



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH99

Examensarbete i Entreprenörskap och Innovation

VT22

Borta bra men hemma bäst?

En kvalitativ flerfallsstudie om hur svenska startups väljer produktionsplats

Författare:

Elias Alhar, Karl-Oscar Giertz, Måns Wirfelt

Handledare:

Joakim Winborg

Antal ord:

21 011

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Borta Bra men Hemma Bäst?: En kvalitativ flerfallsstudie om hur svenska startups väljer produktionsplats

Seminariedatum: 3 juni, 2022

Ämne/kurs: FEKH99, Examensarbete i Entreprenörskap och Innovation, 15 högskolepoäng

Författare: Elias Alhar, Karl-Oscar Giertz och Måns Wirfelt

Handledare: Joakim Winborg

Nyckelord: Entreprenöriellt beslutsfattande; Supply chain management; Lägesfaktorer; Startup; Produktion

Forskningsfråga: Vilka lägesfaktorer värderar beslutsfattare i startups vid val av produktionsplats och varför varierar dessa faktorer mellan startups?

Syfte: Syftet med studien är att bidra till en ökad förståelse för hur beslutsfattare i startups argumenterar vid valet av produktionsplats.

Metod: Kvalitativ flerfallsstudie genomförd med semistrukturerade intervjuer. Det empiriska materialet består av citat som hämtats från intervjuerna och rör beslutsfattaren, företaget och dess miljö, och beslutsprocessen vid val av produktionsplats.

Teoretiska perspektiv: Det teoretiska ramverket grundar sig i tidigare forskning om entreprenöriellt beslutsfattande, lägesfaktorer, offshoring och reshoring.

Resultat: Studien identifierar elva lägesfaktorer som beslutsfattare i startups värderar vid val av produktionsplats. Dessa faktorer bygger på de svar som framkommit under intervjuerna, vilka sedan kategoriserats utefter lägesfaktorer från tidigare forskning. De identifierade faktorerna är: *Kostnader, kvalitet, sociala faktorer, hållbarhet, kontroll, varumärke, pålitlighet, logistik, utveckling, kontakter och tidspress.*

Slutsats: Resultatet visar att startups ofta värderar samma faktorer som etablerade bolag, men skiljer sig i vissa aspekter och fallföretagen skiljer sig även mellan varandra. Dessa variationer kan delvis förklaras av de heterogena karaktärsdrag som beslutsfattare har, men även av den heterogena miljö som startups befinner sig i.

Abstract

Title: There's No Place Like Home?: A qualitative multiple-case study about how Swedish startups choose location of production

Seminar date: June 3rd, 2022

Course: FEKH99, Bachelor Degree Project in Entrepreneurship and Innovation Management, Business administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points

Authors: Elias Alhar, Karl-Oscar Giertz och Måns Wirfelt

Advisor: Joakim Winborg

Keywords: Entrepreneurial decision-making; Supply chain management; Location factors; Startup; Manufacturing

Research question: Which location factors are valued by decision-makers in startups when choosing location of production and why do these factors differ between startups?

Purpose: The purpose of the study is to contribute with increased understanding of how decision-makers in startups argue when choosing location of production.

Methodology: Qualitative multiple-case study executed through semi-structured interviews. The empirical data is made up by quotes retrieved from the transcription of the interviews. It treats the decision-maker, the company and its environment, and the decision-making process concerning the choice of location of production.

Theoretical perspective: The theoretical framework is based on earlier research on entrepreneurial decision-making, location factors, offshoring, and reshoring.

Result: The study identifies eleven location factors that decision-makers in startups value when choosing location of production. These factors build on the answers from the interviews, which later were categorized based on earlier research. The identified location factors are: *costs, quality, social factors, sustainability, control, brand, trust, logistics, development, contacts* and *time pressure*.

Conclusions: The results show that startups in general value similar factors as established companies, but there are differences in certain aspects and the cases also differ amongst each other. These variations can partly be described by the heterogeneous characteristics of the decision-makers, but also by the heterogeneous environment that startups exist in.

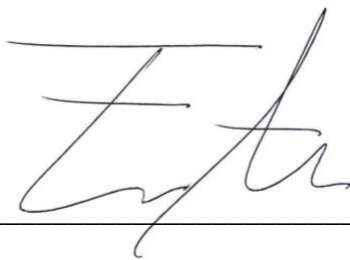
Förord

Denna studie möjliggjordes av att vi med hjälp inkubatorer på flera platser i landet fick kontakt med relevanta entreprenörer och beslutsfattare som arbetar med startups i olika branscher. Vi vill därför rikta ett mycket stort tack till dessa inkubatorer, och till de nio beslutsfattare, grundare och entreprenörer som tagit sig tiden att genomföra en intervju med oss. Vi vill även berätta att den information som ni tillgängliggjort för oss har varit mycket användbar för studiens syfte. Dessutom bidrog samtalen på ett personligt plan då två av oss själva arbetar med startups och att ta del av era lärdomar och erfarenheter har inspirerat oss i vårt företagande.

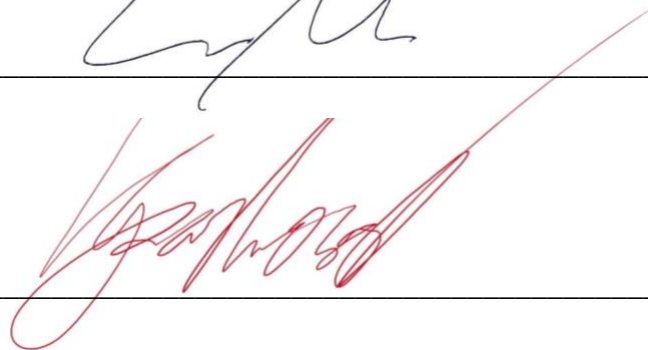
En person som har hjälpt mycket under studien och gett den kritik vi behövde höra för att höja kvaliteten är Joakim Winborg. Du ska ha ett stort tack och veta med dig att dina handledningar flera gånger stoppade oss från att köra fast i den beryktade skrivkrampen. Som du så många gånger nämnde kan du inte säga till oss vad vi ska skriva, och även om detta stundtals varit frustrerande har det bidragit till en personlig utveckling för oss alla tre.

Plats: Lund

Datum: 21 juni 2022



Elias Alhar



Karl-Oscar Giertz



Måns Wirfelt

Innehållsförteckning

<i>Sammanfattning</i>	1
<i>Abstract</i>	2
<i>Förord</i>	3
<i>Innehållsförteckning</i>	4
1 <i>Introduktion</i>	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemformulering & syfte	8
1.3 Definitioner	10
2 <i>Teori</i>	12
2.1 Lägesfaktorer	12
2.1.1 Industriella lägesfaktorer (ILF)	12
2.1.2 Offshoring & Reshoring	14
2.2 Entreprenöriellt beslutsfattande	17
2.2.1 Beslutsfattarkontexten	17
2.2.2 Beslutsprocesser	19
2.3 Teoretiskt ramverk	21
3 <i>Metod</i>	22
3.1 Forskningsstrategi	22
3.2 Forskningsdesign	23
3.3 Urval	23
3.3.1 Val av litteratur	23
3.3.2 Val av empiri (undersökta företag)	24
3.4 Datainsamlingsmetod	26
3.4.1 Datainsamling lägesfaktorer	27
3.4.2 Datainsamling beslutsfattarkontext	28
3.4.3 Datainsamling beslutsprocess	28

3.5 Dataanalysmetod	29
3.6 Validitet & reliabilitet	29
4 Empiri	31
4.1 Företag A	31
4.1.1 Företaget	31
4.1.2 Entreprenören	31
4.1.3 Val av produktionsplats	32
4.2 Företag B	34
4.2.1 Företaget	34
4.2.2 Entreprenören	35
4.2.3 Val av produktionsplats	35
4.3 Företag C	36
4.3.1 Företaget	36
4.3.2 Entreprenören	36
4.3.3 Val av produktionsplats	37
4.4 Företag D	39
4.4.1 Företaget	39
4.4.2 Entreprenören	39
4.4.3 Val av produktionsplats	39
4.5 Företag E	42
4.5.1 Företaget	42
4.5.2 Entreprenören	43
4.5.3 Val av produktionsplats	43
4.6 Företag F	45
4.6.1 Företaget	45
4.6.2 Entreprenören	46
4.6.3 Val av produktionsplats	46
4.7 Företag G	48
4.7.1 Företaget	48
4.7.2 Entreprenören	49
4.7.3 Val av produktionsplats	49
4.8 Sammanfattning	51
5 Analys	53
5.1 Lägesfaktorer	53

5.1.1 Kostnader	54
5.1.2 Kvalitet, Varumärke & Kontroll	54
5.1.3 Sociala faktorer	55
5.1.4 Hållbarhet	55
5.1.5 Pålitlighet	56
5.1.6 Logistik & Utveckling	56
5.1.7 Tidspress & Kontakter	57
5.1.8 Skillnader från etablerade bolag	57
5.2 Beslutsfattare & lägesfaktorer	58
5.3 Miljö & lägesfaktorer	59
5.4 Beslutsprocess & lägesfaktorer	61
6 Slutsatser & diskussion	64
6.1 Slutsatser	64
6.2 Diskussion	66
6.3 Teoretiskt bidrag	68
6.4 Praktiskt bidrag	68
6.5 Förslag till fortsatt forskning	69
<i>Källförteckning</i>	71
<i>Appendix</i>	79

1 Introduktion

I introduktionen presenteras kontexten och bakgrunden till det aktuella ämnet. Ur detta följer en problemformulering som lägger grund för arbetets syfte och frågeställning. Slutligen presenteras definitioner av begrepp som är centrala i studien.

1.1 Bakgrund

De senaste årtiondena har präglats av kostnadsfördelar vid produktion i Asien, vilket har lockat många bolag att producera där, detta fenomen har kommit att benämnas som offshoring (Grossman & Rossi-Hansberg, 2008; Cusmano et al., 2010). Frågan kring huruvida det är långsiktigt lönsamt har dock på senare tid blivit mer och mer närvarande, och den har nu ställts på sin spets:

“Mer än 8 av 10 svenska företag tycker att importen blivit svårare de senaste åren” (Lucas, 2022)

Ovanstående citat från Dagens Nyheter grundar sig i en rapport från Svenskt Näringsliv som har undersökt svenska företag under covid-19-pandemin. De fick i mars 2022 frågan om de mött svårigheter i sin import: 64 procent upplevde förseningar, 51 procent upplevde ett bristande utbud, och 70 procent upplevde en negativ påverkan av höjda priser (Lucas, 2022). Vidare beskrivs hur företagen bemött problemen: 53 procent har ökat lagerhållningen, 33 procent har ökat antalet leverantörer och 10 procent svarar att de flyttat produktionen till Europa (Lucas, 2022).

Även Riksbanken (2021a & 2021b) har undersökt svenska bolags syn på marknaden, dessa pekar på att efterfrågan och försäljning går framåt i många branscher, men att det finns stora störningar i logistikkedjan. Det råder enligt rapporterna stor brist på containrar, och hamnarna är överbelastade. Samtidigt är bristen på komponenter påtaglig i många branscher, särskilt vad gäller halvledare, men även handelsföretag upplever svårigheter att få sina varor.

“De globala logistikkedjorna är ansträngda på grund av en kraftig ökning i efterfrågan, obalanserade handelsflöden och en generell kapacitetsbrist.” (Riksbanken, 2021b)

Motsatsen till offshoring är att företaget producerar i det egna landet. Reshoring är här ett användbart begrepp, som innebär att företag som tidigare haft produktion i utlandet tar tillbaka sin produktion till ursprungslandet (Tate et al. 2014; Wiesmann et al. 2017). Reshoring är ett nyare koncept som inte studerats lika mycket, men trots detta säger litteraturen redan mycket om varför en inhemsk produktion kan vara mer fördelaktig än offshoring (Wiesmann et al. 2017). Några fördelar som tas upp med reshoring brukar vara ökad kontroll, förbättrad innovation, hållbarhet och tillgång till kompetent personal (Wiesmann et al. 2017).

Detta är den nya omvärld som startups som arbetar med fysiska produkter ställs inför. Startups i sig är av naturen utsatta för osäkerhet på grund av sin relativt obeprövade affärsmodell, brist på historiska data, och att de inte kan processa all den information som finns för att genomföra rationella analyser (Baron, 1998). För startups med fysiska produkter kan stora händelser såsom pandemin och kriget i Ukraina ha bidragit till en förstärkt osäkerhet vid valet av land där man bör placera sin tillverkning. En av de svenska entreprenörer som tänkt om kring sin produktion är entreprenören Marcus Skinnar, VD för Edurus, som är en av Sveriges största leverantörer av gravstenar (Lanneberg, 2021). Han förklarar bland annat att produktionskostnaderna har sjunkit i Sverige i förhållande till andra länder (Lanneberg, 2021). Vidare förklarar Skinnar att det för dem blivit viktigare att hålla produktionen nära sin primära marknad, något som blivit tydligare i pandemins fotspår (Lanneberg, 2021).

Sammanfattningsvis har valet av produktionsland i dagens läge blivit mer komplext till följd av en rad osäkerheter i startups miljö, och kostnader har blivit svårare att förutse. Enligt tidigare forskning har startups dessutom ofta ett begränsat möjlighetsfönster (“window of opportunity”), och de har inte alltid tillgång till relevant information som kan ligga till grund för rationellt beslutsfattande (Busenitz & Barney, 1997). När dessa aspekter vägs tillsammans väcks intresset för att undersöka hur startups egentligen resonerar kring valet av produktionsland.

1.2 Problemformulering & syfte

Trenderna relaterade till offshoring/reshoring pekar på att delar av produktionen i världen kommer återvända till väst. Litteraturen baseras dock till största del på stora multinationella bolag, något som bland annat går att utläsa genom den litteraturöversikt om reshoring som ges

av Wiesmann et al. (2017), och litteraturöversikten om offshoring av Crinò (2009). Forskning som kombinerar teorier inom supply chain management (SCM) och entreprenörskap är begränsad enligt Ketchen och Craighead (2020). Pandemin har dessutom demonstrerat vikten av att undersöka och använda dessa ämnesområden på ett sammankopplat vis (Ketchen & Craighead, 2020). Totalt sett tyder detta på att tidigare forskning som berör startups val av produktionsplats är begränsad, samtidigt som det är ett viktigt ämne både för SCM och entreprenörskap.

Vidare är underskattning av kostnader, och fel vid uppskattning av fördelar och risker ofta närvarande vid ett offshoring-beslut (Wiesmann et al. 2017). Dessutom pekar teorier kring entreprenörers beslutsprocesser på att entreprenörer skiljer sig från ledare i större bolag då entreprenörer ofta är överoptimistiska och använder sig av mer bias i beslutsprocessen (Busenitz & Barney, 1997; Shepherd, Williams & Patzelt, 2015). Att startups tvingas förlita sig på vad de har tillgängligt och inte alltid kan fatta rationellt optimala beslut skulle på sikt kunna visa sig vara missgynnsamt för valet av produktionsplats. Att undersöka startups uppfattning av platsen man valt att producera på blir därför intressant.

Globalt sett har intresse för och implementering av reshoring på senare år ökat (Foerstl, Kirchoff & Bals, 2016). Foerstl, Kirchoff och Bals (2016) redovisar dessutom en rad bakomliggande orsaker och drivkrafter till denna trend. Det finns även litteratur kring så kallade “business location factors” (se Vlachou & Iakovidou, 2015), och “industrial location factors” (se Badri, 2007; Crone, 1997). Forskningen kring dessa begrepp rör (i)faktorer som påverkar bolag baserat på vilken plats de arbetar på, och (ii)vilka faktorer som bolag *själva värderar* när de väljer plats för sin verksamhet. I litteraturen finns därmed redan flera tänkbara faktorer till att ett företag antingen väljer att placera sin produktion utomlands eller inrikes samt hur de kan komma att påverkas av detta beslut. Denna litteratur blir behjälplig för att uppnå studiens syfte.

Syftet med studien är att förstå beslutsprocessen vid val av produktionsplats för svenska startups och vilka lägesfaktorer som ligger till grund i beslutsfattandet. Samtidigt skapas en bild av entreprenörens roll och faktiska medverkan i själva beslutsprocessen, och i vilken grad beslutet tvingas baseras på aspekter i den omkringliggande miljön. Förhoppningen är att studien (i)ska bidra till teori som förklarar entreprenöriella beslutsprocesser inom SCM, (ii)ska

underlätta för institutioner som vill arbeta för ökad produktion i en viss region att bättre framhäva och bygga upp de hjälpmedel som entreprenörer faktiskt värderar, och (iii)förbättra förutsättningarna för svenska startups och startups i allmänhet att skapa en fördelaktig logistikkedja. Uppsatsens syfte förväntas uppnås genom att besvara följande frågeställning:

- *Vilka lägesfaktorer värderar beslutsfattare i startups vid val av produktionsplats och varför varierar dessa faktorer mellan startups?*

1.3 Definitioner

Startup

Litteraturen erbjuder en mängd olika definitioner av begreppet startup och de berör ofta organisationens ålder, storlek, innovationsgrad, tillväxthastighet eller liknande (Reynolds & Miller, 1992). I sin artikel presenterar Reynolds och Miller (1992) ett alternativ till avgränsning för vad som definierar en startup. Man utgår här från inkubationsprocessen som enligt författarna kan sträcka sig från en månad till 10 år, där företaget går igenom flera olika stadier. För att denna uppsats ska bli så tydlig som möjligt formuleras utifrån Reynolds och Miller (1992) följande definition: *Startup är ett bolag vars ålder inte överstiger 10 år.*

En definition som denna erbjuder större möjlighet att finna intervjuobjekt än vad en smalare definition hade gjort. Men den är samtidigt tillräckligt smal för att kunna skilja startups från de större, etablerade bolagen som mycket av den tidigare forskningen kring värdering av industriella lägesfaktorer bygger på. Definitionen gör därmed att denna uppsats fortsatt kan erbjuda ett unikt bidrag till ämnesområdet.

Etablerade bolag

Bolag som inte är startups. Det vill säga som är 10 år eller äldre. När dessa nämns i texten rör det sig i flesta fall om stora multinationella bolag (MNEs).

Beslutsfattare

När en person beskrivs som beslutsfattare i denna uppsats är det baserat på följande beskrivning: *Den person som varit mest delaktig i beslutet vid val av produktionsplats.*

Det behöver alltså inte alltid vara grundaren utan kan även vara en person som är anställd och har ansvar för produktionen.

Lägesfaktorer

Definitionen av lägesfaktorer i denna studie härstammar från begreppen “Business location factors” och “Industrial location factors” (Vlachou & Iakovidou, 2015). Den definition som används lyder: *Faktorer som företag tar i beaktning när de väljer plats.*

Produktionsplats

Det land i vilket man tillverkar sin produkt.

Offshoring

Av litteraturen erbjuds flera definitioner av offshoring, i denna studie används följande definition som härstammar från vad som beskrivs i litteraturöversikten av Wiesmann et al. (2017): *Produktion av ett bolags vara i ett land annat än det som bolagets huvudkontor ligger i.* Att enbart behandla produktionen som offshoring är ett medvetet val då det förtydligar analys, slutsats och diskussion som nämner offshoring. Därmed ingår inte exempelvis offshoring av tjänster.

Reshoring

Förflyttning av produktion från utlandet till det land i vilket ett bolags huvudkontor ligger. Även denna definition härstammar från det som beskrivs av Wiesmann et al. (2017).

2 Teori

I kapitel 2 presenteras den litteratur som ligger till grund för uppsatsens teoretiska ramverk. Inledningsvis behandlas faktorer som enligt teorin värderas av bolag när de väljer vilken plats att producera på. Vidare presenteras även teori kring vilka faktorer som driver större bolag till att flytta produktion utomlands (offshoring) och tillbaka till det egna landet (reshoring), detta för att ge ytterligare klarhet i vilka lägesfaktorer som tenderar att värderas av bolag vid valet av produktionsplats. Lägesfaktorerna efterföljs av teori om entreprenöriellt beslutsfattande och beslutsprocesser. Dessa teorier ökar förståelsen för de eventuella skillnader som kan finnas mellan startups och större bolag, men även startups emellan.

2.1 Lägesfaktorer

Det har länge forskats i var företag lokaliserar sig och varför. Vlachou och Iakovidou (2015) erbjuder en översikt om forskningen inom detta område genom att kartlägga både tidigare och nutida forskning. De beskriver att ämnet är viktigt ur flera perspektiv då det kan assistera länder i att bli mer attraktiva för bolag, och hjälpa entreprenörer att inse vikten av olika lägesfaktorer som påverkar deras bolag. De skriver även att forskare kan bidra genom att undersöka de luckor och frågetecken som finns inom området. Kimelberg och Williams (2013) delar upp forskningen inom lägesfaktorer i tre kategorier. En av kategorierna är forskning som förklarar lägesbeslutsprocessen inom företag med en specifik typ av karaktärsdrag. Denna uppsats faller in under nämnd kategori och bidrar till större förståelse för vilka lägesfaktorer som är viktiga för företagstypen **startups med fysisk produkt**.

