

# GO EAST!

## - En fallstudie av lokaliseringsbeslutet vid offshoring

Daniel Björklund<sup>♦</sup>

Sverker Åkerblom<sup>♦♦</sup>

Maj 2006

---

### Abstract

This paper aims to determine what is decisive for localisation of production units when a company engages in offshoring. By performing a case study on Electrolux and comparing the results with theoretical literature we discuss the implications for manufacturing companies in general. To facilitate a structured analysis we have developed a model dividing the localisation decision into five perspectives and four geographical levels.

We have found that the determinants of localisation vary depending on the geographical level of the decision process. Since all geographical levels are interconnected, the analysis needed for a decision on all levels simultaneously is very comprehensive. Therefore, the decision process needs to be divided into steps. Two natural steps have emerged from our empirical study, where the first aims to generate a number of potential alternatives on the higher geographical levels, whereas the second step concerns the lower levels and is of a more evaluating nature. Furthermore, we have found that cost-associated factors are important on all geographical levels of the decision process. These factors are dominant on the higher levels but are complemented on the lower levels with factors determining if production is feasible from an implementation- and risk perspective. Finally, we believe that the motive for relocating production affects the determinants of localisation.

---

<sup>♦</sup> 19517@student.hhs.se

<sup>♦♦</sup> 19511@student.hhs.se

**Handledare:** Professor Lars Östman

**Opponent:** Oscar von Konow & Linda Pettersson

**Framläggning:** Måndagen den 29:e maj 2006 kl. 13.15-15.00, sal 550

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>- 1 -</b>
1.1	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	- 1 -
1.2	AVGRÄNSNINGAR	- 2 -
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>- 2 -</b>
2.1	ANSATS	- 2 -
2.2	KVALITATIV ELLER KVANTITATIV METOD	- 2 -
2.3	FALLSTUDIE	- 3 -
2.4	VAL AV FÖRETAG	- 3 -
2.5	VAL AV EMPIRI	- 4 -
2.5.1	<i>Intervjuer</i>	- 4 -
2.5.2	<i>Skriftligt beslutsmaterial</i>	- 4 -
<b>3</b>	<b>DISKUSSION KRING BEGREPP</b>	<b>- 5 -</b>
<b>4</b>	<b>TEORI</b>	<b>- 7 -</b>
4.1	TEORETISK LITTERATUR	- 7 -
4.1.1	<i>Teoretiska modeller från Operations Management</i>	- 7 -
4.2	TEORETISK REFERENS RAM	- 8 -
4.2.1	<i>Mål med beslut</i>	- 8 -
4.2.2	<i>Olika nivåer av beslut</i>	- 10 -
4.2.3	<i>Generella faktorer som påverkar lokaliseringsbeslutet</i>	- 11 -
4.2.4	<i>Specifika faktorer som påverkar valet av kontinent/region, land och område</i>	- 12 -
4.2.5	<i>Specifika faktorer som påverkar valet av plats</i>	- 14 -
4.3	UTVECKLING AV MODELL	- 14 -
<b>5</b>	<b>EMPIRISKT UNDERLAG</b>	<b>- 17 -</b>
5.1	ELECTROLUX HISTORIA	- 17 -
5.2	BAKOMLIGGANDE ORSAKER TILL OFFSHORING AV PRODUKTION	- 18 -
5.3	ELECTROLUX ANPASSNING TILL GLOBALISERING	- 18 -
5.4	EMPIRISKT UNDERLAG UTIFRÅN FEM PERSPEKTIV	- 20 -
5.4.1	<i>Det finansiella perspektivet</i>	- 20 -
5.4.2	<i>Affärslogik</i>	- 24 -
5.4.3	<i>Nätverk</i>	- 27 -
5.4.4	<i>Riskprofil</i>	- 29 -
5.4.5	<i>Implementering</i>	- 30 -
5.5	BESLUTSPROCESSEN	- 32 -
5.5.1	<i>Analysmetoder inom Electrolux</i>	- 32 -
5.6	ELECTROLUX LOKALISERINGSBESLUT	- 33 -
5.6.1	<i>Kontinent/region</i>	- 33 -
5.6.2	<i>Land</i>	- 33 -
5.6.3	<i>Område och plats</i>	- 35 -
<b>6</b>	<b>TOLKNING AV EMPIRISKT UNDERLAG</b>	<b>- 37 -</b>
6.1	KONTINENT/REGION	- 37 -
6.1.1	<i>Avgörande faktorer</i>	- 37 -
6.1.2	<i>Problematik kring jämförelse på kontinent/region nivå</i>	- 37 -
6.2	LAND	- 38 -
6.2.1	<i>Kostnader</i>	- 38 -
6.2.2	<i>Access till marknad</i>	- 41 -
6.2.3	<i>Nätverk</i>	- 42 -
6.2.4	<i>Politisk stabilitet och utvecklingsnivå</i>	- 44 -
6.2.5	<i>Diversifiering</i>	- 44 -
6.2.6	<i>Kultur</i>	- 45 -

**BJÖRKLUND & ÅKERBLOM**  
**GO EAST!**

6.3	OMRÅDE OCH SPECIFIK PLATS .....	- 45 -
6.3.1	<i>Område</i> .....	- 45 -
6.3.2	<i>Specifik plats</i> .....	- 47 -
6.3.3	<i>Opportunistiska lokaliseringsförslag</i> .....	- 48 -
6.4	KOMMENTAR TILL AVSNITTET .....	- 48 -
<b>7</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>- 49 -</b>
7.1	MODELLENS YTTRE DEL .....	- 49 -
7.1.1	<i>Koppling mellan geografiska nivåer</i> .....	- 49 -
7.1.2	<i>Koppling mellan de fem perspektiven</i> .....	- 51 -
7.2	MODELLENS INRE DEL .....	- 51 -
7.2.1	<i>Kontinent/region</i> .....	- 51 -
7.2.2	<i>Land</i> .....	- 51 -
7.2.3	<i>Avgörande faktorer på områdesnivå</i> .....	- 56 -
7.2.4	<i>Avgörande faktorer på platsnivå</i> .....	- 56 -
7.3	RELATIONEN MELLAN DIMENSIONERNA .....	- 57 -
7.3.1	<i>Kommentarer till modell</i> .....	- 57 -
<b>8</b>	<b>SLUTSATSER</b> .....	<b>- 59 -</b>
<b>9</b>	<b>STUDIENS KVALITET</b> .....	<b>- 60 -</b>
9.1	VALIDITET .....	- 60 -
9.2	RELIABILITET .....	- 61 -
<b>10</b>	<b>FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING</b> .....	<b>- 61 -</b>
<b>11</b>	<b>REFERENSLISTA</b> .....	<b>- 63 -</b>

## 1 INLEDNING

Det pågår för närvarande en omfattande utflyttning av produktion från Sverige till lågkostnadsländer.<sup>1</sup> Fenomenet, som ofta benämns offshoring, är vida debatterat och något som på ett tidigt stadium fångade vårt intresse. Vi konstaterade att många studier och artiklar i ämnet kretsar kring effekter av utflyttningen för den svenska välfärden samt om utflyttning av produktion är lönsam för företag.<sup>2</sup> Den senare frågan tillhör en av de viktigaste som dagens tillverkande företag ställs inför. Frågan har också varit särskilt aktuell under de senaste åren då stora svenska företag som Electrolux, Sandvik och ABB beslutat att förlägga delar av sin produktion i lågkostnadsländer.<sup>3</sup>

När ett företag tar beslut om att flytta produktionen måste även ett beslut tas om var produktionen skall förläggas. Dessa båda beslut kan anses vara tätt sammankopplade då valet att flytta produktion rimligen baseras på en jämförelse mellan att behålla produktion på nuvarande plats eller att flytta den till en plats i ett lågkostnadsland. Trots att besluten är inbördes beroende fokuserar debatten framförallt på ett företags beslut **att flytta produktion** eller inte. En anledning till detta kan vara en ”vi mot dem mentalitet” där endast beslutet att flytta produktion ges utrymme, då det är detta beslut som påverkar Sveriges välfärd. Vart produktionen flyttas är av mindre betydelse för Sverige och därmed för opinionsbildarna. Detta medför enligt vår mening att endast en del av processen blir belyst. Då valet av produktionsplats har stora och långsiktiga konsekvenser för företag<sup>4</sup> anser vi att även denna del av beslutet är intressant att undersöka. Av den anledningen valde vi att ta beslutet **att flytta produktion** som givet och istället fokusera på **valet av ny produktionsplats**.

### 1.1 Syfte och frågeställning

Mot bakgrund av det ovanstående är syftet med denna uppsats att kartlägga lokaliseringsbeslutet vid offshoring och mer specifikt besvara frågan: **Vad är avgörande för ett företags val av produktionsplats vid offshoring?**

Vi kommer att försöka besvara frågan genom att göra en fallstudie på företaget Electrolux. Därför kommer uppsatsen inledningsvis att beskriva beslutsprocessen inom Electrolux utifrån det material som samlats in. Denna deskriptiva del kommer sedan att följas av en tolkning av vilka de avgörande faktorerna är för Electrolux beslut. Slutligen kommer vi med utgångspunkt i det vi funnit för Electrolux att med hjälp av teorier att föra en diskussion på ett generellt plan om vad som är avgörande för tillverkande företags lokaliseringsbeslut. För att belysa frågan ytterligare kommer vi att betrakta denna ur ett antal infallsvinklar och inte enbart den vi erhållit från Electrolux.

Ett viktigt problem i en uppsats som denna är avvägningen mellan att ställa breda frågor som kan generaliseras och att kunna ge precisa svar.<sup>5</sup> Vi har i denna uppsats valt en generell frågeställning vilken vi hoppas kunna besvara med hjälp av en fallstudie på ett företag.

---

<sup>1</sup> Fölster & Wallen 2005 s. 3

<sup>2</sup> Se bl.a. SvD 2006-04-28 och Lindberg, C & Winberg, G. 2005.

<sup>3</sup> Veckans affärer 2003-01-27 och Veckans affärer 2006-05-02.

<sup>4</sup> Hill 2005, s. 211.

<sup>5</sup> Schuster 2006.

Genom den förståelse som vi får genom fallstudien hoppas vi således kunna dra vissa generella slutsatser som kan vara av allmänt intresse.

## **1.2 Avgränsningar**

Omfattningen av problemet i denna uppsats kräver vissa avgränsningar för att möjliggöra rimliga slutsatser inom ramen för en examensuppsats av detta slag. Med valet att studera företaget Electrolux följer ett antal naturliga avgränsningar. Först och främst innebär offshoringbeslutet för Electrolux att produktion sker i en region för försäljning i en annan. Här har vi fokuserat på produktion för den Europeiska marknaden vilken är Electrolux och de flesta andra svenska företags huvudsakliga marknad.<sup>6</sup> Därför kommer också endast de regioner som Electrolux ansåg lämpliga för produktion till denna marknad att analyseras, dvs. Östeuropa och Asien. Dessa är också de regioner som främst är aktuella för svenska företags produktionsflytt.<sup>7</sup> Slutligen bör nämnas att det bakomliggande motivet för Electrolux och de flesta andra företags beslut om offshoring är kostnadsreducering<sup>8</sup>, vilket gör detta till en naturlig utgångspunkt även för denna uppsats.

I Electrolux pågår offshoringprocessen kontinuerligt. Detta innebär att företaget fattat ett flertal beslut vad gäller flytt av produktion. Vi har i denna uppsats framförallt analyserat beslutsprocessen som resulterade i att produktion flyttades främst till Polen och Kina.

Trots dessa avgränsningar är frågan omfattande då många faktorer påverkar ett företags beslut att flytta produktion till en viss plats. Vi har dock medvetet valt att försöka ge en helhetsbild av processen för att kunna dra slutsatser som är allmännyttiga och som kan appliceras generellt på tillverkande företag.

## **2 METOD**

### **2.1 Ansats**

Metoden är det arbetssätt som används för att undersöka uppsatsens frågeställning.<sup>9</sup> Lämpliga arbetsmetoder skiljer sig mycket mellan olika problemområden och i detta avsnitt presenteras det arbetssätt som vi har valt för denna uppsats.

### **2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod**

Vilket arbetssätt som bäst lämpar sig för en undersökning beror framförallt på om de svar som söks är av kvalitativ eller kvantitativ natur. Frågeställningar av kvantitativ natur lämpar sig bäst där exakta mätningar kan utföras och samlas till en datamängd som kan generera ett exakt svar. Detta skiljer sig från den kvalitativa ansatsen, som försöker förstå och tolka ett givet fenomen. Vid en kvalitativ ansats behövs ingen kvantifierbar data för att nå resultat, vilket ger möjlighet till en friare tolkning av problemet. Samtidigt som detta är en möjlighet till djupare analys är den också begränsande, framförallt till den mängd data som kan bearbetas samt svårigheten att mäta resultatet på ett tillförlitligt sätt.

---

<sup>6</sup> [www.scb.se](http://www.scb.se)

<sup>7</sup> Fölster 2004, s. 8.

<sup>8</sup> Lewin 2006, s. 22

<sup>9</sup> Gustavsson 2003, s. 7.

Mot bakgrund av det ovanstående kan sägas att en undersökning likt den som görs i denna uppsats lämpar sig för en kvalitativ ansats, men med vissa kvantitativa inslag. För att undersöka och förstå beslutsprocessen krävs djupgående intervjuer, denna del är strikt kvalitativ. För att nå insikt i ett problem av den här karaktären krävs analys på flera nivåer och ur flera perspektiv. Här kompletteras det resonemang som förts i den kvalitativa delen med material av mer kvantitativ karaktär. Även om denna uppsats kommer att använda båda ansatserna är det kvalitativa materialet grunden för resonemanget och det kvantitativa utgör närmast ett stöd till detta. Om Walter Schusters perspektiv används är informationsperspektivet dominerande i denna uppsats med vissa inslag av mätfrågor.<sup>10</sup>

## **2.3 Fallstudie**

En form av kvalitativ undersökning är fallstudien. En fallstudie beskriver en situation eller ett fenomen i sitt sammanhang.<sup>11</sup> I vårt fall var alternativet till en fallstudie av ett företag att göra en mer ytlig studie av en grupp av organisationer. Fördelen med en studie av flera företag är att denna ger en mer tillförlitlig bild av verkligheten. Nackdelen är å andra sidan att en sådan studie inte tillåter en lika djupgående undersökning av beslutet. Vi vill med denna uppsats skapa en förståelse för de underliggande mekanismer som påverkar lokaliseringsbeslutet. För att uppnå en sådan förståelse tror vi att det krävs en omfattande studie, vilket i vårt fall endast är möjligt att genomföra för ett företag.

Fallstudier kan vara av tre olika typer, deskriptiv, tolkande eller värderande.<sup>12</sup> I denna uppsats avser vi att dels kartlägga beslutsprocessen, dels genom förståelse av denna jämföra de underliggande orsakerna till Electrolux beslut att flytta sin produktion till vissa länder och regioner. Genom analys av detta vill vi sedan skapa förståelse på ett generellt plan. Därmed får uppsatsen både deskriptiva och tolkande egenskaper.

## **2.4 Val av företag**

För vår studie fann vi att Electrolux var en lämplig organisation att studera av flera anledningar. För det första tror vi att en undersökning av Electrolux kan skapa förståelse även för andra företags beslut. Detta baserar vi på att Electrolux, genom storlek<sup>13</sup>, bredd och karaktär, kan anses representera ett brett spektrum av tillverkande företag.<sup>14</sup> Electrolux har både egen produktion och gör stora inköp<sup>15</sup>, har både konsumenter och företag som kunder<sup>16</sup> och är verksamma på alla kontinenter.<sup>17</sup> Liksom många andra svenska tillverkande företag producerar Electrolux relativt sofistikerade produkter i slutet av värdekedjan.<sup>18</sup> Slutligen är tidpunkten intressant då Electrolux är ett företag som nyligen beslutat att flytta sin produktion till lågkostnadsländer i flera regioner.<sup>19</sup>

---

<sup>10</sup> Schuster 2006.

<sup>11</sup> Lind 1996, s. 18.

<sup>12</sup> Ibid., s. 41.

<sup>13</sup> Världens största tillverkare av vitvaror enligt Rungfapaisarn 2004.

<sup>14</sup> Konsult A

<sup>15</sup> Electrolux Årsredovisning 2005, s. 14.

<sup>16</sup> Ibid., s.1.

<sup>17</sup> Ibid., s. 40.

<sup>18</sup> Konsult A

<sup>19</sup> FT 2005-07-28

## 2.5 Val av empiri

Det empiriska materialet i denna uppsats består av intervjuer samt skriftligt material. Materialet är valt efter vedertagna principer vid en fallstudie<sup>20</sup> och för att ge en så fullständig och tillförlitlig bild som möjligt av beslutsprocessen inom Electrolux.

### 2.5.1 Intervjuer

Intervjumaterialet utgör det viktigaste empiriska materialet i denna uppsats. Generellt skiljer man mellan två huvudtyper av intervjuer, strukturerade och ostrukturerade.<sup>21</sup> Den strukturerade intervjun är baserad på i förväg bestämda frågor och samma frågor ställs ofta till olika personer för att möjliggöra jämförelse av svaren. Detta skiljer sig från den ostrukturerade intervjun som ofta utgår från bredare frågor där den intervjuade tillåts svara fritt.

För denna uppsats valde vi den ostrukturerade intervjuformen av flera skäl. För det första besatt vi i uppsatsens inledande skede begränsad kunskap om beslutsprocesser likt denna. Inlärningskurvan har därför varit brant och nya frågor kom upp kontinuerligt, vilka då kunde läggas till i kommande intervjuer för att öka förståelsen för fenomenet och organisationen. Den ostrukturerade intervjuformen tillät oss också att göra uppföljningar för att klargöra resonemang och undvika missförstånd. För det andra passar den strukturerade intervjun bättre vid jämförelser av exempelvis åsikter inom en organisation än för den typ av kartläggande studie som denna uppsats inriktar sig mot. Målet är att få en fullständig bild av beslutsprocessen, något som vi menar skulle missgynnas av att samma frågor ställs till samtliga intervjupersoner. Slutligen är en beslutsprocess i ett stort företag som Electrolux mycket komplex och kräver beaktande av ett stort antal faktorer. För att studera en sådan komplex fråga i en fallstudie var det naturligt att försöka få så många infallsvinklar som möjligt inom ramen för de begränsningar i tid och det begränsade antal personer som har tillräcklig kunskap om denna fråga inom organisationen. Av dessa anledningar var valet av den ostrukturerade intervjuformen naturligt.

Då omfattningen av denna uppsats endast tillåter ett begränsat antal intervjuer ökar vikten av att dessa ger en god bild av det problem som skall belysas. Detta gjorde att vi ägnade tid åt att noggrant utvärdera vilken kombination av personer som kompletterar varandra kunskapsmässigt och kunde förväntas bidra med en insiktsfull men samtidigt mångfacetterad bild av beslutsprocessen inom Electrolux. Därför valdes personer i olika delar av företaget och som representerade olika delar av processen.

En viktig del av det empiriska materialet till denna uppsats är förutom intervjuerna med personal från Electrolux även intervjuer med andra, oberoende källor. Genom att genomföra intervjuer med en medarbetare från en framstående konsultbyrå samt med källor på Exportrådet har vi försökt tillföra ytterligare aspekter genom att jämföra inifrån- och utifrånperspektivet.

### 2.5.2 Skriftligt beslutsmaterial

Intervjumaterial har i sig tillkortakommanden som kan påverka reliabiliteten och den inre validiteten. Vid intervjuer av den typ som utgör den empiriska basen i denna uppsats såg vi

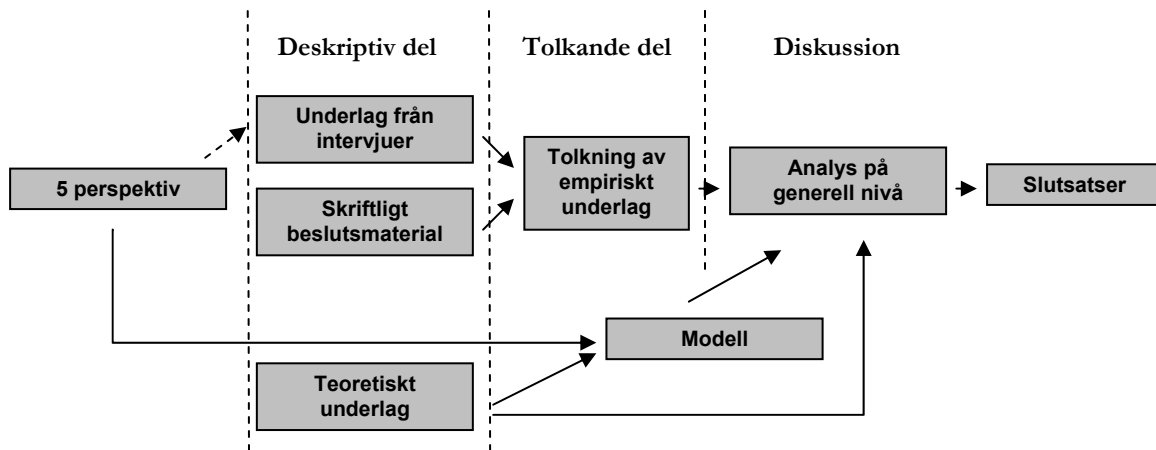
---

<sup>20</sup> Beskrivna i Merriam 1994, s. 84.

<sup>21</sup> Merriam 1994, s. 87.

på grund av frågans känslighet en risk för att respondenterna skulle svara i mycket generella termer och undvika specifika frågor om de resonemang som fördes vid beslutet. För att hantera det problemet kompletterade vi inte endast oberoende intervjumaterial utan även skriftligt beslutsmaterial från Electrolux. Detta material behandlar frågan på djupet och utgör grunden för de beslut som tagits och kan sägas representera en slags allmän uppfattning inom ledningen och styrelsen. Därmed fångas även uppfattningar, låt vara indirekt, som härstammar utanför den begränsade krets av intervjupersoner som omfattningen av denna uppsats tillät. Slutligen möjliggör skriftligt material, särskilt i kombination med intervjumaterial, en djupare förståelse för hur företaget värderat och kvantifierat de faktorer som påverkat beslutet än vad endast en muntlig intervju tillåter. På grund av sekretesskäl har vi inte tillåtits bifoga det skriftliga besluts materialet utan endast tolkningar av detta.

Slutligen vill vi i detta metodavsnitt presentera en sammanfattade illustration (figur 1) över arbetsgången och dispositionen i denna uppsats.



Figur 1

### 3 DISKUSSION KRING BEGREPP

I denna del av uppsatsen kommer vi att kort att klargöra ett antal begrepp som är centrala i uppsatsen. Först och främst bör påpekas att det råder en viss begreppsförvirring kring offshoring och outsourcing. Vi tror att detta kan bero på att detta är två åtgärder som ofta behandlas simultant i företag,<sup>22</sup> något som vi också observerat inom Electrolux. För att skilja på begreppen har vi vänt oss till den akademiska litteraturen. I denna råder det viss konsensus speglad av bland andra Venkatraman som menar att outsourcing utförs av **någon annan** medan offshoring utförs **någon annanstans**.<sup>23</sup> Amiti och Wei menar vidare att outsourcing normalt innebär att ett företag köper produkter eller service från en extern leverantör.<sup>24</sup> Då denna uppsats fokuserar på produktion i egen regi kommer huvudsakligen offshoring att diskuteras.

I daglig press och litteratur likställs ofta offshoring med flytt av vissa delar av företagets verksamhet från *hemlandet* till ett *lågkostnadsland*<sup>25</sup>. Detta bygger på en bild av att företag

<sup>22</sup> Konsult A

<sup>23</sup> Venkatraman 2004, s. 14.

<sup>24</sup> Amiti & Wei 2005, s. 12.

<sup>25</sup> Se bl.a.: Feenstra & Hanson 1999, Hijzen et al. 2004, Blustein 2004 och Vestring 2005.

producerar sina produkter i hemlandet för att sedan exportera dessa utomlands. Dagens globala företag har ofta produktion i många delar av världen, ofta i direkt anknytning till de marknader där företaget agerar.<sup>26</sup> Vi vill därför, istället för att skilja mellan hemland och lågkostnadsland skilja mellan *onshore* och *offshore*.<sup>27</sup> Onshore syftar här på produktion utförd i ett land som inte specifikt associeras med låga produktionskostnader (exempelvis Tyskland eller USA) medan offshore indikerar produktion i ett land som specifikt associeras med låga produktionskostnader (exempelvis Kina eller Ukraina).<sup>28</sup> I enlighet med detta resonemang kommer vi därför att definiera *offshoring* som den process som innebär att företagets produktion flyttas från ett land som inte associeras med låga kostnader (onshore) till ett land som associeras med låga kostnader (offshore).

Ovanstående definition öppnar upp för en diskussion om vilka länder som associeras med låga produktionskostnader och vilka länder som inte gör det. Associeras exempelvis Indien med låga produktionskostnader? Här råder möjligen delade meningar beroende på vilken typ av verksamhet det rör sig om och vad jämförelse görs mot.<sup>29</sup> Vi har dock valt att inte vidare gå in på denna diskussion utan nöjer oss med att utgå från att de länder som undersöks i denna studie (dvs. de länder som Electrolux har undersökt för offshoring) är länder som associeras med låga produktionskostnader av många tillverkande företag.

Vi kommer också i uppsatsen att använda oss av termen lokalisering. Detta begrepp syftar allmänt på vart ett företag väljer att placera en viss funktion och är alltså ej specifikt för produktion eller flytt av en viss funktion från ett ”höglöneland” till ett ”låglöneland”.

---

<sup>26</sup> Per G. Hedström

<sup>27</sup> Liksom Kling 2006, s. 29, som visserligen studerar produktionsutveckling men vi anser att konceptet är applicerbart även här.

<sup>28</sup> Kling 2006, s. 29.

<sup>29</sup> Det kan tänkas att exempelvis Indien av många associeras med låga kostnader för utbildad arbetskraft men ej vad gäller utbildad arbetskraft.

## 4 TEORI

Det finns en uppsjö av olika teoretiska modeller som kan användas för att analysera fenomenet offshoring. Vi kommer till att börja med att redogöra för några av dessa samt motivera och specificera vår teoretiska referensram. Vi kommer vidare att med hjälp av denna teoretiska referensram utveckla den specifika modell som vi har använt oss av för att analysera lokaliseringsbeslutet vid offshoring.

### 4.1 Teoretisk litteratur

De olika teoretiska modellerna som används för att analysera fenomenet offshoring kommer från olika ekonomiska inriktningar och fokuserar således på olika faktorer. En av de mest kända teorierna för industrilokalisering är Webers, *Theory Of The Location Of Industries*. Modellen syftar till att förklara och förutsäga lokaliseringsmönstret för industriföretag på makronivå. Fokus i denna modell ligger på minimering av kostnader där framförallt transport- och arbetskraftskostnader analyseras utifrån tre olika faktorer.<sup>30</sup>

Inom ramen för den nationalekonomiska inriktningen ryms flera teoretiska modeller som kan vara intressanta för att analysera det aktuella problemområdet. De mest vedertagna teoretiska modellerna för att analysera detta problem kan här sägas vara de grundläggande handelsmodellerna, framförallt den Ricardianska- samt Heckscher-Ohlin modellen.<sup>31</sup> Den Ricardianska modellen fokuserar på komparativa fördelar medan Heckscher-Ohlin modellen inriktar sig på skillnader i avgörande faktorerens intensitet som en förklaring till var offshoring sker.

