



11. Bærekraft og backshoring – teoretiske refleksjoner

Lise Lillebrygfjeld Halse

Sammendrag Over flere tiår har norsk produksjon blitt flyttet fra høykostland til lavkostland, såkalt offshoring. I de senere år har vi imidlertid sett en økende oppmerksomhet rundt det å flytte produksjon tilbake til opprinnelseslandet, kalt backshoring (Gray, Skowronski, Esenduran & Rungtusanatham, 2013). Nyere studier av dette fenomenet har hovedsakelig sett på motivene for å bringe produksjon tilbake til opprinnelseslandet. Til tross for at bærekraft fremstår som en relevant driver for relokalisering av produksjon, har dette i liten grad blitt studert som et selvstendig motiv eller resultat av backshoring (Orzes & Sarkis, 2019). I dette essayet går jeg grundigere inn i litteraturen om backshoring og bærekraft, for så å finne ut hvordan den adresserer sammenhengen mellom bærekraft og backshoring. Transaksjonskostteori og ressursbasert teori har vært de dominerende teorier for å forklare backshoring. Med utgangspunkt i bærekraftsbegrepets tre dimensjoner, økonomisk, miljømessig og sosial bærekraft, drøftes disse teorienes begrensninger. Institusjonell teori foreslås som et alternativt teoretisk rammeverk for å analysere hvordan bærekraft kan spille en rolle i bedrifters strategiske beslutninger om backshoring.

Nøkkelord offshoring | backshoring | bærekraft

INTRODUKSJON

Siden 1990-tallet har det vært en markert tendens til å flytte produksjon fra høyt til lavkostnadsland, såkalt offshoring eller global sourcing. Denne utviklingen har primært vært drevet av mulighetene for kostnadsbesparelser i arbeidsintensiv produksjon, som er illustrert ved den såkalte «smiling curve» (Mudambi, 2008). Etter mange år med global utsetting av produksjon til lavkostland har imidlertid flere bedrifter opplevd at offshoring ikke har gitt de fordelene en i utgangspunktet hadde forventet (Fratocchi, Di Mauro, Barbieri, Nassimbeni & Zanoni, 2014; Larsen, Manning & Pedersen, 2013), hovedsakelig på grunn av koordineringsutfordringer i globale verdikjeder, kvalitetsproblemer, kulturelle forskjeller, lang ledetid

og risiko. Flere av disse faktorene er vanskelige å kvantifisere før beslutningen om å flytte produksjonen er tatt.

Med økt grad av automatisering har vi også sett at reduserte produksjonskostnader i industrialiserte land har redusert forskjellen i kostnader mellom landene (Arlbjørn & Mikkelsen, 2014). Økt grad av automatisert produksjon, samt økende lønnsnivå i vertslanene, har redusert kostnadsfordelene ved å sette ut produksjon. Et resultat av dette har vært at selskaper har begynt å omstrukturere sine verdikjeder ved å flytte produksjonen tilbake til sine hjemland. Dette fenomenet er i litteraturen kalt backshoring eller reshoring og har fått økt oppmerksomhet de siste årene (Ellram, 2013; Nujen & Halse, 2018). Fenomenet kan betraktes som en respons på den nevnte reduksjon i kostnadsgap mellom hjemland og offshoringslokasjoner, økende kompleksitet i leverandørkjeden og kundenes etterspørsel etter fleksibilitet (Tate, 2014; Veit, Lambrechts, Quintens & Semeijn, 2018). I den senere tid har dessuten utbruddet av covid-19 gjort bedrifter oppmerksomme på fordelene med geografisk forkortede forsyningskjeder med produksjon nær markeder (Gereffi, 2020).

I de siste årene har bærekraft fått stadig større oppmerksomhet i samfunnet, som også gjenspeiles i forskning innenfor mange fagfelt. Umiddelbart vil en kunne tenke at lokalisering av produksjon vil kunne påvirke en bedrifts bærekraft. Behovet for transport vil for eksempel avhenge av lokalisering og dermed påvirke utslippet av klimagasser. Produksjon er også i seg selv en aktivitet som har betydning for økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft. Arbeidsforhold og utslipp vil for eksempel avhenge av lokalisering. Regler, normer og verdier knyttet til strategiske beslutninger om lokalisering av produksjonen vil kunne være en viktig del av bedrifters arbeid og utvikling mot mer bærekraftige operasjoner (Kolk, 2016).

Litteraturen om backshoring er fortsatt relativt begrenset og har i hovedsak adressert de underliggende motivene og driverne for den strategiske beslutningen om å flytte virksomheten tilbake til morselskapets hjemland. Bærekraft nevnes sjelden som et sentralt motiv for å flytte produksjon. I lys av en stadig økt oppmerksomhet rundt bærekraft har det derfor blitt etterlyst mer forskning om sammenhengen mellom bærekraft og backshoring (Ashby, 2016; Di Stefano & Fratocchi, 2019; Orzes & Sarkis, 2019). Målet for dette essayet er å utforske hvordan teorier som anvendes innenfor fagområdet backshoring, kan belyse rollen som bærekraft kan spille for å motivere og være et resultat av beslutningen om å føre produksjon tilbake til hjemlandet.

I neste del vil jeg presentere begrepene backshoring og bærekraft, før jeg i påfølgende del går gjennom de mest brukte teoriene som anvendes i studier av backshoring. Disse er hovedsakelig de samme som har blitt brukt i forbindelse med

outsourcing, nemlig transaksjonskostteori og det ressursbaserte syn. I drøftingen kopler jeg inn begrepet bærekraft som jeg belyser ved å gå inn på de tre dimensjonene eller bærekraftspilarene; økonomisk, miljømessig og sosial bærekraft, samt relevante bærekraftsmål.

FENOMENET BACKSHORING

Beslutning om backshoring dreier seg om det motsatte av beslutningen om å sette ut produksjon til et annet land, såkalt global sourcing. Backshoring innebærer dermed å flytte aktiviteter «hjem» til der hvor morselskapet befinner seg. Ulike begreper har blitt brukt for å beskrive dette fenomenet, som reshoring, backshoring, backsourcing osv. (Wiesmann, Snoei, Hilletoft & Eriksson, 2017). Ellram (2013) definerer reshoring som følger: «Moving manufacturing back to the country of [the firm's] parent company» (s. 3). Gray et al. (2013) har utvidet denne definisjonen ved å inkludere eierdimensjonen og foreslår en typologi med fire situasjoner: intern reshoring, outsourcet reshoring, reshoring for outsourcing og reshoring for insourcing. Her bruker jeg begrepet backshoring som i prinsippet inkluderer alle tilfeller av tilbakeføring av produksjon til hjemlandet, uavhengig av eierskap. Det omfatter situasjoner der produksjonen flyttes fra utlandet inn til egen organisasjon eller en annen organisasjon i hjemlandet, enten fra utenlandske datterselskaper eller uavhengige utenlandske leverandører. Begrepet «backshoring» blir brukt om dette fenomenet i dette essayet, selv når jeg refererer til litteratur som benytter forskjellige begreper om det samme.

