



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2023 30 stp**  
Handelshøyskolen

# **Norske industribedrifters sourcingstrategi: En kartlegging av utbredelse og preferanser**

Norwegian companies sourcing strategies: A survey  
of prevalence and preferences

**Dordi Floa Grindhaug**

Master i økonomi og administrasjon - Økonomisk styring

# Sammendrag

I en tid med usikkerhet og uforutsigbarhet kan det være utfordrende å ta beslutninger om hva man bør gjøre. Mens noen kan velge å vente og se an hvordan situasjonen utvikler seg, er det andre som tar grep for å sikre overlevelse på lang sikt. De siste års hendelser, med blant annet forsyningskjedeavbrudd, råvaremangel og økte kostnader, har skapt utfordringer for bedrifter som opererer med internasjonal handel og produksjon. I tillegg til økt press fra omverden er det flere som mener diskusjon om sourcingstrategi har blitt mer aktuell i styrerommene blant bedrifter, nettopp for å håndtere hendelser og sikre overlevelse.

Konjunkturrapporten (Sunde., 2023) viser at mens enkelte bedrifter gjør det bra, sliter flertallet. Flere har uttrykt bekymring for fremtiden, og mange vurderer å flytte ut for å håndtere forstyrrelser og økte kostnader. Derfor er målet med denne studien å undersøke hvor utbredt bruken av sourcingstrategi er blant et utvalg norske industribedrifter, samt å se om de har en foretrukken sourcingmodus.

For å gjennomføre studien ble det brukt en kvantitativ tilnærming med spørreskjema som design, totalt ble det innsamlet 167 svar fra ulike bedrifter. Spørreskjemaet ble utformet med hensyn til flere tidsperioder, og derav spørsmål knyttet opp mot periodene før 2020, etter 2020 og fremtid, slik at man kan se om det er endring over tid.

Resultatene av undersøkelsen viser at bruken av sourcingstrategi blant utvalget ikke så høyt som forventet, da det kun var 51 bedrifter av 164 som svarte at de hadde en slik strategi. Blant bedriftene som ikke hadde en sourcingstrategi, var hovedårsaken at de ikke hadde behov for det. Ut fra de som hadde en sourcingstrategi, var de tre valgte sourcingmodusene i denne oppgaven representert, men det mest representerte var outsourcing. Rundt halvparten av bedriftene med en sourcingstrategi hadde faktisk endret sin strategi etter 2020, der de fleste hadde endret leverandør.

# Abstrakt

In a time of uncertainty and unpredictability, it can be challenging to make decisions about what to do. While some may choose to wait and see how the situation develops, others take action to ensure long-term survival. Recent events, including supply chain disruptions, raw material shortages, and increased costs, have created challenges for businesses that operate with international trade and production. In addition to increased pressure from the environment, there are several who believe that discussions about sourcing strategy have become more relevant in boardrooms among businesses, precisely to handle disruptions and ensure survival.

The economic report (Sunde., 2023) shows that while some businesses are doing well, the majority are struggling. Many have expressed concern about the future, and many are considering moving out to manage disruptions and increased costs. Therefore, the aim of this study is to investigate how widespread the use of sourcing strategy is among a sample of Norwegian industrial businesses, as well as to see if they have a preferred sourcing mode.

To conduct the study, a quantitative approach was used with a questionnaire as the design, with a total of 167 responses collected from various businesses. The questionnaire was designed with respect to several periods, and hence questions related to periods before 2020, after 2020, and the future were included, so that changes over time could be observed.

The results of the survey show that the use of sourcing strategy among the sample was not as high as expected, as only 51 businesses responded that they had such a strategy. Among the businesses that did not have a sourcing strategy, the main reason was that they did not need it. Among those who had a sourcing strategy, the three selected sourcing modes in this study were represented, but the most represented was outsourcing. Around half of the businesses with a sourcing strategy had actually changed their strategy after 2020, with most changing their supplier.

# Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med min avslutning på masterstudie i økonomi og administrasjon med fordypning i økonomisk styring ved Norges miljø- og biovitenskaplige universitet.

Det har vært to lærerike år som har beriket meg med mye kunnskap og erfaring. Arbeidet med masteroppgaven har vært en krevende prosess, med mye frustrasjon og forvirring, men samtidig har det vært en lærerik og fin prosess.

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle bedriftene som tok seg tid til å besvare spørreskjemaet som ble sendt ut, uten deres deltakelse ville ikke denne oppgaven vært mulig. Jeg vil også uttrykke min takknemmelighet til min tålmodig veileder, Jens Bengtsson, som har hjulpet meg med å sy sammen oppgaven ved å gi gode tilbakemeldinger og synspunkter som var avgjørende for at jeg kom i mål med oppgaven. Til slutt vil jeg også rette en stor takk til min partner, familie og venner for all støtte og motiverende ord i tunge tider, uten dere hadde det nok ikke blitt noen oppgave.

# Innhold

1 – Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Hensikt / formål.....	2
1.4 Avgrensing .....	2
1.5 Oppgavens oppbygging.....	3
2 - Bakgrunnen.....	4
2.1 Om endringene i omverden .....	4
2.2 Endrede krav og risikoer i sourcingstrategi.....	6
3 - Teori.....	8
3.1 Begrepsavklaring.....	8
3.1.1 Sourcingstrategi.....	8
3.1.2 Outsourcing og offshoring.....	8
3.1.3 Backshoring.....	9
3.2 Sourcingstrategi.....	10
3.3 Utviklingen av sourcingstrategien.....	11
3.3.1 Fremvoksende fenomen etter finanskrisen. ....	12
3.3.2 Ny æra .....	13
3.4 Utfordringer.....	13
3.5 Hva forårsaker endring i sourcingmodus .....	14
4 - Metode.....	16
4.1 Kvantitativ forskning.....	16
4.2 Spørreskjema som forskningsdesign .....	17
4.3 Utforming av spørreskjema .....	18
4.4 Utvalg .....	20
4.5 Gjennomføring av spørreskjema .....	21
4.6 Dataanalyse .....	22
4.6.1 Tidsperspektivet .....	22
4.6.2 Validitet .....	22
4.6.3 Reliabilitet .....	23
5 – Resultater .....	24
5.1 Respons .....	24
5.2 Bedriftenes sourcingstrategi .....	25
5.3 Endringer i sourcingstrategier .....	28

5.3.1	Vurderinger for fremtidig endring av sourcingstrategien blant bedriftene i undersøkelsen	30
5.4	De 26 bedriftene som har endret sourcingstrategi	32
6	– Drøfting	35
6.1	Utbredelsen av sourcingstrategier	35
6.1.1	Sourcingmodus	36
6.2	Utviklingen i sourcingstrategier	37
6.3	Bedrifter som har valgt å endre	38
6.3.1	Utfordringer	39
7	– Avslutning	41
7.1	Oppsummering	41
7.2	Svakheter og begrensninger	42
7.3	Videre forskning	44
	Referanseliste	45
	Vedlegg	49
	Spørreskjema	49

## Figur og tabell liste

Figur 1 - Andel bedriftsstørrelse fordelt på alder i prosent. ....	24
Figur 2 - Fordelingen av bransjer i undersøkelsen. ....	25
Figur 3 - Begrunnelse for å ikke ha en sourcingstrategi. ....	27
Figur 4 - De tre høyeste begrunnelsene fordelt på bedriftsstørrelse. ....	27
Figur 5 - Utviklingen i sourcingstrategien fra de ulike periodene ....	28
Figur 6 - Hvilke endringer som ble gjennomført etter 2020. ....	29
Figur 7 - Fremtidig vurdering for endring av sourcingstrategien. ....	30
Figur 8 - Hvordan krisene/forstyrrelsene har hatt en innvirkning på bedriftenes sourcingstrategi. ....	31
Figur 9 – Utviklingen i faktorene til bedriftene som har endret sin sourcingstrategi. ....	32
Figur 10 - Utviklingen av utfordringene før og etter 2020. ....	33
Figur 11 - Gjennomsnittlig innvirkning av krisene/forstyrrelsene på de 26 bedriftene. ....	34
Tabell 1 - Antall svar i forhold til bedriftsstørrelse. ....	24
Tabell 2 – Sourcingstrategi før og etter 2020. ....	26
Tabell 3 - Forskjellen i sourcingmodus før og etter 2020. ....	26
Tabell 4 - Antall bedrifter uten en sourcingstrategi fordelt på bedriftsstørrelse. ....	26
Tabell 5- Viser antallet bedrifter som har endret sin sourcingstrategi etter 2020. ....	28
Tabell 6 - Bedriftsstørrelse og andelen endret sourcingstrategi etter 2020. ....	29
Tabell 7 - Antall bedrifter som vurderer å gjøre endringer i fremtiden. ....	30
Tabell 8 - Med og uten en sourcingstrategi som vurderer å endre i fremtiden. ....	30
Tabell 9 – Total antall kriser/forstyrrelser fordelt på de ulike gradene. ....	31
Tabell 10 - Gjennomsnittlig forskjell på faktorene før og etter 2020 når det kommer til sourcingmodus. ....	32
Tabell 11 – Antall utfordringer fordelt på bedriftsstørrelse før og etter 2020. ....	33





# 1 – Innledning

## 1.1 Bakgrunn

De siste tre årene har vært en berg-og-dal-bane for bedrifter over hele verden. Det er et velkjent ordtak som heter «En ulykke kommer sjelden alene», og etter de siste års begivenheter er det definitivt sant. Globale kriser har rystet verden og skapt utfordringer for bedrifter som opererer på tvers av landegrenser, både når det gjelder drift og handel.

Dette har skapt usikkerhet og tvunget bedrifter til å revurdere sine forsyningskjeder, og derav også sin sourcingstrategi. Forskere og eksperter anbefaler bedrifter til å revurdere sine forsyningskjeder, bygge dem mer motstandsdyktig med fokus på synlighet og bærekraft for å sikre at de er bedre rustet til å takle fremtidige kriser. Det har også vært flere debatter verden over at det er på tide for bedrifter som driver globalt å se hjemover til eget land. Flere politikere har kommet på banen innenfor industripolitikken, og ønsker å bygge opp industrien i landene sine igjen. Dette kan ha negative konsekvenser for Norge med en liten og åpen økonomi, siden økt proteksjonisme i andre land kan gå utover vår eksport.

For enkelte norske bedrifter har sourcingstrategi vært en nøkkelkomponent for å oppnå konkurransefordeler og kostnadsbesparelser i det globaliserte markedet. Men har dette endret seg de siste årene? Den nyeste konjunkturrapporten (Sunde., 2023) har indikert at det er flere norske bedrifter som har blitt påvirket av endringene i verden og av den grunn vurderer å endre sin sourcingstrategi. Forskere og medier har også diskutert en mulig trend der flere bedrifter vil se på mulighetene til å flytte nærmere eller tilbake til hjemlandet.

Det er klart at bedrifter står overfor mange valg når det gjelder sourcingstrategi, og det er viktig å finne den rette balansen mellom å tilpasse seg endringer, samt å opprettholde stabilitet. Ved å se nærmere på utbredelsen av sourcingstrategi, samt valg av sourcingmodus, og undersøke hvordan det har endret seg de siste årene, vil vi kunne få et bedre bilde av hvordan bedriftene har tilpasset seg i et usikkert marked.

Ved å benytte en kvantitativ forskningsmetode får jeg mulighet til å anvende et spørreskjema, som gjør det mulig å spørre mange bedrifter de samme spørsmålene. Ut fra dette er det mulig å kartlegge om det er en utbredt bruk av sourcingstrategi blant norske industribedrifter, samt hvilke sourcingmoduser som benyttes. Selv om kvantitativ metode ikke gir mulighet for dypdykkene undersøkelser, gir det likevel muligheten til å undersøke eventuelle endringer som kan ha forekommet.

## 1.2 Problemstilling

Ut fra det som er beskrevet over ønsker jeg å undersøke hvor utbredt sourcingstrategier er blant norske industribedrifter. Er det mange av disse som har en definert sourcingstrategi? Hva er den mest brukte sourcingmodusen i dag? Og om de siste årenes begivenheter har ført til at bedriftene har gjort endringer i sin strategi. Dermed endte jeg opp med problemstillingen:

«Hvor utbredt er bruken av sourcingstrategi blant norske industribedrifter, hvilke sourcingmoduser foretrekkes, og har det vært endringer de siste årene?»

## 1.3 Hensikt / formål

Hensikten med studien er å undersøke bruken av sourcingstrategi blant norske industribedrifter som driver med produksjon. Målet er å avdekke hvilke sourcingmoduser som foretrekkes og om det har vært endringer blant disse de siste årene. Gjennom å utforske dette, vil studien bidra til å øke kunnskapen om hvor stor andel av industribedrifter som anvender en sourcingstrategi i en norsk kontekst. Det kan også gi verdifull informasjon til forskere og beslutningstakere innenfor industri og næringsliv som ønsker å se og forstå trender og utviklingstrekk innen sourcingstrategier i Norge.

## 1.4 Avgrensing

For å gjøre studien og oppgaven gjennomførbare innenfor tidsrammen, har jeg avgrenset problemstillingen. Først og fremst vil jeg se på industribedrifter som produserer varer og materialer, og utelukker de som leverer tjenester. En grunn til dette er at industribedrifter som produserer varer og materialer, ofte er mer avhengige av råvarer, materialer og produksjonsprosesser for å levere et produkt. For det andre vil jeg fokusere på tre sourcingmoduser: backshoring, offshoring og outsourcing, siden det er de mest brukte modusene innenfor sourcingstrategi. Til slutt vil jeg se på privateide norske bedrifter og utelukker de som har hovedkontor i andre land enn Norge. Dette skyldes at disse bedriftene har en større tilknytning til Norge som nasjon, og derfor vil deres sourcingstrategier være mer relevant for å forstå den norske industrien. Ved å utelukke bedrifter med hovedkontor i andre land, kan jeg sikre at mine funn er relevante for norske beslutningstakere og forskere.

## 1.5 Oppgavens oppbygging

I denne oppgaven er det sju kapitler. Det første er en innledning som introduserer bakgrunn, problemstilling og formålet med oppgaven.

I det andre kapitlet, bakgrunnen, vil jeg gå dypere inn i hva som har skjedd de siste årene. Hvilke hendelser har påvirket verden de siste årene, og hvilke konsekvenser det har ført til. Vil også se på endringer i krav og risikoer rundt sourcingstrategien.

I kapittel tre, teori, omhandler først en begrepsavklaring, deretter vil det omhandle en gjennomgang av tidligere forskning – sourcingstrategiens fordeler og ulemper, samt hvorfor noen har det og noen ikke – hvordan utviklingen har vært de siste tre tiårene og til slutt hvorfor enkelte velger å endre sin sourcingstrategi.

I kapittel fire, metode, vil jeg forklare og begrunne metoden som er brukt i oppgaven. Dette kapitlet vil gi en detaljert beskrivelse av datainnsamling, utforming og utvalg brukt i oppgaven.

I kapittel fem, resultater, vil jeg presentere resultatene fra analysen av dataene som er samlet inn og beskrive funnene.

I kapittel seks, drøfting, vil jeg tolke resultatene fra kapittel fem og diskutere disse i lys av kapittel to og tre.

I det siste kapitlet vil jeg oppsummere hovedfunnene fra undersøkelsen og besvare problemstillingen. Jeg vil også diskutere begrensinger og svakheter ved oppgaven, samt gi forslag til videre forskning.

## 2 - Bakgrunnen

Denne delen vil jeg presentere informasjon om endringene som har skjedd i omverdenen de siste årene og hvilke konsekvenser disse endringene har hatt for bedrifter. Vil også gå igjennom endrede krav og risikoer i sourcingstrategien, og hvorfor bedrifter bør tilpasse seg etter som verden endrer seg.

### 2.1 Om endringene i omverden

De siste årene har vært preget av ulike forstyrrelser, sjokk og kriser som har påvirket bedrifter verden over. Som følge av dette har mange bedrifter sett behovet for å revaluere og justere sine sourcingstrategier for å sikre langsiktig suksess og overlevelse. Endringene i omverden har ført til nye markedsforhold og endrede kundepreferanser som bedriftene må forholde seg til. Teknologisk utvikling, digitalisering og automatisering har også spilt en viktig rolle i endringene og er med på å påvirke hvordan bedrifter organiserer sine forsyningskjeder. Alt dette er med på å påvirke bedrifters valg av sourcingstrategi, og det vil være viktig å forstå og tilpasse seg disse endringene for fremtidige utfordringer som kan dukke opp.

Korona pandemien har vist at verden ikke var godt nok forberedt på en så omfattende krise (Zahidi., 2023). Pandemien har forårsaket alvorlige forstyrrelser i globale forsyningskjeder og påvirket bedrifter over hele verden på ulike måter. Den uventede etterspørselen etter bestemte varer, sammen med produksjonsstans og transportforsinkelser, skapte usikkerhet og store utfordringer med blant annet tilførsel av varer. Selv om pandemien ikke førte til helt nye utfordringer i forsyningskjedene, akselererte den eksisterende problemer, og har fått frem at bedrifter bør prioritere synlighet, motstandsdyktighet og digitalisering (Harapko., 2023). Noen sektorer, som produksjonsbedrifter, ble spesielt hardt rammet av forstyrrelsene. En årsak til dette er restriksjoner for å redusere smitten, samt oppfordring til hjemmekontor, noe som er vanskelig når man driver med produksjon. Som en konsekvens av dette var at produksjonsbedrifter sto ovenfor betydelige operative utfordringer enn de tidligere har vært opplevd (Harapko., 2023). Noen bedrifter måtte midlertidig stenge fabrikken som følge av myndighetenes restriksjoner og/eller fallende etterspørsel. Samtidig opplevde andre bedrifter en betydelig økning i etterspørselen, noe som førte til flaskehalser i takt med transportproblemene (Furtado et al., 2020).