De modeller som beskrivits ovan kan antas ha ett stort förklaringsvärde för varför offshoring sker till vissa regioner och länder. De bygger dock på ett antal begränsande antaganden och är utformade för en mer kvantitativ studie på makronivå än den som genomförts i denna uppsats då vi valt att genomföra en fallstudie av ett specifikt företag. Då vi dessutom ämnar ge en helhetsbild av lokaliseringsbeslutet vid offshoring har vi valt att utgå från en mer kvalitativ modell som inte begränsas av antaganden utan ger frihet till analys utanför de kvantitativa resultat som modellerna ovan kan antas ge.

#### 4.1.1 Teoretiska modeller från Operations Management

Inom *Operations Management* litteraturen finns ett flertal teoretiska modeller som beskriver lokalisering av ett företags strategiska funktioner. Dessa teoretiska modeller är oftast inte utformade specifikt för lokalisering av **produktion** eller för **offshoring** utan beskriver lokaliseringsbeslutet på ett mer generellt plan. Då denna uppsats fokuserar på valet av produktionsort har vi dock i vår teoretiska referensram valt att endast behandla de delar av de teoretiska modellerna som vi finner applicerbara för lokalisering av **produktion**.

Vi har valt att närmare gå in på fyra verk inom Operations Management litteraturen för att se hur lokaliseringsbeslutet beskrivs. De fyra verk som använts är:

- ◆ Terry Hill – Operations Management

---

<sup>30</sup> Weber 1929.

<sup>31</sup> Ricardianska modeller har använts av bland annat Jones och Kierzkowski 1990, Deardoff 2001a och Yi 2003 medan Deardoff 2001a, 2001b samt Kohler 2004 har utvecklat och använt sig av Heckscher-Ohlin modeller.

- ◆ James R. Evans – Applied Production and Operations Management
- ◆ R. Dan Reid & Nada R. Sanders – Operations Management
- ◆ Mark D. Hanna & W. Rocky Newman – Integrated Operations Management – Adding Value for Customers.

Utifrån de ovanstående litterära verken har vi specificerat vår teoretiska referensram. Den huvudsakliga teoretiska modell som använts är den som finns beskriven i Operations Management av Terry Hill. Kompletteringar har sedan gjorts från de övriga teoretiska modellerna för att skapa en så heltäckande teoretisk referensram som möjligt.

Genom att använda oss av ovanstående litteratur skapar vi en möjlighet till att dra slutsatser på ett generellt plan. Anledningen till detta är att kvalitativa teorier generellt är baserade på ett stort antal observationer och uppfattningar vilka sedan genom konceptualisering skapat en teori.<sup>32</sup> En jämförelse av de specifika resultaten för Electrolux med teori är alltså samtidigt en jämförelse med tidigare studier. Problematiken ligger i teoriernas generella karaktär som kan medföra att det blir svårare att dra specifika slutsatser och analysera avvikelser.

## 4.2 Teoretisk referensram

### 4.2.1 Mål med beslut

Terry Hill menar att det huvudsakliga målet vid val av produktionsort är att **säkra det bästa möjliga resultatet för bolaget på lång och kort sikt**. Detta innefattar huvudsakligen:<sup>33</sup>

- ◆ Initiala och framtida investeringar i produktionsanläggningar
- ◆ Kostnader associerade med produktion och leverans till kunder
- ◆ Produktionsanläggningens inverkan på försäljning
- ◆ Nivån på produktion i termer av kvalitet och kvantitet

#### 4.2.1.1 Strategisk placering av produktion

Valet av produktionsplats kan ha en betydande effekt för ett företags konkurrensfördelar och beslutet bör vara i linje med företagets övergripande strategi. Detta innebär att ”bottom-line” kriterier såsom låga kostnader, låga skatter och låga löner inte alltid är de viktigaste kriterierna vid val av produktionsort.<sup>34</sup>

Lokaliseringsbeslutet är viktigt för att möta ett företags strategiska mål. Därför presenteras här en översikt av vad som kallas *Affärslogistik*<sup>35</sup>. Affärslogistik hänvisar till:<sup>36</sup>

- ◆ Styrningen av alla transport- och lagringsaktiviteter som främjar produktflödet fram till slutlig konsumtion.
- ◆ Informationsflödet som försätter produkten i rörelse med syftet att förse kunden med en konkurrenskraftig produkt.

---

<sup>32</sup> Corbin & Strauss 1990, s. 3-21.

<sup>33</sup> Hill 2005, s. 211.

<sup>34</sup> Evans 1990, s. 222.

<sup>35</sup> Business Logistics

<sup>36</sup> Ballou 1978, s. 9.

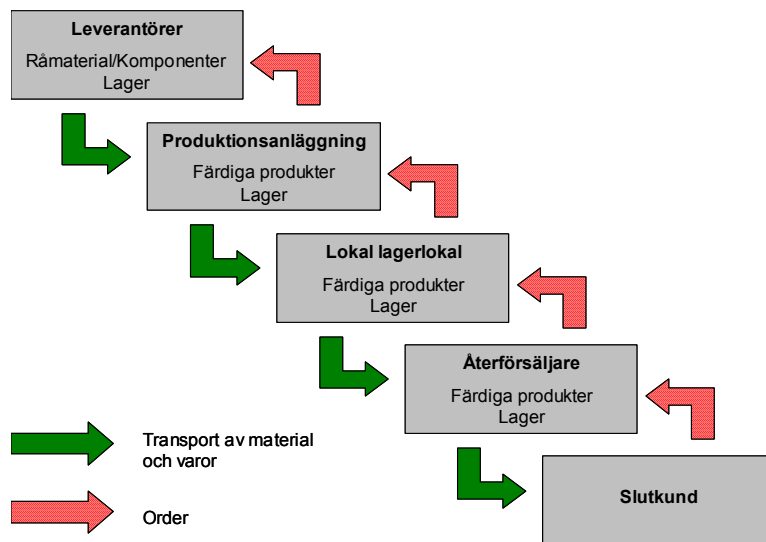
De viktigaste beståndsdelarna i ett företags logistiksystem är transport, lager och orderprocess (se figur 2).

- ♦ **Transport** används för att förflytta produkten mellan de olika aktörerna i kedjan. Om slutkund befinner sig långt från produktion kommer detta att medföra högre transportkostnader.
- ♦ **Lageraktiviteter** används för att kunna möta efterfrågan inom rimlig tid. Om produktion sker långt ifrån underleverantörer och råmaterialkällor kommer detta att innebära att leverans tar längre tid och att mer osäkerhet är förknippat med tidpunkt för leverans. För att säkra sig mot produktionsstopp måste därför företaget använda sig av större lager vilket innebär högre kostnader.
- ♦ **Orderprocessen** används kontinuerligt för att beställa komponenter och råmaterial allteftersom lagernivåerna sjunker. Hela processen drivs av slutkundens efterfrågan.<sup>37</sup>

Utformning och planering av ett effektivt logistiksystem måste utifrån affärslogistiken koordinera produktions- och marknadsaktiviteter. Detta kan innebära vissa motsättningar eftersom en av de viktigare aspekterna från ett marknadsperspektiv är att produkten finns tillgänglig för konsument på

rätt ställe och vid rätt tidpunkt medan låga produktionskostnader och hög produktivitet prioriteras från ett produktionsperspektiv. Båda dessa perspektiv måste övervägas och optimeras gentemot varandra när beslut om lokalisering skall tas. Om lokaliseringsbeslut endast tas utifrån ett marknadsperspektiv kan detta leda till ineffektiv produktion medan beslut utifrån ett produktionsperspektiv kan leda till bland annat höga

distributionskostnader.<sup>38</sup> Vi kan härmed urskönja att ett av de huvudsakliga målen med lokaliseringsbeslut är att på ett så effektivt sätt som möjligt positionera varje element av produktions- och distributionssystemet med hänsyn till marknads- och produktionsperspektivet. En tillverkande enhet bör därför strategiskt lokaliseras mellan leverantör och kund. Större företag har mer komplexa lokaliseringsbeslut då produktion ofta sker av flera produkter på flera ställen och marknaden är utspridd till flera delar av världen.<sup>39</sup>



Figur 2

Hanna & Newman för ett liknande resonemang då de menar att avstånd till marknad eller leverantörer är det som oftast dominerar beslutet att lokalisera produktion på viss plats. Då företagets huvudsakliga marknad oftast inte är lokaliserad i samma område som leverantörer av komponenter och råmaterial måste företaget besluta om de vill lokalisera sig nära

<sup>37</sup> Evans 1990, s. 223.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid., s. 224.

leverantörer/råvarukällor, nära marknad eller någonstans mittemellan. De menar också att vissa större företag kan få leverantörer att lokalisera sig i närheten av dem i de fall då företaget är en dominerande kund hos leverantören. Vad gäller råvaror är detta dock svårare eftersom råvarukällan kan antas vara fixerad till en viss specifik plats.<sup>40</sup>

## **4.2.2 Olika nivåer av beslut**

Valet av produktionsplats involverar enligt Hill beslut på flera geografiska nivåer såsom kontinent/region, land, område och specifik plats.<sup>41</sup> Hanna & Newman för ett liknande resonemang och delar in beslutet i nivåerna global-internationell, regional, samhälle och specifik plats.<sup>42</sup> Beroende av vilken typ av funktion allokeringsbeslutet gäller så kommer olika nivåer vara aktuella. I fallet produktion är det rimligt att anta att beslutet ofta initialt behandlas på de högre nivåerna (kontinent/region) medan i exempelvis beslutet att öppna upp en ny restaurang i Stockholm behandlas på de lägre nivåerna (stadsdel, specifik plats). Från vilken nivå beslutet utgår är också en avgörande del för vilka faktorer som anses vara viktiga att analysera. Medan avgörande faktorer för val av produktion kan vara tillgänglighet på råvaror, kostnader för arbetskraft, närhet till leverantörer etc. så är de avgörande faktorerna för val av plats för en restaurang snarare kunddensitet, konkurrenters placering, och tillgänglighet på lokaler.<sup>43</sup> Nedan kommer vi att närmare gå in på de olika beslutsnivåerna<sup>44</sup> följt av en genomgång av de faktorer som organisationer kan påverka beslutet om vart lokalisering av produktion skall ske.

### **4.2.2.1 Kontinent/region**

För många större organisationer har valet av vart lokalisering skall ske blivit av mer internationell karaktär. Många tillverkande företag har valt att tillverka produkterna i en region för att sälja vidare produkterna i en annan. Hos andra företag, bl.a. de stora serviceföretagen, är trenden motsatt med lokalisering i flera regioner. Den huvudsakliga skillnaden mellan de två är att de tillverkande företagen söker lägre kostnader medan andra företag söker nya marknader. För vissa företag kan det dock vara en kombination av de båda.<sup>45</sup>

### **4.2.2.2 Land**

För vissa företag är valet av land integrerat i valet av kontinent/region. Då exempelvis huvudsyftet för lokaliseringen är att nå en viss marknad kan de två besluten vara nära sammankopplade. I andra fall kan det vara en separat fråga som närmare behöver analyseras.<sup>46</sup>

### **4.2.2.3 Område**

När väl ett land valts ligger fokus på att hitta den rätta staden eller området dit lokalisering skall ske. Detta beslut kan liknas vid det ovan nämnda där beslutet om vilket land som

---

<sup>40</sup> Hanna & Newman 2001, s. 334.

<sup>41</sup> Hill 2005, s. 211.

<sup>42</sup> Hanna & Newman 2001, s. 332.

<sup>43</sup> Hill 2005, s. 211.

<sup>44</sup> Utifrån den terminologi som använts av Terry Hill

<sup>45</sup> Hill 2005, s. 211 f.

<sup>46</sup> Ibid., s. 212.

lokalisering skall ske till i vissa fall kan vara tätt sammankopplat till vilken stad eller region som väljs.<sup>47</sup>

#### **4.2.2.4 Specifik plats**

Valet av specifik plats kräver att beaktande tas till flera andra faktorer än vid de ovan nämnda besluten. Här sker beslutet mer på mikronivå då beslutet hanterar den precisa plats dit lokalisering skall ske. Därför måste andra faktorer beaktas exempelvis tillgång till el och gas, lokala vägnätet och markens kvalitet.<sup>48</sup>

### **4.2.3 Generella faktorer som påverkar lokaliseringsbeslutet**

I de flesta fall finns en teoretiskt optimal lokalisering för produktion utifrån företagets övergripande strategiska mål. I många fall är dock den gällande verkligheten en avgörande faktor som måste beaktas och som begränsar företagets val av produktionsplatser. De faktorer som avgör vilka valmöjligheter ett företag har vid val av produktionsort klassificerar Hill som generella faktorer.<sup>49</sup> Till att börja med kommer därför fem generella faktorer att behandlas och därefter följer en genomgång av de mer specifika faktorerna för lokaliseringsbeslutet.

1. **Nuvarande lokalisering av funktion** – lokaliseringen av en funktion idag är resultatet av ett historiskt beslut. Även om detta inte är en optimal lokalisering av produktion idag och för framtiden kan kostnaden associerad med en flytt överstiga fördelarna vilket gör att omlokalisering inte är möjlig.<sup>50</sup>
2. **Politiska restriktioner** – då länder ofta önskar utveckla sin egen industri och servicesektor för att säkra landets välfärd är det vanligt att beslutande organ inför vissa restriktioner (alternativt subventioner) för att behålla sektorerna inom landet. Detta kan dels begränsa för företag att flytta funktioner men även begränsa valmöjligheten av länder när omlokalisering sker.<sup>51</sup>
3. **Teknologisk utveckling** – teknologi är inte specifik för en viss plats och utvecklingen av ny teknologi har därmed omdefinierat vad som gör lokalisering på en viss plats möjlig.<sup>52</sup> Den nya teknologin har också medfört att geografiskt avstånd har blivit av mindre vikt än tidigare.<sup>53</sup>
4. **Nya länder öppnas upp** – när nya länder har öppnats upp har valmöjligheten vad gäller lokalisering förändrats till att innefatta ett flertal nya länder och regioner. Att lokalisera sig nära dessa nya marknader, de ofta låga kostnaderna för arbetskraft och möjligheten att ta över existerande inrättningar har drivit många lokaliseringsbeslut på senare tid.<sup>54</sup>
5. **Valutafluktuationer** – förändringar i det relativa värdet på en viss valuta kan ha stor inverkan på kostnader och därmed tvinga företag att ompröva sitt lokaliseringsbeslut av produktion. För att säkra sig mot valutafluktuationer har många företag valt att lokalisera stora delar av produktionen på samma marknad som försäljning sker.<sup>55</sup>

---

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Hill 2005, s. 212.

<sup>49</sup> Ibid., s. 213

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Hill 2005, s. 213.

<sup>53</sup> Reid & Sanders 2002, s. 261.

<sup>54</sup> Hill 2005, s. 213.

<sup>55</sup> Ibid., s. 214.

#### 4.2.4 Specifika faktorer som påverkar valet av kontinent/region, land och område

Nedan följer en genomgång av de specifika faktorer som företag ofta överväger vid de tre högre nivåerna av lokaliseringsbeslutet.

- ◆ **Infrastruktur** – åtkomst till vägar, järnvägar, flygplats och hamn är något som är viktigt när lokalisering övervägs. Detta är speciellt viktigt för företag med stora transportbehov. Utöver transportmöjligheter så är även andra kommunikationsmöjligheter viktiga såsom tillgång till telefonlinjer och bredband samt tillgång till nödvändigheter som el och gas.<sup>56</sup>
- ◆ **Avstånd till marknad** – som diskuterats ovan är det ytterst viktigt att produkten eller servicen produceras så nära den aktuella marknaden som möjligt för att minimera transportkostnaderna och förenkla kommunikationen mellan produktion och marknad.<sup>57</sup>
- ◆ **Avstånd till leverantörer** – utöver kostnadsaspekterna involverade med stora fysiska avstånd till leverantör så innebär också stora avstånd till leverantör längre ledtider och mer osäkerhet kring leverans. Långa ledtider försämrar leverantörens möjlighet att snabbt agera vid exempelvis brist på en viss komponent.<sup>58</sup>
- ◆ **Affärsklimat** – långsiktigheten i lokaliseringsbeslutet medför att affärsklimatet är en avgörande faktor för vart lokalisering skall ske. Av speciell vikt är fri handel, yttrandefrihet, pressfrihet och möjligheten att bedriva vinstdrivande verksamhet.<sup>59</sup>
- ◆ **Tillgång till arbetskraft** – undersökningar visar att personer på ledande befattningar anser att tillgång till lämplig och tillräcklig arbetskraft är en av de avgörande faktorerna för lokaliseringsbeslutet. Här tittar företag ofta på flexibiliteten och kunskapsnivån hos arbetskraften. Hur viktigt kunskapsnivån är och vilken typ av kunskap som efterfrågas beror på vilken typ av verksamhet lokaliseringsbeslutet gäller. Företag ser även till arbetsmoralen som kan tänkas traditionellt föreligga inom de olika regionerna.<sup>60</sup>
- ◆ **Livskvalitet för anställda** – utöver tillgång till arbetskraft är det också viktigt att en viss kvalitet finns för de anställda så att företaget har tillgång till kvalificerad arbetskraft även på lång sikt. Utöver lokal arbetskraft kan detta också tänkas vara viktigt för personal utsänd av företaget till den aktuella platsen. Denna personal tillför viktig kunskap och erfarenhet i det begynnande skedet av lokaliseringen.<sup>61</sup>
- ◆ **Rörliga kostnader** – dessa kan anses vara av yttersta vikt vid ett lokaliseringsbeslut och rör huvudsakligen:
  - i. Personalkostnader
  - ii. Energikostnader
  - iii. Transportkostnader – huvudsakligen rena transportkostnader för material och färdig produkt men även tullar och andra kostnader associerade med transport.<sup>62</sup>
- ◆ **Fasta kostnader och investeringar** – kostnader för att starta upp verksamheten på den nya platsen men även de fasta kostnaderna associerade med lokaliseringen<sup>63</sup>:

---

<sup>56</sup> Hill 2005, s. 214.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid., s. 214 f.

<sup>61</sup> Ibid., s. 215

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Hill 2005, s. 215..

- i. **Investeringar:** Vissa länder erbjuder subventioner vid investeringar i landet för att stimulera den ekonomiska aktiviteten. Dessa kan exempelvis vara i form av bidrag, förmånliga lån eller skattelättnader för byggnation och materialimport.
  - ii. **Fasta kostnader:** Det finns även här exempel på subventioner i form av låga lokala avgifter, låga hyror och låga skatter vid anställning.
- ◆ **Politiska förhållanden** – utöver subventioner så kan politiker på nationell eller regional nivå underlätta lokaliseringen för ett företag genom att effektivisera och göra etableringsprocessen så smidig som möjligt. Detta involverar faktorer såsom<sup>64</sup>:
    - iv. Miljöregleringar
    - v. Inställning till investeringar av utländska aktörer
    - vi. Handelsbarriärer och licenser
    - vii. Restriktioner mot fri kapitalrörelse
    - viii. Tillgång till lämplig mark
  - ◆ **Närhet till företagets andra funktioner och enheter** – var företagets andra funktioner och enheter är lokaliserade kan ha betydelse för vart den aktuella funktionen skall lokaliseras. Detta kan antas vara beroende av vilken typ av integration som eftersträvas mellan enheterna eller funktionerna och vilka potentiella synergier som finns av fysisk närhet. Det kan också vara så att den aktuella funktionen är dominerande vilket medför att övriga enheter eller funktioner blir tvungna att lokalisera sig i närheten av denna.<sup>65</sup>
  - ◆ **Individuella preferenser** – ledande befattningshavare inom en organisation kan föredra en viss lokalisering framför en annan på grund av deras egna preferenser eller bekvämlighet något som enligt Hill ej skall underskattas i beslutsprocessen.<sup>66</sup>

Faktorerna ovan är de som beskrivits av Hill i boken *Operations Management*. Tankesättet och de specifika faktorerna överensstämmer till stor del med övriga litterära källor inom fältet Operations Management. Vissa teoretiska modeller tar dock upp en del andra faktorer för vilka vi redogjort nedan.

- ◆ **Kultur** – skillnader i kultur är en viktig faktor framförallt om kulturen märkbart skiljer sig från den som företaget är ”vant” vid. En förståelse för kulturen och hur företaget måste anpassa sig efter denna är viktigt både vid analys av produktion och vilken tillgång till marknaden en etablering kan generera.<sup>67</sup>
- ◆ **Språk** – ibland kan det föreligga språkbarriärer som försvårar effektiv kommunikation inom organisationen. Detta problem kan tänkas vara speciellt märkbart vid implementering och uppstart av fabrik då organisationen inte ännu etablerat en lokal organisation. I vissa länder talas också ett flertal olika språk vilket kan försvåra kommunikationen mellan medarbetarna även efter etablering.<sup>68</sup>
- ◆ **Lag- och regelsystem** – alltifrån miljölagar till skatteregler är av intresse för företaget vid analys av ett speciellt land eller region. Stora skillnader i lag- och

---

<sup>64</sup> Ibid., s. 216.

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Ibid.

<sup>67</sup> Reid & Sanders 2002, s. 262 f. Mark och Hanna & Newman 2001, s. 332.

<sup>68</sup> Reid & Sanders 2002, s. 262 f.

regelsystem kan innebära ökade kostnader för företaget eller att förändringar måste göras i gällande produktionssystem.<sup>69</sup>

- ♦ **Access till ny marknad** – ett företag kan välja att lokalisera produktion i ett nytt land för att lokaliseringen i sig skapar kulturella band mellan företaget och landet. Den nya relationen med landet kan användas för att skapa nya affärsmöjligheter och ge en komparativ fördel gentemot avlägsna konkurrenter.<sup>70</sup> Etablering av produktion kan också vara ett sätt att överbygga den motvilja som finns på vissa marknader mot importerade produkter eller vara ett sätt att etablera sig i en frihandelszon, exempelvis NAFTA.<sup>71</sup>

#### 4.2.5 Specifika faktorer som påverkar valet av plats

- ♦ **Fasta kostnader** – fasta kostnader såsom pris eller hyreskostnader och lokala skatter för byggnation kan variera för olika specifika platser.<sup>72</sup>
- ♦ **Rörliga kostnader** – de rörliga kostnader som ovan diskuterats är också till viss del beroende av det slutliga valet av specifik plats.
- ♦ **Markens kvalitet** – det kan anses viktigt att markens beskaffenhet är lämplig för den aktuella byggnationen. Exempelvis är det viktigt med plan mark om en fabrik skall byggas. Markens beskaffenhet är en viktig faktor för att avgöra hur mycket tid och hur stor investering som krävs för att bygga en fabrik.<sup>73</sup>
- ♦ **Infrastruktur** – av vikt vid valet av specifik plats är att platsen är lättillgänglig. Detta innefattar den faktiska vägen till platsen men också närhet till motorvägar, järnvägsnät etc. vilket underlättar logistiken vid leveranser och byggnation. Även tillgång till el, gas, telefon och bredband innefattas av faktorn infrastruktur.<sup>74</sup>
- ♦ **Utbyggnadsmöjligheter** – av vikt vid valet av specifik plats är att det finns möjlighet att vidare bygga ut fabriken för att öka kapaciteten.<sup>75</sup>

Många av de ovan nämnda faktorerna kan i viss mån kvantifieras och analyseras genom ett antal tekniker, där *Weighted-factor method*, *Centre of gravity method* är två vanligt förekommande. Det är dock viktigt att ha i åtanke att det slutgiltiga lokaliseringsbeslutet till stor del är ett resultat av vissa slumpmässiga faktorer. Dessa faktorer har till viss del behandlats ovan och innefattar faktorer såsom tillgång till mark, tillfälliga skattelättnader och individuella preferenser.<sup>76</sup> Vid de flesta lokaliseringsbeslut finns det heller inte en perfekt plats att förlägga produktion på utan flera acceptabla platser vilka uppfyller vissa minimikriterier. De olika potentiella lokaliseringsorterna kan vara olika bra beroende på utifrån vilken faktor som bedömning görs. Detta medför att valet blir svårt då prioritering måste ske mellan olika faktorer.<sup>77</sup>

### 4.3 Utveckling av Modell

Med hjälp av ovanstående teoretiska referensram har vi utvecklat en modell som kommer att användas i vår uppsats för tolkning av det empiriska underlaget. Den huvudsakliga

---

<sup>69</sup> Reid & Sanders 2002, s. 262 f och Hanna & Newman 2001, s. 332.

<sup>70</sup> Evans 1990, s. 222.

<sup>71</sup> Hanna & Newman 2001, s. 332 och Hill 2005, s. 213 f.

<sup>72</sup> Hill 2005, s. 217. och Hanna & Newman 2001, s. 332.

<sup>73</sup> Hill 2005, s. 217.

<sup>74</sup> Hill 2005, s. 217. och Hanna & Newman 2001, s. 332.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Hill 2005, s. 219.

<sup>77</sup> Reid & Sanders 2002, s. 262 f

anledningen till att vi valt att utveckla denna modell är för att möjliggöra en strukturerad analys. Vi har därför delat in beslutet i två dimensioner varav den ena, geografiska nivåer av beslutet, är beskriven ovan i den teoretiska referensramen, medan den andra är av mer praktisk härkomst. Genom att inkludera båda dimensioner i vår modell hoppas vi dels kunna komplettera vårt teoretiska ramverk med en praktisk analysmetod och dels fånga en helhetsbild av Electrolux beslut. Dimensionen av praktisk härkomst har också använts som struktur vid intervjuer.

Kombinationen av de båda dimensionerna medför att den teoretiska referensramen kan kompletteras med en indelning av framförallt de specifika faktorerna i fem olika perspektiv. Perspektiven härstammar från en analysmetod som används på en framstående konsultfirma för beslut av de slag som undersöks i denna uppsats. Det ursprungliga syftet med metoden är att analysera ett potentiellt besluts påverkan på de fem perspektiven för att på så sätt undvika att man missar aspekter som är viktiga för företaget. Vår tillämpning är snarare motsatt då vi undersöker hur perspektiven påverkat lokaliseringsbeslutet. Genom en omvänd tillämpning och ”reversed engineering” hoppas vi kunna utröna vad som har varit avgörande vid beslutet.