Benito og Welch (1997) publiserte en av de første studiene som så på tilbaketrekking eller reduksjon av internasjonale operasjoner. De betegnet dette fenomenet som «de-internationalization». I deres teoretiske studie presenteres ulike årsaker til at denne tilbaketrekkingen skjer, som lav fortjeneste, forhold knyttet til transaksjonskostnader, ledelse og strategiske hensyn. De fokuserer spesielt på ledelse og reflekterer rundt hvorfor denne strategien er så uvanlig. De mener at dette kan skyldes at det knyttes negative og uønskede holdninger til tilbaketrekking, siden det ligger en form for innrømmelse av tidligere feilslåtte beslutninger knyttet til denne strategien som fører til at ledere vil unngå å korrigere tidligere beslutninger om å utsette produksjon. Dette kan også handle om at ledere og organisasjoner over tid bygger opp engasjement for deres internasjonale operasjoner, som det kan være vanskelig å reversere. Denne studien reflekterer nok den generelle holdningen på den tiden hvor utflagging av produksjon var en norm (Musteen, 2016). I de senere år synes imidlertid den generelle holdningen til dette spørsmålet å ha endret seg, og dermed også trolig lederes oppfatninger. I de senere årene har vi

kunnet se at den generelle holdningen når det gjelder global sourcing, har blitt endret i flere land ved at de har introdusert programmer for å bringe produksjon tilbake, basert på den antakelsen at produksjon er avgjørende for et lands velstand (Roos & Kennedy, 2014) og innovasjon (Pisano & Shih, 2012). Under den forrige presidentperioden i USA var dette særlig fremtredende på den politiske agendaen, hvor Trump hevdet at æraen for amerikansk offshoring var over. I ettertid har det imidlertid blitt påpekt at backshoring i liten grad har skjedd (Sainato, 2020). Liversey (2012) viser videre til en generell bevegelse mot en radikalt annerledes global økonomi med kortere leverandørkjeder og færre produksjonstrinn som har blitt aktualisert i forbindelse med covid-19, og som i flere tilfeller har synliggjort sårbarheten ved globale verdikjeder. Fra dette perspektivet er det gunstig å konsentrere virksomheten innenfor mindre geografiske områder.

Mens det er en omfattende litteratur som studerer global utsetting av produksjon (global sourcing), er litteraturen om backshoring fortsatt relativt begrenset (Stentoft, Olhager, Heikkilä & Thoms, 2016). I de senere årene har det likevel blitt publisert flere metastudier innenfor backshorings-feltet. Litteraturgjennomganger viser at de fleste studier hovedsakelig har fokusert på omfanget og driverne av dette fenomenet (Kinkel, 2012; Kinkel & Maloca, 2009), beslutningsprosessene (Tate & Bals, 2014), og konsekvensene av beslutningene (Kinkel, 2014). Studiene anvender vesentlig de samme teoretiske rammeverkene som brukes til å forklare og analysere global offshoring (Foerstl, Kirchoff & Bals, 2016). Fratocchi et al. (2016) gjennomførte for noen år tilbake en omfattende gjennomgang av litteraturen på feltet for å kartlegge motivene og driverne for backshoring. De ble kategorisert i fire hovedtyper basert på to dimensjoner; målet for beslutningen og analysenivået.

Wiesmann et al. (2017) har gjennomført en systematisk litteraturgjennomgang om «reshoring», der 22 fagfelleverderte tidsskriftartikler ble valgt ut og analysert. Studien konkluderer med at det ikke er oppnådd en konsensus om teori på feltet. Dette understøttes av en nylig publisert konseptuell studie utført av McIvor og Bals (2021), hvor det hevdes at det mangler teoretiske rammer som forklarer de ulike og sammenhengende faktorene i beslutninger knyttet til backshoring. Forfatterne hevder at disse beslutningene må betraktes fra flere teoretiske perspektiver enn det som hittil er gjort, og som har vært de dominerende teorier innenfor global sourcing. De presenterer et rammeverk for beslutningen om backshoring som vesentlig er basert på transaksjonskostteori (TCE) og ressursbasert teori (RBV).

Barbieri, Ciabuschi, Fratocchi og Vignoli (2018) har analysert og klassifisert forskningen innen backshoring av produksjon med det formålet å stake ut noen veier for fremtidig forskning på feltet. De analyserer 57 artikler om backshoring og påpeker at det er en viss konvergens blant de tidligere studiene om hva backshor-

ing er, og hva dens viktigste funksjoner og motiver er. Studien peker videre på at beslutnings- og implementeringsprosesser i mindre grad er forstått enn motivene for backshoring. Funnene indikerer at backshoring er motivert av et annet sett med motiver enn offshoring, og at det derfor bør brukes ulike teorier for å belyse motivene for disse to strategiske beslutningene. Innenfor offshoring er teori om transaksjonskostnader mye brukt, noe som gjenspeiler at denne strategien ofte er basert på kostnadsvurderinger. Backshoring, på den annen side, er basert på vurderinger knyttet til aspekter som kvalitet, fleksibilitet, levering og kunnskap, som er mer i tråd med et ressursbasert perspektiv (Johansson, Olhager, Heikkilä & Stentoft, 2019). Ifølge Canham og Hamilton (2013) kan beslutninger om å flytte produksjonen tilbake til høykostnadslokasjoner tyde på at selskaper vurderer et bredere spekter av ressursbaserte faktorer utover det opprinnelige kostnadsfokuset som var gjeldende da organisasjonene satte ut produksjon i første omgang. Basert på en undersøkelse i tre skandinaviske land (Sverige, Danmark og Finland) fant Johansson et al. (2019) at for offshoring var kostnader, marked, utvikling, handelspolitikk og ekstern påvirkning relevante faktorer. For backshoring fant de at kvalitet skilte seg ut som den viktigste faktoren. Andre faktorer var utvikling, nærhet til markedet, kostnader og ekstern påvirkning og handelspolitikk samt erfaringer ved backshoring som kvalitet, levering og fordeler knyttet til fleksibilitet. Disse funnene er i tråd med tidligere studier og støtter den oppfatningen at beslutninger om backshoring kan betraktes som korrigeringer av tidligere beslutninger om å sette ut produksjon, hvor en har lagt for stor vekt på reduserte kostnader uten å ta i betraktning andre faktorer som er vanskelig å kvantifisere.

Til tross for betydningen industri har på bærekraft, er bærekraft i liten grad blitt nevnt i tidligere studier av backshoring (Orzes & Sarkis, 2019). Dette kan indikere at bærekraftsaspekter så langt ikke har vært viktige i selskapers beslutninger knyttet til sourcing. Med økt oppmerksomhet rundt bærekraft i selskapenes strategiske beslutninger og operasjoner kan vi forvente at dette er i ferd med å endre seg, noe som gjør det interessant å studere bærekraft i denne sammenhengen. Med dette som bakgrunn og utgangspunkt tar denne studien sikte på å belyse følgende problemstilling: Hvordan kan teorier som anvendes for å belyse fenomenet backshoring, forklare bærekraft som motiv og resultat av dette strategiske valget?

BÆREKRAFT

Etter Brundtland-rapporten «Vår felles fremtid» (United Nations General Assembly, 1987), har begrepet bærekraftig fått stadig økt oppmerksomhet blant organisasjoner og forskere. Spesielt det siste tiåret har spørsmålet om bærekraft kommet

på dagsordenen, som har blitt kraftig forsterket etter at klima- og naturforskere har kommet med stadig alvorligere funn om planetens utvikling. Organisasjoner står nå overfor forventninger om at deres virksomhet skal operere i tråd med FNs bærekraftsmål. På enkelte områder viser dette seg som konkrete krav i standarder, lover og forskrifter, og det reflekteres også i endrede kundeforventninger og -krav (Veit et al., 2018). Det har også vært flere skandaler knyttet til globale verdikjeder som har ført til mediaoppmerksomhet og krav om bærekraft og større åpenhet (Gualandris, Golini & Kalchschmidt, 2014; Koberg & Longoni, 2019). Eksempler på dette er Apple, hvis underleverandør i Kina har utnyttet lokale arbeidere (Eriksen, 2013), forurensning fra legemiddelselskaper (Fisher, 2022) og den mye omtalte kjøttskandalen (NTB, 2013).

