krävs för att säkerställa bra arbetsvillkor.

En strategi företaget arbetar och som genomsyrar verksamhetens alla partnerskap är långsiktighet. De satsar mycket på att bygga upp starka ömsesidiga relationer som på lång sikt bygger upp en säkerhet och blir gynnsam för båda parter. Av just denna anledning är företaget ytterst försiktiga med förändringar av viktiga leverantörer. När det talas om Europa som alternativ till Asien nämns flertal gånger att det inte existerar resurser eller kapacitet i regionen för att tillgodose det behovet som de idag köper från Asien. Det finns en del stora tillverkare i Europa men de är direkta konkurrenter till Tingstad, vilket gör det omöjligt för handel mellan dessa parter. Däremot nämns ett flertal försök och initiativ till att flytta leverantörer till Sverige. Tingstad har identifierat aktörer som tillverkar dessa produkter och försökt upprätta avtal med dessa. De har då också ställt krav på pris och kvalitet, något som de upplevt att aktörer aldrig lyckats möta. En del av dessa produkter är flaggskepps-produkter för Tingstad. Dessa symboliserar ett värde i form av kvalitet som Tingstad är stolta över. Produkterna går endast att få tag på via leverantörer i Asien vilket ytterligare försvårar en förflyttning. Exempel ges också på EU-initiativ på byggnation av en fabrik som tillverkar engångshandskar i plast i ett försök att skapa försörjning inom regionen efter Covid-19 pandemin. Denna fabrik har idag inte ens kapacitet att klara av endast Tingstads volym på denna produkt.

Under de senaste årens kriser som Covid-19 och Ukrainakriget har Tingstad, liksom de flesta andra företag, påverkats kraftigt. Under Covid stod de utan produkter då leveranser inte kom fram. Intervjupersonen beskriver tiden som extremt påfrestande. Det var inte bara asiatiska produkter som inte kom fram utan produkter från alla delar i världen blev "restade". Däremot hade de möjlighet att erbjuda andra produkter som

ersättning då företaget har många versioner av liknande produkter. Även nu under kriget i Ukraina har man haft det svårt. Framförallt har allting blivit väldigt dyrt. Både produkter och transporter har ökat markant i pris som följd av de höjda bränslepriserna. Intervjupersonen beskriver dock hur de kunnat vara aggressiva i sin inköpsstrategi under dessa tuffa tiderna på grund av att det funnits mycket kapital hos ägarna. Under de tuffa tiderna har Tingstad kunnat visa sin styrka genom att inte vara försiktiga utan våga göra stora inköp ändå. Även här nämns hur deras fokus på långsiktighet gynnat företaget under kriser. Trots dessa omvälvande förändringar i den globala miljön har Tingstad inte någon framtida strategi för hur man skulle hantera en liknande händelse. Riskhantering sker i viss mån med planering för händelser som de anser möjliga att förutse. Sker en liknande kris i framtiden ser företaget att de löser situationen ad hoc. Anledningen till detta är att de anser att dessa kriser är tillfälliga och att det inte finns något sätt att vara förberedd för sådana händelser. Eftersom Tingstad är en grossist och inte ett tillverkande företag menar de att möjligheten till flexibilitet förenklas. Företaget har dock tagit med sig många lärdomar från kriserna. Sett till leveranssäkerhet så har de många potentiella leverantörer i olika delar av världen att luta sig mot utifall att något oväntat skulle ske.

4.2 Mio

Mio är en svensk detaljhandelskedja som säljer möbler och heminredning. Mio har idag över 60 butiker runtom i Sverige och fokuserar på att erbjuda kvalitativa möbler och inredningsartiklar i olika prisklasser till sina kunder. Med undantag för en butik på Åland så verkar Mio enbart på den svenska marknaden, och genom att rikta sig till en bred målgrupp och skapa en stark närvaro i den svenska möbelbranschen har Mio lyckat etablerat sig som en av de ledande möbelkedjorna i landet.

Mio har ingen egen tillverkning, utan köper istället sina egendesignade varor från tillverkande leverantörer, och det finns heller inget delägarskap i dessa produktionsanläggningar. Den huvudsakliga anledningen till att Mio inte har någon egen tillverkning är deras strävan efter att upprätthålla en hög grad av flexibilitet och anpassningsbarhet i sin verksamhet. Genom att undvika att ha en egen produktionsanläggning kan Mio välja fritt bland olika leverantörer istället för att vara bunden till en specifik produktionsanläggning.

Att inte ha någon tillverkning är av Mio en vald strategi som ser ut att stanna kvar. Strategin grundar sig i argumenten att kunna anpassa valet av leverantörer till olika omständigheter. Som exempel nämner intervjupersonen att ett land som tidigare varit intressant på grund av omständigheter som transportpriser eller valutaförändringar, plötsligt kan bli ointressant.