De fem perspektiven som behandlas av analysmetoden är:<sup>78</sup>

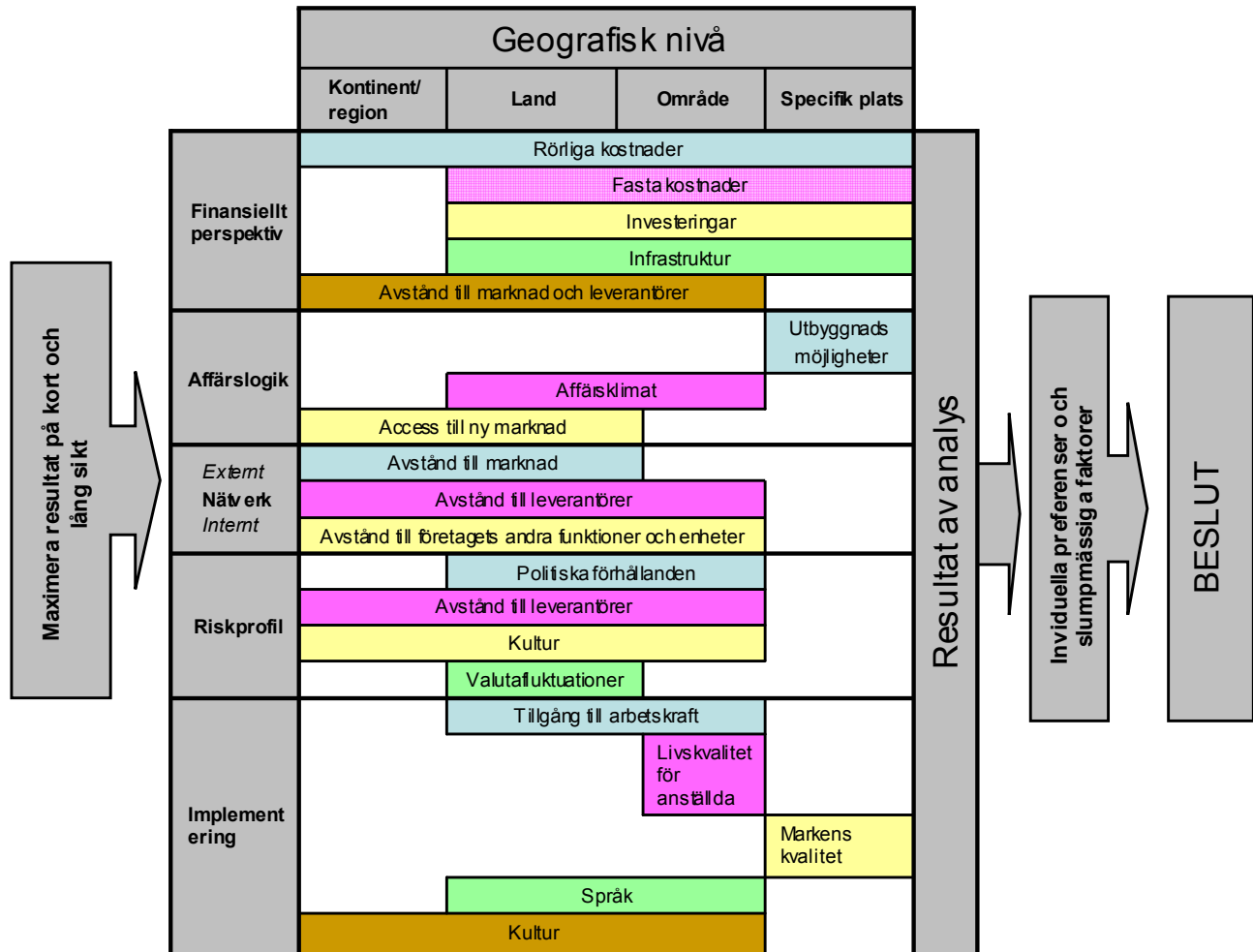
- ◆ **Finansiellt perspektiv** – behandlar framförallt vilken påverkan direkt kvantifierbara faktorer som kostnader och utvecklingen av dessa faktorer har för beslutet.
- ◆ **Affärslogik** – behandlar hur företagets övergripande strategi påverkar beslutet.
- ◆ **Nätverk** – behandlar vilken påverkan företagets *externa* och *interna* nätverk har på beslutet.
- ◆ **Riskprofil** – behandlar hur de risker som associeras med offshoring påverkar beslutet.
- ◆ **Implementering** – behandlar implementeringsrelaterade aspekters påverkan på beslutet.

Vår modell utgår från det som vi i teoriavsnittet identifierat som det övergripande målet med lokaliseringsbeslutet och analyseras utifrån de fem perspektiven beskrivna ovan. De specifika faktorerna som enligt vår teoretiska referensram är viktiga för beslutet var produktion skall förläggas har sedan fördelats på de fem olika perspektiven. Fördelningen försvåras av att många av de specifika faktorerna påverkar flera av perspektiven. Med anledning av detta har vissa faktorer placerats under flera perspektiv. Vi har också kompletterat modellen med en geografisk indelning för att kunna fördela faktorer över de geografiska nivåer där de kan tänkas vara av vikt. Indelning av specifika faktorer i denna dimension har skett i enlighet med vad vi funnit i framförallt Hill samt Hanna & Newman. Indelningen av faktorerna under de två dimensionerna är dispositiv och tänkt att fungera som ett exempel. Den kompletta modellen finns illustrerad nedan i figur 3.

---

<sup>78</sup> Konsult A

**BJÖRKLUND & ÅKERBLOM  
GO EAST!**



Figur 3

## 5 EMPIRISKT UNDERLAG

I detta avsnitt presenteras resultatet av de intervjuer samt i viss mån det skriftliga beslutsunderlag som ligger till grund för analysen. För varje intervju har vi summerat de viktigaste punkterna och dessa presenteras här i sammanfattad form.

Presentationen av materialet kan ske på ett flertal sätt. En vanlig metod är att redogöra materialet källa för källa, vilket gör det enkelt att identifiera åsikternas ursprung. Vi anser att denna metod i vårt fall ger en sämre helhetsbild av problemet. Av den anledningen har vi valt att presentera materialet under rubriker som relaterar till de fem perspektiv som presenterades i föregående avsnitt. Dessa perspektiv har också delvis fungerat som utgångspunkt vid intervjuer och av denna anledning finner vi att en presentation i enlighet med denna struktur är naturlig. Vissa delar av det material som erhållits passar inte direkt in i modellen men kan ändå anses vara av vikt för förståelsen av Electrolux beslut. Vi har därför lagt till rubriker och strukturerat detta material för att göra det så lättförståeligt som möjligt.

Innan de fem perspektiven behandlas kommer vi att beskriva Electrolux historia och de bakomliggande drivkrafterna som ledde fram till offshoringbeslutet. Denna första del av det empiriska underlaget relaterar således till de generella faktorerna som beskrivits i det teoretiska avsnittet och behandlar de förändrade förutsättningar som låg till grund för Electrolux motiv till offshoring. Vi vill med denna förklarande del koppla samman de båda besluten som diskuterades i inledningen; offshoringbeslutet och lokaliseringsbeslutet.

### 5.1 Electrolux historia

Att förstå ett företags historia är grundläggande, då den påverkar såväl beslutet att flytta produktion som var produktionen skall flyttas.<sup>79</sup> Per G Hedström (Per) berättar att vitvaruindustrin efter andra världskrigets slut var mycket olik dagens. Under denna tid utfördes all produktion lokalt för den lokala marknaden, fabrikena var stora och tillverkade hela produktsortimentet. Detta var en viktig anledning till att lokala varianter av produkter skapades, av vilka många fortfarande består.<sup>80</sup>

Electrolux inledde under 1960-talet en förvärvsperiod som varade fram till slutet av 1980-talet. Detta skapade en spretig organisation med många olika varumärken och produktion av likartade produkter på flera orter. Därför inleddes under 1970-talet en process för att specialisera fabriker för produktion av likartade varor. Specialiseringen tillät ökade volymer, vilket gjorde fabrikena mer konkurrenskraftiga. Omställningen i fabrikena mot specialisering skedde dock utan förändrad layout, vilket resulterade i att många av fabrikena blev ”gyttriga” och dåligt planerade. Dessutom utvecklades produkterna och produktutbudet snabbt, vilket skapade ytterligare tryck på Electrolux att modernisera fabrikena.<sup>81</sup>

Som en reaktion på detta valde Electrolux i slutet av 1980-talet att bygga helt nya fabriker i USA och Italien. Beslutet kom således innan Sovjetunionens fall och liberaliseringen i Kina. I de nya fabrikena satsade Electrolux på nya processer med utveckling av ett fåtal generella plattformar. Dessa utformades så att de kunde sammanställas till ett stort antal slutprodukter

---

<sup>79</sup> Per G. Hedström

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Ibid.

och tanken var att modulariseringen skulle tillgodose efterfrågan på de olika lokala varianterna. Även om dessa nya processer skapade en rad fördelar<sup>82</sup>, kunde inte produkterna anpassas tillräckligt för att tillfredsställa de lokala marknaderna. Dessutom fanns fortfarande en stark koppling mellan lokal produktion och lokal efterfrågan.<sup>83</sup> När Electrolux valde att centralisera viss produktion sjönk därför efterfrågan på deras produkter eftersom konsumenter insåg att de lika gärna kunde köpa motsvarande produkt från icke-lokal tillverkare.<sup>84</sup> Detta var också inledningen på den globaliseringsperiod vilken medförde negativa effekter för Electrolux marginaler.<sup>85</sup>

## 5.2 Bakomliggande orsaker till Offshoring av produktion

I och med Sovjetunionens upplösning och liberaliseringen av Kina inleddes den globaliseringstrend som pågår än idag.<sup>86</sup> Enligt Johan Bygge (Johan) har globaliseringen fyra viktiga effekter för Electrolux:

### 1. Prispress

Kunderna dvs. elektronikkedjorna har blivit mer globala. Genom centraliserad inköpsprocess kan de pressa priser hos leverantörerna vilket slår hårt mot Electrolux och gör en reduktion av kostnader nödvändig.<sup>87</sup>

### 2. Möjligheter att reducera kostnader

Politisk öppning<sup>88</sup> har givit tillgång till nya marknader och öppnat upp för produktion i lågkostnadsländer.

### 3. Globalisering av varumärken

Tidigare var de flesta varumärken i branschen lokala, men under senare tid har man sett en konsolideringstrend. De stora producenterna försöker bygga globala varumärken för att konkurrera ut lokala producenter.

### 4. Harmonisering av produkter

Historiskt har det som nämnts ovan funnits stora lokala variationer i produktutbudet. Generellt gäller att ju äldre produkt desto större variationer. Särarterna består därför att konsumenten i många fall är konservativ och producenterna utgår från efterfrågan.<sup>89</sup> Enligt Johan blir dock produkterna alltmer lika även på de olika lokala marknaderna. Detta är en trend som är tätt sammankopplad med harmoniseringen och globaliseringen av varumärkena.<sup>90</sup> Per håller med Johan om att det sker en viss konvergens av produktutbudet globalt men menar att denna process är långsam.<sup>91</sup>

## 5.3 Electrolux anpassning till globalisering

Som ett svar på trenden mot harmoniserade produkter och pressade priser inom vitvarubranschen startades en process för att anpassa företaget till sin nya omgivning.<sup>92</sup> Det

---

<sup>82</sup> Bland annat kostnadsfördelar och högre effektivitet.

<sup>83</sup> Svenskar köpte gärna svenskproducerade produkter.

<sup>84</sup> Per G Hedström

<sup>85</sup> Johan Bygge

<sup>86</sup> Hill 2005, s. 213.

<sup>87</sup> Electrolux Årsredovisning 2005, s. 4.

<sup>88</sup> Berlinmurens fall, Kinas öppning

<sup>89</sup> Per G Hedström

<sup>90</sup> Johan Bygge

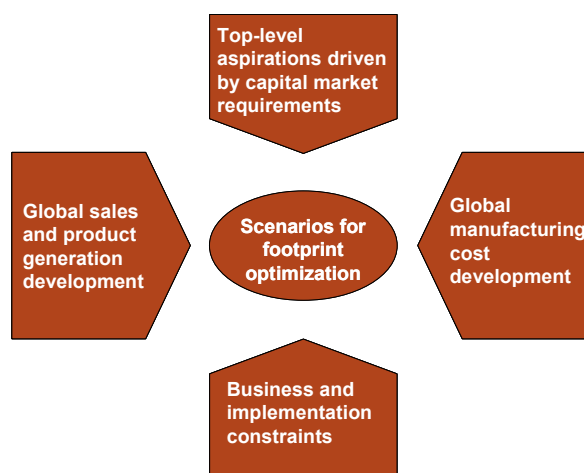
<sup>91</sup> Per G Hedström

<sup>92</sup> Anders Rydahl

var dock inte förrän under 2002 som Electrolux presenterade ett officiellt omstruktureringsprogram.<sup>93</sup> Trots att problemet identifierades långt tidigare tog det således förhållandevis lång tid innan några åtgärder vidtogs. Förklaringen ligger i att projektet har en så pass lång "pay-off tid" samt att processen att stänga fabriker är mycket långdragen och jobbig.<sup>94</sup>

Det program som Electrolux presenterade 2002 räknas som en av de största omstruktureringsprocesserna någonsin i ett svenskt industriföretag.<sup>95</sup> Som bas för detta utarbetade den operationella ledningen ett måldokument som sedan låg till grund för förändringsarbetet.<sup>96</sup> Detta presenteras i figur 4.

Angreppssättet består av fyra delar som skall underlätta en lösning på problemet var produktionen bör ske.<sup>97</sup>



Figur 4

### **Global Sales and Product Generation Development**

Denna del behandlar produktutveckling och produktstrategi. Målet är att ta fram nya produkter som möter kundernas efterfrågan, avsluta produktion av produkter som genererar förlust, samt generell effektivisering av den befintliga produktionen.

### **Global Manufacturing Cost Development**

Som nämnts ovan är en viktig del av Electrolux omstruktureringsprogram att behålla sin konkurrenskraft genom att sänka tillverkningskostnaderna, vilket manifesteras genom denna del. Den viktigaste delen i detta arbete är att förlägga en betydande del av inköpen och produktionen, minst 40%<sup>98</sup>, till lågkostnadsländer.<sup>99</sup>

### **Top Level Aspiration Driven by Capital Market Requirements**

För att attrahera investerare måste Electrolux sträva efter att vara ledande inom sin industri.<sup>100</sup> För att motverka de pressade marginalerna genomför eller planerar Electrolux följande åtgärder:<sup>101</sup>

- ◆ Färre men större fabriker.

<sup>93</sup> Affärsvärlden 2006-02-22.

<sup>94</sup> Per G. Hedström

<sup>95</sup> FT 2005-07-28.

<sup>96</sup> Dan Josefsberg

<sup>97</sup> Ibid.

<sup>98</sup> Electrolux Årsredovisning, 2004.

<sup>99</sup> Johan Bygge

<sup>100</sup> Dan Josefsberg

<sup>101</sup> Ibid.

- ◆ En ny syn på värdekedjan – målet är att förflytta företaget uppåt i värdekedjan genom att skapa ett starkare varumärke och förknippas med innovation snarare än tillverkning.
- ◆ Öka rörligheten – vilket bland annat kan uppnås genom nya flexibla fabriker i lågkostnadsländer.
- ◆ Outsourcing av icke strategiska aktiviteter i enlighet med den nya synen på värdekedjan.

### **Business and Implementation Constraints**

Innan tillverkning flyttas måste hänsyn tas till ett antal faktorer som annars kan störa implementeringen.<sup>102</sup> För det första måste företagets omgivning vara politiskt och ekonomiskt stabil. Vidare måste det geografiska läget uppfylla de krav som finns vad gäller ledtider. Även kraven på volym, kvalitet och tillgång till leverantörer måste vara tillfredsställda. För att säkerställa ett jämnt produktionsflöde och därmed upprätthålla företagets förtroende måste övergången till de nya fabriker dessutom ske utan avbrott.

Alla delar av Electrolux angreppssätt utgår ifrån den övergripande strategin. Beslutet att flytta produktionen har sitt ursprung i kravet att sänka kostnader och delen ”Top Level Aspirations Driven by Capital Market Requirements”. Vi finner också likheter mellan Electrolux angreppssätt och de fem perspektiv som tidigare behandlats. Vi finner bland annat likheter mellan delen ”Global Manufacturing Cost Development” och det finansiella perspektivet samt mellan ”Business and Implementation Constraints” och implementeringsperspektivet.

Utifrån de fem perspektiven kommer vi nedan att vidare beskriva Electrolux angreppssätt med hjälp av den information som vi erhållit från intervjuer och skriftligt beslutsmaterial.

## **5.4 Empiriskt underlag utifrån fem perspektiv**

### **5.4.1 Det finansiella perspektivet**

Direkta kostnader står högt på Electrolux dagordning vid val av produktionsort.<sup>103</sup> Vid beslutet analyseras framförallt direkta lönekostnader och transportkostnader. Electrolux anser generellt att dessa är de huvudsakliga kostnadsdrivarna som kan påverkas för att reducera de totala kostnaderna.<sup>104</sup> Anders Rydahl (Anders) menar att det är viktigt att hänsyn tas till båda faktorer för att undvika att ökade transportkostnader överstiger de lägre lönekostnader som produktion långt ifrån de huvudsakliga marknaderna medför.<sup>105</sup> Transportkostnader blir också en större del av den totala kostnadsbilden vid offshoring vilket gör att den blir viktigare i kostnadsanalysen.<sup>106</sup> Direkta materialkostnader utgör dock fortfarande den största delen av den totala kostnaden vid produktion. Vid kostnadsanalysen brukar dessa anses vara konstanta eftersom valet av produktionsort inte anses kunna påverka de direkta materialkostnaderna. Även grundinvestering i form av kostnader för uppförandet av fabrik samt tullar och andra avgifter associerade med produktion i ett visst land är något

---

<sup>102</sup> Dan Josefsberg

<sup>103</sup> Anders Rydahl

<sup>104</sup> ”Manufacturing setup” s. 6.

<sup>105</sup> Anders Rydahl

<sup>106</sup> ”Manufacturing setup” s. 2.

som tas hänsyn till vid valet av produktionsort.<sup>107</sup> Utöver dessa faktorer har även framtida utveckling av kostnadsfaktorerna analyserats med hjälp av vissa drivande faktorer.

Nedan följer en genomgång av de ovanstående kostnadsfaktorerna samt vilken hänsyn Electrolux tar till dessa faktorer.

#### **5.4.1.1 Lönekostnader**

Enligt Catharina Lundquist (Catharina) på Exportrådet är lönekostnader en av de viktigaste faktorerna för företag vid beslut om offshoring.<sup>108</sup> Per menar också att lönekostnader är viktiga men betonar att även andra arbetskraftskostnader associerade med offshoring bör beaktas i analysen. Bland annat bör hänsyn tas till personalkostnader såsom sociala avgifter, pensionskostnader och dylikt som kan skilja väsentligt mellan lågkostnadsländer. Det faktum att företag också måste ha medarbetare från organisationens huvudkontor närvarande på den nya produktionsorten innebär också en kostnad som är beroende av vart offshoring sker.<sup>109</sup>

Under intervjun med Per diskuterades även skillnader mellan lönekostnader i Kina och Östeuropa. Han menar att den direkta lönekostnaden är i stort sett samma i Kina och Östeuropa, åtminstone om man ser till kustregionerna i Kina, det område som är aktuellt för Electrolux produktion. Jämförelsen beror även på vilka länder i Östeuropa som jämförelse görs mot samt om jämförelse görs mot de agrara eller urbana områdena. Som ovan nämnts så anser Per att jämförelse bör göras utifrån total kostnad och inte enbart utifrån direkt lönekostnad. Per tror också att lönenivåerna för kvalificerad arbetskraft med universitetsutbildning är högre i Kina än i Östeuropa.<sup>110</sup>

#### **5.4.1.2 Produktivitet**

En aspekt vid jämförandet av lönekostnader är produktivitet.<sup>111</sup> Per menar dock att mer eller mindre samma produktivitetsnivå kan uppnås oberoende var produktion sker givet att en ny fabrik uppförs.<sup>112</sup> Han hänvisar här till de fabriker som uppförts i Östeuropa där samma produktivitetsnivå som innan offshoring uppnåtts. Om istället en befintlig fabrik övertas räknar Electrolux med att  $\frac{3}{4}$  av produktiviteten i högkostnadsländer kan uppnås. Han menar därför att produktivitet i ett visst land är av mindre vikt då den är så pass beroende av den utrustning som används. Av större vikt är däremot arbetskraftens motivation och drivkraft. Denna är svår att mäta men Per hävdar att motivationen ofta är högre i låglöneländer då personal kommer från sämre förhållanden.<sup>113</sup>

#### **5.4.1.3 Löneutveckling**

Vid analys av lönenivåerna i ett land är det viktigt att även försöka förutspå vilken utveckling dessa kommer att ha.<sup>114</sup> Electrolux tittar här på ett antal faktorer som kan antas påverka den framtida lönenivån. De viktigaste faktorerna är:

---

<sup>107</sup> "Manufacturing setup" s. 6.

<sup>108</sup> Catharina Lundquist

<sup>109</sup> "UTsourcing och UTlokalisering – Vad och varför?" s. 22.

<sup>110</sup> Per G.Hedström

<sup>111</sup> "Site Selection" s. 4.

<sup>112</sup> Så kallad "Greenfield"

<sup>113</sup> Per G. Hedström

<sup>114</sup> Ibid.

- ◆ **Arbetslöshet:** En hög arbetslöshet medför att lönenivåerna inte ökar i samma takt som vid låg arbetslöshet eftersom det finns ett stort utbud av arbetskraft.<sup>115</sup>
- ◆ **Befolkningens storlek:** En liten befolkning innebär att lönenivåerna ökar snabbare när landet är inne i en stark tillväxtperiod.<sup>116</sup> Detta kan exemplifieras med den snabba löneökningen i Estland.<sup>117</sup>
- ◆ **Facklig verksamhet:** En utbred och aktiv facklig verksamhet kan driva fram ökande löner.<sup>118</sup>
- ◆ **Landets geografiska storlek:** Det är ofta stor skillnad på lönenivåerna i agrara och urbana delar av ett lågkostnadsland. I små länder är det svårt att ligga långt ifrån de urbana områdena just på grund av den faktiska storleken på landet. Även detta är troligtvis en viktig förklaring till den snabba löneökningen i Estland.<sup>119</sup>
- ◆ **Tillväxt:** Landets tillväxt kan anses ha stor inverkan på lönenivåerna. Per refererar till en undersökning av McKinsey där en positiv korrelation om 53% funnits mellan den reala tillväxten i ett land och löneutvecklingen.<sup>120</sup>
- ◆ **Demografi:** Landets demografi kan också antas påverka framtida lönenivåer då detta kommer att spegla den framtida tillgången på arbetskraft.<sup>121</sup>

Under intervjun med Per visar han också grafer vilka pekar på att det kommer att ta åtminstone 20 år innan lönekostnaderna i de flesta lågkostnadsländer kommer nå samma nivåer som i högkostnadsländer.

Det är också av yttersta vikt att analysen av lönenivåer innefattar potentiella valutafluktuationer då detta kan komma att påverka hela kostnadsanalysen.<sup>122</sup> Bland annat diskuterades en potentiell revalvering av den kinesiska valutan, vilket skulle medföra att fördelarna av att ha produktion i Kina dramatiskt skulle försämrats.<sup>123</sup>

#### **5.4.1.4 Transportkostnader**

Utöver löner så är även transportkostnaderna av vikt vid kostnadsanalys.<sup>124</sup> Electrolux har analyserat en mängd olika faktorer relaterade till transportkostnader. Vilka faktorer som analyseras beror på vilken geografisk nivå av beslutet som behandlas.

Electrolux huvudsakliga marknader är Västeuropa och USA.<sup>125</sup> Lägst transportkostnader erhålles om produktion sker på de huvudsakliga marknaderna medan lönekostnaderna är lägst om produktion sker långt ifrån dessa marknader, framförallt i Asien.<sup>126</sup> Det finns dock alternativ som ligger någonstans mittemellan de två extremerna. Under intervju med Anders nämndes Mexiko, dit Electrolux nyligen flyttat en fabrik från USA och Östeuropa där Electrolux byggt ett flertal nya fabriker på senare tid.<sup>127</sup>

---

<sup>115</sup> Per G. Hedström

<sup>116</sup> Ibid.

<sup>117</sup> DN 2006-03-29.

<sup>118</sup> "Site selection" s. 7.

<sup>119</sup> DN 2006-03-29.

<sup>120</sup> Per G. Hedström

<sup>121</sup> Anders Rydahl

<sup>122</sup> Per G. Hedström och "Manufacturing setup" s. 3.

<sup>123</sup> "Manufacturing setup" s. 3.

<sup>124</sup> "UTsourcing och UTlokalisering – Vad och varför?" s. 22.

<sup>125</sup> Electrolux Årsredovisning 2005 s. 34-39.

<sup>126</sup> Dan Josefsberg

<sup>127</sup> Anders Rydahl

Transportkostnaderna är beroende av vilken typ av produkt det rör sig om då vissa produkter såsom kylskåp är mer skrymmande än andra, exempelvis spishällar. På Electrolux använder man sig av måttet **värdeintensitet**, produktens värde per volymenhet, för att avgöra vilka produkter som kan vara lönsamma att producera längre ifrån den huvudsakliga marknaden.<sup>128</sup> Då de flesta av Electrolux produkter i sin helhet har relativt låg värdeintensitet är det inte ekonomiskt hållbart att producera dem långt ifrån marknaden.<sup>129</sup> I de fall då det ändå kan anses attraktivt att ha delar av produktion i de länder med lägst lönekostnader har Electrolux delat upp sin produktion så att komponenter med hög värdeintensitet kan produceras där kostnaderna är lägst och sedan transporteras närmare marknaden för tillverkning av den slutliga produkten.<sup>130</sup>

När vi intervjuar Johan framkommer en stor skillnad mellan transportkostnader vid offshoring till Östeuropa och Kina. Han menar att offshoring till Kina per automatik innebär högre transportkostnader men att offshoring till Östeuropa faktiskt kan vara ett sätt att sänka sina transportkostnader till marknaden i Europa.<sup>131</sup>

Även valet av land inom den valda kontinenten/regionen är väldigt viktigt då transportkostnaderna kan skilja märkbart mellan olika länder.<sup>132</sup> Vid valet av land analyseras till viss del andra faktorer än de som nämnts ovan. På liknande sätt som ovan analyseras dock kostnad och tid till slutmarknad, men även mer landspecifika faktorer såsom kvalitet på transportrelaterad infrastruktur. Även geografiska aspekter såsom terräng<sup>133</sup> tas hänsyn till vid landsanalys.

Lokaliseringen av en produktionsenhet inom det valda landet är också en viktig aspekt som påverkar transportkostnaderna.<sup>134</sup> Per hänvisar under intervjun till beräkningar som visar på att transportkostnaderna från västra Polen är så mycket lägre än från östra Polen att lönekostnaderna i väst måste fördubblas gentemot de i öst för att det skall bli mer lönsamt att producera i östra Polen.<sup>135</sup>

När analys av den specifika orten görs utifrån ett transportkostnadsperspektiv analyserar Electrolux faktorer som geografisk närhet till marknad och andra logistiska faktorer. Här ingår bland annat kvaliteten på vägnätet kring orten samt närhet till järnvägar, flygplats och hamn.<sup>136</sup>

#### **5.4.1.4.1 Transportkostnaders utveckling**

Även den framtida utvecklingen av transportkostnader analyseras på Electrolux.<sup>137</sup> Vad gäller transportkostnadernas utveckling på den högre beslutsnivån analyseras framförallt oljepriset. Per menar att den trend som nu pågått under ett par decennier med minskade

---

<sup>128</sup> Dan Josefsberg, Anders Rydahl, Johan Bygge

<sup>129</sup> Dan Josefsberg, "UTsourcing och UTlokalisering – Vad och varför?" s. 15.