Etter at pandemien begynte å avta og bedrifter begynte å komme tilbake til normalen, oppstod en ny hendelse som forstyrret forsyningskjeder over hele verden. Russlands invasjon av Ukraina 24 feb. 2022, skapte flere utfordringer for produksjonsbedrifter over hele verden. Ifølge artikkelen fra Harvard Business Review (Simchi-Levi & Haren., 2022), skapte konflikten usikkerhet og forstyrrelser i globale forsyningskjeder, spesielt innenfor elektronikk- og bilindustrien, siden mange viktige råvarer og komponenter kommer fra Ukraina og nabolandene. KPMG (2022) indikerer også at konflikten i Ukraina kan føre til at flere bedrifter ser på å diversifisere forsyningskjedene sine og søke alternativer til eksisterende leverandører i regionen. Invasjonen har ført til høyere priser på råvarer, mangel på kritiske komponenter og forstyrrelser i transport og logistikk (på nytt).

Den ukrainske konflikten har hatt en rekke påvirkninger på bedrifter. I tillegg til økte råvarepriser, transport- og logistikkproblemer, har det ført til at mange bedrifter har forlatt Russland på grunn av press fra flere lands myndigheter. Det har også bidratt til en energikrise i Europa, som kommer av at Russland besluttet å stenge gasskabelen til kontinentet. Noe som har ført til høyere priser og en anstrengt energi situasjon i Europa, men også i Norge. Inflasjonen som vi ser i dag, skyldes hovedsakelig økte kostnader for bedriftene (Notto & Thagaard., 2022), som igjen kommer av mangel på råvarer og høye strømpriser blant annet. Som følger av dette har det vært renteøkninger i store deler av verden for å prøve å dempe inflasjonen og stabilisere økonomien, og det spås at renten fortsatt vil øke i tiden fremover.

En annen faktor som har endret omverdenen de siste årene er den økte geopolitiske spenningen. Konflikten mellom USA og Kina har ført til økt usikkerhet og handelsrestriksjoner, mens den russisk-ukrainske konflikten har skapt spenning i Europa.

Til slutt må klimakrisen også nevnes. Det har blitt en stadig mer betydningsfull faktor som påvirker bedriftene og deres forsyningskjeder. Endringer i klimaet som økende ekstremvær og naturkatastrofer, kan øke forstyrrelser av produksjon og transport i fremtiden. Bedrifter bør ta hensyn til denne risikoen når de planlegger sourcingstrategien, samt hvor de eventuelt ønsker å plassere produksjonen. I tillegg kan krav om reduksjon av utslipp føre til endringer i produksjonsprosesser og økte kostnader for bedriftene. Ut fra dette bør bedriftene være oppmerksomme på nye krav som kan komme og tilpasse seg etter dem for å minimere risikoen for bøter, skatter og negativ innvirkning på deres omdømme.

## 2.2 Endrede krav og risikoer i sourcingstrategi

Delen over gir oss en innsikt i hendelser de siste årene, som har ført til endrede krav og nye risikoer for bedrifters sourcingstrategier. Koronapandemien avslørte sårbarheter og begrensinger i mange bedrifters forsyningskjeder, spesielt i lange kjeder, i tillegg har invasjonen ført til mangel i råvarer og transport (Simchi-Levi & Haren., 2022).

Proteksjonistiske tiltak og handelskrig kan føre til endringer i handelsforhold og politiske reaksjoner, noe som vil påvirke forsyningskjeder og skape usikkerhet for bedrifter som er avhengig av global handel (Champion, 2023). For norske bedrifter har det blitt lagt frem i konjunkturrapporten (Sunde., 2023), at de opplever økt usikkerhet på grunn av uforutsigbare rammebetingelser fra norske myndigheter, noe som har ført til at flere vurderer å endre sin sourcingstrategi.

I tillegg har miljøkrav og teknologiske endringer også ført til økte krav til bærekraft og fleksibilitet i forsyningskjeder. Cybersikkerhet har også blitt en stadig større risiko for bedrifter (Attinasi et al., 2021; Apteian Staff Writer., 2021). Alt i alt står bedrifter overfor en kompleks og utfordrende situasjon når det gjelder sourcingstrategi, og det krever stadig mer innsats og tilpasningsevne for å lykkes i et skiftende marked. Noen norske bedrifter har vurdert å flytte produksjonen hjem for å sikre bedre kontroll og redusere risikoene, mens andre har vurdert å flytte ut eller legge ned driften som reaksjon mot strømkostnadene og politiske innstramninger, eller for å overleve de kommende årene (Sunde., 2023).

Dersom man velger å ignorere endringer i krav og risikoer, kan dette medføre økonomisk skade, samt tap av konkurransevne. Attinasi et al (2021) påpeker at mangel på tilpasning til endrede forhold kan resultere i tap av markedsandeler og reduserte inntekter.

Sentralbanksjefen Øystein Olsen i Norges Bank (2018) har også uttalt at norske bedrifter må tilpasse seg det nye globale handelsbilde for å opprettholde sin konkurransekraft. Miller (2023) understreker at endringer i forsyningskjedene er uunngåelige, og at bedrifter som ikke klarer å tilpasse seg vil bli utkonkurrert av de bedrifter som gjør det.

Derfor er det avgjørende at bedrifter vurderer og tilpasser sine sourcingstrategier for å håndtere nåværende og fremtidige utfordringer. Det å sikre seg en bærekraftig og stabil forsyningskjede som kan tilfredsstillende kundenes behov og forventninger kan være viktig. Ut fra alt over vil det være avgjørende å lære av erfaringene og håndtere risikoer bedre for å bygge mer robuste og motstandsdyktige forsyningskjeder. Det er spesielt viktig i lys av de økonomiske konsekvensene og tap av konkurransevne som kan oppstå hvis bedrifter ikke

tilpasser seg endrede forhold og krav. Geopolitiske konflikter og globale hendelser har vist at produksjonsbedrifter og deres forsyningskjeder kan lide betydelig. Derfor er det nødvendig at bedrifter klarer å tilpasse seg, samt være fleksible for å håndtere fremtidige endringer og uforutsette hendelser i en stadig mer uforutsigbar verden.

## 3 - Teori

Denne delen vil omhandle begrepsavklaring og gjennomgang av tidligere forskning som vil omhandle sourcingstrategi, utviklingen av sourcingmodus og hvilke faktorer som fører til at bedrifter velger det ene fremfor det andre, samt utfordringer og hva som kan føre til at bedrifter faktisk endrer sin sourcingstrategi.

### 3.1 Begrepsavklaring

Hovedbegrepene i denne oppgaven er sourcingstrategi, outsourcing, backshoring og offshoring. Det er viktig å presisere at disse begrepene kan ha ulike definisjoner og tolkninger, avhengig av sammenheng og perspektiv. Derfor vil jeg utdype hva jeg legger i disse begrepene for å avklare og unngå misforståelser.

#### 3.1.1 Sourcingstrategi

Det finnes flere definisjoner på hva en sourcingstrategi er. Seip (2020) definerer sourcingstrategi som «*en plan for hvilke funksjoner virksomheten skal produsere selv med egne ansatte, og hvilke funksjoner som skal kjøpes inn fra en ekstern leverandør*». Det er også definert som «*en strategisk beslutning som knytter seg til hvorvidt en bedrift skal produsere, lede og/eller levere varer og tjenester selv, eller overlate hele eller deler av slike funksjoner til en annen virksomhet – selv om bedriften i utgangspunktet kunne ha gjort det selv*» (Hansen., 2012).

I min oppgave vil sourcingstrategi omhandle og defineres som en strategisk beslutning som handler om valget mellom lokalisering av produksjonsprosesser, samt om man skal beholde produksjonen internt i bedriften eller bruke en ekstern kilde, som en leverandør. Det er mange sourcingmoduser bedrifter kan velge mellom, i min oppgave har jeg valgt å fokusere på outsourcing, offshoring og backshoring.

#### 3.1.2 Outsourcing og offshoring

Jeg har valgt å skrive om outsourcing og offshoring sammen, da de ofte forveksles og brukes om hverandre. Outsourcing kan defineres som å overlate deler eller hele prosesser som tidligere ble gjennomført internt i bedriften, til en tredjepart over bedriftens grenser, altså bruke en leverandør (Gylling et al., 2015). Offshoring defineres som å flytte produksjon over



landegrenser, enten til en ekstern leverandør eller til en samarbeidspartnere, for eksempel et datterselskap (Kotabe & Murray., 2018).

Basert på dette kan man si at outsourcing handler om å finne noen som kan utføre produksjonsprosessen billigere og mer effektivt enn man selv kan (Hoff., 2021). Mens offshoring omhandler mer om det geografiske aspektet, det vil si hvor produksjonen lokalet skal ligge. Selv om disse to begrepene er tett knyttet sammen, valgte jeg å holde dem separate. Dette for å undersøke om det er bedrifter som har mulighet til å flytte produksjonen ut av landet, uten å måtte anvende seg av en leverandør. Det er også verdt å nevne at det er bedrifter som bruker leverandører innad i Norge, som er en annen grunn til å beholde disse to begrepene separate.

### 3.1.3 Backshoring

Backshoring, som betyr å flytte aktiviteter tilbake til ens eget hjemland, er et fenomen som har flere synonymer, inkludert reshoring, back-reshoring, «flagge hjem», homesourcing, onshoring og mer. Selv om disse termene referer noe til det samme konseptet, har hver av dem nyanser. I denne oppgaven har jeg valgt å bruke backshoring og er definert som «*en strategisk beslutning om å flytte hele eller deler av aktiviteter som tidligere har blitt outsourcet og/eller offshoret tilbake til hjemlandet*» (Kinkel & Maloca., 2009; Henkel et al., 2022). Fokuset i oppgaven er å undersøke om noen bedrifter bringer produksjonen tilbake til Norge, og vil være uavhengig om de velger å ta det inn i egen bedrift eller bruke en lokal leverandør. Derfor har ikke inshoring blitt en del av denne oppgaven.

Backshoring kan være en strategisk beslutning eller en reversering av en tidligere offshoring- eller outsourcing beslutning som ikke ga ønskede resultater (Grey et al., 2013). En strategisk beslutning om backshoring kan oppstå på grunn av behovet for å tilpasse seg dynamiske skift i det globale markedet, fremveksten av nye teknologier eller andre faktorer som gjør det fordelaktig å flytte hjem (Stentoft et al., 2016). Reversering kan oppstå av forskjellige grunner, feilberegninger av de faktiske kostnadene, mangel på kunnskap om vertslandet, manglende systematisk plasseringsplanlegging og begrenset rasjonalitet er noen nevnte grunner (Stentoft et al., 2016).

## 3.2 Sourcingstrategi

En sourcingstrategi kan brukes av alle bedrifter uavhengig av bransje eller størrelse. Når en bedrift vurderer eller bestemmer seg for å ha en sourcingstrategi, vil det kreve ressurser. Derfor vil det være avgjørende at bedriftene har en forståelse av sine mål og hele forretningsstrategien sin (Simfoni, u.å). I følge Istad (2022) er sourcingstrategi viktig for å sikre at en bedrift har tilgang til de rette produktene til en riktig pris, kvalitet og til riktig tid. En god sourcingstrategi kan hjelpe bedriftene med å identifisere og velge de beste leverandørene, samt å bidra til å forbedre effektiviteten og ytelsen til produksjonsprosessen. For å oppnå en vellykket sourcingstrategi vil det også være avgjørende å ha et tett samarbeid mellom de ulike avdelingene som produksjon, logistikk og finans. Det vil si at overordnede strategier bør være på plass for å gjøre arbeidet med en sourcingstrategi enklere (Hagen & Kjølraug., 2023). En strukturert og planlagt innkjøpstrategi kan sikre at bedriftene er i stand til å møte kundebehov og forventninger, samtidig som de opprettholder sin konkurransevne i markedet (Istad, 2022).

Beslutningen om å outsource eller beholde en aktivitet eller prosess internt bør baseres på tre spørsmål (Chopra., 2018). Først bør man vurdere om en tredjepart vil øke forsyningskjedeoverskuddet sammenlignet med om man gjennomfører det internt. Videre bør man vurdere hvor mye risikoen øker ved å outsource, samt om det finnes noen strategiske grunner for å holde aktiviteten eller prosessen internt. Hvis det gir en liten avkastning og risikoen er stor, og det er sterke strategiske grunner for å beholde aktiviteten eller prosessen internt, bør man ikke velge å outsource. Hvis man derimot får en høyere avkastning og risikoen er lav, kan det være fordelene med å velge en outsourcing strategi (Chopra., 2018), dette vil også gjelde for offshoring.

Når det kommer til beslutninger om backshoring, har forskere forsøkt å sette opp et rammeverk, men det finnes ikke et konkret konseptuelt rammeverk for hvordan en bedrift bør ta en slik beslutning. Mangelen på data om beslutninger på backshoring har sådd tvil om behovet er der for et spesifikt rammeverk på dette (Martinez-Mora & Merino., 2021).

Bedrifter velger en sourcingstrategi fordi det kan gi flere fordeler, blant annet reduserte kostnader som kan forbedre bedriftens konkurransevne i det globale markedet (Kotabe & Murray., 2018). Imidlertid er det også mange utfordringer og risikoer knyttet til det, noe som kan gjøre at enkelte velger å ikke innføre en sourcingstrategi. Derfor vil det være viktig for

ledere å være oppmerksom på at det både er fordeler og ulemper ved å ha en sourcingstrategi. Det er viktig å sørge for å bruke tilstrekkelige ressurser, oppfølging og kontroll for å sikre at prosessen og produksjonen fungerer effektivt, spesielt når man har en blanding av både intern og ekstern produksjon. Ulempen kan være at man mister kontrollen over begge deler hvis man ikke har tilstrekkelige ressurser. Det vil si at nok ressurser for å både kontrollere interne prosesser, men også å følge med på eksterne prosesser vil være viktig i en sourcingstrategi (Kotabe & Murray., 2018).

Det skal sies at noen bedrifter driver med sourcing i en eller annen form, men har ikke en definert strategi for det. Ifølge Martinez-Mora og Merino (2021) kan kostnadene ved å finne en passende leverandør og område være betydelig høyere for bedrifter uten erfaring på området. Siden det kan kreve ekstra menneskelige ressurser for å kontrollere og følge med på sourcingstrategier. Det kan derfor være en grunn til at noen bedrifter ikke har en definert sourcingstrategi, basert på deres erfaring og historikk.

Hagen og Kjølraug (2023) understreker det som nevnes over, ved at behovet for en sourcingstrategi må være til stede i samsvar med bedriftenes kapasitet og ressurser. Det at bedrifter ikke har en sourcingstrategi kan være at de ikke har sett nytten av det, samt at det er en krevende prosess som krever tilstrekkelige ressurser og en langsiktig innsats. For å utvikle en strategi halvveis, kan føre til negative konsekvenser for bedriften. Ut fra dette kan en si at utvikling av en sourcingstrategi er en krevende prosess, og kan være ekstra krevende for små bedrifter som har færre ressurser å bruke enn hva store bedrifter har (Hagen & Kjølraug., 2023).

### 3.3 Utviklingen av sourcingstrategien

Forskere er enig i at outsourcing og offshoring virkelig fikk fart på seg på midten av 1980-tallet (Martinez-Mora & Merino., 2021; Hilletoft et al., 2019; Kotabe & Murray., 2018; Moradlou et al., 2022; Lund & Steen., 2020; Pourhejazy & Ashby., 2021). Årsaken til denne trenden finner man i utviklingen av informasjon- og kommunikasjons-teknologien som gjorde det lettere å håndtere flytting av funksjoner utover landegrenser (Hilletoft et al., 2019). På samme tid ble også myndigheter over hele verden oppmerksom på trenden, av den grunn reduserte flere land handelsbarrierene for grenseoverskridende handel, noe som igjen gjorde offshoring/outsourcing mer attraktivt.

Flere faktorer spilte også inn på hvorfor bedrifter valgte å outsource og/eller offshore. For bedrifter i høykostland ble fordelene med å flytte til lavkostland stadig mer fristende. Økte marginer gjennom lavere priser var en vesentlig motivasjon (Hilletoft et al., 2019).

Kostnadsfaktorer som arbeidskostnader, råvarekostnader, reguleringer og transportkostnader, i lavkostlandene gjorde det også attraktive for bedriftene å flytte aktiviteter til lavkostland (Martinez-Mora & Merino., 2021). Bedrifter så mulighetene for å utnytte disse fordelene og ved å flytte produksjon fra høykostland, som Norge, til lavkostland. Da kunne de benytte seg av lavere arbeidskostnader/produksjonskostnader og øke sin lønnsom, noe som ga dem et konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene.

