

Å navigere i en økonomi i endring

-En utforskende studie av reshoring

Kay Robert Ryum Isaksen



Masteroppgave i samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Høst 2017

15.09.2017

Antall ord: 23 773

Å navigere i en økonomi i endring

-En utforskende studie av reshoring

© Kay Robert Ryum Isaksen

2017

Å navigere i en økonomi i endring -en utforskende studie av reshoring

Kay Robert Ryum Isaksen

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: CopyCat, Oslo

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er reshoring av produksjon fra lavkostland til høykostland. Formålet med studien har vært å forstå begrepet reshoring, samt utforske forklaringer på og konsekvenser av reshoring. Oppgaven er av utforskende art med stort fokus på konteksten som reshoring er situert i.

Selv om reshoring har vært et tilgjengelig strategisk lokaliseringsvalg siden man startet å flytte produksjon fra høykostland til lavkostland, er det først etter den globale finanskrisen i 2008-2009 at tematikken er viet større oppmerksomhet innen media og forskning. Både journalister, politikere, og også mer nylig akademikere har fattet interesse for reshoring som fenomen. Hovedfokuset har vært på foretakenes motiver og på nasjoners attraktivitet som produksjonslokalitet. Andre skalaer og aktører har fått mindre oppmerksomhet i litteraturen.

Jeg utforsker hva litteraturen om reshoring, sammen med et sted-, rom-, skalaperspektiv og elementer fra GPN-perspektivet, kan bidra med til å forklare årsaker til og mulige virkninger av reshoring.

Forord

Denne oppgaven er siste ledd i en mastergrad i Samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo. Den er levert i emnet SGO4080 og utgjør 30 studiepoeng.

Veien til en ferdig oppgave har vært både spennende og krevende. Jeg vil først og fremst takke min veileder, Hege Merete Knutsen, for innsikt, kunnskap, tilgjengelighet, og ikke minst tålmodighet. Tusen takk!

Jeg vil også takke min familie og sønn for forståelse når masteroppgaven måtte ta prioritet foran familieaktiviteter. Dette hadde ikke gått uten dere! Jeg vil også rette en spesiell takk til min samboer, Grethe Nysveen, og venninne, Anna Camilla Fay, for sparring, engasjement og verdifulle tilbakemeldinger underveis.

Innholdsfortegnelse

Tabeller.....	XI
1 Innledning	1
1.1 Valg av problemstilling	2
1.2 Tilnærming.....	3
1.3 Avgrensning.....	4
1.4 Oppgavens oppbygging	4
2 Metode	5
2.1 Kvalitativ forskning.....	5
2.2 Casestudie som forskningsdesign	5
2.3 Datagrunnlag og innsamlingsstrategi	6
2.4 Styrker og svakheter ved datagrunnlaget og innsamlingen	8
2.5 Dataanalyse.....	10
2.6 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	10
3 Begreper og perspektiver	13
3.1 Reshoring, hva er det?	13
3.1.1 Reshoringsbegrepet	13
3.1.2 Reshoring som lokaliseringsvalg	17
3.1.3 Hva sier litteraturen om årsaker til reshoring?.....	18
3.1.4 Hva litteraturen ikke sier	20
3.2 Romlige begreper	21
3.3 Kjede- og nettverksperspektiv	23
3.3.1 Globale produksjonsnettverk	23
3.3.2 Analysepunktene i GPN	25
3.3.3 Strategisk kobling.....	26
3.3.4 Kostnad-til-kapasitetsrate	28
4 Analyse	31
4.1 Globale endringer.....	31
4.1.1 Økte kostnader og utfordringer på offshore-lokaliteten	31
4.1.2 Automatisering reduserer kostnadsbesparelser i lavkostland	33
4.2 Politikk og reshoring	35
4.3 Muligheter og utfordringer med reshoring	39

4.4	Tre norske eksempler på reshoring	43
4.4.1	Neuman Raufoss - Intern reshoring	44
4.4.2	BerryAlloc Lyngdal og Sapa - Outsourced Reshoring.....	47
4.4.3	Sleipner Motor AS - Reshoring for internalisering.....	50
4.4.4	Fellestrekk og forskjeller med reshoring-litteraturen.....	53
5	Avslutning	59
5.1	Videre forskning.....	62
	Litteraturliste.....	64

Tabeller

Tabell 3.1 Ulike typer reshoring basert på sourcing-strategi.....	16
Tabell 3.2 Oversikt over drivere for reshoring av produksjon nevnt i litteraturen	19
Tabell 4.1 Reshoring-aktivitet til Norge.....	44

1 Innledning

Denne oppgaven omhandler temaet *'reshoring'*. Som det vil fremgå av oppgaven er reshoring et begrep som kan forstås på ulike måter. En fremtredende forståelse er imidlertid at reshoring innebærer en avgjørelse om tilbakeflytting av tidligere utflyttede økonomiske aktiviteter fra et sted til et annet. Jeg har valgt å ta for meg reshoring og den generelle interessen for temaet som kan knyttes til en forflytning av økonomisk aktivitet fra lavkostland tilbake til høykostland til tross for at begrepet reshoring "...is meant to indicate a generic change of location with respect to a previous offshore country" (Fratocchi m. fl., 2014, s. 56). Reshoring kan imidlertid skje mellom alle land, også mellom to land i det globale sør eller to land i det globale nord.

Reshoring har fått økt oppmerksomhet som et populærfenomen, både innen politikken og i media. Politikere og journalister snakker om det i forbindelse med å skape arbeidsplasser og generell økonomisk vekst innenfor landegrensene. Det er et faktum at en mengde arbeidsplasser i høykostland har gått tapt som følge av utflytting av aktiviteter siden midten av 1970-tallet (Milberg og Winkler, 2009). Det er derfor naturlig at ethvert tegn på en økonomisk revitalisering vil få stor oppmerksomhet. Reshoring-fenomenet har fått særlig stor oppmerksomhet i USA, og flere store foretak har flyttet deler av aktiviteten sin tilbake til USA, som for eksempel General Electric, Caterpillar, Bosch og Phillips (DeBacker m.fl., 2016). Siden har interessen for reshoring spredt seg til mange europeiske land.

Over lengre tid har vestlige foretak benyttet seg av økonomisk gunstige lokaliteter i lavkostland. Fra 1960- til 1970-tallet begynte foretak i Vesten å gjennomgå en større forandring i deres produksjonssystemer, fra fordistiske masseproduserende systemer mot mer fleksible og mer romlig spredte organiseringer. Økt konkurranse gav grunnlag for et prispress hvor det å flytte deler av eller hele produksjonen til lavkostland ble en nødvendig strategi for mange foretak. Mye av produksjonen i Vesten ble utkonkurrert fordi kostnadsnivået i lavkostland var betydelig lavere, samtidig som kvaliteten var sammenlignbar (Knutsen og Haugen, 2017). Å flytte ut, altså offshore, til lavkostland ble muliggjort grunnet teknologiske fremskritt i transport og kommunikasjon. Det ble etablert datterselskap i lavkostland samtidig som man opprettholdt koordinering og kontroll fra hovedkontorene i Vesten. På 1990-tallet akselererte utflyttingen til lavkostland med en økning i bruk av outsourcing-avtaler. Det ble nå mulig for vestlige foretak å generere overskudd selv om de ikke hadde direkte eierskap

over foretakene som utførte arbeidet (Knutsen og Haugen, 2017). Siden den tid har noen foretak valgt å flytte produksjonsprosessene nærmere opphavslandet, enten hjem eller til et mer nærliggende land. I 2012 satte Barack Obama tonen for reshoring-debatten da han i en tale uttalte:

I don't want America to be a nation that's primarily known for financial speculation and racking up debt buying stuff from other nations. I want us to be known for making and selling products all over the world stamped with three proud words: Made in America. And we can make that happen (Obama, 2012).

Flere har hevdet at reshoring er en ny trend som stadig kommer til å øke i omfang (Sirkin m. fl., 2011). OECD har analysert hjemhenting av produksjon fra lavkostland i en studie fra 2016 (DeBacker m. fl., 2016). Her finner de at det er lite som tyder på at omfanget av reshoring er stort, men de finner at hjemhenting av produksjon er et reelt fenomen, også i Europa. Tallene er hovedsakelig fra 2010-2012, og viser at omtrent 4% av europeiske foretak har foretatt en reshoring av ulike aktiviteter. Samtidig viser de til at offshoring fremdeles er større i omfang, og at for hvert foretak som foretar en reshoring av aktiviteter er det mer enn tre foretak som foretar en offshoring av aktiviteter (DeBacker m. fl., 2016). Fratocchi m. fl. (2016) konkluderer også med at reshoring ikke er en trend med det omfanget som mange anslo at det ville bli. Han mener likevel at fenomenets relevans er økende på grunn av funnene fra Boston Consulting Group som viser at en stor andel foretak vurderer reshoring, og at det er variasjoner i sannsynligheten for fremtidig reshoring innen ulike industrier (Sirkin m.fl., 2012).

1.1 Valg av problemstilling

Reshoring forekommer globalt, også til Norge, og det rapporteres om mange ulike faktorer som påvirker et foretak til å foreta en reshoring. Selve omfanget av, forklaringene på, og betydningen av reshoring er uklart. Målet med oppgaven er derfor å bidra til økt forståelse av begrepet reshoring og faktorene som driver det. Følgende sitat fra den nye industrimeldingen setter i stor grad premissene for problemstillingen og danner grunnlaget for hvordan jeg har valgt å gå frem for å belyse den.

Teknologiutviklingen reduserer lønnskostnadenes betydning for hvor bedriftene velger å produsere. Det blir mer fremtredende å vektlegge leveringstid, kvalitet, fleksibilitet, utviklingsmuligheter, nærhet til kompetansemiljøer, leverandører og kunder.

Utviklingen gir nye muligheter for hjemflagging av industriell aktivitet til et høykostnadsland som Norge, noe vi allerede ser. (Meld. St. 27, 2016-2017).

Problemstillingen for oppgaven er dermed: *Hvordan kan vi forstå reshoring av økonomiske aktiviteter fra lavkostland til høykostland?* Jeg vil svare på problemstillingen ved å gjennomgå ulike forståelser av reshoring-begrepet og i lys av dette undersøke forklaringer på, og mulige konsekvenser av, reshoring.

Denne oppgaven er av utforskende art. Akademiske tilnæringer til reshoring er i en tidlig fase og det er begrenset med litteratur og datamateriale tilgjengelig. Det er økende akademisk, politisk og journalistisk interesse for temaet selv om fenomenet foreløpig kan beskrives som relativt lite i omfang (DeBacker m.fl., 2016). Mesteparten av litteraturen som eksisterer om reshoring handler om økonomiske forhold sett ut i fra foretakenes perspektiv. Ved å trekke på perspektivet om globale produksjonsnettverk (GPN-perspektivet) kan jeg se på reshoring i et rammeverk som inkluderer flere skalaer og relevante aktører. Hensikten med oppgaven er å belyse temaet ytterligere gjennom dette perspektivet og dermed muliggjøre generering av spørsmål til videre forskning.

1.2 Tilnærming

For å besvare problemstillingen vil jeg bruke ulike analytiske begreper fra GPN-perspektivet. Ut i fra dette perspektivet vil jeg se på de forskjellige driverne som er blitt identifisert i reshoring-litteraturen. GPN-perspektivet er både et multiskala perspektiv og et multiaktør perspektiv. Dette innebærer at fokuset for oppgaven vil være noe bredere enn annen eksisterende litteratur som i all hovedsak fokuserer på foretaket som gjennomfører reshoringen.

Grunnlaget for analysen er tidligere empirisk forskning, ulike rapporter fra myndigheter, private organisasjoner og foretakene selv, samt mediedekning om ulike foretak som har gjennomført reshoring. I tillegg kommer et kort telefonintervju for å oppklare noen ubesvarte spørsmål om et av foretakene. Noe av det første som fremkommer fra litteraturen om reshoring er at den trekker frem en mengde forskjellige forhold som har påvirket foretakenes valg om å reshore.

I motsetning til dybdeintervju av et fåtall foretak har jeg valgt å forsøke å få et mer overordnet blikk på reshoring. Det inkluderer å se på konteksten av reshoringen gjennom en utforsking

av flere aktører og ulike skalaer. Videre er fenomenet ganske begrenset slik at en større spørreundersøkelse ville vært vanskelig å gjennomføre i en form som ville gitt en tilstrekkelig mengde informasjon.

1.3 Avgrensning

Litteraturen om reshoring fikk en sped start i kjølvannet av finanskrisen i 2008-2009, men har økt betraktelig de siste årene ettersom fenomenet har fått økende mediedekning og dermed stigende interesse hos akademikere (DeBacker m.fl., 2016). Det er ikke noen felles enighet om et teoretisk grunnlag som forklarer reshoring. Hensikten med denne oppgaven er ikke å ta et standpunkt til hvorvidt reshoring er et fornuftig strategisk valg for det enkelte foretaket. Den er heller ikke å forsøke å kvantifisere omfanget av reshoring utover noen generelle antydninger.

Oppgavens tilnærming omfatter hva som forklarer at industriell aktivitet forflyttes fra lavkostland til høykostland. Den avgrenses til ikke å gjelde finansielle og skattemessige begrunnelser for reshoring. Jeg vil ikke gå nevneverdig inn på foretakene og stedene som mistet de økonomiske aktivitetene.

1.4 Oppgavens oppbygging

I dette kapitlet har jeg vist til noe av omfanget og oppmerksomheten rundt reshoring som fenomen, samt at jeg har beskrevet avgrensningen av oppgaven. Den metodiske tilnærmingen vil bli presentert i kapittel 2 hvor jeg redegjør for arbeidsprosessen for denne oppgaven. Jeg vil også presentere kritiske refleksjoner rundt tematikken, datamaterialet og egen tolkning. I kapittel 3 vil den teoretiske tilnærmingen bli gjennomgått. Her vil jeg kort beskrive den konvensjonelle tilnærmingen rundt det å internasjonalisere økonomiske produksjonsoppgaver og utdype begrepet reshoring, samt andre relevante begreper. Deretter vil jeg gå gjennom hovedtrekkene til det teoretiske rammeverket som preger det perspektivet jeg velger å bruke på reshoring-tematikken. Kapittel 4 inneholder analyse og diskusjon. Her utforsker jeg forhold som beskriver konteksten som reshoring er situert i og berøres av slik det fremkommer i litteraturen. Fremtredende temaer og noen konkrete norske eksempler på reshoring diskuteres i lys av perspektivene og teorien fra kapittel 3. I kapittel 5 konkluderer jeg og presentere noen forslag til videre forskning.

2 Metode

I dette kapitlet redegjør jeg for teori om kvalitativ metode med casestudie som forskningsdesign, beskriver min fremgangsmåte for å finne og velge sekundærmateriale, og jeg forklarer min fremgangsmåte for å analysere materialet. Jeg vurderer også kvaliteten på datainnsamlingen og dataanalysen.

2.1 Kvalitativ forskning

I følge Winchester og Rofe (2010) tar kvalitativ forskning i samfunnsgeografien i all hovedsak for seg spørsmål som angår sosiale strukturer eller personlige erfaringer og opplevelser. Strukturene som er av interesse kan være blant annet økonomiske, politiske, sosiale og kulturelle, og eksisterer i relasjon til andre strukturer. Det er da spesielt interessant innen samfunnsgeografien å legge vekt på prosesser og relasjoner som opprettholder, endrer eller motvirker disse strukturene. Når det er personlige opplevelser som er i fokus handler det om å gi noen en stemme.

Denne oppgaven handler om reshoring som fenomen og strategisk valg. Jeg har valgt å ha fokus på å forstå forklaringer på, og konsekvenser av, forflytting av økonomisk aktivitet. Et kvalitativt forskningsdesign vil tillate meg å utforske hvordan reshoring er knyttet til ulike aktører og strukturer som er geografisk forankret.

2.2 Casestudie som forskningsdesign

Casestudie egner seg som tilnærming når fenomenet som skal studeres ikke kan skilles ut fra sin kontekst og kontrolleres (Yin, 2014). Fenomener som skjer i samtiden og er situerte i en kontekst som forskeren ikke kan kontrollere faller inn under denne kategorien. Reshoring kan sies å være et samtidfenomen som skjer i en kontekst av mange ukontrollerbare variabler.

Yin (2014) har en todelt definisjon på en casestudie der del én omhandler omfanget og del to omhandler egenskapene. Oversatt og oppsummert kan Yins (2014) definisjon fremstilles slik: En casestudie er en empirisk undersøkelse som utforsker et samtidfenomen i dybden og i sin verdslige kontekst, spesielt der fenomen og kontekst er vanskelig å skille fra hverandre. En

casestudie kan håndtere situasjoner med mange variabler, drar fordel av mange og varierte kilder til data, og drar fordel av eksisterende teori for å styre datainnsamling og analyse.

Problemstillingen er utforskende i form av at den søker kunnskap om noe som er relativt lite forsket på og formålet med oppgaven er å generere nye problemstillinger (Yin, 2014). En utforskende casestudie kan ta i bruk flere metoder og design slik som observasjon, intervju og dokumentanalyse (Yin, 2014). Derfor har jeg valgt utforskende casestudie som tilnærming for min undersøkelse der reshoring er analyseobjektet (Yin, 2014).

Som nevnt, er casestudier ofte forbundet med dybdestudier av samtidsfenomen. Fordi reshoring er relativt lite utforsket, og problemstillingen er av utforskende art, har jeg valgt en bred tilnærming til caset reshoring. Jeg forsøker å komme inn på strukturene som berører lokalisingsvalget reshoring for å forstå konteksten og utvikle spørsmål til videre forskning.

2.3 Datagrunnlag og innsamlingsstrategi

Casestudier baserer seg ofte på data fra flere ulike kilder og med varierte innsamlingsstrategier. Det er ingen “eneste riktige” måte å gå frem på, men valgt strategi må bidra til et datagrunnlag som igjen vil bidra til å belyse problemstillingen. Det må også være praktisk gjennomførbart innenfor studiens rammer (Postholm, 2011).

Yin (2014) trekker frem dokumenter som én av seks kategorier for kilder til datamateriale for casestudier. Han presiserer at en god casestudie bør trekke på flere av disse seks kategoriene. Dokumenter kan inkludere mange og varierte former for dokumentasjon om caset, blant annet personlige dokumenter og brev, agendaer og møtereferater, administrative dokumenter, formelle studier og evalueringer som er relevante for caset, og relevant mediedekning. Yin (2014) trekker frem at dokumenter må brukes med forsiktighet da de kan inneholde skjevhet og alternative representasjoner av hendelser. Forskeren må være kritisk til graden av sannhet i det som er nedfelt i dokumentene. Her er det viktig å reflektere over hvem som var den originale målgruppen for dokumentet og hva formålet med dokumentet var (Yin, 2014).

For å besvare problemstillingen min har jeg samlet data som bidrar til å skape en oversikt eller redegjørelse av reshoring-aktiviteter som kan gi innsikt i, og oversikt over, hvordan disse aktivitetene er knyttet til ulike aktørers handlinger og romlige betingelser. I startfasen av arbeidet med oppgaven ble jeg kjent med at det finnes en del mediedekning av reshoring-

tilfeller, offentlige dokumenter som tar for seg fenomenet, samt rapporter fra konsulentselskaper som forsøker å forklare eller forutsi noe om reshoring. I tillegg finnes det noen masteroppgaver og mindre studier som omhandler reshoring. Jeg har vurdert det slik at oppgavens omfang og problemstilling tilsier at bruk av ovennevnte tekster som grunnlag for datainnsamling er passende for å få den informasjonen jeg behøver for å analysere og diskutere de sidene av reshoring som er relevant for oppgaven. I tillegg vurderte jeg dithen at det var hensiktsmessig å inkludere et kort telefonintervju da jeg hadde noen ubesvarte spørsmål i forhold til det ene norske foretaket som jeg bruker som eksempel i oppgaven. Intervju er én av de resterende fem kategoriene som Yin (2014) trekker frem som sentrale i en casestudie.

En fremgangsmåte for å velge ut dokumenter innebærer å forfølge innbyrdes referanser, noe Lynggard (2012) referer til som snøballmetoden. Min fremgangsmåte kan beskrives som en variant av dette. På bakgrunn av flere søk på reshoring og relaterte begreper, på norsk og engelsk, endte jeg opp med flere relevante avisartikler og rapporter om reshoring. Ved å forfølge ofte siterte referanser fant jeg videre frem til flere rapporter, nettsider, organisasjoner, artikler og dokumenter produsert av ulike aktører som er relevant for å besvare min problemstilling. Jeg fortsatte å søke og forfølge referanser til det ikke dukket opp stort mer, samt at tidsperspektivet for oppgaven førte til at jeg på ett tidspunkt måtte velge å sette punktum hva gjaldt å inkludere nylig publiserte dokumenter. Ved slutten av datainnsamlingen kom jeg sjeldent over dokumenter jeg ikke allerede hadde funnet og vurdert, med unntak av nye utgivelser. Dette bidrar til at jeg føler meg trygg på at jeg har god oversikt over relevante, tilgjengelige dokumenter om temaet.