2.1.1 Industriella lägesfaktorer (ILF)

Badri (2007) beskriver mer specifikt industriella lägesfaktorer, det vill säga faktorer som påverkar ett bolag baserat på var deras produktion är geografiskt lokaliserad. Detta gör han genom att hämta ut de viktigaste faktorerna från tidigare forskning. De faktorer som Badri identifierar som viktigast ur ett internationellt perspektiv är följande:

- **Politisk situation i landet.** Kan bland annat påverka hur man uppfattas i andra länder.

- **Konkurrens och överlevnad.** En kategori där vikten av bland annat marknaden i landet och tillgänglighet till andra internationella marknader framhålls, men även att tillgänglighet och kostnaden för material och arbetskraft är olika.
- **Lagar och regler.** Påverkar på flera sätt, men kan till exempel innebära olika mängd av byråkrati och olika krav som ställs på produkter och tjänster.
- **Ekonomiska faktorer.** Exempelvis inkomst per capita och valutakurs.

Utöver de internationella lägesfaktorerna nämner Badri (2007) även ett antal andra lägesfaktorer som påverkar bolag baserat på produktionsplats, följande är intressanta ur denna studies perspektiv:

- **Transport.** Tillgång till och kostnad för olika typer av transportmedel.
- **Marknad.** Framtida expansionsmöjligheter, närhet till marknad, liknande branscher och konkurrenter. Även huruvida befintliga tillverkare finns tillgängliga.
- **Industriplats.** Utvecklad industripark och möjlighet till expansion.

Även Crone (1997) undersöker industriella lägesfaktorer och framhäver framför allt vikten av tre större grupper av faktorer: *tillgänglighet till marknad*, *kostnader* och *statlig påverkan*. Till skillnad från vad som presenteras av Badri är dock Crones faktorer baserade på vad bolag själva har uttryckt som viktigt för deras val av plats för produktion, inte vad som alltid i praktiken påverkar dem.

När bolag får frågor rörande deras produktionsbeslut är tillgång till marknad en av de högst rankade faktorerna i de flesta studier (Crone, 1997). En anledning till detta är enligt Crone att utbytet av information mellan kunder och producenter blir högt till följd av det korta avståndet, vilket är något som gynnar design och kvalitet. Vidare är det inte marknadens totala storlek som avgör valet utan skillnaden mellan utbud och efterfrågan (Crone, 1997). Platser där köpkraften förväntas öka kan leda bolag till att spå en ökad efterfrågan som inte är bemött av utbudet, vilket är något som kan få dem att öka sina satsningar i området. Crone beskriver också transportnätverket som en avgörande faktor relaterad till marknadstillgång. Produktionen behöver inte i sig ligga i direkt närhet till marknaden om sådant som infrastruktur och kostnadsstruktur gör det möjligt att på ett adekvat vis frakta produkterna från fabrik till kund.

Ett empiriskt bevis på detta är en undersökning utförd av Bartik (1989) där han fann ett positivt samband mellan mängden motorvägar och antalet tillverkande startups i en region.

Under kategorin kostnader finns flera industriella faktorer såsom transport, arbetskraft och råmaterial (Badri, 2007). Startups är beroende av att hålla nere kostnaderna, inte minst i tidiga skeden av sin verksamhet, för att överleva. Därför kan kostnadsbesparingar vara en av de mest avgörande faktorerna. Vissa typer av kostnader är relativt lika oberoende av vilken plats man producerar på enligt Crone (1997). Däremot beskriver han bland annat löner, transport, och energipriser som varierande och därför blir platser där dessa är lägre mer attraktiva att starta produktion på. Olika branschers produktion kan därmed vara olika kostsam på olika platser. Ett exempel är produkter som kräver mycket manuell montering, där kostnadsbesparingarna blir större om arbetskraften är billig.

Stater bidrar till kostnader i termer av skatter och regler, men de kan också i vissa aspekter göra en plats mer attraktiv att producera på enligt Crone (1997). Deras roll kan därför bli avgörande för var bolag väljer att lägga sin produktion. Kostnader förknippade till staten kan vara bland annat personalskatt och vinstskatt, men länder skiljer sig också vad gäller olika typer av rättigheter, bidrag och avgifter relaterade till utsläpp och miljö. Crone framhäver dock att när det kommer till miljöregleringar är det inte är kostnader som i första hand oroar producenter utan möjligheten att få tillstånd på ett snabbt och smidigt vis.

2.1.2 Offshoring & Reshoring

Offshoring förklaras som att företag väljer att flytta hela eller delar av sin produktion utomlands (Cusmano et al. 2010). Sedan början 1990 har utsträckningen i vilken företag offshorar ökat avsevärt, detta har möjliggjorts genom teknologiska framsteg inom kommunikation och transportsystem (Grossman & Rossi-Hansberg, 2008; da Silveira, 2014). Offshoring förknippas ofta med kostnadsbesparingar då utvecklade länder likt USA väljer att flytta sin tillverkning till utvecklingsländer med låga produktions-, material- och arbetskostnader (Crinò, 2010; Tate et al. 2014). Detta styrks genom en undersökning av den nederländska industrin (Ok, 2011) där lönekostnader tillsammans med produktionskostnader var den huvudsakliga anledningen för offshoring. Företag med standardiserad produktion beskrivs vara de som dragit störst fördel av offshoring genom stora kostnadsbesparingar (Cusmano et al. 2010; Gereffi, 1999). Förutom kostnader framhävs även globaliseringen av innovation, kunskap och teknik

vara drivande för offshoring vilket bidragit till företagsvärldens utveckling, bland annat har det förbättrat små och medelstora företags möjligheter till innovation (Lewin, Massini & Peters, 2009).

Reshoring är motsatsen till offshoring, litteraturen kring reshoring är fortfarande relativt begränsad (Wiesmann et al. 2017), men det finns bevis för reshoring som en ökande trend (Arlbjorn & Mikkelsen, 2014). Företag som exempelvis General Electrics och Google har valt att flytta delar av sin produktion till USA, något som bland annat beror på att produktionskostnaderna i utlandet inte längre är tillräckligt låga för att rättfärdigas (The Economist, 2013).

Under åren av en ökad offshoring har forskning kring offshoringens negativa sidor ökat och det är dessa negativa faktorer som föranlett den reshoring vi börjat se. Ancarani et al. (2020) undersöker 308 företag med huvudkontor i utvecklade länder som valt reshora sin produktion och vilka faktorer som legat till grund för detta beslut. De mest framträdande anledningarna anses vara varumärkesigenkänning, innovation, lyhördhet till marknad och kostnader.

- *Varumärkesigenkänning* förknippas Ancarani et al. (2020) med made-in effekten, där produktion i utvecklade länder signalerar kvalitet, vilket skapar en tilltro mellan företag och dess kunder. "Made in China" beskrivs förknippas med en lägre kvalitet, speciellt inom typer av produkter (Ancarani et al. 2020).
- *Innovation* främjas i utvecklade länder där man är öppen för innovation, samtidigt som man också bättre kan skydda sina immateriella rättigheter (Ancarani et al. 2020).
- Rörande *lyhördhet till marknad* tar man upp närhet till sin kund. Marknaden idag sätter press på snabba, smidiga och anpassningsbara leveranser och ger exempel på företag som levererar komponenter till andra företag (Ancarani et al. 2020).
- *Kostnader* beskrivs likt ovan presenterad litteratur. Dock presenteras även ett samband mellan starkt varumärke och möjligheten till att höja sina priser, något som gör att man kan rymma högre kostnader (Ancarani et al. 2020). Vidare beskriver Ancarani et al. (2020) att pandemin lett till ökade kostnader för logistik, samt att priserna för produktion krupit närmare varandra de senaste åren.

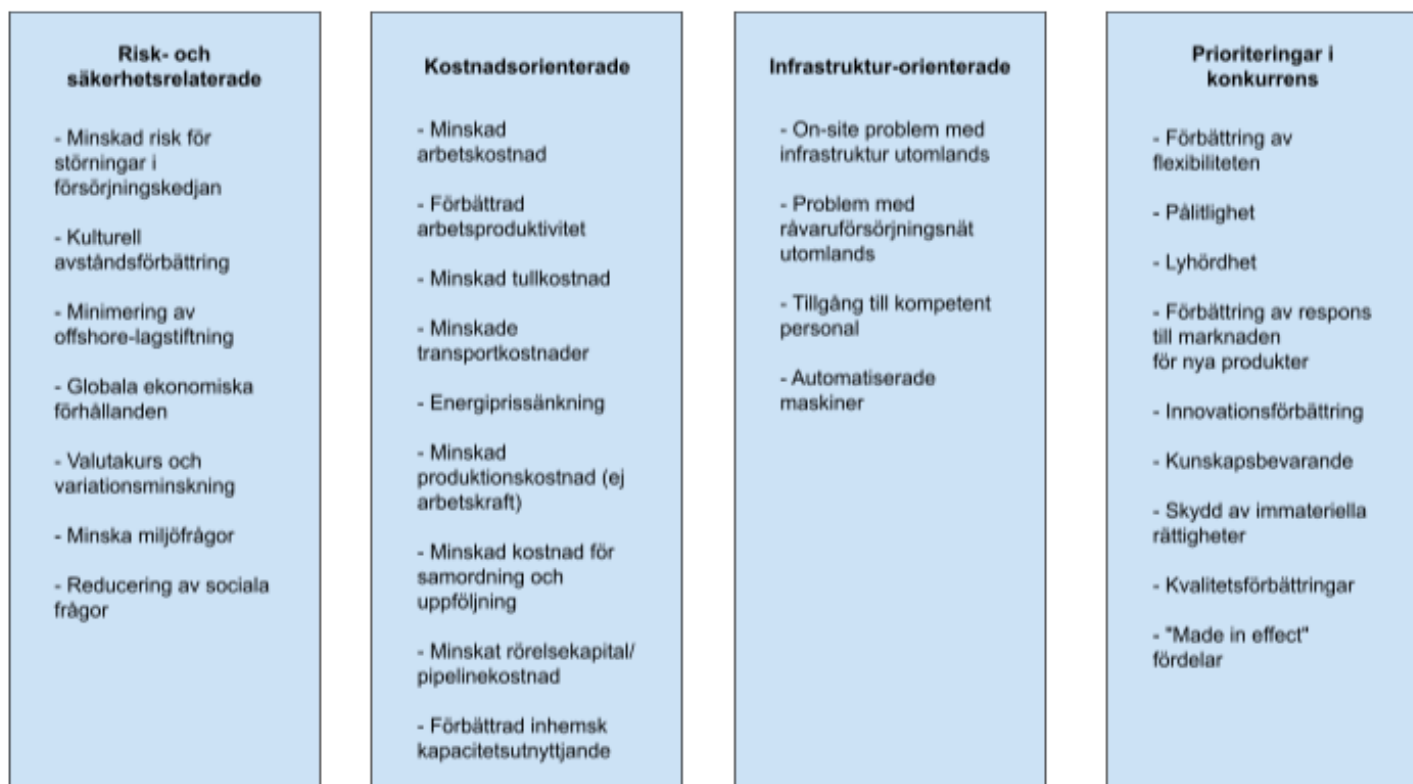
Förutom ovan nämnda faktor tar Ancarani et al. (2020) även upp transporter och kontroll. Stigande transportkostnader, och långa tider till sjöss, samt att transportsektorn i sig anses vara mer osäker (Fratocchi et al. 2016). Kring kontroll refererar man till komplexiteten med en fabrik långt bort (Ancarani et al. 2020).

En ytterligare faktor för reshoring är hållbarhet och sociala frågor (Ashby, 2016). I en fallstudie undersöker man ett engelskt klädföretag. Ashby tar upp förändringen mot en mer hållbar logistikkedja; man tar upp transporter, tillgång på råmaterial, samt svårigheterna i att kontrollera utsläpp, svinn och sociala frågor på en fabrik i utlandet och hänvisar till (van Bommel, 2011). Då reshoring resulterar i lägre utsläpp, väntas detta ha en större påverkan på företags beslut (Gray et al. 2013). Enligt studien kan ett företags ställning till hållbarhet vara kopplad till hur man tar sina beslut, det kommer vara viktigt att företag tar långsiktiga beslut och inte bara kortsiktigt ser till kostnader och resultat (Ashby, 2016).

Vidare beskrivs företags oförmåga att upptäcka hidden costs (Larsen, Manning & Pedersen, 2013). Enligt ovan beskrivs hidden costs som oväntade kostnader vilka uppkommer till följd av företagarens optimism eller ouppmärksamhet. Det kan handla om kostnader förknippade med kulturskillnader, kunskap och upplärning samt en uppdelning av företaget, vilket i sin tur kräver ökad kontroll. Riskerna för hidden costs kan dock minskas genom erfarenhet och/eller ett större fokus på organisatoriskt arbete (Larsen, Manning & Pedersen, 2013).

I ett försök att förstå vad som driver reshoring inom amerikanska företag menar Tate et al. (2014) att omständigheterna och företagets specifika förhållande är viktiga att beakta. De konstaterar bland annat att reshoring är ett attraktivt alternativ om man har en lokal kundbas eller en kvalificerad och produktiv arbetsstyrka. Dessutom är distributionskedjan viktig att ta hänsyn till; om den totala kostnaden i huvudsak utgörs av logistik och transport kan en lokal produktion bli mindre kostsam och mer effektiv (Tate et al. 2014).

Benstead, Stevenson och Hendry (2017) har genom att studera litteraturen kring reshoring arbetat fram ett konceptuellt ramverk för att förstå både hur och varför ett företag flyttar hem sin tillverkning. *Reshoring drivers* - som är en del av detta ramverk - omfattar de faktorer som motiverar ett företag att omlokalisera sin tillverkning, dessa har i sin tur delats upp i fyra kategorier vilka sammanfattas i följande figur.



Figur 1. *Reshoring drivers* som en del av ett konceptuellt ramverk för Reshoring Process (Benstead, Stevenson & Hendry, 2017)

2.2 Entreprenöriellt beslutsfattande

Precis som när det gäller lägesfaktorer är även entreprenörer och deras beslutsfattande ett väl studerat ämnesområde, vilket tydliggörs bland annat av den litteraturoversikt som erbjuds av Shepherd, Williams och Patzelt (2015). De beskriver att forskning inom området tenderar att fokusera på när, varför, var och hur personer tar nyckelbeslut i den entreprenöriella processen. Detta avsnitt beskriver hur entreprenörer skiljer sig från beslutsfattare i större bolag, men också hur de skiljer sig åt varandra emellan. Avsnittet förväntas bidra till förståelse för skillnader i *varför* och *hur* lägesfaktorer värderas av startups.

2.2.1 Beslutsfattarkontexten

Generellt sett är kontexten för startupföretag osäker, riskfylld, tvetydig och tidspressad, vilket påverkar beslutsfattandet (Shepherd, Williams & Patzelt, 2015). Entreprenörer och beslutsfattare i startups skiljer sig från ledare i större bolag (Busenitz & Barney, 1997), men de skiljer sig också gentemot varandra och är heterogena i sitt beslutsfattande (Shepherd, Williams

& Patzelt, 2015). Författarna hävdar att skillnaden entreprenörer emellan grundar sig i att de har olika erfarenheter och karaktärsdrag, men även att den miljö de arbetar i skiljer sig åt mellan olika startups. I en analys av vilka faktorer som ligger bakom startups val av plats för produktion blir dessa skillnader intressanta att ha i beaktning, då olika faktorer kan vara viktiga för olika startups.

Shepherd, Williams och Patzelt (2015) berättar att individuella karaktärsdrag hos beslutsfattaren kan förklara skillnader i hur man uppfattar möjligheter. Författarna tar upp att variation i *humankapital*, *attityder* och *uppfattning av miljön* bidrar till heterogent beslutsfattande. Vidare har beslutsfattare i olika startups har olika humankapital, det vill säga att de har olika utbildning, träning, arbetslivserfarenhet, och färdigheter (Shepherd, Williams & Patzelt, 2015). Författarna berättar att humankapitalet mer specifikt har en påverkan på hur man uppfattar och bedömer möjligheter. Exempelvis har tidigare erfarenhet av startups visat sig vara en faktor som påverkar förmågan att uppfatta och bedöma möjligheter (Davidsson & Honig, 2003). Även tidigare arbetslivserfarenhet påverkar dessa aspekter (Davidsson & Honig, 2003). Entreprenörer har också olika attityder och startar bolag av olika anledningar (Shepherd, Williams & Patzelt, 2015). Birley och Westhead (1994) hävdar att även om viljan att tjäna pengar är viktig så spelar även andra faktorer in i beslutsprocesser för entreprenörer. Motivationen till varför de väljer att starta bolag är olika hos olika entreprenörer (Birley & Westhead, 1994). Birley och Westhead beskriver bland annat att man kan starta sitt bolag för att få bekräftelse, vara självständig, och/eller få personlig utveckling. Dessutom är entreprenörer ofta emotionellt investerade i projekten vilket också påverkar beslutsprocessen (Shepherd, Williams & Patzelt, 2015).

Även miljön påverkar hur entreprenörer tar beslut, men enligt Shepherd, Williams och Patzelt (2015). McKelvie, Haynie och Gustavsson (2011) fann att uppfattningen av miljön kan påverkas av att beslutsfattaren exempelvis upplever osäkerhet, och förändring i teknologi och efterfrågan. Upplevelsen av dessa faktorer kan enligt författarna påverka om man ser förändring som en möjlighet eller ett hot, vilket bland annat kan influera vilken affärsmodell man väljer. Shepherd, Williams och Patzelt (2015) skriver att entreprenörer är heterogena i vilka förutsättningar de uppfattar i miljön när det gäller *bransch och konkurrens*, och *institutioner*. Beroende på vilken bransch man befinner sig i kan man påverkas på olika vis. Olika branscher är bland annat olika hårt drabbade av konkurrens, innovationshastigheten

varierar mellan branscher, och miljön kan vara mer eller mindre komplex (Shepherd, Williams & Patzelt, 2015). Bolag i olika branscher har även olika kostnadsstrukturer och målgrupper, vilket påverkar strategi. Dessutom, skapar regleringar från stater och branschorganisationer en ram som ett bolag måste förhålla sig till för att vara verksam i ett visst land eller bransch. Institutioner och marknad kan även stimulera vissa typer av beslut samt motivation att eftersträva sociala mål (Dorado & Ventresca, 2013).

2.2.2 Beslutsprocesser

Entreprenörer har oftast inte någon standardiserad beslutsprocess eller formalia för hur de fattar beslut (Busenitz & Barney, 1997). Däremot finns det teorier som kan vara till hjälp för att förstå hur besluten trots allt tas. Startups arbetar ofta i en komplex miljö och kan inte förlita sig på historik, vilket gör att det inte finns möjlighet att bedöma vilka beslut som är optimala (Busenitz & Barney, 1997). Det sker därför ofta en avvägning mellan hur noggrant och hur många faktorerna som ska utvärderas då beslutsfattare inte alltid har information tillgänglig och kanske inte heller har motivationen eller tiden att leta upp den (Busenitz & Barney, 1997). Möjlighetsfönstret kan för en startup vara kort, och en utdragen beslutsprocess blir skadlig om det leder till en missad möjlighet eller till att konkurrenter hinner före (Busenitz & Barney, 1997).

Sarasvathy (2001) försöker med sin forskning ge exempel för hur entreprenörer tar steget och startar sitt företag, detta gör hon genom att beskriva causation- och effectuation processer. Ur ett beslutsprocessperspektiv blir dessa teorier intressanta då de skulle kunna bli avgörande för vilken plats man väljer att producera på. En entreprenör som använder sig av causation kan förväntas att i större grad jämföra olika alternativ och faktorer i ett försök att hitta bästa möjliga plats, medan en som använder sig av effectuation ser till vad den har tillgängligt och potentiellt skulle deras val av plats för produktion kunna vara mer slumpartat. En process kan liknas vid *causation* om entreprenören en plan/affärsidé från start och därefter söker nödvändig information och resurser för att fullfölja den planen (Sarasvathy, 2001). Sarasvathy (2001) ger ett exempel som baseras på Kotlers marknadsteori, vilken säger att en marknad består av alla de kunder som vill köpa en produkt eller tjänst, den förutsätter även att marknaden finns (Kotler, 1991). Exemplet handlar om en entreprenör som vill starta en restaurang, utgångspunkten förutsätter att alla är ens marknad utifrån vilken man skapar sin kundgrupp genom att analysera faktorer som miljö (närhet), kundens bakgrund, civilstånd m.m.