Begrepet bærekraft er kraftig nærværende, men også et sammensatt begrep. Noen vil si at det er et uklart begrep. Ifølge Brundtland-rapporten defineres bærekraftig utvikling som utvikling som «meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs» (United Nations General Assembly, 1987). Mange bedrifter har valgt å velge seg ut noen av de 17 bærekraftsområdene til FN og måle og rapportere på parametere knyttet til disse. Oppdelingen av begrepet bærekraft i tre pilarer har fått stor utbredelse (Elkington, 1999; Purvis, Mao & Robinson, 2019), nemlig de økonomiske, sosiale og miljømessige pilarene. Disse representerer en «tredelt bunnlinje» som er eksplisitt innebygd i FNs bærekraftsmål (SDGs) (United Nations). Ideen bak denne er at selskaper skal operere innenfor tre dimensjoner av bærekraft, den økonomiske, sosiale og miljømessige. Stockholm Resilience Center har integrert de 17 bærekraftsmålene og den tredelte bunnlinjen i en modell som vist i figur 11.1, hvor «biosphere» representerer miljødimensjonen, «society» sosial bærekraft, og øverst finnes «economy» som representerer den økonomiske dimensjonen (Rockström & Sukhdev, 2016). Den økonomiske dimensjonen omfatter bærekraftsmålene 8 (anstendig arbeid og økonomisk vekst), 9 (industri, innovasjon og infrastruktur), 10 (mindre ulikhet) og 12 (ansvarlig forbruk og produksjon). Den sosiale dimensjonen omfatter målene 1 (utrydde fattigdom), 2 (utrydde sult), 3 (god helse og livskvalitet), 4 (god utdanning), 5 (likestilling mellom kjønnene), 6 (rent vann og gode sanitærforhold), 7 (ren energi til alle), 11 (bærekraftige byer og lokalsamfunn), 12 (ansvarlig forbruk og produksjon), 13 (stoppe klimaendringene), 14 (livet i havet), 15 (livet på land), 16 (fred, rettferdighet og velfungerende institusjoner). Figuren illustrerer at miljø (natur) danner grunnlaget for den sosiale dimensjonen, som til sammen danner grunnlaget for økonomi. Alt dette krever partnerskap (SDG 17) for å få til.

Den tredelte bunnlinjen legger til grunn at det er mulig å bidra langs alle tre dimensjonene samtidig. Det har imidlertid vist seg at miljømessig og sosial bære-

kraft kan stå i konflikt med å oppnå økonomisk overskudd (Glover, Champion, Daniels & Dainty, 2014). Bærekraftsmålene kan også knyttes til ulike analytiske nivåer som enkeltbedrifter har ulike forutsetninger for å adressere. For eksempel kan en bedrift sette mål for klimagassutslipp (SDG 13), mens det å utrydde fattigdom (SDG 1) kan være mer krevende for en enkelt bedrift å forholde seg til. Mange organisasjoner implementerer ulike modeller for å møte krav til bærekraft (Schaltegger, Hansen & Lüdeke-Freund, 2016).



Figur 11.1 SDGs og bærekraftens tre pilarer. Kilde: Azote for Stockholm Resilience Centre, Stockholm University (CC BY 4.0).

Selv om interessen for bærekraftige verdikjeder (SSCM)¹ (Koberg & Longoni, 2019; Seuring & Müller, 2008) og bærekraftig global sourcing (SGS)² (Jia & Jiang, 2018) har vært økende, er litteraturen som tar for seg bærekraftens rolle i beslutninger om backshoring, mer eller mindre fraværende (Ashby, 2016; Orzes & Sarkis, 2019). Dette er dokumentert i en litteraturgjennomgang som nylig ble utført av Fratocchi og Di Stefano (2019) som hevder at det til nå «er lagt liten vekt på den gjensidige avhengigheten (hvis noen) blant bærekraftsspørsmål og bedrifters beslutning knyttet til å flytte hjem sin produksjonsvirksomhet» (oversatt, s. 451).

1 Sustainable Supply Chain.

2 Sustainable Global Sourcing.

Funnene er i tråd med påstanden fra Orzes og Sarkis (2019) om at forholdet mellom backshoring og bærekraft er et «grunnleggende uutforsket forhold» (oversatt, s. 482). Fratocchi og Di Stefano (2019) har analysert 33 artikler (fra et opprinnelig sett av 105 publikasjoner) og finner at oppmerksomhet rettet mot miljømessig og sosial bærekraft som motivasjon/driver for beslutninger om backshoring fortsatt er på et generisk nivå. Svært få publikasjoner fokuserer spesielt på bærekraft som et spesifikt og selvstendig resultat av backshoring. Basert på en litteraturgjennomgang og sekundærdata fra 801 beslutninger i 24 europeiske land konkluderer forfatterne med at miljømessige og sosiale aspekter ved bærekraft ikke er de mest relevante blant drivere for backshoring, men antar i økende grad relevans (Fratocchi & Di Stefano, 2019). De understreker imidlertid også at beslutningen om å flytte produksjonsaktiviteter til hjemlandet kan ha innvirkning på bærekraft, selv om det ikke var hovedmotivasjonen i utgangspunktet. Di Stefano og Fratocchi (2019) konkluderer med at man har hatt liten oppmerksomhet rettet mot mer spesifikke elementer av bærekraft, som forbrukernes og leverandørenes rolle og miljøsertifiseringer (fotavtrykk). Videre hevder forfatterne at bærekraft ikke blir anerkjent som et enkeltstående resultat av å flytte produksjon til hjemlandet. Imidlertid hevder de at beslutninger om backshoring er «more easy to be kept and implemented when the entrepreneur is attentive to sustainability issues» (s. 134). Basert på funnene i en litteraturgjennomgang foreslår Stefano og Fratocchi en modell for videre forskning der sosial og miljømessig bærekraft kan representere en motivasjon/driver, barriere/tilrettelegger og utfall for backshoring-beslutninger. Denne modellen har imidlertid ikke et klart teoretisk fundament.

Siden industriell virksomhet har innvirkning på alle tre dimensjonene av bærekraft (Sutherland et al., 2016), kan også lokalisering av denne ha en viktig innvirkning på bedriftenes bærekraft (Di Stefano & Fratocchi, 2019). I det følgende skal jeg gå inn i de teoriene som er anvendt innenfor litteraturen som adresserer backshoring, og undersøke på hvilken måte denne litteraturen bidrar til å belyse hvordan spørsmål knyttet til bærekraft kan motivere beslutningen om å føre tilbake produksjon, og hvordan bærekraft kan bli et resultat av en slik strategisk beslutning.

Innen feltet backshoring har en forsøkt å lage et teoretisk grunnlag basert på de samme teoriene som en har anvendt for å forklare den strategiske beslutningen om å sette ut aktiviteter (Bailey & De Propriis, 2014). Ofte forklares backshoring som et lokaliserings- og/eller kostnadsrelatert valg i tråd med transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori, hvor en ser reduserte kostnadsfordeler ved å operere ute, varierende etterspørsel eller et spørsmål knyttet til håndtering av nettverk og eierskapsproblemer (Wiesmann et al., 2017). I det følgende vil disse teoriene presenteres og diskuteres i lys av bærekraft.

For å belyse bærekraftens rolle for backshoring betraktes begrepet bærekraft ut ifra den tredelte bunnlinje som innbefatter SDG-er. Der det er hensiktsmessig, er poengene illustrert med referanse til konkrete SDG-er og eksempler.

TEORI OM TRANSAKSJONSKOSTNADER

Da Ronald Coase publiserte artikkelen «The Nature of the Firm» i 1937 (Coase, 1937), gav han en ny alternativ forklaring på begrepet «firma» og dets grenser. I artikkelen argumenterte han for at bedrifter oppstår fordi de bedre kan håndtere transaksjonskostnader internt i organisasjonen sammenlignet med i et marked. Williamson videreutviklet disse ideene som har fått navnet transaksjonskostteori, hvor transaksjonen mellom to aktører er den fundamentale analyseenheten. Teorien spesifiserer under hvilke forhold en transaksjon skal håndteres internt i organisasjonen, og når det er fornuftig å sette den ut til en leverandør. Størrelsene på transaksjonskostnader avhenger av nivået til de transaksjonsspesifikke investeringer som foretas i den økonomiske transaksjonen, usikkerhet knyttet til transaksjonen og antall transaksjoner (frekvens). Med spesifikke investeringer menes investeringer knyttet til transaksjonen som har liten eller ingen verdi utenfor transaksjonen. Dette kan være kostnader knyttet til fysiske ressurser, menneskelige ressurser (spesialisert kunnskap) eller ressurser knyttet til lokalisering. Transaksjonskostnader omfatter kostnadene ved å håndtere, kontrollere og overvåke avtaler med leverandører når aktiviteten er satt ut. Når usikkerheten er stor og det er høy grad av transaksjonsspesifikke investeringer, er det fornuftig å holde transaksjonen internt i bedriften. Transaksjonskostteori forklarer dermed de ytre grensene for en bedrift og evaluerer en lag-selv-eller-kjøp-beslutning (make-or-buy). Senere har forskere på feltet foreslått en rekke andre former for «governance» av transaksjoner for å håndtere transaksjonsspesifikke investeringer, opportuniste og koordineringskostnader, som blant annet er basert på tillit mellom aktører i nettverk (Heide & John, 1990).