Etter en sortering og gjennomgang av dokumentene fra søket endte jeg opp med en del ulike kilder som jeg mener er relevante for problemstillingen. Flere av dokumentene er mindre akademiske studier og rapporter fra private konsulentselskaper og organisasjoner. Jeg har bevisst forsøkt å inkludere europeiske perspektiver i oppgaven da majoriteten av kilder som finnes er rettet mot amerikanske forhold. Jeg har derfor tillagt rapportene fra EU og OECD noe mer vekt. Den nyeste Industrimeldingen til Stortinget (2016-2017) bidrar med et norsk perspektiv på reshoring. På mange måter skiller det norske næringslivet seg fra de andre landene i Europa og USA, både når det gjelder demografi, organisering av nærings- og arbeidsliv, samt geografiske forhold der Norge kan sies å befinne seg i den europeiske periferien. Dette er forhold som er viktig å ta med i en ellers global diskusjon.

I gjennomgangen av mediedekningen av reshoring-tilfeller i Norge fant jeg tre relevante tilfeller som var godt dokumentert gjennom artikler og foretakenes egne nettsider. Jeg har derfor valgt å trekke frem disse tre som empiriske eksempler i diskusjonen. Bruk av mediedekning og foretakenes nettsider kan være en større svakhet med oppgaven. Journalister kan ha en annen agenda enn en akademiker når de velger ut hva som skal publiseres og viktige perspektiver og informasjon kan være utelatt i fremstillingen. Nyhetsdekningen kan også være dels resultat av foretakenes egne pressemeldinger, der de selv har valgt ut hvordan de vil kommunisere og representere reshoringen. Det kan være at jeg ville fått frem andre perspektiver gjennom større vekt på intervjuer, samtidig som det kan være tilfellet at ledere i foretak har versjoner av fortellingene sine som de av ulike årsaker holder fast ved, for eksempel det at foretaket blir fremstilt i godt lys (Welch, 2002).

Jeg fant også noen masteroppgaver om reshoring gjennom søket. De brukte jeg mest for å sammenligne og validere min egen fremstilling. Jeg fant da at det de presenterte ikke hadde betydelig mer å tilføye min fremstilling enn det jeg hadde funnet gjennom mediedekningen, studiene og rapportene jeg har lagt til grunn. Disse oppgavene var i all hovedsak undersøkelser av de ulike forholdene som motiverer foretak til å vurdere eller foreta reshoring, på samme måte som flere av de store undersøkelsene om reshoring. Derfor har jeg ikke benyttet meg av disse i særlig grad. Min undersøkelse av reshoring fremhever andre aktører og skalaer, og dermed konteksten av reshoring i større grad.

2.4 Styrker og svakheter ved datagrunnlaget og innsamlingen

Bruk av dokumenter som datagrunnlag medfører både styrker og svakheter. Dokumenter har ikke fremkommet som en del av forskningsprosessen, men de har opprinnelig en annen målgruppe, i motsetning til for eksempel et forskningsintervju der forskeren samler inn informasjon med formål om å bruke det som data til en studie (Lynggard, 2012). Dette kan være både en fordel og en ulempe. Dokumenter kan lagres og leses flere ganger, de er ofte detaljerte og viser til referanser og kilder. Dokumenter kan også gi tilgang til data om caset over tid, i varierte settinger og flere forekomster (Yin, 2014). Mange dokumenter er lett tilgjengelige og enkelt søkbare, selv om noen relevante dokumenter kan være vanskelige å finne eller få tilgang til.

I denne oppgaven har jeg hovedsakelig brukt sekundære dokumenter i form av avisartikler, nettportaler og diverse rapporter som er offentlig tilgjengelig. I tillegg har jeg brukt flere tertiære dokumenter i form av akademiske artikler. Det kan forekomme at forfatteren er forutinntatt eller partisk, og det kan være vanskelig å oppdage (Yin, 2014). En svakhet kan også være hvordan forskeren velger ut dokumenter som skal inkluderes eller ekskluderes fra datagrunnlaget (Yin, 2014). Det vil være viktig å granske forfatterne og utgiverne av dokumentene, samt sikre en metode for utvelgelse av dokumenter som minimerer skjevheter.

For å sikre kvalitet i datainnsamlingsfasen har jeg foretatt noen vurderinger av dokumentene som jeg fant gjennom snøballmetoden. Autentisiteten er vurdert ved å undersøke at dokumentet kommer fra opphavsgiveren som er oppgitt (Lynggard, 2012). Troverdigheten er vurdert ved å reflektere over mulige skjevheter eller usikkerheter i innholdet (Lynggard, 2012). Her er det også vurdert hvorvidt jeg selv har valgt ut dokumenter på bakgrunn av egen forutinntatthet. En annen utfordring er at dokumentene ikke nødvendigvis gir et rimelig bilde av fenomenet som studeres (Lynggard, 2012). Dette kan forekomme ved at utvalget er skjevt, men også ved mangel på dokumenter som gir innsikt i reshoring-fenomenet. Det kan for eksempel være en svakhet at jeg kun har brukt sekundære og tertiære dokumenter, og ingen andre kilder eller metoder som kunne gitt mer fullstendig kunnskap om fenomenet. Meningen med dokumentet må også overveies (Lynggard, 2012). Her har jeg prøvd å vurdere om meningen er klar og tydelig og om jeg har tolket det dokumentet har ment å formidle. Blant annet er det mange måter å forstå begreper på, og det kan være kulturelle forskjeller da flere av dokumentene er fra ulike land. Selv om det er potensielle svakheter i datainnsamlingen, noe det alltid vil være, vurderer jeg det dit hen at materialet er såpass bredt, og kommer fra flere typer aktører, at jeg kan foreta en meningsfull analyse for å kunne belyse problemstillingen og komme frem til noen troverdige konklusjoner.

Det er grunn til å tro at det finnes en del tilfeller av reshoring som ikke er registrert og ikke er kjent. Det finnes ingen database eller oversikt over reshoring, og de fleste studiene baserer seg på sekundærdata. Det kan være typisk for datamaterialet at reshoring foretatt av små foretak og av foretak fra ikke-vestlige land blir utelatt (Fratocchi m. fl., 2015). Det kan også være tilfeller av reshoring som følge av en mislykket offshoring som holdes skjult av foretakene intensjonelt for å slippe en innrømmelse av en feilaktig strategisk avgjørelse (Fratocchi m. fl., 2014). Videre forklarer Gray m.fl. (2013) at enhetene i reshoringen ofte er så små at det ikke vil fanges opp gjennom offisielle oversikter og databaser. Det kan derfor være vanskelig, eller

til og med umulig, å få en helhetlig oversikt over omfanget av reshoring-aktiviteter og avgjørelser.

2.5 Dataanalyse

Studien har blitt en kombinasjon av induktiv og deduktiv analyse, noe som ifølge Postholm (2011) forekommer ofte i kvalitative casestudier. Jeg hadde på forhånd valgt ut relevant teori som jeg ville anvende i diskusjonen av empirien. Dette dannet grunnlaget for en del av materialutvelgelsen. Under datainnsamlingen kom det også frem informasjon om reshoring som gjorde at jeg opprettet nye kategorier og justerte den utvalgte teorien. Datamaterialet ble kategorisert underveis, både etter deskriptive kategorier som for eksempel foretak, bransje, og lokalitet, og etter noen analytiske kategorier fra min forhåndsvalgte teori som for eksempel kostnad, kapasitet, automatisering, kunnskap, strategisk kobling osv. Jeg valgte å organisere datamaterialet etter de mest fremtredende kategoriene og presenterer utvalgte og relevante utdrag i sammenheng med diskusjonen i kapittel 4.

2.6 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Troverdighet eller reliabilitet handler om i hvilken grad det er mulig å reproducere studiens resultat. Målet med å vurdere troverdigheten er å minimere feilkilder og skjevheter (Yin 2014). Dette gjøres ved å dokumentere forskningsprosessen underveis og sikre en transparens i metodene og teknikkene som er anvendt.

Jeg har redegjort for hvordan jeg har søkt etter og valgt ut dokumenter. Dokumentene kan også spores gjennom kildehenvisninger og litteraturlisten. En fordel med dokumenter som datamateriale er at det er relativt enkelt for en ekstern part å gå forskeren i sømmene. Etter å ha vurdert prosessen og fremstillingen av reshoring er jeg trygg på at andre ville kommet frem til en lignende “fortelling” om reshoring som meg. Derfor vil jeg si at at funnene og konklusjonene i studien er troverdige.

Bekreftbarhet, også kjent som validitet, sier noe om styrken og riktigheten av slutningene som trekkes i en studie, altså om forskningen gir “gyldig, vitenskapelig kunnskap” (Postholm 2011). I samfunnsvitenskapene dreier det seg om hvorvidt metoden er egnet til å undersøke det som er intensjonen å undersøke og skal besvare spørsmålet “måler du det du tror du måler?” (Postholm, 2011). Jeg har tidligere redegjort for styrker og svakheter ved

datagrunnlaget mitt. Jeg mener at empirien jeg har trukket frem er relevant for problemstillingen og oppgavens omfang og gir valid kunnskap om fenomenet reshoring gjennom analyse og diskusjon opp mot teorien som er anvendt. Samtidig vil jeg bemerke at studiens validitet kunne vært betraktelig styrket ved å anvende et bredere og mer variert datagrunnlag, som for eksempel intervjuer med ledere og politikere, og ved å granske styrepapirer og administrative dokumenter. Jeg vil igjen presisere at mine valg her er tatt på grunnlag av oppgavens omfang.

Mange kvalitative forskere foretrekker begrepet overførbarhet fremfor generaliserbarhet eller ekstern validitet (Baxter, 2010). Overførbarhet eller generaliserbarhet handler om graden av hvorvidt funnene i studien er anvendbare utover tilfellene som er studert. Målet med en kvalitativ casestudie er ikke å generalisere til en populasjon, men å utvikle og generalisere teorier, kjent som analytisk generalisering (Yin, 2014). Jeg mener at mine konklusjoner er overførbare i den forstand at de kan gi nyttig kunnskap om hvordan reshoring kan forstås og hvilke spørsmål og perspektiver som kan trekkes på når fenomenet skal utforskes videre.

3 Begreper og perspektiver

I dette kapitlet presenterer jeg min teoretiske tilnærming i tre deler. I første del redegjør jeg for reshoring som begrep, samt forklaringer på reshoring som fenomen slik det ofte fremstilles i nåværende akademisk litteratur om temaet. Andre del inneholder en begrepsavklaring for sentrale geografiske kjernebegreper som jeg benytter meg av i oppgaven. I tredje del presenterer jeg kjede- og nettverksperspektivet, med fokus på globale produksjonsnettverk (GPN). Dette perspektivet vil brukes for å skape et overblikk over fenomenet reshoring og for å forsøke å forstå årsakene som ligger bak disse bevegelsene. Analytiske verktøy som kostnad-til-kapasitetsrate og strategisk kobling utdypes også da dette skal anvendes videre i analysen av forklaringer på og konsekvenser av reshoring.

3.1 Reshoring, hva er det?

3.1.1 Reshoringsbegrepet

Det er en pågående diskusjon om hva som er innholdet i begrepet reshoring og de andre relaterte begrepene som benyttes. Begreper som for eksempel reshoring, backshoring, nearshoring og homeshoring benyttes om hverandre. Flere faktorer gjør at begrepet er vanskelig å få en god forståelse av. Én grunn til dette er at mange forskjellige strategiske valg faller innunder kategorien. Et annet problem er alle de ulike begrepene som brukes om hverandre. I tillegg til reshoring brukes også begrepene “home/back” i kombinasjon med “-shoring/-sourcing”. Det kan være uklart hva som menes med å flytte aktiviteten hjem eller tilbake. En måte å forstå det på er at aktiviteten faktisk går tilbake til samme fabrikk eller produksjonssted som den var før utflyttingen, eventuelt kan det være til samme region eller til samme land. Videre kan det stilles spørsmål ved hvorvidt aktiviteten i det hele tatt må ha vært utført på det forrige stedet eller i det spesifikke landet for at betegnelsen skal være dekkende. Arlbjørn og Mikkelsen (2014, s.60) skriver følgende om backsourcing og insourcing: “these practices do not necessarily imply relocating manufacturing to the country where it was originally offshored or outsourced, but could mean that it is backshored or insourced to a facility in another country owned by the company”. Det er derimot en enighet innad i litteraturen om at reshoring og de andre ovennevnte begrepene tilsier en reversering av

tidligere utflyttede aktiviteter, ofte referert til som offshoring (Ellram m. fl., 2013; Gray m.fl., 2013).

Offshoring i seg selv er et problematisk begrep. Det er vanskelig å finne et norsk begrep som har samme betydning. Utflytting kan brukes, men det er det mulig at man mister noen nyanser av betydningen av begrepet som teoretikerne selv sliter med å få frem. Ifølge Bryson (2007) kommer begrepet offshoring fra et amerikansk og britisk perspektiv og tar utgangspunkt i en kyst- og øy-kontekst. Likevel brukes begrepet flittig for bevegelser innad i samme kontinent. Gray m.fl. (2013) mener også at offshoring er et problematisk og upresist begrep. Her viser de til at utflytting av produksjon fra USA til Kina for å produsere varer og tjenester for det amerikanske markedet forstås som offshoring, slik begrepet brukes i litteraturen. Derimot skriver de at det er uklart i hvilken grad tilsvarende utflytting til England, Canada, Puerto Rico eller Mexico er offshoring. Dette fordi England og Canada ikke er lavkostland på samme måte som Kina, og Puerto Rico og Mexico ikke har samme geografiske avstand. På samme måte kan man stille spørsmål om bevegelser over nasjonale grenser, men innad i EUs fellesmarked kan betegnes som offshoring. Striden ligger ikke bare i forhold til nasjonale grenser og geografisk avstand, men også til hvilket marked varen eller tjenesten som produseres er tiltenkt (DeBacker m.fl., 2016). I følge denne forståelsen vil for eksempel en utflytting av aktivitet fra USA til Kina for å dekke det kinesiske markedet ikke betegnes som offshoring, mens en utflytting fra USA til Kina for å kutte kostnader i produksjon av varer til det amerikanske markedet vil betegnes som offshoring. Det er viktig å presisere at det ikke er noen bred enighet i litteraturen på dette. Jeg velger å bruke begrepet offshoring som en betegnelse på en utflytting av produksjon av varer fra et høykostland til et lavkostland, der varene i hovedsak er tiltenkt markedet i høykostlandet.

Sourcing-begrepet involverer en ekstern aktør utenfor foretakets organisatoriske grenser. Outsourcing som strategi brukes ofte for å bevare fokus på kjernekompetansen og samtidig kutte kostnader ved å få andre foretak til å utføre andre nødvendige oppgaver (Dicken, 2011). Reversering av denne type aktivitet kalles insourcing hvor aktiviteten flyttes tilbake innenfor foretakets organisatoriske grenser, altså in-house. Sourcing-begrepet omhandler ikke bevegelser over grenser eller kontinenter, kun organisasjoner.

Ved å kombinere begrepene kan man beskrive både det geografiske og det organisatoriske. Offshore-outsourcing innebærer dermed å benytte seg av en ekstern leverandør i utlandet for å høste fordeler fra den utenlandske lokaliteten, mens man samtidig opprettholder et fokus på

kjernekompetansen. Hverken begrepene knyttet til -shoring eller -sourcing forteller noe om de faktiske maktrelasjonene mellom de ulike aktørene, graden av gjensidig avhengighet eller hvem som klarer å tilegne seg mest av verdiene av samarbeidet (Gereffi m.fl., 2005).

Begrepet reshoring er flertydig, på samme måte som offshoring, da det kan innebære tilbakeflytting av aktiviteter til en overnasjonal region, en nasjon, eller en subnasjonal region. Derfor blir det viktig å presisere hvilken geografisk skala som omtales når begrepet reshoring benyttes.

Nearshoring

Begrepet nearshoring blir brukt om å flytte aktivitet fra offshore-lokaliteten til et land som er mer nærliggende produksjonens opprinnelsessted. Alle overnasjonale regioner har lavkostland eller lavkost-subnasjonale regioner som kan benyttes av foretak som vil holde kostnadsnivået nede og samtidig slippe å strekke verdikjedene over store geografiske avstander. Øst-Europa har vært destinasjon for mange vesteuropeiske foretak, på lik linje som at Mexico og resten av Mellom-Amerika har tatt imot mange amerikanske foretaks produksjon. Videre kan det hypotetisk sett også flyttes aktiviteter til et høykostland som er i nærheten av opphavslandet til foretaket. Dette kan for eksempel forekomme dersom en vil forsøke å etablere seg i en attraktiv næringsklynge som ligger i et naboland, eller dersom et foretak allerede har en fabrikk i et naboland som de overfører en aktivitet fra et lavkostland til. Et problem med nearshoring er at det er vanskelig å fange opp statistisk siden slik aktivitet blir registret som en utenlandsk direkte investering.

Både ILO (2015) og OECD (DeBacker m.fl., 2016) bruker begrepet reshoring som et sekkebegrep for backshoring og nearshoring. Begrepet nearshoring betegner en forflyttelse nærmere hjemlandet, mens backshoring omtaler tilbakeflytting til produksjonens opprinnelsesland.

Organisasjonsform

Gray m.fl. (2013) anser reshoring som en avgjørelse om hvor aktivitetene skal foregå. Reshoring-begrepet alene forteller derfor ikke noe om hvordan den gjeldende aktiviteten var eller hvordan den blir organisatorisk strukturert. Det er kun et begrep som omtaler lokalitet og ikke organiseringsstrategi. Gray m.fl. (2013) forklarer det slik:

Reshoring, as such, is fundamentally concerned with where manufacturing activities are to be performed, independent of who is performing the manufacturing activities in

question -a location decision only as opposed to a decision regarding location and ownership (Gray m. fl, 2013, s. 28).

Begrepet reshoring forteller oss derfor ingenting om hvem som før utførte den økonomiske aktiviteten da den kan ha vært utført av en selvstendig leverandør eller av et datterselskap. For å spesifisere begrepet deler Gray m.fl. (2013) fenomenet reshoring i fire ulike typer. Den første omtales som intern *reshoring*, og innebærer å flytte aktiviteter som tidligere var utflyttet til egne fasiliteter offshore tilbake til egne fasiliteter i nærheten av produksjonens opprinnelsessted. Den andre typen gis navnet *reshoring for outsourcing*. Her flytter foretaket aktivitetene tilbake til leverandør(er) i nærheten, fra egne fasiliteter på offshore-lokaliteten. Den tredje typen kalles *reshoring for internalisering*, der et foretak flytter aktiviteter som tidligere er flyttet til leverandører offshore, tilbake til egne fasiliteter mer lokalt. Den fjerde typen reshoring heter *outsourced reshoring*. Her flytter foretaket aktiviteter til mer lokale leverandører, som tidligere var flyttet ut til leverandører offshore. Tabell 3.1 nedenfor illustrerer Gray m.fl. (2013) sine fire typer reshoring.

Tabell 3.1 Ulike typer reshoring basert på sourcing-strategi

		Til "onshore"	
		Tilbakeflytting av aktiviteter til egen organisasjon	Tilbakeflytting av aktiviteter til "lokal" leverandør
Fra "offshore"	Utflyttede aktiviteter foregikk i egen organisasjon	Intern reshoring (eng. In-house reshoring)	Reshoring for outsourcing
	Utflyttede aktiviteter foregikk hos leverandør	Reshoring for internalisering (eng. insourcing)	Outsourced reshoring

(Basert på Gray m.fl., 2013, egen oversettelse og bearbeiding)

Det blir viktig å presisere hva som menes med "onshore", eller "lokal", og "offshore", da det kan forstås som enten overnasjonale regioner, for eksempel EUs indre marked, nasjoner, eller subnasjonale regioner. Gray m.fl. (2013) skriver fra et amerikansk perspektiv og presiserer at de snakker om tilbakeflytting til USA, fra offshore-lokaliteten. De redegjør for at de ikke velger å forsøke å løse problemet med å definere offshore nærmere i sin artikkel.

3.1.2 Reshoring som lokaliseringsvalg

Reshoring er et lokaliseringsvalg (Ellram m. fl., 2013; Gray m. fl., 2013). For at reshoring forstått som en reversering av offshoring skal kunne skje må foretaket ha involvert seg i utlandsproduksjon ved selv å etablere seg i utlandet gjennom nyetablering eller oppkjøp, eller ved å inngå samarbeid med en uavhengig leverandør (Gray m.fl., 2013). Det finnes i dag et vidt spekter av litteratur om lokalisering av produksjon som viser til flere forskjellige drivere for lokaliseringsvalget (Ancarani m. fl., 2015).

Gjennom en offshoring av produksjonsprosessen kan motivet være å få fatt på én eller flere stedsspesifikke ressurser på den utenlandske lokaliteten. Foruten stedsspesifikke naturressurser er det tilgang til lokalisert kunnskap og riktig arbeidskraft som i dag kan karakteriseres som de viktigste faktorene for lokalisering av produksjonsprosessen (Dicken, 2011). Derfor vil jeg i det følgende først gå nærmere inn på lokalisert kunnskap og arbeidskraft. Deretter tar jeg for meg hva litteraturen sier om årsaker til reshoring.