(Sarasvathy, 2001). När man väl har bestämt sin kundgrupp gäller det att bestämma tillvägagångssättet för hur man når ut till dem, vilket kan ske genom marknadsföring och utvärdering av konkurrenter. Tanken med denna teori är att entreprenören bestämmer sig för en viss affärsidé och sedan bygger sitt företag utifrån den genom att noggrant undersöka marknad och analysera kunder. I stället för att bestämma sig för en produkt eller tjänst kan entreprenörer se till de tillgångar eller kunskaper den besitter och arbeta utifrån dem, vilket i litteraturen benämns *effectuation* (Sarasvathy, 2001). I stället för att bestämma sig för att starta en restaurang konstaterar entreprenören att hen har begränsat med resurser. Hen vill kanske göra något inom restaurangbranschen, men väljer i stället att se om det finns alternativ som kräver mindre kapital, till exempel genom att sälja någon annans färdiga produkter på annan plats (Simon, 1959). Vidare beskriver Sarasvathy (2001) *effectuation* som en rörlig modell, där entreprenörens initiala uppfattning mycket väl kan ändras en eller flera gånger, till skillnad från *causation* där man kontinuerligt utvecklar sin affärsidé utifrån upptäckter längs vägen.

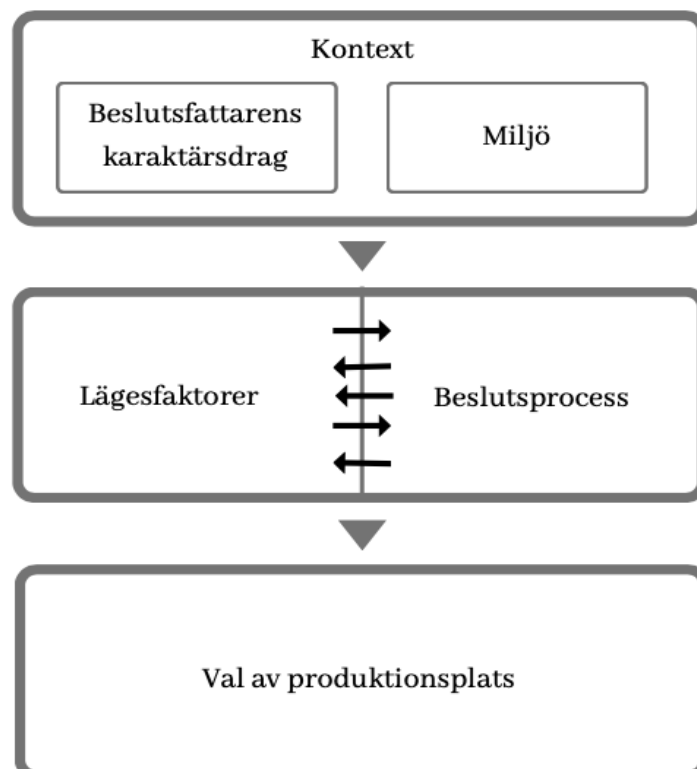
Busenitz och Barney (1997) utförde en studie av entreprenörer och ledare i stora bolag som visar på skillnader specifikt kopplade till beslutsprocesser, snarare än individuella skillnader såsom karaktärsdrag. Den största delen av skillnaden i beslutsfattarprocessen är en följd av att entreprenörer i större omfattning låter sig påverkas av bias, alltså att de generaliserar, tar tankemässiga genvägar och är mindre rationella (Busenitz & Barney, 1997). Den bias som författarna framhäver mest är övertro på sin egen förmåga och entreprenörer som grundat sitt eget företag sticker ut (Busenitz & Barney, 1997). De tenderar att vara överoptimistiska, ta beslut baserade på vag information och fokusera mer på sina egna kunskaper än konkurrens (Busenitz & Barney, 1997). Även heuristik är vanlig hos entreprenörer vilket betyder att de i större utsträckning än chefer i etablerade bolag generaliserar något efter enbart ett fåtal observationer (Busenitz & Barney, 1997). Man har ett större fokus på att få saker gjorda och man gör saker sällan perfekt då det viktigaste är att beslut faktiskt tas innan möjlighetsfönstret stängs (Busenitz & Barney, 1997).

Bias kan vara gynnsamt i situationer och miljöer som är mer osäkra och komplexa, detta då det inte går att beräkna utfallet (Busenitz & Barney, 1997). Bias bidrar även till att uppnå kortsiktiga mål och som förkortar beslutsprocessen (Busenitz & Barney, 1997). Författarna nämner vidare att de situationer som en entreprenör möts av är i allmänhet mer osäkra då de inte i samma utsträckning kan förlita sig på exempelvis historik (större bolag har ofta bättre

och billigare tillgång till applicerbar information). Dessutom är entreprenörers beslutsfattarmiljö ofta mer komplex enligt, bland annat då deras bolag normalt inte har hunnit utveckla rutiner och policys för hur man fattar beslut (Busenitz & Barney, 1997).

2.3 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket är uppbyggt för att skapa en bild av respektive fallföretag utefter kontext, beslutsprocess och värderade lägesfaktorer. Kontexten bör enligt teorin påverka bolagens beslutsprocess (Shepherd, Williams & Patzelt, 2015), och därmed vilka faktorer som vägs in. Beslutsprocessen, som i olika grad kan liknas vid causation och effectuation (Sarasvathy, 2001) antas i uppsatsens ramverk ske parallellt med bedömningen av lägesfaktorer och beslutet kan vara i olika grad influerat av bias (Busenitz & Barney, 1997). Syftet med uppsatsen är att finna de lägesfaktorer som värderas av startups och på så vis besvara frågeställningen. Men eftersom startups inte alltid värderar samma lägesfaktorer blir kontexten och processens utformning viktiga att presentera då de antas bidra till variationen. Det teoretiska ramverket underlättar således sökandet av mönster mellan kontext, process och lägesfaktorer och bidrar till förståelse för varför startups väljer att producera i ett visst land.



Figur 2. Teoretiskt ramverk

3 Metod

I metodkapitlet som följer presenteras de val som gjorts för utförandet av studien. Forskningsstrategi, forskningsdesign, urval av litteratur och empiri, samt metoder för datainsamling och dataanalys redogörs för. I varje stycke argumenteras även för varför de specifika metoderna har valts och vilka implikationer dessa kan medföra.

3.1 Forskningsstrategi

Baserat på denna studies teoretiska ramverk och frågeställning användes en kvalitativ forskningsstrategi. Att undersöka individers olika beslutsprocesser och bakomliggande faktorer (kontext) går i linje med en kvalitativ studie enligt Bryman och Bell (2015). Vidare var vi intresserade av subjektiva uppfattningar vilket ökar incitamenten för kvalitativ strategi. Detta då kvalitativa forskare brukar hävda att olika personer gör egna bedömningar av världen runt dem och att man därför bör se världen genom ögonen på de undersökta personerna (Bryman & Bell, 2015). Detaljerade beskrivningar är också något som definierar kvalitativa studier, då deras intresse ofta ligger i att beskriva kontexten i vilken ett beteende uppstår (Bryman & Bell, 2015). Slutligen brukar även kvalitativa studier användas för att undersöka processer (Bryman & Bell, 2015) vilket går i linje med studiens syfte.

Studien har en abduktiv karaktär. Bryman och Bell (2015) skiljer på deduktiva och induktiva undersökningar, men de flesta studier hamnar någonstans mellan ren deduktion och ren induktion (Bryman & Bell, 2015; Thornberg, 2012). En deduktiv studie utgår ifrån tidigare forskning för att skapa hypoteser och använder sig sedan ofta av en kvantitativ metod för att påvisa samband som bekräftar eller förkastar dessa hypoteser (Bryman & Bell, 2015). En induktiv studie å andra sidan börjar oftast i empirin och skapar sedan teori utifrån den (Bryman & Bell, 2015). Men många induktiva studier skapar inte nya teorier och använder även ofta teori som bakgrund för forskningen (Thornberg, 2012). Därmed hamnar många studier inte helt och hållet i en av kategorierna; detta kan även beskrivas som *abduktion*. Abduktiv metod är då man är informerad av existerande forskning och befintliga teoretiska ramverk och på så vis får inspiration till eventuella nya teorier (Thornberg, 2012). Denna uppsats tar förvisso avstamp i teorin, men använder även insamlad empiri för att skapa teori och det teoretiska ramverket har delvis utvecklats efterhand som empirin har bidragit till ökad förståelse.

3.2 Forskningsdesign

Detta arbete utformades som en flerfallsstudie av ett antal olika startups med hjälp av semistrukturerade intervjuer. En flerfallsstudie inkluderar ofta två eller fler organisationer som sedan jämförs, denna metod kallas även för en *komparativ design* i samband med kvalitativ forskningsstrategi (Bryman & Bell, 2015). Genom att beakta frågeställningens karaktär och den begränsade tidsramen för datainsamlingen ansågs en flerfallstudie vara bäst lämpad. Vårt arbete innefattade en ingående undersökning av respektive startup men även en jämförelse mellan dem. Vi var således både intresserade av fallens unika kontext, och vad de har gemensamt, detta för att kunna analysera de variationer som finns vid värdering av lägesfaktorer. Den största fördelen med flerfallstudier är att de förbättrar möjligheten att bygga teori eftersom man bättre kan avgöra generaliserbarheten i resultatet, jämfört med om man undersöker ett fall (Bryman & Bell, 2015). Att startups förväntades värdera lägesfaktorer på ett annat sätt än etablerade företag och de förväntades skilja sig åt varandra emellan, baserat på tidigare forskning (Busenitz & Barney, 1997; Shepherd, Williams & Patzelt, 2015), var ytterligare en faktor till valet att undersöka flera startups.

3.3 Urval

3.3.1 Val av litteratur

Litteratursökningen inleddes med en genomgång av de mest citerade litteraturöversiktsartiklarna inom relevanta ämnen, vilka inkluderade entreprenöriellt beslutsfattande, internationellt entreprenörskap och supply chain management. Dessa artiklar refererade i sin tur till en hel del intressanta källor och bidrog till en snabb förståelse för vilka de mest framstående forskarna i respektive ämne är, samt vilka grundläggande teorier och koncept som forskningen bygger på. Detta arbetssätt underlättar vid uppsatsskrivande då författare kan göra klart för sig vad man kan ta stöd i till sin egen undersökning, men även begränsa risken att man inte undersöker samma sak som någon annan (Bryman & Bell, 2015). Efter en genomgång av de viktigaste artiklarna i varje ämne och läsning om förslag till framtida forskning började frågeställningen mer tydligt ta form vilket underlättade valet av mer specifik litteratur. I detta steg användes nyckelbegrepp såsom “industrial location factors”, “entrepreneurial decision-making” och “offshoring/reshoring”.

Bryman och Bell (2015) framhåller tre frågor man bör ställa sig när man använder litteratur från internet: Vem är författare, vilken typ av hemsida är det, och hur nyligen uppdaterades sidan? Därför valdes nyare källor ofta framför äldre i de lägen de var jämförbara. De mest relevanta artiklarna för denna uppsats valdes sedan ut och med hjälp av Scopus gjordes en bakgrundskoll av artikeln, författarna och källan för att säkerställa relevansen och tillförlitligheten i använda källor.

Litteraturgenomgång görs ofta för att man ska hitta något nytt att bidra med inom ett forskningsområde. Bryman och Bell (2015) beskriver att man exempelvis ofta kan se att mycket forskning har gjorts på ett specifikt område, men att det är begränsad forskning med en viss vinkel. Det är något som även stämmer för denna uppsats. Litteratur inom offshoring, reshoring och val av tillverkningsplats finns det gott om, men inte när det kommer till startupföretag. Det finns även mycket forskning kring hur entreprenörers beslutsfattande skiljer sig från andras, men hur det påverkar deras val av tillverkningsplats är inte något som specifikt omnämns. Bryman och Bell (2015) beskriver att val av litteratur inte bör vara en process med start- och slutpunkt under skrivande av uppsats. Under skrivandet av denna uppsats återkom vi ofta till sökning av ny litteratur och bakgrund. Teorier och analysen utvecklades därmed allteftersom ny information väckte nya tankar och idéer.

3.3.2 Val av empiri (undersökta företag)

Startup	Bransch	Grundat	Intervjuperson	Produktionsplats
A	Barnsäkerhet/ Transportmedel	2015	Grundare	Kina
B	Barnkläder/Skydd	2021	Grundare	Ingen (kollar på Baltikum)
C	Teknik/Säkerhet	2021	Grundare	Indien
D	Medicintekniska hjälpmedel	2021	Grundare och Produktansvarig	Sverige (tidigare Kina)
E	Teknik/Hygien	2012 (aug)	COO	Sverige (tidigare egen produktion)
F	Dryck	2021	Grundare	Sverige
G	Hygien	2020	Grundare	Sverige

Tabell 1. Fallföretag

Urvalet var en blandning av snöbollsurval och subjektivt urval. Vid snöbollsurval kommer forskare i kontakt med intervjuobjekt genom att först hitta en relevant kontakt och därefter fråga efter fler namn som kan vara relevanta för studien (Bryman & Bell, 2015). För att på ett effektivt sätt komma i kontakt med passande startups tog vi i första hand kontakt med ett flertal olika inkubatorer som i sin tur kunde hänvisa oss till startups i deras nätverk. Vi fick då kontakt dels med de som fortfarande arbetar med inkubatorerna, dels med alumner som har kommit något längre med sitt startup. Subjektivt urval (“purposive sampling”) innebär att forskare inte söker intervjuobjekt slumpmässigt eftersom de ofta vill se till att få variation i urvalet (Bryman & Bell, 2015). Man gör detta för att man vill att intervjuobjekten ska skilja i vissa nyckeldrag och på så vis finna mönster och få fram mer generaliserbara resultat (Bryman & Bell, 2015). Vi fokuserade på att hitta några startups som producerar i Sverige, och några som producerar i andra länder, detta eftersom forskning kring reshoring och offshoring framhäver att olika faktorer brukar ligga till grund för dessa strategier. Urvalsgruppen bestod slutligen av sju startups i olika branscher som producerar i Sverige, Kina och Indien. På så sätt hoppades vi kunna identifiera fler lägesfaktorer och se om det finns skillnader mellan olika typer av startups.

För att inte göra arbetet för brett och för att kunna dra slutsatser utifrån empirin gjordes en avgränsning till svenska startups som registrerats för mindre än tio år sedan. Informationen om årtal i tabellen ovan är hämtad från respektive startups LinkedIn-profil. Vid valet av startups blir den begränsade tid som undersökningen genomförts under en kritisk faktor som påverkar mängden undersökta startups. Med en större budget och längre tid hade vi gärna sett att fler företag intervjuades för att på så sätt finna fler lägesfaktorer och finna tydligare samband mellan olika nyckeldrag och lägesfaktorer. Exempelvis hade vi gärna undersökt företag i samma bransch, men som valt olika platser för sin produktion. Samtliga bolag i urvalet har outsourcat sin produktion och inledningsvis hade vi förhoppningar om att kunna jämföra mellan insourcing och outsourcing. Efter de inledande intervjuerna ansåg vi dock att det skulle göra arbetet för brett och att det skulle göra det svårt att bibehålla en röd tråd i arbetet.

De personer som intervjuats har samtliga varit beslutsfattare när det kommer till val av produktionsplats. Att intervjua just beslutsfattare är något som i denna studies fall bidrar till att försäkra att frågeställningen besvaras korrekt. Eftersom fokus ligger på beslutsprocessen och de faktorer som har bidragit till beslutet är det just de intervjuade personerna som är den

primära informationskällan. Den information som framkommer genom intervjun består av deras egna subjektiva uppfattningar och de upplevelser som de själva hade under beslutprocessen. Därmed minskar risken för insamling av felaktig information och potentiella missuppfattningar och feltolkningar begränsas.

3.4 Datainsamlingsmetod

Då målet med datainsamlingen var att få beslutsfattarnas egen syn av vilka faktorer som är viktiga vid val av produktionsplats användes semistrukturerade intervjuer med ett antal öppna frågor. Öppna frågor med flexibla svar ger, enligt Bryman och Bell (2015), möjlighet till mer sanningsenliga svar som inte vinklas av frågeställaren. Det semistrukturerade intervjuformatet ger även möjlighet till följdfrågor som kan vara nödvändiga för att förtydliga svar under pågående intervju. Målet var också att bättre förstå entreprenörens beslutsprocess, vilket och de öppna frågorna bidrog till djupare resonemang. Intervjuerna genomfördes genom videosamtal då det ökade tillgängligheten till respondenter och minskade kostnaden. Samtalen spelades även in för att sedan transkriberas, det gjordes då det minimerar feltolkningar och underlättar arbetet med att göra empirin så lik verkligheten som möjligt (Bryman & Bell, 2015).

Fem intervjuer genomfördes på svenska och två genomfördes på engelska. Citat från de intervjuer som genomfördes på engelska presenteras på engelska i empirin för att minimera risken för fel vid översättning och för att bevara datan i sin ursprungliga form. Vi vägde mellan att översätta och inte, men efter samtal med vår handledare ansåg vi att originalspråk ger den mest korrekta bilden. En ytterligare faktor till valet är att ekonomihögskolan i Lund enbart erbjuder mastersprogram på engelska och att majoriteten av läsarna således antas behärska språket.

Vid datainsamling är det också viktigt att forskare vidtar åtgärder för att inte skada respondenter, och det kan man till exempel göra genom att säkerställa anonymitet (Bryman & Bell, 2015). Därför tilldelades varje startup en bokstav A-G i stället för att benämnas vid sitt företagsnamn. I de citat där namn, organisationer och specifika platser anges har de bytts ut mot X, Y och Z. Ytterligare en faktor till valet att låta respondenterna vara anonyma var att vi efter samtal med handledaren kom fram till att det skulle kunna leda till att respondenten blir mer avslappnad och på så sätt är mer transparent i sina svar. Vi valde även att i största möjliga mån enbart återge information om den ansågs relevant för att besvara uppsatsens frågeställning,

och undvika att återge känslig information. Bryman och Bell (2015) skriver också att det är viktigt att man får tillstånd av de intervjuade personerna att använda informationen från intervjun. Därför inleddes intervjuerna med att beskriva arbetet, och berätta att för respondenterna att de var anonyma och vilken information vi skulle använda.

Intervjuguiden (se appendix) formulerades utefter de tips som ges av Bryman och Bell (2015) för hur en kvalitativ intervju bör utföras. Guiden utformades med så öppna frågor som möjligt med enstaka undantag där ja- och nej-frågor ställdes om det krävdes förtydligande. Bryman och Bell (2015) framhäver även vikten av att de frågor som ställs i intervjun inte ska vara vinklade och frågorna har därför utformats på ett sätt som i minsta möjliga mån föreslår ett visst svar till respondenten. Vid utförande av intervjun har även inspiration hämtats från Kvale (1996) och den lista med kriterier han erbjuder för att bli en framgångsrik intervjuare. Han nämner bland annat att man bör ge respondenten mycket tid, det vill säga låta dem tänka och avsluta sina svar ordentligt innan man går vidare. Han nämner även vikten av att kunna förtydliga och stämma av svar givna av respondenten utan att bidra till att färga svaren.

Bryman och Bell (2015) nämner att en intervjuguide bör finnas att tillhandagå men att ordningen som frågorna ställs i och exakt hur det formuleras anpassas utefter hur samtalet fortlöper. Det primära fokuset med guiden är att fånga in data inom de ämnen som kommer vara intressanta vid analysen och frågorna anpassades därför för att samla in data rörande lägesfaktorer, beslutsfattarkontext och beslutsprocess.

3.4.1 Datainsamling lägesfaktorer

För att samla in data kring vilka lägesfaktorer som startups beaktar vid val av plats för produktion formulerades följande frågor:

- Vilka faktorer värderade ni som gjorde att ni valde land X som plats för er produktion?
- Vilka nackdelar var ni tvungna att ha överseende med gällande produktion i land X?
- Hade ni velat producera i ett annat land om de fördelar som finns med produktion i X, även fanns i Y? Om ja, varför? Om nej, varför inte?
- Finns det faktorer som ni uppmärksammat i efterhand? Vilka? Fördelar och nackdelar som ni inte tänkte på vid uppstarten?

Den första frågan var den mest centrala för att besvara uppsatsens frågeställning och ställdes för att ge data kring vilka faktorer det är som väger tyngst vid val av plats för produktion. De övriga tre frågorna är följdfrågor som bidrog till att fånga upp data kring övriga övervägda faktorer, om än att de inte blev avgörande för beslutet. De faktorer som kom upp som svar på de tre senare frågorna var alltså fortfarande att betrakta som intressanta, men de hade förbisetts till följd av exempelvis bortprioritering eller bristande information.