Beslutningen om å outsourcing og offshoring har utviklet seg over tid. Nå tar bedriftsledere hensyn til flere faktorer når de tar en beslutning om å flytte ut (Moradlou et al., 2022). Tidligere var kostnadsreduksjon den viktigste faktoren, spesielt når det gjaldt arbeids- og lønnskostnader (Kotabe & Murray., 2018; Hilletoft et al., 2019), mens nå inkluderer beslutninger også faktorer som skatt, energikostnader, valutasingninger, skjulte kostnader, risikostyring og pålitelighet (Pourhejazy & Ashby., 2021; Moradlou et al., 2022). Andre faktorer som også nevnes er fokus på kjerneaktiviteter (Kotabe & Murray., 2018), økt fleksibilitet (Mohiuddin et al., 2019), samt tilgang til råvarer og nye markeder (Pourhejazy & Ashby., 2021). Målet for bedriftene er å forbedre konkurransevnen ved å utnytte fordeler som lavere kostnader, mer effektiv produksjon, eksterne ressurser og nye markeder gir (Lund & Steen., 2020). I dagens konkurranseutsatte marked kan bedrifter minimere kostnader og konkurrere på pris ved å outsource og/eller offshore produksjonen til lavkostland (Hilletoft et al., 2019). For bedrifter som opererer i høykostland som Norge, med høye arbeidskostnader, kan kostnadsfordelene med å offshore produksjonen til lavkostland være ideelt. Kort sagt, totale kostnader blir mer vurdert i dag enn tidligere, da det før var mer fokus på de direkte kostnadene.

### 3.3.1 Fremvoksende fenomen etter finanskrisen.

Etter den globale finanskrisen på slutten av 2000-tallet begynte bedriftsledere å revurdere sine sourcingstrategier, og noen begynte å praktisere backshoring ved å bringe aktivitet tilbake til hjemlandet. Ifølge forskere har økning i kostnader som lønn, logistikk og koordinering i løpet av det siste tiåret vært viktige årsaker for at bedrifter velger backshoring (Martinez-Mora & Merino., 2021). Faktorer som fleksibilitet, kvalitetsproblemer, økte kundekrav, automatiseringsteknologi, tap av kunnskap og usikre leveringstider har blitt identifisert som

viktige, og påvirker beslutninger om backshoring (Hilletofth et al., 2019.; Canello et al., 2022.; Stentoft et al., 2016). Siden beslutning om backshoring er komplekse og vil variere fra bedrift til bedrift, finnes det en rekke faktorer som ikke er nevnt her, som også kan være påvirke beslutninger om å ta aktiviteter hjem igjen.

### 3.3.2 Ny æra

Forskere og eksperter spår at vi går inn i en ny æra med endringer i sourcingstrategier. Backshoring, som innebærer mer regional produksjon, er spådd å bli den dominerende trenden for fremtiden (Ollagnier et al., 2022; Moradlou et al., 2022). For å holde tritt med verden rundt seg, er det viktig at bedrifter ser seg selv i speilet og begynner å tenke på hvilke strategiske beslutninger som ligger foran dem nå. Det er på tide å ende måten man driver på i dag, og dette er kanskje det viktigste spørsmålet bedriftene bør stille seg også (Ollagnier et al., 2022).

Alt i alt viser utviklingen av sourcingstrategier de siste tretti årene, at de har vært preget av en økende kompleksitet og fokus på helhetlig og integrerte tilnærminger, samt en økt bevissthet rundt risiko, bærekraft og samfunnsansvar. Det er viktig å ha denne utviklingen i bakhodet når man utvikler eller endrer sourcingstrategien i dagens marked, og ikke tar beslutninger som bare inkluderer enkelte faktorer.

## 3.4 utfordringer

Sourcingstrategier er ikke uten utfordringer. En av de største utfordringene er knyttet til outsourcing og offshoring, da bedrifter kan oppleve kvalitetsproblemer, leveringsproblemer og tap av kontroll over produksjonsprosessene (Martinez-Mora & Merino., 2021). Årsakene til utfordringene kan variere fra bedrift til bedrift og bransje for bransje, avhengig av situasjon. Å ha en sourcingstrategi innebærer risiko, men det er også risikoer ved å ikke ha det, noe som også er med på å skape utfordringer for bedriftene og deres beslutninger.

Med tiden har verden og forretningsmiljøer blitt mer og mer komplekse, noe som gjør det mer utfordrende å ta beslutninger om hvordan bedriften skal fortsette å være lønnsom og vedlikeholde sin konkurranseposisjon på lang sikt. Utfordringene for outsourcing og offshoring økte betydelig under finanskrisen, som førte til ekstra kostnader for bedrifter med å koordinere og administrere forsyningskjeden, økte transportkostnader og manko på sjåførere, i

tillegg til trusselen om økte handelsbarrierer og tilgjengelighet til kvalifiserte leverandører (Martinez-Mora & Merino.,2021). Disse utfordringene krever at bedrifter overvåker og følger med på både endringer og hendelser i omverdenen mye mer aktivt enn tidligere.

Flere bedrifter har de siste årene opplevd at risikoen ved å ha produksjon i utlandet har blitt større, selv om teknologi kan hjelpe med å kontrollere og koordinere. Det har også blitt merkbart at jo flere ledd man har i en forsyningskjede, jo flere plasser er det mulig at det oppstår forstyrrelser, som igjen kan føre til forsinkelser eller stopp i produksjonen (Giunipero et al., 2019). Zhan (2021) understreker at utfordringene før koronapandemien var smårusk i maskineriet, «stille før stormen». Pandemien ble en global krise, som la seg på toppen av utfordringer som allerede eksisterte.

Det er en forståelse i at outsourcing og offshoring kan by på utfordringer, men det kan også være vanskelig å ta produksjonen tilbake til hjemlandet (backshoring). Canello et al. (2022) nevner at det er viktig å vurdere forskjellige aspekter ved backshoring, før man tar en beslutning om å flytte produksjonen tilbake til hjemlandet. Hvor stor utfordringene er, vil avhenge av hvorfor man flyttet ut i første omgang, samt om det er lenge siden man flyttet ut. Endringer i hjemlandet som retningslinjer, konkurransedynamikken, kostnader, tilgang til råvarer eller/og leverandører, kan føre til utfordringer når man vurderer en beslutning om å flytte produksjonen hjem igjen.

For å oppsummere er det avgjørende at bedrifter nøye vurderer utfordringer knyttet til outsourcing, offshoring og backshoring før de tar en beslutning om å endre sin sourcing-strategi eller implementere en ny en. Det er viktig å ha i mente at å flytte produksjonen hjem igjen ikke er en enkel løsning på utfordringene som kan oppstå med en outsourcing og/eller offshoring. Det vil kreve grundig analyse og avveining, derav ressurser, samt vurdere om man skal ta produksjon tilbake til eget anlegg eller bruke en lokal leverandør. Det kan også være nyttig å vurdere alternative løsninger som kan hjelpe med å løse utfordringene bedriften har, og samtidig tillate fortsatt drift i utlandet dersom det er ønskelig.

### 3.5 Hva forårsaker endring i sourcingmodus

Bedrifter kan ha ulike grunner til å endre sourcingmodus. En faktor som har ført til en økt revurdering av offshoring og outsourcing, er det økende usikre og ustabile internasjonale forretningsmiljøet (Pourhejazy & Ashby., 2021). Videre kan økt kunnskap (Hilletoft et al.,

2019) om forstyrrelser og hvordan håndtere dem, samt teknologisk utvikling lede frem til at flere bedrifter endrer sourcingmodus (Martinez-Mora & Merino., 2021).

En annen ting som har kommet frem fra flere forskere er at det kan oppstå utfordringer når det kommer til outsourcing og/eller offshoring. Det å beregne og innhente den nødvendige informasjonen før man tar en beslutning om å flytte produksjon ut av bedriften er krevende. Det kan være vanskelig å anskaffe all nødvendig informasjon som trengs for å treffe en god beslutning, da det alltid vil være noe relevant data som er utilgjengelig. Dette kan føre til at bedriften ikke oppnår de resultatene man forventet av en outsourcing/offshoring (Kotabe & Murray., 2018). I tillegg kan andre faktorer som språk, kultur og ansatte påvirke i den grad at forholdet mellom bedriften og tredje part ikke fungerer. Derav antydes det til en økning i offshoring/outsourcing feil (Moradlou et al., 2022).

En tredje ting som er påpekt, er at kunder i dag krever kortere ledetider enn før. Dette kan føre til at bedrifter må korte ned tiden med å lage og transportere produkter, for å møte kundenes krav (Lund & Steen., 2020). Dersom deler eller hele produksjonen ligger langt unna kundene, kan dette føre til utfordringer. For å imøtekomme kundes krav kan bedrifter av den grunn vurdere å endre sourcingmodus. Lunde og Steen (2020) nevner at investering i produksjonsteknologi kan endre forholdet mellom kostnad og evne, noe som kan gi bedrifter mulighet til å flytte produksjonen til høykostland, siden produksjonsteknologi veier opp mot at man ikke trenger like mange ansatte, og av den grunn kan man også forbedre ledetiden (Lund & Steen., 2020).

## 4 - Metode

Denne delen skal gi en oversikt og begrunnelse for valgt metode og forskningsdesign. Første del omhandler kvantitativ forskning, neste omhandler spørreskjema som forskningsdesign, og de resterende delene omhandler utforming, utvalg, gjennomføring og dataanalyse.

### 4.1 Kvantitativ forskning

For å besvare problemstillingen på en god måte, er det avgjørende å velge en passende metode for å samle inn og analysere data. Det å overveie og vurdere valg av metode bør ses i sammenheng med hva og hvem som skal undersøkes, hvordan undersøkelsen skal gjennomføres og hvilket tidsaspekt man har til rådighet for å gjennomføre studie (Johannessen et al., 2020). Ved valg av metode møter man fort på et veiskille, skal man velge kvalitativ eller kvantitativ? Med kvalitativ metode går man i dybden av det man ønsker å undersøke, samt få mer detaljer og kunnskap om det man studerer. Kvantitativ metode derimot er basert på generalisering av kunnskap, det vil si muligheten til å kartlegge situasjoner eller egenskaper. Innsamlingen av data vil også være forskjellig mellom de to metodene. Kvalitativ data samles inn i form av tekst, lyd og bilde, mens kvantitativ data samles inn i form av tall (Johannessen et al., 2020). Ut fra dette kan en si at kvalitativ metode skal man forstå det en studerer, mens kvantitativ metode skal man forklare det man studerer.

Johannessen et al. (2020) sier at problemstillingen er utgangspunktet for hvilken metode en bør velge. I denne oppgaven er målet å undersøke bruken av sourcingstrategier i norske bedrifter, samt kartlegge eventuelle endringer og tendenser i strategi/modus fra før 2020 og frem til i dag. Med en kvantitativ tilnærming kan det undersøkes mange bedrifter samtidig og mulige sammenhenger mellom variabler kan identifiseres. Det gir også mulighet til å generalisere funnene til en større populasjon.

Fordelene med å bruke kvantitativ metode i oppgaven er flere. For det første har jeg mulighet til å samle inn data fra flere bedrifter på en og samme gang. Noe som gir meg mulighet til å sammenligne og analysere endringer over tid, og gi en oversikt over utbredelsen av sourcingstrategier blant norske bedrifter. For det andre vil jeg kunne fullføre oppgaven innenfor tidsrammen, og for det tredje vil jeg få mye informasjon om dagens situasjon, som kan gi innsikt i faktorer og påvirkninger som leder frem til beslutninger bedriftene tar når det kommer til sourcingstrategien.



Begrensingene ved å bruke kvantitativ metode inkluderer at det kan være informasjon som går tapt ved at det ikke er mulig å talfeste det. Det er også en risiko at en ikke får inn nok og/eller riktig informasjon, siden det er krevende å lage et spørreskjema som omfavner alt man ønsker å undersøke. I tillegg kan bortfall av respondenter, samt tidsbegrensing føre til at man ikke får den informasjonen man trenger. Til slutt kan analysen av innsamlet data være utfordrende, da tolkning av denne kan bli tvetydig og sette begrensinger for å trekke en konklusjon ut av resultatene.

Det er viktig å være klar over disse fordelene og begrensingene når man utformer forskningsdesignet, samt metode. Basert på min problemstilling, vil det egne seg å bruke kvantitativ metode siden jeg ønsker å se et større bilde. Ved å ta hensyn til de begrensningene når det utformes et forskningsdesignet, skal det være mulig å besvare problemstillingen til slutt.

## 4.2 Spørreskjema som forskningsdesign

Spørreskjema som undersøkelse er en godt brukt metode for å samle inn kvantitative data på og det egner seg godt når man ønsker å stille de samme spørsmålene til flere samtidig (Johannessen et al., 2020). Et spørreskjema gjøre det mulig å kartlegge utbredelsen av faktorer eller fenomener blant en valgt populasjon. Av den grunn vil spørreskjema være en passende tilnærming siden jeg ønsker å undersøke hvor utbredt sourcingstrategi er blant norske industribedrifter som driver med produksjon, samt den foretrukne valg av sourcingmodus og om det har skjedd endring.

Det er imidlertid viktig å sørge for at spørsmålene og svaralternativene er utformet på en måte som gjør det mulig å besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2020). For å forsikre meg om dette, ble det investert mye tid til å konkretisere spørsmålene og utvikle relevante svaralternativer. Før utformingen av spørsmålene ble det foretatt en omfattende gjennomgang av relevant forskning og eksisterende undersøkelser. Imidlertid viste det seg vanskelig å finne tidligere kvantitative studier, da de fleste tidligere studiene brukte casestudier eller kvalitativ data.

Sourcingstrategi er et relativt uutforsket tema i en norsk sammenheng, og derfor kan en deduktiv tilnærming være hensiktsmessig for å beskrive og kartlegge bruken av sourcingstrategi, samt ulike sourcingmoduser og trender blant norske bedrifter.

Skulle jeg heller vurdert om endringene i sourcingstrategier hadde skjedd på bakgrunn av kriser og/eller forstyrrelser, ville det passet best med en evaluerende tilnærming og muligens kvalitativ metode. Men siden jeg ønsker å se et helhetlig bilde av utbredelsen og om det har endret seg de siste årene, vil jeg benytte en deduktiv tilnærming med spørreskjema som forskningsdesign. I neste del vil jeg presentere hvordan jeg har utformet spørreskjemaet.

### 4.3 Utforming av spørreskjema

Problemstillingen er grunnlaget for utformingen av spørreskjemaet og vil legge rammene for hvordan man bør strukturere det. Flere gjennomganger av både spørsmål og svaralternativer førte til at skjemaet ble meget strukturert. Med meget strukturert menes at spørsmålene er konkrete og at det er listet opp svaralternativer på alle spørsmålene i skjemaet. Johannessen et al. (2020) kaller dette for et prekodet eller prestrukturert spørreskjema. Det ble tatt et valg om å ikke ha noen åpne spørsmål med i undersøkelsen, siden det er krevende å lage spørsmål som faktisk er åpne. Dette kan være en ulempe siden det kan gjøre at relevant informasjon til problemstillingen går tapt. Det kan for eksempel være der jeg ber dem om å velge bransje, her har jeg valgt å ta med et alternativ som heter annen bransje/sector. Om bedrifter svarer det alternativet får jeg lite informasjon om hva det innebærer, men begrensningene i nettskjema gjorde det ikke mulig å ha med et åpent svar sammen med svaralternativer.

Spørreskjemaets utforming endte opp med fire deler, generell informasjon, før 2020, etter 2020 og fremtidige vurderinger. Spørsmålene i skjemaet varierte fra å være enkelt svar, flervalg og matriser. Den første delen omhandler generell informasjon, spørsmålene i denne delen er utformet som fakta spørsmål for å kartlegge kjennetegn ved bedriftene. Spørsmålene skulle gi svar på størrelse, alder, bransje/sector og kundemarkedet. Noe som vil være relevant for å sammenligne bedriftene, samt å se om det er noen forskjeller i for eksempel utfordringene som oppleves mot bedriftsstørrelse.

Den andre delen går ut på bedriftenes sourcingstrategi før 2020. Det jeg ønsker å få fram i denne delen er hvilken sourcingstrategi de hadde før koronapandemien, om de hadde noen, og hvilken grad faktorer hadde hatt en innvirkning på valget av sourcingstrategi. I tillegg hadde jeg lagt inn spørsmål som omhandlet hvilke utfordringer de opplevde med sourcingstrategien sin, hvor stor andel av produksjonen var internt/eksternt, samt hvilke geografiske områder de hadde produksjon/leverandør i. Disse spørsmålene er formulert mot å være adferds spørsmål,

det vil si at jeg ønsket å kartlegge hva bedriften hadde gjort før koronapandemien. Alle spørsmålene her ble konkretisert med at de gjaldt før 2020.