Lokalisert kunnskap

Kunnskap som finnes på spesifikke steder kan knyttes opp mot institusjoner som universiteter, forskningssentre og industriorganisasjoner. Det er derimot kunnskap og ferdigheter som er bundet til andre foretak, og da spesielt til arbeidskraften som benyttes, som trolig har størst betydning for kunnskapssøkende lokalisering. Denne kunnskapen omtales ofte som taus, hvilket betegner at den er bundet til personene som innehar den og at den dermed ikke kan spres gjennom nedtegnede former på enkelt vis (Isaksen m.fl., 2008). På noen steder er det en tetthet av økonomisk aktivitet, steder som gjerne omtales som klynger eller industrielle regioner. Foretak kan ha motiver for å etablere seg på slike steder for å kunne dra fordeler av kunnskapsflyten som foregår der. Spredning av kunnskap i klynger forekommer ofte som en eksternalitet av aktørenes daglige drift eller gjennom nøye planlagt samarbeid. Ved en samlokalisering med relaterte foretak vil man kunne delta i det som kan kalles den lokale “buzz”. Dette representerer dagligdags snakk, samarbeid, rykter, normer og lignende som igjen kan bidra til spredning av kunnskap. Den kanskje mest betydningsfulle formen for ikke-planlagt kunnskapsspredning skjer gjennom arbeidsmarkedsmobilitet og personlige nettverk og denne formen svekkes ved en økende geografisk avstand fra kilden (Isaksen m.fl., 2008).

Arbeidskraft

Arbeidskraft som produksjonsfaktor vil også være av avgjørende betydning for foretak som flytter ut sine aktiviteter til andre steder. Arbeidskraft vil variere ettersom hvilke typer utdanning og ferdigheter som er typisk for arbeidskraften på stedet. Lave lønnskostnader har vært særlig viktig motivasjon for offshoring av produksjon til lavkostland (Coe og Yeung, 2015).

En annen avgjørende faktor som kan knyttes opp mot arbeidskraften er produktiviteten til arbeidskraften, som kan forstås som forholdet mellom mengde goder som produseres og mengden produksjonsfaktorer som er satt til å produsere godene (Dicken, 2011). Avgjørende for produktiviteten er arbeidskraftens ytelseskapasitet. Den avhenger på den ene siden av arbeidstakernes utdanning, kompetanse og ikke minst motivasjon, og på den andre siden av det utstyret som brukes for å utføre arbeidsoppgaven (Dicken, 2011).

3.1.3 Hva sier litteraturen om årsaker til reshoring?

Den eksisterende litteraturen peker på en mengde varierende motiver for reshoring. Likevel er det tre hovedforklaringer som peker seg ut. Én tolkning av fenomenet ser reshoring som en justering etter endringer i lokalitetsfordeler. Den andre ser reshoring som en korreksjon av en tidligere feilvurdering angående den originale offshoring-strategien (Gray m. fl., 2013; Kinkel and Maloca, 2009). Det er særlig et overdrevent fokus på pris per enhet som trekkes frem som kilde til en feilslått offshoring. I disse tilfellene hevdes det at det har vært et fravær av total kostnadsanalyse og at eventuelle skjulte kostnader ikke har blitt tatt med i betraktning. Ifølge Kinkel og Maloca (2009) gjelder dette særlig små og middels-store foretak (SME), da de mangler den nødvendige kunnskapen, kapasiteten og kompetansen hos sitt personell under planlegging og implementering av aktiviteter i utlandet.

Den andre forklaringen på reshoring tar som nevnt utgangspunkt i endringer som finner sted og påvirker foretaket etter den initielle offshoringen. Hovedfokuset har vært på endringer av eksogene kostnadsdrivere, for eksempel økte lønnskostnader i vertsnaasjonen eller økte transportkostnader. Også andre endringer er blitt identifisert, for eksempel tilgang til ny teknologi som påvirker produksjonsprosessen.

Forklaringene på reshoring spriker og det er lite vektning av de forskjellige motivasjonsfaktorene som i litteraturen blir omtalt som “drivere”. Stentoft m. fl. (2016) har

oppsummert funn fra 20 studier om foretaks ulike motiver for å vurdere reshoring av produksjon. De har identifisert 25 faktorer som påvirker avgjørelsen om å flytte produksjonen tilbake og gruppert faktorene i syv ulike kategorier. Stentoft m. fl. (2016) benytter begrepet backshoring som han definerer som en reversering av offshoring, altså avgjørelsen om å flytte produksjon tilbake til hjemlandet etter en tidligere offshoring, uavhengig av hvem som har eierskap til aktivitetene som flyttes. Funnene er fremstilt i Tabell 3.2.

Tabell 3.2 Oversikt over drivere for reshoring av produksjon nevnt i litteraturen

Kategori	Beskrivelse
Kostnader	Økende lønnskostnader
	Økende logistikkostnader
	Minkende kostnadsfordel
	Høyere enn forventet koordineringsbehov og transaksjonskostnader
	Feilberegning av faktiske kostnader
	Endringer i energikostnadene
	Produktivitetsforskjeller mellom steder
	Behov for små produksjonsserier
Kvalitet	Kvalitet ikke på et akseptabelt nivå
Tid og fleksibilitet	Leverings ledetid
	Etterspørsel volatilitet og supply chain motstandsdyktighet
	Produksjon og leveringsreliabilitet
Tilgang til kompetanse og kunnskap	Nærhet til FoU-ressurser
	Tilgjengelighet av faglært arbeidskraft
	Utnyttelse av ny teknologi og automatisering
Risiko	Trusselen om å miste kunnskap og intellektuell eiendom
	Risiko i forsyningskjeden
	Volatilitet i valutakurser
Marked	Lojalitet / patriotisme
	Verdien av «Made in X»
	Nærheten til kundene
	Krypende markedsstørrelse
Andre faktorer	Insentiver fra myndighetene
	Økt fokus på kjernevirksomhet
	Korrigerings av en feilbedømt avgjørelse

(Oversatt fra Stentoft m.fl. 2016, s. 58)

En siste forklaring for noen av reshoring-tilfellene omhandler et skifte fra global organisering av produksjonen til én eller flere makroregionale organiseringer av produksjonen. Strategien er en horisontal utbredelse innenfor en makroregion for å kunne dekke og respondere

hurtigere på endrede markedsimpulser på forskjellige steder. Dette er en strategi som ofte er blitt forbundet med opprettelse av utenlandske salgskontorer hvor hensikten er å dekke ett eller flere land. Ved å foreta samme operasjon hva gjelder selve produksjonen kan det være at noen selskaper forsøker å skape et konkurransefortrinn (Dicken, 2011; DeBacker m. fl., 2016). Denne forklaringen støtter Fratocchi m. fl. (2015) som i flere tilfeller finner at samme selskap foretar både nearshoring og backshoring av aktiviteter samtidig. Fratocchi m. fl. (2015) mener at kombinasjonen av disse aktivitetene kan tyde på en bevisst strategi for et *makroregionalt* produksjonssystem.

Kinkel (2014) karakteriserer opprettelsen av ulike produksjonsfasiliteter i nærheten av ulike viktige markeder som begynnelsen på et nytt strategisk imperativ hvor en

...complete solution providing capabilities will be installed in all relevant markets, bidding farewell to global supply chains and their logic of slicing value chains over locations with least-cost advantages, leading to very complex, multi-stage supply chains, which often comprise 30 or more different players and locations (Kinkel, 2014, s.65).

3.1.4 Hva litteraturen ikke sier

Kunnskap om reversering av tidligere utflyttede aktiviteter er lite utfyllende og eksisterende funn er foreløpig ikke presentert i et felles rammeverk eller perspektiv. Akademikere har konsentrert seg om å definere hva reshoring-begrepet innebærer og til en viss grad forsøkt å kartlegge de ulike driverne, forstått som motivasjonsfaktorene, for tilbakeflytting av aktivitetene. Kvalitetsproblemer, økte lønnskostnader og mangel på tilgang til riktig kompetanse er eksempler på drivere som til stadighet nevnes. Det er derimot lite gjennomgang for hvorfor akkurat dette “ene” foretaket velger å reshore mens andre foretak blir værende. Det er ikke lagt vekt på å skille mellom forhold som i all hovedsak skyldes foretakets interne drift og endringer som er mer geografisk betinget gjennom ulike skalaer, og hvordan disse påvirker foretakene ulikt.

I dag benyttes reshoring-begrepet mest for industriell aktivitet. Det er derimot ingenting som tilsier at begrepet må holde seg til kun denne type aktivitet (Gray m.fl., 2013). Det siste tiåret har litteraturen omkring offshoring i større grad befatet seg med offshoring av tjenester og da spesielt gjennom outsourcing-avtaler (Bryson, 2007). Spesielt outsourcing til utlandet av IKT-tjenester er blitt diskutert under rammene av både risiko og kompetansetap.

Forskningen på reshoring har i liten eller ingen grad tatt for seg andre aktørers interesse for fenomenet utover foretakenes egendefinerte motiver. Det er foretaket som gjennomfører reshoringen som har hovedfokuset i denne litteraturen. Leverandøren, der outsourcing har vært benyttet, nevnes i liten grad utover en antydning om at noe påvirket gjennomføringen av den økonomiske aktiviteten. Leverandøren refereres kun til som en passiv mottaker av outsourcing-opdrag, og blir kategorisert nesten utelukkende som en ren pristaker, hvilket betyr at de har fått oppdraget utelukkende grunnet pris. Andre aktører, for eksempel samarbeidspartnere og kunder, er også i liten grad nevnt i den eksisterende litteraturen. Staten som aktør nevnes for det meste som en eventuell tilbyder av støttetiltak.

I mediedekningen og den politiske interessen for reshoring, refereres det også til antatte fordeler ved reshoring utover det som direkte tilfaller foretaket. Reshoringens faktiske konsekvenser på de ulike stedene er derimot lite utforsket av den nåværende reshoring-litteraturen. Potensialet for å skape arbeidsplasser er det som nevnes oftest, mens andre forhold som kan bidra til utvikling sjeldent blir utdypet. Det skilles heller ikke mellom hvorvidt ulike “typer” reshoring vil kunne få forskjellige konsekvenser for stedet ettersom de kan variere stort i henhold til størrelsesorden, teknologi og verdiskapning. Med typer reshoring menes for eksempel forskjeller mellom organiseringsform, type industri, størrelse på foretaket etter verdiskapning og arbeidsplasser, eller andre forhold som kan påvirke steder gjennom koblinger og eksternaliteter. De ulike stedene blir i all hovedsak sett på som et underordnet og passivt produkt av nasjonens konkurransevne. Dette gjelder både vertslokaliteten og mottakerstedet for reshoringen.

I denne delen har jeg redegjort for reshoring-begrepet og andre relevante begreper som er relatert til forståelsen av temaet. I det følgende vil jeg utforske hvordan et geografisk perspektiv med vekt på sted, rom og skala, og et kjede- og nettverksperspektiv kan bøte på noen av manglene som er identifisert over.

3.2 Romlige begreper

Økonomiske geografer bruker i stor grad ulike romlige begreper for å skape mening i det som er komplekse relasjoner og strukturer. En romlig analyse brukes som en samlebetegnelse for en rekke geografiske kjernebegrep. Rom er et begrep som betegner en form for lokalisering. Her blir rom forstått gjennom en konstruktivistisk forståelse som innebærer at romlighet er

noe som skapes og forandres gjennom ulike prosesser av politisk, økonomisk, sosial og kulturell karakter. En relasjonell forståelse av rom underbygger og utfyller nettverksbegrepet som presenteres i GPN-perspektivet senere. Aktører, objekter og praksiser konstituerer rommet gjennom relasjonen som er innebygd i disse. Ulike økonomiske mønstre kan derfor bli forstått gjennom undersøkelse av de bakenforliggende prosessene (Jordhus-Lier og Stokke, 2017).

Skala kan forstås på ulike måter. En måte å forstå skala på er som ulike nivåer i en hierarkisk vertikal struktur, da ofte sosialt konstruerte samfunnsmessige eller økonomiske organiseringer. En annen måte å forstå skala på er en horisontal utbredelse, for eksempel fra lokal til global utbredelse. I senere tid har man også vært opptatt av skala som noe relasjonelt, da handlinger og praksiser på ulike skalaer, både forstått horisontalt og vertikalt, kan påvirke andre skalaer. For eksempel vil stormakters handlinger påvirke globale institusjoner som FN og deres evne og mulighet til handling. Hendelser lokalt kan i dag også få følger langt utover lokalsamfunnet og landet det er del av, for eksempel gjennom kampanjer på sosiale medier. Skala forstått som relasjonelle konstruksjoner sees på som “produkt av og handlingsrom for ulike aktører og strategier” (Jordhus-Lier og Stokke, 2017, s. 54). Ved å anvende en relasjonell tilnærming til skala i en undersøkelse av reshoring-tematikken kan en undersøke flere aktører og strategier på flere skalaer, både hva gjelder nivå og utbredelse, og se dem i sammenheng med hverandre.

Videre i oppgaven vil jeg benytte begrepet region forstått som et område med en viss sammenheng av økonomisk aktivitet og med en form for territorielt styringssystem (Coe og Yeung, 2015). For å være mer presis vil jeg anvende begrepene mikroregion eller subnasjonalregion når jeg referer til regioner innenfor en nasjon. Jeg bruker begrepene makroregion eller overnasjonalregion for å betegne avgrensede territorium som strekker seg over nasjonale grenser, for eksempel Vest-Europa og Øst-Asia.

Sted er i seg selv et begrep som kan være vanskelig å definere. En vanlig forståelse er en avgrenset og meningsbærende del av rommet og begrepet kan brukes om forskjellige størrelser fra egen bolig til et land (Jordhus-Lier og Stokke, 2017). Jeg låner Dicken (2011) sin forståelse av et sted og bruker begrepet som en bærer av en økologi av organisasjoner. Han beskriver det som “a mix of firms, and part of firms, large and small, old and new, foreign and domestically owned, connected together through geographically extensive production circuits and networks” (s. 430). Ved en romlig analyse av et sted vil relasjonene

og de bakenforliggende prosessene som påvirker sted være av betydning. Derfor er nettverksbegrepet som brukes i GPN-perspektivet et meningsfylt verktøy for å få en helhetlig forståelse av det romlige fenomenet som undersøkes.

3.3 Kjede- og nettverksperspektiv

For å danne meg et overblikk over fenomenet reshoring har jeg valgt å benytte kjede- og nettverksperspektivet og da særlig de verktøy som GPN-perspektivet tilbyr. Ved å bruke et kjede- og nettverksperspektiv kan noen av de ovennevnte svakhetene i reshoring-litteraturen bli imøtegått. Ved å se på foretakene og deres bevegelser gjennom et kjede- og nettverksperspektiv ønsker jeg å belyse hvordan ulike forhold påvirker foretakene og hvilke konsekvenser disse forholdene får for de ulike stedene som blir berørt.

Reshoring kan betegne en forkortning av verdikjeder og dermed oppfattes som en motsats til globalisering, i motsetning til et perspektiv som handler om det globale produksjonsnettverk. De fleste foretak som utfører reshoring av aktiviteter vil uansett kunne være situert i globale produksjonsnettverk gjennom koblinger til andre aktører i et videre nettverk som strekker seg utenfor den hjemlige økonomien. Derfor vil jeg anvende verktøyene fra dette perspektivet for å forsøke å forstå og belyse reshoring.

3.3.1 Globale produksjonsnettverk

Kjede- og nettverksperspektivet baserer seg på to ulike, men relaterte tilnærminger. Global value chain (GVC)-tilnærmingen bruker en kjedemetafor for å beskrive hvordan et produkt eller en tjeneste blir tilført merverdi gjennom ulike sekvenser i prosessen fra input til output. Denne tilnærmingen, som i all hovedsak knyttets til arbeidet til Gereffi (1994, 2005), har fokusert på ulike forhold som berører styringsrelasjoner innad i kjeden, samt ulike måter leverandører kan erfare oppgraderinger gjennom samspill med kunden.

Global Production Network (GPN) er en mer geografisk fokusert tilnærming med fokus på hvordan ulike steder og aktører er knyttet sammen og blir påvirket av ulike maktrelasjoner. GPN bruker en nettverksmetafor for å beskrive disse koblingene. Nettverk reflekteres i GPN-perspektivet ved den strukturelle og relasjonelle siden av hvordan produksjon, distribusjon og konsum av varer og tjenester er organisert. Nettverk er iboende dynamiske og er gjenstand for stadige forandringer, små og store, som følge av eksterne og interne omstendigheter. Noen

nettverk eksisterer over lang tid, mens andre er flyktige. Noen nettverk er veldig geografisk vide, mens andre er mer geografisk lokale (Coe m. fl., 2008). Det er ulike nettverkskoblinger som knytter den regionale økonomien til globale produksjonsnettverk. En region kan være koblet til den globale økonomien på mange måter, for eksempel koblinger mellom foretak, arbeid, institusjonelle organisasjoner eller til teknologiske systemer som globale standarder (Coe og Hess, 2012). I GPN-perspektivet blir skala benyttet relasjonelt. Det betyr at ulike aktører og steder blir påvirket av relasjoner og prosesser på både stedet de er lokalisert, samt relasjoner og prosesser på andre steder og geografiske skalaer (Knutsen og Haugen, 2017). Målet er å avsløre interaksjonen mellom skalaene på en ikke-deterministisk måte, det vil si at den ene skalaen ikke blir sett på som konstant førende ovenfor den andre, for eksempel at det globale alltid er førende for det lokale.

Det er viktig å se på både nettverkskoblinger ut fra regionen, samt hvordan disse er forankret i regionen. “Placing networks” innebærer å se på stedene hvor nettverket er tilknyttet, med andre ord selve nodene i nettverket. Samtidig viser “Networking places” til hvordan stedets institusjonelle kontekst påvirkes av å være koblet på globale nettverk. Samspillene som oppstår kan være positive ved å bidra til kunnskapsoverføringer, oppgradering av ferdigheter og kunnskaper, og tilegnelse av verdi. Det kan også være negativt ved at et større multinasjonalt foretak kaprer en overvekt av verdiene og dominerer det lokale arbeidsmarkedet (Coe og Hess, 2012).

GPN-tilnærmingen har et multiaktørperspektiv. Det er såkalte lederforetak som har hovedansvaret for å koordinere og kontrollere produksjonsnettverket. Disse foretakene er som oftest større transnasjonale foretak som har evnen til å påvirke de andre delene i nettverket selv om de ikke innehar et direkte eierskap (Dicken, 2011). Andre typer foretak som kan identifiseres er leverandører og strategiske partnere. Sistnevnte er foretak som bidrar med delvise eller komplette løsninger for lederforetakene. Et foretak kan ha én rolle i ett produksjonsnettverk og én annen rolle i et annet produksjonsnettverk (Coe m.fl., 2008).

Andre aktører er også viktige i en GPN-analyse. Staten spiller en viktig rolle i påvirkningen av GPN. Som aktør kan den påvirke blant annet gjennom direkte eierskap, industrireguleringer og tilskudd. Staten er tilstede på både den nasjonale og den regionale skalaen hvor den kan skape, forvalte og håndheve formelle og uformelle regler som kan gi fordelaktige betingelser for en spesifikk konfigurering av et globalt produksjonsnettverk. Staten er dermed begrenset gjennom sin byråkratiske kapasitet og institusjonelle legitimitet

som kan variere stort fra land til land. I den senere tid har mange stater overført en mengde reguleringer til overnasjonale organisasjoner, som for eksempel WTO og EU (Henderson m. fl., 2002). Arbeidskraften er også en viktig, om enn noe oversett, aktør i romlige analyser av GPN. Som nevnt tidligere varierer arbeidskraft på steder gjennom flere faktorer som kompetanse, produktivitet og forhandlingskraft gjennom organisering. En nøkkelkarakteristikk av arbeidskraft som aktør er at den i stor grad er territorielt bundet til stedet hvor arbeiderne lever sine liv (Coe m.fl., 2004).

3.3.2 Analysepunktene i GPN

Det er særlig tre analytiske punkter som ligger til grunn for en GPN-analyse. Den første er forståelsen av verdi. I følge Coe og Yeung (2015) er handlingene til aktører i det globale produksjonsnettverk (for eksempel foretak, og offentlige og sivile organisasjoner) hovedsakelig rettet mot verdiskapning, verdiøkning og verdifangst (eng. value creation, enhancement and capture). Hva som vektlegges som verdi kan variere fra foretak til foretak, og fra type aktør eller institusjon. GPN-perspektivet definerer verdi både gjennom den tradisjonelle politiske forståelsen hvor verdi blir forstått som et overskudd som blir til gjennom produksjonsprosessen, og gjennom et økonomisk renteperspektiv. I et renteperspektiv vil man se om det gjeldende foretaket under analyse kan generere rente fra ulike forhold. Begrepet rente viser til forskjellige typer verdier som er avgjørende for bedriftens konkurransefortrinn, for eksempel unike merker (brands), teknologi og ekspertise.