Den økonomiske dimensjonen til bærekraft er godt innarbeidet på organisasjonsnivå i bedrifters operasjoner og rapportering. Dette innebærer at bedrifter tar strategiske valg som sikrer den kort- og/eller langsiktige økonomiske inntjeningen. Selve trenden med global sourcing fra vestlige land har som nevnt sitt grunnlag i økonomiske betraktninger basert på lavere kostnadsnivå i andre land, for eksempel i Asia og i østblokkland. Teori om transaksjonskostnader har minimering av økonomiske kostnader forbundet med transaksjoner som hovedanliggende og tar bare inn bærekraftsaspekter som er knyttet til den miljømessige og sosiale pilaren om de er forbundet med kostnader. I dette perspektivet vil selska-

pene velge lokasjoner basert på kostnadsvurderinger. Utslipp som knyttes til produksjonen, vil ha betydning for transaksjonskonstaden om denne typen utslipp innebærer økte kostnader for bedriften.

Det er direkte utslipp knyttet til transport av råvarer og ferdige produkter (Akyelken & Keller, 2014; Reshoring Institute, 2020) som i utgangspunktet handler om den miljømessige pilaren i bærekraftsbegrepet, og spesielt bærekraftsmål 13 (stoppe klimaendringene). Dette vil imidlertid ikke påvirke transaksjonskostnadene såfremt det ikke legges avgifter på utslippene. Lovgivning og kostnader knyttet til forurensning vil variere og avhenge av landet og regionen hvor produksjonsfasilitetene er lokalisert (Sawhney & Rastogi, 2015). Dette er grunnlaget for hypotesen om forureningsparadiser (PHH)³ som hevder at «skitne» næringer migrerer fra de utviklede regionene til utviklingsregioner hvor det er slakkere krav til utslipp (Cole, 2004; Li & Zhou, 2017). Transaksjonskostnadene kan for eksempel være knyttet til avgifter som forurenser må betale, kostnader med å endre produksjonsprosesser til å bli mer miljøvennlige og kostnader forbundet med å forholde seg til regelverket.

En av årsakene til at global sourcing har blitt så utbredt, er den kraftige reduksjonen i transportkostnader de siste tiårene. Transportkostnader ble kraftig redusert med fremveksten av effektiv logistikk, men er også vesentlig knyttet til kostnadene til fossilt drivstoff som falt kraftig etter oljekrisen i 2014. Siden internasjonal sjøfart i stor grad får energi fra fossile energikilder, medfører transport av råstoff og varer utslipp av klimagasser (Andersen et al., 2010) som hittil i liten grad har blitt ført som kostnad (Transport & Environment, 2018). Dette kan bli utfordret av internasjonal regulering hvor emisjon av drivhusgasser prises (Bals, Daum & Tate, 2015).

Energien som kreves for produksjon, har også betydning for miljø og utslipp av klimagasser (SDG 5 og 7). Hvor stor påvirkning energien har på miljøet, vil avhenge av hvilke kilder energien kommer fra (energimiks), som vil avhenge av produksjonens lokalisering. I Norge vil en for eksempel kunne tenke at energien kommer fra fornybar energi fra vannkraft, og at det dermed vil være et attraktivt sted for produksjon sett ut fra et bærekraftperspektiv. Opprinnelsesgarantier kompliserer imidlertid dette bildet, siden det omgjør den fysiske energiproduksjonen til en finansiell transaksjon. Bedrifter som produserer i Norge, vil dermed måtte kunne betale for opprinnelsesgarantier for å dokumentere at en bruker fornybar energi i produksjonen. Dette påvirker lokaliseringen av produksjon og har vært gjenstand for debatt. Analyseselskapet Oslo Economics sier:

3 Pollution Haven Hypothesis.

Dersom den fremtidige utviklingen til slutt fører til at energikostnadene til industrivirksomhet i Norge øker, vil det gjøre det relativt mindre attraktivt å etablere og vedlikeholde industrivirksomheter i Norge, sammenlignet med dagens situasjon. (Eide, Aasland, Sjøstad & Liadal, 2019)

I et kostnadsperspektiv er det prisen på energien som har betydning, uansett kilde, som også vil variere over ulike lokalisering og tid. Prising på utslipp og sertifikater i de landene hvor en opererer, vil dermed kunne påvirke beslutninger om backshoring.

Dårlige arbeidsforhold og menneskerettigheter i flere land har bidratt til oppmerksomhet rundt problemene ved produksjon i lavkostlokasjoner (Clarke & Boersma, 2017; Lim & Phillips, 2008; Litzinger, 2013). Økt fokus på sosial og økonomisk bærekraft kan føre til skjerpede krav til betingelser og arbeidsforhold i lavkostlokasjoner, som vil kunne påvirke kostnaden ved å produsere «ute». Om også en del av denne fordelen «spises opp» av økte transportkostnader som følge av prising av klimagasser, vil dette motivere backshoring.

I tillegg til de rene kostnadene forbundet med prising av miljø- og klimapåvirkning, samt forbedrede lønn- og arbeidsbetingelser, omfatter transaksjonskostnader også kostnaden med å håndtere, kontrollere og overvåke avtaler med leverandører. Med stadig flere regulative krav til bærekraft vil en kunne se for seg at slike avtaler vil omfatte flere og mer detaljerte krav til bærekraft, og at det vil koste mer å håndtere slike avtaler, spesielt hos leverandører som er langt unna. På denne måten kan de sosiale og miljømessige dimensjonene av bærekraft også bli tatt med i backshoringsbeslutninger på en indirekte måte. Avstand mellom morselskapet og utenlandske produksjonsfasiliteter kan også begrense mulighetene for å håndtere aspekter knyttet til bærekraft (Koberg & Longoni, 2019), siden økt geografisk avstand gjør det vanskelig å vurdere leverandørenes forpliktelser og ytelse når det gjelder bærekraft (Gualandris et al., 2014). I tråd med dette hevder Ashby (2016) at nærhet til hjemlandet gir bedre kontroll over miljøpåvirkningen av produksjonsprosesser og på grunn av redusert transport, i tillegg til økt synlighet knyttet til etisk atferd (Gray et al., 2013).

DET RESSURSBASERTE SYNET

Denne teorien ser på en bedrift som en sammensetning av spesielt kunnskapsbaserte ressurser som er spesielle for bedriften, og som kan gi den et konkurransefortrinn relativt til andre bedrifter. Dette konkurransefortrinnet oppnås ved å implementere en strategi som utnytter bedriftens interne styrker ved å respondere

på muligheter i omgivelsene, samtidig som eksterne trusler nøytraliseres og interne svakheter unngås (Barney, 1991). Bedrifter kan dermed ha ulike strategier siden deres sammensetninger av ressurser er forskjellige. En ressurs kan skape et konkurransefortrinn om den har høy verdi, er sjelden, er vanskelig å kopiere, samt at bedriften er organisert for å kunne utnytte ressursen.

Det ressursbaserte synet er viktig for fenomenet outsourcing siden det fremhever betydningen av å ha verdifulle ressurser, for eksempel kjernekompetanse internt i organisasjonen, og dermed setter grensen for hvilke aktiviteter som kan settes ut (Hamel & Prahalad, 1994). En bedrifts grenser kan ifølge dette perspektivet bestemmes ved å sammenligne interne kapabiliteter med konkurrerende kapabiliteter (Langlois & Robertson, 1995). Kapabiliteter representerer her «the knowledge, experience, and skills» til en bedrift (Langlois, 1995). Teece (2019) hevder at kapabiliteter oppstår fra læring, blant annet ved å kombinere og utnytte ressurser, og kan være innvevd i rutiner og hos lederteamet. Organisasjoner kan få tilgang til komplementære kapabiliteter fra eksterne aktører (leverandører) der det ikke er et konkurransefortrinn å utføre de assosierte aktiviteter internt (McIvor, 2009).