Mios främsta konkurrensmedel är valbarhet av möbler. Genom att erbjuda marknaden en mängd olika konfigurationer i olika priskategorier kan de fånga många olika kundgrupper, och på så vis konkurrera med de största möbelaktörerna i Sverige. Dessa konfigurerbara möbler som huvudsakligen består av soffor och stoppade möbler tillverkas på beställning och kräver därför korta ledtider för att möta kundernas krav. Kraven på korta ledtider gör det omöjligt att köpa dessa möbler från leverantörer i Asien, och köps därför i största grad från Baltikum. Mycket av utemöblerna och planmöbler i form av matbord, stolar och soffbord köps däremot i Asien. Det uppskattas att 100 % av utemöblerna, och 70-80 % av planmöblerna tillverkas i Asien.

Intervjupersonen nämner ledtiden som den huvudsakliga nackdelen med att handla från Asien. På grund av de långa ledtiderna är det svårt att byta ut produkter i sortimentet med kort varsel. Mio har en uppskattad sortimentförnyelse på ungefär 15-20 %. Att byta ut en dåligt säljande produkt kan ta upp till fem månader eftersom den ska tillverkas, skeppas och till slut hamna i affären. Mio är däremot mycket faktabaserade och har god kunskap om vilka möbler som säljer bra eller dåligt, vilket möjliggör handel med Asien. De produkter som Mio vet är riskfria och som alltid säljer bra, köps med fördel i Asien. Dessa produkter är lätta att prognostisera och innebär en mindre risk. Detta reducerar den problematik med långa ledtider och stora beställningsvolymerna som handel från Asien medför. Intervjupersonen nämner att Mio vill köpa mer i Asien av dessa riskfria varor med hänsyn till det låga priset.

Vidare menar intervjupersonen att Mio aldrig hade valt att handla från leverantörer om det inte vore billigare. Att handla i närområdet hade inneburit kortare ledtider, bättre kontroll och lägre risk. Ett exempel på något som försvårar handeln med Asien är den så kallade timmerförordningen som kräver dokumentation på var träden har växt, vem som har sågat ner dem, och vilket sågverk träslaget har passerat innan det har blivit till

en produkt. Dessa dokumentationskrav måste visas för alla träprodukter som importeras från Asien till EU-länder och medför tidskrävande arbete. Saknad dokumentation innebär höga böter.

En annan viktig faktor som är avgörande för valet av leverantörer i Europa eller Asien är graden av automation och därmed hur många mantimmar som går åt för att tillverka produkten. En säng tar inte många minuter att tillverka, medan en utemöbel kräver många timmar. Sängarna tillverkas därför huvudsakligen i Baltikum och Sverige. Utemöbler och planmöbler som kräver många mantimmar tillverkas i Asien. Intervjupersonen nämner att lönerna i Baltikum rusar i jämförelse med löneökningarna i Sverige, och att inflationen är högre, vilket kan komma att vara till Europas nackdel och väga över till Asiens fördel om några år. Denna typ av problematik kan Mio möta genom att inte ha någon egen produktion, eftersom de kan byta leverantörer i förhållande till hur omständigheterna ser ut. Mycket av Mios täcken tillverkas i Sverige, men övriga bäddtextilier och frotté tillverkas i Asien. När det kommer till dessa produkter är tillverkningen i stor grad automatiserad med moderna maskiner som ersätter handarbete. Det är alltså inte antalet mantimmar som är avgörande för dessa produkter när man väljer leverantörer i Asien utan det beror istället på att tillverkningen av dessa textilier inte finns i Europa.

Att en del av sängsortimentet är av svenskt ursprung beror inte primärt på att försöka minska ledtiderna. Enligt intervjupersonen utgör skillnaden i ledtid mellan sängar producerade i Sverige och Baltikum endast en dag. Istället är det viktigt att kunna framhålla att sängen är tillverkad i Sverige vilket anses vara en säljfördel. Produkten får däremot inte bli mycket dyrare eftersom konsumenterna tenderar att prioritera lägre priser. Vidare menar intervjupersonen att svensk tillverkning innebär stora fördelar så länge kostnaden för produktion och logistik i grunden är densamma som i utlandet. En av Mios bästsäljande sängar tillverkades tidigare i Baltikum men tillverkas nu i Sverige på grund av missnöje gällande leveranser och stigande priser. Förutom att sängen är svensktillverkad är den även Svanenmärkt, vilket är ett typ 1-klassat miljömärke. Mio arbetar mycket med att försöka Svanenmärka deras bästsäljande produkter, och det uppskattas att ungefär 20% av den totala försäljningen idag är Svanenmärkt. Detta är något som intervjupersonen menar gör skillnad på riktigt ur ett hållbarhetsperspektiv.