Verdiskapning kan forekomme gjennom bearbeiding av råvarer og materialer til nye produkter eller gjennom å organisere tjenester på en ny måte. Verdiøkning innebærer å tilføye noe til eksisterende varer og tjenester eller kombinere de på en ny måte, som igjen vil øke deres verdi. Teknologisk innovasjon og kunnskap er viktige faktorer i verdiøkning. Etterhvert som det skapes et økonomisk overskudd i geografisk ulike sammensetninger er aktørenes evne til å beholde eller fange denne verdien det viktigste for utvikling. Det å evne å beholde eller fange verdi er både aktør-spesifikt og territorielt spesifikt. En aktør kan tilegne seg verdi på ett sted, men flytte det til et annet gjennom interne transaksjoner. Evnen til å fange eller ta til seg verdi er det viktigste strategiske imperativet for aktører og institusjoner i globale produksjonsnettverk (Coe og Yeung, 2015).

Et annet sentralt begrep i en GPN-analyse er forankring. Hess (2004) skiller mellom tre forskjellige måter en økonomisk aktivitet kan være forankret på. Samfunnsmessig forankring

kan best beskrives som et sekkebegrep for kulturelle, ideologiske, verdimeslige og politiske påvirkninger hvor aktiviteten har sin forankring (Hess, 2004). Et datterselskap vil kunne bringe med seg normer og verdier fra hjemlandet som vil kunne påvirke deres drift. Dette datterselskapet vil derimot også bli påvirket av det stedet de er lokalisert som omhandler den territorielle forankringen. Nettverksforankring kan forstås med bakgrunn i hvem som snakker med hvem innad i nettverket, altså hvor nettverket har sine sterkeste koblinger og hvordan den økonomiske aktiviteten blir påvirket av relasjonene i nettverket (Hess, 2004; Knutsen og Haugen, 2017).

Det siste sentrale analysepunktet i GPN omhandler makt. Med makt mener vi en aktørs evne til å påvirke en annen aktørs handlinger som egentlig ikke er i sistnevntes interesse (Coe og Yeung, 2015). Makt i GPN blir forstått relasjonelt og ikke som noe en besitter. Forståelsen av makt i GPN er viktig for å belyse og forstå de ulike aktørenes agenda og hvorvidt disse motivene blir realisert. Makten ligger i relasjonene mellom aktørene og ikke i posisjonen til aktøren. Henderson m. fl. (2002), skiller mellom tre former for maktrelasjoner. Foretaksmakt er relatert til den innflytelse foretaket benytter mot andre foretak i nettverket. Den omhandler den kapasiteten lederforetaket i nettverket har for å influere bestemmelser og fordelingen av ressurser, i forhold til andre foretak i nettverket, til fordel for sin egen interesse. Men lederforetaket har ikke monopol på makt. Selv om makt er fordelt asymmetrisk mellom foretakene i nettverket kan mindre foretak ha muligheter, av forskjellige årsaker, til å utvikle og følge egne strategier for oppgradering av egne aktiviteter. Institusjonell makt finner vi særlig hos den innflytelsen som lokale, nasjonale og overnasjonale institusjoner bruker gjennom både uformelle og formelle reguleringer, samt visse private organisasjoner som for eksempel kredittratingselskap. Med kollektiv makt menes den innflytelsen ulike ikke-markedsorganisasjoner har ovenfor verdinettverket. Her er det særlig arbeidslivsorganisasjoner og ikke-statlig organisasjoner som har fått hovedfokuset.

3.3.3 Strategisk kobling

Det er ikke nettverket i seg selv som nødvendigvis er hovedfokuset i en GPN-analyse, men heller hvordan ulike maktrelasjoner påvirker de ulike lokalitetene og aktørene som er knyttet sammen gjennom nettverkene. Med andre ord er GPN-perspektivet i hovedsak en tilnærming til hvordan dagens globale økonomiske organisering påvirker ulike steder og aktører. GPN-rammeverket føyer seg til et større tematisk område for økonomiske geografer. Forskning på

regional utvikling har presentert en mengde terminologi som for eksempel bysentre, industrielle distrikter, agglomerasjoner og klynger (Coe og Hess, 2012). Felles for disse termene er et fokus på endogene forhold som vekstmotor for regionen gjennom en forbedring av regionens eget innhold av institusjoner og organisasjoner (Coe og Yeung, 2015).

GPN-tilnærmingen støtter viktigheten av de endogene forholdene for at regionen skal kunne oppleve utviklingsprosesser, men hevder samtidig at dette ikke er tilstrekkelig. Perspektivets utgangspunkt er at potensialet for utvikling kommer som følge av en kobling mellom regionenes ressurser og et strategisk behov fra det globale produksjonsnettverket. Denne koblingen skjer ved at regionen kan dekke det strategiske behovet som etterspørres av det globale produksjonsnettverket. Denne koblingen kan bli forstått på to måter (Coe og Yeung, 2015). Den ene måten er fra en utside-og-inn-kobling hvor nøkkelaktører tilknyttet nettverket søker å dekke et strategisk behov gjennom investeringer i regionen. Den andre måten er fra innsiden-og-ut hvor en av regionens egne foretak knytter seg opp til produksjonsnettverket. Denne nye relasjonen kan være oppstrøms til leverandør, nedstrøms til kunder eller andre relasjoner til spesialiserte leverandører og partnere med posisjoner i nettverket. Det er særlig tre viktige elementer ved strategisk kobling. For det første skal de være intenderte og strategiske, det vil si at de skapes ved strategiske overveielser og intensjonelle handlinger mellom deltakerne. For det andre er de tid- og romsensitive og må derfor forstås som en midlertidig koalisjon mellom aktørene. Til sist overgår koblingene de territorielle grenser hvor aktører som opererer på forskjellige romlige skalaer er i kontakt med hverandre (Coe m.fl., 2004). Når det lokale foretaket har fått relativt stabile transaksjoner med aktører i nettverket har det oppstått hva Coe m.fl. (2004) kaller en strategisk kobling.

Regional utvikling som kan komme som følge av at en strategisk kobling karakteriseres som en økonomisk utvikling. Det er et skille mellom økonomisk og sosial utvikling, fordi ikke all økonomisk utvikling nødvendigvis vil gi en sosial utvikling. Sosial utvikling blir her forstått som bedret dagligliv gjennom eksempelvis bedre rettigheter og arbeidsforhold. Den økonomiske utviklingen karakteriseres enkelt som en prosess som resulterer i forbedrede økonomiske forhold innad en bestemt territoriell enhet (Coe og Yeung, 2015). Mer bestemt involverer den økonomiske utviklingen skapelse av nye eller forbedring av eksisterende arbeidsplasser og økt kapitalflyt gjennom ulike investeringer og på bakgrunn av salgsinntekter. Videre kan strategiske koblinger med globale produksjonsnettverk bidra til

stimulering av den organisatoriske økologien og øke tilgangen til ny kunnskap og teknologi gjennom ulike spredningseffekter.

Selv om en strategisk kobling kan bidra til å skape utvikling i regionen må det være til stede regionale institusjoner som påvirker aktivitetene innad i en region slik at aktørene i regionen kan tilegne seg verdiene som skapes gjennom koblingsprosessen. Regionale institusjoner forstås her som organisasjoner som har innvirkning på regionen, og kan derfor være forankret i lokaliteter utenfor regionen. Eksempler kan være både lokale myndigheter, nasjonale myndigheter og arbeidsorganisasjoner som i ulik grad kan involvere seg i det gitte stedets utviklingsmuligheter ved å bidra til å fange deler av verdiene. Det er også gjennom ulike organisasjoner, hovedsakelig regionale og nasjonale myndigheter, at regionen kan skape og forbedre sine ressurser så de kan møte det strategiske behovet til GPN.

3.3.4 Kostnad-til-kapasitetsrate

Det er flere måter å betrakte hvordan foretak konkurrerer. Porter (1986) skrev at foretak bør fokusere på å konkurrere enten på pris eller på kapasitet og at de som forsøker å fokusere på begge vil henge etter. Likevel mente han at forsøk på å konkurrere på kvalitet var det beste i det lange løp. I den nyere versjonen av GPN-perspektivet, som har fått navnet GPN 2.0, har Coe og Yeung (2015) et mål om å kunne forklare de økonomiske aktørenes strategiske valg og relasjoner til andre i nettverket. Valgene og relasjonene blir forklart gjennom grunnleggende faktorer omtalt som dynamiske drivere. I det følgende oppsummerer jeg Coe og Yeung (2015) sitt teoretiske bidrag om optimalisering av forholdet mellom kostnader og kapasitet og hvordan det påvirker lederforetak og leverandører sine posisjoner i de globale produksjonsnettverkene.

Fra 1970-tallet og frem til i dag har konkurransen i stadig mer avanserte kapitalistiske økonomier drevet foretak til å revurdere kostnadsstrukturene sine. Disse strukturene kan bestå av direkte kostnader, for eksempel materialer, lønnskostnader, eiendeler eller indirekte kostnader, som transaksjonskostnader med kunder og leverandører, investeringer i kompetanse eller finansieringskostnader. Den mest innlysende direkte kostnaden forbundet med produksjon er lønnskostnader. Ved å etablere ulike former for kontraktsforhold kunne ledende foretak omorganisere kostnadsstrukturen sin. Presset for å redusere kostnader som følge av konkurranse kan derfor sees på som en integrert og dynamisk betingelse som hele tiden må forfølges av alle økonomiske aktører i nettverket.

Kapasitet, eller foretakets evne til avansert produksjon, blir sett på som “den andre siden av mynten” i lys av kostnadsreduksjon som en dynamisk driver. Foretakets kostnader alene er ikke nok til å definere et foretak som en nøkkelaktør i nettverket. De må ses i sammenheng med hva foretaket har kapasitet til å utføre gjennom strategisk organisering, tilegnelse og forvaltning av verdier, ressurser og aktiviteter. De ulike kapasitetene kan bli definert ut fra produktivitet, teknologi, kompetanse og organisatorisk kapasitet. Et foretak kan derfor bli forstått som et “managerial device for optimizing the accumulation and deployment of its available resources underpinning its core capabilities, at the lowest possible cost” (Coe og Yeung, 2015, s. 84).

Både kostnader og kapasiteter kan utvikle seg over tid og dermed endre konkurransedyktigheten til et foretak. Det er viktig å nevne at disse to faktorene også gjelder for leverandører, som også kan endre sin posisjonering i et GPN ved å endre nettopp kostnader og kapasitet. Coe og Yeung (2015) ser på forholdene mellom disse to faktorene som en kostnad-til-kapasitetsrate. Forbedring av raten for å øke konkurransedyktigheten sees på som en optimaliseringsprosess som innebærer at foretak kan øke foretaksspesifikke kapasiteter og tilegne seg mer verdier.

Høye foretaksspesifikke kapasiteter driver kostnadsnivået oppover. Investeringer i forskning og utvikling, personalets ressurser og markedsføring nevnes som de viktigste forholdene som driver kostnader oppover. Det å opprettholde en lav kostnad-til-kapasitetsrate blir vanskeligere når alle aktivitetene, inklusiv industriell produksjon, blir foretatt i hjem-økonomien til foretaket da prisen på arbeidskraft i avanserte økonomier som regel er høy. Derfor er høy kapasitet, men også høye kostnader, typisk for mange av foretakene i avanserte økonomier. For å optimalisere sin rate forekommer det ofte at disse lederforetakene omorganiserer hvordan de utfører produksjonen gjennom etablering av datterselskaper i utlandet eller gjennom outsourcing til uavhengige leverandører. Slik vil de forsøke å etablere et globalt produksjonsnettverk som fører til reduksjon av produksjonskostnader og bevegelse mot en mer optimal rate, som igjen kan føre til at foretaket blir en konkurransedyktig leder innen sin industri.

Dynamikkene i forsøkene på å optimalisere kostnad-til-kapasitetsraten kan bidra til å forstå strategiske valg, som hvorfor noen verdiskapende aktiviteter blir flyttet ut av foretaket til leverandører og hvorfor balansen i slike aktiviteter endrer seg over tid i et globalt produksjonsnettverk. Derfor er det interessant å også se på hva dette kan si om reshoring. Det

optimale forholdet mellom kostnad og kapasitet vil variere fra foretak til foretak. Det vil være foretaksspesifikt om fokuset bør rettes mot kostnadsreduksjon, kapasitetsbygging, eller begge deler for å forbedre sin konkurransedyktighet.

I dette kapitlet har jeg redegjort for begreper og dominerende forklaringer på reshoring. I tillegg har jeg forklart sentrale begreper som anvendes i oppgaven. Til sist har jeg presentert et teoretisk rammeverk, inkludert noen analytiske verktøy, basert i stor grad på GPN-perspektivet. I det følgende vil jeg anvende disse begrepene, verktøyene og perspektivene for å utforske og forstå funn fra ulike undersøkelser, litteratur, rapporter, og konkrete eksempler på reshoring.

4 Analyse

I dette kapitlet presenterer jeg først reshoring i konteksten av globale endringer, med fokus på to fremtredende temaer. Disse er økte kostnader i visse lavkostland og den teknologiske utviklingen som fører til at noen produksjonsprosesser i større grad automatiseres. Deretter redegjør jeg for politiske argumenter, ambisjoner og tiltak som preger reshoring-diskusjonen slik den fremkommer i datagrunnlaget. Min fremstilling fokuserer på hvordan ulike aktører involverer seg, og de påvirkes av hverandre, i den reshoring-diskusjonen. Videre tar jeg for meg muligheter og utfordringer med reshoring med fokus på temaer som utpeker seg i gjennomgangen av globale endringer og den politiske diskusjonen. Disse temaene diskuteres i lys av de teoretiske perspektivene og verktøyene jeg har valgt å bruke i oppgaven. Til sist gjennomgår jeg tre norske eksempler på reshoring for videre å utforske hvordan begrepene og forklaringene på dette fenomenet kan forstås ved hjelp av perspektiver og verktøy fra GPN-teori og litteraturen om reshoring forøvrig.

4.1 Globale endringer

Det er særlig to temaer som er fremtredende for reshoring når det gjelder konteksten som tematikken er situert i. Det første er en reduksjon i forskjellene på prisene på produksjonsfaktorene mellom høykostland og noen lavkostland. Det andre er en akselerering i utviklingen av ny produksjonsteknologi. Det er viktig å presisere hva som menes med globalt i denne sammenheng. Her er det snakk om en vertikal forståelse av det globale, hvor endringene påvirker forholdene på alle skalaer (global, makroregional, nasjonal, subregional og lokal). Det er ikke en horisontal utbredelse av disse forholdene jeg her legger i benevnelsen “globale endringer”, selv om disse to forholdene får følger for mengde steder. Videre er det først og fremst produksjonsnettverkene som påvirkes av disse globale endringene, og dermed stedene og aktørene som er tilkoblet nettverket (Coe og Yeung, 2015).

4.1.1 Økte kostnader og utfordringer på offshore-lokaliteten

Kostnadsbesparelser er den driveren som var nevnt flest ganger i Stentoft m. fl. (2016) sin gjennomgang av litteraturen på reshoring. Det inkluderer blant annet økte lønnskostnader, eroderte kostnadsfordeler, organiseringskostnader, energikostnader, transportkostnader, produktivitetsforskjeller mellom lokaliteter og behovet for mindre produksjonskjeder. Her er

det det økte kostnadsnivået i lavkostland som har fått mest oppmerksomhet, og da spesielt lønnskostnadene. Lønningene i Kina har tredoblet seg fra år 2000 til 2010 (Oldenski, 2015). Utnyttelsen av billig arbeidskraft var, og er fortsatt, hovedmotivet for mange foretak for å plassere økonomiske aktiviteter i lavkostland (Coe og Yeung, 2015). Lønnsveksten relateres til at Kina og India får en stadig større middelklasse og flere med utdanning og høyere kompetanse. Dette bidrar til at også andre innsatsfaktorer stiger i pris (DeBacker m.fl., 2016; Tate m.fl., 2014).

Selv om kostnadsnivået i Kina øker vil ikke reshoring til vestlige høykostland nødvendigvis være et alternativ. Det er observert at mange foretak forlater Kina til fordel for andre lavkostland, som for eksempel Thailand og Vietnam. Det er også funnet mange eksempler på amerikanske foretak som flytter til Mexico, og dermed faller under nearshoring-begrepet med de fordeler det innebærer, som for eksempel nærhet til marked (Oldenski, 2015). Dessuten er det fortsatt en stor reserve-arbeidsstyrke i innlandet i Kina som lever på betraktelig lavere inntekt og noen foretak har flyttet bort fra den kinesiske kysten hvor kostnadene er høyere og innover til innlandet (Tate, 2014). Dette kan være et tegn på at disse industriene er avhengig av lave kostnader for produksjon ved at de er arbeidsintensive, ikke enkelt kan automatiseres og konkurrerer mest på pris. OECD sin undersøkelse om reshoring finner at det er hovedsakelig avansert produksjon, hvor lønnskostnader utgjør en mindre andel av den totale kostnaden, som har høyest potensiale for reshoring (DeBacker m.fl., 2016). BI-professor Torger Reve mener det er høyteknologiske produkter som er gjenstand for reshoring, mens produksjon på lavere teknologinivå fortsatt vil produseres ute (Stensvold, 2016b). Generelt kan det sies at jo mindre andel lønnskostnadene utgjør av produksjonskostnadene, desto mindre er det å spare på å få utført produksjonen i lavkostland der varene er tiltenkt vestlige markeder.

Endringen i forholdet mellom lønnskostnader i høykostland og noen lavkostland kan føre til at betydningen av kostnadssiden kan minke mellom de to lokalitetene. Kostnader er derimot kun den ene siden av foretakenes verdiskapning (Coe og Yeung, 2015). Ved å se på driverne for reshoring i et kostnad-til-kapasitetsperspektiv kan en forklare hvordan de oppgitte driverne for reshoring som er knyttet til det økte kostnadsnivået i noen lavkostland kan føre til at foretak kan vektlegge andre prioriteringer som kan gi konkurransefortrinn. Dersom kostnadsfordelene ved lokaliteten for produksjonen reduseres, vil man måtte finne andre måter å sikre verdiskapning på gjennom å optimalisere kostnad-til-kapasitetsraten (Coe og

Yeung, 2015). Reshoring for å vektlegge forhold som øker foretakets kapasiteter kan være en strategisk løsning, særlig når kostnadsforskjellene er betydelig redusert.

I litteraturen fremkommer det derimot en forklaring på reshoring som innebærer at foretakene i utgangspunktet har feilvurdert kostnadene med offshore-produksjon, også kjent som “error view”. Et eksempel på skjulte kostnader finner vi hos AKVA Group AS, en leverandør til fiskeoppdrettsindustrien, som rapporterte om mye ekstra kostnader med sin kinesiske leverandør. Ifølge Strøm og Olsen (2015) fikk AKVA Group AS problemer med kommunikasjon og samarbeid med sin leverandør. De måtte sende ansatte til Kina for å jobbe med opplæring, testing og verifisering for at avtalen mellom de to partene skulle fungere. AKVA Group AS hevdet at det til tider kunne være vanskelig å oppfatte hva den kinesiske leverandøren faktisk forsto av deres spesifiseringer. Ved én anledning måtte de ha med en tolk som kunne både engelsk og kinesisk (mandarin) for å kunne være med å avdekke eventuelle språklige misforståelser. I tillegg flyttet leverandøren lokalitet flere ganger uten å informere AKVA Group AS om det. Det ble spekulert i om leverandøren med hensikt unnlot å fortelle dette fordi de ikke ville gjøre kunden sin urolig og at det dermed var kulturelt betinget (Strøm og Olsen, 2015). De kulturelle forskjellene fikk betydning for både transaksjonskostnadene og samarbeidsklimaet mellom de to. “Vi er avhengig av logistikk og presisjon, og vi var bekymret for hvordan produksjonen utviklet seg i Asia. Derfor valgte vi å flytte produksjonen hjem til Norge og Plasto,” siteres innkjøpssjef Sigurd Larsen fra AKVA Group AS (Plasto, udatert). Dette er et eksempel på et foretak som har oversett de skjulte kostnadene i form av transaksjonskostnader (Strøm og Olsen, 2015). Kinkel (2012) mener dette er en årsak til at en stor andel av reshoring-tilfellene er korreksjoner av feilvurdert lokaliseringsstrategi.

4.1.2 Automatisering reduserer kostnadsbesparelser i lavkostland

Det andre forholdet som reshoring kan sies å være knyttet til kan best beskrives som en teknologisk akselerasjon innen produksjonsteknologi. Rose og Reeves (2017) beskriver produksjonssektoren som tidlig i startfasen på en robot-revolusjon og estimerer at roboter kan overta, eller forbedre, rundt 50% av oppgaver som utføres på fabrikker i dag. På samme måte som ny teknologi muliggjorde den store offshorebølgen fra 70-tallet og utover kan det hevdes at økt bruk av industriroboter til automatiserte prosesser muliggjør forflytning tilbake fra lavkostland til høykostland.

Reshoring er ofte tatt opp som del av den større teknologidiskusjonen som er gitt mye oppmerksomhet den siste tiden. Begreper som Industri 4.0, tingenes internett, lærende maskiner, robotisering, 3D-printing, automatisering og digitalisering går igjen i dokumenter som kobler reshoring og ny teknologi (Teknologirådet, 2013; Meld. St. 27, 2016-2017). Industriroboter kan, og blir, benyttet i mange ulike sektorer, for eksempel i landbruk, fiskeri, olje- og gass-sektoren og til industriell stykkproduksjon. Den høyeste tettheten av slike roboter finnes innen produksjon av ulike motorkjøretøy (Teknologirådet, 2013). En av konsekvensene av bruken av industriroboter er at man kan få en reduksjon av mennesker i selve produksjonsprosessen og dermed synker andelen som lønnskostnadene står for. Videre har prisen på slike industriroboter falt slik at mindre foretak kan få tilgang til denne teknologien (Teknologirådet, 2013).