I motsetning til transaksjonskostøkonomi, som i stor grad handler om å håndtere opportuniste, ser det ressursbaserte perspektivet på muligheten for å skape konkurransefortrinn gjennom bedriftens ressurser. Dette gjør at de to teoriene i noen tilfeller kan gi ulike råd knyttet til beslutninger om outsourcing og håndtering av relasjoner til leverandører.

McIvor (2009) argumenterer for at hverken transaksjonskostteori eller det ressursbaserte syn alene kan forklare kompleksiteten til outsourcing, og at begge teoriene må inkluderes i vurderinger av sourcing. Det teoretiske rammeverket utviklet av Gereffi, Humphrey og Sturgeon (2005) innarbeider eksempelvis begge teoriene for å anbefale koordinering (governance) av globale verdikjeder. Her anvendes to dimensjoner av transaksjoner, kompleksitet og kunnskapens kodifiserbarhet som grunnlag for å velge blant fem koordineringstyper, hvor ytterpunktene er vertikal integrasjon og organisering i marked.

Dunnings eklektiske paradigme inneholder elementer fra både transaksjonskostteori og det ressursbaserte syn og har som mål å gi et rammeverk for å bestemme hvordan bedrifter skal organisere internasjonale aktiviteter på best mulig måte. I så måte kan teorien nok anses å ha et normativt forhold til global sourcing. Teorien foreslår at bedrifters internasjonale aktiviteter er drevet av eierskaps-, lokaliserings- og internaliseringsfordeler (OLI).⁴ Eierskap handler om fordeler som er spesifikke for bedriften, og er direkte knyttet til ressurser som eies

4 Ownership, Location, and Internationalization.

eller kontrolleres av bedriften. En bedrift kan ha internaliseringsfordeler om transaksjonskostnader minimeres gjennom å internalisere aktiviteten, det vil si integrere i organisasjonens hierarki. Fordeler som er fysisk knyttet til lokasjonen hvor bedriften opererer (lokasjonsspesifikk), er basert på at ressurser, nettverk, institusjonelle strukturer eller annet ikke kan flyttes geografisk. Senere har Graf og Mudambi (2005) integrert behovet for utdannet arbeidskraft i modellen. Dunning støtter denne videreutviklingen og hevder at i et nytt verdensscenarior vil intellektuell kapital være en ny kilde til velstand som kan tiltrekke seg multinasjonale selskaper til bestemte globale lokasjoner (Dunning, 1998). Fra det eklektiske paradigmet kan en finne flere elementer som er sentrale for backshoring. Dunning (1998) peker på flere slike fordeler, blant annet ressursfordeler, som tilgang og kostnader til råmaterialer og infrastruktur, tilgang til klynger og nettverk av lokale partnerbedrifter, markedsforhold og tilgang til lokal kunnskap.

Det er imidlertid flere sider ved backshoring som ikke umiddelbart lar seg forklare gjennom disse teoriene. Ifølge McIvor og Bals (2021) er det mange faktorer som kan påvirke beslutningen om å ta tilbake produksjon, som dårlig kvalitet på produkter og leverandører, leverandøravhengighet, tap av kontroll, og effekter knyttet til omdømme. Det at bedrifter ønsker å gjøre sine verdikjeder enklere, mer transparente og resiliente, er i liten grad adressert i disse teoriene (Gray et al., 2013). Teoriene adresserer heller ikke den økte oppmerksomhet fra kunder knyttet til miljø og sosial bærekraft (Ellram, Tate & Petersen, 2013; Gereffi & Lee, 2012). Dette understøttes av en nylig publisert konseptuell studie utført av McIvor og Bals (2021), hvor det hevdes det at det mangler teoretiske rammeverk i denne litteraturen som forklarer de ulike og sammenhengende faktorene i backshoringsbeslutninger. Det hevdes videre at disse beslutningene må betraktes fra flere teoretiske posisjoner enn det som hittil er gjort, og som har vært de dominerende teorier innenfor global sourcing. Når det også er et gap i litteraturen om backshoring som handler om bærekraft, er det et klart behov for studier som ser på teoriutvikling på feltet som spesielt adresserer bærekraftsaspekter. Mens transaksjonskostteori i det vesentlige er knyttet til økonomiske betraktninger, er ressursbasert teori (det ressursbaserte synet) i større grad opptatt av muligheter gjennom å fokusere på bedriftenes ressurser og mulige tilgang til ressurser. Det kan imidlertid hevdes at den underliggende og dominerende logikken i denne teorien også er økonomisk, om enn indirekte. Hovedmålet er å skape et konkurransemessig fortrinn som kan måles i økonomisk overskudd.

Om vi betrakter de to andre bærekraftsdimensjonene, blir imidlertid det sentrale *hvordan* dette overskuddet skapes, det vil si i hvilken grad den sosiale og miljømessige dimensjonen av bærekraft blir hensyntatt for å skape et konkurransefor-

trinn og dermed økonomisk overskudd. Tilgang til ressurser kan være et element i vurderingen av å sette ut og ta tilbake aktiviteter, som produksjon. Lokaliseringsfordelene i det eklektiske paradigmet (Dunning, 1980) kan for eksempel kunne handle om tilgang til råmaterialer, energi eller menneskelige ressurser. Tradisjonelt har den miljømessige og sosiale dimensjonen av bærekraft ikke vært fremtredende i slike vurderinger. Dette gjelder for eksempel spørsmål knyttet til naturinngrep som uttak av ressurser kan medføre, eller eventuelle miljøutslipp ved anvendelse av disse råmaterialene i de lokasjoner hvor det multinasjonale selskapet opererer. Eksempel på dette er nedhogging av regnskoger som for noen år tilbake førte til at flere leverandører sluttet å benytte palmeolje i sine produkter. Økt oppmerksomhet rundt miljø og klima vil gjøre at slike ressursbetraktninger vil bli viktigere og representere en viktig faktor i beslutninger om backshoring.

Som nevnt ovenfor vil den sosiale dimensjonen av bærekraft kreve at ansattes arbeidsvilkår i lavkostland får økt oppmerksomhet. Det ressursbaserte perspektivet er imidlertid også opptatt av ansattes kompetanse. Det gir mulighet til å forbinde det ressursbaserte perspektivet tettere med både sosial og miljømessig bærekraft. Ifølge backshoringlitteraturen er motivene for backshoring mer sammensatte enn beslutninger om å sette ut produksjon, som tradisjonelt har vært drevet av kostnadsmotiver. Kompetanse og utdanningsnivå til menneskelige ressurser har vært betraktet som et mulig motiv i denne litteraturen. Lund og Steen (2020) trekker frem regionale verdier («assets») og innveddhet («embeddedness») som betydningsfulle i forbindelse med backshoring. De peker på utdanningssystemet i Norge som en ressurs ved at det er viktig for selskapers evne til å implementere produksjonsteknologier, noe som kan spille en rolle for backshoring. Videre kan den norske kulturen og måten å organisere arbeid på («Den norske modellen») og den historisk akkumulerte kompetansen betraktes som regionale verdier som kan muliggjøre backshoring. På den annen side kan utarming av produksjonskunnskap i hjemlandet på grunn av global sourcing representere en barriere for backshoring (Nujen, Halse, Damm & Gammelsæter, 2018).

Selv om kunnskap knyttet til bærekraft ikke har blitt eksplisitt adressert i denne sammenhengen, kan en se for seg at kompetanse knyttet til bærekraftige operasjoner vil kunne bli stadig viktigere. Kjernekompetanse knyttet til bærekraft kan bli viktig å ha «in-house» for å sikre at bedriften opererer i henhold til miljø og sosial bærekraft. Denne kompetansen kan utgjøre et konkurransefortrinn i et marked som blir stadig mer opptatt av bærekraft. I forlengelsen av det ressursbaserte perspektivet kan en se for seg at det utvikles samarbeid mellom morselskapet og leverandører for å utvikle kompetanse som er relevant for å sikre bærekraft (Gold, Seuring & Beske, 2010). Geografisk nærhet kan være av betydning for en slik

kompetanseutvikling som reflekteres for eksempel i klyngeteori (Porter, 1998). Ressurser i form av kompetanse kan dermed komme til å representere et sentralt motiv for backshoring.