3.4.2 Datainsamling beslutsfattarkontext

För att samla in data kring entreprenören och miljön i vilket bolaget befinner sig formulerades följande frågor:

- Berätta om ert bolag, er resa från idé till lansering och era mål med verksamheten?
- Berätta om din roll i bolaget?
- Berätta om din bakgrund, vad har du gjort utöver att starta ditt nuvarande bolag?
- Kan du berätta om den miljö ni arbetar i när det kommer till bransch?
- Vad har ni för långsiktiga mål? Var ser ni er själva om 5 år?

Svaren på dessa frågor gav dels objektiva data kring entreprenörens bakgrund och bolagets miljö, men de gav även subjektiva data kring vilka värderingar entreprenören har och hur den uppfattar sin egen och sitt företags roll. Svaren på frågorna bidrog därmed till en ökad förståelse för varför entreprenören värderar de faktorer som angavs som centrala i frågorna under 3.4.1.

3.4.3 Datainsamling beslutsprocess

För att samla in data kring beslutsprocessen formulerades följande frågor:

- Hur ser ett typiskt beslut ut i bolaget? Vi tänker framför allt på större beslut
- Kan du beskriva tankegångarna från första funderingen på produktion fram till dess att produktionen var i rullning? Gärna så ingående som möjligt
- Jämförde ni olika alternativ?

Syftet med dessa frågor är att ge en bild av hur noggranna startupföretagen var när de valde sin produktionsplats. Dessa frågor bidrog med data att analysera utifrån dels causation och effectuation, dels huruvida bias har varit en påverkande faktor i beslutet. Dessa frågor fungerade även väl för att samla in ytterligare lägesfaktorer som kanske inte annars hade nämnts.

3.5 Dataanalysmetod

Eisenhardt (1989) beskriver att man vid fallstudier först bör komma underfund med varje enskilt fall, detta gör man genom det som Eisenhardt kallar “within-case analysis”. Detta underlättar förståelsen för separata fall, men även jämförelsen mellan fallen (Eisenhardt, 1989). Det påskyndar processen att finna mönster, vilket görs genom “cross-case comparison” (Eisenhardt, 1989). I linje med Eisenhardt presenterade vi varje enskilt fall för sig i empirikapitlet för att sedan sammanfatta samtliga fall i en tabell som placerades i empirikapitlet under avsnitt 4.8. Jämförelsen mellan fallen görs i analysdelen som är uppdelad efter de olika teorierna i kapitel 2. På detta vis skapas först en bild av varje enskilt fall och det underlättar när analysen genomförs då vi kan grupperna bolagen utefter kontexten (beslutsfattaren och miljön) och se huruvida en faktor i kontexten påverkar vilka lägesfaktorer som värderas. Eisenhardt beskriver en taktik där man väljer kategorier eller dimensioner och delar upp fallen i grupper utefter dessa. Sedan letar man efter likheter inom gruppen och skillnader mellan grupperna. Ett exempel från denna uppsats är då bolagen i analysen delas upp utefter den mängd erfarenhet beslutsfattaren har inom produktion och därefter söks samband mellan mängden erfarenhet och vilka lägesfaktorer som värderats av bolaget.

Vid utförande av dataanalys i en kvalitativ studie framhäver Bryman och Bell (2015) vikten av att inse att delar av den insamlade datan inte kommer passa in på teman som presenteras i den tidigare skrivna litteraturen. De beskriver det som ett logiskt utfall när man utför en induktiv studie och det är just dessa nya teman som kan hjälpa till att utforma en ny teori. Bryman och Bell (2015) skriver också att induktiva studier är en iterativ process där forskarna går fram och tillbaka mellan litteraturgenomgång, datainsamling och analys. Denna uppsats använder nämnd process i viss utsträckning. Som student behöver man dock inse att de flesta studier är både induktiva och deduktiva, och att det är mycket ovanligt att studenter formulerar en ny banbrytande teori (Bryman & Bell, 2015). Detta är något som togs i beaktning vid analysen och har bidrag till att hålla slutsatserna rimliga.

3.6 Validitet & reliabilitet

Bryman och Bell (2015) beskriver ett perspektiv på validitet och reliabilitet för kvalitativa studier. Ur denna synvinkel delas dessa två begrepp in i extern respektive intern validitet och reliabilitet. *Extern reliabilitet* har att göra med i vilken utsträckning en studie kan replikeras,

vilket kan vara utmanande för kvalitativa studier där omgivningen kontinuerligt förändrar förutsättningarna (Bryman & Bell, 2015). I ett scenario som liknar vårt är dessutom antalet fallföretag relativt begränsat och att försöka återskapa identiska resultat kan därför vara en utmaning. Denna osäkerhet kan emellertid förminskas genom att försöka återskapa liknande förhållanden som de i den ursprungliga studien.

Intern reliabilitet kännetecknar huruvida gruppen som utför studien kommer överens om empirin och slutsatserna som dras kring dessa (Bryman & Bell, 2015). För att öka den interna reliabiliteten gick vi inledningsvis genom intervjuerna var för sig och analysera dessa. Vi diskuterade sedan analyserna mellan varandra och kom fram till enhälliga slutsatser som hela gruppen kunde komma överens om. Här bidrog även transkriberingarna av våra intervjuer till ökad samstämmighet då vi enkelt kunde gå tillbaka och verifiera varandras argument i texten.

Intern validitet hänvisar till korrelationen mellan forskarnas observationer och de teoretiska idéer de kommer fram till (Bryman & Bell, 2015). I vår studie så bidrog den abduktiva metoden till en förhöjd intern validitet då de slutsatser som dras kunde styrkas av befintlig teori. Trots detta kan feltolkningar ha uppstått, och som unga forskare var vi medvetna om att vår tolkningsförmåga är begränsad. Det är mycket ovanligt att studenter formulerar en ny banbrytande teori (Bryman & Bell, 2015), och detta är något som tagits i beaktning vid analysen och har bidragit till att hålla slutsatserna inom rimlighetens gränser.

Extern validitet refererar till vilken grad man kan generalisera studiens resultat till andra sociala förhållanden (Bryman & Bell, 2015). För kvalitativa studier kan detta vara en utmaning, då man ofta arbetar med ett begränsat urval. Med tanke på att vår studie haft en begränsad tidsram kan det även här uppstå svårigheter med att dra slutsatser som sträcker sig över andra tidsperioder med annorlunda omständigheter.

4 Empiri

I empirikapitlet presenteras data från intervjuerna med startup A-G. Datan redovisas varje startup för sig och är uppdelad utefter: (i) företaget, (ii) entreprenören, och (iii) val av produktionsplats. De första två delarna beskriver den kontext i vilket beslutet är taget och den tredje delen visar hur beslutsprocessen sett ut vid val av produktionsplats samt vilka faktorer som bidragit till beslutet. Kapitlet avslutas med en sammanfattning i tabellform.

4.1 Företag A

4.1.1 Företaget

Det intervjuade företaget arbetar med produkter inom barnsäkert. Deras huvudprodukt från start är en lite större produkt tillverkad i plast som kräver flera olika komponenter och i dagsläget handkraft för att tillverkas. Entreprenören beskriver att man inom företaget har en vision om att bygga ut sin produktportfölj och rymma produkter för hela familjen på några års sikt. Man värderar kvalitet och säljer i flera länder, däribland Sverige, Norge, Danmark och Tyskland, där ett viktigt steg var att få en tysk kvalitetscertifiering. Beslutsprocessen i bolaget är ofta snabb, man har ingen direkt formalia eller process som besluten måste passera, med entreprenören nämner att det är viktigt att tänka igenom inom man sätter det i verket.

4.1.2 Entreprenören

Entreprenören från företag A hade samlat på sig erfarenhet från att arbeta med produktdesign, dels utomlands i ett antal år, dels på Ikeas produktavdelning i flera år. Hon önskade efter detta att vara mer involverad i hela processen från idé till faktiskt produkt, och började därför 2008 att fundera på idén som hon några år tidigare lagt på hyllan. Hon beskriver att man till en början var optimistisk och tänkte att för oss kommer det gå snabbt att lansera produkten:

“Man tittade på alla andra och tänkte så mycket tid som det tar för alla andra ska det inte ta för oss”

Entreprenören beskriver att hon kunde varit mer ödmjuk för producenternas kunskap, samtidigt som man som entreprenör har lite ansvar för att utmana och pusha fabriker att testa göra

saker på nya sätt och förbättra. En viktig lärdom var att involvera produkten i produktionen från start, det var inte bara att ta fram en produkt och sedan starta produktionen:

“Vi har nog försökt styra så mycket som möjligt, jag hade nog lite naiv inställning”

4.1.3 Val av produktionsplats

Från start hade man en förhoppning om att kunna producera i Sverige, entreprenören började med att utforska möjligheterna och fokuserade på Sveriges produktionsmecka: Småland. Bilden hon byggde upp under denna process var att där fanns möjligheter att producera de olika komponenterna i Sverige, men hon hittade inte riktigt någon som kunde koordinera och montera den slutliga produkten:

“Så såg jag att det fanns liksom ingen som kunde samla upp och faktiskt bära hela produktionslinan”

Entreprenören ansåg dessutom inte att en egen produktion var rimlig att starta upp:

“Det fanns ingen chans att vi skulle starta en fabrik här . . . man fick hela tiden väga alla de här grejerna, kostnad och logistik, och hur mycket man mäktar med själv”

Hon menar att det kunde härledas till de initialt små volymerna då man är en förhållandevis liten aktör:

“Hade kanske gått om man var typ Thule”

Entreprenören fick ganska tidigt i denna process kontakt med en kinesisk fabrik genom en kontakt inom samma bransch i Sverige. Denna fabrik hade lång erfarenhet av tillverkning av liknande produkter och handlade med stora europeiska varumärken, vilket gav fabriken en viss kvalitetsstämpel, vilket för entreprenören kändes betryggande:

“De producerar till en massa välkända varumärken . . . jag tyckte vad skönt för då går de ju också i god, det fanns code of conduct som man följde”

Man uppfattade det också som logistiskt effektivt, då hela produktionsledet fanns på plats:

“Allt fanns där och vi slapp uppfinna hjulet . . . de kunde liksom stå för hela monteringen med färdig låda och allting”

Man fortsatte dock undersöka möjligheterna för produktion i Sverige, men upplevde att man arbetade annorlunda i Kina, entreprenören beskriver dem som smidigare, och man har även uppfattningen av att dem är lite mer risktagande, även om man var en liten aktör som kommer med en ny produkt var dem villiga att börja arbeta tillsammans:

“Behövde man tygprov tog det tre dagar och man fick en rulle på 4 meter, i Sverige tog det 4 veckor och man fick en liten remsa”

Innan pandemin var man ofta på besök på fabriken då det bara tog 8 timmar med flyg. På så vis kunde man följa och kontrollera produktionen och man hade en nära relation med tillverkaren. Men under pandemin och med ett idag pågående krig har man funderat över valet att ha sin produktion så långt bort från sin huvudsakliga marknad, något hon bland annat säger har påverkat transporter:

“Det var ju uspen fram till pandemin, vi var ju i produktionen hela tiden, och liksom var där och skapade en relation . . . men just närheten till sin produkt är jätteviktigt, speciellt för oss nu i början innan man har liksom en lina som bara går av sig själv”

“Så där inser man ju hur skört hela upplägget är, och som med all skeppning när du väl liksom ska få hit de här containrarna, att där är brister”

Samtidigt kommer hon tillbaka till att det antagligen inte hade gått att placera produktionen i Sverige, då verktygen för att producera komponenterna hade varit mycket dyrare att ta fram i Europa, och att detta hade riskerat företagets överlevnad:

“Ja det är över 3 miljoner och skulle vi lägga de kostnaderna i Sverige så hade det kanske varit 6 miljoner och då hade kanske bolaget gått i graven innan man ens hade kommit i gång”

Tidsfaktorn är något som entreprenören tar upp, hade man haft obegränsat med pengar och tid så kunde man mycket väl utforskat produktionsmöjligheterna djupare, men nu kände man sig tvungen att till slut komma ut med produkten:

“Jag önskar att vi hade liksom ett sourcing team, som hade kunnat så här plocka ihop och hålla ihop allting, men det handlar ju också om, ja men tid och resurser och pengar såklart”

Entreprenören hoppas att större företag ska bana väg för produktion närmare Sverige, då det inte känns helt rätt att stötta den kinesiska staten:

“Staten Kina om jag ska vara helt ärlig, jag är inte jätteglad att supporta dom, så det är ju både ideologiska skäl och arbetsförhållanden, alltså det är massa faktorer”

“Det hade varit varumärkesbyggande, men det hade också känts, känts skönt på kvällen när man gått och lagt sig”

4.2 Företag B

4.2.1 Företaget

Företag B arbetar med barnskydd och kläder, något som gör att deras bolag tacklas med frågor som rör både textilindustrin och plast-/skyddsindustrin. Respondenten, tillika medgrundaren, säger att de därför har ett stort fokus på att deras produkter måste uppfylla krav dels från regler och direktiv, dels från konsumenterna och från grundarna själva. Idén föddes som en följd av att grundarens barn fick en kronisk fysisk diagnos, till vilken dagens skyddslösning inte är särskilt uppskattad av marknaden. Hon beskriver deras målsättning:

“Ja, vi har ju målsättning att vi ska vara störst i Europa inom segmentet skyddskläder för barn. Och det målet har vi inom en femårsperiod”

Deras kundgrupp består framför allt av barn med medicinska diagnoser, men grundaren hävdar att de även ser ett stort behov i allmänhet för barn i åldrarna 0–6 år. Deras marknad är primärt Sverige och Norden, men framåt i tiden vill de nå Tyskland, Europa och eventuellt världsmarknaden.

4.2.2 Entreprenören

Grundarna är två systrar där respondenten är inriktad framför allt på produktutvecklingen medan hennes syster jobbar mer med det kreativa, såsom marknadsföring och design. Respondenten, som tar beslut rörande produktion, har en bakgrund inom statsvetenskap, försäljning och volontärarbete, och innan hon startade bolaget har hon bott utomlands till och från under sju år. Hon har inte någon tidigare erfarenhet av startup eller produktutveckling, men hon beskriver att många blivit förvånade av hur snabbt man kan läsa in sig på ett ämne om man bara har drivkraften:

“Jag skulle säga att vi har blivit ändå ganska bra insatta hur processen går till och aa, det vi inte har kunnat själva, det har vi ju tagit in andra som kan”

4.2.3 Val av produktionsplats

Respondenten beskriver att besluten i allmänhet tas mellan de båda grundarna och beslutsprocessen är i allmänhet att de bollar mellan varandra och styrelsen. Vad gäller beslut för produktion säger hon att de just nu är på sin sjätte prototyp. De är dessutom med i ett projekt som matchar entreprenörer med tillverkare inom branschen. Hon beskriver de praktiska kraven på att materialen ska uppfylla direktiven som de ska förhålla sig till. Därefter berättar hon att de även tittar på sociala aspekter:

“Vi frågar mycket om certifieringar och även arbetsförhållanden och hur man ställer sig då till sustainability och klimatfrågor . . . Vi vill ju hålla våran produktion i Europa just på grund av hållbarhetsfrågor”

Vidare beskriver hon att kostnaderna inte ligger i fokus, delvis på grund av den låga priskänsligheten hos deras målgrupp:

“Om vi lägger till en 50-lapp extra för att vi ska få bättre textilkvalitet eller mer hållbarhet så tror inte jag att det kommer påverka kundgruppen supermycket tänker jag”

Men nämner även att Sverige inte är ett alternativ och att Baltikum är försvarbart utifrån deras värderingar:

“För att prisnivåerna här... Det kommer vara svårt att hålla i gång en produktion här. Då är det på hemmaplan, men samtidigt, Baltikum, det är inte särskilt långt ifrån. Det är en båt över. Så vi tycker utifrån ett hållbarhetsperspektiv så känns det ändå ganska okej”

Hon framhäver även varför just Baltikum är attraktivt för dem:

“Vi gillar att dom är nära hemma och vi tycker att utifrån det vi har sett så gillar vi sättet dem arbetar på och man har en bra dialog . . . Man får sån här familjär känsla, och vi går väldigt mycket på känsla. Det är . . . dom är väldigt varma människor och jag skulle vilja säga att, hårt arbetande, men ändå den här familjära touchen. Det går inte sätta riktigt fingret på”

4.3 Företag C

4.3.1 Företaget

Detta startupföretag kombinerar hårdvara och mjukvara för att öka sannolikheten att borttappade föremål mer effektivt och säkert kommer tillbaka till rätt ägare. Grundaren av företaget förklarar även att en viktig del av denna ambition är den minskade konsumtionen som uppstår i samband med att man förlorar mindre föremål. Detta, menar grundaren, är något som kommer att ha en positiv påverkan på klimatet. Användare kan kontakta varandra genom företaget utan att behöva avslöja sin identitet. På så sätt garanterar man även en hög nivå av sekretess, och grundaren berättar att det är viktigt då de behöver förhålla sig till GDPR. Idag erbjuder företaget endast sina tjänster i Sverige men har som vision att expandera globalt i framtiden.

4.3.2 Entreprenören

Entreprenören bakom detta företag har en akademisk bakgrund inom både elektronik och telekommunikation, något han dragit nytta av under utvecklandet av mjukvaran för företaget. Han driver även vid sidan av företaget en webbyrå som specialiserar sig på utveckling av webbplatser och appar. Entreprenören är född och uppvuxen i Indien, och hittade produktionsplatsen för företagets produkter genom en vän som äger en produktionsanläggning, denna vän blev även medgrundare av företaget.

Idén till företaget uppstod när entreprenören under en tågresa i Tyskland tappade bort sin väska innehållande viktiga föremål. Han tyckte att det inte fanns en bra och uppenbar lösning för att kunna få tillbaka sin väska och efter sitt besök på produktionsanläggningen i Indien insåg han potentialen av att med hjälp av fysiska föremål och egenutvecklad mjukvara kunna lösa detta problem.

4.3.3 Val av produktionsplats

Företagets arbetar idag med två produkter. Produkt A är en plastkomponent som produceras i Indien. Produkt B, som även den produceras i Indien, är gjord i ett annat material som entreprenören potentiellt hade kunnat tillverka i Sverige i framtiden. Han eftersträvar detta då man vill vara så hållbar som möjligt, även om det är mycket billigare att producera i Indien. I dagsläget framhäver dock entreprenören att produktion i Indien är betydligt billigare än om man hade tillverkat i Sverige:

“If we take our cost analysis, even considering shipping and packing and production, everything, it will be 15 times cheaper in India for sure”

Om produktion i Sverige och produkt B:

“But still, we want to do this because one of our main core values is to be as environmentally friendly as possible. So, that's why we want to bring the production back to Sweden as soon as we start looking at some margins”

Entreprenören berättar även om hur han kom i kontakt med fabriken i Indien som producerar produkterna idag:

“The factory owner is one of my partners in the company, so I know how the factory runs, I know everything how it goes by. So over there I know how the production is done so I took it from there for now”

Han beskriver även att de värderingar som han har delas med producenten:

“I know their core values as well, that is one of the main reasons why I chose India and this particular company as well”

Vidare beskriver entreprenören att erfarenheten man hade på fabriken i Indien varit en påverkande faktor och att de redan hade en hög kapacitet:

“One, the quality is better because they have experience in this field . . . and the number of deliveries they do are like, they can produce for the whole population of Sweden in a week”

Entreprenören beskriver att man idag inte ser någon fördel med att flytta produktionen av produkt A till Sverige då man i så fall skulle behöva frakta råmaterialet som behövs för produkten:

“If you look at it, you still need to get the raw material from Asian countries because it’s only produced over there. And if Sweden starts producing the raw material and can match our price which we are giving to the customers I would say that we can think about this”

Han får frågan om det finns några negativa faktorer man ser med produktion i Indien, och lyfter då fram osäkerheten kring transporter:

“I would say that transportation is not as effective as before the pandemic . . . the chaos and the promised delivery dates can’t be met at times. And of course, there is a considerable difference in environmental impact when you have production in Sweden than having production in India”

Även tiden det tar att få fram prover är en negativ aspekt:

“I would say the samples, the time it takes to get the samples is super high. This is a sample, and it took like two and half weeks or so to get it”

Avslutningsvis beskriver entreprenören fördelen med de låga priserna i Indien då det gör att man som företag kan erbjuda en kvalitativ produkt till ett rimligt pris:

“If we have lower cost, we can give the best quality at a reasonable price for customers as well”

4.4 Företag D

4.4.1 Företaget

Detta företag säljer en produkt inom medicinteknisk säkerhet. Produkten bygger på patenterad teknik och de tittar idag på fler områden inom vilka produkten skulle kunna vara behjälplig. I dagsläget har man tre andra applikationer inom vilka produkten skulle vara användningsbar. Man har arbetat med tekniken sedan 2018, tog 2019 in kapital och påbörjade i samband med detta produktutvecklingen av det som idag är deras kärnprodukt. Kärnprodukten lade sedan grunden för startupbolaget som registrerades 2021. Tyskland, USA och Japan är de tre länder som i huvudsak utgör deras marknad, men även resterande europeiska länder tillhör kundsegmentet. Man har inte några direkta konkurrenter, det finns några liknande produkter men de löser inte problemet på ett lika betryggande sätt. De beskriver branschen man är verksam inom som väldigt kostnadsorienterad. Man är fortfarande ett ganska litet företag idag och har man till synes korta beslutsprocesser. Man diskuterar besluten sinsemellan varpå företagsentreprenör och VD tar ett slutgiltigt beslut.