De aller fleste tilfellene av reshoring i Norge har en forbindelse med automatisering (Stensvold, 2016b; Haugan, 2017; Meld. St. 27, 2016-2017). Det er derimot svært få studier som fokuserer på sammenhengen mellom automatisering og reshoring. I én empirisk studie utført i Danmark fant Arlbjørn og Mikkelsen (2014) at 47,5% av foretak som hadde satt ut produksjonen sin til utlandet i løpet av de siste fem årene, hadde funnet ut at de i “veldig høy grad/høy grad” kunne bli utført i Danmark dersom de hadde automatisert aktiviteten. De etterlyser flere studier på automatisering og reshoring, samt hvilken type automatisering som benyttes, graden og effekten av ulike insentivprogrammer rettet mot automatisering, og hvor mange arbeidsplasser som skapes.

Skal vi tro Teknologirådet (2013) vil automatisering representere en klar kostnadsforbedring ved at produktiviteten øker. Automatisering vil representere både en økning i kapasitet ved hurtigere og mer presis produksjon, større fleksibilitet, og en generell kvalitetsøkning. Å automatisere kan derfor se ut til å representere en klar strategi mot å optimalisere kostnads-til-kapasitetsraten for et foretak. Samtidig vil det oppstå behov for ny kompetanse og nye arbeidsoppgaver som vil komme til uttrykk gjennom et økende behov for blant annet programmerere og personer som kan overvåke og styre maskinene (Meld. St. 27, 2016-2017).

Automatiseringen kan sees på som en utvikling som reduserer den primære konkurransefordelen som lavkostland har (DeBacker m.fl., 2016; Sirkin m.fl., 2011). Samtidig kan automatisering bli benyttet uavhengig av lokalitet. Selv om lønnskostnadene er på vei opp i Kina, økes satsingen på automatisering der også. Dette er trolig hos foretak som kan karakteriseres med høy kapasitet og evne til å samle kapital til nødvendige investeringer.

Likevel, selv om automatisering vil kunne kutte arbeidskostnader i Kina, vil det samme kunne skje i høykostland og dermed kan det redusere den primære årsaken til at mange foretak faktisk får sine aktiviteter utført i lavkostland (Sirkin m.fl., 2011). En vesentlig del av den høyteknologiske, automatiserte produksjonen i Kina vil trolig være rettet mot markeder i Kina og nærliggende markeder i Asia, mener Teknologirådet (2013).

Automatisering av produksjon alene er ikke avgjørende for å forklare reshoring, men det muliggjør det som et strategisk alternativ. Kombinasjonen av økte lønnsnivåer og automatisering bidrar til at reshoring løftes frem som et alternativ som kan tillegges vurderinger for det enkelte foretak og andre aktører.

4.2 Politikk og reshoring

De fleste land ønsker å ha en sterk industrinæring av flere årsaker. Needham (2014) peker spesielt på at næringen skaper flere arbeidsplasser, både direkte og indirekte gjennom koblinger til andre deler av næringslivet, at yrker i denne næringen ofte er høyere lønnet enn mange yrker i tjenestenæringen, at industrien har en tendens til å investere i forskning og utvikling, og til sist at denne næringen skaper et potensial for å øke eksport som kan bedre landets handelsbalanse. OECD anser reshoring som et nyttig bidrag for å bedre nasjonale økonomier og sikre velferdsutvikling. “The aim in developed economies is for reshoring to create value added and jobs in OECD manufacturing, and help regain competitiveness of OECD economies in global manufacturing” (DeBacker m.fl., 2016 s.4).

Det er forskjeller mellom den amerikanske og europeiske reshoring-debatten. I USA handler reshoring mer om arbeidsplasser og til en viss grad mer om nostalgi og skepsis. Nostalgien omtales gjerne som et ønske om en total renessanse av den industrielle sektoren for å etterligne perioden etter andre verdenskrig der USA stod for nesten halvparten av de produserte varene i verden. Skepsisen tar form som følge av en stadig svekkelse av den hegemoniske geopolitiske posisjonen landet har hatt i verden i møte med fremvoksende økonomier, og da særlig Kina.

USA har mistet mange arbeidsplasser innen tradisjonell industri. Mange av disse er tapt grunnet ny teknologi, men offshoring har også fått mye av skylden for den økte arbeidsledigheten. Forflytningen av arbeidsplasser utenlands og uteblivelse av alternativer blir

tatt opp som ett av hovedmomentene for antiglobaliserings-kreftenes økende politisk misnøye og generell usikkerhet (Milberg og Winkler, 2009).

Dette kommer til uttrykk gjennom kampanjer som oppfordrer til å støtte opp om egen næring og landets generelle sysselsetting ved å kjøpe produkter produsert i eget land. Innflytelsen som arbeidere og konsumenter har gjennom slike handlinger kan forstås som en slags kollektiv makt (Henderson m. fl., 2002). I tillegg utøver interesseorganisasjoner som Reshoring Initiative også makt ved å påvirke andre aktørers handlinger. Budskapet får en gjenklang hos noen politikere som i større grad enn før tar til orde for en proteksjonistisk politikk og dermed påvirker den internasjonale handelspolitikken på den overnasjonale skala, som for eksempel hvordan NAFTA nå tar del i en reforhandling hvor proteksjonistiske tiltak blir fremmet av USAs administrasjon (The Economist, 2017). Arbeidere og konsumenter er ikke en enhetlig gruppe, og den kollektive makten kan derfor være noe begrenset. Det ser ut til at de får en stemme, men det er usikkert hvor kraftfull deres evne til å påvirke faktisk er. Det illustrerer hvordan reshoring-tematikken omhandler og påvirkes av ulike aktører på ulike skalaer.

USA har også gjennomført noen direkte tiltak for å fremme reshoring. “Blueprint for America to Last”, lagt frem av Obama-administrasjonen, fremmet flere forslag for å støtte reshoring av produksjon, slik som økonomisk støtte for foretak som skaper industriarbeidsplasser i USA, strengere regulering av handel med utlandet og investeringer i infrastruktur, hvorav noen har blitt inkorporert i lovverket og noen har blitt avvist (DeBacker m. fl., 2016). Amerikanske myndigheter har for eksempel introdusert programmet “Make it in America”, hvor 40 millioner USD skal gis som tilskudd for å støtte ulike reshoring-prosjekter (Stentoft m.fl., 2016). I tillegg til statlige tiltak preges tematikken i USA av den nevnte interesseorganisasjonen Reshoring Initiativ som jobber for å fremme reshoring gjennom lobbyvirksomhet og ved å tilby informasjon og verktøy til foretak. De har blant annet utviklet en kalkulator¹ som skal hjelpe til med å beregne den totale kostnaden for produksjonen ut i fra ulike lokaliseringer.

Hvorvidt reshoring faktisk kan bidra til å skape mange nye arbeidsplasser blir satt under tvil. Boston Consulting Group estimerte i 2012 at reshoring alene ville kunne skape mellom 2-3

¹ http://www.reshorennow.org/TCO_Estimator.cfm

millioner jobber i USA innen år 2020 (Sirkin m.fl., 2012). OECD er mer skeptisk, og oppsummerer sitt standpunkt slik:

Claims that reshoring will result in a large number of extra jobs at home are not supported; instead reshoring rather leads to additional capital investment in the home country but also in neighbouring countries. Because of these extra investments e.g. in robotics, the expectation is that reshored production will create only a limited number of additional jobs and that these jobs will increasingly be high-skilled (DeBacker m. fl., 2016, s.4).

Dermed kan det se ut som at reshoring ikke kan løse de større sysselsettingsproblemene som går igjen i mange vestlige land, hvor det er mangel på ansatte med høy kompetanse på den ene siden, og mangel på arbeidsplasser for de med lav eller ingen utdanning på den andre siden. Likevel er det ikke kun antall arbeidsplasser i et foretak som gir muligheter for økonomisk utvikling, men også kapitalflyt gjennom økte salgsinntekter og deretter økte skatteinntekter. Videre kan et suksessfullt foretak stimulere andre eksisterende foretak på stedet det har forankring til og bidra til kunnskapsflyt innad i regionen (Coe og Yeung, 2015).

Diskusjonen rundt reshoring har vært mindre fremtredende i Europa sammenlignet med USA. Én grunn til dette er at europeisk industri har hatt et mindre omfang av offshoring av aktiviteter enn industrien i USA, og spesielt gjelder dette for offshoring til Kina (DeBacker m.fl., 2016). Likevel har reshoring kommet på dagsorden i flere europeiske land. Den europeiske reshoring-debatten har et større fokus på fremtidens kompetansebehov, og landenes evne til å henge med i en verden hvor forandringer skjer stadig hurtigere (DeBacker m.fl., 2016). I Europa er det en stor bekymring for arbeidsledighet, men også for svekket evne til å opprettholde modellen med sosiale velferdsgoder. EUs sosiale og økonomiske komité mener også at en reindustrialisering er helt essensiell for å opprettholde den europeiske sosiale modellen og at reshoring er ett av flere verktøy som skal bidra til denne revitalisering av industrien (Ioazia og Leiriao, 2014). Videre er det mer generelle problemer som gjør mange europeiske land mindre attraktive hva gjelder produksjon. Komitéen peker på utfordringer i EU-området som sterk valuta, lav produktivitet og høyere sosiale kostnader enn land med lavere arbeidskostnad og lite beskyttelse av arbeideren (Ioazia og Leiriao, 2014). Komitéen har foreslått et fokus på:

...the following key policy areas to support manufacturing industries that decide to reshore and/or expand their business in Europe: creating the right environment for

companies that invest, professional skills, competitive energy costs, access to funding and market access (Ioazia og Leiriao. 2014, s. 5).

På EU sin hjemmeside finnes det en database² med eksempler på foretak som har flyttet produksjonen tilbake. Et kjapt overblikk forteller oss at dette lokaliseringsvalget forekommer i flere europeiske land og ikke bare i noen få. Flere av de større europeiske industrinasjonene har opprettet egne offentlige nettportaler med hensikt å støtte og informere foretak om muligheter for reshoring. Portalene inneholder informasjon om diverse fordeler ved denne prosessen, samt verktøy som skal hjelpe foretakene i dette lokaliseringsvalget. Videre har debattene og tiltakene i de ulike landene noe ulikt fokus.

I Storbritannia har reshoring blitt identifisert som et fenomen som kan bidra til å rebalansere økonomien etter finanskrisen, ved at næringslivet skal ha flere ben å stå på. I Italia er det merkelappen “made in Italy” som er hovedfokuset for debatten. I Tyskland blir reshoring satt i sammenheng med deres “Industrie 4.0”-program som skal sikre fortsatt konkurransekraft for den tyske industrien (DeBacker m.fl., 2016). Industri 4.0 er en henvisning til den fjerde industrielle revolusjon som skal innbefatte en full datastyring av den tradisjonelle industrien. Programmet involverer viktige aspekter ved foretakenes lokalisering, alt fra teknologiske og industrielle perspektiver til de sosiale perspektivene (Stentoft m.fl., 2016).

Norge har ingen direkte støttetiltak for reshoring. Generelt går den norske industripolitikken ut på å skape gode og konkurransedyktige rammebetingelser for de forskjellige sektorene. I Industrimeldingen til Stortinget (2016-2017) legges det vekt på at åpen handel med verden er viktig, særlig for små land som Norge. Samtidig erkjennes det at selv om et land samlet sett vil tjene på internasjonal handel vil det være noen som taper på denne globaliseringen på bakgrunn av offshoring til lavkostland og bruk av ny teknologi. I Norge har det ikke vært noen stor debatt angående åpen handel med omverdenen, trolig fordi landet er så avhengig av den. Det har derimot vært mer fokus på svekket innovasjonsevne som resultat av offshoring av produksjon til lavkostland som på sikt kan sette foretaket i en svært dårlig konkurranseposisjon (Meld. St. 27, 2016-2017).

Norge har opprettet et tiltak gjennom det statlige selskapet Innovasjon Norge som dreier seg om å tiltrekke seg utenlandsinvesteringer. Dette tiltaket kalles “Invest in Norway” og har som uttalt mål å gi tjenester og dele kunnskap med aktører som vurderer å investere i Norge.

² <https://reshoring.eurofound.europa.eu/>

Dersom flere foretak i Europa finner behovet for å konfigurere verdikjedene sine gjennom å reshore til nærliggende land, altså nearshore, kan tiltaket ha en viss innvirkning på tiltrekkingen av denne type utenlandsinvesteringer. Det er derimot ingenting som er originalt med dette tiltaket da alle land det er naturlig å sammenligne seg med også tilbyr tilsvarende tjenester (Meld. St. 27, 2016-2017).

For det første ser ut til at det er liten forskjell i tiltakene for å tiltrekke seg reshoring og tiltakene for å tiltrekke seg andre typer investeringer som for eksempel nyinvesteringer og utenlandske direkteinvesteringer. For det andre ser det ut til å tiltakene i de ulike landene ikke er unike nok til at de skaper et utpreget konkurransefortrinn for å tiltrekke seg reshoring. Derfor er det uvisst hvilken betydning de har for reshoring av produksjon fra lavkostland til høykostland, men det kan virke mot sin hensikt å la være å promotere noen tiltak. Tiltakene som finnes viser uansett at reshoring er på flere nasjonale og makroregionale institusjoners agendaer.

4.3 Muligheter og utfordringer med reshoring

Etter gjennomgangen av ulike politiske argumenter og tiltak, utpeker det seg noen temaer som jeg vil belyse ytterligere. Det første temaet er kompetanse, da både betydningen av lokalisert kompetanse og utfordringer med å skaffe, ivareta og beskytte kompetanse. Det andre temaet er at det kan oppstå et konkurranseforhold mellom regioner på ulike skalaer. Det tredje og siste er samarbeid mellom aktører på ulike skalaer.

En av driverne som ofte nevnes i forbindelse med reshoring er tilgang til kompetanse og kunnskap, spesifikt kompetanse innen avansert produksjon, faglært arbeidskraft og nærhet til FOU-ressurser (Stentoft m. fl., 2016). Arbeidsoppgavene og kompetansekravene for en industriarbeider har forandret seg i takt med mer bruk av avansert teknologi og større fokus på kunnskap og innovasjon. Økning i automatisering hos foretakene stiller nye krav til de ansatte. Arbeideren har ansvar for produksjon, maskiner og styringssystemer som det er gjort store investeringer i. Samtidig må arbeidstakere i større grad samarbeide med forskere, ingeniører og andre med høy kunnskap (Teknologirådet, 2013). For eksempel har Plasto i Åndalsnes i dag 25 roboter i produksjonen. “Mange av de eldre ansatte startet uten utdanning og har fått sin kompetanse via bedriften. Slik er det ikke lenger, nå kreves fagbrev eller teknisk fagskole innen automasjon for å bli ansatt,” skriver Teknisk Ukeblad i et intervju med

administrerende direktør Stenerud (Seehusen, 2014). Ved bruk av ny teknologi kommer derfor etterspørselen etter arbeidskraft til å endres og det vil trolig bli avgjørende for steder å kunne tilby riktig og tilstrekkelig kompetanse for å skape og opprettholde høy aktivitet. Foretakene som har reshoret med bakgrunn i drivere som knyttes til kompetanse har funnet den etterspurte kompetansen på stedet de etablerte seg i, hos en mer lokal leverandør, eller finner at de selv hadde den beste kompetanse til å utføre produksjonen. Reshoring er av lite omfang og selv om de få foretakene som har reshoret har lyktes med å oppfylle sine kompetansekrav er det ikke sikkert at dette er gjeldende for foretak generelt. Selv om foretak kan ha ambisjoner om reshoring kan det være utfordringer med å finne den rette kompetansen både når det gjelder arbeidskraft og leverandører. Industrimeldingen til Stortinget (2016-2017) anerkjenner at det kommer til å bli et stort behov for fagkompetanse innen industriell produksjon i fremtiden. En av utfordringene med reshoring og reindustrialisering er at foretak uttrykker at det er vanskelig å skaffe den rette kompetansen de trenger. Ifølge NHO oppgir fire av ti foretak at kompetansemangel har begrenset evnen til utvidelse eller at de har tapt kunder eller markedsandeler (Meld. St. 27, 2016-2017). Skal vestlige land klare å henge med i industrialisering, og kapitalisere på de mulighetene som reshoring og reindustrialisering kan gi, er det nødvendig å satse mer på utdanning av etterspurte fagretninger.

I tillegg til mangel på faglært arbeidskraft og nyutdannede innen visse fagfelt, kan tapt kompetanse som følge av offshoring også bidra til kompetansemangel og dermed være et hinder for reshoring (Needham, 2014). Ifølge Muro (2014) har 40 år med offshoring fra USA gjort mye skade på det som kan kalles "industrial commons", som kan forstås som den delte ressursbasen av kompetent arbeidskraft og tjeneste- og produktleverandører som alle produsenter kan støtte seg mot (Pisano og Shih, 2009). Over lengre tid har mantraet for mange foretak vært å fokusere på kjernekompetansen og outsource aktiviteter som gir en lav merverdi, for deretter å bruke de sparte ressursene på innovasjoner, som er den viktigste kilden til konkurransekapasitet. Likevel mener Muro (2014) at foretak også har outsourcet andre viktige aktiviteter til lavkostland som underbygger innovasjonsaktivitet. Som et resultat har USA mistet kunnskap, kompetanse og nødvendig infrastruktur som trengs for avansert produksjon.

I noen tilfeller vil det være svært vanskelig å relære produkt- og prosesskompetanse som har blitt flyttet ut for flere år siden. Et foretak som erfarte dette er General Electric. De viser spesielt til det å bevare kontroll over produksjonen som en viktig driver for reshoring av

produksjonen av varmtvannsberedere. Liten kontroll på sluttproduktet og dens kvalitet var de utløsende faktorene for reshoringen. Når de så skulle produsere berederen fant de at den var komplisert produsert og lite brukervennlig. Samtidig fant de ut at de hadde “glemt” hvordan de produserte beredere. Kompetansen var nesten borte. Dermed måtte de sette sammen et nytt team som måtte konstruere en ny fra bunnen av. Resultatet ble fem prosent mindre materialbruk, bedre brukervennlighet og bedre design. En ny produksjonslinje ble opprettet sammen med oppbyggingen av ny produksjonskompetanse (Teknologirådet, 2013).

Likevel kan lokaliseringsvalget bero på et ressurs spørsmål. Et foretak kan være for sterkt knyttet til offshore-lokaliteten gjennom sine videre koblinger til det regionale og nasjonale nettverket. Koblingen til det regionale nettverket, gjerne i kombinasjon med langvarige investeringer, kan bidra til at ledelsen kvier seg for å koble seg fra, til tross for at det kunne vært gunstig. Nordby i Trondrud Engineering beskriver det slik: “Det sitter langt inne å flytte hjem når du først har outsourcet. Å flytte ut er som å gifte seg, å flytte tilbake er som å skille seg. Det er langt tyngre” (Stentoft m. fl., 2016).

I Norge er det mange små foretak hvor bruk av ny teknologi kan være vanskelig å innføre, delvis på grunn av mangel på kunnskap innad i foretaket, men også på grunn av den initielle kapitalinvesteringen som kreves (Meld. St. 27, 2016-2017). Flere foretak har valgt å utføre produksjonsprosessen i lavkostland gjennom outsourcing. Ved å ikke utføre produksjonen selv kan oppmerksomheten mot teknologiske løsninger og viljen til å ta disse i bruk bli svekket.

Roboter og automatisering alene vil påvirke det internasjonale konkurranseforholdet (Teknologirådet, 2013). Å automatisere produksjonsprosesser vil føre til kostnadsutt, som igjen styrker konkurranseevnen. Når foretak i andre land automatiserer sine prosesser vil det være en pådriver for at også norske bedrifter må automatisere. Slike endrede betingelser for produksjonsprosessen kan være så betydelige at foretak bør revurdere sine strategier for å sikre en optimal kostnad-til-kapasitetsrate (Coe og Yeung, 2015). Dette kan innebære en justering av verdikjeden, som igjen kan bidra til at reshoring blir et alternativt strategisk valg for enkelte foretak.

De større industrilandene i Vesten har satsinger på reindustrialisering og reshoring, hvilket innebærer at det åpner det seg en ny dimensjon der stater og regioner blir konkurrenter for reshoring/nearshoring. Stater konkurrerer om å få den største gevinsten ut av handel, ved å

tiltrekke seg investeringer for å bygge opp sin industribase, som igjen forbedrer deres internasjonale konkurranseposisjon (Dicken, 2011). Konsulentselskapet Ernst og Yeung (2015, s. 3) skriver i sin gjennomgang av reshoring til Storbritannia: “The UK is not the only country vying for reshoring investment; competition from other developed countries, such as the US, Germany and France, and emerging markets in Eastern Europe puts the opportunity at risk”. Dette kan betegnes som en lokaliseringskonkurranse som betyr at steder konkurrerer med hverandre for å tilby de beste forholdene for mobil kapital. I ekstreme tilfeller kan det føre til tiltak som gagnar foretakene, men som forverrer den sosiale utviklingen ved at verdier ikke tilfaller nasjonen og befolkningen (Dicken, 2011).