TEORETISKE BEGRENSNINGER OG MULIGHETER

I de foregående refleksjonene har vi sett at både transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori har klare begrensninger når det gjelder å adressere de tre dimensjonene av bærekraft. Teori om transaksjonskostnader fokuserer på kostnader forbundet med transaksjoner, som hovedsakelig adresserer den økonomiske dimensjonen. For å innarbeide ulike dimensjoner av bærekraft er det nødvendig å sette kostnader på ulike aspekter knyttet til disse, som for eksempel klimagassutslipp, forbedrede arbeidsvilkår for ansatte og kostnader med å implementere og håndheve skjerpede miljøkrav. Dette kan utjevne kostnadsfordelene mellom lokasjoner og dermed være viktige drivere for backshoring.

Det ressursbaserte perspektivet tilbyr teoretiske refleksjoner som kan forklare hvordan bærekraft kan motivere og være et resultat av backshoring, siden kunnskap er et sentralt element i denne teorien. Begrensningen til både transaksjonskostnadsteori og det ressursbaserte synet er midlertid at en ser på beslutningen om å flytte aktiviteter til globale lokasjoner som hovedsakelig en rasjonell prosess hvor aktørene samler informasjon og kunnskap uavhengig av hverandre som grunnlag for beslutningen (Canello, 2021; Johanson & Vahlne, 1977). Teoriene tar videre for seg enkeltbedriften og dens kjernekompetanse for å sette grenser for hva bedriften må beholde internt, og hva som kan settes ut til leverandører. I det ligger det et grunnleggende atomistisk og markedsøkonomisk konkurransemotiv. En er mindre opptatt av at organisasjoner er en del av en kontekst hvor organisasjoner sammen skal skape bærekraft langs alle tre dimensjoner. Disse teoriene har blitt kritisert for i liten grad å ta hensyn til den institusjonelle konteksten som bedriftene er en del av, både «hjemme» og «ute» i deres globale operasjoner (Halse, Nujen & Solli-Sæther, 2019).

Bedrifters strategiske valg vil påvirkes av konteksten og institusjonelle faktorer som bedriften er en del og påvirkes av, og som de ovennevnte teoriene adresserer i liten grad. Gjennom andre teoretiske inntak, som for eksempel institusjonell teori, kan en få en utvidet og mer sammensatt forståelse av hvordan bærekraft kan forme beslutninger om backshoring. Beslutningstakeres oppfatninger er formet av den konteksten som selskaper og ledere er en del av (Benito & Welch, 1997; March, 1994). Institusjonell teori gir oss et teoretisk rammeverk hvor vi kan identifisere og undersøke hvordan faktorer som kultur, sosialt miljø, reguleringer, tradisjoner og

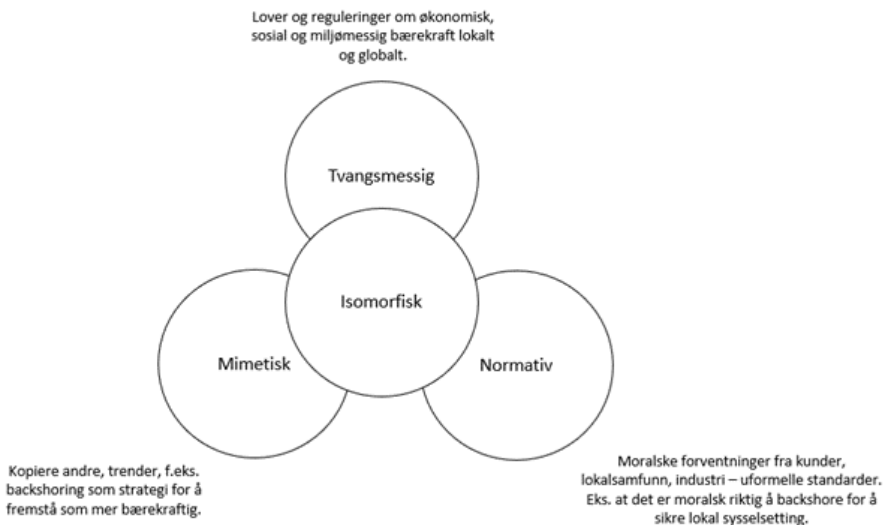
historie kan påvirke aktørers beslutninger (DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 2008). Sosialt, politisk og økonomisk press påvirker selskapenes strategier og organisatoriske beslutningsprosesser ved at bedrifter søker å legitimere sin praksis i andre interessenters syn (North, 2009). På den måten representerer dette et alternativt syn enn de mer rasjonelle forutsetningene som de foregående teoriene er basert på. Institusjonell teori fremhever legitimeringsprosesser hvor for eksempel organisasjonsstrukturer og ledelsesmodeller blir tatt for gitt, uavhengig av om de er effektive eller ei for den enkelte bedrift. Halse et al. (2019) anvender dette perspektivet og belyser hvordan aktører motiverer og legitimerer sourcingbeslutninger, herunder backshoring. I dette perspektivet er lederes sourcingbeslutninger formet av den institusjonelle konteksten, representert av verdier og normer.

DiMaggio og Powell (1991) formulerte begrepet institusjonell isomorfisme som beskriver hvordan organisasjoner påvirkes gjennom press fra den institusjonelle konteksten, og hvor organisasjoners strategiske valg er en del av deres kulturelle og historiske kontekst. Isomorfisme kan være en «begrensende prosess som tvinger en enhet i en populasjon til å ligne andre enheter som står ovenfor det samme settet av miljømessige forhold» (oversatt, s. 149). Dette står i motsetning til den rasjonelle aktøren som står i sentrum i transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori. DiMaggio og Powell beskriver tre typer isomorfisme; tvangsmessig (coercive), normativ (normative) og mimetisk (mimetic). Tvang kan oppstå gjennom påvirkning fra aktører som har en mektig posisjon i bransjen, og som er viktig for å drive frem bærekraft. Denne typen press kan også komme fra myndigheter som vedtar lover og regler knyttet til de ulike dimensjonene av bærekraft. Slike lover vil som tidligere nevnt være avhengige av konteksten hvor produksjon finner sted. Men også lover i hjemlandet og krav fra forbrukere kan ha betydning for vurdering av å flytte produksjon hjem. Dette gjelder for eksempel krav om bærekraftsrapportering som også kan omfatte bedrifters operasjoner i andre land. Krav om opprinnelsesgarantier og ulike miljøgodkjenninger og sertifikatsystemer er former for tvangsmessig isomorfisme som påvirker bedrifters operasjoner i andre land enn sitt eget.

De normative driverne sørger for at organisasjoners handlinger blir oppfattet som legitime av omgivelsene. Normativt press knyttet til bærekraft kan komme fra kunder, andre interessegrupper eller fra strømninger i samfunnet som påvirker hva som oppfattes som viktig og riktig. For eksempel kan kunder stille spørsmål ved selskapenes virksomhet i inn- og utland når det gjelder bærekraft, og oppfatte lokale leverandører som mer bærekraftige (Veit et al., 2018). Normene for hva som er akseptabelt, kan endres over tid, og vi ser allerede at det i flere bransjer har funnet sted en holdningsendring i bærekraftig retning. Den maritime klyngen i Møre

og Romsdal har tidligere i stor grad har vært «oljedrevet» ved at oljenæringer har representert kundegrunnlaget (Hervik, Oterhals, Bergem & Johannessen, 2010). Vi ser nå en holdningsendring som uttrykkes gjennom klyngens «New blue deal», hvor en hevder at klyngen skal bli utslippsfri og en viktig del av løsningen på klimautfordringene (Skotheim, 2021). Slike legitimeringsprosesser knyttet til økt bærekraft i verdikjeder har tidligere vært undersøkt innenfor andre bransjer og kontekster (Glover et al., 2014; Sarkis, Zhu & Lai, 2011). Bedrifter og dens ledere vil søke å oppnå legitimitet hos sine interessenter gjennom beslutninger som er i tråd med bærekraftsprinsipper (DiMaggio & Powell, 1991). På samme som outsourcing kan betraktes som en beslutning som over en lengre periode gav legitimitet, har vi sett at backshoring er i ferd med å bli det i flere kontekster.