Att handla från leverantörer i Europa istället för Asien kan innebära en besparing i ledtid på ungefär tre till fyra månader. Transporter från Asien kommer alltid i container och är ungefär sex veckor på vatten, och ska sedan hanteras i Göteborgs hamn för att sedan transporteras vidare till Falköping via tåg. Godset anländer sedan till två stora lager i Tibro. I normala fall brukar det handla om två månader av ren transporttid. Under Covid-pandemin var det produktionsköer vilket gjorde att man kunde behöva vänta 3 månader för att få sina produkter tillverkade. När containerpriserna var som högst under 2021 fanns det planer på att köra transporterna på tåg via sidenvägen, men priserna blev avsevärd mycket högre för detta alternativ också. Bortsett från längre ledtider så gynnades Mio av Covid-pandemin. Detta eftersom många investerade i möbler och andra inredningsprodukter som ett resultat av mycket hemmasittande. Covid-pandemin resulterade inte i några planer på att göra förändringar i försörjningskedjan, utan strategin var istället att vänta ut krisen och hoppas på att det skulle vara kortvarigt.

När det gäller transporter från Baltikum så sker det alltid via lastbil på färja över till Nynäshamn. Lastbilarna åker antingen direkt från produktionsplats till Mios butiker, eller via en hub i Klaipeda i Litauen. Det är fem leverantörer som är med i hubupplägget, och huben används främst för lastbilar med mindre volymer. Det har funnits tankar om att pröva containertransport från huben men det skulle innebära några dagar extra i ledtid och det har därför inte realiserats. Vidare från Nynäshamn går transporterna till butik eller till en hub i Stockholm. De produkter som Mio köper är till stor del skrymmande och har lågt värde sett till volymen, vilket gör transportkostnaden extra betydelsefull. Möbler av lägre pris levereras ofta isärskruvade i platta paket, medan de dyrare möblerna transporteras färdigmonterade.

Intervjupersonen uppskattar grovt att ungefär 10 % av leverantörerna byts årligen och att dessa byten innebär mycket arbete oberoende av hur mycket som köps av leverantören. Det kan handla om allt från att ändra beräkningsmodeller till att ge nya lastningsinstruktioner, vilket medför mycket besvär. Med hänsyn till besvären som ett leverantörsbyte medför måste bytet innebära en bra affär. Under Covid-pandemin när stora delar av Asien var nedstängt försökte man hitta alternativa leverantörer i Europa. En del planmöbler och utemöbler kunde köpas i exempelvis Rumänien, men intervjupersonen menar att det är svårt att ersätta hela produktionen i Kina. Världsläget

återhämtade sig efter två år och Mio har därmed inga konkreta planer på att byta till leverantörer i hemlandet. Däremot finns det önskningsom att fler leverantörer skulle finnas i närområdet med hänsyn till kortare ledtider och mindre arbete. För att Mio ska kunna välja fritt bland leverantörer är det viktigt att beställningsvolymerna inte är för små eller för stora i förhållande till leverantörernas totala produktion. Detta beror på önskan att undvika att bli förbisedd av sina leverantörer samtidigt som de strävar efter att undvika att leverantörerna blir alltför beroende av Mio.

5. Analys och diskussion

I avsnittet nedan kommer en analys genomföras där empirisk insamling sätts i relation till studiens referensram. Analysavsnittet delas upp efter de reshoring-kategorier som använts i referensramen och kompletteras ytterligare genom de nämnda kriterierna för val av leverantör.

5.1 Företagens typer av reshoring

Mio och Tingstad är båda främst köpande företag med leverantörer som sköter all produktion. Enligt modellen av Gray et al. (2013) faller de därför in under kategorin “outsourced reshoring” då förflyttningen som skulle ske är mellan offshore-leverantörer till lokala leverantörer. Tingstads förvärv av en fabrik som tillverkar pappersmassa går däremot under kategorin “reshoring for insourcing” då de flyttade från en offshore-leverantör till en helt ägd lokal produktion. Ingen av företagen har gjort några stora förflyttningar, men för Mio är det framförallt en del av sängtillverkningen som flyttats till Sverige.

5.1 Globala miljön

I denna kategori nämns förändringar i den globala ekonomin. Tingstad och Mio blev liksom många andra företag hårt drabbade av uteblivna leveranser under covid-19 pandemin. Dock menar båda att man inte gjort några förändringar under eller efter detta, vilket stämmer överens med de slutsatser av Di Stefano et al. (2022) då man ansåg krisen som tillfällig. Krisen ansågs vara så pass unik att företagen inte såg hur en liknande situation skulle kunna förebyggas. Däremot hade Mio en bra period med bra försäljning under pandemin medan Tingstad hade det betydligt tuffare. Trots detta har man efter pandemin samma inställning kring hantering av en potentiellt återkommande kris. Även Ukrainakriget är något som ses som en tillfällig kris, inte tillräckligt för att motivera en förändring av leverantörskedjan. En minskning av komparativa fördelar nämns även som en drivkraft. I detta fall ger båda företagen istället sken av att detta snarare är en barriär. Mio nämner den ökade inflationen i Baltikum som en potentiell drivkraft för att flytta tillbaka produktion till Asien. I övrigt ser företagen att de komparativa fördelarna i Asien fortfarande är så pass stora att man inte kan motivera en förflyttning därifrån. Wiesmann et al. (2017) nämner ekonomiska skillnader mellan