<sup>130</sup> Dan Josefsberg, Anders Rydahl, Johan Bygge, "UTsourcing och UTlokalisering – Vad och varför?" s.15.

<sup>131</sup> Johan Bygge

<sup>132</sup> Per G. Hedström

<sup>133</sup> Ett exempel som här framkommer är om en betydande bergskedja måste korsas vid transport till marknad

<sup>134</sup> Per G. Hedström

<sup>135</sup> Per G. Hedström

<sup>136</sup> "Site selection" s. 1.

<sup>137</sup> "Site selection" s. 1. och s. 4.

transportkostnader kommer vända på grund av de ökade råvarupriserna på framförallt olja.<sup>138</sup> I det interna besluts materialet diskuteras vidare att det volatila oljepriset kan medföra att kostnadsfördelarna av offshoring klart reduceras.<sup>139</sup> På lägre beslutsnivåer analyseras framförallt utvecklingen av den transportrelaterade infrastrukturen. Denna kan delvis vara beroende av vilken slags satsning på utveckling av infrastrukturen som görs på nationell och regional nivå inom landet.<sup>140</sup>

#### **5.4.1.5 Materialkostnader**

Som nämnts ovan så är utgångspunkten vid analys av kostnader att materialkostnaden är lika oavsett vart produktion sker.<sup>141</sup> Per menar bland annat att råvaror köps in till gällande världsmarknadspris och att detta är samma oavsett var produktion sker. Vidare menar han att sannolikheten att råvarorna utvinns i närheten av produktionsorten är så pass liten att hänsyn ej bör tas till detta även om det skulle kunna medföra lägre transportkostnader.<sup>142</sup>

#### **5.4.1.6 Grundinvestering**

Grundinvesteringen vid flytt av produktion är omfattande, runt 60 miljoner Euro.<sup>143</sup> Electrolux kostnadsanalys vid offshoring utgår ofta från att grundinvesteringen är lika stor oberoende på vart offshoring sker. Detta beror på att den huvudsakliga investeringen vid produktionsflytt består av nya maskiner, vilka importeras utifrån.<sup>144</sup>

Electrolux gör oftast en så kallad ”Greenfield”<sup>145</sup> vid flytt av produktion,<sup>146</sup> dock finns tillfällen då företaget köper en befintlig fabrik.<sup>147</sup> Investeringarna skiljer inte märkbart eftersom standarden på den befintliga fabriken oftast är dålig<sup>148</sup> och maskinparken är den huvudsakliga investeringen.<sup>149</sup>

#### **5.4.1.7 Skatter och tullar**

Skatter och tullar associerade med produktion i en viss region eller land är något som analyseras och jämförs på Electrolux. En förändring av de rådande nivåerna kan liksom valutafluktuationer innebära att lönsamheten av offshoringbeslutet drastiskt förändras.<sup>150</sup>

### **5.4.2 Affärslogik**

Beslutet om vart ett företags produktion skall förläggas är ett viktigt strategiskt beslut och detta bör vara förenligt med företagets övergripande strategi.<sup>151</sup> Electrolux övergripande strategi är att stärka sin ledande position genom att aktivt:<sup>152</sup>

---

<sup>138</sup> Per G. Hedström

<sup>139</sup> ”Manufacturing setup” s. 3.

<sup>140</sup> ”Site selection” s. 5.

<sup>141</sup> ”Manufacturing setup” s. 6. och Per G Hedström

<sup>142</sup> ”UTsourcing och UTlokalisering – Vad och varför?”s. 16.

<sup>143</sup> Per G. Hedström

<sup>144</sup> Dan Josefsberg

<sup>145</sup> Dvs. att en helt ny fabrik byggs.

<sup>146</sup> Anders Rydahl

<sup>147</sup> Så kallad ”Brownfield”

<sup>148</sup> Per G. Hedström

<sup>149</sup> Anders Rydahl

<sup>150</sup> ”Manufacturing setup” s. 3.

<sup>151</sup> Konsult A

<sup>152</sup> www.electrolux.com

- ◆ Öka investeringarna i **produktutveckling**.
- ◆ Reducera antalet varumärken och stärka Electrolux som ett ledande **globalt varumärke**.
- ◆ Utveckla och stärka **relationerna med de stora återförsäljarna**.
- ◆ **Minska kostnader** för produktion och distribution.
- ◆ Utnyttja **koncernens storlek** och globala närvaro mer effektivt.

Dan Josefsberg (Dan) menar att den övergripande strategin är ett sätt att förvandla Electrolux från ett ingenjörskonsumererat till ett kundorienterat företag.<sup>153</sup> Han menar vidare att närhet till marknad är något som också är en väldigt viktig del av den övergripande strategin.<sup>154</sup>

#### ***5.4.2.1 Produktutveckling***

På Electrolux är målet att investeringar i produktutveckling ska motsvara 2 % av den totala omsättningen inom några år. Anledningen till Electrolux satsning på produktutveckling är att flera produktområden visar hög tillväxt, vilket indikerar att marknaden för vitvaror inte är mogen.<sup>155</sup> I strategin för produktutveckling ingår även att försöka korta ner ledtider och därför har en stor satsning gjorts för att integrera processerna för produktutveckling, design och marknadsföring.<sup>156</sup> Historiskt har mycket av produktutvecklingen skett i direkt anknytning till produktion något Electrolux nu försöker ändra på genom att frikoppla funktionen.<sup>157</sup> Anledningen till detta är dels att det annars finns risk att kompetens inom området försvinner vid flytt av produktion samt att den kompetens som efterfrågas vid produktutveckling inte finns tillgänglig på de orter dit offshoring sker.<sup>158</sup> Johan menar också att den föreställning som finns om att produktutveckling är tätt sammankopplad med produktion är en relik från den gamla industrikulturen då innovation och utveckling föregick efterfrågan. Istället skall utgångspunkten för produktutveckling komma från marknadens efterfrågan vilket leder till att produktutveckling snarare skall placeras nära marknad än nära produktion.<sup>159</sup> Electrolux har sedan tidigare frikopplat design från produktion och design sker idag på 6 olika platser runt om i världen.<sup>160</sup>

#### ***5.4.2.2 Varumärke***

Vitvarubranschens utveckling under 1990-talet medförde att Electrolux tvingades välja mellan att bli en lågpristillverkare eller satsa på att skapa ett starkt varumärke förknippat med innovation och design.<sup>161</sup> Electrolux valde det senare och idag är målet att bli det ledande varumärket inom alla produktområden där de är aktiva. Anledningen till detta är att ett starkt varumärke skapar förutsättningar för högre prissättning och kundlojalitet. En av åtgärderna som utförts är att minska antalet varumärken och använda varumärket Electrolux inom fler produktområden.<sup>162</sup>

---

<sup>153</sup> Dan Josefsberg, Affärsvärlden 2006-02-22.

<sup>154</sup> Dan Josefsberg

<sup>155</sup> www.electrolux.com

<sup>156</sup> Affärsvärlden 2006-02-22.

<sup>157</sup> Dan Josefsberg

<sup>158</sup> Johan Bygge, Dan Josefsberg, "Manufacturing setup" s. 2.

<sup>159</sup> Johan Bygge

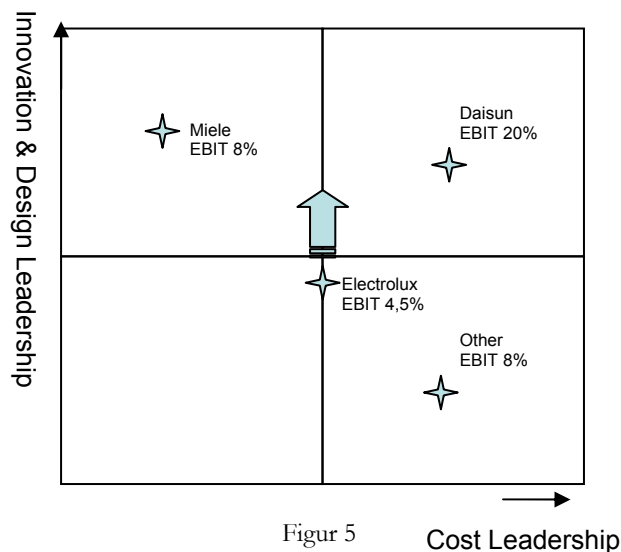
<sup>160</sup> Dan Josefsberg

<sup>161</sup> Affärsvärlden 2006-02-22.

<sup>162</sup> www.electrolux.com

Dan menar att det finns två viktiga aspekter vid positionering av ett företag i vitvarubranschen, ”Cost Leadership” (CL) och ”Innovation and Design Leadership” (I&DL). Dessa två parametrar avgör till stor del hur lönsamt ett företag är. Electrolux satsning på produktutveckling tror Dan medför att de kommer förbättra sig relativt konkurrenterna inom I&DL medan flytten av produktion inte kommer att medföra någon väsentlig förbättring relativt konkurrenterna inom CL då flertalet av företagen inom branschen liksom Electrolux jobbar med kostnadsreduktion. Vidare menar Dan att det finns ett klart positivt samband mellan offshoring och CL medan något negativt samband mellan offshoring och I&DL inte finns.<sup>163</sup>

En viktig del av varumärket är produktkvalitet. Därför ligger stort fokus på att kvalitet bibehålls eller till och med förbättras vid offshoring.<sup>164</sup> Per menar att detta är möjligt och att bättre kvalitet har uppnåtts vid offshoring till Östeuropa.<sup>165</sup>



Med hjälp av det koncernbreda produktionsprogrammet som används på Electrolux<sup>166</sup> ställs samma hårda krav på kvalitet oavsett vart produktion sker.<sup>167</sup> Johan hävdar också att vart produktionen fysiskt sker inte är relevant för kunden då oavsett om en viss produkt är tillverkad i Polen eller Sverige så uppfyller den samma hårda kvalitetskrav och är därför ”Made in Electrolux”.<sup>168</sup>

### 5.4.2.3 Relationer med återförsäljare

Det pågår för närvarande en konsolidering bland återförsäljarna av hushållsutrustning. De stora butikskedjorna tar mer och mer över från den traditionella fackhandeln<sup>169</sup> något som Johan menar är en del av globaliseringsprocessen.<sup>170</sup> Att antalet återförsäljare har reducerats innebär också att relationen med de enskilda återförsäljarna har blivit viktigare.<sup>171</sup> Det gäller därför att bättre förstå behoven hos både återförsäljare och kund samt bygga upp ett långsiktigt samarbete som kan skapa värde för båda parter.<sup>172</sup>

<sup>163</sup> Dan Josefsberg

<sup>164</sup> Johan Bygge

<sup>165</sup> Per G. Hedström

<sup>166</sup> Anders Rydahl

<sup>167</sup> Johan Bygge

<sup>168</sup> Johan Bygge. Att kunder generellt inte torde ha några preferenser över av vem eller var produkten tillverkats bekräftas också av McIvor 2005, s. 76.

<sup>169</sup> Electrolux Årsredovisning 2005, s. 8.

<sup>170</sup> Johan Bygge

<sup>171</sup> Electrolux Årsredovisning 2005 s. 8.

<sup>172</sup> Electrolux Årsredovisning 2005, s. 106.

#### 5.4.2.4 *Kostnadsreduktion*

Den utökade konkurrensen och marginalpressen på den globala marknaden har medfört att Electrolux måste sänka sina kostnader.<sup>173</sup> En av de viktigaste åtgärderna i det omstruktureringsprogram som startades 2002 är offshoring av produktion.<sup>174</sup> Utöver de direkta kostnadsaspekter som associeras med offshoring som behandlades under rubriken *Det finansiella perspektivet*, så öppnar en produktionsflytt även upp möjligheter till effektivisering av produktion.<sup>175</sup> Dan menar att offshoring och investering i ny fabrik blir ett alternativ till investeringar i befintlig fabrik.<sup>176</sup>

#### 5.4.2.5 *Utnyttjande av global närvaro*

Offshoring har ökat Electrolux globala närvaro. Johan menar att den globala närvaron kan utnyttjas för att underlätta etablering på lokala marknader.<sup>177</sup> I Kina har dock Electrolux haft stora svårigheter att etablera sig trots lokalisering av produktion.<sup>178</sup> Svårigheten med etablering på den kinesiska marknaden ligger i att den fortfarande domineras av lokala producenter som har möjlighet att producera till låg kostnad då de inte har samma krav på kvalitet i produktionsledet.<sup>179</sup> Electrolux basprodukter ligger därför i en prisklass som tillhör det kinesiska lyxsegmentet.<sup>180</sup> Per hävdar vidare att Electrolux och andra utländska producenter inte konkurrerar på samma villkor som de lokala kinesiska producenterna då dessa åtnjuter ett helt annat stöd från lokala myndigheter.<sup>181</sup> På Electrolux menar man också att tillgång till den kinesiska marknaden inte var en avgörande anledning till varför Electrolux valde offshoring av produktion till Kina.<sup>182</sup> Marknaden i Kina anses ändå vara viktig på sikt.<sup>183</sup>

Offshoring till Östeuropa har underlättat etableringen på de nya Östeuropeiska marknaderna för Electrolux. Detta är något som beaktas vid valet av produktionsort och som enligt Johan ”förändrar optimeringsspelet”. Östeuropa är en viktig marknad som står för en stor del av tillväxten för Electrolux.<sup>184</sup> Per sammanfattar jämförelsen mellan Östeuropa och Kina vad gäller tillgång till marknaden med att konstatera att: *”en etablering på den Kinesiska marknaden är en möjlighet medan etablering på den Östeuropeiska marknaden är en nödvändighet”*.<sup>185</sup>

### 5.4.3 Nätverk

Traditionellt sett har Electrolux produktion skett i anslutning till företagets huvudsakliga marknader.<sup>186</sup> I och med flytten av produktion förändras det geografiska läget vilket också påverkar företagets nätverk.

---

<sup>173</sup> Ibid., s. 4.

<sup>174</sup> Ibid., s. 8. och Electrolux Årsredovisning 2004 s. 18.

<sup>175</sup> Dan Josefsberg

<sup>176</sup> Ibid.

<sup>177</sup> Johan Bygge

<sup>178</sup> Dan Josefsberg

<sup>179</sup> Dan Josefsberg och Johan Bygge

<sup>180</sup> Anders Rydahl

<sup>181</sup> Per G. Hedström

<sup>182</sup> Anders Rydahl

<sup>183</sup> Johan Bygge

<sup>184</sup> Johan Bygge

<sup>185</sup> Per G. Hedström

<sup>186</sup> Per G. Hedström

### 5.4.3.1 *Det interna nätverket*

#### 5.4.3.1.1 Företagets övriga funktioner

Som nämnts under rubriken *Affärslogik* har Electrolux i samband med offshoring valt att frikoppla produktutveckling som idag sker på ett stort antal platser i världen. Electrolux menar att innovation och design blir allt viktigare i och med ompositioneringen till ett mer kundorienterat företag och genom frikopplingen säkerställer man att kunskap inte går förlorad vid nedläggning av en fabrik.<sup>187</sup>

Vid lokaliseringsbeslutet analyserar också Electrolux befintliga produktionsanläggningars geografiska placering. Det är inom företaget en uttalat viktig strategi att diversifiera lokaliseringen av fabriker.<sup>188</sup> Per menar dock att det också kan finnas potentiella synergier av lokalisering av flera fabriker i närheten av varandra.<sup>189</sup>

#### 5.4.3.1.2 Kontroll

Kontroll är viktigt med anledning av de hårda kvalitetskrav som Electrolux har. Det är därför viktigt att ha människor med tidigare anknytning till Electrolux vid den nya fabriken för att på så sätt koppla ihop denna med Electrolux övriga organisation. Genom att ha människor som känner kulturen på Electrolux ökar man transparensen och skapar kontroll.<sup>190</sup>

### 5.4.3.2 *Det externa nätverket*

#### 5.4.3.2.1 Leverantörer

Johan betonar vikten av att ha god tillgång till underleverantörer på den lokala marknaden. En inneboende industrikultur i landet underlättar då det finns tillgång till underleverantörer som kan förse företaget med komponenter. I länder som Polen, Ungern och Kina finns ett större utbud av potentiella komponenttillverkare, medan tillgången är sämre i länder som Indien och Ryssland, vilket gör att de inte blir lika intressant att förlägga produktion i dessa länder.<sup>191</sup> Per menar dock att de länder med verklig industrikultur är de som blomstrat efter murens fall och där lönekostnaderna ökat mest. Istället menar Per att det tankesätt Toyota använde vid etableringen i USA på många sätt är bättre, det vill säga att satsa enbart på agrara områden utan industriell kultur. På så sätt kan man på ett enkelt sätt hitta billig och motiverad arbetskraft. Per tillägger dock att det i vissa fall kan vara motiverat att förlägga produktion i mer industrialiserade områden. Han exemplifierade detta med företag som behöver svetsarkompetens. Svetsning tar lång tid att lära sig och det är därför viktigt att kompetensen redan finns på plats. Den tillverkning som Electrolux förlägger till lågkostnadsländer kräver inte någon underliggande kompetens vilket enligt Per medför att de är mer flexibla vad gäller produktionsort. Det viktiga är som tidigare nämnts att det finns motiverad arbetskraft och i dessa fall kan traditionellt agrara områden vara ett bra alternativ.<sup>192</sup>

---

<sup>187</sup> Dan Josefsberg

<sup>188</sup> Ibid.

<sup>189</sup> Per G. Hedström

<sup>190</sup> Johan Bygge

<sup>191</sup> Ibid.

<sup>192</sup> Per G. Hedström

Det är vanligt att även leverantörer flyttar när Electrolux flyttar produktion. Dan menar att detta beror på Electrolux storlek, vilken gör att man får en viss makt över leverantörerna. Samtidigt finns också liknande kostnadsincitament för leverantörer som för Electrolux för att flytta produktionen till lågkostnadsländer.<sup>193</sup>

#### **5.4.3.2.2 Kunder**

En vanlig föreställning är att ett av de viktigaste skälen till att Electrolux förlägger produktion till Kina var för att få ett fotfäste på den kinesiska marknaden. Anders menar att så ej var fallet. I Kina är Electrolux basvaror betraktade som lyx och den marknaden anses inte för närvarande vara av vikt för Electrolux. Detta skiljer sig således från Östeuropa, som man anser vara en av de viktigaste marknaderna.<sup>194</sup>

#### **5.4.3.2.3 Övriga aktörer i det externa nätverket**

Vid allokeringsbeslutet tas även hänsyn till var konkurrenterna och andra svenska företag har placerat sina fabriker.<sup>195</sup> Johan berättar bland annat att han ofta diskuterar frågor som relaterar till offshoring med personer inom andra företag.<sup>196</sup> Kommunikationen mellan företag bekräftas också av Catharina som också hävdar att en av Exportrådets funktioner är att etablera kontakter mellan svenska företag.<sup>197</sup> Även hur konkurrenter lokaliserar produktion observeras av Electrolux. Generellt ses det som negativt att en konkurrent har en eller flera fabriker i ett land som man överväger att flytta produktion till. Anledningen till detta är främst att konkurrenterna kan ha skaffat sig ett stöd hos politiker och allmänhet som kan påverka Electrolux negativt.<sup>198</sup>

### **5.4.4 Riskprofil**

Det finns många risker associerade med offshoring.<sup>199</sup> De viktigaste riskerna som identifierats av Electrolux presenteras nedan.

#### **5.4.4.1 Löneutveckling**

Löneutvecklingen är en av de viktigaste riskfaktorerna vid offshoring eftersom projektet stäcker sig över lång tid. Denna risk har vidare behandlats under det finansiella perspektivet.

#### **5.4.4.2 Politisk stabilitet**

Politisk stabilitet är en förutsättning för produktion. Vid utvärdering av ett potentiellt tillverkningsland rankar Electrolux denna faktor i tre nivåer:<sup>200</sup>

- ◆ Ingen korrupcion och politiskt stabilt
- ◆ Stabilt med viss korrupcion
- ◆ Politiskt instabilt och hög korrupcion

---

<sup>193</sup> Dan Josefsberg

<sup>194</sup> Anders Rydahl

<sup>195</sup> ”Country Conclusions”, s. 7.

<sup>196</sup> Johan Bygge

<sup>197</sup> Catharina Lundquist

<sup>198</sup> ”Country Conclusions”, s. 7.

<sup>199</sup> Att många företag inte tar dessa i beaktning i tillräcklig utsträckning bekräftas Aron & Singh 2005.

<sup>200</sup> “Manufacturing setup” s. 8.

Per berättar att man i vissa fall medvetet väljer produktion där kostnaderna är högre vilket han menar är priset Electrolux får betala för att minska risken för politisk instabilitet.<sup>201</sup>

#### **5.4.4.3 Valutans stabilitet**

Valutafluktuationer kan komma att påverka hela kostnadsanalysen.<sup>202</sup> Genom offshoring flyttar man produktionen<sup>203</sup> från de huvudsakliga marknaderna<sup>204</sup>. Detta medför att intäkter och kostnader genereras i olika valutor, vilket skapar en valutarisk. Bland annat förutspår man från Electrolux sida en förstärkning av den kinesiska valutan. Den kinesiska centralbanken har under lång tid pressat ner valutan och Per anser att det är oundvikligt att den kommer att förstärkas med 20-30%.<sup>205</sup>

#### **5.4.4.4 Plagiering**

I Kina finns en lång tradition av plagiering. Dessutom finns en stor efterfrågan på billiga produkter i väst vilket medfört att Kina blivit dominerande på denna marknad.<sup>206</sup> Dan menar dock att risken för plagiering är relativt liten om produktion sker i egen regi men ökar om man väljer att outsourca.<sup>207</sup>

#### **5.4.4.5 Oljepris, skatter och tullar**

Ett ökat oljepris kan genom ökade transportkostnader förändra lönsamheten av offshoring för Electrolux.<sup>208</sup> Risken för ökade oljepriser är något som analyseras inom Electrolux i termer av ökade transportkostnader.<sup>209</sup> Skatter och tullar ingår också i kalkylerna och i det interna beslutsmaterialet konstateras att en förändring av de rådande nivåerna liksom valutafluktuationer kan innebära att lönsamheten förändras.<sup>210</sup>

#### **5.4.4.6 Diversifiering**

Vid offshoring fördelar Electrolux produktionen mellan flera länder. Anledningen till detta är att produktion på flera orter sprider de risker som flytten medför.<sup>211</sup> Möjligheten till diversifiering begränsas dock av en fabrik måste producera en viss volym för att vara lönsam.<sup>212</sup>

### **5.4.5 Implementering**

Som vi tidigare nämnt gör Electrolux utom i undantagsfall ”Greenfield” vid offshoring.<sup>213</sup> Flytten är ett alternativ till investeringar i befintlig fabrik och ett tillfälle till effektiviseringar av produktionsprocessen, något Electrolux ledning är angelägen att ta tillvara på. För att

---

<sup>201</sup> Per G. Hedström

<sup>202</sup> Per G. Hedström, ”Manufacturing setup” s. 3.

<sup>203</sup> Kostnadssidan

<sup>204</sup> Intäktssidan

<sup>205</sup> Per G Hedström

<sup>206</sup> Catharina Lundqvist

<sup>207</sup> Dan Josefsberg

<sup>208</sup> ”Manufacturing setup” s. 3.

<sup>209</sup> Per G. Hedström, Dan Josefsberg.

<sup>210</sup> ”Manufacturing setup” s. 3.

<sup>211</sup> Dan Josefsberg.

<sup>212</sup> ”UTsourcing och UTlokalisering – Vad och varför?”s. 13.

<sup>213</sup> Per G. Hedström, Dan Josefsberg.

åstadkomma detta tittar man framförallt på potentiella förbättringar i fabriken layout samt hur högre flexibilitet i produktionsprocessen kan åstadkommas.<sup>214</sup>

För att kunna optimera produktionsprocessen på den nya produktionsplatsen är det viktigt att processen utformas utifrån de förhållanden som råder. En viktig avvägning vid offshoring är exempelvis vad som ska göras manuellt och vad som ska automatiseras. Anders tar här upp exemplet då Electrolux flyttade produktion från USA till Mexiko. Här hade företaget nyligen gjort betydande investeringar i den amerikanska fabriken maskinpark och av ekonomiska skäl fanns därför inga alternativ till att flytta med denna till den nya fabriken. Med samma utrustning var det därför inte möjligt att optimera produktionsprocessen efter de förutsättningar som fanns på den nya produktionsplatsen.<sup>215</sup>

#### ***5.4.5.1 Fokus vid implementering***

Electrolux färdigställer en produktionsklar fabrik på ungefär ett år, vilket Anders konstaterar är en mycket kort tid i dessa sammanhang. Den främsta anledningen till att man forcerar processen är att minimera tiden då företaget är beroende av lager. Brist på leveransklara produkter kan vara allvarligt i en bransch där konkurrensen är hård.<sup>216</sup> Av den anledningen är det också av största vikt att ordentliga förberedelser sker inför flytt av tillverkningen, vilket också bekräftas av Konsult A.<sup>217</sup> Vid flytten av Nürnbergfabriken hade Electrolux dock inte räknat med ett så pass hårt motstånd och därför inte lagt upp tillräckliga lager vilket orsakade problem.<sup>218</sup>

När Electrolux bygger en ny fabrik krävs ett stort tillskott av humankapital. I ett inledande skede börjar en grupp från Sverige och eventuell personal från befintlig lokal fabrik söka efter lokal personal till ledande positioner. Gruppen kompletteras således allteftersom med lokala förmågor på beslutsfattande nivå.<sup>219</sup> När denna process är slutförd påbörjas den stora anställningen av fabriksarbetare. Som nämnts behövs ofta ett stort antal arbetare, ofta flera tusen, vilket ibland kan vålla problem i de fall fabriken placeras på en mindre ort.<sup>220</sup> Rekryteringen måste också ske på kort tid, vilket kräver god tillgång på arbetskraft. Detta är också en av anledningarna till att arbetslösheten är en viktig faktor vid val av produktionsort.<sup>221</sup>

För att ytterligare säkerställa implementeringen betonas vikten av att ha personer med kännedom om både lokala förhållanden och Electrolux organisation. Johan menar att dessa kan hjälpa till att bygga en viktig brygga mellan företaget och produktionslandet.<sup>222</sup> Erfarenheterna säger att detta är enklare i Östeuropa då veckopendlighet till dessa länder är möjlig, samt att skillnader i språk och kultur är mindre.<sup>223</sup>

---

<sup>214</sup> Dan Josefsberg.

<sup>215</sup> Anders Rydahl

<sup>216</sup> Ibid.

<sup>217</sup> Konsult A

<sup>218</sup> Dan Josefsberg

<sup>219</sup> Anders Rydahl

<sup>220</sup> Ibid.