4.4.2 Entreprenören

Entreprenören och huvudägaren av företaget har en bakgrund inom IT och mjukvara, han har själv inte startat något företag tidigare, men de företag han arbetat på har varit startups. På dessa företag hade entreprenören ansvar för att introducera produkterna på den nordiska marknaden. Entreprenören har ingen direkt tidigare bakgrund kopplad till produktion och man bestämde sig därför ganska tidigt för att ta in en anställd med tidigare bakgrund inom detta område. Den patenterade teknik som produkten bygger på uppfanns av entreprenörens far ett antal år innan han gick bort.

4.4.3 Val av produktionsplats

Tanken var att börja sälja produkten i Sverige vilket är en av de mest prispressade marknaderna och därför blev priset en stor fråga. Enligt tidigare benämns även de andra marknaderna vara prispressade varpå man i det initiala skedet valde att leta tillverkare i Asien. Produkten fungerar

som en del i en större produkt, man säljer alltså sin produkt till företag som implementerar den i sin produkt. Eftersom majoriteten av de företag man säljer till producerar i Asien beskrevs även detta ligga till grund för beslutet:

“Det får inte lov att kosta någonting, framför allt inte i Sverige . . . det är gallet fokus på kostnad, men så är det också i övriga delar i världen, så tittade vi initialt på att lägga tillverkningen i Asien, för där tillverkar 95% av våra kunder . . . det var ett naturligt steg för oss”

Man tittade också initialt på svenska alternativ kring produktion men kom då fram till att det skulle bli för dyrt. Efter något år tog man in en produktansvarig med många års erfarenhet kring löpande produktion, och i samband med detta började man återigen se över möjligheterna för en svensk produktion. Med ett nytt omvärldsläge till följd av covid-19, visade sig den nya produktionsansvarige fylla en central funktion då han lyckades hitta ett sätt att tillverka produkten till motsvarande pris i Sverige som i Asien:

“Men sen när X kom in så började vi tittat lite mer på att göra det i Sverige. Och omvärldsläget har gjort att vi har omvärderat strategin. Och faktiskt visade sig det ju då att vi kan få produkten tillverkad och monterad i Sverige till samma pris som i Asien”

När denna möjlighet dök upp fanns där ingen tvekan om vart man skulle placera sin produktion:

“När vi hittade det svenska alternativet så var det en ickefråga”

Entreprenören nämner flera negativa faktorer med att ha produktionen i Asien som man nu undvek genom att ha tillverkningen i Europa. En av dem var tidspress då man behövde vara med på två stora mässor under hösten:

“Ja alltså det finns ju inga fördelar med att köra det i Kina . . . det är tidsskillnader, språkskillnader, transportkostnader, nedstängningar i Shanghai och Kina, samtidigt som vi är väldigt tidspressade också”

Vidare trycker man på att man nu har en helt annan närhet till sin produktion, vilket gör det smidigare att kontrollera och göra förändringar ifall det skulle krävas:

“Det är alltså så, tillverkaren var och besökte oss igår, och det hade ju aldrig kunnat inträffa om man haft en tillverkare i Kina. Vi hade ju i praktiken fått ha en person på plats i Kina för att kontrollera att allting går rätt till, så att vi får produkten i rätt kvalitet. Det känner vi ju inte att det finns någon sådan risk här i Sverige”

Entreprenören blev förvånad då komponentkostnaden faktiskt var lägre i Sverige, medan handarbete är dyrare i Sverige:

“Det är ju till och med så att komponentkostnaden faktiskt är lägre i Sverige än i Kina, sen är det monteringen som är dyrare i Sverige än det är i Kina”

Han beskriver också en viss upplevd risk med Kina då man har patenterat sin teknik och är väldigt mån om att skydda sina immateriella tillgångar:

“Även om vi har ett patent i Kina, så har man kanske inte lika stor respekt för det i Kina som i andra delar av världen”

Senare under intervjun kom samtalet att handla om varför entreprenören inte hittade tillverkaren i Sverige initialt, och han hävdar att det inte alltid är så lätt för startups.

“Jag tror det har mycket med resurser och kompetens att göra, som startup så har man inte möjlighet att ha alla kompetenser och alla resurser på plats, och då går man kanske gärna på det man hört eller tror, i stället för att faktiskt verkligen lägga ner tid och pengar på att analysera vilka alternativ man har”

Man misstänker att det nog finns en förutfattad mening om att det är billigare att tillverka i Asien:

“Och det verkar som, X du får rätta mig om jag har fel, att man tror att det är billigare i Kina”

Produktansvarige instämmer i att det varit så, men att priserna stigit, bland annat till följd av högre kvalitetskrav, men att många inte riktigt undersöker alternativen i sitt närområde:

“Eee så har det ju varit historiskt, men det är ju mycket europeiska tillverkare som lägger sina tillverkningar i Kina, och med det så har kvalitetskraven höjts på fabrikerna i Kina, och med det så har kostnaden gått upp”

Entreprenören avslutar med att understryka att svensk produktion inte heller varit en nackdel ur ett marknadsföringsperspektiv, då han menar att produktion i Sverige ger företaget en marknadsfördel:

“Nej men det är ju en konkurrensfördel, och vi kan ju använda det också, och särskilt poängtera att andra produkter tillverkas inte i Sverige, utan dem tillverkas i lågprisländer. För att vi vill ju att fokus ska skifta från att det ska vara så billigt som möjligt till att det faktiskt ska ge ett värde för brukarna. Så är det tyvärr inte idag”

4.5 Företag E

4.5.1 Företaget

Företag E beskrivs som ett utvecklingsföretag i hygienbranschen och idén till produkten de tar fram kom i efterfasen av ett utbyte mellan ett universitet i Sverige och ett amerikanskt forskningsinstitut som grundaren deltog i. De har vunnit ett flertal priser och lockat till sig stora investerare tidigt i utvecklingsfasen där de ursprungliga investerarna tryckte på vikten av att grundaren patenterade sin produkt och startade ett riktigt bolag:

“Starta nu upp ett bolag, här har du en säck pengar. Och här har du lite extra pengar, men det får du bara använda till IP. För kan du inte patentera din lösning så är det ingen idé o starta bolag . . . För annars, blir det framgång, så kommer liksom 20 bolag till”

Företaget har stött på flera motgångar och varit nära till konkurs då produkten har varit drabbad av mycket kvalitetsproblem, men de har nu mer pengar i kassan och produkten fortsätter utvecklas. Deras primära marknad är i nuläget Europa men de ser att de på sikt kan bli mer globala. På grund av hygienbranschen som bolaget befinner sig i så finns det många aspekter att tänka på när det kommer till kvalitet. Det finns olika regler i olika länder, som bolaget kan bli tvungna att förhålla sig till när de tillverkar och säljer produkten.

4.5.2 Entreprenören

Grundaren har läst industridesign på universitetet och bolaget startades till följd av erfarenheter därifrån. Men grundaren har inte varit själv på hela resan utan har lyckats locka till sig ett flertal framgångsrika svenska entreprenörer, investerare och företagspersoner vilka i olika grad har varit delaktiga i beslut gällande produktion. En av investerarna beskrivs ha varit mest bidragande till valet av ursprunglig produktionsplats och anses vara väldigt intresserad av produktion:

“Han är, han älskar ju fabriken, han älskar ju att producera själv . . . Han ska ha allting själv, han ska ha koll på allt”

Investeraren, som i intervjun beskrivs som en “operations-människa”, har varit delaktig i ett flertal startups och respondenten ger flera exempel på tillfällen då investeraren varit med och påverkat för att ha egen produktion. Det är dock i dagsläget respondenten själv, som är chef för den operationella verksamheten, som tar beslut gällande var bolaget ska producera. Personen har erfarenhet av att jobba för både stora multinationella bolag, och startups. Han har även jobbat mycket i utlandet med produktion och inköp och ger under intervjun beskrivningar av hur han ser på produktion i olika länder beroende på vilken typ av produkt man har. Respondenten vänder sig flertalet gånger under intervjun till whiteboardtavlan han har bakom sig och målar upp grafer som ska visa fluktuationer i efterfrågan och hur den påverkar var man bör producera och hur man bör välja producent och land.

4.5.3 Val av produktionsplats

Det ursprungliga valet producera själva, nära sitt huvudkontor, beskrivs av respondenten vara taget mest av den aktiva investeraren:

“Asså, han har nog fan vart anledningen till att vi byggde upp en egen produktion här. Definitivt. Definitivt. Han, han är ju control freak. Så han vill ju verkligen hålla koll”

Respondenten får frågan om vilka faktorer som var mest drivande:

“Det var egentligen att produkten inte är färdig, det måste hela tiden anpassas . . . Men att man ville ha det då, det var väl att, att man trodde, att det blev billigare att ha det själv också”

När de valde att producera själva så använde de sitt kontaktnät och anställde snabbt flera personer som skulle jobba med produktionen. Dessa personer är i mångt och mycket på ett eller annat sätt bekanta med grundaren. Vidare gick beslutet att starta produktionen själv snabbt menar respondenten.

“I ett ägarlett grundarbolag då är ägaren involverad i det mesta och då liksom, någon beslutprocess och sånt existerar inte. Då sitter man på ett möte och så: Startup är som en amöba, liksom. Alla startup är nog som en amöba . . . Där man har lite struktur, det är utvecklingen . . . men allt annat det(struktur) existerar knappt”

Något senare blev respondenten kontaktad av en av investerarna som ville att han skulle ta över ansvaret för bland annat produktionen. Efter en kortare tid på bolaget ville han flytta ut produktionen till annan aktör och det slutgiltiga valet föll på en svensk aktör, men vissa komponenter produceras i Asien. Valet att flytta ut produktionen kom efter en analys av respondenten. En analys som han målar upp på tavlan bakom sig i form av grafer samtidigt som han beskriver att deras efterfrågan fluktuerar:

“Oftast så är det tomt, inget att göra, tomt i lokalen, och det blir jävligt dyrt att ha det så. Det är typiskt alla som ska starta bolag, vi ska ha egen fabrik . . . all marginal ska vi ha själva liksom. Men nej, vi måste ju hitta en som klarar dom här fluktuationerna”

Han beskriver att valet att producera i Sverige är logiskt med en såpass dyr produkt som deras.

“Skulle vi lägga det i Kina: Kvalitet skulle bli sämre, vi skulle få åka dit med jämna mellanrum, kanske ha nån där. Det är en rätt dyr produkt som är tung, den är för dyr att flyga hem och det kommer ta för lång tid att ta med båt hem och binder för mycket kapital i kanske två månader. Så att den gör sig bäst att producera nära marknaden”

Han har många års erfarenhet av att jobba i Kina och Taiwan, med både produktion och andra områden. Hans beskriver sitt intryck av deras syn på kvalitet och hur det går emot hans egen syn:

“Asså bra kvalitet gör ju produkten billigare. Dålig kvalitet: då ska det servas och bytas ut och det kan bli hur dyrt som helst. Dom är lite, ‘äh vafan, spelar inte så stor roll”

Även utvecklingen av produkten är något som han anser blir lidande av produktion i Kina.

“Dom vill tillverka, dom vill inte hjälpa till i någon utveckling eller så. Dom är inte så flexibla kineserna, om du tar en riktig kinesisk leverantör. Dom vill ha hög volym, samma volym hela tiden”

Han beskriver även hur transporterna har blivit dyrare och längre nu, och att alternativet tåg inte längre finns till följd av kriget mellan Ryssland och Ukraina.

4.6 Företag F

4.6.1 Företaget

Företaget är idag verksamma inom livsmedelsbranschen och kallas sig själv för en “impact startup”. Med hjälp av ”upcycling”, det vill säga genom att återvinna biprodukter, vill företaget tillverka hållbara drycker gjorda av återvunna produkter, något som vanligtvis slängs bort som avfall. Entreprenören och grundaren av denna startup förklarar hur en sådan återvinning minskar matavfall och på så vis bidrar till ett mer hälsosamt samhälle:

“What we decided to do is just to focus on what's missing, which was throwing out food, tried to cover that gap, so putting it back to the system so we can contribute for the future of our children”

“We started off this project based on the UN sustainable development agenda 2030, and that's where we put the deadline in that one”

Man tillverkar sin produkt i Sverige och det finns en del regler att förhålla sig till då man tillverkar livsmedelsprodukter:

“Well, we are obviously working in a food tech and a food environment . . . So, there are many rules and regulations we need to follow, especially when it comes to environment of production”

“We started selling our product in Denmark and they have completely different rules and regulations than Sweden. Finland is different, Germany is different. So, we need to learn about that”

Visionen är att inom 5 år sälja till minst 5 eller 6 länder i Europa. Eftersom den lokala produktionen har varit förhållandevis dyr har man valt att inte sälja till matvarukedjor, där priskonkurrensen är hög, utan i stället fokusera på restaurangbranschen.

4.6.2 Entreprenören

Grundaren bakom företag F har en akademisk bakgrund som dataingenjör och civilekonom. Utöver detta har han även i cirka 18 år arbetat inom restaurangbranschen och besöksnäringen, många gånger inom olika exekutiva befattningar med ansvar över frågor rörande logistik, produktion och ledarskap. För entreprenören är detta ett roligt projekt som han driver för att skapa något bättre:

“This for me is play so I'd like to play with it 20 hours a day and the moment it becomes work I'm not interested in that, I'll lose interest. So as long as I can play, I know I can get it done”

Innan grundandet av detta företag undersökte han ett tag olika startups och arbetade lite grann med distribution. Han startade även som hobby en restaurang men la sedan ner detta. Företag F är alltså entreprenörens första egna startupbolag som han arbetat med heltid och försörjer sig själv på.

4.6.3 Val av produktionsplats

Vad gäller produktion beskriver entreprenören att man inledningsvis tittade på vilka resurser man hade att tillgå och därefter till vad man önskade uppnå:

“We need some rules and regulation for production that we need to go through. We need machinery, we need this and that, so all these came to the conclusion that: OK it’s going to take longer time for us to put the product out. We don’t have the capital for it, so we need to get an investment, nobody invests in us unless we have some certain product, so we ended up outsourcing it”

Företaget har valt att tillverka sina drycker lokalt i regionen, och då hållbarhet helt har fått styra valet har man mött utmaningar med pris och skalbarhet men visar vilja på att ändå fortsätta på samma linje:

We could have easily produced it down south in some other countries such as Croatia or Poland or Bulgaria or wherever, but again: what we are trying to achieve here? Are we trying to achieve to put the product out or are we trying to achieve to have a meaning out? For our first product it was important for us to put something which is local, sustainable and is good for our community, because we’re trying to put it back into the community”

Grundaren menar att om drycken får en stor marknad i exempelvis Spanien kommer man försöka producera där i stället då det är mindre påfrestande för klimatet:

“If you suddenly have a huge market in Spain and we are selling it in Spain, then we’re going to have the production facility in Spain because it’s closer again”

Entreprenören beskriver några utmaningar man har mött genom valet att producera produkten i Sverige:

“And we are having a problem with the transportation and delivery system, society is not ready for sustainable delivery, we’re trying to sort that out”

Det finns även delar i produktionen som de tvingats göra själva:

“The infrastructure is not ready for it . . . there’s no place whatsoever that can turn the byproduct to something else, that’s where we had to do it ourselves”

Andra positiva aspekter som ökat incitamenten för företaget att tillverka regionalt är ett jordbruk som är rikt på olika produkter. Även det faktum att ett universitet som har mycket expertis inom området food-tech ligger nära och kan bidra med både vetenskaplig feedback och metodförslag har varit betryggande:

“So that environment of having so much resources, such as having X as a main hub of imports of the fruits and veggies, and having Y help us out with the different methods and scientific approval for that matter, then that loop goes around again to the same circular model”

4.7 Företag G

4.7.1 Företaget

Företag G växte fram ur ett underliggande behov att minska spridning av smittor och bakterier. Startupföretaget grundades för drygt ett år sedan och har sedan dess utvecklat en prototyp som testats på flera platser. Produkten är patenterad i stort sett i hela världen, och de planerar att expandera internationellt under de kommande åren. Man har valt en hållbar approach där man ämnar följa några av FN:s 17 klimatmål för 2030. När det kommer till beslut så har man valt korta beslutsvägar, där man bland annat lagt ut vissa arbetsuppgifter som ekonomi och marknadsföring:

“Då var vi inne i en workshop och identifierade 2 olika parametrar av de 17 som vi kan göra skillnad med vårt företag och det är nummer 3: 'minimize spread of infection' och så är det nummer 12: det är 'responsible consumption and production' och då kommer vi in på produktion”

Företaget består av tre grundare som tar besluten relativt snabbt. Respondenten beskriver hur beslut brukar tas efter att en person arbetat fram ett förslag inom sitt ansvarsområde:

“Så korta vägar som möjligt. . .

- 'Så här gör vi här, är det okej?'

- 'Ja.'

- 'Då kör vi på det.'

Så att korta beslutsvägar så att vi är snabbfotade hela tiden”

4.7.2 Entreprenören

Grundaren bakom företag G har en bakgrund som utbildad civilekonom och professionell idrottare. Efter att han avslutat sin idrottskarriär har han arbetat som account manager och inköpsdirektör. Entreprenören har fortfarande kvar en fast tjänst som inköpsdirektör på det företag han var anställd på då de startade företag G. Tanken är att entreprenören ska fortsätta arbeta på detta företag och att man eventuellt tar in en extern VD i företag G. Företaget beskrivs av entreprenören som hans första startup, men han tar också upp att han några år bak i tiden var med och drev en liten butik i sin hemstad.

4.7.3 Val av produktionsplats

Då man tidigt bestämde sig för att arbeta efter de två globala målen, valde man direkt att leta tillverkare i Sverige:

“Det är klart att skulle vi producera den här i Kina hade vi säkerligen fått till en bättre ekonomi, att det skulle vara billigare. Men då så letade vi upp bästa plasttillverkaren i regionen här för att vara i närhet och då hittar vi X, en jättefin fabrik där man sätter över plast och så gjorde vi verktygen, så verktygen har tillverkats i Sverige för närheten och med tanke på miljö- och konsumtion- och produktionshänseende”

Man beskriver även att konkurrensen på marknaden är ganska låg vilket ger dem mer spelrum:

“Så vi har inga jättestora konkurrenter inom samma område i och med att det är en helt unik produkt då. Och sen kommer vi sälja allting via återförsäljare så vi kommer inte sälja direkt, i alla fall inte initialt, utan vi säljer via stora företag likt Y som jag jobbar på som har hundrafemtio säljare så säljer man via dem då, vi har en sådan marginalstruktur att vi klarar av det”

Huvudprodukten har en plastbas och använder en liten motor, motorn importerar man från Asien, medan plastkomponenterna produceras lokalt i Sverige. Till produkten används ett förbrukningsmaterial som man valt att köpa in från Tyskland. Man nämner även att dagens läge gör att valet av produktionsplats känns lite bättre:

“Vi har valt att ha produktionsenheterna i själva dispensern så nära som möjligt för att vi har faktiskt inte tänkt ekonomi i första hand utan vi har tänkt att vi ska knyta an mot agenda 2030-målen . . . När det gäller förbrukningsmaterielen finns det inget sånt i Sverige men vi vill heller inte gå utanför Europa . . . så den är tillverkad i Tyskland och Frankrike och då tar vi 100% återvunnet material”

De beskriver också hur omvärldsfaktorer bidragit till att beslutet kändes rätt:

“Nu när omvärlden ser ut som den gör med att det är komponentbrist och det är problem med leveranser och så vidare, så det är ytterligare ett incitament till att plocka hem produktionen så nära som möjligt för att säkerställa att vi att vi får våra varor också”

Genom sitt kontaktnät knöt man an två väldigt viktiga kontakter, där den ena köpte in sig på en tredjedel av företaget och den andra blev deras leverantör. Producenten var med under utvecklingen av produkten och hela samarbetet beskrivs som smidigt från start:

“Men vi behövde inte gå tillbaka och pressa dem utan vi hade fått de bästa förutsättningarna direkt”

Man tar upp att produktionen i Sverige även stärker den bild av varumärket som man önskar bygga och att man vill vara med och bidra till närområdet:

“Ja att sätta 'Made in Sweden', då har du ju en kvalitetsstämpel. Som med Schweiz med klockor eller vad det nu är, det är en kvalitetsnivå som är väldigt bra och sen så vill ju vi också värna om regionen”

4.8 Sammanfattning

I tabellen nedan sammanfattas kontext och lägesfaktorer uppdelat utefter fallföretagen. I kontexten lyfts viktiga aspekter om beslutsfattare och bolaget/miljön fram. Inom parentes bredvid lägesfaktorerna går det utläsa hur lägesfaktorerna kategoriserats inför analysen.