Den tredje delen går ut på om bedrifter har endret sin sourcingstrategier etter 2020. Her har jeg valgt å stille nesten de samme spørsmålene som del to. Forskjellen her er at det første spørsmålet omhandler om de har endret sourcingstrategien, og eventuelt hva de har endret. I tillegg har jeg valgt å legge til et spørsmål som omhandler hvorfor bedrifter ikke har sourcingstrategi. Begrunnelsen for at spørsmålene er formulert likt i del to og tre, er for å ha muligheten til å sammenligne svarene fra de ulike periodene. Samtidig også for å se om bedriftene vektlegger forskjellig fra før og etter 2020, siden det har skjedd mye fra starten av 2020 til i dag. Til slutt er det også lagt med et spørsmål som omhandler hvorfor bedrifter ikke har en sourcingstrategi, som vil gi mulighet til å kartlegge begrunnelsene for bedrifter uten en sourcingstrategi.

Den fjerde delen omhandler vurderinger for fremtiden. Her er spørsmålene utformet mer som holdningsspørsmål, for å kartlegge hva bedriftene tenker om fremtiden rundt sourcingstrategi. I denne delen omhandler spørsmålene om bedriftene vurderer å endre sourcingstrategi i fremtiden, hvilke endringer, samt hvordan de tenker andelen av produksjon vil se ut da. I tillegg er det et siste spørsmål som omfatter hele spørreskjemaet, nemlig hvilken grad krisene eller forstyrrelsene har hatt en innvirkning på bedriftens sourcingstrategi. Dette spørsmålet er tatt med for å se om det er mulig å se et mønster i endringene som er gjort, og hvilken grad de har blitt påvirket av alt som har skjedd de siste årene.

I de spørsmålene hvor «hvilken grad» har dukket opp, ble det valgt å bruke en fem- eller sekstrinns skala (brukte seks trinn i del to, ved å ha med svaralternativet «vet ikke»).

Johannessen et al. (2020) viser til forskning på skalaer, at det har blitt bevist at oddetall gir en bedre kvalitet på dataene, i tillegg til en høyere reliabilitet og validitet på svarene, noe som gir begrunner for valget av skala i denne oppgaven.

Ved utformingen av skjemaet prøvde jeg å ta hensyn til respondentene som går igjennom en kognitiv prosess på fire faser (Johannessen et al., 2020). Den første fasen er oppfattelse, og der jobbet jeg med formuleringen av spørsmålene, slik at respondenten skulle forstå og tolke spørsmålene riktig. Den andre fasen er gjenkjennelse, i starten av spørreskjemaet la jeg inn informasjon om undersøkelsen og en begrepsavklaring. Dette for å forsikre meg at skjemaet var selvinstruerende. I den tredje fasen, som omhandler at de skal vurdere, er det svaralternativene som har blitt jobbet med. Den fjerde fasen omhandler å respondere, her har

jeg ikke mye jeg kan gjøre, her skal respondentene velge det svaret de mener passer best for deres bedrift opp mot det som spørres om.

For å gjøre skjemaet relevant for alle respondentene har det blitt gjennomført kobling mellom spørsmål og svaralternativene. Det vil si det er prøvd å bygge skjemaet logisk, slik at de respondentene som ikke hadde en sourcingstrategi før 2020 hoppet over spørsmålene som omhandler det å ha en slik strategi. Om respondenten for eksempel svarer «nei har ikke en sourcingstrategi», hoppet man videre til delen som omhandler etter 2020.

#### 4.4 Utvalg

Hvor stort et utvalg bør være er avhengig av flere faktorer og sammensetning av hva en ønsker å undersøke. For det første bør det vurderes om en ser på en homogen eller heterogen populasjon (Johannessen et al., 2020). I min studie ønsker jeg å kartlegge norske industribedrifter og fenomenet sourcingstrategi, og har valgt å ikke fokusere på en gruppe eller størrelse av norske industribedrifter. Ut fra dette vil utvalget være heterogent, og det vil kreve et større utvalg enn ved et homogent utvalg (Johannessen et al., 2020).

Utvalget består av norske industribedrifter, men er lagt inn kriterier for å begrense utvalget noe. For det første skulle bedriftene ha produksjon som et hovedelement i sin forsyningskjede, og har dermed utelatt bedrifter innenfor tjeneste for å minske kompleksiteten med undersøkelsen. For det andre skulle bedriftene være innen den privat sektor og ha hovedkontor i Norge, som også omhandler å minske kompleksiteten med undersøkelsen. For å finne bedrifter innenfor disse kriteriene valgte jeg å bruke proff.no som søkekilde. Segmenteringen som ble gjort var bedrifter innenfor NACE og segment C som omfatter industri. I tillegg valgte jeg bedrifter som falt innenfor AS, samt en driftsinntekt mellom 0 og uendelig. Ut fra dette ble det en liste på 3537 bedrifter. Som nevnt var det et krav at de skulle være innenfor produksjon, derfor ble bedrifter som kategoriserte seg som reparasjon, vedlikehold og pleie/omsorg ikke tatt med videre.

Etter å ha gått igjennom listen med de 3537 bedriftene, endte jeg opp med en liste på 1150 bedrifter. Selv om det er et stort utvalg, er det ikke garantert at det blir et representativt utvalg. Det gir imidlertid mulighetene for det når utvalget er så stort, samt oppfyller kravet om stort utvalg ved en heterogen gruppe. Valget om å se på industribedrifter er begrunnet med at mange av disse driver med produksjon, og kan antas har en sourcingstrategi siden det er land som er billigere å produsere i enn det Norge er.

#### 4.5 Gjennomføring av spørreskjema

Etter prestudien var det på tide å starte med den reelle datainnsamlingen, som vil bli gjennomført med et nettbasert spørreskjema. Gjennom NMBU har vi tilgang til nettsiden nettskjema der jeg utviklet skjemaet, samt mottar svarene fra respondentene. Nettskjema hjelper meg med å bevare anonymiteten gjennom at jeg ikke får vite hvem som har svart på undersøkelsen, samt at de håndterer IP adresser og derav sikrer personvernet til bedriftene. Det er heller ingen spørsmål vil avsløre identiteten til personer eller bedrifter som har besvart undersøkelsen, og dette er gjort med tanke på å unngå eventuelle etiske og personvernrelaterte utfordringer. I tillegg til at slike spørsmål ikke vil være relevant for å besvare problemstillingen.

Spørreskjemaet ble sendt ut via e-post til omtrent 1150 bedrifter (epostliste + kontaktskjema), gjennom en tidsperiode på to til tre uker. Etter ti dager hadde jeg fått svar fra 79 bedrifter, derfor ble det besluttet å sende ut en purremail. Noe som førte til en totalt på 167 svar. Ut fra disse var det en som var levert blank, og to som bare hadde svart på den generelle delen. Disse ble fjernet og sto igjen med 164 svar, som utgjør en svarprosent på 14,3 prosent.

En svarprosent på 14,3 prosent kan ikke anses som en god svarprosent jamfør Johannesen et al. (2020), der tommelfingerreglene på en god svarrespons er 50 prosent. Bortfall er vanlig, og det er svært sjeldent man får en svarprosent som er 100 prosent. Bortfallet er med på å gi en feilkilde til undersøkelsen min som det er viktig å være oppmerksom på videre i analysen. Ut fra at utvalget mitt er lite, har jeg ikke mulighet til å generalisere utvalget opp mot populasjonen. Har prøvd å tenke meg til ulike årsaker som kan oppstå for at bedrifter ikke besvarer undersøkelsen. En årsak kan være at de ikke ønsker å delta, ved at de har mye å gjøre eller føler de ikke har den rette kompetansen til å svare. En annen årsak, som har blitt mer vanlig de siste årene er «overload» i epostene, det kan være at bedrifter får mange eposter, som gjør at undersøkelsen blir oversett. En tredje årsak kan også være at bedrifter får flere slike undersøkelser, og har tatt et standpunkt at de ikke svarer på slike henvendelser.

For å håndtere disse årsakene, samt andre som ikke er tenkt på, ble invitasjonen til undersøkelsen utformet med å beskrive hvilken kunnskap som krevdes og hvor lang tid det ville ta og fullføre undersøkelsen. Har også tatt hensyn til tidsaspektet ved utformingen av skjemaet, at det ikke skulle være for langt slik at det var tidkrevende å besvare skjemaet.

## 4.6 Dataanalyse

Før jeg begynte å analysere dataene som ble samlet inn, valgte jeg å gjennomføre en datavask. Nettskjema gir et godt Excel ark, men tallene er formatert som tekst, så det første jeg gjorde var å formatere disse til tall. Det var noen svar som ikke samsvarte med spørsmålene, et eksempel er bedrifter som svarte at de ikke hadde en sourcingstrategi, for i neste spørsmål svarte at de fortsatt ikke hadde en sourcingstrategi fremfor å svare at de fortsatt ikke hadde en sourcingstrategi. Problemet med dette er at jeg hadde linket spørsmålene i spørreskjemaet, noe som førte til at nevnte eksemplet svarte på spørsmål de ikke skulle ha svart på. Ut fra dette tok jeg en beslutning å rydde i svarene, det vil si at jeg tok bort noe data for at resultatet ikke skulle bli påvirket. Begrunnelsen ligger i at dataene som samles inn skal være relevante for de spørsmålene som stilles, handler om at dataene skal være gyldige. Videre analyserte jeg dataene som ble samlet inn ved å sette dem inn i tabeller, samt lagde grafer for å drøfte resultatene av undersøkelsen.

### 4.6.1 Tidsperspektivet

Siden jeg ikke har funnet noen lignende studier som omhandler sourcingstrategier og som er gjennomført i en norsk kontekst, vil enkelte spørsmål jeg stilte i undersøkelsen gå tilbake i tid. Ut fra dette vil min tversnittundersøkelse gå over flere ulike øyeblikk, selv om data-innsamlingen vil foregå som ved vanlig tversnittundersøkelse, det vil si over en gitt tidsperiode på to til tre uker.

### 4.6.2 Validitet

Validitet omhandler at den metoden man benytter for å undersøke problemstillingen gir gyldighet. Kort sagt kan vi si at undersøkelsen må være utformet på den måten at den er i stand til å undersøke det den faktisk skal undersøke, samt gjøre det mulig å besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2020). Validitet kan skilles i tre former nemlig begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Johannessen et al., 2020). Det vil være begrepsvaliditet som vil være relevant for min oppgave, dette fordi det omhandler at spørsmålene og svar i undersøkelsen måler det de skal måle (Johannessen et al., 2020). Det er ikke enkelt å vurdere om spørsmålene og svarene er valide, men ved å bruke sunn fornuft når undersøkelsen konstrueres og ved de usikre partiene, kan det også være greit å gjennomføre en validitetstest (Johannessen et al., 2020).

Johannessen et al. (2020) sier det er viktig å teste validiteten av spørreskjemaet, noe som kan gjøres med en prestudie. En prestudie av spørreskjemaet hjelper med å teste om skjemaet fungerer optimalt, at spørsmålene er tvetydige og at det fanger opp det man ønsker å finne ut av. Før jeg ferdigstilte skjemaet og sendte det ut til bedriftene fikk jeg fem til seks deltakere til å teste skjemaets funksjon. Ut fra disse deltakeren fikk jeg kommentarer på rettskrivning og utformingen, som ble rettet opp i. I tillegg fikk jeg muligheten til å teste logikken i skjemaet, og rette opp i feil ved enkelte spørsmål slik at skjemaet ble bedre og mer relevant.

#### 4.6.3 Reliabilitet

Reliabilitet som omhandler hvor pålitelig dataene man har samlet inn er. Noen grunnleggende spørsmål som bør tenkes igjennom når man gjør forskning er derfor «*Hvor nøyaktig er undersøkelsens data? Hvilke data brukes? Hvordan er data samlet, inn og hvordan er de bearbeidet?*» (Johannessen et al., 2020). Det er ulike metoder for å teste om dataene er stabile, et eksempel er å bruke en test-retest. Denne testen sjekker om undersøkelsen var stabil ved at man sender ut det samme skjemaet til de samme personene på forskjellige tidspunkter. Det vil si at man sender ut skjemaet for så å vente i en gitt periode, for eksempel tre uker, og man har en høy reliabilitet om man får inn like svar ved begge periodene (Johannessen et al., 2020).

I min studie blir spørreskjemaet bare sendt ut en gang, og jeg får dermed ikke testet reliabiliteten til dataene som er innsamlet. Dette er en svakhet til oppgaven, men grunnet tidsaspektet for å fullføre, hadde jeg ikke mulighet til å gjøre en test-retest.

## 5 – Resultater

I denne delen vil jeg legge frem resultatene fra spørreskjemaet. Jeg vil starte med å se på responsen, for så å gå videre å se på bedriftenes sourcingstrategi, endringer i sourcingstrategien til utvalget og til slutt se på de bedriftene som har endret sin sourcingstrategi etter 2020.

Vil bare poengtere noen punkter først. Undersøkelsen omhandler tre perioder, den første perioden omhandler før 2020, den andre perioden omhandler etter 2020 og den tredje perioden omhandler fremtiden. Jeg har valgt å definere bedriftsstørrelse på følgende måte, små bedrifter er det de som har 1-20 ansatte, mellomstore har 21-100 ansatte og store har over 100 ansatte (NHO., u.å.). Vil også poengtere at outsourcing, backshoring og offshoring vil bli omtalt som sourcingmodus når jeg skal beskrive at det omfavner alle tre begrepene.

### 5.1 Respons

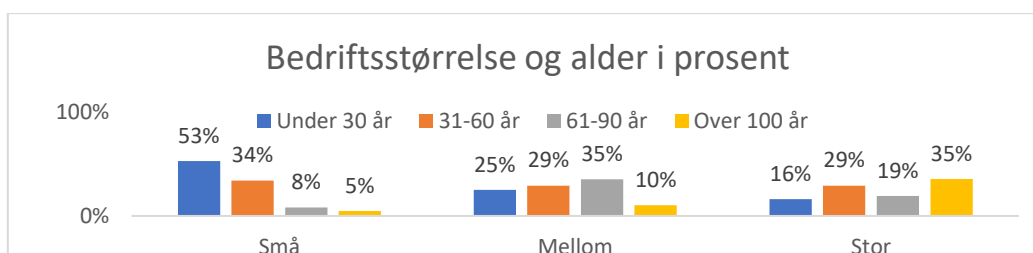
Som beskrevet i metodekapittelet ble undersøkelsen sendt ut til en rekke industribedrifter via epost og responsraten ble totalt 14,3 prosent. Vi kan starte med å se hvordan bedriftene fordeler seg når det kommer til bedriftsstørrelse, alder og bransje.

Hvilke bedrifter		
Størrelse	Antall	Prosent
Små	85	52 %
Mellom	48	29 %
Stor	31	19 %
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100 %</b>

Tabell 1 - Antall svar i forhold til bedriftsstørrelse.

Det første spørsmålet omhandlet hvor mange ansatte bedriften har. Ut fra tabellen over kan vi se at den største andelen som har svart på undersøkelsen var små bedrifter (52%), etterfulgt av mellomstore bedrifter (29%) og til slutt store bedrifter (19%).

Det neste spørsmålet omhandlet hvor lenge bedriften hadde vært etablert.

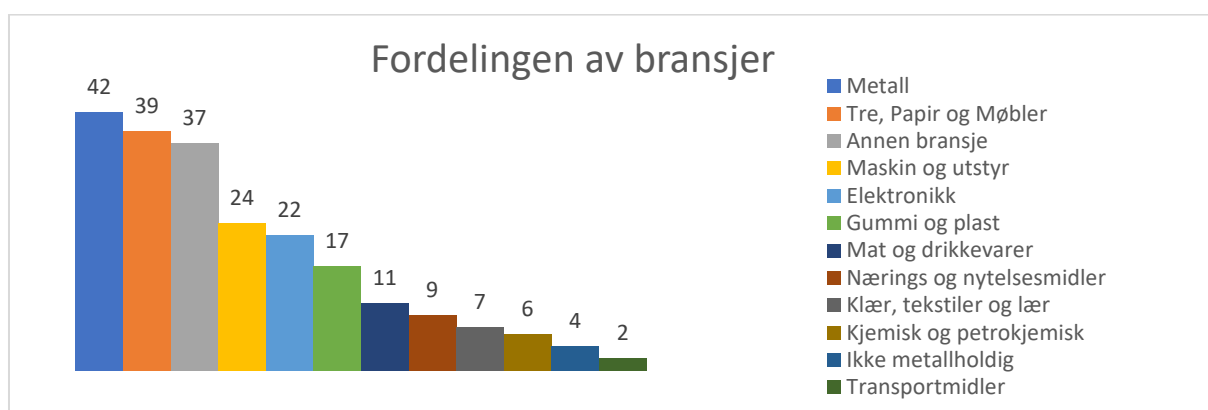


Figur 1 - Andel bedriftsstørrelse fordelt på alder i prosent.



Figuren over viser hvordan fordelingen på utvalget fra undersøkelsen har fordelt seg på alder og størrelse i prosent. Ut fra dette kan vi si at den største andelen som har svart på undersøkelsen er små bedrifter som ikke er eldre enn 30 år (53%). Mellomstore bedrifter er fordelingen jevnere, men den største andelen ligger innenfor 61-90 år. Det samme gjelder for de store bedriftene, men her ligger den største andelen innenfor over 100 år.

Det ble også spurt hvilken bransje bedriftene var tilknyttet.



Figur 2 - Fordelingen av bransjer i undersøkelsen.