regioner som en barriär, vilket överensstämmer med företagens upplevelse. Mio menar att desto mer mantimmar en produkt kräver, desto mer intressant är asiatiska leverantörer. Deras arbetskrävande produktgrupper tillverkas uteslutande i Asien. Här nämns priset som den centrala faktorn för dessa beslut, något Baskaran et al. (2012) pekar på som den viktigaste faktorn vid leverantörsväl.

Handelspolicies nämns även som en drivkraft. Tingstad nämner två olika regleringar kopplat till plastprodukter. Företaget fick flytta produktion från Kina till Vietnam för att sedan nästan sluta handla dessa produkter helt. Detta ledde sedan till ett förvärv av en egen pappersfabrik. Enligt Di Stefano et al. (2022) ger förändringar i handelstullar en stor påverkan på reshoringbeslutet, något vi kan se bevis på från Tingstad. Mio nämner timmerförordningen som en barriär för träprodukter utanför EU. En reglering som medfört mycket extra arbete, dock inte tillräckligt stark barriär för att motivera ett resoringsbeslut av leverantörer då varupriset fortfarande trumfar arbetskostnaden.

5.2 Världlandet

Faktorer som minskad tillväxt, dålig produktkvalitet eller stöld av intellektuell egendom i världlandet (Wiesmann et al., 2017) är inga drivande faktorer för att påbörja en reshoringprocess, varken för Tingstad eller Mio. Ett skifte från leverantörer i Asien till Europa skulle enligt båda företagen snarare innebära en förlorad kompetens som leverantörerna i Asien besitter. Tingstad är beroende av de asiatiska leverantörerna eftersom det enbart är dessa som kan möta de kvalitets- och kapacitetskrav som Tingstad har på deras produkter. Detta innebär att kvalitet istället agerar som en barriär för företagen, snarare än en nyckelfaktor för reshoring som Ancarani et al. (2015) menar. I enlighet med hur Ho et al. (2009) och Yildiz & Yayla (2015) viktat kriterierna för valet av leverantörer är kvalitet och tillverkningskapacitet ett avgörande kriterium för Tingstad. Mio är inte lika beroende av kvaliteten som de asiatiska leverantörerna erbjuder, utan det är istället kravet på den specifika kompetens som krävs för att tillverka vissa arbetskrävande produktgrupper som viktas högre.

5.3 Hemlandet

Politiska incitament är en drivkraft (Wiesmann et al., 2017) som har spelat en mer central roll för Tingstad jämfört med Mio. Den skatt som infördes på plastbärkassar i

Sverige skapade en högre efterfrågan på miljövänliga alternativ, och tvingade Tingstad att tillverka återvinningsbara pappersprodukter. Den ökade efterfrågan och det ökade sociala trycket på hållbarhet bidrog till att etablera tillverkning av pappersprodukter i Sverige. Det politiska incitamentet att bygga en EU-finansierad fabrik av plasthandskar resulterade inte i några reformer av Tingstads leverantörsväl, eftersom hela denna fabrik inte kunde tillgodose Tingstads efterfrågade volymer. Det visar ytterligare på hur det saknas kapacitet i EU-regionen för att de ska kunna förlita sig på europeiska leverantörer.

Det sociala tryck kring hållbarhet som nämns ovan går att likna vid det Fratocchi och Di Stefano (2019) nämner som drivkraft. Koldioxidavtryck och ekologiskt fotavtryck vid produktion och transporter (Gray et al., 2013) går att likna delvis vid Tingstad. De lägger ingen större vikt vid de kortare transportsträckorna då lastbil i hela Europa jämfört med fartyg från Asien inte anses vara en stor miljöbesparing. Däremot finns det kunddrivna miljöalternativ för många produkter baserat på ursprung och ekologiskt fotavtryck, vilket i sin tur ger leverantörer i närområdet.

Mio strävar efter att svanenmärka stora delar av deras utbud och menar att en svensktillverkad produkt har stora fördelar ur försäljningssynpunkt. Att kunna marknadsföra produkter som svensktillverkade är i enlighet med Wiesman et al. (2017) en drivkraft för att utnyttja produktion i hemlandet, eftersom det kan medföra ett ökat värde på produkter. Strävan efter att utöka det svenska och svanenmärkta utbudet går även att koppla till det faktum att hållbarhet anses vara en betydelsefull drivkraft för att välja leverantörer i Sverige. Även här kan man koppla de ökade samhällskraven på hållbarhet till undersökningen av Fratocchi och Di Stefano (2019) där socialt tryck från hemlandet, koldioxidavtryck och andra ekologiska faktorer, samt företagets sociala ansvar (CSR) nämns som drivkrafter.