	Kontext	Lägesfaktorer (Kategori)
A	Ingen tidigare erfarenhet av produktion eller starta bolag. Branschen styrs av större bolag och små aktörer får rätta sig i ledet. Produkten innehåller många komponenter.	<ul style="list-style-type: none"> - Verktyg (Kostnader) - Krav från marknad (Kvalitet) - Code of conduct (Sociala faktorer) - Enkelt att resa dit (Kontroll) - Varumärkesbyggande (Varumärke) - Allt är på plats (Logistik) - Kontakt i branschen (Kontakter) - Snabbare än andra (Tidspress)
B	Mycket ungt bolag som drivs av två systrar. Ännu inte valt slutlig tillverkare men är uppe i processen. Ingen tidigare erfarenhet av vare sig produktion eller startup. Grundaren har tidigare arbetat med volontärarbete. Beskriver att de förhåller sig till två branscher.	<ul style="list-style-type: none"> - För dyrt i Sverige (Kostnader) - Uppfylla direktiv (Kvalitet) - Arbetsförhållanden (Sociala faktorer) - Korta transporter (Hållbarhet) - Bra dialog (Kontroll) - Matchningsprojekt (Kontakter)
C	Entreprenören har akademisk bakgrund inom sitt område men har inte tidigare startat bolag. Han är uppvuxen i Indien och idén uppkom när han besökte den fabrik de nu tillverkar i. Affärsidén faller under ramen för GDPR. Relativt simpel fysisk produkt.	<ul style="list-style-type: none"> - Stor kostnadsskillnad (Kostnader) - Erfarenhet i bransch (Kvalitet) - Delade värderingar (Sociala faktorer) - Närhet till råvaror (Hållbarhet & Logistik) - Kapacitet (Logistik) - Medgrundare (Kontakter)
D	Entreprenören har ingen erfarenhet av produktion och tog därför in en anställd. Patenterad teknologi ligger till grund för deras nya produkt inom medicinteknisk säkerhet. Tillverkade först i Kina men har nu flyttat till Sverige.	<ul style="list-style-type: none"> - Förändring i kostnader (Kostnader) - Slippa vara på plats (Kontroll) - Transport (Logistik & Kostnad) - Patent/säkerhet (Pålitlighet) - Konkurrensfördel (Varumärke) - Mässa i höst (Tidspress)

E	<p>Nästan 10 år gammalt utvecklingsföretag med dyr och komplex produkt. Har tidigt lockat till sig kapital och operativa investerare. Tog efter ett par år in en person med mycket erfarenhet inom produktion och inköp. Många regler att förhålla sig till, som är olika i olika länder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ojämn efterfrågan (Kostnader) - Kvalitet (Kvalitet & Kostnader) - Control freak (Kontroll) - Tillit och patent (Pålitlighet) - Transport (Kostnader & Logistik) - Anpassa produkt (Utveckling)
F	<p>“Impact startup” i dryckesbranschen med stort fokus på hållbarhet. Vilja att expandera till flera länder. Entreprenören har bakgrund inom restaurangbranschen och akademisk bakgrund inom ekonomi och data, även erfarenhet av produktion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gynna närområdet (Sociala faktorer) - Nära marknaden (Hållbarhet) - Närhet till kunskap (Utveckling) - Närhet till råvaror (Hållbarhet & Logistik) - Få ut produkten i tid (Tidspress)
G	<p>Mycket ungt bolag med patenterad hygienprodukt. Tre grundare med bakgrund inom sina respektive ansvarsområden. Riktat sig mot två av målen agenda 2030. Ingen tidigare erfarenhet av startup.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Värna om regionen (Sociala faktorer) - Made in Sweden (Varumärke & Kvalitet) - Agenda 2030 (Hållbarhet) - Kontakter (Kontakter)

Tabell 2. Sammanfattning av intervjuerna

5 Analys

I analyskapitlet presenteras de lägesfaktorer som företagen framhållit som mest avgörande för val av produktionsplats och vad som ingår i dessa faktorer (5.1), beslutsfattarens karaktärsdrags påverkan på lägesfaktorer (5.2), miljöns påverkan på lägesfaktorer (5.3), och likheter/skillnader i beslutsprocessens utformning i relation till etablerade bolag (5.4).

5.1 Lägesfaktorer

Genom intervjuerna har ett flertal lägesfaktorer kunnat identifieras. Många av dessa går att koppla till den tidigare litteratur som finns inom området, som primärt har undersökt större bolag. Det går även identifiera faktorer som inte framhållits särskilt mycket i tidigare forskning.

Lägesfaktor	Företag	Nämns som lägesfaktor i teorin?
Kostnader	A, B, C, D, E	Ja
Kvalitet	A, B, C, E, G	Ja
Sociala faktorer	A, B, C, F, G	Ja
Hållbarhet	B, C, F, G	Ja
Kontroll	A, B, D, E	Ja
Varumärke	A, D, G	Ja
Pålitlighet och skydd av immateriella rättigheter	D, E	Ja
Logistik	A, C, D, E, F,	Ja
Utveckling	E, F	Ja
Kontakter	A, B, C, G	Nej
Tidspress	A, D, F	Nej

Tabell 3. Värderade lägesfaktorer

5.1.1 Kostnader

De intervjuade företagen nämner flera typer av kostnader men mest framträdande är verktyg, arbetskraft, råmaterial och transporter. I sin forskning tar Ok (2011) upp produktionskostnader och kostnader för arbetare, även Crinò (2010) framhäver lönekostnader som en underliggande faktor. Företag A och D beskriver tydligt hur man resonerade kring val av plats. A sökte producenter i Sverige och fann att komponenterna kunde tillverkas här, men produktionen krävde mycket handarbete genom montering och det blev dels för dyrt och dels för komplext, vilket gjorde att man hamnade i Kina. Efter några år med pandemins negativa effekter (ökade fraktkostnader och sämre kontroll) beskriver entreprenören att man börjat fundera över sitt val. I teorin presenteras att Google och General Electrics reshorat delar av sin produktion (The Economist, 2013), A tar upp att man enklare kunde reshorat om man haft samma stordriftsfördelar likt större företag. Företag D beskriver att de initiala offerterna var billigare i Kina och att man därför började där, men efter hjälp från en person med erfarenhet inom produktion hittade man en svensk tillverkare. Företag D berättar att komponentkostnaden till och med var lägre i Sverige men att arbetskraft är billigare i Kina. Enligt Tate et al. (2014) bör man delvis utgå från sin distributionskedja, om en stor kostnad är förknippad med frakt och logistik så kan detta vara anledning att flytta produkten närmare. Företag E exemplifierar detta, deras produkt är både stor och dyr, att flyga blir för dyrt varför man skulle behöva frakta med båt, vilket både skulle ta tid, vara kostsamt och binda mycket kapital. Det motsatta gäller för företag C; produkten är lätt och liten vilket gör den enkel att frakta. I detta fall skulle det även vara dyrare att tillverka i Sverige, då råmaterialet finns i Indien, och på så vis ändå skulle behöva fraktas till Sverige.

5.1.2 Kvalitet, Varumärke & Kontroll

Benstead, Stevenson och Hendry (2017) presenterar i sin tabell om prioriteringar i konkurrens att kvalitet kan vara en reshoring driver. Utifrån entreprenörerna kan det konstateras att den faktiska kvaliteten på slutprodukt inte skiljer sig mellan exempelvis Kina och Sverige. Man tar dock upp att Sverige har en högre lägstanivå, men att man genom tydliga specifikationer och ett nära arbete kan uppnå den kvalitet man söker i Asien. För entreprenören verkar därför inte platsen vara speciellt avgörande för hur hög kvalitet man kan uppnå, det verkar snarare handla om två andra aspekter: varumärke och kontroll.

1. Den första är varumärke och ‘made-in effekten’ (Benstead, Stevenson & Hendry, 2017), där kvalitet snarare är en subjektiv upplevelse från konsumenten. Man kan alltså välja att producera i Sverige för att kvaliteten ska upplevas som högre även om den faktiska kvaliteten kan uppnås på annan plats. Bland annat D och G tar upp att de ser en fördel i att kunna marknadsföra sin produkt som tillverkad i Sverige.
2. Den andra aspekten är förmågan att kommunicera med tillverkaren och om man valt att tillverka i Kina så behöver man arbeta med deras annorlunda syn på kvalitet. Detta kräver mer kontroller för att få den produkt man vill ha och för dem som har en komplex produkt kan arbetet bli tidskrävande Ancarani et al. (2020), men även dyrt (se “hidden costs” Larsen, Manning & Pedersen, 2013). Vi ser till exempel att Företag E som har en väldigt erfaren beslutsfattare och komplex produkt valt att lägga sin produkt i Sverige till följd av möjligheterna att anpassa och kontrollera produktionen.

5.1.3 Sociala faktorer

Sociala faktorer beskrivs ibland förknippas med hållbarhet (Ancarani et al. 2020) varför det inte tydligt tas upp i teorin. Trots det nämner fyra av företagen att sociala faktorer varit en del av beslutet. Det som kategoriserats som sociala faktorer är arbetsförhållande, delade värderingar och möjligheten att gynna regionen man bor i. Oftast har dessa startups först ha beslutat om vilken plats de ska producera på och sedan sett sociala faktorer som en positiv biprodukt. Det är därför inte en av de starkaste lägesfaktorerna, men vissa startups sätter tydliga gränser. B ställer nämligen många frågor om både certifieringar och arbetsmiljö. Det finns också de företag som vill arbeta med sociala faktorer men som hindras av kostnadsskäl. Företag A beskriver att det inte känns helt rätt att stötta den kinesiska staten, men har sett till att producenten har “code of conduct”.

5.1.4 Hållbarhet

Hållbarhet är en återkommande faktor, dock uppfattas den hamna i skymundan för kostnader i flera av fallen och ses mer som ett positivt bidrag. Ett exempel på detta är C där man gärna producerat i Sverige för att minska utsläppen, men den prisökning man skulle kunna addera genom ‘hållbarhetsapproachen’ skulle inte täcka den stora ökningen i kostnader. F urskiljer sig här då man först gjort säkert att man fyller sina hållbarhetskrav, vilka bland annat innebar kortast möjliga transporter för att minska utsläpp och att man använder återvunna produkter

vilket stämmer med (Ashby, 2016). G och F tar upp vikten av att se hållbarhet ur ett längre perspektiv likt Ashby (2016). G trycker också på att dem om några år förväntar sig en ännu högre press på hållbart arbete.

5.1.5 Pålitlighet

Några av företagen beskriver en viss skepsis kring respekten för patent och skydd i utvecklingsländer och att en svensk produktion minskar risken för kopior vilket stämmer med Benstead, Stevenson och Hendry (2017). Denna faktor vägs in lite olika mycket beroende på hur banbrytande produkten är. E och G har patenterade produkter likt D, för E och G kunde man låta sig ta lite högre kostnader och hålla produktionen nära. I fallet med D har man också en patenterad produkt, men produkten fungerar som komponent till en större produkt var marknaden för den större produkten är prispressad, vilket hittills satt vissa krav på D att hålla nere sina kostnader.

5.1.6 Logistik & Utveckling

Logistik berörs dels kring befintlig infrastruktur och produktionslinor i likhet med Badri (2007). Denna faktor kopplas dels till nedanstående punkt om tidspress, där A bland annat framhåller fördelen med Kina då man redan hade hela produktionsledet på plats, vilket gjorde det smidigt att komma igång. Detta skulle motivera varför vissa entreprenörer hamnar i Kina, då väldigt många produkter redan tillverkas där och sannolikheten för att hitta någon som redan tillverkar den typ av produkt man önskar tillverka är stor. På så vis kan man dra nytta av den befintliga kunskapen som finns, samtidigt som man har många komponenter redan är på plats. Förutom infrastruktur nämns även transporter, vilket till följd av pandemin utvecklats till ett väldiskuterat ämne. Flera av dem nämner de negativa konsekvenserna med dyra transporter kring kapitalbindning, kostnad och hållbarhet (Tate et al. 2012). Huruvida man värderar denna faktor upplevs delvis vara relaterad till erfarenhet, då nyare entreprenörer riskerar att missa effekten av transporter innebär för den totala kostnaden.

Logistik har även vissa synergier med utveckling för de företag som arbetar i Sverige med innovativa produkter. Det går i linje med det som sägs av Crone (1997) om att närheten till marknaden underlättar anpassningar och även Benstead, Stevenson och Hendry (2017) som framhåller innovationsförbättringar som en drivkraft för reshoring. E beskriver hur deras produkt började produceras långt innan den var helt färdig och det är därför viktigt för dem att

ha produktionen nära så att de kan anpassa hela tiden när de upptäcker fel. F framhåller fördelarna med att ha produktionen nära ett universitet då han kan ta del av kunskap därifrån som bidrar till produktutvecklingen. Det finns alltså för dessa två bolag starka incitament att hålla produkten nära då det medför en logistik och en infrastruktur som underlättar utvecklingen av deras produkter.

5.1.7 Tidspress & Kontakter

Två faktorer som nämns av företagen men inte i teorin är tidspress och kontakter.

1. Tidspress tar man upp som en faktor vilken begränsar entreprenören. Som startup har man inte alltid den kunskap och de resurser som krävs för att ta ett långsiktigt korrekt beslut. Entreprenören har ofta investerat mycket i att ta fram sin produkt och när man väl lyckats, så antingen vill man eller så måste man komma igång snabbt.
2. Kring nätverk visade sig att nya entreprenörer tenderar att gå på första bästa råd man får. Erfarna entreprenörer däremot, drar till skillnad nytta av sitt nätverk och använda detta för att samla in information och jämföra olika alternativ. Anledningen till att Tidspress och Nätverk inte nämns i teorin kan vara kopplat till att teorin främst rör större företag, dessa har ofta tid att planera och undersöka olika alternativ då man har en verksamhet som genererar intäkter. Större företag har också ett befintligt nätverk och kan unna sig rådgivning kring dessa punkter vilket också anknyter till tillgången på resurser och kompetens.

5.1.8 Skillnader från etablerade bolag

Vissa faktorer som nämns i teorin tas antingen inte alls upp av entreprenörerna eller nämns lite i förbifarten, sådana faktorer är kulturella skillnader, lagstiftning och politisk situation i landet (Badri, 2007; Benstead, Stevenson & Hendry, 2017). Dessa faktorer som kan tänkas påverka om man har en väldigt komplex organisation, att ett stort företag funderar över tull eller beskattning kan anses vara rimligt då man ofta strävar efter att maximera vinsten, medan det för entreprenören kan handla om överlevnad, fokus ligger oftast på att få ut produkten och inte att maximera resultatet. Det kan också vara att dessa faktorer påverkar mindre i allmänhet, relativt exempelvis kontroll och frakter, och därför kanske skulle komma upp vid längre och

djupare intervjuer. Etablerade bolag utsätts också för mer granskning, både internt och externt, från exempelvis media. De kan därmed behöva vara mer noggranna med att inte ta beslut som kan skada deras rykte eller drabba deras anställda eller befintliga verksamhet.

5.2 Beslutsfattare & lägesfaktorer

Beslutsfattarna i undersökningen är heterogena i termer av *humankapital* vilket enligt forskning bidrar till variationer i beslutsfattandet (Shepherd, Williams & Patzelt, 2015). I empirin ger det sig uttryck primärt i den varierande erfarenhet som de besitter inom tillverkning. Detta påverkar deras bedömning av lägesfaktorer och hur de använder sitt begränsade kontaktnät inom produktion. I företag A, B, C och G besitter beslutsfattarna i stort sett ingen tidigare erfarenhet av tillverkning. Dessa har alla kommit i kontakt med tillverkare genom enstaka personer eller organisationer i sitt kontaktnät och har inte själva funnit sina tillverkare. De som saknar erfarenhet visar tendenser på att ta beslut baserat på rekommendationer från enskilda kontakter och verkar ofta välja ett av de första alternativ som presenteras för dem. Dessa beslutsfattare värderar fortfarande faktorer såsom kostnad och hållbarhet, men de beskriver ingen längre process där de jämfört alternativ baserat på dessa lägesfaktorer. D och E har mer erfarna beslutsfattare inom produktion och dessa bolag kontaktade själva olika fabriker och valde därefter alternativ som de ansåg vara gynnsamma av ett flertal anledningar. E framhävde framför allt utveckling, i kombination med minskade kostnader för kvalitetsbrist och kontroll. F är den enda grundaren som själv har erfarenhet av produktion. När man sökte tillverkare i detta fall använde man sig av sitt nätverk, man tog in de rekommendationer man fick men i slutändan var det entreprenören som gjorde en bedömning av vad som skulle vara mest hållbart och därmed passande för verksamheten.

Variationen i bedömning av lägesfaktorerna hållbarhet och sociala faktorer kan kopplas till beslutsfattarens *attityd*. De som lyfter fram dessa faktorer som en del av beslutet är B, C, F och G. Enligt Birley och Westhead (1994) kan motivationen att starta bolag grunda sig i olika saker vilket syns tydligt bland de fyra företagen då dem startats med en vilja att bidra till hållbarhet och sociala faktorer. Birley och Westhead beskriver att denna bakomliggande drivkraft kan vara delaktig i beslut. Sambandet mellan attityder och lägesfaktorerna i produktionsbeslutet tydliggörs av att B tidigare har volontärarbetat och att B, C, F och G på olika vis lyfter fram hållbarhet som deras viktigaste kärnvärde, och ett mål med verksamheten.

Det är även tydligt, i linje med vad som beskrivs av Shepherd, Williams & Patzelt (2015) att det snarare är *uppfattningen* av miljön än den praktiska miljön som är avgörande. Den bild och den bakgrund entreprenören har tycks spela stor roll för de olika besluten. Bland annat nämner D och E att man först rörde sig mot Kina, då man hade uppfattningen att det gick att producera billigt där, vilket delvis också bekräftades vid deras första sondering av den svenska marknaden. Men med lite mer erfarenhet och en pandemi som förändrade marknadsläget gjorde man en mer noggrann utvärdering och fann att så inte var fallet.

Sammanfattningsvis tenderar humankapitalet, attityden och uppfattningen av miljön att hänga ihop hos de intervjuade beslutsfattarna och de tre aspekterna påverkar beslutet parallellt. D och E som är mest erfarna, är även de som vid beslutet hade den mest verklighetsbaserade uppfattningen av sin miljö. Det vill säga, de verkar ha blivit minst överraskade av de senare uppkomna negativa aspekterna då de redan från början vägde in dem i sitt beslut. Samtidigt så verkar detta även hänga ihop med deras attityd och motivation, då de inte i samma omfattning målar upp bilden av att de vill bidra till hållbarhet och sociala faktorer. Det betyder inte nödvändigtvis att de inte värderar dessa faktorer, utan snarare att de på grund av sin erfarenhet och roll prioriterar faktorer som är viktiga för att röra bolaget framåt i startupprocessen. Det kan delvis också förklaras av att till skillnad från beslutsfattarna i A, B, C, F och G så är de inte grundare, och därmed enligt teorin fokuserar mer på omvärlden och konkurrens, än på sin egen förmåga (Busenitz & Barney, 1997). De har specifikt anställts för att föra bolaget framåt, och därmed finna en för bolaget gynnsam produktionsplats, som bidrar till utveckling, kontroll och bättre resultat i form av lägre kostnader.

5.3 Miljö & lägesfaktorer

Bolagen arbetar i olika branscher och miljön de befinner sig i är heterogen, vilket i teorin påverkar deras beslutsfattande (Shepherd, Williams & Patzelt, 2015). För de fallföretag som befinner sig i branscher där marknaden är priskänslig och där tillverkningskostnaderna skiljer mycket mellan olika länder, är kostnader mer avgörande för val av plats. För flera av företagen är kostnader direkt avgörande och även om beslutsfattaren av olika skäl skulle vilja ha tillverkningen på en annan plats blir kostnader avgörande i slutändan. Företag A beskriver hur tillverkning i ett annat land än Kina hade känts bättre, på grund av politiken i landet. Trots det har de fått välja att tillverka där eftersom kostnader och logistik är så pass fördelaktiga och att en annan plats skulle ha så negativa effekter att man skulle riskera konkurs. Detta är en direkt

följd av den bransch som A befinner sig i, då etablerade bolag länge har satsat i Kina och därmed byggt upp ett nästintill komplett produktionsled för As typ av produkter. B hade gärna haft sin produktion i Sverige av hållbarhetsskäl men beskriver att produktion i Sverige inte är försvarbart ur ett kostnadsperspektiv då Baltikum ändå ligger så pass nära att det bara är “*en båt över*”. Det går också att urskilja ett visst samband mellan konkurrensen inom den bransch man verkar i, där de startups som har en ny, ofta patenterad produkt i större utsträckning kan ha lite högre kostnader. Företag D, E, F och G har samtliga för närvarande valt att producera i Sverige och av dessa utvecklar tre patenterade produkter. Samtidigt arbetar de tre bolagen intensivt med utveckling vilket också gynnas av att ha produktionen nära då de enkelt kan ta sig till tillverkaren och ha en god dialog.