<sup>221</sup> Per G. Hedström

<sup>222</sup> Johan Bygge

<sup>223</sup> Per G. Hedström

Företaget behöver också skapa kontakter med myndigheter och opinionsbildare för att få politiskt stöd för etableringen. I vissa länder är detta enklare då det finns en vilja att attrahera investeringar vilket återspeglas i de lokala politikernas ambition att skapa goda förutsättningar för produktion i sitt land. I Kina är det svårare än i Östeuropa att skapa goda kontakter, samtidigt är dessa mer eller mindre avgörande för en lyckad etablering i Kina.<sup>224</sup>

För att byggnation av en fabrik skall vara möjlig menar Per att marken måste uppfylla vissa kriterier. Per menar att de på Electrolux i många fall blivit erbjudna mark som efter vidare efterforskningar inte visat sig duglig för byggnation. Exempel på detta har varit mark som legat otillgängligt eller varit för liten.<sup>225</sup>

## **5.5 Beslutsprocessen**

Då många olika åsikter framkommit i våra intervjuer samt i det skriftliga besluts materialet vill vi redogöra för beslutsprocessen inom Electrolux. Vi tror att vi på detta sätt underlättar en förståelse för hur beslutsprocessen i sig kan ha påverkat beslutet.

Det omstruktureringsprogram inom vilket offshoringbeslutet är en del inleddes rent formellt som ett enat initiativ från ledning och styrelse.<sup>226</sup> Som ovan nämnts var programmet ett svar på den ökade konkurrens som Electrolux utsattes för. Grunden för det förändringsarbete som sedan inleddes utformades utifrån det angreppssätt och de fyra delar som beskrivits i den första delen av det empiriska underlaget.

### **5.5.1 Analysmetoder inom Electrolux**

För att sammanställa ett förslag till styrelsen sker analys inom olika delar av organisationen. På beslutsfattande nivå har vi inom Electrolux funnit två huvudsakliga sätt att resonera.

Pers analys baserades på ”exposed intuition” – kvantifierade delfaktorer. Han vill med denna analysmetod försöka kvantifiera sin uppfattning för att på så sätt strukturera denna och skapa underlag för diskussion. För att underlätta förståelse och debatt bör resonemangen därför åskådliggöras i en matris.<sup>227</sup> Svårigheten med denna metod är att många av de viktiga faktorerna är subjektiva till sin natur och kräver kvalificerade bedömningar. Per menar att den största osäkerhetsfaktorn och det som är svårast att uppskatta är vilka vikter som skall ges de olika faktorerna i helhetsbedömningen. Ett beslut likt detta handlar därför mycket om känsla, vilken man utvecklar genom en djup kunskap om länderna. Denna kunskap kan i sin tur endast erhållas genom upprepade och frekventa besök.<sup>228</sup>

Per efterlyser mer detaljkunskap hos personer i beslutsfattande position om de aktuella länderna och regionerna. Han menar att det är viktigt att ordentlig kunskap finns vid beslut av denna omfattning så att de inte styrs av ytlig information eller vad som för närvarande är ”Management Fashion”. Argumentation bör också i linje med ”exposed intuition” ske genom att analysen bryts ned på faktornivå och att länder analyseras relativt snarare än i absoluta termer.

---

<sup>224</sup> Johan Bygge

<sup>225</sup> Per G. Hedström

<sup>226</sup> Peggy Bruzelius

<sup>227</sup> “UTsourcing och UTlokalisering – Vad och varför?”s. 32.

<sup>228</sup> Per G Hedström

Dan Josefsberg version av beslutsprocessen utgår från att man inom Electrolux jämförde ett antal lågkostnadsländer som är ”vedertagna i branschen”. Electrolux tittar exempelvis inte på Vitryssland som ett potentiellt produktionsland. Detta beror på att man associerar vissa risker med landet, framförallt politisk risk. En annan anledning är att det finns en risk att lägga sig i ett land där inga eller få andra tillverkande företag finns representerade.<sup>229</sup>

Det slutgiltiga beslutet vid val av produktionsort togs av Electrolux styrelse utifrån de förslag som ledningen presenterade. Peggy Bruzelius (Peggy) menar att det inom Electrolux styrelse finns en genuin kompetens om beslut av denna karaktär genom erfarenheter från bl.a. GM och SKF.<sup>230</sup> Styrelsen har dessutom varit med och beslutat om varje individuell nedläggning av fabrik.<sup>231</sup>

## **5.6 Electrolux lokaliseringsbeslut**

I detta slutliga stycke av empirin kommer vi att presentera de resultat som Electrolux genom sin beslutsprocess och analys kommit fram till. Vi kommer att redogöra för vilka produktionsplatser som valdes och kort redogöra för hur Electrolux motiverar sitt beslut att förlägga produktion till dessa platser. Beskrivning kommer att ske utifrån de olika geografiska beslutsnivåer som beskrivits i teoriavsnittet.

### **5.6.1 Kontinent/region**

Electrolux fann i sin analys att det generellt sett inte var ekonomiskt hållbart att producera färdiga produkter för den Europeiska marknaden i Asien.<sup>232</sup> Produktion i Asien skulle innebära för höga transportkostnader i förhållande till produktionskostnaderna. Därför valde Electrolux istället Östeuropa som den huvudsakliga regionen för produktion av färdiga produkter.<sup>233</sup>

Genom en uppdelning av produktionen möjliggjordes att viss produktion kunde utföras i Asien. Electrolux beslutade att förlägga produktion av komponenter och vissa produkter<sup>234</sup> med hög värdeintensitet till Asien. Till skillnad från de flesta färdiga produkter visade analysen att det var mer kostnadseffektivt att komponenterna producerades i Asien för att sedan transporteras till slutlig produktion.<sup>235</sup>

### **5.6.2 Land**

#### **5.6.2.1 Östeuropa**

I ett initialt skede analyserade Electrolux ett stort antal potentiella produktionsländer. Antalet länder skalades därefter ned i flera steg, vilket slutligen resulterade i att endast två länder kvarstod som alternativ för offshoring.<sup>236</sup>

De länder som valdes bort i första steget av analysen var:

---

<sup>229</sup> Dan Josefsberg

<sup>230</sup> Genom styrelseledamöterna Tom Johnstone (SKF) och Louis R. Hughes (GM).

<sup>231</sup> Peggy Bruzelius

<sup>232</sup> Undantaget var framförallt spishällar, fläktar och dammsugare.

<sup>233</sup> Peggy Bruzelius, Dan Josefsberg och Anders Rydahl

<sup>234</sup> Fläktar och spishällar produceras idag i Kina.

<sup>235</sup> Johan Bygge, Dan Josefsberg och Anders Rydahl

<sup>236</sup> ”Country Conclusion”, s. 5.

- ◆ **Tjeckien och Slovenien** – Här ansågs den reala löneökningen vara för snabb.<sup>237</sup> Slovenien ansågs inte heller vara tillräckligt utvecklat.<sup>238</sup>
- ◆ **Bosnien, Kroatien, Serbien, Makedonien, Albanien och Moldavien** – Dessa länder ansågs vara för instabila och innebära för höga transportkostnader på grund av deras geografiska läge.<sup>239</sup>
- ◆ **Slovakien** – Landet ansågs ha en för liten population, vilket gör att lönerna riskerar att stiga snabbt. Electrolux ansåg också att de politiska ledarna var oberäkneliga, vilket gör att de ekonomiska förutsättningarna för tillverkning i landet snabbt kunde förändras. Dessutom hade konkurrenten Whirlpool gjort förvärv i landet vilket medförde att de åtnjöt visst politiskt stöd. Förvärvet hade dock givit Whirlpool stora administrativa problem och vid senare beslut har företaget istället förlagt produktionen till Polen.<sup>240</sup>
- ◆ **Ungern** – Ansågs vara ett land som erbjöd goda förutsättningar för produktion. Ungern ansågs dock vara för litet för att motivera flytt av ytterligare en fabrik eftersom Electrolux redan hade en fabrik där.<sup>241</sup>

När dessa länder exkluderats återstod Polen, Ukraina, Rumänien och Bulgarien.

- ◆ **Ukraina** – Exkluderades mot bakgrund av den politiska risken i landet. Man menar från Electrolux sida att byråkratin i landet riskerade att fördröja etableringsprocessen. Fördelen med Ukraina var landets storlek och de låga lönekostnaderna, vilket gjort att svenska företag som IKEA och SKF förlagt produktion i landet.<sup>242</sup> För Electrolux kunde dessa fördelar dock inte kompensera landets ofördelaktiga geografiska läge samt underutvecklade logistik.<sup>243</sup>
- ◆ **Bulgarien** – Erbjöd liksom Ukraina låga lönekostnader, vilket dock inte ansågs kunna kompensera för den dåliga infrastrukturen och landets geografiska läge.<sup>244</sup> Per tillade att Bulgarien i likhet med de baltiska länderna var ett för litet land. Ytterligare ett problem var att myndigheterna hade intresse av att i första hand sälja ut gamla fabriker från kommunisttiden innan försäljning av mark för nybyggnation var aktuell.<sup>245</sup>

Analysen resulterade i att det slutliga valet stod mellan **Polen** och **Rumänien**.

Fördelarna med Rumänien var enligt Electrolux att landet erbjuder politiskt och administrativt stöd, låga lönekostnader med förväntad låg tillväxt samt att konkurrenter inte etablerat produktion i landet. Även ur ett logistiskt perspektiv ansågs Rumänien vara ett bra val, framförallt sett till den växande Östeuropeiska marknaden.<sup>246</sup>

Trots dessa fördelar valdes i slutändan Polen. Även om Electrolux analyser visade på en högre framtida löneutveckling i Polen så ansågs landets placering vara fördelaktigare utifrån

---

<sup>237</sup> Ibid., s. 1.

<sup>238</sup> Per G Hedström

<sup>239</sup> ”Country Conclusion”, s. 1.

<sup>240</sup> Ibid.

<sup>241</sup> Ibid.

<sup>242</sup> Ibid.

<sup>243</sup> ”Country Conclusion”, s. 3.

<sup>244</sup> Ibid.

<sup>245</sup> Per G Hedström

<sup>246</sup> ”Site Selection”, s. 7.

ett logistiskt hänseende. Detta då leverans till Electrolux viktigaste marknad, Västeuropa, ansågs kunna ske mer kostnadseffektivt från Polen.<sup>247</sup>

### **5.6.2.2 Asien**

I Asien valde Electrolux Kina och Thailand som produktionsländer. Thailand valdes för att förse den Asiatiska marknaden med färdiga produkter medan Kina huvudsakligen valdes för komponenttillverkning.<sup>248</sup> Det huvudsakliga alternativet var Indien men landet ansågs inte kunna konkurrera med produktionskostnaderna i Kina och Thailands geografiska läge.<sup>249</sup> Någon närmare jämförelse mellan ett flertal länder gjordes dock inte då Electrolux utgick från Kina och Thailand där de redan hade viss produktion.<sup>250</sup> Valen motiverades ytterligare med att Kina var det ”naturliga valet” i Asien<sup>251</sup> samt att produktion i Thailand medförde tillgång till det sydostasiatiska handelsblocket.<sup>252</sup>

## **5.6.3 Område och plats**

Electrolux analyserade ej områden specifikt utan inkluderade denna analys i valet av specifik plats. Valet av plats var till viss del ”opportunistiskt” då Electrolux tvingades inhämta lokaliseringförslag från de olika lokala myndigheterna.<sup>253</sup> Specifika platser jämfördes inte enbart i Polen utan även i de tre andra länderna som var aktuella vid det andra steget av landsanalysen.<sup>254</sup>

### **5.6.3.1 Östeuropa**

Analysen utgick från ett stort antal<sup>255</sup> lokaliseringförslag framtagna av respektive lands myndigheter. Därefter valdes 5-8 platser ut som besöktes och analyserades närmare. Analysen koncentrerades på följande kriterier:<sup>256</sup>

- ◆ Arbetslöshet
- ◆ Lönenivåer
- ◆ Logistik utifrån geografiskt läge
- ◆ Kvalitet på land (beskaffenhet, storlek<sup>257</sup>, möjlighet till utbyggnad, tillgång till väg- och järnvägsnät; el, gas, telefon och Internet)
- ◆ Ägarförhållande (kommunalt ägande föredras framför privat)
- ◆ Del av industripark (fördel)
- ◆ Stöd från lokala myndigheter

Utifrån denna analys valdes 1-3 möjliga platser per land ut. Dessa presenterades senare för ledningen och beslut togs slutligen tillsammans med styrelsen. Det område i Polen som blev aktuellt var nedre Schlesien huvudsakligen på grund av geografiskt strategisk placering, vägnät samt arbetskraftstillgång. Tre specifika platser för produktion valdes: Zarow

---

<sup>247</sup> Ibid.

<sup>248</sup> Anders Rydahl

<sup>249</sup> Ibid.

<sup>250</sup> Dan Josefsberg

<sup>251</sup> Anders Rydahl

<sup>252</sup> Sven Blomberg

<sup>253</sup> Per G. Hedström

<sup>254</sup> ”Country Conclusion”, s. 6 f.

<sup>255</sup> 15-20 alternativ

<sup>256</sup> Ibid. s. 5.

<sup>257</sup> Enligt Per G. Hedström 20-30 ha

(diskmaskiner, invigd i januari 2006), Olawa (tvättmaskiner, invigd i april 2006) och Swidnica (spisar, planerad invigning i december 2006).<sup>258</sup>

### **5.6.3.2 Asien**

I Kina fann Electrolux att den expansiva regionen runt Shanghai (Hangzhou) var lämplig för produktion. Detta hade två huvudsakliga orsaker - närhet till kusten och därmed en strategisk lokalisering utifrån logistiskt perspektiv och att en lokal partner redan var placerad i området.<sup>259</sup>

I Thailand valde Electrolux att förlägga fabriken i Rayong. Electrolux motiverar sitt beslut av lokalisering med att man ville förlägga produktion i närheten av Bangkok men ändå avskilt från stadens överhettade infrastruktur.<sup>260</sup>

---

<sup>258</sup> Per G. Hedström

<sup>259</sup> Sven Blomberg

<sup>260</sup> Ibid.

## 6 TOLKNING AV EMPIRISKT UNDERLAG

I detta avsnitt kommer vi att försöka utröna vad som varit avgörande för Electrolux lokaliseringsbeslutet av produktion. Vi kommer också att försöka åstadkomma en förståelse för varför vissa faktorer varit av större vikt än andra då en sådan förståelse skapar förutsättningar för en analys på ett generellt plan. Utgångspunkten för diskussionen kommer att vara Electrolux beslut och företagets huvudsakliga motiveringar till beslutet vilka jämförs med intervjumaterialet. Således baseras vår tolkning på en jämförelse av vad som personer inom Electrolux uttalat som viktigt och vad man de facto gjort. För att styrka våra resonemang kommer vi även att ta hjälp av andra källor.

Vi valde att beskriva det empiriska underlaget utifrån den teoretiska modellens fem perspektiv för att på så sätt kunna redogöra för en helhetsbild av lokaliseringsbeslutet inom Electrolux. Som tidigare nämnts har vi också i våra intervjuer huvudsakligen utgått från denna struktur. Detta avsnitt har istället strukturerats efter de geografiska nivåer som den ena dimensionen av vår modell bygger på. Anledningen till detta är dels för att säkerställa att helheten i vår modell behandlas, men också att vi i vårt empiriska underlag funnit att Electrolux beslutprocess är indelad efter olika geografiska nivåer.

### 6.1 Kontinent/region

Electrolux huvudsakliga mål med offshoring var att reducera den samlade kostnadsbilden. Produktionsflytten kan ses som ett svar på den ökade globala konkurrensen och de pressade marginaler som denna medfört. Därför förefaller det naturligt att Electrolux på den initiala beslutsnivån kontinent/region huvudsakligen sökt att minimera kostnaderna utifrån ett globalt perspektiv. Endast två kontinenter/regioner, Asien och Östeuropa, övervägdes dock för produktion till den Europeiska marknaden.<sup>261</sup> Asien och Östeuropa var två naturliga val som kompletterar varandra vad gäller konkurrenskraftiga produktions- och transportkostnader i kombination med en rimlig risknivå.

#### 6.1.1 Avgörande faktorer

Electrolux beslut på kontinent/regionnivå baserades på en kostnadsanalys där värdedensiteten anges som den avgörande faktorn. Att så var fallet styrks av det faktum att Electrolux tillverkar produkter med hög värdedensitet i Kina, exempelvis spishällar och fläktar. Tillverkning av produkter med lägre värdedensitet, som diskmaskiner och kylskåp, sker i stället i Östeuropa, det vill säga närmare marknaden.

#### 6.1.2 Problematik kring jämförelse på kontinent/region nivå

Valet av kontinent/region baseras som beskrivits ovan på en analys med tyngdpunkt på kostnadsoptimering av löne- och transportkostnader. Då dessa kostnader kan anses skilja märkbart inom regionerna är det svårt att analysera denna nivå självständigt. Analysen måste därför utgå från lägre nivåer och beslut måste tas utifrån resultatet på dessa nivåer. Valet av kontinent/region sker därför närmast som en följd av analys på lägre nivåer, vilket vidare kommer att diskuteras i senare avsnitt.

---

<sup>261</sup> Per G. Hedström och Sven Blomberg

## 6.2 Land

Electrolux val av land för offshoring är intressant då det sker på två kontinenter/regioner med olika förutsättningar. Som tidigare påpekats är också analysen av land nära relaterad till valet av kontinent.

### 6.2.1 Kostnader

Vi har i det empiriska underlaget behandlat ett flertal kostnadsrelaterade faktorer som framkommit under vårt uppsatsarbete. Av dessa har lönekostnader och transportkostnader ansetts vara av speciell vikt. Anledningen till detta är att Electrolux anser att transportkostnader och lönekostnader skiljer sig beroende på vart lokalisering av produktion sker medan exempelvis materialkostnader och grundinvestering kan antas vara lika. Resonemanget styrks av att lönekostnader och transportkostnader och faktorer relaterade till dessa noga analyserats av Electrolux. Vi finner dock tendenser i det skriftliga materialet att även vissa andra kostnader behandlas. Bland annat kan urskönjas att Electrolux räknar med lägre materialkostnader om produktion sker i Kina istället för Östeuropa.<sup>262</sup> Vi kommer nedan att behandla de kostnader och kostnadsrelaterade faktorer som vi anser har varit viktiga för Electrolux beslut.

#### 6.2.1.1 Lönekostnader

Utifrån den konsekvens som råder i allt vårt undersökta material framstår det klart att den gällande absoluta lönenivån för ett land är av yttersta vikt för lokaliseringsbeslutet. En viktig faktor som är nära relaterad till lönenivån är produktivitetsnivå, vilken ofta anses skilja mellan olika länder.<sup>263</sup> Produktiviteten påverkar tillsammans med den absoluta lönenivån vilken kostnad Electrolux kommer att ha per producerad enhet, vilket i sin tur avgör marginalen för produkten. Trots att pressade marginaler är något som frekvent diskuteras, har vi funnit att Electrolux framförallt analyserar absoluta lönenivåer på landsnivå. En anledning till detta kan vara att Electrolux anser sig kunna uppnå samma produktivitetsnivå oavsett vart produktion sker, givet att en ny fabrik uppförs. Detta bekräftas delvis av en jämförelse av produktivitetsnivåer som vi funnit där alla länder rankas lika.<sup>264</sup> Vid tidigare etableringar i Östeuropa har Electrolux också uppnått samma produktivitetsnivåer som i de Västeuropeiska fabrikerna.<sup>265</sup> En annan anledning kan vara att en jämförelse av produktivitet på ett generellt plan är svårt att utföra då produktiviteten är beroende av kapitalinsats<sup>266</sup> och vilken typ av produkt det rör sig om.<sup>267</sup> Att göra en direkt och korrekt jämförelse av produktivitet är således endast möjligt efter att två liknande produktionsenheter etablerats i respektive land. Således är gällande produktivitetsnivåer något som man på Electrolux inte tar någon större hänsyn till medan absoluta lönenivåer är av stor vikt för beslutet.

##### 6.2.1.1.1 Lönekostnader utveckling

Att analysera och jämföra lönenivåer för länder är relativt enkelt. Istället ligger svårigheten i att försöka förutse framtida löneutveckling vilket givet långsiktigheten i lokaliseringsbeslutet

---

<sup>262</sup> Electrolux Årsredovisning 2005 s. 14.

<sup>263</sup> Bland annat hävdar Katarina Ekholm i SvD 2006-04-28 att produktivitetsnivåerna vida skiljer sig mellan olika regioner.

<sup>264</sup> "Site Selection", s. 6.

<sup>265</sup> Per G Hedström

<sup>266</sup> I form av maskiner etc.

<sup>267</sup> Något som påpekats av Per G. Hedström. Det vedertagna i nationalekonomiska modeller är också att total produktivitet är beroende av både produktivitet för arbetskraft och kapital.

är av yttersta vikt. För att göra prognoser över den förväntade utvecklingen av produktionskostnaderna måste de faktorer som påverkar dessa analyseras. De uttalade faktorer som varit avgörande<sup>268</sup> då Electrolux analyserat löneutveckling är tillväxt, befolkningsmängd, arbetslöshet och geografisk placering. Även valutarisk har diskuterats då man på Electrolux menar att valutafluktuationer kan förändra hela kostnadsanalysen. Det är här intressant att reflektera över hur dessa uttalat viktiga faktorer verkligen varit avgörande vid beslutet.

#### **6.2.1.1.1 Befolkningsmängd**

Sett till de val som Electrolux har gjort kan man dra slutsatsen att befolkningsmängden har haft betydelse. Alla länder som Electrolux valt för offshoring har stor eller mycket stor befolkning och vissa länder har valts bort med motiveringen att de hade för liten befolkning.

#### **6.2.1.1.2 Tillväxt**

Uppfattningen inom Electrolux är att tillväxten i ett land är en faktor som kan förväntas direkt påverka lönenivån. Under samtal med Per refererar han till en undersökning gjord av McKinsey som fann en positiv korrelation om 53% mellan den reala tillväxten i ett land och löneutvecklingen. Huruvida produktion i Kina erbjuder de lägsta produktionskostnaderna råder delade meningar inom organisationen. Inom ledningen finns en uppfattning om att lönekostnaderna Kina är mycket låga.<sup>269</sup> Det finns dock en medvetenhet om att många prognoser visar att tillväxten i den kinesiska ekonomin i allmänhet och i kustregionerna<sup>270</sup> i synnerhet kommer att vara hög under de kommande decennierna.<sup>271</sup> Om detta kombineras med antagandet om positiv korrelation mellan tillväxt och lön ter sig inte längre produktion i Kina som särskilt attraktivt ur ett kostnadsperspektiv. Detta har också bekräftas i färskartiklar:

*"China is no longer the lowest-cost producer. There's an evolution going on. People are now going to Vietnam, and India and Bangladesh."*<sup>272</sup>

Vi menar att det finns en medvetenhet och tro inom Electrolux att den höga tillväxten i Kina förväntas bestå. Eftersom även undersökningen som anger sambandet mellan tillväxt och lönenivå kommer från Electrolux framstår valet av Kina som ofördelaktigt ur det perspektivet. Vi tolkar detta som att tillväxten inte varit avgörande vid val av land. Även i Polen är tillväxten hög, vilket också i beslutsmaterialet angavs som en av landets stora nackdelar. Trots detta valde Electrolux offshoring till Polen, vilket förstärker uppfattningen att tillväxten inte varit en avgörande faktor.

Betydelsen av tillväxt för Electrolux kan ha påverkats av att många av länderna inom Östeuropa och Asien som är tänkbara för produktion för närvarande åtnjuter hög tillväxt. Tillväxt i sig anses också ha en rad positiva effekter såsom ökad försäljning och ett förbättrat affärsklimat.<sup>273</sup>

---

<sup>268</sup> Vilka framkommit i intervjuer samt från skriftligt beslutsmaterial.

<sup>269</sup> Johan Bygge

<sup>270</sup> Enligt Per G. Hedström är det av logistiska skäl endast dessa som är aktuella för Electrolux offshoring

<sup>271</sup> Deutsche Bank Research Report, s. 3.

<sup>272</sup> New York Times, 2006-04-03.

<sup>273</sup> Sven Blomberg

#### **6.2.1.1.1.3 Arbetslöshet**

Även arbetslösheten är viktig då den påverkar lönekostnaden. Inom Electrolux menar man att hög arbetslöshet är bra, då det motverkar löneökningar. Polen, med en arbetslöshet om 10-20%<sup>274</sup>, anses vara ett land som är bra ur detta perspektiv. Kina har en officiell arbetslöshet som uppgår till 4,2%<sup>275</sup>, men det finns indikationer på att den är lägre i vissa delar av landet. Detta gäller framförallt i kustregionerna, dvs. i de områden som är aktuella för Electrolux offshoring.<sup>276</sup> Det är svårt att dra några definitiva slutsatser eftersom länderna är så olika sett ur ett arbetslöshetsperspektiv, men detta indikerar ändå att en låg arbetslöshet inte i sig utesluter ett visst land.

#### **6.2.1.1.1.4 Valutarisk**

Valutarisken är en av de faktorer som ofta nämnts som viktig för lokaliseringsbeslutet. Trots att produktion i många länder i Östeuropa och Asien måste anses medföra en väsentlig valutarisk som kan påverka lönsamheten i offshoringbeslutet<sup>277</sup> har inget land uteslutits på grund av en för hög valutarisk. Tvärtom har man beslutat om offshoring till länder som man inom Electrolux anser har hög valutarisk, exempelvis Kina. Detta ger oss intrycket att valutarisken, trots att man poängterar hur viktig den är för lönsamheten, inte direkt avgör vilket land som Electrolux väljer offshoring till.

### **6.2.1.2 Transportkostnader**

Under intervjuer har framförallt transportkostnader till marknad diskuterats. Dessa har mestadels diskuterats utifrån geografisk placering vilken kan anses vara avgörande för Electrolux beslut. Vikten av geografisk placering och transportkostnader bekräftas av att Polen<sup>278</sup>, Kina<sup>279</sup> och Thailand<sup>280</sup> är länder med strategisk placering som gör transport av komponenter eller färdiga produkter effektiv. Transportkostnader verkar i många fall också vara mer avgörande för valet av land än lönekostnader. Ett exempel på detta är valet av Polen, som trots sina relativt höga lönekostnader<sup>281</sup> valdes på grund av sin strategiska position i Europa. Vi tror att detta beror på att transportkostnaderna i och med offshoring utgör en större del av totala kostnader, vilket också påpekats i vårt empiriska underlag. Anledningen till att transportkostnader kan anses vara av så stor vikt för Electrolux är att många av de produkter de producerar är dyra att transportera relativt produkternas totala värde.