Enligt Wiesmann et al. (2017) är även teknologisk utveckling en central drivkraft för reshoring. Den automatiserade tillverkning av exempelvis sängar som finns i Sverige och Baltikum möjliggör en tillverkning som kräver få mantimmar, och kan därför ses som en drivkraft för Mio att välja leverantörer i Sverige och närområdet.

5.4 Försörjningskedjan

Mio nämner korta ledtider i försörjningskedjan som en drivande faktor för att hålla produktionen nära. Detta drivs av deras stora modularisering av produkter och konkurrensfördelen att erbjuda kunder många valmöjligheter inom en kort tidsram. Den geografiska positionen av leverantörer i närområdet ger Mio möjlighet att matcha efterfrågan snabbt, tillgång till flera transportmöjligheter och flexibilitet (Wiesmann et al., 2017). Då företagets avdelning för forskning och utveckling är lokaliserad i Sverige underlättas även produktutveckling och ger lägre koordinationskostnader (Bals et al., 2016). Deras hubb för samlastning i Litauen underlättar för koordination av flöden och lägre transportkostnader. För val av leverantör blir leveranssäkerhet och service ur detta perspektiv två viktiga faktorer för Mio, men endast i kombination med den geografiska platsen och flexibiliteten som tillåter detta (Yildiz & Yayla, 2015). Vid leveranser från både Europa och Asien är det avgörande för Mio att frakten är låg då deras produkter är skrymmande. Detta innebär att de inte kan lasta lika mycket produkter per container som Tingstad, vilket också gör priset till en viktig faktor.

För Tingstad är leveranssäkerheten den starkaste drivkraften i försörjningskedjan. Deras långa avstånd till leverantörer skapar ett behov av pålitliga speditörer. Ledtiderna är av mindre vikt då volymerna är betydligt större och efterfrågan mer säker. Tingstads produkter är små och av lågt värde, därför är det också viktigt att frakten är billig. Därav är den geografiska platsen och flexibilitet inte av lika stor vikt för Tingstad. Kriterierna för leverantörer inom försörjningskedjan lägger mest fokus på transporten över de långa avstånden. För transporter ses då liksom enligt Ho et al. (2009) kvalitet som den viktigaste faktorn följt av pris och service.

Risken för störningar i leveranskedjan är en drivkraft som talar för en reshoring av leverantörer och nackdelarna kan vara avgörande för att behålla sin konkurrenskraft (Ellis, Henry, & Shockley, 2011) och (Sheffi & Rice, 2005). Tingstad arbetar med långsiktighet och värdefulla relationer för att säkra sitt flöde hos producerande leverantörer i Asien. Som nämnt ovan minskas risken också genom liknande samarbete med speditörer. Utöver detta har man även en bred bas med potentiella leverantörer ifall handelsstörningar med Asien skulle inträffa. Mio minskar riskerna i sin leveranskedja genom att anlita producerande leverantörer i närområdet. Deras strategi att inte äga

någon egen produktion och att inte vara en varken för stor eller liten kund hos leverantörer bidrar även till riskminimering. För leverantörer i Asien arbetar man med välgrundade prognoser för att förutse behov inför olika försäljnings-säsonger.

5.5 Företagsspecifika behov

När det gäller företagsspecifika behov har företagen olika förutsättningar som skapar dessa. För Tingstad gäller det försäljning av framförallt lågvärdesprodukter. För att skapa marginal på sådana produkter krävs lågt inköpspris, vilket begränsar företaget till specifika leverantörer i Asien. Detta är den primära barriär som hindrar Tingstad från en förflyttning till Europa.

Enligt Mio är det av stor betydelse att bytet av leverantör leder till en gynnsam affär med hänsyn till det arbete som ett leverantörsbyte innebär. Det kan därmed anses som avgörande att processen att byta leverantörer är välplanerad och har goda beslutsstöd. Wiesmann et al. (2017) nämner just en oplanerad reshoring-process och bristande beslutsstöd som barriärer för att etablera produktion i närområdet.

6. Slutsatser

Följande kapitel presenterar de centrala slutsatserna som framkommit genom analysen av den insamlade datan, vilket ger svar på frågeställningarna och syftet med uppsatsen. En genomgång görs även av de implikationer studien gett inför framtida forskning.

6.1 Besvarande av frågeställningar

- ❖ Hur resonerar svenska företag om drivkrafter och barriärer som är avgörande för att övergå till leverantörer i närområdet?