Mimetisk isomorfisme skjer når organisasjoner kopierer andre organisasjoner som følge av usikkerhet, for eksempel på grunn av tvetydige og usikre mål og løsninger. Bærekraft representerer for mange stor grad av usikkerhet, og bedrifter søker derfor etter løsninger for å vise et engasjement og oppnå legitimitet knyttet til bærekraft. Dette kan spille en viktig rolle når bedrifter skal implementere bærekraftige praksiser (Sarkis et al., 2011). Det er velkjent at ledelsesmodeller spres gjennom at bedrifter på tvers kopierer hverandre (Røvik, 2011) lokalt, nasjonalt og globalt. Sourcingstrategier har blitt betraktet som ledelsesmodeller som har spredt seg gjennom mimetisk isomorfisme (Canello, 2021). Ved å kople backshoring til bærekraft kan bedrifter oppnå økt legitimitet som vil kunne styrke slagkraften til denne strategien.



Figur 11.2 De tre formene for isomorfisme, hvordan bærekraft kan påvirke backshoring (basert på DiMaggio & Powell, 1991).

Figur 11.2 presenterer en konseptuell modell som illustrerer hvordan bærekraft gjennom disse tre formene for isomorfisme kan ha betydning for beslutninger om backshoring (basert på DiMaggio & Powel, 1991).

KONKLUSJON

Utgangspunktet for dette essayet er at litteraturen innenfor backshoring i liten grad adresserer backshoring, til tross for at bærekraft i den senere tid har antatt en stadig større rolle som faktor i strategiske beslutninger. Det er behov for å undersøke hvilke teoretiske rammeverk som kan anvendes for å belyse rollen til bærekraft innen backshoring. De teoretiske perspektivene som hittil har vært anvendt i litteratur om backshoring, er i det vesentlige transaksjonskostteori (TC) og ressursbasert teori (RBV). Transaksjonskostnadsteori forklarer hovedsakelig hvilke aktiviteter som bør utføres internt i organisasjonen eller bør flyttes ut til en ekstern leverandør, og definerer grensene til organisasjonene (Coase, 1937; Williamson, 1975). Denne teorien er tydelig knyttet til den økonomiske dimensjonen i bærekraftens tredelte bunnlinje. Teori om transaksjonskostnader kan belyse rollen til de to andre bærekraftdimensjonene i beslutninger om backshoring når det er kostnader forbundet med disse, for eksempel prising på klimautslipp, og koordineringskostnader forbundet med å implementere og håndtere økte krav til bærekraft. Det ressursbaserte perspektivet (Pralhad & Hamel, 1990) er primært opptatt av sammensetningen og utviklingen av en organisasjons interne ressurser og kapabiliteter, som betraktes som en kilde til konkurransefortrinn. Ressurser kan handle om fysiske ressurser, men også kompetanse som bedrifter kan benytte i sine operasjoner for å oppnå konkurransekraft. Bruk av fysiske ressurser som naturressurser kan være nært knyttet til miljø, mens menneskelige ressurser for eksempel kan handle om den sosiale pilaren i bærekraft. Ressurser er knyttet til mennesker, kunnskap, prosesser og rutiner som bedriften utvikler over tid, og deling av disse mellom ansatte (Kogut & Zander, 1992). Selv om den ressursbaserte teorien kan ta til seg en del av miljømessig og sosial bærekraft, har den begrensninger. Som i transaksjonskostnadsteori tillegges den økonomiske dimensjonen av bærekraft på organisasjonsnivå størst vekt, og at aktører foretar rasjonelle valg basert på komplett informasjon.

Dette essayet bidrar til litteraturen innen backshoring gjennom å demonstrere begrensningene til de to teoretiske inntakene som er sentrale i litteraturen om backshoring, transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori, når en skal analysere bærekraft som driver for denne strategiske beslutningen. Essayet har videre belyst hvordan institusjonell teori kan fange opp viktige aspekter ved bærekraft i

backshoringsbeslutninger. Institusjonell teori og isomorfisme adresserer i større grad enn de tidligere diskuterte teoriene konteksten hvor organisasjoners valg foretas. På denne måten kan denne teoretiske retningen forklare hvordan de tre dimensjoner av bærekraft kan påvirke organisasjoners beslutninger om backshoring. Jeg har drøftet hvordan institusjonell teori kan representere et teoretisk rammeverk for å belyse hvordan bærekraft som kan spille sammen for å drive bedrifter til å ta tilbake produksjon. Dette representerer et første skritt i utviklingen av teoretiske rammeverk som kan brukes til å forklare dette fenomenet. Det er videre behov for rike empiriske studier som søker forståelse for hvordan bærekraft spiller inn i beslutninger om backshoring, og hvordan disse beslutningen kan resultere i økt bærekraft.

REFERANSER

- Akyelken, N. & Keller, H. (2014). Framing the Nexus of Globalisation, Logistics and Manufacturing in Europe. *Transport Reviews*, 34(6), 674–690.
- Andersen, O., Gössling, S., Simonsen, M., Walnum, H. J., Peeters, P. & Neiberger, C. (2010). CO2 emissions from the transport of China's exported goods. *Energy Policy*, 38(10), 5790–5798.
- Arlbjørn, J. S. & Mikkelsen, O. S. (2014). Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 60–62.
- Ashby, A. (2016). From global to local: reshoring for sustainability. *Operations Management Research*, 9(3–4), 75–88.
- Bailey, D. & De Propriis, L. (2014). Manufacturing reshoring and its limits: the UK automotive case. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7(3), 379–395.
- Bals, L., Daum, A. & Tate, W. (2015). From Offshoring to Rightshoring: Focus on the Backshoring Phenomenon. *A I B Insights*, 15(4), 3–8.
- Barbieri, P., Ciabuschi, F., Fratocchi, L. & Vignoli, M. (2018). What do we know about manufacturing reshoring? *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 11(1), 79–122.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Benito, G. R. G. & Welch, L. S. (1997). De-Internationalization. *MIR: Management International Review*, 37, 7–25.
- Canello, J. (2021). Mimetic isomorphism, offshore outsourcing and backshoring decisions among micro and small enterprises. *Regional Studies*, 1–18.
- Canham, S. & Hamilton, R. T. (2013). SME internationalisation: offshoring, “backshoring”, or staying at home in New Zealand. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 6(3), 277–291.
- Clarke, T. & Boersma, M. (2017). The Governance of Global Value Chains: Unresolved Human Rights, Environmental and Ethical Dilemmas in the Apple Supply Chain. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 111–131.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Cole, M. A. (2004). Trade, the pollution haven hypothesis and the environmental Kuznets curve: examining the linkages. *Ecological Economics*, 48(1), 71–81.