I dag handler mye av reshoring-debatten om nasjonale forhold hvor landets attraktivitet er i hovedfokus. Som OECD skriver “re-/back-/near-shoring are fundamentally concerned with where (manufacturing) activities are performed, the reshoring debate boils down to a discussion of the attractiveness of countries for investment” (DeBacker m.fl., 2016, s. 8). Lokaliseringskonkurranse for reshoring-investeringer trenger ikke bare være mellom nasjoner, men også mellom regioner innad og over landegrensene. Derfor er det gode grunner til å ikke overse andre skalaer i forsøket på å forstå og tilrettelegge for reshoring.

Muro (2014) mener at sterke subnasjonale regioner vil kunne avgjøre hvor og hvordan reshoring vil utfolde seg. “Ultimately the macro fate of the reshoring moment will play out metro area by metro area, regional ecosystem by regional ecosystem” (Muro, 2014). Reshoring utpeker seg som en økonomisk mulighet grunnet nye forhold som kostnader og teknologi, men selve logistikken som det enkelte foretaket må forholde seg til vil, ifølge Muro (2014), være avhengig av lokale realiteter som tilgang til riktig arbeidskraft, innovasjonskapasitet og tettheten av tjeneste og leverandører. Så selv om de makroøkonomiske forholdene kan være klare for reshoring av industri til Europa og USA kan forholdene på “bakken” ikke nødvendigvis være gunstige. Derfor mener han at et samarbeid mellom foretak, statlige institusjoner, fagorganisasjoner og andre relevante organisasjoner må begynne med at man arbeider sammen for å bygge opp landets kompetanse, innovasjonskapasitet og leverandørnettverk for å utnytte den nye konteksten verdensøkonomien beveger seg inn i.

Coe og Yeung (2015) har noen teoretiske perspektiver som støtter dette. De foreslår at subnasjonale regioner med institusjoner som har en proaktiv holdning overfor ulike muligheter for eget næringsliv, vil kunne stille sterkere i konkurransen om investeringer, i

dette tilfellet reshoring-investeringer. Videre mener de at de aktørene som har i oppgave å utforme gjeldende føringer bør tenke mer ut av boksen og ikke bare følge nyliberale oppskrifter som fremmer handel og produksjon (Coe og Yeung, 2015). Det er disse institusjonene som skal bidra til at de endogene forholdene tilpasses slik at de kan betjene globale produksjonsnettverk og som skal sørge for å lime globale produksjonsnettverk fast til regionen (Coe m. fl., 2004). De regionale aktørene kjenner stedets økologi best og kan dermed iverksette og bidra med ulike tiltak slik at lokale foretak kan hente hjem økonomisk aktivitet der dette er fornuftig. Styrken som kommer fra å bygge opp et spesifikt industrielt segment i en region kan også gjøre det mulig å lokke til seg investeringer utenfor regionen fra andre foretak som vurderer å reshore. Allikevel, mener Coe og Yeung (2015) at nasjonal støtte er viktig, og at denne best kommer i form av tiltak og reguleringer som utformes som regionspesifikke og i samarbeid med regionale aktører. Deler av dette perspektivet tas opp igjen i det følgende i forbindelse med de tre norske eksemplene på reshoring, der vi ser at samarbeid mellom aktører spiller en viktig rolle for forholdene som gjorde reshoringen gunstig.

4.4 Tre norske eksempler på reshoring

I Norge er det i overkant av tolv kjente tilfeller av reshoring. Disse er kjent gjennom rapporterte tilfeller i media, og det kan derfor mangle data på mindre foretak som har foretatt reshoring av aktiviteter. Det finnes ingen studier eller offisiell oversikt på reshoring av aktiviteter til Norge, men det er foretatt noen få kvalitative casestudier på masternivå. De fleste tilfellene er hjemhenting av aktivitet fra Kina, som har vært den største mottakeren av utenlandske direkteinvesteringer (FDI) og outsourcing-avtaler fra vestlige land. Et par foretak har også hentet hjem aktivitet fra østeuropeiske land. Norsk Industri (2017) trekker frem nylige reshoring-tilfeller i Norge som et tegn på at Norge nå stiller sterkere i den internasjonale konkurransen og at bedriftene får flere fordeler av å flytte produksjonen hjem. Industrimeldingen trekker også frem reshoring av industri som et sunnhetstegn og en mulighet for reindustrialisering. Reshoring i Norge knyttes sterkt til effektivisering gjennom automatisering og digitalisering. Tabellen under er en oversikt over noen kjente tilfeller som er profilert i media og i Industrimeldingen til Stortinget (Meld. St. 27, 2016-2017).

Tabell 4.1 Reshoring-aktivitet til Norge

Foretak	Produkt	Fra
AKVA Group	Plastdeler til akvakultur	Kina
Teknotherm	El-tavler	Kina
Kleven verft	Skipsskrog	Baltikum
Kverner	Stålskjørt og plattformdeler	Dubai og Kina
Globus	Gravemaskin skuffer	Baltikum
ForaForm	Møbler-plaststøp	Kina
Sleipner Motor	Syrefaste vinsjer til småbåter	Kina
Rift Labs	Plastdeler til lys	Kina
I.P. Huse	Vinsjdeler til skip	Tsjekkia, Russland, Ukraina
Neuman Raufoss Technology	Hjuloppheng til biler	Kina
BerryAlloc	Aluminiumslister	Kina
Biobe	Plastproduksjon	Kina

(Stensvold, 2016b; Haugan, 2017; Meld. St. 27, 2016-2017).

I det følgende vil jeg gå i dybden på tre av tilfellene av reshoring til Norge; Neuman Raufoss, BerryAlloc og Sleipner Motor. Eksemplene skal belyse hvordan reshoring kan forekomme på ulike steder og hvordan konkrete eksempler kan sees i lys av globale, nasjonale og regionale forhold.

4.4.1 Neuman Raufoss - Intern reshoring

Neuman Raufoss begynte å flytte produksjonen av hjuloppheng for det europeiske markedet tilbake til Norge i 2016 etter å ha produsert i Kina i rundt ett års tid. Tilbaketrekningen kom som et ledd i byggingen av en ny fabrikk til 50 millioner kroner i Hunndalen, Gjøvik, som ligger kun 8 km fra Raufoss industripark. Halvparten av utbyggingen er direkte relatert til reshoring (Haugan, 2017).

Neuman Raufoss er et datterselskap av det østerrikske selskapet Neuman Aluminium. Foretaket har sin historiske forankring på Raufoss, hvor de har vært lokalisert siden 1896, da under navnet Raufoss Ammunisjonsfabrikk. På 1960-tallet mente staten, som da eide

foretaket, at man kunne prioritere å lage bildeler i stedet for ammunisjon og våpen. De første produksjonsårene leverte selskapet blant annet hjuloppheng til Volvo (Holmen, udatert). I 2004 ble foretaket privatisert og solgt til Neuman Aluminium. Samtidig åpnet Neuman Raufoss en fabrikk i Montreal, Canada som leverer til det nordamerikanske markedet, og i 2008 åpnet de en fabrikk i Suzhou utenfor Shanghai i Kina. Til tross for at produksjonen av hjuloppheng på ny blir gjennomført på Raufoss er ikke den kinesiske fabrikken lagt ned, men den produserer fortsatt deler for det kinesiske markedet. Det er altså kun produksjonen for det europeiske markedet som er reshoret. Dette er et eksempel på det Gray m.fl. (2013) betegner som intern reshoring der produksjonen flyttes mellom foretakets egne fasiliteter.

Neuman Raufoss hevder det var flere forhold som bidro til bestemmelsen om å reshore. Den nye automatiserte produksjonen på Raufoss kunne vise til at det tok 25 sekunder å lage et hjuloppheng, mens det i Kina tok i overkant av 90 sekunder (Guldbrandsen, 2017). Administrerende direktør Braathen peker på automasjon, kompetanse, og industriklyngen rundt Raufoss som årsaker til at Raufoss ble valgt over andre vurderte lokaliteter i europeiske lavkostland (Haugan, 2017). Videre oppgir Braathen at lang transporttid og kapitalbinding er store ulemper med produksjon av varer i Kina som er tiltenkt det europeiske markedet, der det kan ta opptil seks måneder å frakte hjulopphengene fra Kina til kundene i Gøteborg (Stensvold, 2016a).

Den territorielle forankringen til Raufoss og det samarbeidet som er utviklet der var av stor betydning for reshoringen ifølge direktør Braathen (Guldbrandsen, 2017). På Raufoss er foretaket del av Norwegian Center of Expertise og Raufoss Industripark, et klyngesamarbeid mellom 40 delvis relaterte foretak. Produksjonssjef Wasenden sier dette om klyngesamarbeidet: “Det skaper godt samarbeidsmiljø, attraktive arbeidsplasser, sørger for kompetanse og innovasjon. I tillegg er vi del av noe større, og det øker troverdigheten overfor kunder og internasjonale eiere” (sitert i Guldbrandsen, 2017). I klyngen er også SINTEF Raufoss Manufacturing AS, en nasjonal forskningsorganisasjon med spisskompetanse innen materialteknologi, produksjonsteknologi og produkt- og produksjonsutvikling. Braathen trekker frem klyngesamarbeidet og SINTEF Raufoss Manufacturing AS som avgjørende for å kunne konkurrere globalt. “SINTEF har en unik kompetanse som vi i stor grad benytter oss av, særlig innen material- og formingsteknologi. Klyngesamarbeidet bidrar til økt attraktivitet på alle måter, og er helt klart en av våre styrker,” sier han (NHO, 2014). For Raufossklyngens del ser det ut til at reshoringen styrket den allerede etablerte koblingen mellom bilindustrien

og regionen. Her er det snakk om en innside-og-ut-tilnærming hvor regionens egne foretak har knyttet seg opp mot produksjonsnettverket gjennom sine evner som lederforetakene etterspør slik Coe og Yeung (2015) beskriver strategiske koblinger.

Neuman Raufoss kan derfor sies å være sterkt forankret til det stedet de er lokalisert med sterke koblinger til aktører i geografisk nærhet. Samtidig blir foretaket påvirket av relasjoner hvor det videre nettverket som de er del av har sin forankring. Koblingen til kundene i Gøteborg må kunne anses som viktig for Neuman Raufoss. Ifølge GPN-perspektivet er det de store lederforetakene som sitter med ansvaret for koordineringen av sine globale produksjonsnettverk. Det er disse lederforetakene, her representert som blant andre Volvo og andre større bilprodusenter, som i størst grad kan utøve sin foretaksmakt overfor andre aktører i nettverket, inkludert Neuman Raufoss. Foretaksmakt ligger i relasjonene mellom de ulike aktørene. For Neuman Raufoss sin del var relasjonen til moderselskapet Neuman Aluminium av betydning for både offshoringen og reshoringen. Opprinnelig skulle hjulopphenget produseres i Norge, men det ble bestemt av ledelsen i Neuman Aluminium at produksjonen skulle flyttes til Kina på grunn av god tilgang på “plass, folk og muligheter for produksjon” (Guldbrandsen, 2017). Litt over et år etter oppstarten gjennomgikk ledelsen i Neuman Aluminium aktivitetene i Kina. Konklusjonen var at det ikke hadde gått så bra som forventet, og at noe måtte gjøres (Guldbrandsen, 2017). Dette kan knyttes til den såkalte “error view” forklaringen på reshoring, der foretaket i utgangspunktet har feilvurdert fordelene ved en offshoring (Kinkel, 2012). Det ble vurdert å flytte produksjonen til et lavkostland i Europa, men ledelsen i Neuman Aluminium hadde allerede dårlige erfaringer med en tidligere etablering i Slovakia hvor de hadde hatt utfordringer med kunnskap- og kompetanseoverføringer (Guldbrandsen 2017). Dette er i tråd med DiMauros m. fl. (2017) argumentasjon for at foretak som er tilknyttet en næringsklynge i hjemlandet har større sannsynlighet for å foreta en backshoring, i stedet for en nearshoring, grunnet nettverkstilknytning og tilhørighet.

Som nevnt, beholder Neuman-konsernet produksjonen i Kina, i tillegg til at de også har en fabrikk i Canada og planlegger en i Mexico. Disse er for å betjene kunder i henholdsvis Kina og USA. Dette kan knyttes til en makroregional strategi for produksjon, som også Kinkel (2014) og Fratocchi m. fl. (2015) viser til at flere foretak beveger seg mot. Dette kan sees i sammenheng med teori som foreslår at ledende foretak med en global rekkevidde organiserer produksjonen i makroregionale produksjonsnettverk fremfor globale produksjonsnettverk.

Denne teorien viser til at finnes fordeler med en makroregional organisering som ikke ivaretas gjennom en mer global organisering (Dicken, 2011). Noen av fordelene med makroregionale produksjonsnettverk overlapper med flere av faktorene som nevnes som drivere for reshoring, for eksempel kortere ledetid, mulighet for hurtigere tilpasning og fleksibilitet i produksjon, og behov for mindre lagerbeholdning og kortere transporttid. Videre skal en regional organisering bedre kunne dra nytte av regionale politiske strukturer som støtter og letter handel, som for eksempel EU og NAFTA (Dicken, 2011; Coe og Yeung, 2015). Bilindustrien er i stor grad en global industri med regionale produksjonsnettverk hvor store deler av aktiviteten foregår i lokale klynger (Sturgeon m. fl., 2008). Foretaksmakten som lederforetakene besitter gjennom sin posisjon i nettverkene gjør at den makroregionale strategien også blir førende for leverandørene. De største leverandørene har derfor en tendens til å følge etter lederforetakene når de ekspanderer til nye markeder (Coe og Yeung, 2015). Tilfellet med Neuman Raufoss kan forstås som at de har tilpasset seg denne makroregionale strategien. Ved å gjenetablere seg i nærheten av sine største kunder i Gøteborg ivaretar de trolig sin konkurranseposisjon som attraktiv deltager i produksjonsnettverket.

Selv om stedet Raufoss allerede var en viktig del av dette nettverket blir det trolig ytterligere styrket gjennom reshoringen av aktiviteten til Raufoss. Utvidelsen av produksjonen og etableringen av en ny fabrikk bare 8 km unna, viser hvordan steder kan bli påvirket av globale produksjonsnettverk når de blir koblet sammen (Coe og Yeung, 2015).

4.4.2 BerryAlloc Lyngdal og Sapa - Outsourced Reshoring

Selv om en økonomisk aktivitet flytter “hjem” trenger ikke aktiviteten å bli lagt til samme region som der foretaket har sitt opphav. Dette er nok mest typisk når et foretak benytter seg av outsourcing-avtaler for ulike aktiviteter, hvor en leverandør med stor geografisk avstand til foretaket blir byttet ut med en leverandør i nærheten. En såkalt outsourced reshoring finner vi hos den internasjonale gulvprodusenten BerryAlloc (Grey m.fl., 2013). Da foretakets fabrikk i Lyngdal, Vest-Agder ville finne en masseprodusent for sine aluminiumslistene, hentet de tilbud fra hele verden. Tidligere har de benyttet en leverandør i Kina, men der kunne de ikke lage de profilene de etterspurte fordi det nye designet var for komplisert. Valget falt på det norske aluminiumsforetaket Sapa og deres fabrikk i Magnor i Hedmark etter en internasjonal anbudsrunde. Kontrakten mellom BerryAlloc Lyngdal og Sapa gjelder produksjon og levering av 37,5 millioner aluminiumslistene til våtromspaneler og laminatgulv. De oppgitte årsakene

for at Sapa vant anbudet var leveringsgarantier, muligheter for rask omstilling, lavere transportkostnader, pris og kvalitet (Stensvold, 2016c). Her gjentas flere av de samme driverne som Stentoft m. fl. (2016) finner i sin litteraturgjennomgang, men det er kun transportkostnader og til dels leveringsgaranti som kan sies å være direkte geografisk betinget. Videre sier derimot Vonli fra BerryAlloc “Globalisering har sine fordeler, men å ha produksjon i samme tidssone, snakke samme språk og ha felles forståelse, er en klar fordel” (Stensvold, 2016c).

BerryAlloc eies av det større internasjonale interiør- og byggevarekonsernet Beaulieu International Group som har sitt opphav fra Belgia. Konsernet har rundt 4500 ansatte fordelt på 15 land over hele verden. Fabrikken i Lyngdal kommune, som nå er kjøpt opp av Beaulieu, ble etablert i 1952 og har i dag 208 ansatte. Derfor kan vi si at Lyngdal, gjennom sin kobling med dette konsernet, er en del av et større globalt produksjonsnettverk. Blant kundene til BerryAlloc Lyngdal finner vi de større byggevarekjedene. I følge Coe m. fl. (2004) styrer maktrelasjonene mellom aktørene hvordan verdiene fordeles mellom disse.

De skandinaviske landene er de viktigste markedene for BerryAlloc Lyngdal, men de eksporterer også til andre europeiske land og USA. I tillegg har de også startet noe eksport til Kina. Vonli sier: “Jeg synes det er inspirerende at vi nesten hver uke leverer gulv produsert i Lyngdal til Kina. Det er ikke vårt største marked, men det er virkelig moro at vi leverer til Kina” (Byggeindustrien, 2016).

Sapa Magnor, på sin side, har fått automatisert sin produksjon av nevnte produkt gjennom bistand fra SINTEF Manufacture og gjennom samarbeid med Hønefoss-baserte Tronrud Engineering som har spesialisert seg på automatiseringsløsninger (Stensvold, 2016c). Som et ledd i flyttingen av produksjonen til Magnor, ble det investert i en ny maskin. Maskinen var egentlig konstruert til å lage solcellerammer, men ble justert med nye verktøy og programmer. På Lyngdal hos BerryAlloc står en tilsvarende maskin, også installert av Tronrud Engineering, klar for mottak av produktene som Sapa Magnor leverer.

I dette eksempelet ble det skapt en ny kobling mellom et produksjonsnettverk som Beaulieu er lederforetak i og Sapa Magnor. Denne koblingen er både intendert, temporær og krysser territorielle grenser. Vi kan derfor karakterisere koblingen som en strategisk kobling etter de kriteriene Coe og Yeung (2015) benytter. Denne koblingen kan bli sett på som en utside-inn-kobling hvor GPN-nettverket leter etter aktører som kan dekke deres behov. Uten

sammenligning forøvrig er denne formen for etablering ofte representert i litteraturen om direkte utenlandsinvesteringer og har tradisjonelt blitt forstått som en svakere kobling fordi det antas at det er et teknologisk gap mellom aktørene. I dette tilfellet gjelder koblingen to foretak fra samme nasjon. I tillegg er Sapa-konsernet en verdensledende bedrift innen produksjon av aluminiumsprodukter og fikk oppdraget fra BerryAlloc som følge av sin kompetanse.

Forholdet mellom BerryAlloc Lyngdal og Sapa Magnor er et godt eksempel på det dynamiske samspillet som Coe og Yeung (2015) beskriver i teorien om kostnad-til-kapasitetsrate. Gjennom samarbeid og kunnskapsoverføring kan Sapa Magnor utvikle seg til en strategisk partner for BerryAlloc, og dermed forsterke båndet mellom de to, samtidig som de begge styrker sin posisjon innad i produksjonsnettverket. Gjennom relasjonen til Sapa Magnor har BerryAlloc Lyngdal ervervet seg en kilde til verdiøkning som kan karakteriseres som en relasjonell rente, hvor BerryAlloc Lyngdal kan dra nytte av den ledende kompetansen Sapa Magnor innehar.

Som Coe og Yeung (2015) skriver, befinner ikke GPN-er seg i et uidentifiserbart “anonymt” rom, men er territorielt forankret, riktignok på flere lokaliteter. Verdiaktivitetene i GPN-ene kan være lokale i stor grad nettopp fordi viktige “inputs” og “knowhow” er territorielt forankret til spesifikke steder. Videre forklarer Coe og Yeung (2015) at få produksjonsnettverk virkelig er globale, kanskje med unntak fra det endelige salget og forbruket. I tilfellet BerryAlloc sin reshoring til Sapa Magnor ser vi et eksempel på at flere aktører, deriblant SINTEF, Tronrud Engineering, Sapa Magnor og BerryAlloc, har samarbeidet om prosess- og produktutvikling lokalt. John Vonli sier følgende:

Dette kom i gang gjennom et samarbeid med Sapa. Arbeidet utviklet seg til et norsk industrieventyr: Vi har engasjert Tronrud Engineering på Hønefoss til å bygge produksjonsmaskineri. Så nå har vi norskutviklet design, norskbygget maskineri, norske råvarer og norsk produksjon (sitert i Haugan, 2017).

Innovasjonen og utviklingen har skjedd i stor grad mellom lokale aktører, til tross for tilknytningen til det globale konsernet og nettverket forøvrig. Dette støtter GPN-perspektivets forklaring på at produksjon er mindre globalt integrert enn det mye av den økonomiske litteraturen tilsier, og at region og territorialitet spiller en viktig rolle. Dette kan ha betydning for hvordan reshoring sees på som lokaliseringsstrategi for produksjon, også for verdensomspennende konsern med globale markeder.