Figuren over viser hvordan bedriftene fordeler seg på ulike bransjer, man ser at det er tre søyler som skiller seg ut, det er metall, tre, papir og møbler, samt annen bransje. I dette spørsmålet var det mulig å velge mer enn en bransje, og totalt var det 31 bedrifter som gjorde det. Den største andelen som hadde valgt to eller flere bransjer var innenfor metall bransjen.

Har til nå vist hvordan fordelingen av svar fra bedriftene har fordelt seg i forhold til den generelle informasjonen fra undersøkelsen. I neste del vil jeg gå igjennom fordelingen av bedrifter med og uten en sourcingstrategi, se hvor utbredt det er blant utvalget samt få en oversikt over begrunnelsene for å ikke ha en sourcingstrategi.

## 5.2 Bedriftenes sourcingstrategi

Bedriftene fikk først spørsmål om de hadde en overordnet sourcingstrategi før 2020. De fikk også spørsmål i del 3 i undersøkelsen om de hadde endret denne sourcingstrategien. Utfallet i hvem som har sourcingstrategi og hvem som ikke har det ser vi i tabellen under.

	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Har ikke sourcingstrategi	104	63 %	113	69 %
Outsourcing	22	13 %	27	16 %
Backshoring	10	6 %	16	10 %
Vet ikke	22	13 %	-	-
Offshoring	6	4 %	8	5 %
Total	164	100 %	164	100 %

Tabell 2 – Sourcingstrategi før og etter 2020.

Vi ser at det er en økning i antall som ikke hadde en sourcingstrategi etter 2020, begrunnelsen for dette ligger i svaralternativet «vet ikke» som de hadde mulighet å svare før 2020. Det er også en oppgang i outsourcing, backshoring og offshoring. Så la oss se på hvordan disse sourcing-modusene fordeler seg på bedriftsstørrelse.

Størrelse	Før 2020				Etter 2020			
	Outsourcing	Backshoring	Offshoring	Total	Outsourcing	Backshoring	Offshoring	Total
Små	13	3	2	18	17	5	3	25
Mellom	4	5	2	11	3	7	2	12
Stor	5	2	2	9	7	4	3	14
Total	22	10	6	38	27	16	8	51

Tabell 3 - Forskjellen i sourcingmodus før og etter 2020.

Ut fra tabellen over ser vi en oppgang i de små bedriftene, de går fra 18 som har en sourcingmodus før 2020 til 25 som har etter 2020. Det er også oppgang i mellomstore bedrifter, men ser forskjellen kun er 1. I store bedrifter ser vi at det er en forskjell på 5.

Ut fra dataene over ser vi at det er en del bedrifter som fortsatt ikke har en sourcingstrategi etter 2020. Det ble stilt ett spørsmål til disse i slutten av del 3 i undersøkelsen som omhandlet hva begrunnelsen var for at de ikke hadde det.

La oss først se hvordan de fordeler seg ut fra bedriftsstørrelse:

Har ikke sourcingstrategi		
	Antall	Prosent
Små	60	53 %
Mellom	36	32 %
Stor	17	15 %
Total	113	100 %

Tabell 4 - Antall bedrifter uten en sourcingstrategi fordelt på bedriftsstørrelse.

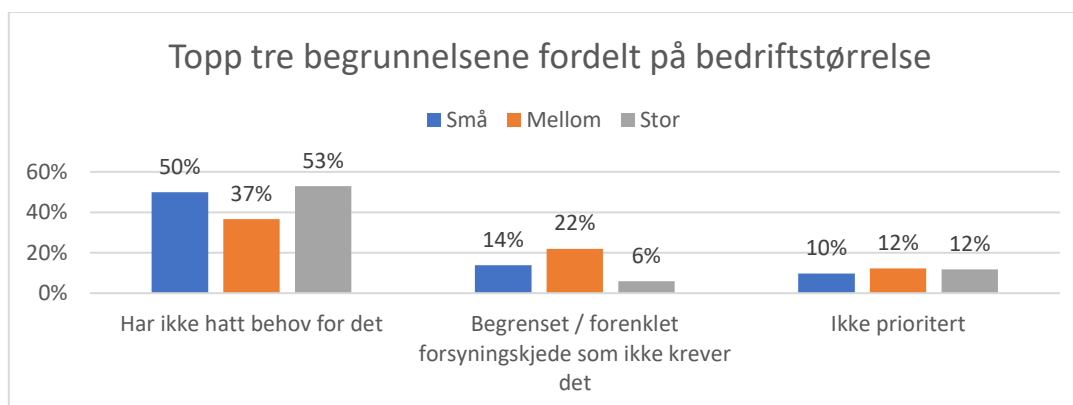
Her ser vi også at den største andelen fordeler seg på små bedriftene. Av de 113 bedriftene som har svart at de ikke har en sourcingstrategi er det 53 prosent som er små, 32 prosent som er mellomstor og 15 prosent som er stor.

La oss videre se på hvilke begrunnelsen disse 113 bedriftene har oppgitt:



Figur 3 - Begrunnelse for å ikke ha en sourcingstrategi.

Figuren over gir en innsikt i hvilke begrunnelser deltakerne i undersøkelsen legger vekt på når det kommer til å ikke ha en sourcingstrategi. Ser at «har ikke hatt behov for det» er den som stikker seg mest ut som begrunnelse med hele 46 prosent.

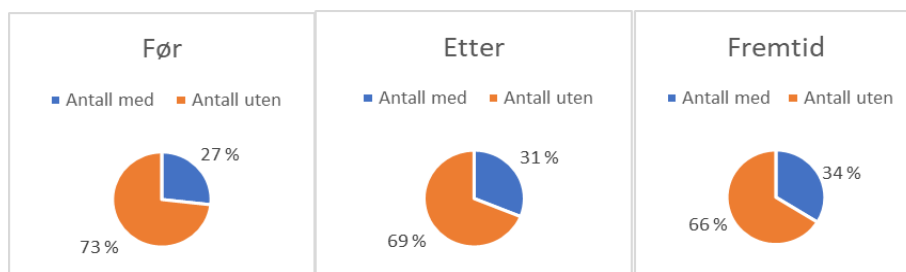


Figur 4 - De tre høyeste begrunnelsene fordelt på bedriftstørrelse.

Figuren over viser bedriftstørrelsene og de topp tre begrunnelsene for hvorfor bedriftene ikke har en sourcingstrategi. Vi ser av de 46 prosentene som valgte «har ikke hatt behov for det» er det 50 prosent små (36 stk.), 37 prosent mellomstore (15 stk.) og 53 prosent store bedrifter (9 stk.).

### 5.3 Endringer i sourcingstrategier

I denne delen vil jeg gå igjennom utviklingen og endringene som har kommet fram gjennom analysen av dataene som er samlet inn. Først se på utviklingen før vi går over til endringene.



Figur 5 - Utviklingen i sourcingstrategien fra de ulike periodene

Av figuren over kan vi sammenligne de tre periodene som har vært gjennomgående i undersøkelsen. Ut fra figuren ser vi en liten økning på 7 prosent i andelen bedrifter med sourcingstrategier fra før 2020 til hva som vurderes i fremtiden. Her skal det sies at tallene kan være litt preget. For det første har vi puljen med «vet ikke» som var før 2020, som kan påvirke tallene etter 2020. I tillegg har vi en rekke bedrifter som har valgt svaralternativet «kanskje» for fremtiden, som heller ikke er tatt med her.

Bedriftene ble spurt om de hadde gjort endringer i sin sourcingstrategi etter 2020, antallet bedrifter som hadde gjort endringer og hvilke endringer, er vist i tabellen under:

Andelen som har gjort endringer etter 2020		
	Antall	Prosent
Ja, endret Leverandør	18	69 %
Ja, gått fra å ikke ha til å ha	3	12 %
Ja, endret sourcing modus	5	19 %
Total	26	100 %

Tabell 5- Viser antallet bedrifter som har endret sin sourcingstrategi etter 2020.

Tabellen over viser at det er 26 bedrifter som har foretatt endring etter 2020. Av de endringene som er foretatt er det «endret leverandør» som den største andelen har gjennomført (69 prosent). Ser at det er tre bedrifter som har gått fra å ikke ha en sourcingstrategi til å ha det.

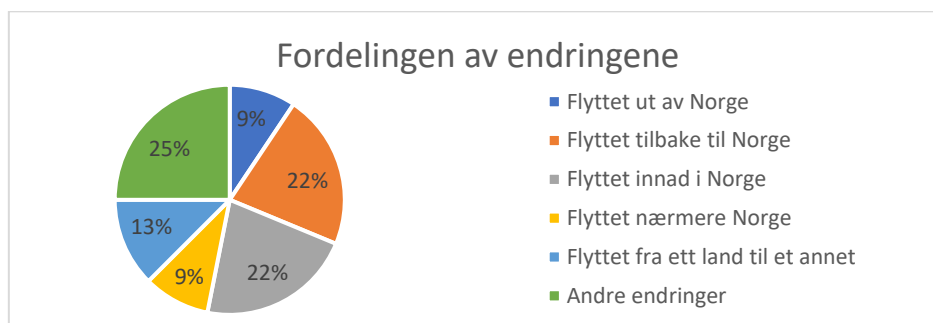
Vi kan også se på hvordan bedriftene som har gjort endring fordeler seg på bedriftsstørrelse.

Fordeling på bedriftsstørrelse og endring i sourcingstrategien			
Størrelse	Antall bedrifter med en sourcingstrategi	Antall bedrifter som har endret	Endring i prosent
Små	25	11	44 %
Mellom	12	7	58 %
Stor	14	8	57 %
Total	51	26	51 %

Tabell 6 - Bedriftsstørrelse og andelen endret sourcingstrategi etter 2020.

Totalt er det 51 bedrifter som har en sourcingstrategi etter 2020, av de 51 er det 26 bedrifter som har gjort en eller annen for endring i sin sourcingstrategi. Fra tabellen kan vi lese at vi har 25 små bedrifter, av disse er det 11 som har valgt å endre, som utgjør 44 prosent. Av de 12 mellomstore bedriftene er det 7 som har valgt å endre som utgjør 58 prosent. Til slutt er det 14 store bedrifter, der 8 av disse har valgt å endre, noe som utgjør 57 prosent. La oss se hvilke endringer disse bedriftene har valgt å gjøre.

Ut fra oppfølgingsspørsmålet om bedriftene hadde endret sin sourcingstrategi etter 2020, ble det spurt om hvilke endringer bedriftene hadde gjort.



Figur 6 - Hvilke endringer som ble gjennomført etter 2020.

Ut fra figuren over ser vi andelen til hvert alternativ bedriftene kunne velge mellom på spørsmålet, i tillegg var det mulig for bedriftene å velge mer enn ett svar. Så totalen ble 32 endringer som fordeler seg over de 6 alternativene. Vi ser at de tre største er andre endringer (25%), flytte tilbake til Norge (22%) og flytte innad i Norge (22%).

### 5.3.1 Vurderinger for fremtidig endring av sourcingstrategien blant bedriftene i undersøkelsen

Et spørsmål som var med i undersøkelsen var om bedriftene har vurdert om de skal gjøre endringer i sourcingstrategien i fremtiden. Ut fra dette fordelte bedriftene sine svar slik tabellen under viser.

	Vurderer endring	
	Antall	Prosent
Ja	21	37 %
Kanskje	36	63 %
Total	57	100 %

Tabell 7 - Antall bedrifter som vurderer å gjøre endringer i fremtiden.

Ut fra tabellen at det er 57 bedrifter av de 164 som har svart på undersøkelsen som vurderer å endre sin sourcingstrategi for fremtiden. Vi kan se hvordan disse fordeler seg på bedriftsstørrelse samt hvem som vurderer å gjøre endring som har en sourcingstrategi og de som ikke har det.

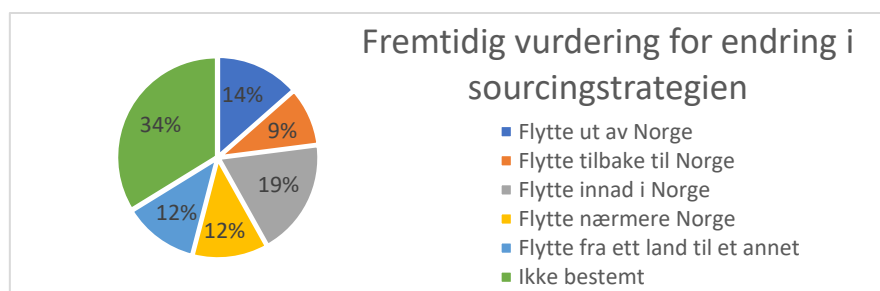
Størrelse	Med en sourcingstrategi			Uten en sourcingstrategi		
	Totalt	Vurdert endring	Endring %	Totalt	Vurdert endring	Endring %
Små	25	14	56 %	60	15	25 %
Mellom	12	5	42 %	36	9	25 %
Stor	14	9	64 %	17	5	29 %
Total	51	28	55 %	113	29	26 %

Tabell 8 - Med og uten en sourcingstrategi som vurderer å endre i fremtiden.

Fra tabellen ser vi at det er en jevn fordeling med de som har en sourcingstrategi og vurderer å endre den i fremtiden (28 stk.) og de som ikke har en sourcingstrategi men vurderer å endre i fremtiden (29 stk.). I tillegg kan vi se hvordan fordelingen av bedriftsstørrelsene er i forhold til hvem som vurderer å endre, ser at det er en litt større trend blant de små bedriftene enn de to andre.

Det ble også stilt spørsmål om hva de vurderte å endre i sin sourcingstrategi i fremtiden.

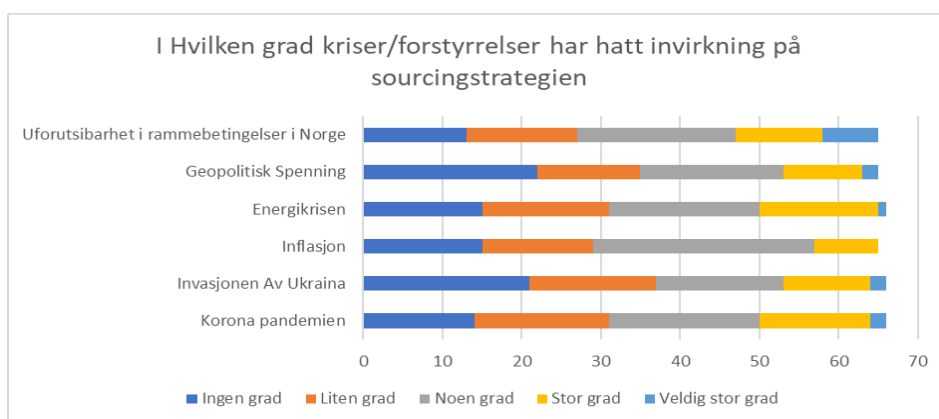
Svarene som kom inn vises i figuren under.



Figur 7 - Fremtidig vurdering for endring av sourcingstrategien.

Figuren viser at den største andelen har vurdert, men ikke bestemt (34 %) hvilke endringer de skal gjøre. Den andre endringen som utpeker seg her, er vurderingen av å flytte innad i Norge (19 %). De resterende endringene fordeler seg jevnt mellom 9 – 14 prosent.

Det siste spørsmålet som ble stilt i undersøkelsen omhandlet i hvilken grad kriser/forstyrrelser hadde hatt innvirkning på deres sourcingstrategi. Bedriftene kunne svare fra ingen grad til veldig stor grad, tar vi gjennomsnittet av alle svarene får vi resultatene som er vist i figuren under.



Figur 8 - Hvordan krisene/forstyrrelsene har hatt en innvirkning på bedriftenes sourcingstrategi.

Figuren viser nokså jevne svar fra ingen grad til stor grad og ser tydelig at det er færrest som har svart i veldig stor grad. For å få et bedre bilde på hvordan svarene har fordelt seg legger jeg ved en tabell under som samsvarer med totalt antall svar basert på hvilken grad. Det man kan lese ut fra graden

Antall svar fordelt på ulike grad		
Grad	Antall svar	prosent
Ingen	100	25 %
Liten	90	23 %
Noen	120	31 %
Stor	69	18 %
Veldig stor	14	4 %

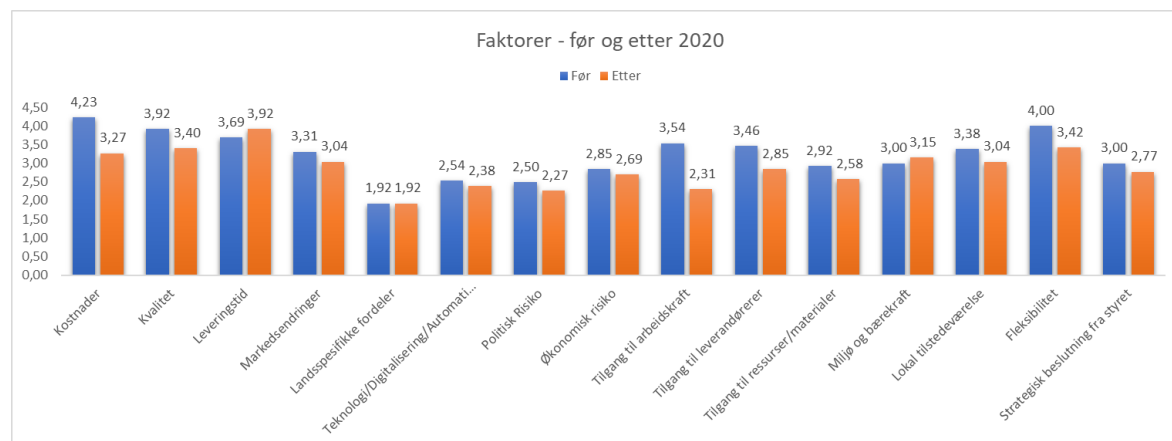
Tabell 9 – Total antall kriser/forstyrrelser fordelt på de ulike gradene.