Vi ser också ett annan slags transportkostnader i form av transportkostnader från leverantörer. Denna kostnad kan visserligen till viss del bäras av leverantören, men att ligga långt ifrån leverantörer borde ändå innebära ökade kostnader för Electrolux. I intervjuer och internt beslutsmaterial diskuteras visserligen tillgång till leverantörer men sällan i samband med kostnader. Tillgång till leverantörer kan istället tolkas som en praktisk nödvändighet för produktion. Som tidigare konstaterats är Electrolux visserligen ett så pass stort företag att de kan utöva viss kontroll på sina befintliga leverantörer att flytta med vid offshoring.<sup>282</sup> Trots

---

<sup>274</sup> "Site Selection", s. 2.

<sup>275</sup> www.swedenabroad.com

<sup>276</sup> New York Times, 2006-04-03.

<sup>277</sup> Detta är något som också uttalats inom Electrolux.

<sup>278</sup> En av de viktigaste anledningarna enligt "Site Selection", s. 7.

<sup>279</sup> Sven Blomberg

<sup>280</sup> Bekräftas i av Anders Rydahl som en av de huvudsakliga anledningarna till offshoring till Thailand.

<sup>281</sup> "Site Selection", s. 6.

<sup>282</sup> Dan Josefsberg

detta sätter man stor vikt vid att det finns en bred leverantörsbas i landet vilket bekräftas av att valet av Kina och Polen delvis motiverats utifrån denna faktor. Transportkostnader från leverantörer är på så sätt också något som Electrolux tar hänsyn till och fäster viss vikt vid då ett alternativ till lokala leverantörer är att transportera komponenter från ett annat land, något som skulle resultera i högre transportkostnader.

#### **6.2.1.2.1 Oljepris och Tullar**

Vad gäller utvecklingen av transportkostnader är de viktigaste faktorerna enligt Electrolux oljepriset samt skatter och tullar. De flesta av de länder som Electrolux överväger för offshoring i Europa är medlemmar i EU, vilket kan vara en indikation på att man fäster viss vikt vid denna faktor. Detta styrks också då ett av huvudargumenten till produktion i Thailand var att få tillgång till frihandelsområdet i Sydostasien.<sup>283</sup> En annan faktor som man inom Electrolux anser vara betydelsefull är oljepriset. Priset på olja påverkar utvecklingen av transportkostnaderna och kan därför anses vara en viktig delfaktor vid Electrolux lokaliseringsbeslut.

#### **6.2.1.3 Materialkostnad**

Under intervjuer med Electrolux har det ofta konstaterats att materialkostnader inte är av avgörande karaktär då de anses vara lika oberoende av var produktion sker. Vi finner dock vissa motsättningar i detta resonemang då vi studerar olika skriftliga källor, framförallt vad gäller komponentinköp.<sup>284</sup> Electrolux jobbar också kontinuerligt med att sänka inköpskostnader, vilka utgör runt hela 70% av totalkostnadsbilden.<sup>285</sup> Materialkostnader är alltså av yttersta vikt för organisationen men de analyseras inte i vidare bemärkelse i samband med lokaliseringsbeslutet. Vi menar dock att materialkostnader indirekt ändå analyseras genom analys av två för Electrolux viktiga faktorer; tillgång till leverantörer och lönekostnader. Givet att det finns tillgång till leverantörer i landet kan inköp göras lokalt vilket reducerar transportkostnadsdelen av komponentkostnaden. Den lokala lönenivån i landet, vilken Electrolux noga analyserar, kan också antas påverka priset på komponenter. Trots detta gör det faktum att Electrolux explicit uttrycker att materialkostnader är oberoende av lokalisering av produktion oss frågande till om denna faktor verkligen anses vara av vikt för beslutet. Vi tror istället att Electrolux betraktar inköpen som en delvis avskild process från offshoringbeslutet vilket skriftligt beslutsmaterial indikerar.<sup>286</sup> Detta skulle innebära att Electrolux i sin analys utgår från att materialkostnaderna är lika även fast de i realiteten skiljer på grund av att inköp analyseras i en separat process.

### **6.2.2 Access till marknad**

Under våra efterforskningar nämndes under ett flertal tillfällen access till en marknad som en viktig faktor vid valet av produktionsland. Johan menade bland annat att lokalisering av produktion i ett visst land kan underlätta etablering på den lokala marknaden. Vi ser två sidor av detta argument. Den första är att en produktionsetablering kan skapa kulturella band och lokala relationer vilket öppnar upp möjligheter för försäljning på den lokala marknaden.<sup>287</sup> Den andra sidan av detta argument innebär istället att lokalisering av

---

<sup>283</sup> Rungfapaisarn 2004.

<sup>284</sup> Bland annat kan man i Electrolux Årsredovisningen 2005 s. 14 se att materialkostnader är olika för Kina och Östeuropa samt i "UTsourcing och UTlokalisering – Vad och varför?" s. 34.

<sup>285</sup> Electrolux Årsredovisning 2005 s. 14 f.

<sup>286</sup> "Manufacturing Setup", s. 6.

<sup>287</sup> Detta styrks av bl.a. Hill 2005, s. 213 f. samt Evans 1990, s. 222.

produktion kan ske för att stärka den lokala positionen och minska transportkostnaderna till en marknad.<sup>288</sup> Den första av dessa två aspekter kan anses vara mer specifik för ett visst land då exempelvis en produktionsetablering i Ungern knappast kan tänkas skapa kulturella band och lokala relationer i Polen. Den andra av dessa aspekter är mer relaterad till beslutet på kontinent/region nivå då en geografiskt strategisk produktionsplacering i exempelvis Sydostasien kan tänkas reducera transportkostnaderna till hela regionen.

I Electrolux fall tror vi att det senare av dessa två aspekter kan ha haft en viss påverkan för valet att förlägga en stor del av produktionen av färdiga produkter i Östeuropa. Johan menar också att offshoring till Östeuropa faktiskt kan vara ett sätt att på sikt sänka sina transportkostnader då Electrolux huvudsakliga marknad i framtiden kommer att vara hela Europa, inte endast Västeuropa.<sup>289</sup> Vi är dock mer tveksamma till att valet av Östeuropa och mer specifikt Polen i någon större grad gjordes för att genom kulturella band och lokala relationer underlätta försäljning i landet. Vi baserar detta på att något sådant argument inte framkommit i besluts materialet samt att Polen och Östeuropa redan innan beslutet var betydande marknader för Electrolux och stod för en betydande del av företagets tillväxt.<sup>290</sup> Således hade Electrolux redan ett fotfäste på den Östeuropeiska marknaden och offshoring för att skapa access genom kulturella band och lokala relationer var därmed inte nödvändig.

Electrolux menar att offshoring till Kina inte skett på grund av en möjlig access till marknaden. Dock ses Kina och Asien i övrigt som en viktig marknad på sikt. Visserligen tror vi att kostnadsaspekter har varit avgörande för valet av Kina som produktionsplats för produkter och komponenter för den europeiska marknaden. Ursprungligen har det dock säkerligen funnits en tanke vid lokaliseringsbeslut till Kina att detta skulle kunna styrka den framtida försäljningen på marknaden. Då försäljningen inte gått i önskad riktning hänvisar man istället huvudsakligen till kostnadsaspekten av produktion i Kina.<sup>291</sup>

### **6.2.3 Nätverk**

I vårt empiriska underlag har vi identifierat ett antal nätverksrelaterade faktorer som analyserats vid lokaliseringsbeslutet av Electrolux. Bland annat har vi ovan diskuterat avstånd till marknad och tillgång till leverantörer utifrån framförallt ett kostnadsperspektiv. Vi har också identifierat att Electrolux använder sig av framförallt sitt externa nätverk för att dra nytta av andra företags erfarenheter från ett land eller ett område. Exportrådet, leverantörer och andra svenska företag är vanliga informationskällor.<sup>292</sup> Man tittar även på konkurrenternas placering, men denna kommunikation är närmast indirekt.<sup>293</sup> Det som framkommit under uppsatsarbetet implicerar att kommunikationen inom nätverket är en viktig faktor för det slutliga beslutet.

#### **6.2.3.1 Vedertagna länder**

Under samtal med Dan framkommer att företag som står inför ett lokaliseringsbeslut i Östeuropa framförallt överväger länder som är ”vedertagna i branschen”. Han bekräftar

---

<sup>288</sup> Alternativt att offshoring sker utifrån ett strikt kostnadsperspektiv.

<sup>289</sup> Johan Bygge

<sup>290</sup> Electrolux har haft en årlig tillväxt på mellan 6-10% på den Östeuropeiska marknaden under de senaste 5 åren och total försäljning var 2002 runt 16 miljarder kronor, enligt Electrolux Årsredovisningar 2002-2005.

<sup>291</sup> Detta styrks delvis under intervju med Dan Josefsberg som menar att man gjort en satsning på Kina men då resultat uteblev har man för tillfället valt att inte göra ytterligare satsningar på marknaden.

<sup>292</sup> Catharina Lundqvist

<sup>293</sup> Johan Bygge

också att så var fallet vid Electrolux beslut och att detta ger en utgångspunkt i form av vilka länder som skall jämföras i en initial analys.<sup>294</sup>

För Asien ger det empiriska materialet inte ett antal ”vedertagna länder” som i Östeuropa, utan ett vedertaget land, Kina.<sup>295</sup> Under uppsatsarbetet har detta bekräftats på ett antal sätt. För det första anger våra intervjupersoner att det enda egentliga alternativet för komponenttillverkning var Indien, samt att detta knappast ens var ett alternativ i praktiken. Vi har också lagt märke till att språket bland de involverade personerna, presentationer och årsredovisningar indikerar att Kina är det självklara valet genom att gång på gång jämföra offshoring i Östeuropa med offshoring till Kina, inte till Asien. Detta bekräftas också explicit av Anders som berättar att Kina är det naturliga valet i Asien och att beslutet egentligen mer handlar om var i Kina produktionen skall förläggas.<sup>296</sup> Jens Wernborg (Jens) på Exportrådet menar också att företag har en tendens att utgå från Kina som det naturliga valet.<sup>297</sup>

### ***6.2.3.2 Uppkomst av vedertagna länder***

Det är intressant att försöka förstå hur dessa vedertagna länder uppkommer då detta i sig utesluter ett antal potentiella länder från analysen och därmed kan tänkas ha effekt på det slutliga beslutet. Vi menar att ett företags produktionsetablering i ett nytt land observeras av konkurrenter och andra företag inom nätverket. Om etableringen anses lyckad kommer detta att skapa ett intresse hos fler företag att förlägga produktion i landet då risken för ett misslyckande anses vara mindre. En misslyckad etablering kommer däremot att skicka ut en varningssignal till andra företag som är intresserade av en etablering i landet. Electrolux hänvisar i sitt interna beslutsmaterial också ofta till andra företags misslyckade etableringar som motiv till att utesluta länder från analysen.<sup>298</sup>

Att flera företag etablerar produktion i ett land kan medföra ett antal positiva effekter. Bland annat borde leverantörsnätet i landet utvidgas då fler lokala leverantörer växer fram och då vissa andra leverantörer flyttar till landet.<sup>299</sup> Mer allmänt borde också ett inflöde av utländska företag och kapital innebära att affärsklimatet förbättras. Ett företags lyckade produktionsflytt skapar alltså ett slags ”follow the leader” tendens då företagets etablering skapar incitament för andra företag att flytta produktion till samma land. När fler företag flyttar till samma land förbättras leverantörsbas och affärsklimat vilket skapar en positiv spiral. Denna process och den kommunikation som äger rum inom nätverket menar vi skapar ett vedertaget land för offshoring.

### ***6.2.3.3 Management Fashion***

Per menar att alla företag utgår från olika förutsättningar i termer av produkt, marknad och organisation och därmed kan också produktionsländer lämpa sig olika bra för olika företag. Detta borde också innebära att ett eller flera företags lyckade/misslyckade produktions-etableringar inte per automatik innebär att ett annat företags etablering ger samma resultat. Här finns anledning att reflektera över om det inte finns en fara i att förlita sig för mycket på de vedertagna länder som diskuterades ovan. Visserligen kan andra liknande företags

---

<sup>294</sup> Dan Josefsberg

<sup>295</sup> Visserligen valdes även Thailand för produktion i Asien men detta var endast för att tillgodose den asiatiska marknaden.

<sup>296</sup> Anders Rydahl

<sup>297</sup> Jens Wernborg

<sup>298</sup> Bl.a. har Slovakien uteslutits på dessa grunder enligt ”Country Conclusion”, s. 8.

<sup>299</sup> Sven Blomberg

produktionsetableringar ge en fingervisning om det aktuella landet lämpar sig för produktion, men vi menar att beslutet ändå bör baseras i huvudsak på en fundamental analys och lokal kännedom. Under våra intervjuer framkommer också åsikter om att framförallt beslutet om offshoring till Kina kan vara påverkat av vad som för närvarande är ”Management Fashion” dvs. den gällande vedertagna uppfattningen i styrelserummen. Vidare framkommer också vissa åsikter om att detaljkunskap saknas på ledningsnivå då få i ledningsgruppen ens har besökt de länder som är aktuella för offshoring.<sup>300</sup> Vi menar att risken med otillräcklig kunskap inom ledningen är att man tvingas förlita sig på ytlig information och den information som kommuniceras inom nätverket - ”Management Fashion”.

#### **6.2.3.4 Avstånd till företagets andra funktioner**

Offshoring innebär att delar av företagets interna nätverk påverkas. I Electrolux fall har vi funnit att offshoring skapar ett ökat avstånd mellan produktion och produktutveckling då dessa funktioner särkopplats från varandra. Detta beror som tidigare nämnts framförallt på att Electrolux inte vill förlora den kompetens som sedan tidigare finns inom organisationen men också på att den eftersökta kompetensen inte lika hög grad finns tillgänglig i lågkostnadsländer. Då produktutvecklingen särkopplats och Electrolux i övrigt inte har behov av specifik kompetens för produktion<sup>301</sup> innebär detta att kvalificerad arbetskraft är något som Electrolux inte behöver ta hänsyn till vid offshoring.

#### **6.2.4 Politisk stabilitet och utvecklingsnivå**

De faktorer som man inom Electrolux uttalat som avgörande<sup>302</sup> men inte direkt påverkar kostnaderna är politisk stabilitet och utvecklingsnivå. Dessa är mjukare faktorer och därmed svårare att kvantifiera. Politisk stabilitet förefaller vara av särskild vikt då ett flertal länder uteslutits på grund av att de inte uppfyller Electrolux krav.<sup>303</sup> Givet lokaliseringsbeslutets långsiktiga karaktär förefaller det naturligt att politisk stabilitet får en avgörande roll för Electrolux beslut på landsnivå.

Generellt får vi intrycket att politisk stabilitet och utvecklingsnivå bedöms på ett annat sätt än de mer kostnadsrelaterade faktorerna. De används sällan som ett argument för ett visst land, men däremot för att utesluta länder som inte uppfyller vissa krav. Vår uppfattning är att länderna först bedöms separat utifrån dessa faktorer och endast de länder som uppfyller minimikraven analyseras vidare.

#### **6.2.5 Diversifiering**

Som framgår av det empiriska materialet resulterade analysen och beslutsprocessen inom Electrolux att Polen valdes för offshoring i Östeuropa. Electrolux beslut att lägga totalt fyra fabriker i Polen förtjänar en kommentar till företagets diversifieringsstrategi. Diversifiering av produktionsländer är något man uttalat fäster vikt vid inom Electrolux. Detta manifesteras av att Ungern och Rumänien valdes bort delvis på grund av att Electrolux

---

<sup>300</sup> Per G. Hedström

<sup>301</sup> Ibid.

<sup>302</sup> Med avgörande avses här att länder har uteslutits ur analysen på grund av att de inte uppfyllt Electrolux kriterier för en viss faktor.

<sup>303</sup> Bland annat Vitryssland, Ukraina, Bosnien, Kroatien, Serbien, Makedonien, Albanien och Moldavien enligt ”Country Conclusion”, s. 1.

redan hade en fabrik där.<sup>304</sup> Diversifiering av produktionsländer kan ställas mot de synergier som Electrolux anser sig kunna uppnå om en befintlig fabrik finns i landet och som vid ett flertal tillfällen analyserats av Electrolux i det interna besluts materialet. Beslutet påverkas således av en avvägning mellan potentiella synergier och diversifiering, som per definition är svåra att kombinera. Att Polen valdes för lokalisering av tre nya fabriker, trots att Electrolux redan hade en fabrik i landet, skulle kunna tolkas som att synergier är viktigare än diversifiering. Detta skulle dock verka motsägelsefullt givet att Ungern och Rumänien exkluderats delvis på grund av att de redan fanns befintliga fabriker i länderna. Vi tror istället att hur viktig diversifieringen anses vara beror på en tredje faktor – befolkningens storlek. Polen är väsentligt större än både Ungern och Rumänien.<sup>305</sup> Detta har också antytts i det skriftliga besluts materialet där Ungern anses vara för litet för ytterligare en fabrik.<sup>306</sup> Om diversifiering är viktigt kan alltså tänkas vara beroende av hur stor befolkning landet har.

## **6.2.6 Kultur**

Likheter i kultur kan enligt Electrolux underlätta implementeringen och integreringen av en ny fabrik genom att det finns en ömsesidig förståelse mellan de nyanställda och organisationen.<sup>307</sup> I varken intervjuer eller det skriftliga besluts material som vi har tagit del av framstår kultur som en avgörande faktor för valet av land. Visserligen diskuteras industrikultur men detta sker mer i termer av tillgång till leverantörer. Därmed tror vi att kultur visserligen kan vara en aspekt som tas hänsyn till hos Electrolux men att den är underställd många av de andra faktorerna som Electrolux redogjort för i det interna besluts materialet.

## **6.3 Område och specifik plats**

Electrolux analys av område och specifik plats var till stor del sammanhängande. Utifrån de avgörande faktorer som angavs anser vi dock att en uppdelning kan ske mellan områdes- och platsspecifika faktorer. Vi har därför valt att redogöra för dessa faktorer på två separata nivåer.

### **6.3.1 Område**

I vårt empiriska underlag behandlas ett antal faktorer som Electrolux ansåg vara mer kritiska vid val av område och plats. Av dessa kan arbetslöshet, lönenivåer, geografiskt läge samt stöd från lokala myndigheter tillskrivas valet av område. Betydelsen av dessa faktorer kommer nedan att analyseras, men även tillgång till arbetskraft och nätverk, faktorer som vi identifierat utifrån Electrolux besluts material.

#### **6.3.1.1 Lönenivåer**

Lönenivån har på de övre beslutsnivåerna varit en av de avgörande faktorerna. Även vid val av område analyseras de i form av absoluta medellöner. Utifrån det skriftliga besluts materialet får vi intrycket att lönenivåer visserligen är viktigt men inte av samma avgörande karaktär som på de övre beslutsnivåerna. Vi baserar detta på att endast de områden med extremvärden vad gäller lönekostnader uteslutits ur analysen samt att låga

---

<sup>304</sup> ”Country Conclusion”, s. 1. och Per G Hedström

<sup>305</sup> Rumänien 22,3 miljoner, Ungern 10,0 miljoner, Polen 38,6 miljoner enligt [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

<sup>306</sup> ”Country Conclusion”, s. 2.

<sup>307</sup> Beasty 2006, s. 12.

lönekostnader inte har använts som ett argument för någon specifik plats.<sup>308</sup> När vi tittar på specifika siffror som använts vid analysen kan vi se att lönenivåerna inte skiljer märkbart mellan de analyserade platserna medan lönenivåerna på landsnivå kan skilja avsevärt.<sup>309</sup> Vi tror därför att de små löneskillnaderna inom de områden som Electrolux analyserar kan vara en viktig anledning till att lönenivåer inte har samma vikt vid valet av område. Detta motsäger visserligen delvis vad Per påpekat om väsentliga löneskillnader mellan agrara och urbana områden i Östeuropa<sup>310</sup> och de påtagliga löneskillnader som finns mellan kustregionerna och inlandet i Kina.<sup>311</sup> Här skall dock påpekas att vad gäller Östeuropa tittar Electrolux framförallt på agrara områden och att de urbana områdena med högre lönekostnader alltså inte inkluderas i analysen.<sup>312</sup> Det samma gäller för Kina där inlandet utifrån ett logistiskt hänseende inte är aktuellt för Electrolux.<sup>313</sup>

### ***6.3.1.2 Arbetslöshet***

Arbetslöshet har enligt det empiriska materialet två viktiga aspekter då det dels kan tänkas påverka framtida lönenivåer och dels har påverkan på tillgången till arbetskraft. Electrolux har analyserat denna faktor på landsnivå men vi finner inga indikationer på att det tagits någon direkt hänsyn till arbetslöshet vid analys av platser och områden trots att det uttrycks som en viktig faktor för detta beslut. Då arbetslöshet anses påverka på löneutvecklingen kan det tänkas att Electrolux inkluderat arbetslöshet vid analys av löneutveckling för det specifika området. Löneutveckling har dock heller inte analyserats på denna beslutsnivå. Anledningen tror vi är densamma som nämnts ovan under lönenivåer, att löneutvecklingen inte anses skilja märkbart mellan olika områden i ett land. Istället tror vi att arbetslöshet delvis inkluderats i analysen av tillgång till arbetskraft, vilken kommer diskuteras nedan.

### ***6.3.1.3 Geografiskt läge och infrastruktur***

Det geografiska läget är något som vi tidigare argumenterat är av avgörande karaktär för Electrolux lokaliseringsbeslut. Detta har på tidigare beslutsnivåer huvudsakligen analyserats i termer av avstånd och transportkostnader till marknad. Även valet av område analyseras i dessa termer då områden mer centralt i Europa och närmare den Västeuropeiska marknaden prioriteras medan områden som anses ligga ofördelaktigt utesluts från fortsatt analys. På områdesnivå tar dock Electrolux även hänsyn till mer specifika faktorer såsom kvalitet på transportrelaterad infrastruktur. Sett utifrån de områden som valts och hur Electrolux motiverat valet av dessa kan geografiskt läge och goda logistiska förutsättningar också anses ha varit avgörande vid beslutet. Alla områden som slutligen valdes<sup>314</sup> har delvis motiverats utifrån geografiskt- och logistiskt relaterade faktorer.

### ***6.3.1.4 Lokalt stöd/administration***

Att i ett initialt skede få stöd av lokala myndigheter och att dessa har en effektiv administration anser Per vara av yttersta vikt för en snabb implementering vid offshoring. Electrolux analyserar dock inte denna faktor inledningsvis utan det är något som tas hänsyn

---

<sup>308</sup> "Site Selection", s. 1 och "Country Conclusion", s. 6 f.

<sup>309</sup> För exempelvis Rumänien analyseras ett antal platser med månadslöner mellan € 140-169. Vid jämförelse av länder ser vi dock att lönenivåerna per timme i Ukraina är € 1-1,5 medan de i Polen är € 2-3 enligt "Site Selection", s. 1 och s. 6.

<sup>310</sup> Per G. Hedström

<sup>311</sup> Jens Wernborg

<sup>312</sup> Per G. Hedström

<sup>313</sup> Sven Blomberg

<sup>314</sup> Schleisen i Polen, Hangzhou i Kina och Rayong i Thailand.

till först då ett fåtal potentiella platser och områden tagits fram. Anledningen till detta torde vara att stödet från de lokala myndigheterna och hur administrationen fungerar först kan avgöras efter att man besökt de aktuella områdena och träffat lokala politiker. Att göra detta för 15-20 platser i ett flertal länder, vilket var fallet i Östeuropa, är troligen en alltför omfattande uppgift. Denna faktor kan också tänkas vara svårbedömd och subjektiv då politiker kan lova saker som de senare inte håller. Trots detta visar Electrolux beslutsmaterial att politiskt stöd och god administration är av yttersta vikt då detta kan innebära stora fördelar för företaget.

#### ***6.3.1.5 Tillgång till arbetskraft***

För att produktion skall vara möjlig krävs tillgång till arbetskraft. Electrolux anger också att tillgång till arbetskraft är en avgörande faktor för att produktionsplatsen överhuvudtaget skall övervägas. Utifrån de analyser vi tittat på är det dock ytterst ovanligt att detta kriterium ej är uppfyllt.

Vi har identifierat en intressant aspekt som relaterar till lönekostnader och tillgång till arbetskraft. Tillgång till arbetskraft är generellt bättre då befolkning i området är stor, men detta innebär ofta att området är mer urbaniserat, vilket vanligen är synonymt med högre löner. Således måste Electrolux ställa dessa faktorer mot varandra för att hitta en optimal befolkningsmängd för ett område. Att en sådan avvägning ägt rum bekräftas också av att Electrolux i sin analys av platser och områden identifierat ett spektrum inom vilket de anser att befolkningsmängden är optimal. En befolkningsmängd som är lägre eller högre än detta spektrum innebär att landet rankas sämre.

#### ***6.3.1.6 Nätverk***

För de länder där Electrolux redan har en fabrik tas avståndet till den befintliga fabriken med som en faktor i analysen. Även avståndet till andra svenska företag med befintlig produktion i det aktuella landet värderas då samarbeten ibland kan vara möjliga. Detta kan dock utifrån Electrolux motiveringar inte anses vara en avgörande faktor.

### **6.3.2 Specifik plats**

#### ***6.3.2.1 Markens karaktäristika***

Under våra empiriska studier har det framkommit en rad olika faktorer som relaterar till markens karaktäristika. Som antytts i det empiriska underlaget sker på denna nivå en utvärdering av lokaliseringsförslag från lokala myndigheter. De delfaktorer som Electrolux analyserat inkluderar area, övrig beskaffenhet, ägare och huruvida det finns en befintlig byggnad.<sup>315</sup> Initialt tittar man framförallt på att marken är tillräckligt stor för den fabrik som skall byggas. Hur marken i övrigt lämpar sig för byggnation kan avgöras först efter besök på platsen. Det kan tyckas vara självklart att den mark som myndigheter föreslår är av sådan kvalitet att en fabrik kan uppföras. Electrolux hade dock stora problem att finna mark med god kvalitet utifrån de förslag som inkom. Ofta låg marken i sluttningar eller i otillgängliga områden. Att marken uppfyller de krav som Electrolux har kan anses vara helt avgörande för beslutet på platsnivå.

---

<sup>315</sup> "Site Selection", s. 1.

Då Electrolux föredrar så kallad ”Greenfield” påverkar eventuella befintliga byggnader beslutet eftersom dessa medför ökade kostnader för rivning. Att Electrolux fäster vikt vid detta bekräftas av att platser med befintlig byggnad utesluts från analysen.

Vi har utifrån vårt skriftliga beslutsmaterial också identifierat befintlig ägare som en faktor som Electrolux tar hänsyn till. Detta beror på att det ofta är administrativt svårare att hyra mark från privatpersoner än av myndigheter.<sup>316</sup> Generellt bortser Electrolux därför från platser som är privatägda.

### **6.3.2.2 Infrastruktur**

Tillgänglighet till platsen i form av transportrelaterad infrastruktur är enligt de analyser som Electrolux gjort av stor vikt för beslutet. Vikten av infrastrukturen kan illustreras med ett exempel som vi funnit i det interna besluts materialet. Electrolux uteslöt i detta material den plats som totalt sett rankades högst i Rumänien på grund av att den endast kunde nås via en enkel grusväg. När man i ett senare skede fick veta att en ny väg skulle byggas beslutade man att platsen skulle vara en av två aktuella om Rumänien valdes som produktionsland. Utifrån detta exempel och det fokus som Electrolux i övrigt lägger på transportkostnader anser vi att detta är en ytterst viktig faktor.