Då frågan som besvaras är "hur" företagen resonerar finns det inget tydligt svar på denna fråga. För att försöka besvara denna frågeställning måste först studiens objekt beaktas med hänsyn till deras likheter och skillnader. För det första verkar studiens företag på två helt olika marknader samt med produkter i helt olika prisklasser. För det andra verkar ett företag på konsumentmarknaden medan det andra endast säljer till andra företag. Vidare skiljer sig även produkternas volymer, storlek och vikter åt markant. Samtidigt har studieobjekten gemensamt att ingen äger någon egen produktion, alla varor köps in av producerande leverantörer. Företagen handlar även både lokalt i närområdet och från Asien. Ur dessa perspektiv har företagen kunnat förse studien med värdefullt underlag då det finns mycket erfarenhet av hur ett stort antal leverantörer på olika platser hanteras.

Tingstad har blivit kraftigt påverkade av politiska miljöinitiativ vid två olika tillfällen vilket i sin tur föranledde byte av leverantörer. Först i form av ett rent skifte av leverantörer då en viss typ av varor från ett visst land blev beskattat, sedan ett skifte som följde av att efterfrågan på en hel produktgrupp försvann och ersattes av en annan. Mio har däremot inte blivit så pass påverkade av liknande politiska initiativ att det har motiverat ett byte av leverantörer.

I studien beskrivs hur utgångspunkten för många offshoring-beslut är kostnadsbesparingar samt hur förändringar i komparativa fördelar i andra regioner idag är en motivering för reshoring. Under studien har det iakttagits att detta inte är något som företagen upplever. De komparativa fördelarna i framförallt Asien är fortfarande av den storlek att produktion i Europa inte går att motivera ekonomiskt. Samtidigt läggs

vikt vid att den ekonomiska faktorn inte är ensamt avgörande. Särskilt för Tingstad är det en avsaknad av resurser, kapacitet och kvalitet som gör det mer eller mindre omöjligt att skifta till leverantörer inom regionen. Dessa faktorer är också specifikt kopplade till den typ av produkter som handlas i Asien. Mio har en motivation som är mer driven av pris, då produkterna de handlar med innebär ett större antal arbetstimmar per produkt. Däremot har företaget också en del produkter där leverantörsalternativ i Europa saknas helt. En av de mest intressanta perspektiven i studien är att kvalitetsrelaterade problem ses i teorin som en de mest drivande faktorerna för reshoring medan företagen snarare uttrycker att verkligheten talar för motsatsen. Det är för bra kvalitet i Asien för att kunna rättfärdiga ett byte av leverantörer.

Hållbarhet nämns ett flertal gånger av företagen och i teori. Det är dock svårt att knyta hållbarhet som en direkt orsak till förändringar i leveranskedjorna. I flera fall är det snarare hållbarhetens roll i samhället som sedan påverkar företagen. Man ser inget värde av att förändra leverantörskedjor endast för att vara hållbara utan det är ett beslut som måste vägas upp av ekonomiska och kvalitativa fördelar också.

- ❖ Har kriser i den globala miljön förändrat hur företagen resonerar vid val eller byte av leverantörer?

Båda företagen drabbades av omfattande förseningar och uteblivna leveranser som direkta konsekvenser av Covid-19. Dessa konsekvenser var däremot inte tillräckligt kritiska för att de skulle innebära några större förändringar i verksamheten. Covid-19 ansågs vara en temporär och unik kris, i så stor utsträckning att förändringar i leverantörskedjor inte bedömdes kunna ge ett framtida skydd mot liknande kriser. Även Ukrainakriget behandlas som en temporär kris och har inte inneburit några nya strategier gällande leverantörskedjor.

Krigets påverkan på världsekonomin, särskilt i de baltiska länderna, har fått Mio att reflektera över om leverantörer i Asien kan gynnas av den ökade inflation som pågår i Europa, och således innebära en potentiell drivkraft till att handla med dessa. Både Mio och Tingstad har ett relativt brett urval av leverantörer vilket är en effektiv strategi för att motverka de oväntade störningar som kriser i den globala miljön kan medföra. Risken för dessa störningar reduceras även genom att välja leverantörer i närområdet

vilket framförallt Mio har sett som fördelaktigt. Någon explicit strategi om att öka antalet sådana leverantörer finns däremot inte, varken för Mio eller Tingstad. Detta eftersom priset, resurserna, kapaciteten och kvaliteten i Asien väger tyngre än att försöka motverka potentiella störningar.

6.2 Egna reflektioner, bidrag och framtida forskning

Författarna ser själva att minst ett studieobjekt till hade krävts för att ytterligare verifiera det insamlade materialet. Det anses även behöva nämnas att studiens referensram till stor del passar väl in i studiens ändamål, dock är resultatet inte det som förväntades. Det är viktigt att påpeka att ingen av de intervjuade företag har gjort någon större förflyttning av leverantörer, en reshoring. Vidare så äger inte någon av företagen egen tillverkning vilket en del av forskning syftar till. Detta gör att studien istället fokuserar på de producerande leverantörerna som används.