Et siste forhold som kommer ut av dette reshoring-eksemplet er at de to foretakene er viktige hjørnesteinsbedrifter for hver sine lokaliteter. Som teorien om strategisk kobling tilsier vil potensialet for økonomisk utvikling kunne skje dersom regionens ressurser kobles mot behovene til globale produksjonsnettverk (Coe m.fl., 2004). For at regionene foretakene tilhører skal kunne nyttiggjøre de verdiene som de to foretakene skaper, må særlig to forhold legges til rette for. Foretakene selv må kunne tilegne seg deler av verdiene de skaper, altså må ikke alle verdiene flyttes ut til et annet foretak eller til andre deler av organisasjonen som for eksempel hovedkontoret. For det andre må foretakene skape koblinger til andre aktører i regionen. Dersom koblingene til regionen er få og svake kan foretakets bidrag til den regionale utviklingen være begrenset til arbeidsplassene den skaper. Siden reshoringen har skjedd såpass nylig er det for tidlig å si hvilke følger det får for de to lokalitetene.

4.4.3 Sleipner Motor AS - Reshoring for internalisering

Foretaket Sleipner Motor AS [Sleipner] ligger i Fredrikstad og produserer ulikt utstyr til fritidsbåter og yrkesbåter opp mot 120 fot (35 meter), blant annet thrustersystemer (propellsystemer), stabilisatorer og vinsjer. Sleipner har hovedsakelig utført produksjonen av små båt vinsjer i egen fabrikk i Fredrikstad. I 2013 kjøpte de opp konkurrenten Engbo, lokalisert i Tønsberg, som for det meste hadde benyttet seg av en kinesisk leverandør. Over halvparten av delene ble produsert i Kina når Sleipner tok over eierskapet. Ettersom flere av de kinesiske komponentene ikke passet med eget sortiment, og det viste seg å være kvalitetsmessige mangler og lang leveringstid, begynte Sleipner på en gradvis reshoring av produksjonen av komponentene. Over en periode på 2,5 år flyttet de mer og mer av produksjonen til Fredrikstad og andre underleverandører i Skandinavia (Stensvold, 2016d). Sleipner får fortsatt noen deler levert fra Kina, ettersom de ikke har klart å finne en kompetent leverandør i Skandinavia som kan produsere delene til en akseptabel pris (telefonintervju med Quiel). Quiel oppgir at Sleipner har omlag 70% av verdensmarkedet når det gjelder småthrusterne. Videre har de salgskontorer i flere skandinaviske og europeiske land, samt agenturer i resten av verden, som skal ivareta salg av deres produkter. De største båtbyggerne er i Frankrike og England. I tillegg har de viktige kunder i Finland og en stor agent i USA. Det er også noe eksport til Russland og Thailand (telefonintervju med Quiel).

Denne formen for reshoring kaller Gray m.fl. (2013) reshoring for internalisering, hvor kontrakten med en utenlandsk outsourcing-leverandør blir avsluttet og aktiviteten blir flyttet

til egen organisasjon, samt fysisk dit hvor foretaket har sitt opphav eller nærliggende fasiliteter. I tillegg har noe av produksjonen blitt flyttet til underleverandører i Skandinavia, og dermed kan noe av reshoringen betegnes som en outsourced reshoring, som igjen kan konseptualiseres som en form for nearshoring.

Reshoringen kommer som følge av et oppkjøp hvor Engbos tidligere organiseringsform ikke passet inn med Sleipners strategi. Produktutvikling er spesielt viktig for Sleipner og de har lenge hatt en bevisst strategi om å ikke konkurrere på pris, men på kvalitet (telefonintervju med Quiel). For Sleipner var det avgjørende for reshoringen at de allerede hadde en godt utviklet produksjonskapasitet. De har selv utført det meste av produksjonen helt siden oppstart i 1908. Som Skauen uttrykker: “Nøkkelen ligger i den kunnskapen ansatte har, kombinert med en automatisert og fleksibel maskinpark som tillater rask omstilling” (sitert i Stensvold, 2016d).

Automatiseringen er en del av grunnlaget for reshoringen. De fikk en leverandør til å investere rundt 100 000 kroner i en poleringsmaskin som erstattet rundt 80% av det manuelle arbeidet på visse deler av produksjonen. I Kina ble de syrefaste delene polert manuelt som er en svært arbeidsintensiv prosess. Fordi Sleipner investerte i en maskin som kunne gjøre denne jobben bedre og hurtigere, kunne bearbeidingen av de delene flyttes hjem uten stor kostnadsøkning.

En annen viktig årsak som lå til grunn for valget om reshoring var tid. Quiel påpeker at de dermed kunne unngå “tre måneders leveringstid og påfølgende stor kapitalbinding i store serier og lang transporttid”. Han presiserer videre at foretaket er helt avhengig av kort leveringstid og topp kvalitet for å være konkurransedyktige (Stensvold, 2016d). Quiel forteller at det er særlig i startfasen av produktets livssyklus at kort leveringstid er en viktig faktor da det ofte er nødvendig å foreta justeringer og endringer på produktet de første årene etter lansering (telefonintervju med Quiel). Sleipner opererer i et nisjemarked hvor de utvikler og selger mange ulike produkter i små serier som krever flere spesialdesignede komponenter. “Det sier seg selv at vi ikke har store volum og må kunne veksle raskt i produksjonen” (Skauen i Stensvold, 2016d).

Et annet oppgitt moment er det å kunne bruke egen fabrikk som laboratorium (Timmermans m. fl., 2016). Sleipner har tett kontakt med båtbyggere og verft når de skal utvikle produkter, spesielt til de større båtene, og er ofte på besøk hos kundene for å samarbeide om utviklingen

av produktet (telefonintervju med Quiel). “Man kan jo ikke bare utvikle noe og håpe at det går” sier han videre. Geografisk nærhet til kunder og leverandører blir vektlagt som spesielt viktig for samarbeid og produktutvikling. Små skrittvisse innovasjoner kan gjennomføres ved å gjøre små endringer på produktet og i selve produksjonsprosessen, og er derfor knyttet til den kunnskapen som er bundet til de ansatte. Dette sammenfaller med en av konklusjonene som Agderforskning kom frem til i sin undersøkelse (Timmermans m.fl., 2016). I undersøkelsen hvor tolv foretak fra Agder-regionen hadde offshoret de siste 15 årene, hadde tre foretatt reshoring og fem hadde planer om en slik prosess. Nærhet til produksjonsprosessen ble funnet som et viktig motiv, og også her ble det å kunne bruke produksjonen som et laboratorium fremhevet. Andre forhold som ble nevnt var økt kontroll over produksjon, samt enklere administrasjon og fordeler med logistikk. Automatisering av produksjon ble også avdekket som en viktig faktor for reshoring i denne undersøkelsen. I dette eksempelet på reshoring ser vi at automatisering har gjort det mulig å redusere mye av behovet for å bruke underleverandører som befinner seg geografisk langt unna.

Sleipner har som nevnt hatt en bevisst strategi på å konkurrere på kvalitet og ikke på pris (Porter, 1986). Dette fører til at foretaket i større grad vektlegger andre forhold enn kostnadsbesparelser når de skal velge underleverandører og organisering av produksjonen av sine produkter. Når de så kjøpte opp en leverandør som hadde offshoret produksjonen til Kina, valgte de å flytte store deler av produksjonen inn i egen organisasjon for å ivareta sin strategi. Det virker som Sleipner vurderte det dithen at måtte de hente produksjonen nærmere slik at de kunne ivareta kontroll og innovasjonsevne på produktene for å ivareta kvaliteten. Dette kan tyde på at prioritering av kapasitetssiden i en optimalisering av kostnads-til-kapasitetsraten gjør reshoring til et mer attraktivt alternativ for dette foretaket (Coe og Yeung, 2015). For Sleipner ser det ut til at reshoringen ivaretar flere av de oppgitte prioriteringene som kan knyttes til det å øke et foretaks kapasitet, slik som kontroll, kunnskap, fleksibilitet, samarbeid og innovasjonsevne.

Strategien til Sleipner fører til et mindre leverandørnettverk fordi de prioriterer å produsere i egne fasiliteter og bruke færre og mer lokale (her forstått som skandinaviske) underleverandører. Dette innebærer at de innskrenker antall underleverandører og reduserer de geografiske avstandene til de underleverandørene de bruker. Sleipners nettverk har blitt enda mer forankret regionalt i Europa (Hess, 2004). Sleipners nettverk kan beskrives som et nettverk innad i et større nettverk konfigurert av de større lederforetakene. Dermed kan vi

forstå virkningene av reshoringen de har gjennomført som at den horisontale utbredelsen av Sleipners nettverk blir mindre, samtidig som de opprettholder sin posisjon i det mer overordnede globale produksjonsnettverket der lederforetakene er de store båtprodusentene (Coe og Yeung, 2015).

4.4.4 Fellestrekk og forskjeller med reshoring-litteraturen

Selv om mye er felles for foretakene har de hver sine særegne forklaringer på hvorfor de valgte å reshore sin produksjon. Neuman Raufoss trekker særlig frem klyngesamarbeidet som viktig for deres aktivitet. I tillegg legger de seg opp mot en makroregional produksjonsstrategi ved å ha produksjonen i nærheten av de viktigste kundene i makroregioner som Europa, Øst-Asia og Nord-Amerika. BerryAlloc Lyngdal hadde ingen sterk preferanse for å velge en norsk leverandør da de la sine aktiviteter ut på anbud. Sapa ble vurdert som det mest optimale valget for foretaket, hovedsakelig grunnet pris og kompetanse. Likevel vektlegger de til en viss grad felles språk, felles forståelse for arbeidet og felles tidssone som kan lette kommunikasjonen når det gjelder valget om reshoring. Sleipner valgte å reshore i forbindelse med oppkjøpet av Engbo. De gjennomførte sin reshoring fordi de var tro mot sin egen strategi, som er produksjon innad i egen fabrikk. Det trekkes også frem flere ulike fordeler ved å utføre produksjonen selv, for eksempel muligheten til å eksperimentere med produksjonen, gjennomføre skrittvis innovasjon og til slutt det å kunne utføre kontinuerlige modifikasjoner på oppdrag fra kunden.

Felles for alle de tre foretakene er at automatisering førte til endrede betingelser som muliggjorde en revurdering av lokaliseringsvalg og muliggjorde vektlegging av andre faktorer for å optimalisere kostnads-til-kapasitetsraten. Med andre ord muliggjorde automatiseringen reshoringen.

Flere forhold som foretakene trekker frem som viktige faktorer samsvarer med det som er kjent fra ulike undersøkelser om reshoring. I en ofte gjengitt undersøkelse av amerikanske produksjonsselskaper utført av konsulentselskapet Boston Consulting Group svarte over halvparten av foretakene med et årlig salg over 1 milliard USD, at de planla, eller aktivt vurderte, å utføre reshoring (DeBacker m.fl., 2016). Av de årsakene som ble identifisert i undersøkelsen var lønnskostnader (57%), produktkvalitet (41%), forretningsmiljø (29%), og nærhet til kunder (28%) de fire høyest rangerte. Michigan Institute of Technology finner i sin undersøkelse at de viktigste driverne for foretakenes avgjørelse om å reshore er tid til marked,

kostnadsreduksjon, produktkvalitet, mer kontroll, skjulte kostnader i leverandørkjeden og beskyttelse av intellektuell eiendom (Simchi-Levi, 2012).

De tre foretakene trakk også frem kvalitet som en viktig driver, noe de knyttet sterkt til automatiseringen av produksjonen. Kvaliteten på produktet er et av forholdene som går mest igjen som driver for reshoring i ulike undersøkelser (Stentoft m. fl., 2016). Denne faktoren går igjen både i norske eksempler, i Stentoft m. fl. sin (2016) litteraturgjennomgang og i de større undersøkelsene som er foretatt om reshoring. Kvalitet som motivasjon for reshoring kan bli forstått gjennom to forhold. Den ene er problemer med kvaliteten på arbeidet som utføres i dag. Med andre ord, det foretaket etterspør blir ikke oppfylt av leverandøren. Det er dette forholdet som Sleipner vektla, der avvikene påvirket monteringsavdelingens effektivitet. Det andre forholdet ligger i at foretaket vil oppgradere produktet sitt og derfor søker høyere produksjonskompetanse gjennom en selvstendig leverandør eller ved å integrere produksjonen innad i egen organisasjon. Altså har ikke nåværende leverandør den rette kompetansen som skal til for å oppgradere produktet. BerryAlloc viser til at produksjonskravene av deres nyeste design av aluminiumslistor ikke kunne bli dekket av den tidligere kinesiske leverandøren. Dette førte til at BerryAlloc måtte søke etter ny leverandør. Problemer med kvalitet henger som oftest sammen med manglende kompetanse eller problemer med kommunikasjon (Gray m.fl., 2013). Videre kan manglende kompetanse og kommunikasjon gå utover leveringsreliabiliteten, som igjen kan få konsekvenser for foretakets omdømme overfor sine kunder. Problemer med kommunikasjon kan også påvirke ulike modifikasjoner på produktet.

Alle tre foretakene vektlegger bedret logistikk etter reshoringen. Avstander og leveringstid er en gjenganger i reshoring-litteraturen og kommer høyt opp som motivasjonsfaktorer for reshoring på undersøkelser som er foretatt (Sirkin m.fl., 2012, Stentoft m.fl., 2016). Generelt er tid til marked et svært viktig aspekt av de ulike konkurransefortrinnene som foretak må forholde seg til. Et produkts levetid er i dag på mange måter forkortet grunnet stadige nye innovasjoner og hurtig vekslende markedspreferanser hos konsumentene (Coe og Yeung, 2015). Coe og Yeung (2015, s.6) betegner tid til marked som “one of the most important competitive pressures that forces global lead firms to reconsider their role in different global production networks”. Et foretak kan derfor finne det fordelaktig med en ny romlig organisering hvor lokaliseringen av produksjon eller tjenester er nært opp til dets marked.

Prinsippet om tid til markedet gjelder hele produksjonsprosessen; fra design, selve produksjonen og til distribusjonen (Coe og Yeung, 2015).

Ledetid betegner den tiden det tar fra varen er bestilt til den fysisk er levert. Frakten er kostnadmessig avhengig av ulike forhold som vekt og volum på produktet, fraktpriser og ulike satser på toll og avgifter. I tillegg binder produkter som ligger til frakt opp kapital, som Braaten hos Neuman Raufoss påpekte (Stensvold, 2016a). Store volum ligger urørlig på skip eller på havneterminalen i flere uker. For å sikre seg mot forstyrrelser av levering kan noen foretak finne det nødvendig å holde en høyere lagerbeholdning, som igjen binder opp mer kapital (Tate, 2014). Kapasitetsmessig kan lang leveringstid oppfattes negativt av kunder som kan svare med å søke etter andre tilbydere. Det minker også vinduet for å kunne modifisere bestillinger eller andre endringer, samt at eventuelle mangler ved bestillingen (feil på produkt, feil antall) får større konsekvenser.

Lange transportruter er også forbundet med høyere risiko. Coe og Yeung (2015) fremhever hvordan risiko gjennomsyrrer alle de dynamiske driverne som legger føringer for de strategiske valgene som foretak foretar seg. For Gereffi og Luo innebærer deltagelse i globale produksjonsnettverk “higher risk because international standards for price, quality, standards and delivery schedules are much less forgiving” (siteret i Coe og Yeung 2015 s.112). Risiko blir i GPN forstått som en kalkulert usikkerhet. For at risiko skal være en viktig driver for reshoring skal det ha skjedd en endring som vitner om en høyere oppfattet risiko enn da bestemmelsen om å offshore i første omgang ble tatt. Eventuelt har den initielle kalkuleringen av risiko ved offshoring vært mangelfull.

Ulike typer risiko er noe alle foretak må forholde seg til. Jo mer globalt produksjonsnettverket er og jo flere steder nettverket er knyttet til, jo mer er foretaket utsatt for risikofaktorer. Valuta-ustabilitet er en form for risiko, mens hindringer på leveranser er en annen. Slike hindringer kan komme av alt fra politisk uro og streiker til naturkatastrofer. Argumentet er at jo lengre geografisk verdikjeden er, jo mer sårbar er den for forstyrrelser. En annen type risiko som noen foretak frykter er at lokale leverandører kan bli konkurrenter hvis de får for inngående innsikt i produksjonsprosessen (DeBacker m.fl., 2016). Videre har det i USA vært en større debatt omkring tap av intellektuell eiendom, hvor det i hovedsak har vært rettet anklager mot Kina, som myndighetene der avviser (Zimmermann, 2013). Ettersom Norge på ny har fått politisk kontakt med Kina arbeides det nå med en ny bilateral frihandelsavtale mellom landene. I disse forhandlingene forsøker Norge å inkludere et vern av immaterielle

rettigheter, for eksempel patent, design, opphavsrett og varemerker (Meld. St. 27, 2016-2017). Ingen av de norske eksemplene pekte mot usikkerhet rundt intellektuell eiendomsrett.

De norske tilfellene trekker frem samarbeid med andre aktører i regionen som viktig for verdiskapningen. Betydningen av geografisk nærhet trekkes frem i forskjellige sammenhenger, fra klyngesamarbeid til tett kontakt med kunder og leverandører. Fordelen med geografisk nærhet gjør at det er enklere å ta tak i utfordringer på stedet, gjøre etterspurte modifikasjoner på produkter, samt sikre deltagelse i den hverdagslige og uformelle kunnskaps- og erfaringsdelingen. Selv om de fleste foretakene fortsatt har koblinger ut av både regionen og nasjonen legges det altså vekt på den geografiske nærheten for kunnskapsdeling og innovasjonsarbeid. I eksemplene fremgår det at utfordringer med kulturelle forskjeller spilte en avgjørende rolle og at samarbeid med aktører med samme samfunnsmessige forankring letter samarbeidet. Kulturelle forskjeller blir til en viss grad vektlagt, blant annet av Vonli fra BerryAlloc (Stensvold, 2016c). Dette er også fremtredende motiver for reshoring ifølge ulike undersøkelser. Rapporten fra Boston Consulting Group fant at 29% av respondentene mener forretningskultur gav grunnlag for å reshore. Gray m.fl. (2013) viser til annerledes arbeids- og ledelseskultur, stivbeint og fremmed byråkrati, samt korrupsjon som ulike faktorer som kan gjøre det vanskeligere å gjøre forretninger i utlandet. En mangelfull kulturell forståelse vil kunne påvirke spesielt små og middelsstore foretak som har lite erfaring med internasjonalisering utover armlengde eksport. Dette høyner risikoen for feilslutninger som igjen kan føre til så store tap at foretaket overfører kapasiteten tilbake til hjemlandet (Kinkel og Maloca, 2009). Større selskaper har tilgang til ressurser som kan motvirke de negative problemene og har ofte lengre erfaring med produksjon i utlandet. På den andre siden har land som Kina vært mottaker for utenlandske investeringer i flere tiår, og flere av foretakene har bygget opp en kapasitet til å møte behovene til de utenlandske foretakene.

Når kostnadsnivåer mellom steder blir mindre og vanskeligere for foretak å utnytte vil foretak muligens prioritere andre faktorer som påvirker deres konkurransefortrinn. Dette kan sees i sammenheng med driverne for reshoring som for eksempel handler om nærhet til marked, fleksibilitet i produksjonen og leveringstider. En mulig alternativ forklaring på reshoring fra litteraturgjennomgangen var nettopp det at foretak utførte backshoringer, nearshoringer og nyopprettelser av produksjonsfasiliteter med den hensikt å betjene et makroregionalt marked (Kinkel, 2014; Frattocchi m. fl., 2015).

Selv om foretak kan ha en tendens mot en makroregional lokaliseringsstrategi er det trolig de regionene med best utviklet infrastruktur, kompetente leverandører, den rette etterspurte kompetansen og gode innovasjonsmiljøer som vil kunne klare å tiltrekke seg disse investeringene. Dette henger sammen med Muro (2014) sin påstand om at reshoring vil forekomme region for region ut i fra de forutsetninger som er tilstede, hvilket igjen resonnerer med teorien om strategisk kobling. De endogene forholdene må kunne møte behovene som GPN-er etterspør, som igjen kan føre til en kobling med regionen.

5 Avslutning

I dette kapittelet skal jeg først svare på problemstillingen ved å trekke noen konklusjoner fra analysen og diskusjonen. Deretter vil jeg foreslå noen spørsmål for videre forskning.

Problemstillingen for oppgaven er: *Hvordan kan vi forstå reshoring av økonomiske aktiviteter fra lavkostland til høykostland?* For å svare på problemstillingen har jeg gjennomgått ulike forståelser av reshoring-begrepet og i lys av dette undersøkt forklaringer på og mulige konsekvenser av reshoring.

GPN-perspektivet har bidratt med å belyse reshoring-fenomenet og de strategiske valgene som ligger bak i et alternativt lys sammenlignet med forklaringer i den eksisterende reshoring-litteraturen. Ved å se på hvordan ulike steder, foretak og andre aktører er knyttet sammen i globale produksjonsnettverk får den romlige organiseringen av de ulike strategiske valgene for reshoring et klarere uttrykk.