- Di Stefano, C. & Fratocchi, L. (2019). Manufacturing back-shoring and sustainability: a literature review. *Sinergie Italian Journal of Management*, 37, 119–143.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. I P. J. DiMaggio & W. W. Powell (red.), *The New institutionalism in organizational analysis* (s. 62–82). Chicago: University of Chicago Press.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45–66.
- Eide, E. B., Aasland, T., Sjøstad, R. & Liadal, H. H. (2019). Representantforslag om en kraftpolitikk som bygger norsk industri. Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Representantforslag/2018-2019/dok8-201819-163s/>
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Ellram, L. M. (2013). Offshoring, Reshoring and the Manufacturing Location Decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 3–5.
- Ellram, L. M., Tate, W. L. & Petersen, K. J. (2013). Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 14–22.
- Eriksen, D. (2013). Hevder Apple-produkter lages under stadig dårligere forhold. *nrk.no*. Hentet fra <https://www.nrk.no/viten/apple-far-ny-arbeidsforhold-kritikk-1.11156101>
- Fisher, J. (2022). Pharmaceuticals in rivers threaten world health – study. *bbc.com*. Hentet fra <https://www.bbc.com/news/science-environment-60380298>
- Foerstl, K., Kirchoff, J. F. & Bals, L. (2016). Reshoring and insourcing: drivers and future research directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(5), 492–515.
- Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M. & Zanoni, A. (2016). Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(2), 98–127.
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G. & Zanoni, A. (2014). When manufacturing moves back: Concepts and questions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 54–59.
- Fratocchi, L. & Di Stefano, C. (2019). Does sustainability matter for reshoring strategies? A literature review. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12, 449–476.
- Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, 3(3), 287–301.
- Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.
- Gereffi, G. & Lee, J. (2012). Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains. *Journal of Supply Chain Management*, 48, 24–32.
- Glover, J. L., Champion, D., Daniels, K. J. & Dainty, A. J. D. (2014). An Institutional Theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain. *International Journal of Production Economics*, 152, 102–111.
- Gold, S., Seuring, S. & Beske, P. (2010). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 230–245.
- Graf, M. & Mudambi, S. M. (2005). The outsourcing of IT-enabled business processes: A conceptual model of the location decision. *Journal of International Management*, 11(2), 253–268.

- 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*, 49(2), 27–33.
- Gualandris, J., Golini, R. & Kalchschmidt, M. (2014). Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance? An international study. *Supply Chain Management*, 19.
- Halse, L. L., Nujen, B. B. & Solli-Sæther, H. (2019). The Role of Institutional Context in Backshoring Decisions. I R. V. Tulder, A. Verbeke & B. Jankowska (red.), *International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms* (Vol. 14, s. 251–268): Emerald Publishing Limited.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Heide, J. B. & John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships. *JMR, Journal of Marketing Research*, 27(1), 24.
- Hervik, A., Oterhals, O., Bergem, B. G. & Johannessen, G. (2010). Status for maritime næringer i Møre og Romsdal 2010. *Rapport* (Vol. 1011, s. 26 pag. bl.). Molde: Møreforskning Molde AS.
- Jia, F. & Jiang, Y. (2018). Sustainability Sustainable Global Sourcing: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 10, 595.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23.
- Johansson, M., Olhager, J., Heikkilä, J. & Stentoft, J. (2019). Offshoring versus backshoring: Empirically derived bundles of relocation drivers, and their relationship with benefits. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(3), 100509.
- Kinkel, S. (2012). Trends in production relocation and backshoring activities. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 696–720.
- Kinkel, S. (2014). Future and impact of backshoring – Some conclusions from 15 years of research on German practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 63–65.
- Kinkel, S. & Maloca, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring – A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 154–165.
- Koberg, E. & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 207, 1084–1098.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organizational Science*, 3(3), 383–397.
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23–34.
- Langlois, R. (1995). Capabilities and the Theory of the Firm. *Industrial Organization*, March.
- Langlois, R. N. & Robertson, P. L. (1995). *Firms, markets and economic change: a dynamic theory of business institutions*. London: Routledge.
- 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*, 34(5), 533–552.
- Li, X. & Zhou, Y. (2017). Offshoring Pollution while Offshoring Production? *Strategic Management Journal*, 38.
- Lim, S.-J. & Phillips, J. (2008). Embedding CSR Values: The Global Footwear Industry's Evolving Governance Structure. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 143–156.
- Litzinger, R. (2013). The Labor Question in China: Apple and Beyond. *South Atlantic Quarterly*, 112(1), 172–178.

- Liversey, F. (2012). The need for a new understanding of manufacturing and industrial policy in leading economies. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 7(3), 193–202.
- Lund, H. B. & Steen, M. (2020). Make at home or abroad? Manufacturing reshoring through a GPN lens: A Norwegian case study. *Geoforum*, 113, 154–164.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: how decisions happen*. New York: Free Press.
- McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27(1), 45–63.
- McIvor, R. & Bals, L. (2021). A multi-theory framework for understanding the reshoring decision. *International Business Review*, 101827.
- Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 699–725.
- Musteen, M. (2016). Behavioral factors in offshoring decisions: A qualitative analysis. *Journal of Business Research*, 69(9), 3439–3446.
- North, D. C. (2009). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NTB. (2013). Mattilsynet skal DNA-teste kjøtt. *dagbladet.no*. Hentet fra <https://www.dagbladet.no/nyheter/mattilsynet-skal-dna-teste-kjott/64015960>
- Nujen, B. B. & Halse, L. L. (2018). Kunnskapsbygging og backshoring. I *Det regionale i det internasjonale* (s. 355–377). Oslo: Universitetsforlaget
- Nujen, B. B., Halse, L. L., Damm, R. & Gammelsæter, H. (2018). Managing reversed (global) outsourcing: The role of knowledge, technology and time. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(4), 676–698.
- Orzes, G. & Sarkis, J. (2019). Reshoring and environmental sustainability: An unexplored relationship? *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 481–482.
- Pisano, G. P. & Shih, W. (2012). *Producing Prosperity: Why America Needs a Manufacturing Renaissance*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695.
- Reshoring Institute. (2020). Reshoring and Sustainability: Beyond the Horizon. Hentet March 1 fra <https://reshoringinstitute.org/wp-content/uploads/2020/03/White-Paper-Sustainability-26-FEB-2020.pdf>
- Rockström, J. & Sukhdev, P. (2016). How food connects all SDGs. Hentet 01.10.2021 fra <http://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>
- Roos, G. & Kennedy, N. (2014). *Global perspectives on achieving success in high and low cost operating environments*: Business Science References.
- Røvik, K. A. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631–653.
- Sainato, M. (2020, 12. september). US corporations continue sending jobs abroad during pandemic. *The Guardian*. Hentet fra <https://www.theguardian.com/business/2020/sep/12/us-corporations-sending-jobs-abroad-offshoring-pandemic>
- Sarkis, J., Zhu, Q. & Lai, K.-H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1–15.
- Sawhney, A. & Rastogi, R. (2015). Is India Specialising in Polluting Industries? Evidence from US-India Bilateral Trade. *The World Economy*, 38(2), 360–378.

- Schaltegger, S., Hansen, E. & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29, 3–10.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Seuring, S. & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710.
- Skotheim, H. (2021, 16. juni). Den maritime klynga skal bli utslippsfri – har strategien klar. *Sunnmørsposten*.
- Stentoft, J., Olhager, J., Heikkilä, J. & Thoms, L. (2016). Manufacturing backshoring: a systematic literature review. *Operations Management Research*, 9(3), 53–61.
- Sutherland, J. W., Richter, J. S., Hutchins, M. J., Dornfeld, D., Dzombak, R., Mangold, J., ... Friemann, F. (2016). The role of manufacturing in affecting the social dimension of sustainability. *Cirp Annals-manufacturing Technology*, 65, 689–712.
- Tate, W. L. (2014). Offshoring and reshoring: U.S. insights and research challenges. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 66–68.
- Tate, W. L. & Bals, L. (2014). Outsourcing/offshoring Insights: Going Beyond Reshoring to Rightshoring – call for papers, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management (IJDPLM). Hentet 09.01. fra <http://www.emeraldgrouppublishing.com/authors/writing/calls.htm?id=5868>
- Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1–43.
- Transport & Environment. (2018). Planes and ships can't escape Paris climate commitments. Hentet fra <https://www.transportenvironment.org/discover/planes-and-ships-cant-escape-paris-climate-commitments/>
- United Nations. The 17 goals. Hentet fra <https://sdgs.un.org/goals>
- United Nations General Assembly. (1987). Our Common Future Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.
- Veit, C., Lambrechts, W., Quintens, L. & Semeijn, J. (2018). The Impact of Sustainable Sourcing on Customer Perceptions: Association by Guilt from Scandals in Local vs. Offshore Sourcing Countries. *Sustainability*, 10, 2519.
- Wiesmann, B., Snoei, J. R., Hilletoft, P. & Eriksson, D. (2017). Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse. *European Business Review*, 29(1), 15–42.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.