Tabellen over viser krisene/forstyrrelsene samlet, ut fra det ser man hvordan svarene fordeler seg på de ulike gradene. Kun 4 prosent har svart at krisene har innvirket i veldig stor grad på deres sourcingstrategi. Det mest valgte svaret er noen grad, med 31 prosent.

La oss videre i analysen fokusere på de 26 bedriftene som faktisk har gjort endring i sin sourcingstrategi etter 2020. Her vil det bli lagt vekt på faktorer, utfordringer og geografisk område for produksjon/leverandør før og etter 2020.

## 5.4 De 26 bedriftene som har endret sourcingstrategi

Vi kan starte med å se på faktorene som har innvirket i bedriftens valg av sourcingstrategi.



Figur 9 – Utviklingen i faktorene til bedriftene som har endret sin sourcingstrategi.

Figuren over viser gjennomsnittet av hvordan bedrifter har vektlagt de ulike faktorene. Den viser at alle faktorene har gått ned med unntak av leveringstiden og miljø og bærekraft.

Hvordan faktorene fordeler seg ut fra hvilken sourcingmodus disse bedriftene har i dag kan vi se i tabellen under.

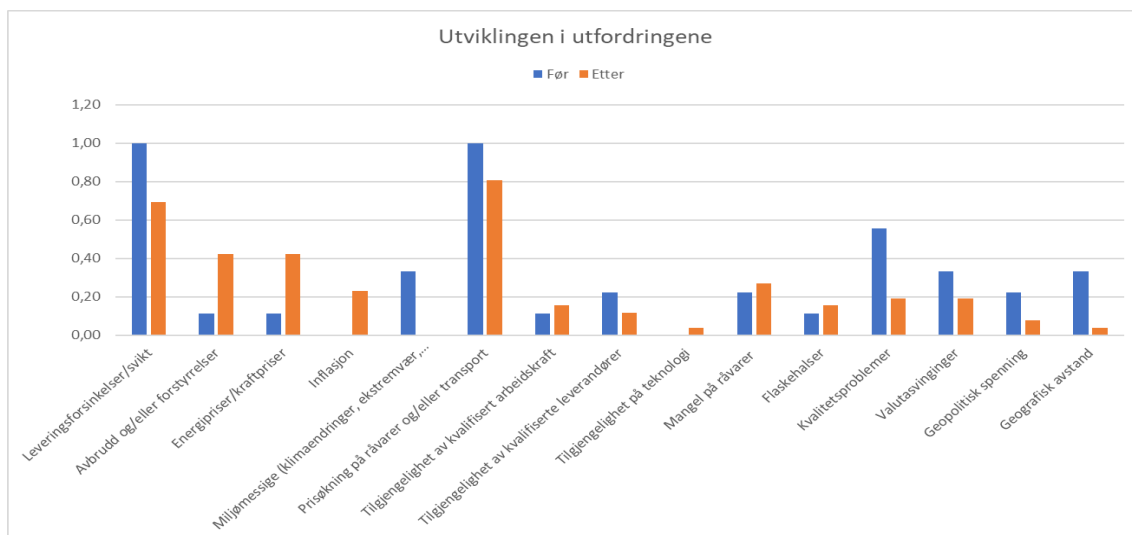
Modus	Kostnader	Kvalitet	Leveringstid	Markedsendringer	Landsespesifikke fordeler	Teknologi/Digitalisering/Automatisering	Politisk Risiko	Økonomisk risiko	Tilgang til arbeidskraft	Tilgang til leverandører	Tilgang til ressurser/materialer	Miljø og bærekraft	Lokal tilstedeværelse	Flexibilitet	Strategisk beslutning fra styret
Outsourcing	0,8	0,0	0,8	0,1	0,1	0,3	0,4	0,0	1,4	0,5	0,1	0,4	0,2	0,5	0,7
Backshoring	0,2	1,5	0,7	0,7	0,1	0,2	1,1	0,0	0,9	0,6	1,2	0,7	1,3	1,4	0,8
Offshoring	2,0	0,8	0,3	0,5	0,3	1,0	0,3	0,5	0,8	0,8	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5

Tabell 10 - Gjennomsnittlig forskjell på faktorene før og etter 2020 når det kommer til sourcingmodus.

De røde tallene i tabellen over viser at faktorene var høyere før 2020 enn de var etter 2020, mens de svarte tallene representerer høyere gjennomsnitt etter 2020 enn før. Ut fra dette ser vi at det varierer hvilke faktorer bedriftene legger vekt på når det kommer til sourcingmodus.

Videre kan vi se på de største utfordringene bedriftene har opplevd med sourcingstrategi før og etter 2020.





Figur 10 - Utviklingen av utfordringene før og etter 2020.

Spørsmålet gikk ut på at bedriftene skulle velge 3-5 største utfordringene de opplevde med sin sourcingstrategi. Figuren over forteller hvilke utfordringer som var størst vektlagt før 2020 (blå) og de største etter 2020 (oransje). Ut fra dette kan vi si de største utfordringene før 2020 var leveringstid/svikt, prisøkning på råvarer/transport og kvalitetsproblemer. Sammenligner vi med etter 2020 ser vi at de tre største utfordringene er prisøkning på råvarer/transport, leveringsforsinkelser /svikt og energipriser/inflasjon.

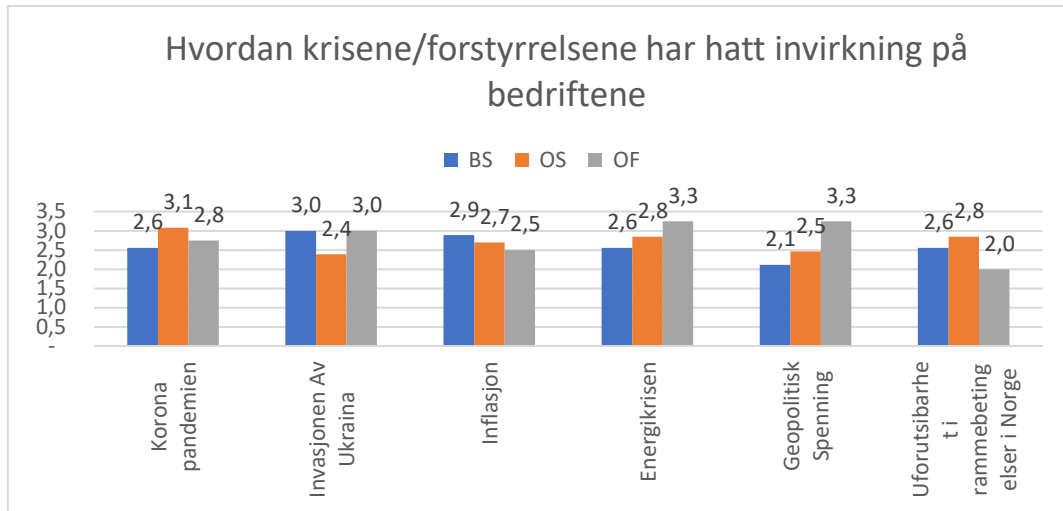
Hvordan utfordringene fordeler seg på bedriftsstørrelse kan vi se på i tabellen under.

Bedrift størrelse	FØR		ETTER	
	Total	Prosent	Total	Prosent
Små	9	21 %	46	46 %
Mellom	21	50 %	21	21 %
Stor	12	29 %	32	32 %
Total	42	100 %	99	100 %

Tabell 11 – Antall utfordringer fordelt på bedriftsstørrelse før og etter 2020.

Tabellen over viser totalen av antall utfordringer fordelt på bedriftsstørrelse. Ut fra det kan vi se at mellomstore bedrifter har flere utfordringer enn små og store bedrifter før 2020 (bedriftene kunne velge 3-5 utfordringer), etter 2020 er det små bedrifter som har flest.

Det siste vi kan se på når det kommer til disse 26 bedriftene, er hvordan krisene/forstyrrelsene har hatt en innvirkning på deres sourcingstrategi.



Figur 11 - Gjennomsnittlig innvirkning av krisene/forstyrrelsene på de 26 bedriftene.

Fra figuren over ser vi hvordan krisene fordeler seg på de forskjellige krisene/forstyrrelsene ut fra sourcingmodus til bedriftene etter 2020. Det er liten variasjon både mellom krisene, men også mellom sourcingmodusene. Det ligger nokså jamt rundt midt på tre, med en variasjonsbredde fra 2 til 3,3.

## 6 – Drøfting

I denne delen vil jeg drøfte funn og resultatene som har blitt lagt frem i analysen av resultatene opp mot teorien.

### 6.1 Utbredelsen av sourcingstrategier

Blant de 164 bedriftene som deltok i undersøkelsen, har 31 prosent en sourcingstrategi i dag, mens før 2020 var det bare 27 prosent med en slik strategi (Figur 5). Dette betyr at for mitt utvalg er det bare en av tre bedrifter som har en sourcingstrategi. En årsak til dette kan skyldes at utvalget er preget av små, unge bedrifter, og at kostnadene ved å anskaffe en sourcingstrategi kan være høyere for bedrifter som muligens har mindre erfaring og ressurser, jamfør Martinez-Mora og Merino (2021). En annen årsak kan være at utvalget har en form for sourcing, men ikke en definert strategi på det som nevnt i teori kapitlet.

Fra figur 3 får vi et bilde på begrunnelsene for at disse bedriftene ikke har en sourcingstrategi. 46 prosent svarer at de ikke har behov for det, som støtter opp om det Hagen og Kjølraug (2023) påpeker, at behovet bør være til stede for å utvikle en sourcingstrategi. Det samsvarer også med topp tre begrunnelsene bedriftene har lagt til grunn for at de ikke har en sourcingstrategi, sammen med ikke hatt behov for det, er det at bedriftene har en begrenset eller forenklet forsyningskjede som ikke krever det, samt ikke prioritert. Disse svarene kan tolkes opp mot det samme, altså ikke behov for det og derav ikke prioritert det.

Ved å sammenligne bedriftsstørrelse mot topp tre begrunnelse for ikke å ha en sourcingstrategi, gir det ikke samsvar med at unge, små bedrifter er de som ikke har behov for en sourcingstrategi. Ut fra figur 4 ser vi at de store bedriftene har den høyeste andelen for å ikke ha behov for en sourcingstrategi med 53 prosent, men de små følger godt etter med 50 prosent. Ut fra at begrunnelsen «begrenset/forenklet forsyningskjede» er det de mellomstore bedriftene som har vektlagt den mest. «Ikke prioritert» derimot er det så å si likt mellom bedriftsstørrelsene. Som nevnt kan disse begrunnelsene ses i sammenheng med hva man har behov for. Kan også tolke dette mot hendelser i omverdenen, at de muligens ikke har blitt særlig påvirket av verken kriser eller forstyrrelser de siste årene.

### 6.1.1 Sourcingmodus

Blant mitt utvalg ser vi at sourcingmodusene fordeler seg jevnt over. Før 2020 var det 22 med outsourcing, 10 med backshoring og 6 med offshoring. Ut fra tabell 3 ser vi at det har økt i antall bedrifter på hver av de tre sourcingmodusene, henholdsvis 27, 16 og 8. Tallene er noe påvirket av vet ikke svaret fra før 2020, som etter 2020 har blitt plassert innenfor en av disse tre sourcingmodusene. Ut fra datagrunnlaget mitt kan man ikke se noen form for trend i valg av sourcingmodus, det er nesten like mange som flytter ut produksjon fra selskapet som flytter produksjon hjem til Norge. Ut fra dette vil jeg ikke si den «nye æraen», med å re-lokalisere og flytte hjem som diskutert i teorien vises i min undersøkelse. Kan heller ikke se tendensene til konjunkturrapporten fra Norsk Industri, der det var en del som vurderte å flytte ut, men er kanskje for tidlig å se enda i forhold til at rapporten kom i januar.

Statistisk sentralbyrå (SSB) har undersøkt outsourcing og backshoring blant norske foretak i perioden 2014 til 2016 [1]. SSB viser til at det var 12,1 prosent av norske industribedrifter som hadde flyttet forretningsaktivitetene sine ut av Norge i den gitte perioden. Mine funn viser at det kun er 3 prosent hadde outsourcet og 1 prosent hadde offshoret i perioden etter 2020 til i dag. Det er noen prosent forskjell i tallene våre, noe som kan være flere grunner til. SSB ser på alle forretningsaktivitetene til bedriftene, jeg har kun sett på kjerneaktivitet (produksjon), og det nevnes i SSB sin artikkel at den største andelen som blir outsourcet er støtteaktivitetene [1]. Dette kan blant annet være med på å forklare hvorfor tallene våre er så forskjellige, det skal også legges vekt på at vi har forskjellig datagrunnlag også.

SSB [1] viser også i samme undersøkelse hvor mange bedrifter som har valgt å flytte forretningsaktiviteter hjem igjen. De viser til at det er 4 prosent som har gjennomført en backshoring. Mine funn viser også til at det er 4 prosent som har backshoret i perioden etter 2020 til i dag. Det at vi har endt opp med samme prosent er tilfeldig, siden datagrunnlaget vårt er så forskjellig, men det er med på å gi en indikasjon på at backshoring blant industribedrifter faktisk har skjedd over tid.

Det vi kan trekke ut fra dette er at funnene fra SSB og min undersøkelse gir et bilde av at industribedrifter bruker outsourcing, backshoring og offshoring som sourcingmoduser, samt at outsourcing er mer foretrukket enn backshoring.

## 6.2 Utviklingen i sourcingstrategier

Ut fra figur 5 som viser før, etter og fremtid ser det ut til at bruken av sourcingstrategi kan komme til å øke i fremtiden. Ut fra tabell 6 og 8, ser vi at det er flest bedrifter som har endret sin sourcingstrategi etter 2020 er små, i tillegg er det et større flertall av små bedrifter som vurderer å endre sin sourcingstrategi i fremtiden. Ser vi på prosentene i disse tabellene gir det et bedre bilde, siden andelen i undersøkelsen er sterkt påvirket av små bedrifter. Ut fra prosentene kan vi se at det er de store bedrifter både med og uten en sourcingstrategi som vurderer å endre sin sourcingstrategi i fremtiden, med henholdsvis 64 og 29 prosent.

Det er vert å merke seg at endring av sourcingstrategi ikke er avhengig av bedriftsstørrelse, selv om noen har høyere tall enn andre. Kan også påpekes at selv om mange bedrifter vurderer å endre sin sourcingstrategi i framtiden, er det ikke noen indikasjon på at bruken av sourcingstrategi vil øke, det kan være bedrifter som også velger å avvikle bruken av sourcingstrategi, noe som ikke kommer i undersøkelsen. Det er heller ikke så merkelig at bedrifter vurderer å endre strategi i verden vi lever i, det kan være uforutsette hendelser som fører til at bedriften ikke har et annet valg, det kan også ha dukket opp muligheter i nær fremtid som bedrifter ønsker å benytte seg av. Det er mange grunner til at man kan vurdere å endre, men ut fra dagens markedssituasjon, diskutert i bakgrunnen (kap. 2), kan det oppstå situasjoner som igjen kan føre til at bedrifter må ta grep for å opprettholde driften på en tilfredsstillende måte.

Figur 6 og 7 gir oss innsikt i endringene som er gjort etter 2020 og hva bedriftene vurderer å gjøre i fremtiden. Ved å sammenligne disse to figurene ser vi at andelen som flyttet ut og vurderer å flytte ut er nokså forskjellig. Det er en større andel som vurderer å flytte ut enn de som har flyttet ut i perioden etter 2020. Dette kan kobles opp mot konjunkturrapporten (Sunde., 2023) der flere bedrifter har uttrykt at de vurderer å flytte ut av Norge på grunn av blant annet økte strømkostnader og uforutsigbarhet i rammebetingelsene. I tillegg kan man se at færre bedrifter vurderer å flytte tilbake til Norge enn det er bedrifter som allerede har gjort det i perioden etter 2020. Dette kan være av samme grunn som hvorfor bedrifter vurderer å flytte ut, det har blitt dyrere å drive virksomhet i Norge. Norge har rett og slett mistet en av sine viktigste konkurransefordeler, nemlig lave strømpriser.

Uforutsigbarhet i rammebetingelsene i Norge er også den krisen/forstyrrelsen som har fått flest svar på at det har hatt veldig stor innvirkning på sourcingstrategien til bedriften, som igjen samsvarer med konjunkturrapporten. Det er også den som er størst om vi tar med stor grad

også. Kan anta at en stor del av uforutsigbarheten er at regjeringen kommer med nye regler og andre reguleringer helt uventet, deriblant kom «lakseskatten» som en «bombe», noe som skaper usikkerhet blant bedriftene om hva det neste er de kommer med.