For det første ville jeg utforske ulike forståelser av reshoring-begrepet, reshoring-tematikken, og interessen dette fenomenet har skapt. I oppgaven har jeg benyttet begrepet reshoring som et samlebegrep for backshoring og nearshoring. Fordelen med dette er å kunne fange opp forflytninger fra lavkostland til høykostland på makroregionalt nivå, i tillegg til nasjonalt nivå. Som GPN-perspektivet forteller oss opererer de globale produksjonsnettverkene gjennom alle skalaer. For å få et godt overblikk på reshoring-fenomenet må vi “incorporate all kinds of network relationship” og “encompass all relevant sets of actors and relationships” (Coe m.fl., 2008, s. 272).

Ved å se på ulike typer reshoring, og anvende presise begreper for å beskrive disse, kunne jeg inkludere og samtidig skille mellom disse ulike typene. Dette, sammen med GPNs multiskalaperspektiv, tydeliggjorde de bakenforliggende strategiene og fordelene foretakene, som for eksempel Neuman Raufoss og Sleipner, fikk som følge av reshoringen.

For det andre ville jeg undersøke mulige forklaringer på reshoring på ulike skalaer og for ulike aktører. Teori om optimalisering av kostnad-til-kapasitetsraten forklarer behov for kontinuerlige vurderinger av strategiske valg basert på endrede betingelser som påvirker globale produksjonsnettverk. Betingelsene kan påvirke både kostnadssiden og kapasitetssiden av foretakenes konkurransefortrinn. Endrede betingelser fører til at noen foretak revurderer

sine lokaliseringsvalg som følge av at andre prioriteringer kan vektlegges ettersom tidligere prioriteringer eller fordeler blir mindre viktige. Som et lokaliseringsvalg er reshoring ett av flere strategiske lokaliseringsvalg hvor formålet er å øke konkurranseevnen til foretaket. Reshoring er ikke et nytt strategisk valg, men det har blitt presentert som et mer relevant valg i senere tid, hovedsakelig med bakgrunn i tre forhold.

Det ene forholdet er en reduksjon i kostnadsforskjellene mellom høykostland og lavkostland. På den ene siden er det den økonomiske veksten i noen lavkostland, særlig Kina, som omtales som et bakteppe for at det er blitt gunstig å hente produksjon tilbake til høykostlandene. Den økonomiske veksten i disse lavkostlandene har ført til en stigning i prisen på produksjonsfaktorer, og da spesielt lønnskostnader. På den andre siden har veksten i vestlige økonomier vært svak siden finanskrisen i 2008-2009.

Det andre forholdet er betydningen av relasjoner, forstått som koblinger til andre aktører. De tre eksemplene fra Norge som jeg har studert nærmere illustrerer viktigheten av kompetansmiljøer, som for eksempel industriklynger, institusjoner som SINTEF, og dynamiske samarbeid mellom foretak. Dette går igjen som viktige drivere for reshoring. Det virker som at geografisk nærhet lettet relasjonene og styrket koblingene mellom de økonomiske aktørene jeg undersøkte. Samarbeidet mellom Sapa Magnor og BerryAlloc Lyngdal viser hvordan to foretak som er datterselskaper av hver sine globale konsern kan utvikle et strategisk samarbeid basert på territorielt forankrede relasjoner og ressurser på de to lokalitetene.

Det tredje forholdet som peker seg ut som viktig både i den generelle litteraturen om temaet reshoring og i de eksemplene jeg har vist til, er tilgangen til ny produksjonsteknologi. Det er særlig de teknologiske fremdriftene på industrielle roboter og dermed mulighetene for å automatisere produksjonen som trekkes frem. De tre eksemplene på norske foretak bekrefter trenden og oppmerksomheten rundt automatiseringen, som det også vises til i blant annet Industrimeldingen (2016-2017). Den primære fordelen med automatisering er kutt i produksjonskostnadene, og relevansen med reshoring blir dermed at det i større grad muliggjør produksjon i høykostland. Det er særlig tre forhold som gjør seg gjeldende med automatisering. Disse forholdene er en reduksjon av mennesker i produksjonsprosessen som kutter lønnskostnader, ny etterspørsel etter riktig kompetanse for bruken av teknologien, og til sist at kostnaden for bruken av roboter er mindre avhengig av lokalitet. Automatiseringen har også andre fordeler som økt presisjon, fleksibilitet og kvalitet. Ikke alle sektorer er foreløpig

like berørte av denne trenden, men på sikt er det spådd at automatisering og annen teknologi vil få påvirkning på store deler av det globale økonomiske systemet og at det vil skape forandringer i hvordan organisering og lokalisering av økonomien utfolder seg, hvilket igjen vil kunne skape nye vinnere og tapere. Selv om automatisering ikke kan knyttes til alle reshoring-tilfeller, ser det ut som automatisering har stor betydning da det muliggjør en vektlegging av andre faktorer og prioriteringer.

I de tre eksemplene jeg har presentert, og i reshoring-litteraturen generelt, vektlegges særlig ledetid som en viktig driver for reshoring. Andre årsaker som jeg ikke har gått nærmere inn på er blant annet, “made in effekten”. Denne effekten innebærer at konsumenter har en preferanse angående opphavslandet til visse varer, for eksempel skinnvesker fra Italia. En stor andel reshoringer kan også knyttes til korrigeringer av tidligere feilslåtte lokaliseringvalg.

For det tredje ville jeg utforske mulige konsekvenser av reshoring, også her, på ulike skalaer og for ulike aktører. Bevisene har uteblitt for at et stort skifte finner sted der reshoring er en trend. I dag er offshoring til lavkostland fortsatt betraktelig større i omfang enn reshoring. Likevel kan det stilles spørsmål om omfanget vil ta seg opp ettersom forbindelsen med ny teknologi virker å være svært sterk og denne teknologien fortsatt er i startfasen på potensialet for industriell produksjon. En av konsekvensene av de endrede forholdene kan bli økt konkurranse om reshoring-investeringer. Denne konkurransen kan konseptualiseres mellom nasjoner, regioner, eller samlinger av ulike nasjoner forstått som overnasjonale regioner (makroregioner) hvor ulike produksjonsnettverk har sin forankring. Allerede godt utviklede samarbeid og en kompetent arbeidsstyrke peker seg ut som fremste konkurransefortrinn for ulike steder.

En makroregional organisering av produksjonsnettverk kommer frem hos Sleipner og Neuman Raufoss. Begge disse foretakenes nettverk er riktignok også situert i større globale nettverk der de selv er leverandører. En slik utvikling vil kunne være et forsøk fra foretaket på å få et konkurransefortrinn med blant annet kortere verdikjeder og mer responsiv produksjon. Noe av reshoringen kan ha en sammenheng med en slik strategi, som vi så hos Neuman Raufoss og Sleipner.

Potensialet for nye arbeidsplasser kan sies å være det største motivet for interessen for reshoring av andre enn foretakene selv. Det settes under tvil, av blant annet OECD, hvorvidt reshoring vil skape mange nye arbeidsplasser, hovedsakelig med bakgrunn i automatiseringen

(DeBacker m. fl., 2016). Der reshoring vil påvirke sysselsettingen vil det være forbeholdt arbeidskraft som besitter høy kompetanse innen sitt fagfelt. Likevel skapes ikke økonomisk utvikling bare av antall arbeidsplasser, men også økte koblinger og flyt av blant annet kapital, kunnskap eller andre positive eksternaliteter. Dermed er det viktig, som Coe og Yeung (2015) påpeker, at regionale institusjoner klarer å fange noen av verdiene til gode for regionen. Noe av potensialet ligger i de eksemplene jeg har undersøkt nærmere, men det er for tidlig å si om reshoringen har bidratt til økonomisk utvikling i lokalsamfunnet og den videre regionen.

5.1 Videre forskning

Mye av tematikken som går igjen i datagrunnlaget kan relateres direkte til ulike strategier for å øke evnen til å framprovosere innovasjoner eller plassere foretaket i en posisjon slik at de best blir i stand til å erverve seg kunnskap og bruke denne. For eksempel vektlegges det å ha kontroll over produksjonen slik at man kan eksperimentere og modifisere produksjonen og dermed bedrive skrittvis innovasjoner. Hva gjelder de norske eksemplene jeg viser til ser vi at koblingen til særlig SINTEF vektlegges som betydningsfullt for reshoringen. Et interessant tema for videre forskning kan være å se nærmere på om, og eventuelt hvordan, innovasjonskapasitet forbedres etter en reshoring. Områder som kan undersøkes kan være betydningen av skrittvis innovasjoner utført gjennom egen produksjon, betydningen av geografisk nærhet til samarbeidspartnere, og deltagelse i nasjonale og/eller regionale innovasjonssystemer. Dybdestudier av foretak som har foretatt reshoringer kan også gi økt innsikt i betydningen av disse relasjonene og prosessene for innovasjon, konkurransefortrinn og selve motivasjonen for reshoringen. Dette ser ut til å være et uutforsket tema innen reshoring-litteraturen.

En nærmere studie av automatiseringens betydning for reshoring vil også være av nytte for å forstå hvordan den virker inn på reshoring som lokaliseringsvalg og foretakenes øvrige prioriteringer. Dette kan også undersøkes fra et regionalt utviklingsperspektiv, der man ser på mulighetene for å tiltrekke seg reshoring som investering, og eventuelt forhindre utflytting, gjennom region- og industritilpassede tiltak.

Et siste forskningsspørsmål vil kunne være reshoringens tilknytning til makroregionale produksjonsnettverk, gjerne i sammenheng med eventuelle miljøfordeler som kortere verdikjeder kan bidra med ved å redusere skips- og flytrafikk.

Litteraturliste

Ancarani, A., Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G., og Sartor, M. (2015). Prior to reshoring: A duration analysis of foreign manufacturing ventures. *International Journal of Production Economics*, 169, 141-155.

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

Baxter, J. (2010) Case Studies in Qualitative Research. I Hay, I (Red.), *Qualitative Research Methods in Human Geography* (s. 81-98). Ontario: Oxford University Press.

Bryson, J. R. (2007). The 'second' global shift: The offshoring or global sourcing of corporate services and the rise of distanced emotional labour. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 89(s1), 31-43.

Byggeindustrien (2016). BerryAlloc tar markedsandeler. Hentet fra <http://www.bygg.no/article/1287473>

Coe, N. M., Dicken, P., og Hess, M. (2008). Global production networks: realizing the potential. *Journal of economic geography*, 8(3), 271-295.

Coe, N. M., Hess, M., Yeung, H. W. C., Dicken, P., og Henderson, J. (2004). 'Globalizing' regional development: a global production networks perspective. *Transactions of the Institute of British geographers*, 29(4), 468-484.

Coe, N. M., og Hess, M. (2012). The Geographies of Production. I Barnes, T. J., Peck, J. og Sheppard, E. (Red), *The Wiley-Blackwell Companion to Economic geography* (157-169). Blackwell Publishing.

Coe, N. M., og Yeung, H. W. C. (2015). *Global production networks: Theorizing economic development in an interconnected world*. Oxford University Press.

DeBacker, K., Menon, C., Desnoyers-James, I. og Moussiégt, L. (2016). Reshoring: Myth or reality? *Technology and Industry Policy Papers No. 27*. OECD Science.

Dicken, P. (2011). *Global shift. Mapping the changing contours of the world economy*. (6. utg.). London: Sage

Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G., & Sartor, M. (2017). Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management*.

Ellram, L., Tate, W. og Petersen, K. (2013). Offshoring and Reshoring: An update on the manufacturing location decision. *Journal of supply chain management*: 42 (2).

Ernst og Yeung. (2015). Reshoring manufacturing — time to seize the opportunity The economic opportunity for the UK to reshore and the implications for Government and businesses. (Report, februar 2015). Hentet fra [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Reshoring_manufacturing_%E2%80%94_time_to_seize_the_opportunity/\\$FILE/3451_EY%20Reshoring%20Report_V8%20Online.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Reshoring_manufacturing_%E2%80%94_time_to_seize_the_opportunity/$FILE/3451_EY%20Reshoring%20Report_V8%20Online.pdf)

Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M., Zanoni, A., (2016) Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(2), 98-127.

Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Mauro, C. D., Troiano, A., Vignoli, M. og Zanoni, A. (2015). Manufacturing Back- and Near-reshoring: A Comparison of European and North American Evidence. I Stentoft, J., Paulraj, A. og Vastag, G. (Red.) *Research in the Decision Sciences for Global Supply Chain Network Innovations: Best Papers from the 2014 Annual Conference*. European Decision Sciences Institute. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., & Zanoni, A. (2014). When manufacturing moves back: concepts and questions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 54-59.

Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (Red.). (1994). *Commodity chains and global capitalism* (No. 149). ABC-CLIO.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104

Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G., og Johnny Rungtusanatham, M. (2013). The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27-33.

Guldbrandsen, C. (2017, 14. mars). Roboter fikk produksjonen fra Kina til Gjøvik. Nito Refleks. Hentet fra <https://www.nitorefleks.no/arbeidsliv/roboter-fikk-produksjonen-fra-kina-til-gjovik/>

Haugan, B. (2017, 4. januar). Ti norske bedrifter flagger hjem, billigere og bedre enn Kina. E24. Hentet fra <http://e24.no/naeringsliv/arbeidsliv/10-norske-bedrifter-flagger-hjem-billigere-og-bedre-enn-kina/23888671>

Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., & Yeung, H. W. C. (2002). Global production networks and the analysis of economic development. *Review of international political economy*, 9(3), 436-464.

Hess, M. (2004). 'Spatial' relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. *Progress in human geography*, 28(2), 165-186.

- Holmen, R. (Udatert). Historie- Utviklingen på Raufoss. Hentet den 21.05.2017 fra <http://www.raufossindustripark.no/parken/historie.html>
- ILO. (2015). Re-shoring in Europe: Trends and policy issues. Research Department Breifing.
- Ioazia, E. M., og Leirião, J. C. (2014). Opinion of the European Economic and Social Committee on the Reshoring of EU industries in the framework of reindustrialization. Reshoring of EU Industries. CCMI(120). European Economic and Social Committee.
- Isaksen, A., Karlsen, A. og Sæther, B. (2008). *Innovasjoner i norske næringer-et geografisk perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jordhus-Lier, D. og Stokke, K. (2017). Samfunnsgeografiske kjernebegreper. I Jordhus-Lier, D. og Stokke, K. (Red.) *Samfunnsgeografi. En innføring*. Cappelen Damm: Oslo.
- Kinkel, S. (2012). Trends in production relocation and backshoring activities. *International journal of operations and production management*. 32(6).
- Kinkel, S. (2014). Future and impact of backshoring—Some conclusions from 15 years of research on German practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2014(20), 63-65.
- Kinkel, S. og Maloca, S. (2009) Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2009(15), 154-165.
- Knutsen, H. M. og Haugen, H. Ø. (2017). Utvikling i globale verdikjeder og produksjonsnettverk. I Jordhus-Lier, D. og Stokke, K. (Red.) *Samfunnsgeografi. En innføring*. Cappelen Damm: Oslo.
- Lynggard, K. (2012). Dokumentanalyse. I Brinkmann, S. og Tangaard, L. (Red.), *Kvalitative metoder-empiri og teoriutvikling* (153-170). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Meld. St. 27 [Industrimeldingen] (2016-2017). Industrien -grønnere, smartere og mer nyskapende. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/9edc18a1114d4ed18813f5e515e31b15/no/pdfs/stm201620170027000dddpdfs.pdf>
- Milberg, W og Winkler, D. (2009). Globalization, Offshoring and Economic Insecurity in Industrialized Countries. DESA Working paper NO.87
- Muro, M. (2014) Reshoring: Strong regions will determine how, where. Hentet fra <https://www.brookings.edu/blog/the-avenue/2014/10/02/reshoring-strong-regions-will-determine-where-how/>

- Needham (2014). Reshoring of EU manufacturing. (Briefing 21/03/2014). European Parliamentary Research Service. Hentet fra <http://www.europarl.europa.eu/EPRS/140791REV1-Reshoring-of-EU-manufacturing-FINAL.pdf>
- Norsk Handels Organisasjon [NHO]. (2014, 30. oktober). Månedens bedrift: Raufoss Technology AS. *NHO Innsider*. Hentet fra <https://www.nho.no/Om-NHO/Regionforeninger/NHO-Innlandet/Nyheter/manedens-bedrift2/>
- Norsk Industri. (2017, 4. januar) Hjem, kjære hjem. Hentet 03.05.2017 fra <https://www.norskindustri.no/artikler/hjem-kjare-hjem/>
- Obama, B. H. (2012, 11. januar). Remarks made by the President on Insourcing American Jobs. Hentet fra <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2012/01/11/remarks-president-insourcing-american-jobs>
- Oldenski, L. (2015). Reshoring by US Firms: What Do the Data Say?. Peterson Institute for International Economics Policy Brief, September. Hentet fra <https://piie.com/publications/pb/pb15-14>
- Pisano, G. og Shih, W. C. (2009) Restoring American Competitiveness. Harvard Business Review. Hentet fra <https://hbr.org/2009/07/restoring-american-competitiveness>
- Plasto (Udatert). Kuttet Asia, valgte Plasto. Hentet fra <http://plasto.no/statements/sigurd-larsen/> den 12. mai 2017.
- Porter, M. E. (Red.). (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business Press.
- Postholm, M. B. (2011). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kassstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rose, J. og Reeves, M. (2017, 22. mars). Rethinking your supply chain in an era of protectionism. Harvard Business review. Hentet fra <https://hbr.org/2017/03/rethinking-your-supply-chain-in-an-era-of-protectionism>
- Seehusen, J. (2014, 19. nov). Danker ut kineserne. Teknisk Ukeblad. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/danker-ut-kineserne/217895>
- Simchi-Levi, D. (2012). US Re-shoring: A turning point. Annual Re-shoring Report, MIT Forum for Supply Chain Innovation.
- Sirkin, H. L., Zinser, M., Hohner, D. og Rose, J. (2012). Made in America, again: U.S. Manufacturing Nears the Tipping Point. Chicago, IL: Boston Consulting Group.
- Sirkin, H. L., Zinser, M., og Hohner, D. (2011). Made in America, again: Why manufacturing will return to the US. Chicago, IL: Boston Consulting Group.

- Stensvold, T. (2016a, 6. mai). Dropper Kina, legger fabrikk for bildeler til Gjøvik. Teknisk Ukeblad. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/dropper-kina-legger-fabrikk-for-bideler-til-gjovik/346859>
- Stensvold, T. (2016b, 20. juni). Ny trend: Norske bedrifter flytter hjem produksjonen fra lavkostland. Teknisk ukeblad. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/ny-trend-norske-bedrifter-flytter-hjem-produksjonen-fra-lavkostland/348711>
- Stensvold, T. (2016c, 21. juni). Søkte verden rundt. Teknisk Ukeblad. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/sokte-verden-rundt-omskolert-solcelle-robot-sikret-produksjon-i-norge/348802>
- Stensvold, T. (2016d, 4. juli). Kjøpte opp selskap med stor produksjon i Kina. Nå har de flyttet nesten alt hjem til Norge. Teknisk ukeblad. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/kjopte-opp-selskap-med-stor-produksjon-i-kina-na-har-de-flyttet-nesten-alt-hjem-til-norge/349119>
- Stentoft, J., Olhager, J., Heikkilä, J., og Thoms, L. (2016). Manufacturing backshoring: a systematic literature review. *Operations Management Research*, 9(3-4), 53-61.
- Strøm, K. og Olsen, L. (2015). Backsourcing – en kvalitativ utredning om årsaker til backsourcing av produksjon fra lavkostland. (Masteroppgave). Universitetet i Stavanger.
- Sturgeon, T., Van Biesebroeck, J., & Gereffi, G. (2008). Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of economic geography*, 8(3), 297-321.
- Tate, W. L. (2014). Offshoring and reshoring: US insights and research challenges. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 66-68.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Schoenherr, T., & Petersen, K. J. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons*, 57(3), 381-390.
- Teknologirådet. (2013). Made in Norway? Hvordan roboter, 3D-printere og digitalisering gir nye muligheter for norsk industri. (August 2013). Hentet fra www.teknologiradet.no
- The Economist (2017, 17. august). The North American Free-Trade Agreement renegotiation begins. Hentet fra <https://www.economist.com/news/finance-and-economics/21726711-rewriting-north-americas-trade-rules-will-not-be-easy-north-american-free-trade>
- Timmermans, B., Strickert, S. og Wallevik, K. (2016). Automation and Re-industrialization. A zero-point analysis of robotization in industrial sectors in Agder. (Project report no. 3/2016). Kristiansand, Agderforskning.
- Welch, C., Marschan-Piekkari, R., Penttinen, H., & Tahvanainen, M. (2002). Corporate elites as informants in qualitative international business research. *International Business Review*, 11(5), 611-628.

Winchester, H. P. M. og Rofe, M. W. (2010) Q ualitative Research and Its Place in Human Geography. I Hay, I (Red.), *Qualitative Research Methods in Human Geography* (s. 3-25). Ontario: Oxford University Press.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Zimmermann (2013). Contending with Chinese counterfeits: Culture, growth, and management responses. *Business horizons*, 56(2), 141-148.