När marknaden tillåter prisskillnader, eller när kostnader är relativt lika i olika länder verkar det i stället vara enklare att lägga fokus på andra lägesfaktorer, och kostnader blir inte lika avgörande. Även detta går i linje med Shepherd, Williams och Patzelt (2015) som beskriver att branschen och konkurrensen enligt litteraturen påverkar beslutsfattandet. Gs marknad är inte särskilt priskänslig och även om det hade varit billigare att producera någon annanstans tillåter deras marginalstruktur dem att prioritera andra aspekter. F har valt att låta hållbarhet helt genomsyra alla beslut vid produktion och därför har deras produkt blivit dyrare än ursrungsplanen. De har först sett till vad man vill göra och hur man vill konstruera sin verksamhet. Därefter tittar de på hur detta påverkar produktens pris och först i slutskedet valde de var de skulle sälja den. Man kunde med sin erfarenhet konstatera att den skulle bli för dyr för matbutiker och valde därför i stället restaurangbranschen. Marknaden kan stimulera vissa typer av beslut (Dorado & Ventresca, 2013), och G och F blir bevis på detta eftersom andra lägesfaktorer blir avgörande då deras kundgrupp tillåter dem att prioritera värdeskapande faktorer. Deras fokus hamnar på hållbarhet, sociala faktorer och varumärke. Även D och E har delvis kunnat ta sitt beslut baserat på andra lägesfaktorer än kostnader, men inte på grund av kunderna, utan då de insett att kostnaderna var relativt lika mellan platserna. I dessa fall är marknaden fortsatt priskänslig, men tack vare låga skillnader i kostnader kan de producera i Sverige och på så vis prioritera värdeskapande faktorer såsom, utveckling, kontroll, kvalitet och varumärke.

Miljön antas även påverka bilden av kvalitet som en avgörande lägesfaktor. B, E och F framhäver att deras produkt måste anpassas till diverse regler och direktiv, vilka kan vara olika

på olika marknader och därmed påverka beslutsfattandet (Shepherd, Williams & Patzelt, 2015). C nämner GDPR och berättar att de arbetar med att upprätthålla hög sekretess vilket är något som de fokuserar på framför allt vid framtagning av mjukvara. Övriga företag nämner inte några specifika regler de behöver tänka på men A och D berättar att deras marknader är självreglerande vilket lett till att de gör tester av produkten ändå för en ökad legitimitet. G nämner inget vad gäller vare sig regler eller krav från kunder. Vissa produkter måste alltså uppfylla kvalitetsmässiga krav vilket gör att de ställer krav på tillverkaren att uppfylla dessa. Det är en logisk följd av att de annars inte kommer kunna sälja sin produkt på den tänkta marknaden, och bidrar till att de producerar på en plats där de anser kvalitetskravet vara uppfyllt. Bolagens branscher är även heterogena i termer av teknikintensitet och de är i olika grad innovativa och hur beslutsfattaren uppfattar dessa aspekter påverkar också beslutsfattandet (McKelvie, Haynie & Gustavsson, 2011).

5.4 Beslutsprocess & lägesfaktorer

Fallföretagen överväger i stora drag de lägesfaktorer som enligt Badri (2007) och Crone (1997) bör vara viktiga. Trots det har de i efterhand insett att saker inte blivit som de tänkt och ibland även funnit alternativ som är bättre efter det att de påbörjat produktionen. Exempelvis så började D producera i Kina, och E hade egen produktion, på grund av att de trodde att det skulle ge fördelaktiga kostnader. De upplevde dock oväntat höga kostnader i Kina, respektive fluktuerande efterfrågan och låg beläggning. Efter att ha tagit in produktionsansvariga insåg man att det fanns andra alternativ i Sverige som blev billigare och samtidigt bättre ur ett utvecklings- och varumärkesperspektiv. Företag A styrker detta då man valde att producera i Kina och nu är drabbade av dessa svårigheter till följd av pandemin. Beslutet kan ha varit rätt när det togs, men man har nu fått möta de svårigheter i kontroll och närhet till marknad som man inte tidigare trodde skulle vara ett problem.

Startups värderar alltså viktiga faktorer, men inte alla viktiga faktorer. Dessutom är det så, att även om de värderar exempelvis kostnader och söker efter ett billigt alternativ så missbedömer de ofta vad det kommer kosta i praktiken. Man ser ofta till det offererade priset, men förbiser eller missbedömer kostnader till följd av kontroll, resor, transporter, kapitalbindning, missförstånd, tidsfördröjningar, kvalitetsbrist, och så vidare. Larsen et al. (2013) beskriver hur tendensen att falla offer för hidden costs kan minskas genom erfarenhet och organisatoriskt arbete. Anledningen till startups oförmåga att identifiera tillkommande kostnader kan alltså

vara förknippad med att de inte har särskilt mycket kunskap om produktion, men också att de inte är särskilt organiserade. Bolagen beskriver överlag sina beslutprocesser som snabba och det pågår inte mycket jämförelse när de väl väljer tillverkare. Till exempel beskriver E startups som en amöba, G vill ha så korta beslutsvägar som möjligt, och B säger att den produktionsplats de är intresserade av ger dem en positiv känsla som inte går att sätta fingret på. Underskattningen av lägesfaktorernas påverkan kan också härledas till överoptimism och heuristik, som enligt Busenitz och Barney (1997) ofta associeras med entreprenöriellt beslutsfattande. Man generaliserar alltså en faktor utifrån att enbart ha sett den utifrån en eller ett fåtal aspekter. Entreprenörerna i fallföretagen verkar också vara benägna att övervägande se fördelar med sitt beslut, särskilt om det inte gått lång tid sedan starten på produktionen. Grundaren i D beskriver valet av Sverige som "*en ickefråga*", trots att de tidigare sett fördelar med produktion i Kina. G har nyligen startat produktion i Sverige och berättar att: "*vi hade fått de bästa förutsättningarna direkt*".

Det finns dock även fördelar med att inte fullt analysera sina alternativ och söka optimala lösningar. Miljön för startups är osäker, riskfylld, tvetydig och tidspressad (Shepherd, Williams & Patzelt, 2015), det är något som gör att man inte kan beräkna utfall och får förlita sig på bias (Busenitz & Barney, 1997). Startups har också ofta ett kort möjlighetsfönster (Busenitz & Barney, 1997), och då gäller det att agera innan exempelvis efterfrågan förändras eller konkurrenter hinner före. Tre företag som explicit nämner att de känner att de snabbt vill få ut sin produkt på marknaden är A, D och F. Även de övriga bolagen kan antas i viss grad känna att de inte har tålamod att vänta med beslut. C säger till exempel att han helst vill producera en av sina produkter i Sverige men att han gällande Indien "*took it from there for now*", eftersom han visste hur fabriken fungerade.

Bolag A, B, C och G sticker ut gällande beslutprocessen för valet av produktionsplats då lägesfaktorn kontakter kunde identifieras hos dessa. Deras beslutprocesser är också de som mest kan liknas vid effectuation, som innebär att man ser till vilka resurser som finns tillgängliga i stället för att i först samla in information och resurser för att välja en optimal lösning (Saravathy, 2001). Inget bolag använder hundra procent effectuation men till skillnad från D, E och F så valde dessa bolag att gå efter det första tillräckligt bra alternativet som presenterades för dem. Användning av effectuation i beslutprocessen kan i fallföretagens fall förknippas med beslutsfattarens erfarenhet eftersom A, B, C och G har beslutsfattare som

saknar erfarenhet av produktion, medan D, E och F har erfarenhet. Den som har mest erfarenhet är E, och det är också hans beslutsprocess som tydligast kan liknas vid causation. Han är bland annat den enda som beskriver att han gjorde en analys, och han är ensam om att nämna flera aspekter av kostnader såsom kapitalbindning, låg beläggning/fluktuerande efterfrågan, och att låg kvalitet kan leda till kostnader. Detta går i linje med vad Sarasvathy (2001) berättar om att causation är en process som utgår från en affärsidé och därefter undersöker marknad och analyserar kunder för att på bästa sätt fånga en möjlighet.

6 Slutsatser & diskussion

I detta kapitel presenteras först de slutsatser som dras till följd av analysen. Därefter följer en diskussion om studien som helhet och dess bidrag till litteraturen utefter den metod som valdes. Slutligen redogörs för studiens teoretiska och praktiska bidrag, samt förslag till fortsatt forskning.

6.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att bidra till en ökad förståelse för hur beslutsfattare i startups argumenterar vid valet av land för tillverkning. Uppsatsens frågeställning lyder:

- *Vilka lägesfaktorer värderar beslutsfattare i startups vid val av produktionsplats och varför varierar dessa faktorer mellan startups?*

Följande slutsatser kan dras av analysen:

Elva lägesfaktorer kunde identifieras under intervjuerna: *Kostnader, kvalitet, sociala faktorer, hållbarhet, kontroll, varumärke, pålitlighet, logistik, utveckling, kontakter och tidspress*. Den mest avgörande var oftast kostnader. De elva faktorerna beskrivs till stor del redan av tidigare forskning, men de minst erfarna beslutsfattarna lyfter fram faktorer som inte tidigare kategoriserats som lägesfaktorer, nämligen kontakter och tidsbrist. Unga startups är därmed mer beroende av sitt nätverk vid val av produktionsplats än vad tidigare forskning utförd på etablerade bolag framhäver.

De mer erfarna beslutsfattarna nämner lägesfaktorer som i högre grad överensstämmer med tidigare forskning från större bolag. Den respondent med störst erfarenhet är den som mest detaljerat går in på hur han övervägt olika faktorer, han jämför också Asien med Sverige kontinuerligt. De mindre erfarna beslutsfattarna nämner generellt sett färre faktorer och de faktorer som nämns stämmer mindre överens med tidigare forskning. Det är därmed tydligt bland fallföretagen att beslutsfattarens erfarenhet inom tillverkning har påverkat de lägesfaktorer som värderats. Det går även i linje med forskning kring entreprenöriellt

beslutsfattande och startups, då startups som kommit längre har fler anställda, har sålt sin produkt längre och på flera sätt är mer lika etablerade företag.

Beslutsfattarnas attityd till hållbarhet och sociala faktorer är mer avgörande för val av plats än vad tidigare forskning pekar på. Anledningen till detta kan vara dels att dessa faktorer blivit mer närvarande i samhället i stort än vid genomförandet av tidigare forskning, dels att beslut i startups i högre grad påverkas av enskilda personer vars motiv inte alltid enbart är ekonomiska. Startups som grundats med dessa faktorer som kärnvärden är mer benägna att värdera dem som lägesfaktorer.

Företagens heterogena miljö gör att vikten de lägger vid olika lägesfaktorer varierar. Vissa startups blir till följd av stora prisskillnader hos producenter och en priskänslig marknad tvungna att prioritera kostnad. I vissa fall befinner de sig i en bransch där de logistiska förutsättningarna är direkt avgörande för val av plats, kopplat till tillgång på råmaterial, industriparker och produktionsled. Andra startups vars kunder inte är lika priskänsliga, och som valt en strategi som bygger på varumärke och hållbarhet, kan i stället prioritera värdeskapande lägesfaktorer. Även startups med patenterade produkter som bidrar med något helt nytt till marknaden, är mindre beroende av lägesfaktorn kostnad. De fokuserar i stället mer på utveckling, kontroll och kvalitet.

Sammanfattningsvis avgör beslutsfattarkontexten vilka lägesfaktorer som värderas utav startups. En djupare dimension av detta är att de beslutsfattare som besitter ett större humankapital inom produktion i högre grad har en beslutsprocess som liknar etablerade bolags. De mindre erfarna beslutsfattarna har en beslutsprocess som mer kan liknas vid effectuation där man till följd av brist på information och socialt nätverk blir tvingad att förlita sig på de resurser man kan tillgå inom en begränsad tid. Det leder till att de mindre erfarna beslutsfattarna tar produktionsbeslut som i högre grad är baserade på generaliseringar, vilket i sin tur gör att de ofta slutar söka alternativ när de väl har funnit ett som är acceptabelt. De tar snabba beslut och har inte tillgång till all nödvändig information och blir därmed mer benägna att välja det alternativ som först presenteras. De invägda lägesfaktorerna kan efterhand visa sig vara felbedömda och i flera fall inser man först efteråt att det finns alternativ på andra platser som ibland är bättre ur nästan alla perspektiv.

6.2 Diskussion

I studien undersöks sju företag inom olika branscher, vilket ansågs lämpligt för studiens omfattning. Det ger en bild av vilka olika faktorer som startups värderar samtidigt som vi fick ett bra resonemang kring varför just dessa värderades. Initialt diskuterades huruvida vi skulle fokusera på startups inom samma bransch vilket kunde ha resulterat i en mer specifik resultat som eventuellt skulle kunna ha generaliserats inom ett visst segment. Men då vi ämnade att undersöka startups i allmänhet ansågs startups inom olika branscher ge en mer nyanserad bild. Detta kan också antas ha genererat fler faktorer vilka man riskerat att gå miste om i de fall man endast valt en bransch. Även om antalet startups ansågs lämplig för uppsatsen, bör det nämnas att ett större antal intervjuade startups kunde bidragit till en bättre förståelse dels kring faktorer, dels entreprenörens tankesätt inom olika startupföretag. Det kunde efter intervjuerna konstateras att startups inom vissa branscher hade möjlighet att värdera/bortse från vissa faktorer, där några branscher i huvudsak var kostnadsorienterade medan andra hade ett väldigt stort fokus på hållbarhet eller utveckling. Ett större antal intervjuer kunde hjälpt att undersöka i vilken utsträckning startups väljer eller blir tvungna att värdera olika faktorer på grund av branschen de befinner sig i.

De slutsatser som dras är begränsade vad gäller extern reliabilitet och det är svårt att argumentera för att de går att generalisera till alla startups då urvalsgruppen är liten och studien enbart är utförd på svenska startups. Dock hävdar vi att vissa av lägesfaktorerna är så pass återkommande i intervjuerna och i tidigare litteratur att de bör ses som generaliserbara. Framför allt hävdar vi att kostnader nästan alltid är viktigt för startups och att det ofta är den mest avgörande faktorn. Vi kan också säkerställa att inte alla startups är lika i sin bedömning av lägesfaktorer och att de väljer produktionsplats av olika anledningar. De mönster som har hittats mellan kontext och lägesfaktorer bör dock undersökas djupare och säkerställas statistiskt. Vi kan till exempel inte vara säkra på att erfarenhet av produktion bidrar till att man är mindre beroende av sitt nätverk, även om så var fallet för fallföretagen.

Den kvalitativa metoden, de semistrukturerade intervjuerna och urvalsmetoden som valdes var framgångsrika för att besvara studiens frågeställning. Vi kunde redan efter den första intervjun med A identifiera ett flertal lägesfaktorer och anledningen till att de var viktiga för just detta startup. Att sedan fortsätta intervjuer fler startups visade sig också vara framgångsrikt då vi kunde börja se tendenser till vilka lägesfaktorer som eventuellt skulle kunna gälla för en stor

del av startups och vilken påverkan karaktärsdrag och miljö har på värderingen av dessa. Efter sju intervjuer hade vi skapat oss en bredare förståelse, vilket ansågs vara positivt. Vi hade dock gärna fortsatt genomföra fler intervjuer, och sedan återkommit till de personer som intervjuades i början för att lyfta de frågor som framkommit under intervjuer med efterföljande respondenter.

Studiens relevans bevisades initialt av tidigare forskning som bland annat hävdar att (i)reshoring är ett viktigt men underforskat område, (ii)det bör forskas mer inom entreprenörskap i kombination med supply chain management, och (iii)entreprenörer skiljer sig från beslutsfattare i stora företag. Denna relevans styrks även av resultatet som stundtals visar stora skillnader från den tidigare litteraturen inom lägesfaktorer. Samtidigt är studien inte uttömmande och bör inte anses lyfta fram alla lägesfaktorer som är relevanta för startups. Studiens viktigaste bidrag är således inte generaliserbara slutsatser, utan i stället att den pekar på ett relativt outforskat område som borde studeras mer. Vi hoppas att studien ska bidra till att väcka intresse för en viktig forskningsfråga ur flera perspektiv. En mer rigorös studie hade nämligen kunnat bidra till att förenkla för innovation och nyföretagande. Detta då man genom att förstå de problem som entreprenörer ställs inför, kan skapa verktyg och förutsättningar för att fler ska kunna starta framgångsrika företag. Det faktum att två av de intervjuade bolagen bytte produktionsplats till Sverige efter att ha tagit in produktionsansvariga pekar på en stor potential för Sverige som produktionsland. Detta så länge man ser till att entreprenörer får den kunskap och den hjälp de behöver. Detsamma gäller troligtvis för andra länder som vill gynna sitt nationella företagande, även om vi som sagt inte kan säkerställa detta på grund av studiens begränsade omfattning.

Under studiens gång fastslogs den misstanke som fanns om att pandemin och kriget i Ukraina har förändrat miljön för vissa startups. Vad som innan pandemin var en fördelaktig produktionsplats har för vissa företag förändrats, som har fått stå sitt kast och blivit lidande vad gäller transport och möjlighet till kontroll. Det har dock inte nödvändigtvis blivit svårare att välja rätt produktionsplats för de som idag står i begrepp att göra det, men det är viktigt att de ser på rätt lägesfaktorer och vilka för- och nackdelar som kan finnas med olika platser. Det bör nämnas att respondenternas svar med stor sannolikhet på något vis blivit formade utifrån de aktuella förhållandena, och att faktorerna kan skifta över tid. Samtidigt är marknaden rörlig på sikt och det kan alltid finnas de som sticker ut eller gör något annorlunda.

6.3 Teoretiskt bidrag

Arbetet bidrar till entreprenörskaps- och supply chain management-teorierna genom att belysa tidigare forskning om lägesfaktorer utifrån svenska startups perspektiv. Den befintliga litteraturen går i stora drag att applicera på startups men det finns ett antal intressanta skillnader. Vi anser att man för startups bör se kontakter och tidspress som lägesfaktorer, detta då de i högre grad tar sina beslut utefter dessa. De har färre tillgängliga alternativ och de besitter mindre kunskap om produktion, och väljer därmed ofta tillverkare utefter vad som presenteras för dem. Tidspressen handlar om att de ofta väljer det snabbaste alternativet som är tillräckligt bra för att få sin produkt till marknaden. Startups har inte sedan tidigare en inkomstbringande verksamhet och är därmed mer beroende av att snabbt få ut sin produkt för att överleva, och präglas dessutom i hög grad av överoptimism.

Hållbarhet och sociala faktorer nämns som drivkrafter till reshoring i tidigare forskning. Det är dock tydligt i litteraturen att det inte alltid varit så och att det först på senare tid dessa faktorer fått större utrymme. I vår studie ser vi att hållbarhet för vissa startups kan vara helt avgörande och studien tyder på att startups ibland värderar hållbarhet och sociala faktorer högre än etablerade bolag. Litteraturen är dock inte från år 2022 och därför skulle dessa faktorer kunna vara viktigare för bolag i allmänhet i dagens läge än för ett par år sedan. Den andra anledningen är att startups ibland drivs av visionärer vars största incitament för att driva bolag inte är vinst, utan bidragande till en bättre värld. Dessa entreprenörer har dessutom mer svängrum än chefer i etablerade bolag, då de inte riskerar befintlig inkomstbringande verksamhet genom att lägga om sin strategi.

6.4 Praktiskt bidrag

De som väljer att driva startups står inför stora svårigheter att ta optimala beslut, något som presenterades redan i bakgrunden. Problemet har under uppsatsens gång dock belysts ytterligare utifrån ett tillverkningsperspektiv där vi tydligt har sett att man ofta upptäcker problem med kostnader, kontroll och logistik i efterhand. Hidden costs är alltid förekommande, även för etablerade bolag, men oerfarna beslutsfattare i startups kan ibland glömma bort kostnader som är relativt banala. Beslutsfattarna hade gynnats av att skaffa sig erfarenhet inom produktion, och inom applicerbar bransch för att kunna se potentiella risker med att tillverka i ett visst land.