Samlet sett ser det ut til at krisene har hatt en midt på treet innvirkning på bedriftenes sourcing-strategi, jamfør tabell 9. Det kan se ut som det er en større andel overvekt i de samlede svarene med noen grad og nedover til ingen grad. Det kan hende at utvalget mitt ikke har blitt like mye påvirket av de nevnte krisene/forstyrrelsene som andre bedrifter, og det kan være en begrunnelse til at det er færre svar i kategorien stor og veldig stor. Som nevnt i bakgrunnen (kap. 2) var det spesielt elektronikk- og bilindustrien som ble mest påvirket av invasjonen av Ukraina, siden mitt utvalg ikke har bilindustrien representert, samt et fåtall innenfor elektronikk, kan dette også ha påvirket resultatet. Det kan også være at de andre problemene som også ble nevnt i bakgrunnen (kap. 2), som for eksempel koronapandemien utløste, kan ha blitt løst i, og derfor er det færre som svarer at den har hatt stor innvirkning på deres sourcingstrategi.

### 6.3 Bedrifter som har valgt å endre

Det er 26 bedrifter som har endret sin sourcingstrategi etter 2020 som vises i tabell 5. Bedriftene hadde mulighet til å velge mellom tre alternativer ved endring, endret leverandør, endret sourcingmodus eller gått fra å ikke ha en sourcingstrategi til å ha en. Den største andelen har endret leverandør (69%) etter 2020, men ettersom enkelte har endret leverandør ved å flytte tilbake til Norge har de også endret sourcingmodus, så det er en overlapp mellom disse to svaralternativene. Det kan antas at hendelser og forstyrrelser har forårsaket at bedrifter har endret leverandør, det kan også være at de ønsker leverandør nærmere for å korte ned leveringstiden, men det kan også være at leverandøren de brukte har måttet stenge ned (krig og høye strømpriser i Europa).

Faktorene hadde, i mindre grad, innvirkning på valg av sourcing etter 2020. Det er to faktorer som er høyere etter 2020 enn før, det er leveringstid og miljø og bærekraft. Ut fra at faktorene er så jevnt fordelt kan støtte opp under at bedrifter tar hensyn til flere faktorer, jamfør utviklingen til sourcingstrategi som er omtalt i teorien. Det kan tenkes at faktorene ikke er høyere etter 2020 fordi endringene som bedriftene har valg å gjennomføre har vært mer påvirket av hendelser, og av den grad ikke lagt vekt på hvilke faktorer som er viktig for valget av sourcingmodus.

Det er noe forskjeller i faktorene når det kommer til sourcingmodus. De som har outsourcing har høyere faktorer innenfor leveringstid, teknologi/digitalisering/automatisering, tilgang til ressurser/råvarer og miljø og bærekraft som er vektlagt mer etter 2020 enn før. En årsak for å velge outsourcing er tilgang på råvarer jamfør teorikapittelet (Pourhejazy & Ashby., 2021), som samstemmer med mine funn. Det viser ikke til de andre faktorene, men disse kan ha blitt påvirket av ytre hendelser – som krisene eller forstyrrelsene.

De som har backshoring, er det kun landspesifikke fordeler som er høyere etter 2020 enn før. Det samstemmer ikke helt med teorien som legger frem at de mest vektlagte faktorene for å velge backshoring, er fleksibilitet, økte kostnader og kvalitet (Martinez-Mora & Merino., 2021). Det kan være at noen av bedriftene som har valgt backshoring strategi har hatt leverandører i Russland eller Ukraina, og av den grunn kan de landspesifikke fordelene ved å operere i disse landene har forsvunnet grunnet krigen.

For offshoring er det faktorer som landspesifikke fordeler, politisk risiko, miljø og bærekraft, lokal tilstedeværelse og fleksibilitet som er høyere etter 2020 enn før. Her samsvarer det heller ikke helt med tidligere forskning, men faktorer for å velge offshoring er blant annet økt fleksibilitet (Mohiuddin et al., 2019). Det er litt spesielt at offshoring har en høyere andel lokal tilstedeværelse, siden det ikke samstemmer med hverandre, men kan være en misforståelse i hva som legges i begrepet lokal tilstedeværelse.

### 6.3.1 Utfordringer

Bedriftene skulle identifisere de tre til fem største utfordringene de hadde og har med sourcingstrategien. Utviklingen av hvordan utfordringene fordeler seg på de oppgitte svaralternativene vises i figur 10. Ut fra figuren kan vi lese at det har skjedd endringer fra før til etter 2020. De tre største utfordringene før 2020 var leveringsforsinkelser/svikt, prisøkning på råvarer og/eller transport og kvalitetsproblemer. Noe som samsvarer med at bedrifter hadde problemer på ulike områder også før korona pandemien brøt ut (Zhan 2021). Det at mangelen på sjåførere også var stor før pandemien, kan være en av påvirkningene til at bedrifter hadde utfordringer innenfor disse tre kategoriene.

Etter 2020 ser vi at utfordringer som avbrudd og/eller forstyrrelser, energipriser samt inflasjon har økt sammenlignet med før 2020. Dette samsvarer med hva som har skjedd de siste årene, pandemien og invasjonen har skapt både avbrudd og forstyrrelser i verden, samt påvirket til økt inflasjon. Prisene på energi har økt, spesielt for norske bedrifter som har vært godt vant

med lave strømpriser, så det gir mening å se at disse utfordringene påvirker bedrifter og deres sourcingstrategi. Topp tre utfordringer er det kun en endring om vi sammenligner med før 2020, energiprisene har kommet inn og kvalitetsproblemene har falt ut av listen.



## 7 – Avslutning

### 7.1 Oppsummering

I denne studien har jeg undersøkt hvor utbredt bruken av sourcingstrategi blant norske industribedrifter er, hvilke sourcingmodus som foretrekkes og om det har vært noen endringer i disse bruken og valg av modus etter 2020. For å finne ut av dette ble det sent ut et spørreskjema til norske industribedrifter innenfor som driver med produksjon innenfor NACE, segment C. Av de 167 svarene som ble samlet inn, var det 164 som ble tatt med videre i analysen.

Ut fra mine funn viser det seg at utbredelsen av bruken av sourcingstrategi blant norske industribedrifter er minimalt, da kun 51 av 164 bedrifter benytter en definert sourcingstrategi. Noe som bør ses i sammenheng med at 5 av 10 bedrifter var små (1-20 ansatte). Begrunnelsen for at bedrifter ikke har en sourcingstrategi, svarte den største andelen at de ikke hadde behov for det.

Når det gjelder valg av sourcingmodus, er outsourcing mest foretrukket, med 27 av 51 bedrifter som hadde svart at de bruker outsourcing etter 2020. Selv om det er en økning i prosentandelen for de tre sourcingmodusene fra før 2020 til etter, vil jeg ikke antyde at det er noen markant trend i hvilken sourcingmodus som velges. Så ut fra mitt utvalg ser vi ikke en overgang til en ny æra, der backshoring er en dominerende trend, som ble nevnt i teori kapitlet.

Blant de 26 bedrifter som hadde endret sin sourcingstrategi fra før 2020 til i dag, var det 69 prosent som hadde byttet leverandør i løpet av perioden. Ut fra endringene som er gjort er den største andelen, med unntak av «andre endringer», enten flyttet tilbake til Norge eller flyttet innad i Norge. Det var ingen spesielle faktorer som utpekte seg som kan gi en indikasjon på hvorfor endring er gjort. Det kan nevnes at utfordringene som bedriftene opplever, samsvarer godt med hvordan dagens situasjon ser ut, derav økning i utfordringer knyttet til inflasjon, avbrudd og energipriser.

Ut fra funnene ser det også ut til at krisene og forstyrrelsene de siste årene ikke har hatt stor innvirkning på bedriftenes sourcingstrategi eller modus, kan dette også skyldes at datagrunnlaget ikke er så stort. Den største forstyrrelsen som fikk flest svar innenfor «veldig stor grad», var uforutsigbarhet i rammebetingelsene i Norge, som også ble påpekt i konjunkturrapporten (Sunde., 2023).

Basert på mine funn ser fremtidsutsiktene for bruken av sourcingstrategi ut til å kunne øke. Selv om den største andelen om hva de vurderer å endre, ikke har bestemt seg, vurderer flere å flytte ut av Norge enn å flytte tilbake. Dette representerer en endring fra perioden mellom 2020 til i dag, der det var omvendt. Det er enda mye som kan skje som kan påvirke utbredelsen av sourcingstrategier samt valget av modus for fremtiden, noe som gjør det interessant å forske videre på i fremtiden.

Så for å besvare problemstillingen konkret, «Hvor utbredt er bruken av sourcingstrategi blant norske industribedrifter, hvilke sourcingmodus foretrekkes, og har det vært endringer de siste årene?», vil jeg si at ut fra mitt utvalg var det lite utbredt, outsourcing er de foretrekkende modusen. Det har skjedd endringer i sourcingstrategien og derav i sourcingmodus i perioden etter 2020 til i dag, der rundt halvparten av bedriftene som hadde en sourcingstrategi før 2020 har gjort en form for endring til i dag.

## 7.2 Svakheter og begrensninger

Denne oppgaven hadde som formål å undersøke sourcingstrategier blant industribedrifter, ut fra dette har jeg identifisert enkelte svakheter ved mitt eget arbeid som jeg ønsker å utrede. Det er viktig å anerkjenne disse svakhetene for å kunne presentere en balansert og kritisk analyse av sourcingstrategien blant norske industribedrifter. Vil i denne delen diskutere de viktigste svakhetene i mitt arbeid og hvordan disse kan påvirke mine funn og resultater.

For det første er den største andelen i undersøkelsen små, unge bedrifter. Dette har nok påvirket resultatene i analysen, da det antas at det er mindre vanlig for små bedrifter å ha en sourcingstrategi sammenlignet med mellomstore og store bedrifter. Årsakene til overvekten av små bedrifter i studien er vanskelig å fastslå, da spørreskjemaet ble sendt ut per e-post. Det kan være flere faktorer som spiller inn, for eksempel at mindre bedrifter ofte mottar færre e-poster og derfor har større sannsynlighet for å svare, eller at e-postlisten som ble brukt hadde en overvekt av små bedrifter fordi størrelsen på bedriftene ikke ble tatt hensyn til under innsamlingen av e-postadresser. Konsekvensene av den store andelen små bedrifter har ført til at jeg har en stor overvekt av bedrifter uten en sourcingstrategi, noe som gir begrensninger muligheten til å generalisere resultatene fra undersøkelsen. Selv om det er en stor andel små bedrifter, kan det være en indikasjon på trender og praksisen i det utvalget som faktisk har svart på undersøkelsen.

For det er det noen svakheter ved spørreskjemaet. Det kunne vært nyttig å inkludere et kontrollspørsmål rundt om bedriftene brukte leverandører eller ikke i sin sourcingstrategi, eventuelt hvor mange. Et annet spørsmål som også kunne vært inkludert i spørreskjemaet kunne vært årsaken til endring i sourcingstrategien. Det kunne ha vært nyttig å vite om endringene var planlagt eller kom av ytre hendelser, for eksempel at leverandøren har stengt ned/konkurs/nedbemannet, hadde leverandør/produksjon i Ukraina eller Russland og av den grunn måtte flytte eller endre leverandør, eller om det var planlagt ved investering i teknologi, bedre leverandør, forbedre kvalitet osv. Dette kunne gitt en bedre innsikt i hvorfor bedrifter eventuelt endrer sin sourcingstrategi og om det i disse tider er mest på grunn av ytre hendelser eller planlagt endring.

Andre svakheter ved spørreskjemaet er blant annet at det ble brukt svaralternativer i spørreskjemaet som «vet ikke», «annet» og «ikke bestemt», som kan gi lite informasjon og være vage. Bedriftene kunne ha fått mulighet til å fylle inn hva de mente med for eksempel «annet», men det var ikke mulig i nettskjema. Det var også en del bedrifter som svarte at de ikke hadde en sourcingstrategi, og ved neste spørsmål om de har endret den svarte de at nei har ikke endret sourcingstrategien fremfor å velge nei fortsatt ingen sourcingstrategi. Dette skapte litt problemer når jeg skulle tolke svarene, og skaper følgefeil ved at de blir koblet til spørsmål de egentlig ikke skulle svart på. Kunne unngått det ved å legge inn et spørsmål før spørsmålet om de hadde endret sourcingstrategien med har dere fortsatt en sourcingstrategi, der svaralternativene var ja eller nei. For jeg ser nå at det er mulig å misforstå de to svaralternativene: nei har fortsatt ikke sourcingstrategi og nei har ikke endret sourcingstrategi.

For det tredje kunne det vært mulig å styrke undersøkelsen ved å kombinere kvantitativ og kvalitativ tilnærming, og dermed oppnå en dypere forståelse av tallene fra analysen. Videre kunne en longitudinell, i motsetning til en tverrsnittsundersøkelse, gitt et mer gyldig datagrunnlag ved å unngå spørsmål om fortid og heller fokusere på nåværende situasjon. Dette ville også kunne fange opp eventuelle endringer over tid, fremfor at personene som svarer skal prøve å huske tilbake i tid.

Siden oppgaven skal være innenfor en begrenset periode var jeg nødt til å ta vurderinger for å fullføre oppgaven. Dette har gitt begrensinger både innenfor valgt metode, og at spørreskjemaet ikke blir helt optimalt ved at enkelte spørsmål omhandler fortiden. Selv om det var begrensinger ved oppgaven, mener jeg at den gir verdifull innsikt i sourcingstrategier og endringer i disse. Ved å nevne noen av de største svakhetene håper jeg at det kan være til hjelp for videre forskning på området.

### 7.3 Videre forskning

Etter å ha gjennomført studiet om sourcingstrategier innenfor industribransjen har det åpnet seg opp flere muligheter for videre forskning. Det kan være interessant å utforske temaet bredere ved p ikke begrense seg til bedrifter med produksjon, men også innenfor andre forretningsaktiviteter, og vurdere om man skal inkludere eller se på andre segmenter. I tillegg kan en mer dyptgående studie gjennomføres ved å kombinere kvalitativ og kvantitativ forskning for å undersøke endringene i sourcingstrategi over flere år. For å få mer relevant data kan man inkludere spørsmål om leverandør eller partnere, samt vurdere om det er planlagte eller ytre hendelser som førte til endringer i bedriftens sourcingstrategi.

I tillegg kan man undersøke om det er noen forskjeller i sourcingstrategier mellom bedrifter som opererer globalt, regionalt eller lokalt. Dette kan bidra til å forstå mer om hvordan bedrifter tilpasser seg ulike markeder og geografiske områder. Slike studier kan gi verdifull innsikt og bidra til å forbedre bedrifters sourcingstrategier på en mer effektiv måte.