Till infrastrukturen hör också tillgång till nödvändigheter såsom gas, vatten, el och telefon. Dessa faktorer kan enligt samma resonemang som markens kvalitet anses avgörande för om produktion på platsen är möjlig. Visserligen kan denna typ av infrastruktur byggas ut så att den når platsen, men i många områden kan detta ta lång tid och bli kostsamt. Vi har dock funnit att detta inte varit en utslagsgivande faktor. Detta beror inte på att Electrolux anser att denna faktor är oviktig, utan snarare på att infrastrukturen oftast är så välutvecklad att dessa kriterier uppfylls för i stort sett alla platser. Tillgång till nödvändigheter är således av avgörande karaktär men också ett kriterium som ofta är uppfyllt.

### **6.3.3 Opportunistiska lokaliseringsförslag**

Electrolux slutliga val av plats kan anses i viss mån ha varit påverkat av slumpmässiga faktorer, det som Per kallar ”opportunistiska lokaliseringsförslag”. Ur Pers resonemang kan uttydas att Electrolux visserligen kunde analysera vilka områden i ett land som var att föredra men vilken plats som sedan valdes avgjordes av de förslag som företaget fick av de lokala myndigheterna. Anledningen var att det utifrån ett praktiskt hänseende var omöjligt att göra en egen undersökning av alla specifika produktionsplatser som fanns tillgängliga. Det enda alternativet var då att låta myndigheter i de berörda länderna komma med förslag, vilket resulterade i en slags ”Beauty Contest”. De föreslagna platserna analyserades och de platser som hade de bästa förutsättningarna valdes utifrån de kriterier som beskrivits i detta avsnitt.

## **6.4 Kommentarer till avsnittet**

Sammanfattningsvis kan sägas att valet på varje nivå är en avvägning mellan ett stort antal faktorer. Det kan därför ibland vara svårt att urskilja vad som specifikt varit avgörande på de olika geografiska nivåerna.

---

<sup>316</sup> Per G. Hedström

## 7 ANALYS

För att försöka svara på uppsatsens frågeställning kommer vi i detta avsnitt ställa det som vi i föregående avsnitt identifierat som avgörande vid Electrolux beslutsprocess mot vår teoretiska referensram och modell. Grunden i resonemanget finner vi i modellens yttre del och utgörs av en förståelse av hur de olika geografiska beslutsnivåerna hänger samman. Resonemanget kommer sedan att utvidgas med en reflektion kring hur de fem perspektiven som utgör strukturen för det empiriska materialet relaterar till varandra.

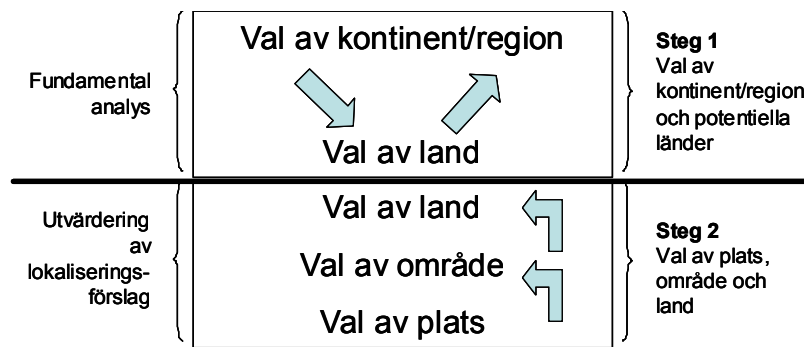
I nästa steg analyserar vi modellens inre del och vilka faktorer som är viktiga på varje beslutsnivå utifrån det som framkommit i tolkningen av det empiriska underlaget. Slutligen försöker vi binda ihop resonemangen och koppla ihop modellens två dimensioner genom att försöka utröna vilka perspektiv som är dominerande på de olika beslutsnivåerna.

### 7.1 Modellens yttre del

#### 7.1.1 Koppling mellan geografiska nivåer

Vid våra studier av Electrolux lokaliseringsbeslut har vi funnit att beslut tas för flera nivåer samtidigt. Detta visar på en motsättning som bygger på att det inte går att göra ett val på en nivå utan att ta hänsyn även till de andra nivåerna. Exempelvis beror vilket det optimala landet är, på karaktären på de platser som finns tillgängliga i landet. Vidare borde alltså valet av kontinent/region baseras på en jämförelse av den optimala platsen i det optimala landet för varje region. Med andra ord måste alla platser i samtliga länder analyseras för att hitta denna plats. De praktiska svårigheter och kostnader som detta skulle innebära menar vi också är anledningen till att Electrolux tvingades frångå denna metod. För att göra beslutsprocessen praktiskt hanterbar delade Electrolux därför upp beslutet.

Vi har uppmärksammat att beslutet om offshoring inom Electrolux indirekt togs i två separata steg, illustrerade i figur 6. Electrolux började med att analysera i vilken region produktionen skulle ske. En analys på endast kontinent/region nivå är inte meningsfull då många faktorer kan tänkas skilja sig märkbart beroende på i vilket land och på vilken ort inom den aktuella kontinenten/regionen som produktion förläggs. Problemet som då uppkommer är hur jämförelsen mellan regionerna skall ske, vilka länder och platser skall jämföras mellan regionerna? Eftersom det enligt föregående stycke inte är praktiskt genomförbart att i det här läget jämföra enskilda platser löstes detta genom att man genom noggrann analys av ett stort antal faktorer identifierade ett antal potentiella produktionsländer i båda regionerna. Då produktion i båda regionerna var möjlig avgjordes allokeringen av värdedensitet. I det första steget togs således beslutet av kontinent/region



Figur 6

genom att göra en övergripande jämförelse av ett eller ett antal potentiella länder i varje region.

I det andra steget skulle sedan ett land och en specifik plats väljas. Från myndigheter i de potentiella länder som identifierats i första steget inhämtades ett antal platsförslag. Beslutet togs sedan efter vilken plats som var bäst lämpad, i kombination med områdets och landets kvalitet. Analysen av område och land utgick således från de föreslagna platserna istället för tvärtom. Skillnaden mellan de olika nivåerna var således att på de högre nivåerna togs beslutet genom analys av ett antal viktiga faktorer vilken generade ett antal potentiella länder. På de lägre nivåerna var ordningen närmast omvänd då förslag inhämtades och analyserades utifrån de kriterier som företaget satt upp. Resultatet blev att de ”opportunistiska lokalförslagen” fick stor betydelse för det slutgiltiga beslutet och Electrolux roll var till skillnad mot första steget snarare att utvärdera än att göra en fundamental analys. Sammanfattningsvis var syftet med det första steget begränsa antalet länder för att göra antalet platser i andra steget hanterbart.

Genom att studera Electrolux beslutsprocess har vi funnit att alla beslutsnivåer är sammankopplade, vilket vi finner visst stöd för i vår teoretiska referensram.<sup>317</sup> Problematiken som vi identifierat i Electrolux fall är beroende av vilken beslutsnivå som man utgår ifrån. Om exempelvis ett visst land är givet blir beslutsprocessen mindre komplex och behovet av en uppdelning i två steg inte lika nödvändig. Då det vanligaste motivet till offshoring är kostnadsreduktion<sup>318</sup> så är det ändå rimligt att utgå från att företag strävar efter kostnadsminimering utifrån ett globalt perspektiv. Detta bekräftas också av Hill<sup>319</sup> och innebär att också andra tillverkande företag står inför en svårhanterlig mängd av alternativa produktionsplatser. Vi finner inget direkt stöd i teorin för en uppdelning av beslutsprocessen likt den Electrolux gjort. Dock diskuteras i många källor den fundamentala analys som Electrolux gör i det första steget av sin beslutsprocess.<sup>320</sup> Samtidigt har vi i vår teoretiska referensram behandlat att det slutliga lokaliseringsbeslutet är beroende av slumpmässiga faktorer såsom tillgång till land. Vi menar att detta indikerar en uppdelning av beslutet även i teori.

Eftersom företag vid offshoring ofta utgår från ett globalt kostnadsperspektiv är det rimligt att anta att en uppdelning av beslutet blir nödvändig. Hur denna uppdelning sker kan säkerligen skilja sig mellan olika företag. Att företag utgår från en fundamental analys förefaller naturligt och styrks av vår fallstudie samt teori. Vad vi finner mer anmärkningsvärt är att företags lokaliseringsbeslut delvis verkar avgöras av slumpen. Vi menar att detta torde vara allmänt applicerbart då det behandlas i teori<sup>321</sup> och styrks av en oberoende källa.<sup>322</sup> Electrolux är också ett företag som lägger ner stora resurser på att fatta ett genomtänkt beslut. Trots detta måste de i det andra steget av analysen förlita sig på lokaliseringsförslag från myndigheter för att göra beslutet hanterbart.<sup>323</sup> Att ett företag som lägger så stora resurser på lokaliseringsbeslutet som Electrolux antyder att få företag kan använda något

---

<sup>317</sup> Hill 2005, s. 212. menar att beslutsnivåer i vissa fall kan vara sammankopplade.

<sup>318</sup> Lewin 2006, s. 22.

<sup>319</sup> Hill 2005, s. 211. som menar att val av produktionsplats ofta sker på de högre geografiska nivåerna

<sup>320</sup> ”Weighted-factor method” och ”Centre of gravity” diskuteras bl.a. i Hill 2005

<sup>321</sup> Hill 2005, s. 219.

<sup>322</sup> Konsult A menar att företag är extra beroende av lokaliseringsförslag vid offshoring då kunskap ofta saknas om landet och specifika platser.

<sup>323</sup> Per G. Hedström

annat sätt att finna specifika platser för produktion. Att företag också generellt använder sig av sitt externa nätverk, i detta fall myndigheter, då de själva saknar kunskap diskuteras bland annat av Ford et al. med begreppet *Incompleteness*.<sup>324</sup> Detta antyder sammantaget att beslutet av specifik plats för produktion i de flesta företag, liksom i Electrolux, är påverkat av kvaliteten på lokaliseringförslagen och på så sätt delvis av slumpen.

### **7.1.2 Koppling mellan de fem perspektiven**

Syftet med de fem perspektiven är att fungera som en utgångspunkt för analys och säkerställa att alla aspekter behandlas. Vi har under uppsatsarbetet utifrån vår teoretiska referensram samt vår fallstudie funnit att perspektiven i många fall är sammankopplade genom att en viss faktor kan påverka flera perspektiv. Detta visar också att perspektiven fyller sin funktion då en analys utifrån dessa innebär att faktorer belyses från olika vinklar. Exempelvis analyseras avstånd till marknad inte enbart utifrån ett finansiellt perspektiv utan även utifrån ett risk- och nätverksperspektiv. Det övergripande syftet för alla perspektiv är dock att direkt eller indirekt generera maximal intäkt till minimal kostnad.

## **7.2 Modellens inre del**

### **7.2.1 Kontinent/region**

Som argumenterats i denna uppsats baserades Electrolux val av kontinent/region på en kostnadsanalys där värdedensiteten var den avgörande faktorn. Detta stämmer också överens med resonemanget som förs i vår teoretiska referensram där lokaliseringsbeslutet beskrivs som en avvägning mellan ett marknadsperspektiv och ett produktionsperspektiv.<sup>325</sup> För marknadsperspektivet, som behandlar produktionens avstånd till marknaden, har vi funnit att huvudsakligen transportkostnad anses vara avgörande. För produktionsperspektivet ligger fokus istället på låga produktionskostnader. Som påpekats ovan var dock en förutsättning för att en avvägning mellan regionerna skulle vara aktuell att det fanns godtagbara länder inom respektive region. Mot bakgrund av resonemanget kring värdedensitet tillverkar Electrolux endast produkter i Kina där besparingen i produktionskostnad överstiger transportkostnaden till huvudmarknaden i Europa. Svenska tillverkande företag har generellt sin huvudmarknad i Europa<sup>326</sup>, vilket gör att resonemanget som förs inom Electrolux torde vara generellt applicerbart. Resultatet av analysen kan av naturliga skäl skilja sig mycket beroende av vad företaget tillverkar<sup>327</sup>, men analysen av huruvida det är lönsamt att transportera en vara torde avgöras av värdet per volymenhet och därför inte skilja sig nämnvärt.

### **7.2.2 Land**

Vi ämnar nedan att kortfattat diskutera vilka faktorer som på landsnivå kan tänkas vara avgörande för tillverkande företag generellt. Utgångspunkten för analysen baseras på vad vi funnit på Electrolux samt vår teoretiska referensram.

---

<sup>324</sup> Ford et al. 2003. vilket förklaras senare i analysen

<sup>325</sup> Evans 1990, s. 223.

<sup>326</sup> www.scb.se

<sup>327</sup> I termer av värdedensitet

### 7.2.2.1 Lönekostnader

Det som allmänt associeras med offshoring är en reducering av produktionskostnader framförallt i termer av lönekostnader.<sup>328</sup> Att lönekostnader och utvecklingen av dessa är viktiga vid lokaliseringsbeslutet för de flesta företag känns därför naturligt och bekräftas av både av vår fallstudie på Electrolux och i teorier. Lönekostnader kan dock anses ha olika vikt beroende av hur stor del de är av den totala kostnadsbilden på företaget. Exempelvis borde kapitalintensiv produktion innebära att lönekostnader är av mindre vikt. Vid offshoring finns dock en möjlighet att sänka automatiseringsgraden för att utnyttja de låga lönekostnaderna, vilket också är något som Electrolux gjort.

En intressant aspekt som vi funnit är att Electrolux inte analyserar skillnader i produktivitet i någon vidare bemärkelse. Produktivitet kan som ovan nämnts ha stor påverkan på totala kostnaden för produkter. Produktivitet nämns också sällan i den teoretiska litteraturen som vi studerat.<sup>329</sup> Som vi tidigare argumenterat så beror produktivitetsnivån på ett flertal faktorer vilket gör det svårt att jämföra produktivitetsnivåer mellan länder.<sup>330</sup> Detta ger oss anledning att tro att produktivitet inte är någon avgörande faktor för företag generellt.

Inom Electrolux ser vi en tendens till att lönenivåernas utveckling är underställd dess absoluta nivå. Utveckling av lönekostnader diskuteras i hög grad och analyseras utifrån en rad faktorer men de beslut som Electrolux tagit visar på att man valt länder med en potentiellt hög framtida lönenivå.<sup>331</sup> Detta kan vara en indikation på att löneutvecklingen generellt inte är av avgörande karaktär eftersom de länder som Electrolux valt för offshoring också tillhör de vanligaste bland tillverkande företag.<sup>332</sup> Vi tror att detta delvis kan bero på att lönekostnaderna generellt är underställda transportkostnader vid offshoring, vilket kommer diskuteras i nästa stycke.

### 7.2.2.2 Transportkostnader

Inom Electrolux har vi funnit att geografisk placering var avgörande för det slutliga lokaliseringsbeslutet. På Electrolux har geografisk placering främst analyserats utifrån transportkostnader, vilka ställts mot lönekostnader. Här har vi identifierat ett intressant fenomen. Även om offshoringbeslut från början motiverades utifrån lönekostnader så är de inte enligt oss helt avgörande för lokaliseringen. Vi tror att detta har sin grund i att offshoring oftast innebär att transportkostnaderna ökar<sup>333</sup> och lönekostnaderna minskar<sup>334</sup>, vilket i sin tur innebär att transportkostnaderna utgör en större del av totalkostnaden.<sup>335</sup> Skillnader i lönenivåer mellan länder blir därför av mindre avgörande karaktär, eftersom de nu utgör mindre del av totalkostnaden.<sup>336</sup> Variationer i transportkostnader mellan länder blir samtidigt av mer avgörande karaktär. Resonemanget ovan är till viss del beroende av produkt i termer av värdedensitet. Generellt torde offshoring dock medföra att transportkostnader

---

<sup>328</sup> Westerlind Wigström 2004, s. 4.

<sup>329</sup> Nämns endast av Evans 1990.

<sup>330</sup> Det vedertagna i nationalekonomiska modeller är också att total produktivitet är beroende av både produktivitet för arbetskraft och kapital.

<sup>331</sup> Electrolux nämner själva i det interna besluts materialet att Polen och Kina förmodligen kommer ha en väldigt hög lönetillväxt i framtiden.

<sup>332</sup> Westerlind Wigström 2004, s. 2.

<sup>333</sup> Eftersom de flesta svenska företag har sin huvudsakliga marknad i Västeuropa enligt [www.scb.se](http://www.scb.se).

<sup>334</sup> Westerlind Wigström 2004, s. 15.

<sup>335</sup> Vilket också Electrolux antyder i presentation "Manufacturing Setup", s. 2.

<sup>336</sup> Givet samma automatiseringsgrad.

utgör en större del av den totala kostnaden och därmed borde de vara av större vikt än innan offshoring.

Från Evans logistiksystem, beskrivet i teoriavsnittet, kan två huvudsakliga typer av transportkostnader urskönjas; transportkostnader till produktion och transportkostnader till marknad.<sup>337</sup> Lokaliseringsvalet av produktion kan tänkas påverka båda typer av transportkostnader. I Electrolux fall har man huvudsakligen explicit analyserat den senare. Genom att analysera tillgång till lokala leverantörer tittar man ändå indirekt på transportkostnader från leverantörer. På Electrolux har man dock huvudsakligen värderat andra fördelar associerade med närhet till leverantörer såsom korta ledtider och säkra leveranser. Då tillgång på leverantörer anses vara av stor vikt för Electrolux och dessutom tas upp av Hill i den teoretiska referensramen anser vi att närhet till leverantörer är generellt viktigt för tillverkande företag. Beroende av hur specifika leverantörer som krävs för ett företags produktion och om de har möjlighet att få sina leverantörer att flytta med vid offshoring<sup>338</sup>, kan denna faktor begränsa antalet potentiella länder.

Electrolux har tagit viss hänsyn till skatter och tullar vid transport samt utvecklingen av transportkostnader i termer av oljepris. Båda dessa faktorer kan anses vara av vikt även för andra företag. Som tidigare påpekats innebär offshoring att transportkostnadernas vikt ökar för företag och därmed borde även utvecklingen av dessa öka i vikt. Att strategisk placering inom exempelvis frihandelsområden är viktigt bekräftas också i teori.

### **7.2.2.3 Materialkostnad**

Vi har funnit att Electrolux inte tar någon vidare hänsyn till materialkostnader i sin analys. Vi tror att detta i vissa fall kan vara applicerbart på ett allmänt plan för **råmaterialkostnader** eftersom dessa bestäms av världsmarknadspriset.<sup>339</sup> Per menar också att sannolikheten att råmaterialkällor ligger i anslutning till en produktionsplats är så pass liten att det inte tas med i analysen. Även vad gäller inköp av **komponenter** utgår Electrolux vid lokaliseringsbeslutet från att kostnaderna för dessa är konstanta. Som ovan nämnts tror vi att detta beror på att dessa kostnader analyseras i en separat process. Det är därmed svårt att säga något på ett generellt plan om kostnad för komponenter då dessa inte heller omfattas av vår teoretiska referensram. Vi tror dock att komponentkostnader i många fall kan ha betydelse för det slutliga beslutet då de ofta utgör en stor del av företags totala kostnadsbild och kan variera beroende på vart inköp görs ifrån<sup>340</sup>.

### **7.2.2.4 Valutarisk**

För tillverkande företag som har produktion<sup>341</sup> i en valuta och försäljning<sup>342</sup> i en annan uppstår en valutarisk. Detta diskuteras också av Hill som menar att valutarisker kan begränsa ett företags potentiella produktionsländer.<sup>343</sup> Vårt empiriska underlag visar för Electrolux del att valutarisk inte är någon avgörande faktor. Detta är anmärkningsvärt då företaget har både

---

<sup>337</sup> Detta behandlas även av Hanna & Newman 2001 som menar att företag vid lokaliseringsbeslut ofta tvingas välja mellan närhet till marknad eller leverantör.

<sup>338</sup> Vilket är vanligt enligt Hanna & Newman 2001, s. 334.

<sup>339</sup> Per G. Hedström

<sup>340</sup> Vi har bland annat tidigare uppmärksammat att Electrolux har olika kostnader för material beroende på lokaliseringen av produktion.

<sup>341</sup> Kostnader

<sup>342</sup> Intäkter

<sup>343</sup> Hill 2005, s. 214.

produktion och gör vissa inköp lokalt för att sedan sälja vidare produkterna på en annan marknad. Då vi finner en diskrepans mellan teori och vår fallstudie tycker vi därför att det är svårt att dra några definitiva slutsatser vad gäller valutariskens påverkan på lokaliseringsbeslutet.

#### **7.2.2.5 Access till marknad**

Vi har för Electrolux identifierat två aspekter av access till marknad. Den första nämns även i vår teoretiska referensram<sup>344</sup> och innebär att etablering av produktion kan vara ett sätt att skapa kulturella band och lokala relationer för att på så sätt etablera sig på en ny marknad. Den andra aspekten innebär att man genom etablering av lokal produktion reducerar transportkostnader till marknaden och på så sätt stärker sin lokala position. Ett bra exempel är att Central- och Östeuropa är en växande marknad för många svenska företag<sup>345</sup> och offshoring till denna region är rimligtvis ett vanligt sätt att öka företagets konkurrenskraft genom minskade transportkostnader och stärkta kulturella band. Då den primära anledningen till offshoring för Electrolux och många andra företag är kostnadsreduktion tror vi dock att access till marknad är underställd de mer kostnadsrelaterade faktorer.

#### **7.2.2.6 Nätverk**

Vi har för Electrolux identifierat att de utgår från ett antal ”vedertagna länder” vid lokaliseringsbeslutet. Vi menar att dessa vedertagna länder skapas genom att ett flertal aktörer kommunicerar inom nätverket. En sådan kommunikation diskuteras bland annat av Ford et al. som utvecklat en nätverksmodell i vilken han introducerar begreppet *Incompleteness*. Begreppet innebär att ett företag är beroende av aktörerna i sin omgivning då det saknar resurser och kunskap för att lösa de problem som företaget har.<sup>346</sup> Genom kommunikation inom nätverket kan ett företag således utnyttja den kunskap och erfarenhet som finns i dess omgivning. Att en sådan kommunikation sker mellan svenska tillverkande företag finner vi troligt och bekräftas av Electrolux<sup>347</sup> och källor på Exportrådet.<sup>348</sup> Jens menar också att det är vanligt att tillverkande företag överväger samma länder för offshoring.<sup>349</sup> Enligt resonemanget som förts gällande flera företags lokalisering i samma land finns det också ett antal positiva effekter av att flera företag flyttar produktion till samma land. Dessa positiva effekter bekräftas av klusterteorin<sup>350</sup>, som bygger på agglomerationsfördelar och ger företag incitament att lokalisera sig nära varandra.<sup>351</sup>

I resonemanget om kopplingen mellan de geografiska beslutsnivåerna kom vi fram till att beslutet i första steget syftar till att ta fram ett antal potentiella produktionsländer genom fundamental analys. Vi ser en koppling mellan detta fenomen och kommunikation inom nätverket då båda ger ett antal länder som kan vara utgångspunkt för fortsatt analys, det vill säga andra steget i beslutsprocessen. Vi frågar oss därför om den fundamentala analysen eller kommunikationen inom nätverket är avgörande i det första steget.

---

<sup>344</sup> Evans 1990, s. 222.

<sup>345</sup> Data tillgänglig på [www.scb.se](http://www.scb.se).

<sup>346</sup> Ford et al. 2003.

<sup>347</sup> Johan Bygge påstår att han kommunicerar flitigt med sina branschkollegor.

<sup>348</sup> Catharina Lundquist

<sup>349</sup> Jens Wernborg

<sup>350</sup> Porter 1998.

<sup>351</sup> Hartshorn 1992.

I Electrolux fall har vi konstaterat att de för Östeuropa utgick från ett antal vedertagna länder som var grunden för analysen i det första steget. Genom fundamental analys av dessa vedertagna länder valdes sedan några länder ut för analys i det andra steget. I Asien däremot, utgick Electrolux från ett enda vedertaget land, vilket antyder att fundamental analys saknades i det första beslutssteget. Generellt för tillverkande företag kan man tänka sig ett flertal kombinationer av utgångspunkt i fundamental analys och vedertagna länder. I enlighet med resonemanget ovan under denna rubrik menar vi dock att de flesta företags lokaliseringsbeslut, medvetet eller omedvetet, är påverkat av kommunikationen inom nätverket.

### **7.2.2.7 Övriga faktorer**

Vi har under uppsatsens gång diskuterat ett stort antal faktorer som varit mer eller mindre avgörande för Electrolux lokaliseringsbeslut men som inte beskrivits i detta analysavsnitt. Vi kommer nedan att kortfattat beskriva de faktorer som vi tror är av vikt för företag generellt.

Politisk stabilitet har diskuterats ingående både av Electrolux och i vår teoretiska referensram. Vi tror också att denna faktor kan vara mer eller mindre avgörande för om ett företag väljer att vidare analysera ett land. Givet att ett land inte anses vara politiskt stabilt blir det troligtvis inte aktuellt för något företag att överväga produktion där.<sup>352</sup> Här finns också en koppling till de ”vedertagna länder” som diskuterats ovan. Om få eller inga företag väljer att lokalisera sig i ett land kommer inte heller landet att kommuniceras som ett potentiellt produktionsland inom nätverket. Politisk stabilitet kan också antas vara viktigt oberoende av vilken typ av produktion det rör sig om vilket gör att det borde vara en viktig faktor generellt.

Diversifiering är en uttalat viktig faktor inom Electrolux. Även synergier övervägs, något vi också finner fog för i vår teoretiska referensram.<sup>353</sup> Dessa två faktorer kan anses vara av motverkande karaktär. Vi kan konstatera att avvägning mellan synergier och diversifiering endast är aktuell om ett företag har flera fabriker. I enlighet med resonemanget i teori är det också rimligt att anta att vilka synergier som kan uppnås är beroende av vilken typ av produktion det rör sig om.<sup>354</sup> Då vi i Electrolux fall identifierat diversifiering som en viktig faktor, beroende på befolkningsstorlek, medan vi i våra teorier framförallt finner stöd för att synergier skulle kunna vara av vikt tycker vi att det är svårt att dra några definitiva slutsatser utifrån detta. Vi nöjer oss därför med att konstatera att en avvägning mellan diversifiering och synergier kan förekomma inom företag.

Under uppsatsarbetets gång har behov och tillgång till specifik kompetens kommit upp vid ett flertal tillfällen. Electrolux har visserligen inga krav på specifik kompetens vid sitt lokaliseringsval men detta skiljer sig förmodligen mellan företag.<sup>355</sup> Per diskuterar bland annat att vissa företag kan behöva tillgång till viss specifik kompetens som kanske inte finns representerad i alla länder.<sup>356</sup> Visserligen finns det en möjlighet att liksom Electrolux

---

<sup>352</sup> Detta styrks av att länder vilka enligt [www.ekn.se](http://www.ekn.se) bedöms som riskfyllda (Exempelvis Uzbekistan och Vitryssland) visar en mycket lägre procentuell andel av utländska direktinvesteringar (netto) som andel av BNP ca: 1% än länder som Ungern och Polen vilka bedöms som lågriskländer och har motsvarande andel om 4-5% enligt databasen WDI Online.