Med hänsyn till att studiens resultat säger emot mycket av den tidigare forskningen, finns det förhoppningar om att studien kan bidra med nya perspektiv och insikter som kan berika framtida forskning och studier inom området.

Inför framtida forskning rekommenderas att ytterligare forskning görs inom området med nya forskningsobjekt. Framförallt kring den upplevda skillnaden mellan de komparativa fördelarna i Asien jämfört med Europa. Ytterligare forskning kring hållbarhetens roll anses också betydande. Huruvida företags egna hållbarhetsansvar faktiskt kan leda till förändringar i leverantörskedjan eller om ekonomiska faktorer fortfarande är för starka.

Referenser

Ancarani, A., Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G., Sartor, M., 2015. Prior to reshoring: A duration analysis of foreign manufacturing ventures. *International Journal of Production Economics* 169, 141–155. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.031>

Bals, L., Kirchoff, J.F., Foerstl, K., 2016. Exploring the reshoring and insourcing decision making process: toward an agenda for future research. *Operations Management Research* 9, 102–116. <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0113-0>

Baraldi, E., Ciabuschi, F., Lindahl, O., Fratocchi, L., 2018. A network perspective on the reshoring process: The relevance of the home- and the host-country contexts. *Industrial Marketing Management* 70, 156–166. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.016>

Baskaran, V., Subramanian, N., Rahman, S., 2012. Indian textile suppliers' sustainability evaluation using the Grey approach. *International Journal of Production Economics* 135, 647–658. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.06.012>

Bell, E., Willmott, H., 2014. Bell, E. and Willmott, H. (2014) 'Editor's Introduction: Qualitative Research – Themes and Prospects', in Bell, E. and Willmott, H. (eds.) *Major Works in Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage. pp. 21–54.

Business Sweden. (2021). Rätt plats för produktion, Industriföretagens vägval på en regionaliserad världsmarknad. Business Sweden. [2023-04-15]

Business Sweden. (2022) Med Europa i blickfånget, Så omorganiserar svenska industriföretag sina leverantörsnätverk i utlandet. Business Sweden. [2023-04-15]

Chernova V.Y., 2020. Reshoring to the EU and the USA: problems, trends and prospects. *RUDN: Ec* 28, 160–171. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2020-28-1-160-171>

Clarke, V., Braun, V., 2013. Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners. *SAGE Publication*. London.

Di Stefano, E., Giovannetti, G., Mancini, M., Marvasi, E., Vannelli, G., 2022. Reshoring and plant closures in Covid-19 times: Evidence from Italian MNEs. *International Economics* 172, 255–277. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2022.09.009>

Dickson, G.W., 1966. An Analysis Of Vendor Selection Systems And Decisions. *Journal of Purchasing* 2, 5–17. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1966.tb00818.x>

Ellis, S.C., Shockley, J., Henry, R.M., 2011. Making sense of supply disruption risk research: A conceptual framework grounded in enactment theory. *Journal of Supply Chain Management* 47, 65–96. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2011.03217.x>

Ellram, L.M., Tate, W.L., Feitzinger, E.G., 2013. Factor-Market Rivalry and Competition for Supply Chain Resources. *Journal of Supply Chain Management* 49, 29–46. <https://doi.org/10.1111/jscm.12001>

Engström, G., Sollander, K., Hilletoft, P., Eriksson, D., 2018. Reshoring drivers and barriers in the Swedish manufacturing industry. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing* 11, 174–201. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-06-2017-0014>

Europeiska Unionen. (2012). A Stronger European Industry for Growth and Economic Recovery". [2023-03-30]
<https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/for-a-european-industrial-renaissance.html>

Europeiska Unionen., (2014). For a European industrial renaissance [2023-03-30]
<https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/european-industrial-renaissance>

Fratocchi, L., Cristina, D.S., 2019. Does sustainability matter for reshoring strategies? A literature review. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing* 12, 449–476. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-02-2019-0018>

Gray, J.V., Skowronski, K., Esenduran, G., Johnny Rungtusanatham, M., 2013. The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to know and Should Do. *Journal of Supply Chain Management* 49, 27–33.

<https://doi.org/10.1111/jscm.12012>

Ho, W., Xu, X., Dey, P.K., 2010. Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research* 202, 16–24. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.05.009>

Kinkel, S., Maloca, S., 2009. Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management* 15, 154–165. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.05.007>

Mondres, T. (2022) Onshoring, nearshoring, re-shoring:

Real trend or the latest buzzwords?. *ABA Banking Journal* [2023-04-21]

<https://www.proquest.com/openview/0f5d9495468bbb722aa09527fbac576b/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=47754>

Moradlou, H., Backhouse, C.J., 2016. A review of manufacturing re-shoring in the context of customer-focused postponement strategies. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture* 230, 1561–1571.

<https://doi.org/10.1177/0954405415623486>

Norrman, A., Jansson, U., 2004. Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34, 434–456.