Alternativa tillverkare, som för beslutfattaren är mer attraktiva, finns ofta om personen vet var den ska leta. Att kontakta fler tillverkare och inte gå efter "första bästa" kan göra att man undviker att ta ett beslut som efter tid visar sig vara suboptimalt. Pandemin har bidragit till att startups som tidigare hade en väl fungerande relation med sina tillverkare nu har behövt möta nya utmaningar. Dessa utmaningar kan med fördel tas med i analysen för startups som står i begrepp att välja tillverkare.

6.5 Förslag till fortsatt forskning

Vidare forskning bör i vår mening fokusera på de grupper som i resultatet skiljer sig mest från tidigare litteratur när det gäller lägesfaktorer:

1. Startupföretag som kretsar kring sociala och hållbara kärnvärden och tar beslut utifrån dessa.
2. Entreprenörer och beslutfattare som inte har någon tidigare erfarenhet av produktion.

Grupp 1 skiljer sig från tidigare forskning då de i större utsträckning har vägt in sociala aspekter och hållbarhet vid val av tillverkningsland. Dessa bolag prioriterar i vår undersökning bort kostnader som den viktigaste lägesfaktorn och har ofta valt att tillverka så nära Sverige (marknaden) som möjligt för att ha mindre utsläpp, arbetare med bättre förhållanden, och för att gynna det lokala samhället.

- *Fortsatt forskning kan med fördel undersöka samband mellan kärnvärden och val av tillverkningsland.*
- *Fortsatt forskning kan bidra genom att undersöka samband mellan strategi (lågpris/värdeskapande) och val av tillverkningsland.*

Grupp 2 skiljer sig från tidigare forskning då deras beslut tenderar att inte väga in lika mycket i bedömningen av lägesfaktorer, och förlitar sig i för stor utsträckning på sina kontakter och förutfattade meningar. Precis som andra företag beskriver de bland annat kostnader, kvalitet, kontroll och utveckling som viktiga lägesfaktorer, men de tenderar att i efterhand inse att tillverkningen blir dyrare och svårare än vad de trott inledningsvis, något som i vissa fall även får dem att flytta sin tillverkning efter några år.

- *Fortsatt forskning bör fokusera på när och varför beslutsfattare utan erfarenhet tenderar att inte välja den optimala produktionsplatsen.*
- *Forskning bör även undersöka hur beslutsfattare utan erfarenhet kan skapa förutsättningar för att värdera lägesfaktorer på ett korrekt vis.*

Slutligen bör en liknande studie som denna göras i större omfattning. I linje med vad som nämns i diskussionen är den genomförda studien inte uttömmande och genom att studera fler startups och göra mer omfattande intervjuer, kan fler viktiga faktorer för startups val av produktionsplats komma upp till ytan.

Källförteckning

Arlbjorn, J.S., & Mikkelsen, O.S. (2014). Backshoring Manufacturing: Notes on an important but under-researched theme. *Journal of Purchasing Supply Management*, uppl. 20, nr. 1, s. 60-62. Tillgänglig online:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409214000119?via%3Dihub>

[Hämtad 2022-05-24]

Ancarani, A., Di Mauro, C., Virtanen, Y., & You, W. (2020). From China to the West: Why manufacturing locates in developed countries. *International Journal of Production Research*, uppl. 59, nr. 5, s.1435-1449. Tillgänglig online:

<https://www.tandfonline-com.ludwig.lub.lu.se/doi/pdf/10.1080/00207543.2020.1824083>

[Hämtad 2022-04-20]

Ashby, A. (2016). From Global to Local: Reshoring for sustainability. *Operation Management Research*, uppl. 9, s.75–88. Tillgänglig online:

<https://link-springer-com.ludwig.lub.lu.se/article/10.1007/s12063-016-0117-9>

[Hämtad 2022-05-23]

Badri, M.A. (2007). Dimensions of Industrial Location Factors: Review and exploration. *Journal of Business and Public Affairs*, uppl. 1, nr. 2, s.1-26. Tillgänglig online:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=EBEC2233E886BF53A94B628A34DF75F8?doi=10.1.1.113.9393&rep=rep1&type=pdf> [Hämtad 2022-04-07]

Baron, R.A. (1998). Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, uppl. 13, nr. 4, s.275-294.

Tillgänglig online:

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0883902697000311?token=B290064C4AE3F9E3333F674C235C8EC6323B542C1F11E897914E3ABF05E851E090F2609FEE3CA2AB2361B099F01A3B4E&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220529123333>

[Hämtad 2022-05-28]

Bartik, T.J. (1989). Small Business Start-Ups in the United States: Estimates of the effects of characteristics of states. *Southern Economic Journal*, uppl. 55, nr. 4, s.1004-1018.

Benstead, A.V., Stevenson, M., & Hendry, L.C. (2017). Why and How do Firms Reshore? A contingency-based conceptual framework. *Operation Management Research*, uppl. 10, nr. 1, s. 85–103. Tillgänglig online:

<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/s12063-017-0124-5> [Hämtad 2022-04-04]

Birley, S., & Westhead, P. (1994). A Taxonomy of Business Start-up Reasons and Their Impact on Firm Growth and Size. *Journal of Business Venturing*, uppl. 9, nr. 1, s.7-31. Tillgänglig online:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0883902694900248?via%3Dihub>

[Hämtad 2022-05-19]

Bryman, A., & Bell, E. (2015) *Business Research Methods*, NY: Oxford University Press

Busenitz, L.W., & Barney, J.B. (1997). Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing*, uppl. 12, nr. 1, s.9-30. Tillgänglig online:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902696000031?via%3Dihub>

[Hämtad 2022-04-11]

Crinò, R. (2009). Offshoring, Multinationals and Labour Market: A review of the empirical literature. *Journal of Economic Surveys*, uppl. 23, nr. 2, s.197-249. Tillgänglig online:

<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8c5eed0c-55fe-4964-810d-4a66d3225c3e%40redis> [Hämtad 2022-05-28]

Crinò, R. (2010). The effects of offshoring on post-displacement wages: evidence from the United States. *World Economy*, uppl. 33 nr. 12, s.1836–1869. Tillgänglig online:

<https://eds-p.ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=0&sid=c00f241d-3729-4e74-91ea->

<cb5ff0156dee%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNj>

<b3BIPXNpdGU%3d#AN=60025825&db=poh> [Hämtad 2022-04-15]

Crone, T.M. (1997). Where Have All the Factory Jobs Gone — and Why? *Business Review*, uppl. 136, nr. 1, s.3–18. Tillgänglig online:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.6044&rep=rep1&type=pdf>

[Hämtad 2022-04-04]

Cusmano, M.L., & Mancusi, A. (2010). Globalization of Production and Innovation: How outsourcing is reshaping an advanced manufacturing area. *Regional Studies*, uppl. 44, nr. 3, s. 235–252. Tillgänglig online:

[https://eds-p-ebsohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=0&sid=bc1fe91b-5349-4150-b6c9-](https://eds-p-ebsohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=0&sid=bc1fe91b-5349-4150-b6c9-9a5b2b1d19cd%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#ANProduction_p=49154426&db=bth)

[4150-b6c9-](https://eds-p-ebsohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=0&sid=bc1fe91b-5349-4150-b6c9-9a5b2b1d19cd%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#ANProduction_p=49154426&db=bth)

[9a5b2b1d19cd%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnN](https://eds-p-ebsohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=0&sid=bc1fe91b-5349-4150-b6c9-9a5b2b1d19cd%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#ANProduction_p=49154426&db=bth)

[jb3BIPXNpdGU%3d#ANProduction_p=49154426&db=bth](https://eds-p-ebsohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=0&sid=bc1fe91b-5349-4150-b6c9-9a5b2b1d19cd%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#ANProduction_p=49154426&db=bth) [Hämtad 2022-04-05]

da Silvera, G.J.C. (2014). An Empirical Analysis of Manufacturing Competitive Factors and Offshoring. *International Journal of Production Economics*, uppl. 150, s. 163-173. Tillgänglig online:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527313005902?via%3Dihub#bib58>

[Hämtad 2022-04-10]

Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The Role of Social and Human Capital Among Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, uppl. 18, nr. 3, s.301-331. Tillgänglig online:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902602000976?via%3Dihub>

[Hämtad 2022-05-18]

Dorado, S., & Ventresca, M.J. (2013). Crescive Entrepreneurship in Complex Social Problems: Institutional conditions for entrepreneurial engagement. *Journal of Business Venturing*, uppl. 28, nr. 1, s.69-82. Tillgänglig online:

[https://www.researchgate.net/profile/Silvia-](https://www.researchgate.net/profile/Silvia-Dorado/publication/257266757_Crescive_Entrepreneurship_in_Complex_Social_Problems_Institutional_Conditions_for_Entrepreneurial_Engagement/links/6245d1b157084c718b790256/Crescive-Entrepreneurship-in-Complex-Social-Problems-Institutional-Conditions-for-Entrepreneurial-Engagement.pdf)

[Dorado/publication/257266757 Crescive Entrepreneurship in Complex Social Problems I](https://www.researchgate.net/profile/Silvia-Dorado/publication/257266757_Crescive_Entrepreneurship_in_Complex_Social_Problems_Institutional_Conditions_for_Entrepreneurial_Engagement/links/6245d1b157084c718b790256/Crescive-Entrepreneurship-in-Complex-Social-Problems-Institutional-Conditions-for-Entrepreneurial-Engagement.pdf)

[nstitutional Conditions for Entrepreneurial Engagement/links/6245d1b157084c718b79025](https://www.researchgate.net/profile/Silvia-Dorado/publication/257266757_Crescive_Entrepreneurship_in_Complex_Social_Problems_Institutional_Conditions_for_Entrepreneurial_Engagement/links/6245d1b157084c718b790256/Crescive-Entrepreneurship-in-Complex-Social-Problems-Institutional-Conditions-for-Entrepreneurial-Engagement.pdf)

[6/Crescive-Entrepreneurship-in-Complex-Social-Problems-Institutional-Conditions-for-](https://www.researchgate.net/profile/Silvia-Dorado/publication/257266757_Crescive_Entrepreneurship_in_Complex_Social_Problems_Institutional_Conditions_for_Entrepreneurial_Engagement/links/6245d1b157084c718b790256/Crescive-Entrepreneurship-in-Complex-Social-Problems-Institutional-Conditions-for-Entrepreneurial-Engagement.pdf)

[Entrepreneurial-Engagement.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Silvia-Dorado/publication/257266757_Crescive_Entrepreneurship_in_Complex_Social_Problems_Institutional_Conditions_for_Entrepreneurial_Engagement/links/6245d1b157084c718b790256/Crescive-Entrepreneurship-in-Complex-Social-Problems-Institutional-Conditions-for-Entrepreneurial-Engagement.pdf) [Hämtad 2022-05-16]

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theory from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, uppl. 14, nr. 4, s.532-550. Tillgänglig online:

<https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1> [Hämtad 2022-05-18]

Foerstl, K., Kirchoff, J.F., & Bals, L. (2016). Reshoring and Insourcing: Drivers and future research directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, uppl. 46, nr. 5, s.492-515. Tillgänglig online:

<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/IJPDLM-02-2015-0045> [Hämtad 2022-04-05]

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

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jscm.12019> [Hämtad 2022-04-03]

Gereffi, G. (1999). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, uppl. 48, nr. 1, s.37–70. Tillgänglig online:

<https://www-sciencedirect-com.ludwig.lub.lu.se/science/article/pii/S0022199698000750?via%3Dihub>

[Hämtad 2022-04-05]

Gray, J.V., Skowronski, K., Esenduran, G., & Rungtusanatham, M.J. (2013). The Reshoring Phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, uppl. 49, nr. 2, s.27–33. Tillgänglig online:

<https://onlinelibrary-wiley-com.ludwig.lub.lu.se/doi/full/10.1111/jscm.12012>

[Hämtad 2022-04-06]

Grossman, G.M., & Rossi-Hansberg, E. (2008). Trading Tasks: A simple theory of offshoring. *The American Economic Review*, uppl. 98, nr. 5, s.1978-1997. Tillgänglig online:

<https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/29730159?seq=1> [Hämtad 2022-04-04]

Ketchen, D.J., & Craighead, C.W. (2020). Research at the Intersection of Entrepreneurship, Supply Chain Management, and Strategic Management: Opportunities highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, uppl. 46, nr. 8, s.1330-1341. Tillgänglig online:

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206320945028> [Hämtad 2022-03-28]

Kimelberg, SM., & Williams, E. (2013). Evaluating the Importance of Business Location Factors: The influence of facility type. *Growth and Change*, uppl. 44, nr. 1, s.92–117. Tillgänglig online:

<https://eds-s-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=dafbe7cb-22cb-464d-9609-fd616619a9af%40redis> [Hämtad 2022-04-10]

Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lanneberg, P. (2021). Entreprenör flyttar produktion till Sverige. *Inner Brand*, 19 april. Tillgänglig online:

<https://www.mynewsdesk.com/se/innerbrand/pressreleases/entreprenoer-flyttar-produktion-till-sverige-3074923> [Hämtad 2022-04-04]

Larsen, M.M., Manning S., & Pedersen, T. (2013). Uncovering the Hidden Costs of Offshoring: The interplay of complexity, organizational design, and experience. *Strategic Management Journal*, uppl. 34 nr. 5, s.533–552. Tillgänglig online: <https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/23471057?seq=16> [Hämtad 2022-04-10]

Lewin, A.Y., Massini, S., & Peeters, C. (2009). Why are Companies Offshoring Innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, uppl. 40, nr. 6, s.901–925. Tillgänglig online:

<https://www.jstor.org/stable/27752454?seq=1> [2022-04-04]

Lucas, D. (2022). Allt Fler Svenska Företag har Fått Problem med Importen, *Dagens Nyheter*, Ekonomi, 4 april. Tillgänglig online:

<https://www.dn.se/ekonomi/allt-fler-svenska-foretag-har-fatt-problem-med-importen/>

[Hämtad 2022-04-12]

McKelvie, A., Haynie, J.M., & Gustavsson, V. (2011). Unpacking the Uncertainty Construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, uppl. 26, nr. 3, s.273-292. Tillgänglig online:

https://www.researchgate.net/publication/227418355_Unpacking_the_Uncertainty_Construct_Implications_for_Entrepreneurial_Action [Hämtad 2022-05-23]

Ok, S.T. (2011). International Outsourcing: empirical evidence from the Netherlands. *Journal of Business Economics and Management*, uppl. 12, nr. 1, s.131-143. Tillgänglig online:

<https://journals.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/4994> [Hämtad 2022-05-10]

Reynolds, P., & Miller, B. (1992). New Firm Gestation: Conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, uppl. 7, nr. 5, s.405-417. Tillgänglig online:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/088390269290016K>

[Hämtad 2022-04-12]

Riksbanken. (2021a). Riksbankens företagsundersökning, maj 2021, ”Efterfrågan är inte problemet – bekymren är på utbudssidan”. Tillgänglig online:

<https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/foretagsundersokning/svenska/2021/maj-2021/riksbankens-foretagsundersokning-maj-2021-efterfragan-ar-inte-problemet--bekymren-ar-pa-utbudssidan.pdf> [Hämtad 2022-04-05]

Riksbanken. (2021b). Riksbankens Företagsundersökning, september 2021, ”Hittar man en komponent, är det en annan som saknas”. Tillgänglig online:

<https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/foretagsundersokning/svenska/2021/riksbankens-foretagsundersokning-sep-2021-hittar-man-en-komponent-ar-det-en-annan-som-saknas.pdf> [Hämtad 2022-04-05]

Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, uppl. 26, nr. 2, s. 243 - 263. Tillgänglig online:

<https://eds.s.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=1fe8a488-c15d-4eee-8934-dadb518bdd9%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkcylsaXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=edsjsr.259121&db=edsjsr> [Hämtad 2022-03-27]

Shepherd, D.A., Williams, T.A., & Patzelt, H. (2015). Thinking About Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda. *Journal of Management*, uppl. 41 nr. 1, s.11-46. Tillgänglig online:

<https://journals-sagepub-com.ludwig.lub.lu.se/doi/pdf/10.1177/0149206314541153>

[Hämtad 2022-04-04]

Tate, W.L., Ellram, L.M., Schoenherr, T., & Petersen, K.J. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons*, uppl. 57, nr. 3, s.381–390. Tillgänglig online:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681313002188> [Hämtad 2022-04-04]

The Economist. (2013). Coming home, The Economist, 19 januari. s.100-102. Tillgänglig online:

<https://go-gale-com.ludwig.lub.lu.se/ps/i.do?p=ECON&u=lununi&id=GALE|GP4100925560&v=2.1&it=r&sid=ebsco> [Hämtad 2022-04-04]

Thornberg, A. (2012). Informed grounded theory. *Scandinavian Journal of Educational Research*, uppl. 56, nr. 3, s.243–259. Tillgänglig online:

<http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:433790/FULLTEXT01> [Hämtad 2022-05-26]

van Bommel, H.W.M. (2011). A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal of Cleaner Production*, uppl. 19, nr. 8, s.895–904. Tillgänglig online:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652610004683>

[Hämtad 2022-05-23]

Vlachou, C., & Iakovidou, O. (2015). The evolution of studies on business location factors. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, uppl. 20, nr. 4, s.1-23. Tillgänglig online:

<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=6ceb1a8f-559e-461c-8579-35af5dc90426%40redis> [Hämtad 2022-04-07]

Wiesmann, B., Snoei, J.R., Hilletoft, P., & Eriksson, D. (2017). Drivers and Barriers to Reshoring: A literature review on offshoring in reverse. *European Business Review*, uppl. 29, nr. 1, s.15–42. Tillgänglig online:

<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/EBR-03-2016-0050> [Hämtad 2022-04-04]

Appendix

Intervjuguide

Innan vi börjar, är det okej om vi spelar in ljudet från samtalet för att öka uppsatsens kvalitet och minimera risken för fel? Inspelningen kommer användas för att transkribera det som har sagts, det vill säga skriva över det i textformat.

Berätta om uppsatsen.

Vi läser sista terminen på ekonomie kandidatprogrammet och arbetar nu med vår c-uppsats i entreprenörskap. Uppsatsens syfte är att bidra till en ökad förståelse för hur startups med fysiska produkter resonerar kring val av plats för produktion. Frågorna kommer därför röra er bakgrund, er produktion och er beslutsprocess. I uppsatsen kommer varken du eller ert bolag nämnas vid namn, vi kommer inte heller beskriva er produkt specifikt. Däremot så kommer vi nämna vilken bransch ni arbetar i och vilket land ni producerar i. Vi kommer inte heller skriva om något som rör era kostnader, intäkter eller resultat, då vi enbart är intresserade av din subjektiva bild av din bakgrund, er bransch och ert beslut rörande produktionen. Vi kommer nu börja med några frågor som rör er historia och sedan gå vidare med att ställa frågor kring produktionen.

1. Berätta om ert bolag, er resa från idé till lansering och era mål med verksamheten?
2. Berätta om din roll i bolaget?
3. Berätta om din bakgrund, vad har du gjort utöver att starta ditt nuvarande bolag?

Eventuella följdfrågor:

Hur skulle du beskriva dig själv?

Har du tidigare varit med i en startup-process?

Har du tidigare arbetat med produktion?

Har du tidigare arbetat internationellt?

4. Kan du berätta om den miljö ni arbetar i när det kommer till bransch?

Eventuella följdfrågor:

(Finns det regler som ni varit tvungna att förhålla er till? Vilka?

Vilka marknader arbetar ni emot? Hur påverkar det er?

Hur förhåller ni er till eventuella konkurrenter?)

5. Vad har ni för långsiktiga mål? Var ser ni er själva om 5 år?
6. Hur ser ett typiskt beslut ut i bolaget? Vi tänker framför allt på större beslut

Då var vi framme vid uppsatsens kärna, nämligen produktionsbeslutet. Vi forskar om vilka faktorer som entreprenörer och startups värderar när de väljer i vilket land de ska producera sin produkt. Vi är intresserade av alla faktorer som kan tänkas ha påverkat ert beslut. Men till att börja med så vill vi gärna prata om beslutsprocessen vid just detta beslut.

7. Kan du beskriva tankegångarna från första funderingen på produktion fram till dess att produktionen var i rullning? Gärna så ingående som möjligt
Få ett så detaljerat svar som möjligt om den processen. Från första fundering till startad produktion.
8. Jämförde ni olika alternativ?
9. Vilka faktorer värderade ni som gjorde att ni valde land X som plats för er produktion?
10. Vilka nackdelar var ni tvungna att ha överseende med gällande produktion i land X?
11. Hade ni velat producera i ett annat land om de fördelar som finns med produktion i X, även fanns i Y? Om ja, varför? Om nej, varför inte?
12. Finns det faktorer som ni uppmärksammat i efterhand? Vilka? Fördelar och nackdelar som ni inte tänkte på vid uppstarten?