<sup>353</sup> Hill 2005, s. 216.

<sup>354</sup> Ibid.

<sup>355</sup> Vilket också påpekas i Hill 2005 s. 214 f.

<sup>356</sup> Per nämner specifikt svetsarkompetens vilket är något som tar lång tid att lära sig

frikoppla en viss funktion<sup>357</sup> som kräver speciell kompetens vilken inte finns tillgänglig i det specifika landet, men om funktionen är en integrerad del av produktionen kan detta tänkas vara svårt. Därför finns det anledning att tro att vissa företag för att överväga ett land måste tillse att landet har ett utbud av den efterfrågade kompetensen. Detta kan göras genom att analysera tillgången på den specifika kompetensen alternativt genom analys av andra faktorer där exempelvis utbildningsnivå, industrikultur och utvecklingsnivå framkommit i teorier och vårt empiriska underlag.

### **7.2.3 Avgörande faktorer på områdesnivå**

Den tendens som vi urskiljt på landsnivå att transportkostnader ges mer utrymme i analysen än lönekostnader är även urskiljbar på områdesnivå. Lönenivåernas betydelse har på denna nivå ytterliggare minskat mot bakgrund av de små löneskillnader som fanns mellan de områden som var aktuella. Givet att ett företag överväger alla potentiella områden till exempel urbana- och agrara områden i Östeuropa samt kust- och inlandsregionerna i Kina kommer dock lönenivåerna att skilja mer markant mellan områden. Den klusterteori som tidigare nämnts samt oberoende källor<sup>358</sup> tyder på att många företag överväger samma områden vid offshoring. Detta pekar på att lönenivåer även för företag generellt kan vara av mindre avgörande karaktär än på landsnivå.

Tillgång till arbetskraft är avgörande för att produktion skall vara genomförbar, vilket också teori och fallstudien av Electrolux stödjer. Electrolux har också fäst stor vikt vid stöd från lokala myndigheter och en god lokal administration. Vi tror att detta även kan vara av vikt för tillverkande företag generellt vilket också bekräftas av Hill. Han menar att goda politiska förhållanden kan underlätta lokaliseringen för ett företag genom att effektivisera och göra etableringsprocessen så smidig som möjligt.<sup>359</sup> Dessutom diskuteras i vår teoretiska referensram stöd från lokala myndigheter i form av ekonomiska incitament, vilket i så fall minskar företagets kostnader.

### **7.2.4 Avgörande faktorer på platsnivå**

På platsnivå analyseras faktorer som till stor del skiljer i sin karaktär gentemot de faktorer som analyserats på övriga nivåer. Många av de faktorer som analyseras på andra nivåer kan inte tänkas skilja märkbart mellan två platser inom ett område.

De faktorer som kan anses centrala för valet av plats är markens karaktäristika, infrastruktur samt opportunistiska lokaliseringförslag. Hur det sistnämnda påverkar valet av produktionsplats har redan behandlats i diskussionen om kopplingen mellan de geografiska nivåerna och kommer därför inte att vidare kommenteras här. Markens karaktär och infrastruktur anses avgörande inom Electrolux och ges också stor vikt inom vår teoretiska referensram. Detta är rimligt då markens kvalitet bör tillåta byggnation av en fabrik samt att råvaror, komponenter och färdiga produkter kan transporteras till och från fabriken för att en plats skall vara av intresse. Intrycket vi får från Electrolux, vilket också förmedlas av Reid & Sanders,<sup>360</sup> är att dessa faktorer skall uppfylla vissa minimikriterier för att övervägas. Om dessa kriterier är uppfyllda ges de ingen vidare hänsyn i analysen. Beroende på vilken tillverkning som är aktuell och därmed vilken typ av fabrik som skall byggas kan förvisso de

---

<sup>357</sup> Som tidigare nämnts har Electrolux vid offshoring valt att frikoppla produktutveckling från produktion

<sup>358</sup> Bland annat har Jens Wernborg påpekat att företag framförallt överväger kustområden i Kina.

<sup>359</sup> Hill 2005, s. 216.

<sup>360</sup> Reid & Sanders 2002, s. 262 f.

specifika kraven skilja sig mellan företag, men att vissa krav ställs på markens och infrastrukturens kvalitet bör anses allmängiltigt.

### **7.3 Relationen mellan dimensionerna**

Detta avsnitt har hittills ägnats åt en diskussion på ett generellt plan utifrån den modell som utformats. Som avslutning kommer vi utifrån ovanstående analys försöka utröna vilka perspektiv som är dominerande på varje beslutsnivå och på så sätt diskutera sammankopplingen mellan de två dimensionerna i modellen.

Analysen på kontinent/regionnivå upptas i princip uteslutande av kostnadsaspekter, främst rörliga kostnader. Även om vi funnit att analysen utförs på ett stort antal faktorer för lägre geografiska nivåer så kan valet av kontinent/region ändå anses utgå från en avvägning mellan löne- och transportkostnader och därmed värdedensitet. Mot bakgrund härav kan det finansiella perspektivet anses vara dominerande på kontinent/regionnivå.

Analysen på landsnivå är komplicerad eftersom många faktorer påverkar beslutet. Huvudfokus ligger fortfarande på kostnadsaspekter med tyngdpunkt på transportkostnader och det finansiella perspektivet måste därför anses vara ett av de dominerande även på landsnivå. I analysen har vi även argumenterat för att kommunikation inom nätverket direkt eller indirekt kan påverka valet av länder som är utgångspunkt för analysen i beslutsprocessens första steg. Därför bör även nätverk vara ett av de dominerande perspektiven på denna nivå. För att ett land skall bli aktuellt måste det ha en bra riskprofil, framförallt uppvisa viss politisk stabilitet och utvecklingsnivå. Som diskuteras i uppsatsen används detta sällan som argument för ett visst land, men utesluter de länder som inte uppvisar godtagbar nivå i detta avseende.<sup>361</sup> Vi anser därför att även riskprofilen tillhör de dominerande perspektiven på landsnivå.

Även på områdesnivå är kostnader, främst transportkostnader, en viktig del av analysen. Möjligheten till en effektiv implementering i termer av främst tillgång till arbetskraft, men även stöd från lokala myndigheter, kan i många fall anses vara av än större vikt. Implementeringsperspektivet kan därför betraktas som det dominerande perspektivet.

När specifika platser övervägs har vår analys visat att markens karaktär, infrastrukturen och de opportunistiska lokaliseringförslagen är de viktigaste faktorerna. Analysen på denna nivå syftar främst till att klargöra om byggnation kan ske och om produktion därför är möjlig på en viss plats. Även om det här kan finnas vissa kostnadsrelaterade aspekter menar vi att beslutet huvudsakligen tas utifrån ett implementeringsperspektiv.

#### **7.3.1 Kommentarer till modell**

Vi vill slutligen kommentera den modell som vi utformade i teoriavsnittet. Under uppsatsens gång har vi funnit att modellen behöver vissa justeringar utifrån den analys som vi gjort.

Vad gäller perspektivet affärslogik så har vi funnit att de faktorer som ingår i perspektivet till stor del har kunnat analyseras under andra perspektiv. Affärslogiken syftar enligt vår definition till att avgöra vad företagets övergripande strategi har för påverkan på beslutet. Den huvudsakliga påverkan strategin haft på beslutet är att den skapat det bakomliggande

---

<sup>361</sup> Reid & Sanders 2002, s. 262.

motivet till offshoring - kostnadsreduktion. Mot bakgrund av detta finner vi det naturligt att strategin genomsyrar den analys och de val som företaget gjort.<sup>362</sup>

Det kan konstateras att de opportunistiska lokaliseringsförslagen ligger utanför den analys som sker inom ramen för de fem perspektiven. Enligt modellen kommer resultatet av analysen tillsammans med slumpmässiga faktorer och individuella preferenser att avgöra det slutgiltiga lokaliseringsbeslutet. I och med det vi funnit under fallstudien av Electrolux kan vi se att modellen behöver justeras. Detta då de opportunistiska lokaliseringsförslagen, vilka är påverkade av slumpmässiga faktorer, istället för att endast påverka beslutet istället påverkar resultatet av själva analysen och därigenom beslutet. I Electrolux fall har vi funnit att slumpmässiga faktorer har påverkat beslutet på plats-, områdes, och landsnivå dvs. det andra steget av beslutsprocessen. Vilka beslutsnivåer som påverkas av slumpmässiga faktorer kan säkerligen skilja sig mellan företag. Utifrån ovanstående analys menar vi dock att slumpmässiga faktorer generellt påverkar resultatet av analysen snarare än det slutgiltiga beslutet som modellen anger.

Vi har tidigare gjort en koppling mellan kommunikation inom nätverket och det första steget av beslutsprocessen. Detta kan visserligen, som gjorts under rubriken *Land* i analysavsnittet, anses vara nätverkets påverkan på beslutet. Det kan också tolkas som att den kommunikation som sker inom nätverket skapar de individuella preferenser som beslutet i det första steget av analysen baseras på. I Electrolux fall skulle detta innebära att kommunikationen inom nätverket skapar individuella preferenser gällande vilka länder som lämpar sig för produktion, dvs. ”vedertagna länder”. Detta fenomen har vi framförallt identifierat i det första steget av analysen dvs. på kontinent/region- och landsnivå. Eftersom modellen anger att de individuella preferenserna ska påverka beslutet direkt anser vi att modellen även här behöver justeras.

---

<sup>362</sup> Evans 1990, s. 223 menar också att ett lokaliseringsbeslut är en viktig strategisk fråga som bör vara i linje med företaget övergripande strategi.

## 8 SLUTSATSER

Vad som är avgörande för ett företags val av produktionsplats är beroende av vilken geografisk nivå av beslutet som behandlas. Om ett företag skall utföra en komplett analys måste alla geografiska nivåer av beslutsprocessen behandlas i ett steg. Detta beror på att ett val inte kan göras enskilt för en specifik nivå då detta val är beroende av förutsättningarna på de lägre nivåerna. Vi har funnit att en analys utifrån alla geografiska nivåer blir praktiskt svårhanterlig. Beslutet måste därför ske stegvis.

Vi har i vår uppsats funnit två naturliga steg av beslutsprocessen. Det första steget berör de högre geografiska nivåerna av beslutet. I teorier har vi funnit stöd för att beslutet på det första steget bör baseras på fundamental analys. Vi finner dock tendenser till att utgångspunkten för detta första steg kan vara påverkat av kommunikation inom nätverket. Detta kan ses som två olika processer som begränsar valmöjligheterna och praktiskt möjliggör analys i nästa steg av beslutsprocessen. I Electrolux fall har vi identifierat att en kombination av dessa påverkat beslutet i Östeuropa medan beslutet i Asien huvudsakligen utgick från kommunikationen inom nätverket. Utgångspunkten för första steget var i Electrolux fall landsnivå där processerna genererade ett antal potentiella produktionsländer. Dessa användes för beslut på kontinent/regionnivå samt som utgångspunkt för analys i det andra steget.

I det andra steget av beslutsprocessen analyseras de lägre geografiska nivåerna utifrån de förslag som genererats i första steget. Jämfört med det första steget råder närmast en omvänd beslutsprocess. Detta då det första steget går ut på att **generera** alternativ medan det andra steget går ut på att **utvärdera** givna alternativ. Anledningen till att man utgår från givna alternativ är att stora resurser krävs för att utvärdera alla potentiella platser. Därför inhämtas alternativ i form av specifika lokaliseringsförslag. Beslutet påverkas därför i viss mån av slumpen eftersom företaget inte självt genererar förslagen utan tvingas förlita sig till dem som inhämtats. Alternativen för de specifika platserna analyseras därefter utifrån de geografiska nivåer som ingår i andra steget. Beslutet influeras därför av aspekter från alla geografiska nivåer som ingår i detta steg.

Vi har funnit att det finansiella perspektivet är av vikt för alla beslutsnivåer. På den översta beslutsnivån dominerar framförallt optimeringen mellan transport- och lönekostnader där produktens värdedensitet blir den avgörande faktorn. Transportkostnader och lönekostnader är också av vikt på de lägre nivåerna men vi har funnit att transportkostnader i många fall ges större vikt i analysen än lönekostnader. Det finansiella perspektivet kompletteras på lägre nivåer av andra perspektiv vilka huvudsakligen syftar till att avgöra om produktion är möjlig från ett risk- och implementeringsperspektiv. På landsnivå har vi också identifierat att nätverksperspektivet är av vikt.

Slutligen vill vi också uppmärksamma en aspekt som relaterar till motivet att flytta produktion. Vi har i vår uppsats utgått från en fallstudie av Electrolux vars huvudsakliga motiv var att reducera produktionskostnader. Även om detta är en vanlig anledning finns det också en rad andra anledningar till varför företag väljer att flytta produktion.<sup>363</sup> Vi tror att motivet till flytt av produktion påverkar vilka faktorer och perspektiv som är avgörande för

---

<sup>363</sup> Se bl.a. Lewin 2006, s. 22 och Koch 2005, s. 5.

det slutliga lokaliseringsbeslutet. Med anledning av detta vill vi påpeka att denna uppsats slutsatser huvudsakligen är applicerbara på företag som flyttar produktion av kostnadsskäl.

## 9 STUDIENS KVALITET

Studiens kvalitet diskuteras normalt utifrån begreppen validitet och reliabilitet. Validitet indelas vanligen i inre och yttre validitet. Den inre validitet svarar på hur väl studien överensstämmer med verkligheten medan den yttre validiteten istället bedömer till vilken grad studiens resultat är allmänt applicerbara. Reliabilitet definieras som ”*möjligheten att med samma angreppssätt upprepa studien och få samma resultat*”<sup>364</sup>

### 9.1 Validitet

Denna uppsats bygger på en studie av endast ett företag. Trots detta försöker vi i vår uppsats att dra generella slutsatser. Detta förfarande riskerar att försämra den inre validiteten och begränsar styrkan i våra slutsatser. I avvägningen mellan att ställa breda frågor som kan generaliseras och att kunna ge precisa svar<sup>365</sup> valde vi ändå det tidigare. Vi menar att alternativet att göra ytliga studier på flera företag alternativt ha en frågeställning för ett specifikt företag visserligen skulle ha ökat validiteten i våra slutsatser men också medfört att vi missat djupet i de resonemang och de generaliserande tolkningar som gör vår uppsats intressant.

Studiens inre validitet påverkas också av att vi endast intervjuat ett begränsat antal personer vilka fått representera uppfattningen inom Electrolux. För att undvika att endast en uppfattning förmedlas har vi valt intervjupersoner på olika beslutsfattande nivåer. Personerna som vi intervjuat är också de som inom Electrolux anses ha den största kompetensen inom respektive område. Vi har även låtit de personer vi intervjuat läsa igenom materialet samt genom kontinuerlig kommunikation bekräftat oklarheter vilket vi tror har begränsat eventuella missförstånd. Den inre validiteten kan också ha påverkats av att de intervjuade på Electrolux vill ge en officiell sanning som kanske inte stämmer överens med de egentliga motiven för beslutet. Genom att studera det skriftliga beslutsmaterialet tror vi dock att vi fått en tillförlitlig bild av beslutsprocessen.

Slutligen har vi försökt att stärka uppsatsens inre validitet genom intervjuer med externa källor och ingående studier av litteratur. Många av våra källor på Electrolux har också påpekat att beslutsprocessen är liknande i de flesta tillverkande företag.<sup>366</sup> Trots detta kan ett begränsat antal intervjupersoner och det faktum att vi endast studerat ett företag ha påverkat resultatet.

Vi finner här också anledning att reflektera över den modell som vi utformat för att undersöka lokaliseringsbeslutet. De fem perspektiven i modellen har använts som utgångspunkt för våra intervjuer och vi ser därför en risk att vi kan ha missat viktiga aspekter som dessa perspektiv inte behandlar. Å andra sidan har syftet med att använda de fem perspektiven varit att just täcka in helheten av beslutet.

---

<sup>364</sup> Yin 1989, s. 23.

<sup>365</sup> Schuster 2006.

<sup>366</sup> Peggy Bruzelius och Johan Bygge.

I vår uppsats har vi lagt fokus på tillverkande företag och offshoring med kostnadsreducering som främsta motiv. Vi har fört ett generellt resonemang som framförallt är anpassat efter dessa avgränsningar. Då vi i denna uppsats också gjort fallstudie av endast ett företag anser vi att detta till viss del kan betraktas som ett separat experiment som jämförts med tidigare teorier. Vi tror dock, med stöd från vår teori, att vissa av de huvudsakliga resonemang som förts i denna uppsats har bäring även för företag som inte rymms inom ramen för uppsatsens avgränsningar. Bland annat kan det finnas aspekter i resonemangen om kommunikation inom nätverk samt slumpmässiga faktorer som inte borde vara specifika för den typ av företag som diskuterats i denna uppsats.

## **9.2 Reliabilitet**

Vi analyserar i uppsatsen ett historiskt beslut vilket baseras på vad Electrolux ansåg vara viktigt när beslutet togs. Meningen med uppsatsen är dock att försöka förklara vad som är applicerbart idag och i framtiden. Alla de faktorer som vi studerat är dynamiska och förändras kontinuerligt. Vårt huvudsakliga syfte har dock varit att kartlägga vad som är avgörande för beslutet, vilket i sig borde vara oberoende av faktorernas dynamik. Däremot är det naturligt att preferenser förändras inom organisationen vilket kan medföra att resultat från senare studier kan skilja sig.

Vi har under uppsatsens gång utvecklat en specifik modell. Vi ställer oss frågande till om samma resultat som vi uppnått även skulle uppnås utan användning av denna modell. Vi har dock försökt att se utanför modellen vilket visar sig i att vissa resonemang baseras på andra delar av vår teoretiska referensram samt att vi i vår analys sett att modellen delvis behöver justeras.

## **10 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING**

Vi tycker först och främst att det vore intressant om liknande studier utfördes inom samma område. Förhoppningen är då att vår uppsats kan fungera som en referenspunkt vilket skulle kunna bringa ytterliggare klarhet kring det fenomen vi har studerat. Vidare skulle en kompletterande studie kunna undersöka flytt av produktion utifrån andra motiv. Detta skulle generera en intressant slutsats om motivets betydelse för vad som är avgörande vid val av produktionsplats. Vi anser också att en liknande studie för tjänsteföretag skulle generera ett intressant bidrag till diskussionen om vad som är avgörande vid lokalisering.

Under uppsatsen gång har vi vidare funderat över aktiemarkandens roll för lokaliseringsbeslutet. Vi har resonerat kring förklaringen till att företag kan komma att föredra offshoring till vissa länder som allmänt förknippas med låga kostnader. Vi menar att en viktig förklaring kan vara att aktiemarknaden är positiv till kostnadsreducering och företagsledare som aktivt arbetar för att maximera avkastningen till aktieägarna. Av den anledningen belönas också nyheter om offshoring till länder där andra företag tidigare har etablerat sig och visat att det finns potential att reducera kostnader. Detta behöver dock varken innebära att kostnaderna verkligen kommer att reduceras eller att offshoringen sker till det land som har den största potentialen i detta avseende. Ett land som i själva verket är billigare att producera i behöver inte ge samma positiva reaktion enbart på grund av att marknaden inte på samma sätt förknippar landet med låga kostnader, utan kanske snarare med hög risk. Vi menar att detta kan leda till att ledningen oavsett resultatet av en eventuell analys tenderar att favorisera länder dit många andra företag flyttat produktion och därmed

**BJÖRKLUND & ÅKERBLOM**  
**GO EAST!**

förknippas med låga produktionskostnader i sin strävan att maximera aktieägarvärdet. Vi har dock inte funnit tillräckligt stöd i teorier eller empiri för att kunna dra några slutsatser kring detta men anser att vidare studier kring fenomenet skulle vara intressanta.

## 11 REFERENSLISTA

### 11.1 Litteratur

- Ballou, H.R. 1978. *Basic Business Logistics*. New Jersey: Prentice Hall.
- Evans, J.R. 1990. *Applied Production and Operations Management*. St. Paul: West Publishing Company.
- Ford et al. 2003. *Managing business relationships*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hanna, M.D. & Newman, R.W. 2001. *Integrated Operations Management – Adding Value for Customers*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hartshorn, T. 1992. *Interpreting the City: an urban geography*. New York: Wiley & Sons.
- Hill, T. 2005. *Operations Management*. Second Edition. New York: Palgrave MacMillan.
- Kling, R. 2006. *Developing product development in times of brutal change*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, (EFI)
- Lind, J. 1996. *Ekonomistyrning och verksamhet i utveckling*. Uppsala Universitet: Företagsekonomiska Inst.
- McIvor, R. 2005. *The Outsourcing Process*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reid, D.R. & Sanders, N.R. 2002. *Operations Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Weber, A. 1929. *Theory of the location of industries*. Chicago : University of Chicago Press.

### 11.2 Övriga tryckta källor

- Affärsvärlden, *Stråbergs nya vitvaror*. 2006-02-22.
- AFX News, *IG Metall: Electrolux flytt kostar 5,7 Miljarder*. 2006-04-02.
- Amiti, M & Wei, S-J. 2005. *Service Offshoring, Productivity, and Employment: Evidence from the United States*. IMF Working Papers 05/238, International Monetary Fund.
- Aron, R & Singh, J.V. *Getting Offshoring Right*. Harvard Business Review. December 2005.
- Beasty, C. *The Bitter Taste of Offshoring*. Customer Relationship Management. Januari 2006.
- Blustein, P. *Implored to 'Offshore' More*. Washington Post, 2004-07-02
- Corbin, J., & Strauss, A. 1990. *Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria*. Qualitative Sociology, 13, 3-21.
- Dagens Nyheter, *Estland allt hetare grannland*. 2006-03-29.

- Deardorff A.V. 2001a. *Fragmentation in Simple Trade Models*, in North American Journal of Economics and Finance, vol.12.
- Deardorff, A.V. 2001b., *Fragmentation across Cones*, in Arndt S. and Kierzkowski H. (eds), *Fragmentation. New production patterns in the world economy*, Oxford University Press.
- Deutsche Bank Research Report. *India rising: A medium term perspective*. 2005-05-19.
- Feenstra, R & Hanson, H G. 1999. *The Impact Of Outsourcing And High-Technology Capital On Wages: Estimates For The United States, 1979-1990*. The Quarterly Journal of Economics, MIT Press, vol. 114(3), pages 907-940.
- Financial Times, *Electrolux moves out of its markets*. 2005-07-28.
- Fölster, S. *Den stora omfördelningen av arbete – utflytningens hot och möjligheter*. Svenskt Näringsliv, April 2004.
- Fölster, S & Wallen, F. 2005. *Utflytningens konsekvenser*. Svenskt Näringsliv, April 2005.
- Hijzen, A et al. 2004. *International Outsourcing and the Skill Structure of Labour Demand in the United Kingdom*. IZA Discussion Papers 1249, Institute for the Study of Labor.
- Jones, R. & Kierzkowski, H. 1990. *The Role of Services in Production and International Trade: A Theoretical Framework*. ch. 3 in Jones and Anne Krueger (eds.): *The Political Economy of International Trade* (Blackwells).
- Koch, J. 2005. *Thinking Offshoring Through – Aligning the Organization*. New York: The Conference Board.
- Kohler, W. 2004. *International Outsourcing and Factor Prices with Multistage Production*. *Economic Journal*, V.114-#494, pp. C160-C185.
- Lewin, A.Y. & Peeters, C. *The Top-Line Allure of Offshoring*. Harvard Business Review, Mars 2006.
- Lindberg, C & Winberg, G. 2005. *Does production in low cost countries pay off? : a case study based on global producers of vacuum cleaners*. SSE Master Thesis
- New York Times, *Sharp Labour Shortage in China may lead to world trade shift*. 2006-04-03.
- Porter, M. E. 1998. *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review, vol. 76, s. 77 – 90.
- Rungfapaisarn, K. *Electrolux's big Rayong plans*. The Nation, 2004-10-07
- Schuster, W., *Frågeställningar inom Financial Accounting: Föreläsningssanteckningar*, Stockholm 2006-01-16.

SvD, *Globalisering botar inte jobben.* 2006-04-28

Veckan Affärer, *Fega Svenskar!* 2006-05-02.

Veckan Affärer, *Röda priser - tack vare diktaturen.* 2003-01-27.

Venkatraman, V. 2004. *Offshoring Without Guilt.* MIT Sloan Management Review, Volume 45, Number 3.

Vestring, T. Rouse, T. & Reinert, U. *When Offshoring, Think Functions Not Factories.* Industryweek 2005-06-08

Westerlind Wigström, C. *Den stora utmaningen.* Svenskt Näringsliv, Oktober 2004.

Yi, K-M. 2003. *Can Vertical Specialization Explain the Growth of World Trade?*, Journal of Political Economy, University of Chicago Press, vol. 111(1), pages 52-102.

### **11.3 Årsredovisningar**

Electrolux Årsredovisning 2002

Electrolux Årsredovisning 2003

Electrolux Årsredovisning 2004

Electrolux Årsredovisning 2005

### **11.4 Intervjuer Electrolux**

**Blomberg, Sven.** Global Business Development, 2006-05-05

**Bruzelius, Peggy.** Deputy Chairman, 2006-04-25

**Bygge, Johan.** Senior Executive Vice President tillika CEO Electrolux Major Appliances Europe, Asia Pacific and Africa, 2006-04-03.

**Hedström, Per G.** Senior Vice President / Group Technical Director, 2006-04-04 och 2006-05-04

**Josefsberg, Dan.** Vice President Global Business Development, 2006-03-31

**Rydahl, Anders.** Vice President Manufacturing Excellence, 2006-03-17 och 2006-04-24.

### **11.5 Intervjuer Övriga**

**Konsult A.** Associate Consultant, 2006-04-29

**Lundqvist, Catharina.** Exportrådet, 2006-04-06

**Wernborg, Jens.** Exportrådet General Manager South China, 2006-05-03

## 11.6 Internet

www.cia.gov, Tillgänglig: 2006-05-05.

www.ekn.se, Tillgänglig 2006-05-13

www.electrolux.com, Tillgänglig: 2006-03-21 – 2006-05-12

www.scb.se Tillgänglig: 2006-04-10 - 2006-05-01.

www.swedenabroad.com, Tillgänglig: 2006-05-05.

Databas: WDI Online. <http://devdata.worldbank.org/dataonline>, sökord: *Foreign direct investment, net inflows (% of GDP)*

## 11.7 Referenslitteratur

Gustavsson, B. 2003. *Kunskapandets mångfald – från enhet till fragment*. I Gustavsson, B. (red) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, ss. 7-19. Lund: Studentlitteratur.

Merriam, S.B. 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Yin, R.K. 1989. *Case Study Research – Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications.

## 11.8 Skriftligt beslutsunderlag

”Country Conclusions”

”Manufacturing Setup”

”Site Selection”

“UTsourcing och UTlokalisering – Vad och varför?”