<https://doi.org/10.1108/09600030410545463>

Nujen, B.B., Mwesiumo, D.E., Solli-Sæther, H., Slyngstad, A.B., Halse, L.L., 2019. Backshoring readiness. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing* 12,

172–195. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-05-2018-0020>

Patel, R., Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder. 5. uppl., Studentlitteratur, Lund*

Sheffi, Y., Rice, J., James, 2005. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review* 47.

Stentoft, J., Mikkelsen, O., 2014. Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme. *Journal of Purchasing and Supply Management* 20, 60–62.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.02.003>

Stentoft, J., Olhager, J., Heikkilä, J., Thoms, L., 2016. Manufacturing backshoring: A systematic literature review. *Operations Management Research* 10.
<https://doi.org/10.1007/s12063-016-0111-2>

Tate, W.L., Ellram, L.M., Schoenherr, T., Petersen, K.J., 2014. Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons* 57, 381–390.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.010>

Jakobsson, U. (2007). The globalization of Swedish Economy. *Svenskt Näringsliv*

Weber, C.A., Current, J.R., Benton, W.C., 1991. Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research* 50, 2–18.
[https://doi.org/10.1016/0377-2217\(91\)90033-R](https://doi.org/10.1016/0377-2217(91)90033-R)

Wiesmann, B., Snoei, J.R., Hilletoft, P., Eriksson, D., 2017. Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse. *European Business Review* 29, 15–42. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2016-0050>

Yildiz, A., Yayla, Y., 2015. Multi-criteria decision-making methods for supplier selection: A literature review. *The South African Journal of Industrial Engineering* 26, 158. <https://doi.org/10.7166/26-2-1010>

Bilaga

Intervjuguide till Tingstad & Mio

- Önskar du att vara anonym vid namn och företag för denna studie? (vi vill gärna spela in för analys-syfte, vi är inte ute efter företagsspecifika kostnader mm, intervjun publiceras inte i sin helhet utan stannar inom forskningsprojektet)
 - Går det bra att vi spelar in samtalet?
1. Vad är din roll på företaget och vilken erfarenhet besitter du?
 2. Kan du berätta lite om ert företag och marknaden ni verkar på?
 3. Äger ni någon egen tillverkning eller köper ni in alla varor från leverantörer?
 4. Ungefär hur många leverantörer arbetar ni med och vilka länder eller världsdelar har ni aktiva leverantörer i?
 5. Kan du förklara lite hur er strategi kring supply chain (uppbyggnad) ser ut idag jämfört med tidigare? (lastbärare, transportval) Volymer?
Är det några särskilda produkter/grupper som påverkats (supply chain)
 6. När började ni tänka på reshoring? Vad var det som triggade det? Har det sett olika ut för olika produkter i ert utbud? låg/högekostnad-produkter, säsongsbaserade produkter?
 7. Hur har fullföljningen av era planer för reshoring sett ut? blev det som planerat?
 8. Var kom planerna ifrån inom företaget? Uppifrån ledning? En inköpare? Logistiker?
 9. Vad var besluten för offshoring drivna av från början?

10. Ligger det kalkyler bakom besluten? Ränta (inflation) på längre transporttid..
hur värderar ni avståndet?
11. Generellt sett, vilka faktorer anser ni varit mest drivande för reshoring av (delar av) er supply chain?
12. Utifrån några kategorier, anser ni att något spelat en stor roll i era beslut:
 - **Globala miljön:** förändringar i globala ekonomin, handelspolicies, komparativa fördelar inte lika stora längre?
 - **Världandet:** minskad potential för tillväxt, bristande kvalitet och kontroll,
 - **Heimlandet:** Teknologisk utveckling, snabbare anpassning efter marknaden, politiska incitament, miljömässiga faktorer (hållbarhet), varumärkesvärde
 - **Supply chain:** närhet till din forsknings- och utvecklingsavdelning, lägre kostnader för koordination, risken för störningar, lättare att matcha tillgång med efterfrågan, tillgång till transportmöjligheter, flexibilitet
 - **Företagsspecifikt:** misslyckad offshoring/outsourcing?
13. Om du jämfört de drivkrafter vi pratat om med specifika händelser som skett under senare år (covid, hamnkonflikt, handelstullar, ukrainakriget), vad skulle säga säga har varit mest avgörande för era beslut? Osäkerhet, rädsla?
14. Efter att ha diskuterat dessa, vilka faktorer skulle du vikta som (3-4) viktigaste?
15. Ser ni några barriärer mot reshoring? t.ex.: ekonomiska skillnader mellan regioner och åtkomst till vitala naturtillgångar, förlorade värdefulla distributionskanaler eller viktig kompetens från leverantören, dåligt planerad reshoring-process?
16. Upplever ni att det blivit enklare att handla inom Sverige/Europa, eller att konkurrensen om resurserna blivit hårdare?