## Referanseliste

- [1] Statistisk sentralbyrå, *1 av 16 norske foretak outsourcet til utlandet*, 2019. [Online]. Hentet fra: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/1-av-16-norske-foretak-outsourcet-til-utlandet>
- Attinasi, M. G., Balatti, M., Mancini, M., Metelli, L. (2021). Supply chain disruptions and the effects on the global economy. *ECB Economic Bulletin*. Issue 8/2021. [https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2022/html/ecb.ebbox202108\\_01~e8ceebe51f.en.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2022/html/ecb.ebbox202108_01~e8ceebe51f.en.html)
- Chopra, S. (2018). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, Enhanced, Global Edition (7th ed.)*. Pearson International Content.
- Gray, J.V., Skowronski, K., Esenduran, G., Rungtusanatham, M. J. (2013). The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to know and Should Do. *J Supply Chain Manag*, 49: 27- 33
- Gylling, M., Heikkilä, K.J. & Saarinen, M. (2015). Making decisions on offshore outsourcing and backshoring: A case study in the bicycle industry. *International Journal of production Economics*, volume 162. 92-100. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.01.006>
- Henkel, M., Boffelli, A., Olhager, J., Kalchschmidt, M. (2022) A case survey of offshoring-backshoring cases: The influence of contingency factors. *International journal of production Economics*, volume 253. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108615>
- Hoff, K.G. (2021). *Strategisk økonomistyring (3.utg.)*. Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P.A. (2020) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (4.utgave)*. Abstrakt forlag.
- Kinkel, S. Maloca, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring—A German perspective. *Journal of purchasing and Supply Management*, volume 15 issue 3, 154-165. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.05.007>.
- Kotabe, M., Murray, J.Y. (2018). Global Sourcing Strategy: An Evolution in Global Production and Sourcing Rationalization. *Advances in Global Marketing*, pp. 365-384. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-61385-7\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-61385-7_15)
- KPMG. (2022). *Six key trends impacting global supply chains in 2022 – From logistics disruption to workforce and labour*. KPMG. <https://kpmg.com/sg/en/home/insights/2022/03/six-key-trends-impacting-global-supply-chains-in-2022.html>
- Martinez-Mora, C., Merino, F. (2021). Extending the offshoring literature to explain backshoring: An application to the Spanish footwear industry. *Growth and Change*, 52(3), 1230-1250. <https://doi.org/10.1111/grow.12498>

- Miller, A. (2023). *Kriser som kommer og kriser som går*. Odinfond. <https://odinfond.no/kriser-som-kommer-og-kriser-som-gar/>
- Moradlou, H., Fratocchi, L., Skipworth, H., Ghadge, A. (2022). Post-Brexit back-shoring strategies: what UK manufacturing companies could learn from the past?. *Production planning & control*, 33:14, 1319-1336. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1863500>
- NHO. (u.å.) *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. Hentet 8. mai 2023 fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Norges Bank. (2018). *Årstale – Økonomiske perspektiver*. Norges Bank. <https://www.norges-bank.no/aktuelt/nyheter-og-hendelser/Foredrag-og-taler/2018/2018-02-15-arstalen/>
- Notto, M., Thagaard, H.C. (2022). Hva har ført til dagens høye inflasjon og hvordan kan man «hedge» seg mot den? *Finansavisen*. <https://www.finansavisen.no/blogg/2022/05/25/7862819/hva-har-fort-til-dagens-hoye-inflasjon-og-hvordan-kan-man-hedge-seg-mot-den>
- Seip, Å.A. (2020). *Sourcingstrategier for IKT i offentlig sektor (Fafo-rapport 2020:17)*. Fafo. <https://www.fafo.no/images/pub/2020/20752.pdf>
- Simfoni. (u.å.) *Sourcing – comprehensive guide to strategic sourcing*. Hentet 7. mai 2023 fra <https://simfoni.com/sourcing/>
- Stentoft, J., Olhager, J., Heikkilä, J., Thoms, L. (2016). Manufacturing backshoring: a systematic literature review. *Oper Manag Res*, 9, 53-61. <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0111-2>
- Sunde, K. E. (2023). *Konjunkturrapporten 2023*. Norsk Industri. <https://www.norskindustri.no/siteassets/dokumenter/rapporter-og-brosjyrer/konjunkturrapporten/2023/presentasjon-konjunkturrapporten-2023-oppdaterert.pdf>
- Zahidi, S. (2023). *Global Risk Report 2023* (18<sup>th</sup> edition). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023/in-full/conclusion-is-preparedness-possible#conclusion-is-preparedness-possible>
- Hilletoft, P., Eriksson, D., Tate, W., Kinkel, S. (2019). Right – shoring: Making resilient offshoring and reshoring decisions. *Journal of purchasing and supply management*, vol 25,3. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100540>.
- Lund, H.B., Steen, M. (2020). Make at home or abroad? Manufacturing reshoring through a GPN lens: A Norwegian case study. *Geoforum*, vol 113, 154-164. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.04.015>
- Pourhejazy, P., Ashby, A. (2021). Reshoring decisions for adjusting supply chains in a changing world: A case study from the apparel industry. *International journal of environmental research and public health*, 18, 9. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094873>

- Mohiuddin, M., Rashid, M., Al Azad, S., Su, Z. (2019). Back-shoring or re-shoring: determinants of manufacturing offshoring from emerging to least developing countries (LDCs). *International Journal of Logistics Research and Applications*, 22:1, 78-97. <https://doi.org/10.1080/13675567.2018.1475554>
- Canello, J., Buciuni, G., Gereffi, G. (2022). Reshoring by small firms: dual sourcing strategies and local subcontracting in value chains. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 15:2, 237-259. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsac015>
- Ollagnier, JM. Timmermans, K. Brueckner, M. (2022). From disruption to reinvention: The future of supply chains in Europe. Accenture. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-177/Accenture-Disruption-Reinvention.pdf#zoom=40](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-177/Accenture-Disruption-Reinvention.pdf#zoom=40)
- Giunipero, L.C., Bittner, S., Shanks, I., Cho, M.H. (2019). Analyzing the sourcing literature: Over two decades of research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25:2. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.11.001>
- Zhan, J.X. (2021). GVC transformation and a new investment landscape in the 2020s: Driving forces, directions, and a forward-looking research and policy agenda. *J Int Bus Policy* 4, 206-220. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00088-0>  
<https://doi.org/10.1111/jscm.12012>
- Harapko, S. (2023, 6. Januar). *How COVID-19 impacted supply chains and what comes next*. EY. [https://www.ey.com/en\\_gl/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next](https://www.ey.com/en_gl/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next)
- Hagen, E., Kjølraug, R. (2023, 31. januar). *De sier vi skal ha en sourcingstrategi*. Digdir. <https://www.digdir.no/krav-og-anbefalinger/de-sier-vi-skal-ha-en-sourcingstrategi/4233>
- Simchi-Levi, D., Haren, P. (2022, 17. Mars). *How the war in Ukraine is further disrupting global supply chains*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/03/how-the-war-in-ukraine-is-further-disrupting-global-supply-chains>
- Hansen, E. (2012, 19. Mars). Sourcing. *EliseBHansen – strategi for vekst*. <https://innolise.wordpress.com/2012/03/19/sourcing/>
- Champion, A. (2023, 13. April). How globalization impacts supply chain management. *Flow Space*. <https://flow.space/blog/globalization-supply-chain/>
- Furtado, V., Kolaja, T., Mueller, C., Salguero, J. (2020, 23. April). *Managing a manufacturing plant through the coronavirus crisis*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/managing-a-manufacturing-plant-through-the-coronavirus-crisis#/>
- Apteian Staff Writer. (2021, 20. September). 6 global events that have disrupted the manufacturing supply chain. *Apteian*. <https://www.apteian.com/en-US/insights/blog/6-events-disrupted-manufacturing-supply-chain>

- Istad, K. (2022, 18. Oktober). *Sourcing in procurement & How to unlock its value*. Ignite Procurement. <https://www.igniteprocurement.com/blog/all-about-strategic-sourcing-in-procurement-how-to-unlock-its-value>



# Vedlegg

## Spørreskjema

### Sourcingstrategi

---

Side 1

Kjære respondent,

Takk for at du tar deg tid til å delta i undersøkelsen.

Hensikten med denne undersøkelsen er å kartlegge endringer i sourcingstrategier blant norske bedrifter. Hvilke faktorer, utfordringer og modus som har blitt valgt, samt hva dere tenker om fremtiden.

Undersøkelsen er en del av masteroppgaven ved NMBU, våren 2023. Alle svar anonymiseres og all data vil bli slettet når prosjektperioden er over.

Det finnes ingen riktige eller gale svar, her er jeg kun ute etter hva dere har gjort, hva dere gjør og hva dere tenker om fremtiden.

For at svarene skal stå overens med hverandre, samt for å unngå misforståelser siden begreper brukes litt forskjellig her og der, har jeg valgt å legge til en begrepsforklaring som viser hva jeg mener med de ulike begrepene som kommer videre i oppgaven:

#### Begrepsavklaring:

*Sourcingstrategi* - Omhandler enten valg mellom å kjøpe eller lage produkt/varer /delkomponenter (som man trenger for å drive virksomheten), eller flytte produkt/varer/delkomponenter fra et land til et annet.

Tre typer sourcing moduser som jeg har valgt å bruke i denne undersøkelsen:

*Offshoring* - Flytte hele eller deler av produksjon til en annet land.

*Outsourcing* - Overlate produksjon eller funksjoner (deler av produksjon) til en ekstern leverandør, i stedet for å gjøre det selv.

*Backshoring* - Flytter hele eller deler av produksjon tilbake til Norge, som tidligere ble flyttet ut av landet (insourcing kan det også kalles).

Sideskift

Side 2

### Generell informasjon

Hvor mange ansatte har bedriften?

0 - 20 ansatte

21 - 100 ansatte

Over 100 ansatte

Hvor lenge har bedriften eksistert?

0 - 30 år

31 - 60 år

61 - 90 år

Over 100 år

Hvor lenge har bedriften eksistert?

- 0 - 30 år
- 31 - 60 år
- 61 - 90 år
- Over 100 år

Velg det alternativet som passer deres bedrift best.

- Vi er en produsent
- Vi er en forhandler/detaljist
- Begge deler

Hvilke av de følgende bransjene eller sektorene er deres bedrift tilknyttet?

- Metall
- Ikke-metallholdige mineralprodukter
- Maskin og utstyr
- Elektronikk/Elektronisk
- Kjemisk og petrokjemisk
- Mat- og drikkevarer
- Tre-, papir og møbel
- Klær, tekstiler og lær
- Transportmidler
- Gummi- og plast
- Nærings- og nytelsesmidler
- Annen bransje/sector

Hvor er deres største kundemarked?

- Norge
- Norden
- Europa
- Nord- Amerika
- Asia
- Andre

Side 3

### Sourcingstrategi før 2020

I denne delen ønsker jeg svar på tanker og valg dere gjorde før koronapandemien.

\*\*\* Info til dere som er ansatt etter 2020, hvis dere er usikre på det som skjedde før 2020 er det bedre å svare med alternativet "vet ikke".

Hva var bedriftens primære sourcingstrategi før 2020?

- Offshoring
- Outsourcing
- Backshoring
- Hadde ikke en sourcing strategi
- Vet ikke

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Offshoring», «Outsourcing» eller «Backshoring» er valgt i spørsmålet «Hva var bedriftens primære sourcingstrategi før 2020?»

I hvilken grad hadde disse faktorene innvirkning på valget av sourcing før 2020?

	Ingen grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Veldig stor grad	Vet ikke
Kostnader (arbeidskraft, produksjon, transport)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leveringstid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markedsendringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Landspesifikke fordeler (skatt, subsidier, reguleringer osv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologi, digitalisering, automatisering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politisk risiko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økonomisk risiko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgang til Arbeidskraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgang til leverandorer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgang til ressurser/materialer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miljø og bærekraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokal tilstedeværelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibilitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategisk beslutning fra styret/aksjonærer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Grindhaug - 2023

Vennligst identifiser de 3 til 5 største utfordringene dere har opplevd i forbindelse med sourcingstrategien før 2020.

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Offshoring», «Outsourcing» eller «Backshoring» er valgt i spørsmålet «Hva var bedriftens primære sourcingstrategi før 2020?»

- Leveringsforsinkelser eller -svikt
- Avbrudd og/eller forstyrrelser i produksjonen
- Energipriser / kraftpriser
- Inflasjon
- Miljømessige (klimaendringer, ekstremvær, det grønne skifte)
- Prisøkning på råvarer og/eller transportkostnader
- Tilgjengelighet av kvalifisert arbeidskraft
- Tilgjengelighet av kvalifiserte leverandører
- Tilgjengelighet på teknologi
- Mangel på råvarer / material
- Flaskehals
- Kvalitetsproblemer
- Valutasvingninger
- Geopolitisk spenning
- Geografisk avstand
- Vet ikke

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Offshoring», «Outsourcing» eller «Backshoring» er valgt i spørsmålet «Hva var bedriftens primære sourcingstrategi før 2020?»

Hvor stor andel av produksjonen ble gjort internt, og hvor stor andel ble gjort eksternt før 2020?

(Ta det alt som ligger nærmest - totalen kan ikke overstige 100%)

	0%	25%	50%	75%	100%
Internt (produksjon inhouse)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eksternt (Produksjon outsourset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilke geografiske områder hadde dere produksjon/leverandører i før 2020?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Offshoring», «Outsourcing», «Vet ikke» eller «Backshoring» er valgt i spørsmålet «Hva var bedriftens primære sourcingstrategi før 2020?»

(Mulig å velge flere)

- Norge
- Norden
- Europa
- Kina
- Vietnam
- India
- Resten av Asia
- Nord - Amerika
- Andre
- Vet ikke

Sideskift

Side 4

### Endringer fra 2020 til i dag

Har bedriften endret sin sourcingstrategi etter 2020?

- Ja, har endret sourcing modus
- Ja, har gjort endringer i leverandørnettverket
- Ja, har gått fra å ikke ha sourcingstrategi til å ha det
- Nei, har ikke endret sourcingstrategien
- Nei, vi har fortsatt ingen sourcingstrategi

Hvilke endringer ble gjort i sourcingstrategien etter 2020?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja, har gått fra å ikke ha sourcingstrategi til å ha det», «Ja, har endret sourcing modus» eller «Ja, har gjort endringer i leverandørnettverket» er valgt i spørsmålet «Har bedriften endret sin sourcingstrategi etter 2020?»

(mulig å velge flere)

- Flyttet produksjon ut av Norge
- Flyttet produksjon tilbake til Norge
- Flyttet produksjonen innad i Norge
- Flyttet produksjonen nærmere Norge
- Flyttet produksjonen fra et land til et annet (som ikke omfattes av Norge)
- Andre endringer som ikke er nevnt her

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja, har gått fra å ikke ha sourcingstrategi til å ha det», «Ja, har endret sourcing modus» eller «Ja, har gjort endringer i leverandørnettverket» er valgt i spørsmålet «Har bedriften endret sin sourcingstrategi etter 2020?»

I hvilken grad har disse faktorene innvirkning på valget av sourcing etter 2020?

\*\* Samme faktorene her som i den før 2020.

## Grindhaug - 2023

Vennligst identifiser de 3 til 5 største utfordringene dere opplever i forbindelse med sourcingstrategien etter 2020.

1 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja, har gått fra å ikke ha sourcingstrategi til å ha det», «Ja, har endret sourcing modus», «Nei, har ikke endret sourcingstrategien» eller «Ja, har gjort endringer i leverandørnettverket» er valgt i spørsmålet «Har bedriften endret sin sourcingstrategi etter 2020?»

- Leveringsforsinkelser eller -svikt
- Avbrudd og/eller forstyrrelser i produksjonen
- Energipriser / kraftpriser
- Inflasjon
- Miljømessige (klimaendringer, ekstremvær, det grønne skifte)
- Prisøkning på råvarer og/eller transportkostnader
- Tilgjengelighet av kvalifisert arbeidskraft
- Tilgjengelighet av kvalifiserte leverandører
- Tilgjengelighet på teknologi
- Mangel på råvarer / material
- Flaskehals
- Kvalitetsproblemer
- Valutasvingninger
- Geopolitisk spenning
- Geografisk avstand

1 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja, har gått fra å ikke ha sourcingstrategi til å ha det», «Ja, har endret sourcing modus» eller «Ja, har gjort endringer i leverandørnettverket» er valgt i spørsmålet «Har bedriften endret sin sourcingstrategi etter 2020?»

Hvor stor andel av produksjonen er internt, og hvor stor andel er eksternt i dag?

(Ta det alt som ligger nærmest-totalen kan ikke overstige 100%)

	0%	25%	50%	75%	100%
Internt (produksjon inhouse)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eksternt (Produksjon outsourset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### I hvilke geografiske områder har dere i dag produksjon/leverandører i?



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja, har gått fra å ikke ha sourcingstrategi til å ha det», «Ja, har endret sourcing modus» eller «Ja, har gjort endringer i leverandørnettverket» er valgt i spørsmålet «Har bedriften endret sin sourcingstrategi etter 2020?»

(Mulig å velge flere)

Norge

Norden

Europa

Kina

Vietnam

India

Resten av Asia

Nord - Amerika

Andre

Vet ikke

### Hvorfor har ikke bedriften deres en sourcingstrategi?



Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei, vi har fortsatt ingen sourcingstrategi» eller «Nei, har ikke endret sourcingstrategien» er valgt i spørsmålet «Har bedriften endret sin sourcingstrategi etter 2020?»

(mulig å velge flere)

Ikke prioritert

Har ikke hatt behov for det

Ikke ansett som nødvendig av styret

Mangler kompetanse og erfaring innenfor området

Ikke ressurser til å utvikle og/eller implementere

Usikkerhet rundt økonomisk avkastning av en sourcingstrategi

Vanskelig å finne en leverandør som kan levere det vi ønsker

Har begrenset eller enkel forsyningskjede som ikke krever det

Annet

### Vurderinger for fremtiden

Vurderer bedriften å gjøre endringer i sin sourcingstrategi i fremtiden?

- Ja
- Nei
- Kanskje

Hvilken endringer vurderer dere?

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Kanskje» eller «Ja» er valgt i spørsmålet «Vurderer bedriften å gjøre endringer i sin sourcingstrategi i fremtiden?»

(mulig å velge flere)

- Flyttet produksjon ut av Norge
- Flyttet produksjon tilbake til Norge
- Flyttet produksjonen innad i Norge
- Flyttet produksjonen nærmere Norge
- Flyttet produksjonen fra et land til et annet (som ikke omfattes av Norge)
- Ikke bestemt

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Kanskje» eller «Ja» er valgt i spørsmålet «Vurderer bedriften å gjøre endringer i sin sourcingstrategi i fremtiden?»

Hvor stor andel av produksjonen tror dere vil være internt, og hvor stor andel vil være eksternt i fremtiden?

(det dere antar - totalen kan ikke overstige 100%)

	0%	25%	50%	75%	100%
Internt (produksjon inhouse)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eksternt (Produksjon outsourset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja, har gått fra å ikke ha sourcingstrategi til å ha det», «Ja, har endret sourcing modus», «Nei, har ikke endret sourcingstrategien» eller «Ja, har gjort endringer i leverandørnettverket» er valgt i spørsmålet «Har bedriften endret sin sourcingstrategi etter 2020?»

I hvilken grad har disse "krisene eller forstyrrelsene" hatt en innvirkning på deres sourcingstrategi?

	Ingen grad	Liten grad	Noen grad	Stor grad	Veldig stor grad
Koronapandemien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Invasjonen av Ukraina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inflasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energikrisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geopolitisk spenning (f.eks. handelskrig)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uforutsigbarhet i rammebetingelsene fra norske myndigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway