

OUTSOURCING – HVA VISER FORSKNING OM MÅL OG RESULTAT?

Flytting av arbeidsoppgaver til utlandet

Outsourcing – Offshoring – Backsourcing

Utsetting – Utflagging – Bortsetting – Utflytting – Hjemhenting

Selektiv outsourcing – Sourcing – Smart sourcing – Insourcing

En oversikt over forskning om mål og resultat når virksomheter setter ut til andre å utføre tjenester

av

Professor Petter Gottschalk

Handelshøyskolen BI

til

Finansforbundet

12. september 2013

INNHold

<i>Sammendrag</i>	4
<i>Innledning</i>	7
1 Noen eksempler	11
DNB til India	11
Gjensidige til Norden	12
Rangering av land	12
Simula-undersøkelsen	14
Finansvirksomhet i Tyskland	15
Offshoring i banknæringen	15
2 Utflagging i Statoil	18
Statoil-notat om outsourcing	18
Kritikken av Statoil	19
Insourcing som trend	23
3 Outsourcing til utlandet	24
Årsaker til offshoring	24
Utfordringer ved offshoring	26
Suksessfaktorer ved offshoring	27
4 Teoretiske perspektiver	28
Teorien om transaksjonskostnader	29
Teorien om sosial utveksling	30
Teorien om negative kontrakter	31
Flere teorier om outsourcing	32
5 Forskning om mål	34
Strategiske mål	34
Økonomiske mål	34
Ressursmål	35
Innovasjonsmål	35
Valg av lokasjon	35
Arbeidsplasser	38

6	<i>Forskning om resultat</i>	42
	Økonomiske resultater	42
	Tjenestekvalitet	42
	Transaksjonskostnader	43
	Skjulte kostnader	43
	Kontrakter	44
	Modenhet i relasjonen	44
	Resultateffekter totalt sett	45
7	<i>Backsourcing hjem igjen</i>	47
	Noen eksempler på backsourcing	47
	Flytting av tjenesteproduksjonen	48
	Backsourcing i banknæringen	49
	Apple og HP flytter fabrikker hjem	50
	Nettskyen med tilleggstjenester	51
8	<i>BI-forskning om outsourcing</i>	52
	Artikler og bøker om outsourcing	52
	Den første outsourcingundersøkelsen	53
	Den andre outsourcingundersøkelsen	58
	Sourcing av IT-tjenester	68
	Utviklingsmodeller for sourcingrelasjoner	70
	<i>Avslutning</i>	72
	<i>Litteraturliste</i>	76
	<i>Vedlegg: Mål og resultat</i>	80

Sammendrag

Det er vanskelig å finne forskning som kobler mål og resultat på en tydelig måte. Forskningsartikler handler enten om mål og/eller om variasjon i resultat avhengig av ulike faktorer. Det er kanskje ikke så rart at verken enkeltvirksomheter eller bransjer vil gå ut med graden av implementering, dvs. graden av måloppnåelse i form av resultater.

Likevel gir denne rapporten mange interessante perspektiver på mål og resultat, slik de er fremstilt i forskningslitteraturen. Forskningslitteraturen er oppsummert i vedlegget. Der fremheves de mest relevante artiklene med tykke bokstaver. På den positive siden oppnås planlagte kostnadsbesparelser og også ressurstilgang og innovasjon i stor grad. På den negative siden viser det seg å dukke opp overraskelser i form av både transaksjonskostnader og skjulte kostnader.

Det er variasjon i resultatoppnåelse avhengig av hvilket land kundevirksomheten velger å sette ut sine arbeidsoppgaver til. Variasjon i resultatoppnåelse er også forklart med varierende offshoreekspertise og varierende relasjonsorientering. Kanskje blir virksomhetens egne kunder skadelidende, ved at respons på nye kundehenvendelser kan ta lenger tid som følge av at det nå er to ledd, mens det før var bare ett.

Noen mulige konklusjoner basert på denne rapporten kan være:

- Mange har altfor store og urealistiske forventninger til outsourcing.
- Noen angrer, og tar funksjonene hjem igjen – det er dyrt og vanskelig.
- Noen reduserer forventningene og blir fornøyd.
- Kostnader blir kanskje redusert, men hva med kunnskapsutvikling og læring?
- Når det egentlig er omstilling og endring som ønskes, hvorfor går det ikke an å få det til internt?
- Smart å vurdere hva som skal outsources, hvordan det skal outsources, og hvor det skal outsources.
- Smart å gå via kostnadsfokus, via ressursfokus til partnerfokus.
- Hva blir den neste trenden etter outsourcing?

Kapitlene 1 og 2 handler om eksempler, der kapittel 2 i sin helhet er viet planlagt utflagging i Statoil, som ble mye diskutert, også i media, i 2013. Et annet eksempel i kapittel 1 er DNBs offshoring til India. Sommeren 2013 var DNB i full gang med å flytte all utvikling og vedlikehold av mange av sine kjernesystemer til sin indiske samarbeidspartner, og lokalene til banken skal den sommeren ha vært fulle av indere som fikk kompetanseoverføring av det norske personellet som hadde ansvaret tidligere. DNB skal ha valgt å hoppe i det med begge bena. Ledelsen mente at IT-systemene ikke var mer strategiske for banken enn at de var villige til å være avhengige av indiske selskaper for å få timeratene ned per hode, i følge Helgesen (2013b).

Kapittel 3 drøfter årsaker til offshoring, som for eksempel (Larsen et al., 2013): forventning om lavere lønnskostnader og produksjonskostnader, ønsket tilgang til talent og kvalifisert arbeidskraft, muligheter for å lære noe nytt, og mulig fleksibilitet i leveransen, hvor man kan skalere opp eller ned produksjonen etter kundens ønsker. Dibbern et al. (2012) beskriver årsaker til outsourcing i mer generelle termer som effektivitet og organisatoriske forhold.

Kapittel 3 drøfter også utfordringer ved offshoring, som for eksempel: kulturelle forskjeller, tidsforskjeller, språk, geografisk avstand, kunnskap om land, utdannelse, politisk system, etc., politisk ustabilitet, korrupsjon, nettverk, etc., mindre mulighet for kontroll, mindre mulighet for kunnskapsoverføring, større behov for å definere leveransene med større detaljeringsgrad, og vanskeligere å estimere kostnadene (skjulte kostnader).

Teori i kapittel 4 er viktig for å forstå praksis. Det motsatte av teori er empiri. Teori handler om å belyse et fenomen som for eksempel outsourcing. Ulike teorier kan gi forskjellige svar:

- Ressursbasert teori: Outsourcing er aktuelt når man ikke har tilstrekkelig med interne ressurser i form av kompetanse, løsninger og effektivitet.
- Kjernekompetanseteori: Outsourcing er aktuelt når funksjonene og oppgavene ikke blir ansett som kjerne i virksomheten.
- Økonomisk teori: Outsourcing er aktuelt når andre kan utføre tjenesteproduksjonen rimeligere enn virksomheten selv.

- Transaksjonskostnadsteori: Outsourcing er aktuelt når det å ha med andre å gjøre på et annet sted ikke er komplisert eller kostbart.
- Sosial utvekslingsteori: Outsourcing er aktuelt når man finner en samarbeidspartner som gir noe tilbake.
- Kontraktsteori: Outsourcing er aktuelt når alt kan reguleres gjennom en kontrakt.
- Bedriftsgrenseteori: Outsourcing er aktuelt når aktivitetene naturlig faller utenfor bedriftens grenser.
- Interessentteori: Outsourcing er aktuelt når toneangivende folk er for en slik løsning.
- Agentteori: Outsourcing er aktuelt når virksomheten kan følge med på det leverandøren gjør.
- Allianseteori: Outsourcing er aktuelt når virksomheten kan bli partner med leverandøren.

Forskning om mål drøftes i kapittel 5, der mål ved outsourcing omfatter strategiske og økonomiske mål, samt ressursmål og innovasjonsmål. Shao og David (2007) skiller ut arbeidsplasser der det er stor sannsynlighet for utflytting. Det handler om rutineoppgaver, fellestjenester og administrative forretningsprosesser.

Forskning om resultat drøftes i kapittel 6, der resultater etter outsourcing kan dreie seg om økonomi, tjenestekvalitet, transaksjonskostnader, skjulte kostnader, kontrakter og modenhet i relasjonen.

Kapittel 7 handler om backsourcing, der virksomheter henter tilbake funksjoner og aktiviteter som de hadde satt ut av huset. Begrunnelser for backsourcing er blant annet problemer med kontrakter, mulighet til endret intern organisering og muligheter i endrede eksterne omgivelser.

Kapittel 8 avslutter denne rapporten med oppsummering av outsourcingforskning ved Handelshøyskolen BI.

Innledning

Det er blitt stadig mer vanlig at virksomheter setter ut til andre å utføre en del tjenester. Begrunnelsen varierer fra at dette er en måte å redusere kostnader på til at en trenger større faglig miljø. I en tidlig fase av utviklingen var det vanlig at en satte bort til andre norske bedrifter å overta deler av den interne tjenesteproduksjonen. Etter hvert som land med vesentlig lavere lønnsnivå har satset på utdanning og fått frem en generasjon med høyt utdannet ungdom, er det blitt vanlig å outsource også de mer kunnskapsintensive deler av virksomheten til virksomheter i andre land.

Finansnæringen står igjen foran større nedbemanninger. Flere banker har gjort det klart at flere tusen ansatte skal bort. Noe skyldes strukturendringer med nedleggelse av enheter (filialer). Oppgaver blir samordnet og effektivisert gjennom bruk av ny teknologi. Dessuten skjer det en omfattende forenkling av saksbehandlingen der større del utføres av kunden selv. Dette er en utvikling som skjer kontinuerlig og som Finansforbundet har beskrevet i prosjektet Union Future. Finansforbundet er derfor forberedt på at spesielt ny teknologi vil introdusere nye måter å tilby og produsere tjenester på, som er mindre arbeidsintensive og som isolert sett vil føre til redusert behov for sysselsetting.

I tillegg til denne utviklingen som skjer i alle næringer og som er grunnlaget for det vi definerer som økonomisk vekst, er det mye som tyder på at banker og andre virksomheter innenfor finansnæringen, fortsetter med å flytte arbeidsoppgaver til bedrifter i andre land. Dette er oppgaver som ikke blir rasjonalisert bort. Arbeidsoppgavene er fortsatt en nødvendig del av finansvirksomhetens verdiskapning, men blir flyttet til andre for å bli utført der. Konsekvensen er færre ansatte i virksomheter som har satt bort aktivitetene. Utflyttingen av oppgaver blir vanligvis begrunnet med at det vil redusere de samlede kostnadene for virksomheten. Det er vanskelig å imøtegå påstandene, fordi kostnadsoverslagene ofte er uklare og tidsperspektivet kort. Kostnadsoverslagene er gjerne basert på produksjonskostnader, hvor man ser bort fra transaksjonskostnader.

Det er viktig at beslutninger om utflytting av oppgaver skjer på et faglig godt fundert grunnlag. Det er gjort flere studier for ulike virksomheter både nasjonalt og internasjonalt der en i ettertid har sett på prosessene og resultatene.

Finansforbundet planlegger en konferanse høsten 2013 for tillitsvalgte, politikere, opinionsdannere og interesserte, der man tar for seg temaet outsourcing. Finansforbundet er opptatt av å få en analytisk gjennomgang av det som finnes av studier. Det er ikke snakk om en ny empirisk studie, men en studie basert på det som finnes av arbeider på området. Denne rapporten skal derfor besvare følgende spørsmål: Outsourcing – hva viser forskning om mål og resultat?

Rapporten er avgrenset til outsourcing til andre land – altså offshoring. Rapporten er ikke avgrenset til finansnæringen, den ser på offshoring av arbeidsoppgaver generelt. Rapporten er heller ikke avgrenset til spesielle outsourcing av spesielle oppgaver som IT-drift eller utvikling, den ser på alle former for oppgaver og tjenester som er satt ut av landet.

Rapporten skal besvare spørsmålet: Fra outsourcing til offshoring: Hva viser forskning om mål og resultater? Etablering av offshore outsourcing innebærer ikke en enkeltstående beslutning, men heller to separate. Først må bedriften ta stilling til hvorvidt den skal outsource og dernest til valg av lokasjon. Forskning viser her en rekke problemstillinger knyttet til positive og negative effekter. Er det strategi eller saueflokk? Er det kortsiktig gevinst med langsiktig tap? Er det tapping av kompetanse? Det er ingen skam å snu. Derfor avsluttes denne rapporten med omtale av backsourcing.

Her benyttes betegnelsen *kundevirksomheten* for banker og andre bedrifter som outsourcer og offshorer arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser. Betegnelsen *tjenesteleverandøren* benyttes for bedrifter i utlandet som utfører arbeidsoppgavene og arbeidsprosessene. Med arbeidsprosess menes en serie arbeidsoppgaver som henger sammen.

Det finnes ingen gode norske navn på outsourcing, offshoring og backsourcing. Derfor benyttes disse ordene også her. På norsk kan man snakke om bortsetting, utsetting, utkontraktering, utflytting, utflagging og hjemhenting.

Her er noen begreper som benyttes litt forskjellig i ulike sammenhenger:

- *Backsourcing*: Arbeidsoppgaver tas tilbake ved å gjenreise og bygge opp interne funksjoner igjen, enten i samme form som sist, eller på en ny måte.
- *Bortsetting*: Funksjoner som hittil er blitt utført internt i organisasjonen, overføres til ekstern leverandør, som selger tjenester tilbake til organisasjonen.
- *Hjemhenting*: Funksjoner som i en periode er blitt utført av ekstern leverandør, tilbakeføres til intern organisasjon.
- *Insourcing*: Arbeidsoppgaver som hittil har vært utført av ekstern leverandør, overtas av den interne organisasjonen. Dette kan være arbeidsoppgaver som aldri tidligere har vært utført internt i organisasjonen.
- *Offshoring*: Flytting av arbeidsoppgaver og funksjoner til en ekstern leverandør i et annet land.
- *Outsourcing*: Flytting av arbeidsoppgaver og funksjoner til en ekstern leverandør, enten her i landet eller i utlandet.
- *Selektiv outsourcing*: Flytting av utvalgte arbeidsoppgaver og delfunksjoner til en eller flere eksterne leverandører, enten her i landet eller i utlandet.
- *Smart sourcing*: Omorganisering av støttefunksjoner hvor noe utføres internt og noe utføres eksternt hos forskjellige leverandører.
- *Sourcing*: Intern og ekstern produksjon av tjenester til organisasjonen.
- *Utflagging*: Nedlegging av interne funksjoner og overføring av funksjonenes arbeidsoppgaver til tjenesteleverandører i utlandet.
- *Utflytting*: Interne avdelinger flyttes ut av landet og etableres som selvstendige enheter i utlandet, enten selveid eller solgt til utenlandsk tjenesteleverandør.
- *Utsetting*: Utførelsen av interne arbeidsoppgaver settes ut til eksterne tjenesteleverandører.

Som det fremgår av denne listen, er det betydelig overlapp mellom de enkelte begrepene, og mange er egentlig synonymmer, fordi de brukes om

hverandre i dagligtale og i notater internt i bedrifter som vurderer endringer i organiseringen av sin tjenesteproduksjon. Alt handler om hvor støttefunksjoner med tilhørende arbeidsoppgaver skal utføres. Det er dermed et spørsmål om lokalisering. Det handler om hvem som skal utføre tjenester for virksomheten, om virksomheten skal gjøre det selv, eller om andre skal produsere tjenestene for virksomheten.

1 Noen eksempler

IT-outsourcing er et fenomen som startet for alvor i 1989, da Eastman Kodak outsourcet til IBM (Whitten og Leidner, 2006). Outsourcing av kunnskapsbaserte tjenester har vokst kraftig. Nå velger også mange virksomheter å kjøpe slike tjenester fra lavkostland.

Med outsourcing forstås prosessen med å overlate hele eller deler av en bedrifts støttefunksjon til en ekstern leverandør. Historien om outsourcing kan skrives tilbake til 1923 da svensken Sven Gøranson begynte å drive inn fordringer på vegne av bedrifter i Sverige. Klassiske områder for outsourcing, foruten inkasso, er kantine, renhold, transport og reklame. I dag outsources også en rekke kunnskapsbaserte tjenester som IT-utvikling, økonomistyring, regnskapsføring, lønnsutbetaling og personaladministrasjon til leverandører lokalt eller i lavkostland som India, Kina og Øst-Europa.

Utsetting, bortsetting, utkontraktering, outsourcing – har vært en strategi i flere tiår. Like fullt er det veldig mange norske virksomheter som verner om sine funksjoner og rutiner. De synes at de gjør håndteringen av prosesser best selv, blant annet på grunn av sin intime kjennskap til virksomheten i forhold til en utenforstående leverandør (Hysing, 2013).

DNB til India

DNB er Norges største finanskonsern. DNB bekreftet 26. april 2013 at Tata Consulting har vunnet utviklingsavtale med DNB, og er med i kampen om driftskontrakt. Tata Consulting Services (TCS) er et av verdens største IT-selskaper. TCS er Indias største konsulentselskap og er et av de største it-selskapene i verden (Christensen, 2013).

Flere norske tungvektene som Telenor og Nets er allerede i Tatas portefølje. Avtalen med DNB dreier seg om utviklings- og forvaltningstjenester for selskapet. Avtalen gjelder fra 1. januar 2014, og DNB er den første store banken i Norge som outsourcer denne typen tjenester til en utenlandsk aktør. Konkurransespurten sto mellom de to indiske aktørene, TCS og Infosys. Norske Evry deltok også i konkurransen (Charlesen, 2013; Christensen, 2013).

DNBs driftskontrakt med Evry utløper våren 2014. Selskapet har hatt en lang rekke utfordringer med stabilitet i driftsnettet, og det store spørsmålet er om DNB kommer til å dumpe Evry som driftsleverandør. Kommunikasjonsdirektør i DNB, Thomas Midteide, regner med at en ny kontrakt vil være på plass rundt årsskiftet 2013/2014. Ifølge DNB er alle de store internasjonale aktørene med i konkurransen: Evry, TCS, Infosys og andre. Det viktigste for DNB er driftsstabilitet ved å levere stabil tjeneste til bankens kunder (Christensen, 2013).

Sommeren 2013 var DNB i full gang med å flytte all utvikling og vedlikehold av mange sine kjernesystemer til sin indiske samarbeidspartner, og lokalene til banken skal den sommeren ha vært fulle av indere som fikk kompetanseoverføring av det norske personellet som hadde ansvaret tidligere. DNB skal ha valgt å hoppe i det med begge bena. Ledelsen mente at IT-systemene ikke var mer strategiske for banken enn at de var villige til å være avhengige av indiske selskaper for å få timeratene ned per hode (Helgesen, 2013b).

Men kanskje den offentlige debatten om Statoils utflaggingsplaner også vil påvirke DNBs planer for outsourcing og offshoring (Helgesen, 2013b).

Gjensidige til Norden

Gjensidige Forsikring inngikk i 2012 en tiårig avtale med Aditro Norge om outsourcing av Gjensidiges lønnsadministrasjon, HR- og reisesystem for 3200 nordiske ansatte. Avtalen har en økonomisk ramme på 100 millioner.

Rangering av land

Det finnes en rangering av land, der India er kåret til det beste outsourcinglandet (www.sourcingline.com/top-outsourcing-countries), som vist i tabellen.

Tabellen forklares på følgende måte:

The global services market is highly dynamic environment and selecting the best outsourcing location for your operation can have a significant long-term impact. SourcingLine has compiled the

most comprehensive online database of outsourcing country statistics to aid your decision making. Each country has been scored across dozens of key statistics which fall into three broad areas of Cost Competitiveness, Resources & Skills, and Business & Economic Environment.

India, ranked first in our survey, provides the best mix of factors, but it is not a leader across all dimensions. It is still a highly cost competitive location, but recent wage inflation has impacted its position relative to other countries. India also has a massive resource and skill base, but educational challenges are impacting the skills of graduates and the business & economic environment can prove taxing. Other leaders in the survey include numerous other countries from Asia, but also Latin America and Europe.

Top Outsourcing Countries

<u>Overall rank</u> ▲	<u>Country</u>	<u>Overall outsourcing index</u>	<u>Cost competitiveness index</u>	<u>Resources & skills index</u>	<u>Business & environment index</u>
1	India	7.1	8.3	6	4.2
2	Indonesia	6.7	8.6	4.3	4.4
3	Estonia	6.6	7.5	5.2	6.9
4	Singapore	6.5	6.4	5.7	9.4
5	China	6.4	7	5.6	5.6
6	Bulgaria	6.4	8.8	2.9	5.2
7	Philippines	6.3	9	2.8	3.9
8	Thailand	5.9	8.2	2.3	5.9
9	Lithuania	5.9	7	3.9	6.5
10	Malaysia	5.8	7.9	2.2	6.9
11	Jordan	5.7	7.6	2.7	5.7
12	Chile	5.7	7.2	3	6.9
13	Egypt	5.7	9	0.9	4.3
14	Hungary	5.6	6.9	3.4	6.3
15	Czech Republic	5.6	6.9	3.2	6.5

Rangering av land for tjenesteleveranser (www.sourcingline.com/top-outsourcing-countries)

Simula-undersøkelsen

For å finne mer ut om det var land som i gjennomsnitt gjorde det bedre enn andre som offshoringsland, fikk Simula-senteret tilgang på nesten 800.000 prosjekter utført av IT-utviklere fra 187 ulike land via et nettsted der kunder og leverandører møtes. Jørgensen (2013b) beskriver studien, der et prosjekt defineres som feilet, dersom prosjektet ble startet og enten ikke leverte noe som helst, eller at kundene var svært misfornøyde med leveransen. Landene med lavest andel feilede prosjekter er først: Argentina, Ukraina, Russland, Romania, Canada, Egypt, USA, India, Bangladesh og Pakistan.

Rangeringen viser igjen at India kommer relativt dårlig ut, mens Øst-Europa og ikke minst Argentina kommer relativt godt ut. Forskjellen mellom landene er vesentlige. Prosjekter med indisk leverandør feilet for eksempel dobbelt så ofte som prosjekter med ukrainsk leverandør (Jørgensen, 2013a).

Simula-undersøkelsen oppsummerer følgende funn ved offshoring:

- Offshoring øker risikoen vesentlig i forhold til outsourcing til firma i eget land.
- Direkte kostnadsbesparelser kan være svært høye, men totalbilde er typisk mye mindre gunstig enn reduksjonen i lønnskostnader (f eks fra 80 % reduksjon i lønnskostnader til 20 % besparelser totalt sett + høyere risiko for totalfiasko).
- Offshoring er svært krevende både med hensyn til kompetanse og oppfølging. Det bør settes av mye tid til personlige møter og "lære hverandre kjenne" – særlig i starten.
- Ved å velge en leverandør med større kulturell likhet (Øst-Europa) vil trolig risikoen reduseres betydelig mot å velge leverandør i Asia.
- Personer med høyere grad av "interdependence" gir lavere estimater. Dette var særlig tydelig med indiske utviklere.

- Mellommenn/brøbyggere (straddlers) synes å være en god ide, men fortsatt mangler mye erfaringer med dette + at disse kan være vanskelig å få tak i.
- Det aller viktigste (uavhengig av in-house, nearshore, offshore, ...) er imidlertid evnen til å:
 - velge kompetente leverandører
 - insistere på kompetente utviklere på ditt prosjekt (og sjekke dette)
 - være en god kunde
 - lage incitamentordninger som stimulerer til effektivitet og lav Total Cost of Ownership
- Det finnes gode og dårlige leverandører i alle land!
- Kanskje er den største risikoen (og den du kan gjøre mest med!) relatert til deg som kunde!

I en tysk undersøkelse av Westner og Strahringer (2010a) fant de relativt mye større kvalitetsproblemer med offshoring av IT-utvikling til India sammenlignet med Øst-Europa. Mens prosjekter i Øst-Europa skåret gjennomsnittlig 4.51 på kvalitet, var skåret bare 3.96 i India. At India skulle gjøre det dårlig på offshoring er noe overraskende gitt at rangeringer fra analysefirmaer oftest kårer India til det beste offshoringslandet, slik tabellen ovenfor fra www.sourcingline.com/top-outsourcing-countries viser.

Finansvirksomhet i Tyskland

Dibbern et al. (2008) undersøkte offshoring i en stor finansvirksomhet i Tyskland. Analysen viser at banken som kunde ble belastet med følgende ekstrakostnader etter offshoring: (1) kravspesifisering og design, (2) kunnskapsoverføring, (3) kontroll, og (4) koordinering.

Offshoring i banknæringen

Mudambi og Venzin (2010) undersøkte offshoring i banknæringen. Banknæringen utgjør 5 prosent av verdens brutto nasjonalprodukt, og

det forventes at denne andelen vil vokse til 10 prosent i 2020. Den globale finanskrisen som begynte i 2008 illustrerer viktigheten av denne næringen i verdensøkonomien. En ny form for multinasjonale banker vokser frem. De skaper verdi ved å betjene nye markeder og ved å utvikle nye finansielle tjenester.

Internasjonaliseringen av banker har økt i de senere år. Blant banker med høyest grad av internasjonalisering finner vi HSBC og Citigroup, som startet med å betjene globale markeder for flere tiår siden. Med en historie på nesten 200 år er Citigroup til stede i 100 land og har rundt 300.000 ansatte i et nettverk av datterselskaper. Med over 98 prosent av de medarbeiderne som lokalt ansatte har Citigroup som ambisjon å kunne håndtere kulturell variasjon. Banken betjener mer enn 200 millioner klientkonti med et fullt spekter av finansielle tjenester. Nylig overførte Citigroup 20.000 arbeidsplasser fra USA til India, hvor de fleste var høy-verdi områder som markedsanalyser og investeringer (Mudambi og Venzin, 2010).

Før finansnæringen fikk problemer i 2008 ble Citigroup overtatt i form av markedskapitalisering av Industrial and Commercial Bank of China (ICBC). Denne fremvoksende banken hadde en markedskapitalisering på over 340 milliarder US dollar i 2007 og har beveget seg aggressivt for å øke sin internasjonale tilstedeværelse. I oktober 2007 overtok ICBC 20 prosent av Sør-Afrikas Standard Bank for 5 milliarder US dollar, en handel som skulle bidra til å øke andelen internasjonal inntekt fra 3 prosent til omtrent 10 prosent. Siden Standard Bank er en av verdens mest kunnskapsrike banker når det gjelder banknæring i fremvoksende økonomier, har ICBC dermed sikret seg tilgang til verdifull kunnskap, i tillegg til et større internasjonalt banknettverk som kan benyttes også til å betjenes kinesiske bedriftskunder (Mudambi og Venzim, 2010).

Disse og andre historier om internasjonalisering av banker viser at grenseoverskridende aktiviteter har fått økt betydning for mange større aktører fra både modne og fremvoksende økonomier (Mudambi og Venzim, 2010).

Banker er spesielle, fordi de gjør forretninger med hverandre. Banker er ikke bare konkurrenter. I andre bransjer kan bedrifter glede seg over at konkurrenter har problemer og kanskje går konkurs. Men banker frykter

kollaps hos konkurrenter. Bankers verdiskapning er koblet til hverandre, og mange forretningsprosesser kan deles opp, fordi de i stor grad er digitalisert. Større grad av oppdeling fører til økt kompleksitet, som i sin tur gjør det vanskeligere å representere alle bankaktiviteter i form av en lineær og sekvensiell verdikjede. De fleste forretningsprosessene er ikke-materielle og trenger ingen fysiske ressurser. Filialnett og teknologiseret kan være det eneste fysiske som finnes i en bank. De fleste andre servicekomponenter har en stor digital komponent. Derfor er gjerne aktivitetene i verdikjeden standardisert, men dette kan variere mellom investeringsbanker og andre typer banker.

Det digitale kjennetegnet ved banktjenester gjør det enklere å dele opp arbeidsoppgaver og sette ut deler av utførelsen til land langt borte. Derfor har banker gått til offshoring av mange aktiviteter. Mindre standardiserte oppgaver, som behandling av store lånesøknader, kan utføres i egne sentra der det er tilstrekkelig kompetanse. Slike kompetansesentra blir utviklet der kompetansenivået er høyt nok og kostnadene lave nok (Mudambi og Venzin, 2010).

Skillet mellom prosesser med lav verdiskapning og høy verdiskapning finner man i investeringsbanker. Store finanskonsern som Citigroup, JP Morgan, eller HSBC, har foretatt outsourcing av forretningsprosesser og kunnskapsprosesser. Leverandører som spesialiserer seg på slike tjenester – som Office Tiger og Irevna – er lokalisert i India. Eksemplet viser at selv i kunnskapsintensiv tjenesteyting er det mulig å identifisere verdikjedeaktiviteter som kan standardiseres og sendes offshore for utførelse (Mudambi og Venzim, 2010).

2 Utflagging i Statoil

VG fikk i juli 2013 tilgang til et internt Statoil-dokument som viser at det statlige oljeselskapet planlegger å flagge ut sentrale tjenester innen IT, bygg-administrasjon, HR og finans/økonomi de neste årene, i Statoils service- og støtteorganisasjon GBS (Statoil Global Business Services). Det dreier seg om regnskapsførere, økonomimedarbeidere og annet administrativt personell. 250-350 stillinger planlegges flagget ut til lavkostland innen 2015, og 1000 stillinger kan forsvinne innen 2020 (Haugan, 2013).

Statoil-notat om outsourcing

I dokumentet som kommunikasjonsavdelingen har utarbeidet, advares det mot at det kan bety at ansatte mister jobben (Haugan, 2013: 6):

Outsourcing-aktiviteten skal samles i felles prosjekt for alle de fire funksjonene. Potensialet for videre outsourcing blir ansett som stort, og teamet opererer med tall nærmere 1000 ansatte i GBS frem mot 2020.

Det er viktig å understreke at denne outsourcing-prosessen er annerledes fra tidligere outsourcing-prosesser i selskapet. Frem til nå har det ikke hatt noen direkte konsekvenser for ansatte, da de har beholdt sine jobber. Denne gangen kan konsekvensene for ansatte bli betydelige, med tap av jobber.

Motivet for outsourcing er kostnadsutt, og det argumenteres med veldig klare eksempler (Haugan, 2013: 6):

Kostnaden for en norsk regnskapsfører er rundt 60.000 kroner pr. måned. I Riga er prisen for samme tjeneste 8.500 kroner pr. måned. Prisen for å leie lokaler er 2.300 kroner kvadratmeteren, mens prisen er 100 kroner kvadratmeteren i Riga.

I følge notatet vil Statoil innledningsvis legge ut på anbud kontrakter for 1,3 milliarder kroner til 10-15 utvalgte anbydere. Det skal ifølge tidsplanen være gjort, og de skal sitte igjen med 6-8 utvalgte anbydere i India og Øst-Europa, som skal levere anbud innen august 2013. Kontraktene skal undertegnes i november (Haugan, 2013).

60 % av tjenestene til GBS leveres av eksterne leverandører i dag. Tidligere outsourcing er gjennomført over tid (Haugan, 2013).

I kjølvannet av VGs avsløring kom det en diskusjon om samfunnsansvar i forhold til outsourcing. Lederen for fagforeningen Industri Energi mente Statoil burde stoppes i å outsource arbeidsplasser til utlandet. Redaktøren i Kapital, Trygve Hegnar (2013), mente derimot at også Statoil må drive så kostnadseffektivt som mulig. Han mente det var feil å bruke betegnelsen sosial dumping. Mens de fleste trolig definerer sosial dumping som betaling for arbeid i Norge til en lønn vesentlig under tarifflønn eller normal lønn i en bransje, mente Sande at sosial dumping også er å akseptere at arbeidere i utlandet gjør norske jobbere mye rimeligere i for eksempel Øst-Europa.

Dagens Næringsliv fulgte opp saken under overskriften «Tror utflagging kan skape større verdier» og «Tror det kan være god samfunnsøkonomi å flytte arbeidsplasser ut av landet og velge utenlandske leverandører til utbygginger på norsk sokkel» (Bertelsen, 2013).

Kritikken av Statoil

Også nettavisen E24 fulgte saken, der jeg selv bidro med kommentar (Horjen og Odenrud, 2013):

Kritikken av Statoils planlagte utflagging av arbeidsplasser for å øke effektiviteten har blitt møtt med kraftig motstand blant annet fra LO, lokale ordførere og andre berørte. Nå møter de også motbør fra økonomer.

-Hvis vi tar dette på bedriftsnivå, så er ofte interne regnestykker feil. Det Statoil legger frem her er et ønskerestestykke, sier Petter Gottschalk, økonomiprofessor og ledelsesforsker ved Handelshøyskolen BI til E24.

-Om noen hadde ettergått Statoils tall, ville de ikke holdt vann i den virkelige verden. De glemmer, eller i beste fall underestimerer, transaksjonskostnadene.

Professoren har lenge fulgt med på bedrifter som flagger ut såkalte «støttetjenester», og er sterkt kritisk til praksisen. Han forklarer at det er to kostnader relatert til utflagging av støttetjenester for bedrifter. Det ene er rene driftskostnader, som lønn og kontorlokaler. Det andre er transaksjonskostnader, som forskjellige tidssoner, andre kulturer og språkforskjeller.

-Driftskostnadene er nok mindre i andre land sammenlignet med Norge. Men det all nyere forskning viser er at så godt som alle bedrifter undervurderer transaksjonskostnadene ved utflagging, sier han.

Også petroleumsforsker Peter Osmundsen ved Universitetet i Stavanger mener Statoils varslede utflagging kan bli en kostbar affære.

-Utfordringen med utflaggingen av strategiske støttetjenester er at tjenestene kan blir av dårligere kvalitet, sier han til E24.

-Problemet blir da at svekket kvalitet på støttetjenestene også kan få konsekvenser for effektivitet i forbindelse med kjerneoperasjonene til selskapet, der det er knapp kompetanse. Dette er et viktigere poeng i oljebransjen enn andre bransjer på grunn av stor bruttofortjeneste. Da kan også resultatene svekkes fremover, forteller han.

Statoil-sjef Helge Lund mener derimot at det beste for samfunnet er å flytte arbeidsplasser utenlands for å effektivisere. Han mener man må trekke debatten opp et hakk, og se forbi de arbeidsplassene som eventuelt skulle gå tapt.

-Jeg tror vi må trekke opp perspektivet litt bredere. Jeg mener at et hvert selskap bør være konkurransedyktig i en tøffere og tøffere global konkurranse, og vi kan ikke være dårligere enn våre konkurrenter på noen områder.

-Vi har utfordring på at vi har gode stab- og støttefunksjoner, men vi kan drive dem mer effektivt i utlandet. Da er outsourcing én av mulighetene vi ser på, sier han til E24.

Lund peker på selskapets forvalteransvar, der man enkelt sagt kan si det slik at jo mer effektivt Statoil driver, desto mer vil det føres tilbake til det norske samfunnet.

-Her har vi en oppgave fra vårt forvalteransvar. For hver milliard vi sparer fra effektivisering, går 780 millioner kroner til fellesskapet. Så hele Norge bør være opptatt av at vi driver effektivt, sier han, med hentydning til oljeselskapenes skattesatser.

-I en stadig tøffere industri må vi hele tiden forbedre oss og se på de mulighetene vi har. Outsourcing er sånn sett en mulighet, sier Lund.

Det er primært den store aktiviteten av olje og gass som har ført til at kostnadsnivået i Norge er så høyt. Nå kan det virke som om lønnsnivået har blitt for høyt, selv for oljegiganten Statoil.

Vil du si at det høye norske kostnadsnivået som er drevet frem av oljenæringen nå slår tilbake på oss, dersom det skulle vise seg at et selskap av deres størrelse nå skal flagge ut?

-Jeg vil si det slik at vi deltar i en global økonomi, det kan vi like eller ikke like. Da må vi jobbe med de virkemidlene vi har, og da er dette et mulig virkemiddel. Dersom vi ikke hadde hatt fokus på å effektivisere, er det snarere hva vi burde ha fått kritikk for, sier Lund.

Det blir hevdet at Shell har globalisert sine administrative rutiner i såkalt downstream, og resultatene har i samme periode vært katastrofale. Esso er de som skal ha kommet lengst, for de har reversert mange aktiviteter tilbake onshore, da slett ikke alt passet inn i en global modell. Shell og Esso dreier seg dog om rykter, ikke forskning.

Debatten om Statoils outsourcingsplaner fortsatte i media sommeren 2013. Debatten viser at en rekke bedriftsøkonomiske, samfunnsøkonomiske og politiske kriterier er aktuelle ved vurdering av utflytting og utflagging. I Klassekampen var Ap-politikere i opprør over at Statoil ville flagge ut regnskaps- og kontorarbeid (Vegstein, 2013: 6-7):

-Statoil skal ikke bare ha profitt som mål, raser Aps Cecilie Bjelland.

Det ble hevdet at Statoils flytteplaner var et soleklart brudd på regjeringens eierskapspolitikk, der det handler om at hovedkontoret og strategiske funksjoner skal ligge i Norge (Vegstein, 2013). Også i DNB er staten hovedaksjonær.

Dagens Næringsliv skrev derimot på lederplass lørdag 27. juli under overskriften «Lykke til i lavkostland, Lund!»:

Norske skattebetalere bør sende varme tanker til Statoil-sjef Helge Lund. Han blir kritisert av fagbevegelse og rødgrønne politikere fordi han vurderer å flytte deler av stabsfunksjonene og arbeidsplassene ut av landet.

Det er ikke noe mål å ha flest mulig ansatte i lavkostland, men det er viktig at Statoil drives så effektivt som mulig. Hvis Statoil sparer én milliard, går 780 millioner kroner rett i statskassen. Sløser selskapet bort én milliard på for eksempel å kjøpe samme kvalitet dyrt og norsk fremfor billig og utenlandsk, kommer det tilsvarende 780 millioner mindre inn i felleskassen.

Et mulig motiv for ledelsens utflaggingsplaner kan være behov for nedbemanning, i følge professorkollega Øystein Noreng (Andersson, 2013: 4):

-Selskapet burde ha hatt en mer bevisst politikk for nedtrapping. 10 år med unormalt høye oljepriser har utsatt disse beslutningene, sier Noreng til Ukeavisen Ledelse.

-Det er helt klart at selskapet har altfor mange ansatte. Statoil ønsker jo å være et stort internasjonalt oljeselskap, men for å få til dette må de kjøre en strammere linje. Dette vil naturligvis få konsekvenser for miljøet i Stavanger, sier han.

Teknisk Ukeblad trakk Statoils regnestykker i tvil ved å påpeke at 78 porsen av utflaggingsgevinsten ikke vil gå til statskassen likevel. Statoil unnlot å nevne at skattegevinsten ved utflagging kun gjelder besparelser i Norge (Helgesen, 2013a).

Leif Sande (2013: 32), forbundsleder i Industri Energi, var svært skeptisk til utflagging i sitt innlegg med overskriften «Unødvendig utflagging»:

Bård Bjerkholt hevder i DN 7. august i fullt alvor at utflagging av kontorjobber til baltiske land ikke er skumlere enn å introdusere industriroboter. Selvsagt er det det. Outsourcing av spisskompetansejobber innen it og andre kontorarbeidsplasser i Statoil til baltiske land, er ren og skjær utflagging, og utvikler ikke noe som helst her i landet, i motsetning til innføring av ny teknologi, innovasjon og økt kompetanse.

Norge er i alle internasjonale sammenligninger et av de to-tre landene i verden som har den høyeste produktiviteten. I Latvia benyttes tre ganger så mange arbeidstimer for å skape det samme som vi gjør i Norge. Høy produktivitet har gitt grunnlag for høye lønninger som igjen har vært den vesentlige drivkraften bak ytterligere effektivisering og produktivitetsvekst.

Utflagging er kun fantasiløs og regulær lønnsdumping og et ønske om å bli kvitt kostnader og krav knyttet til arbeidsmiljø, medvirkning, likestilling, skatt til samfunnet og så videre. Selvsagt vet vi bedrifter har flagget ut på grunn av kostnadsnivået i industrien. Dette er en problemstilling jeg har møtt omtrent daglig i de 40 årene jeg har vært tillitsvalgt for ansatte i norske industribedrifter.

Slik utflagging har vært motivert av et ønske om å unngå norske krav, men ofte har det vært en siste utvei for bedriften til å overleve. Dette er på ingen måte tilfelle med Statoil.

Insourcing som trend

I kjølvannet av Statoil-saken ble det en debatt om insourcing er en trend. Selv hadde jeg hevdet at backsourcing er et nytt fenomen, men ikke nødvendigvis en trend. Man bør skille mellom insourcing og backsourcing, der insourcing er å bygge opp noe internt, mens backsourcing er å reversere outsourcing. Stavanger Aftenblad skrev følgende under overskriften «Få bedrifter henter hjem utflaggede tjenester» (Akhtar, 2013):

-Insourcing er ingen trend, sier seniorkonsulent i analyseselskapet Gartner, Peter Hidas. Kun syv prosent av bedriftene som ble undersøkt av Gartner hadde hentet tjenestene hjem igjen.

De siste ukene har det vært diskusjon rundt utflagging av arbeidsplasser, etter at det ble meldt at Statoil vurderer å flagge ut 1000 arbeidsplasser blant annet innen IT. Næringsminister Trond Giske og professorene Petter Osmundsen og Petter Gottschalk har advart mot for stor utflaggingsiver. BI-professor Petter Gottschalk har uttalt at norske selskap sitter med blandede følelser etter utflagging av IT-tjenester.

-Gottschalk mener at insourcing, altså at man bringer utflaggete tjenester hjem igjen, er en trend. Dette stemmer ikke med våre analyser og data, sier seniorkonsulent i Gartner, Peter Hidas. Han forteller at Gartner har smalet inn data fra 679 bedrifter internasjonalt.

-Vi ga dem følgende alternativer, med utgangspunkt i at alle disse bedriftene hadde outsourcet. 1 Har dere fortsatt outsourcingen? 2 Har dere fortsatt med endrede vilkår? 3 Har dere fortsatt, men endret leverandør? 4 Har dere flyttet tilbake tjenestene eller insourcet?

Over 50 prosent har ikke skiftet leverandør, mens kun 7 prosent har flyttet tjenestene tilbake, sier Hidas.

3 Outsourcing til utlandet

Offshoring oppfattes som outsourcing til leverandører fra et annet land enn ens eget. Inkluderer «nearshoring», dvs. outsourcing til nærliggende land. Offshoring kan skje gjennom utflytting av et eget datterselskap eller annen enhet heleid av virksomheten, eller deleid av virksomheten, eller til en ekstern tjenesteleverandør.

Her er et par definisjoner av offshoring i forskningslitteraturen, først Mihalache et al. (2013: 1480):

Offshoring refers to the assignment of business functions to locations outside of the firm's national borders in support of domestic rather than foreign business operations.

Dernest Larsen et al. (2013: 533):

The sourcing of business services supporting domestic and global operations from abroad in internal and external arrangements.

Dernest Mudambi og Venzin (2010: 1510):

The relocation of business processes to foreign countries to take advantage of a supply of skilled but relatively cheap labor.

Årsaker til offshoring

Etablering av offshore outsourcing innebærer ikke en enkeltstående beslutning, men heller to separate. Først må bedriften ta stilling til hvorvidt den skal outsource og dernest til valg av lokasjon. Vi kan si at ledelsen må velge en av fire operasjonelle modeller. Onshore insourcing representerer den tradisjonelle interne tjenesteproduksjon, der en intern avdeling er ansvarlig for å etablere og produsere tjenesten. Onshore outsourcing innebærer at bedriften velger en lokal tjenesteleverandør. Denne modellen er den mest vanlige. Offshore insourcing omfatter vanligvis multinasjonale selskaper som har ressurser til å sette opp egne leveransesenter i lavkostland. Til slutt har vi offshore outsourcing som innebærer at bedriften velger en tjenesteleverandør i lavkostland.

Drivkreftene bak offshoring kan uttrykkes både teknologisk og økonomisk. På den teknologiske siden har avansert nettverksteknologi

gjort det mulig å tjenesteorientere, spesielt rutineoppgaver, som så kan leveres og administreres fra hvor som helst når som helst. Internett er allestedsnærværende, pålitelig og raskt, og da betyr det lite hvor tjenesten produseres.

Reduserte kostnader har også drevet mange bedrifter til offshoring. På grunn av den siste tidens svake økonomiske klima, har noen bedrifter valgt offshoring for å holde kostnadene nede. Bedriftene drar nytte av denne type tjenesteproduksjon, fordi leverandørene i lavkostland vanligvis koster mindre enn lokale leverandører og enda mindre når de sammenlignes med intern produksjon. Offshore leverandører får erfaring, forbedrer servicekvaliteten, og de lærer radikalt nye måter å møte kundenes krav.

Offshore outsourcing handler ikke lenger bare om å senke kostnadene ved å flytte transaksjonsintensiv drift og forretningsprosesser til lavkostland. Mer enn noen gang handler offshoring om tilgang til høyt kvalifisert arbeidskraft for å opprettholde innovasjonsmotoren i bedriften. I følge en studie ved Duke University, Offshoring Research Network, utfører leverandører av offshore outsourcing i økende grad produktutvikling, forskning, konstruksjon og kunnskapsintensive analytiske tjenester. For noen år siden ville disse blitt sett på som proprietære eller nær bedriftens kjerne og dermed ikke blitt outsourcet.

Globalisering presser prisen ned, og norske bedrifter, med norske lønninger og norsk kostnadsnivå, må konkurrere med globale priser (Fredriksen, 2013).

Grunnene til offshoring er stort sett de samme som for outsourcing generelt, trolig med en ekstra stor vektlegging av kostnadskomponenten (Westner og Strahringer, 2010a). Det finnes land med offshoringsvirksomhet som tilbyr timepriser på 50 kroner for programmerere med solid utdannelse i datateknikk.

Det er mange grunner til offshoring (Larsen et al., 2013):

- Forventning om lavere lønnskostnader og produksjonskostnader
- Ønsket tilgang til talent og kvalifisert arbeidskraft
- Muligheter for å lære noe nytt

- Mulig fleksibilitet i leveransen, hvor man kan skalere opp eller ned produksjonen etter kundens ønsker

Dibbern et al. (2012) beskriver årsaker til outsourcing i mer generelle termer som effektivitet og organisatoriske forhold.

Da Statoil vurderte outsourcing og offshoring av tusen arbeidsplasser fra Norge til Øst-Europa, ble det argumentert med kostnadsbesparelser. Kostnadsbesparelsene handlet om lavere lønninger og billigere lokaler. En annen årsak til offshoring kan i Statoils tilfelle også være behovet for bemanningsreduksjon. Professor Øystein Noreng mente for eksempel at selskapet burde hatt en mer bevisst politikk for nedtrapping (Andersson, 2013). Dermed blir offshoring også et ledd i nedbemanning.

Utfordringer ved offshoring

Utfordringene ved offshoring er i all hovedsak de samme som for outsourcing generelt, men med ekstra utfordringer relatert til:

- Kulturelle forskjeller
- Tidsforskjeller
- Språk
- Geografisk avstand
- Kunnskap om land, utdanning, politisk system, etc.
- Politisk ustabilitet, korrupsjon, nettverk, etc.
- Mindre mulighet for kontroll
- Mindre mulighet for kunnskapsoverføring
- Større behov for å definere leveransene med større detaljeringsgrad
- Vanskeligere å estimere kostnadene (skjulte kostnader)

Å sette bort problemområder kan føre til at virksomheten ender opp med et enda større problem. Virksomheten må ha eierskap til problemene, og heller sette bort enklere oppgaver som ikke er en del av kjernevirksomheten. Den siste trenden innen offshoring skal være at bedriftene benytter seg av offshoringspartnere høyere opp i verdikjeden.

Indiske Tata har allerede vunnet store utviklingskontrakter med DNB, Posten og SAS (Fredriksen, 2013).

Suksessfaktorer ved offshoring

Suksessfaktorer ved offshoring blir beskrevet av Westner og Strahringer (2010b):

- Kritisk masse av egen kompetanse: Beholder evnen til å være en god og krevende kunde.
- Kritisk masse av andre ressurser: Har mulighet til å overleve nedturer med leverandøren.
- Forankring i toppledelsen.
- Evne til å velge/evaluere leverandør.
- Detaljeringsgrad i kontrakter: Jo mer detaljert, jo bedre.
- Kontraktens varighet: Kortere gir høyere grad av suksess, men det gir også større kontrakter, med andre ord, det som er mest risiko er små kontrakter med lang varighet.
- Relasjonsåndtering: tillit, normer, åpenhet i kommunikasjon, samarbeid, felles prosesser og kunnskap om hverandre.
- Suksess i tidligere samarbeid: suksess avler suksess.

Rightshoring benyttes som en begrep for hvor mye av en funksjon eller tjeneste som bør offshores. For eksempel kan rightshoring dreie seg om hvor mye norske og indiske fagfolk skal jobbe sammen for å skape og forbedre tjenestene (Hysing, 2013).

Kulturforskjeller, språkvansker, misforståelser og manglende forståelse og evner til å oppklare uklarheter skaper stadige utfordringer ved offshoring (Hysing, 2013).

4 Teoretiske perspektiver

Det finnes en rekke teorier som gir ulike svar på hva som kan og bør outsources. Tre teorier beskrevet nedenfor gir hver for seg forklaring av topp-tre strategiske drivere for outsourcing – tilgang til ressurser og kompetanse, fokus på egen kjernevirksomhet og lavere produksjonskostnader – som beskrevet i forrige kapittel.

Outsourcing er aktuelt når man ikke har tilstrekkelig med interne ressurser i form av kompetanse, løsninger og effektivitet.

Ressursbasert teori sier at enhver bedrift kan outsource funksjoner som den ikke har tilstrekkelig med ressurser til å utføre selv. Profesjonelle leverandører kan sitte med ressurser og spisskompetanse på en rekke områder som en intern avdeling vanskelig kan gjøre alene. Dette fordi det ofte kan være vanskelig å få tak i eller beholde slike ressurspersoner. Tjenesteleverandører kan tilby et fagmiljø som er attraktivt for ressurser med spisskompetanse. For personell som overføres til en leverandør kan nye muligheter og karriereplaner åpne seg innenfor de områder som er leverandørens kjerneområde, men som bare var et støtteområde hos tjenestekjøper.

Outsourcing er aktuelt når funksjonene og oppgavene ikke blir ansett som kjerne i virksomheten.

Kjernekompetanse teori sier at enhver bedrift kan outsource funksjoner som ikke er kjernevirksomhet, som ikke er kjernekompetanse, som ikke er kjerneaktivitet og som ikke er kjerneprosesser. Kjerne er det bedriften har som sin primæraktivitet i forhold til sine kunder og som vi finner i bedriftens verdikonfigurasjon. Ved outsourcing av for eksempel informasjonssystemer eller infrastruktur og tilbakekjøp av tjenester berøres også personell i større eller mindre grad. Konsekvenser er ofte at deler av personalet overføres til tjenesteleverandør, at arbeidsforholdet opphører, eller at personalet overføres til andre enheter internt i bedriften og med andre oppgaver. Fokus vil på denne måten kunne rettes mot bedriftens kjernevirksomhet og mot betjening av dens kunder. Alt som forstyrrer kjernevirksomheten, kan vurderes

outsourcet. Det er imidlertid viktig at tjenestekjøper sitter igjen med ressurser og kritisk kompetanse for oppfølging av tjenesteleverandør og dennes leveranser.

Outsourcing er aktuelt når andre kan utføre tjenesteproduksjonen rimeligere enn virksomheten selv.

Videre sier *klassisk økonomisk teori* sier at enhver bedrift kan outsource funksjoner som kan utføres rimeligere eksternt (i markedet). Kostnadsreduksjoner er ofte en hoveddriver for beslutning og gjennomføring av outsourcing. Det kan være store framtidige gevinster med tanke på reduserte produksjonskostnader forbundet med outsourcing. Ved å overlate tjenesteproduksjonen til en profesjonell leverandør kan stordriftsfordeler oppnås, dvs. reduserte produksjonskostnader og reduserte investeringskostnader i anlegg og utstyr. Ved å konkurransenutsette tjenesten vil også tjenestekjøper sikre seg at bedriften oppnår markedets beste priser.

Teorien om transaksjonskostnader

Outsourcing er aktuelt når det å ha med andre å gjøre på et annet sted ikke er komplisert eller kostbart.

Kostnadsoverslag ved outsourcing er gjerne basert på produksjonskostnader, hvor man ser bort fra transaksjonskostnader. Transaksjonskostnader kan spise opp besparelsen i produksjonskostnader. Transaksjonskostnader øker ved usikkerhet som følge av reallokering av aktiviteter. Forskere som Whitten og Leidner (2006) og Mudambi og Venzin (2010) trekker frem transaksjonskostnadsteori for å belyse outsourcingproblematikk.

Transaksjonskostnadsteori beskriver virksomheten ikke i teknologiske termer (som en produksjonsfunksjon) men i organisatoriske termer (som en forvaltningsstruktur). Hierarki og marked er alternative former for forvaltning, som skiller seg fra hverandre på strukturelle måter. Det er marked som medfører de største transaksjonskostnadene, samtidig som hierarki lett kan medføre de største produksjonskostnadene. Viktig blant attributtene som beskriver en forvaltningsform er insentivintensiteten, administrative kontroller og regelverket.

Transaksjonskostnadsteori fikk stor oppmerksomhet i 2009, da Oliver Williamson fikk nobelprisen i økonomi for sin forskning på transaksjonskostnader. Williamson bygger sin teori på innsikt fra tidligere nobelprisvinnere som Herbert Simon og Ronald Coase. Transaksjonskostnadsteorien har bidratt til utviklingen av en ny retning i økonomifaget, nyere institusjonell økonomi. Institusjonell økonomi spenner utover tradisjonelle skillelinjer og over i blant annet organisasjonsteori, sosiologi, markedsføring, strategi og statsvitenskap.

Transaksjonskostnadsteori er basert på antakelsen om at aktører oppfører seg opportunistisk, som betyr at de bevisst utnytter muligheter på bekostning av andre. Det blir antatt at det er vanskelig, nesten umulig, å forutse en annen aktørs holdning til og utnyttelse av opportunistiske muligheter. Derfor vil en del av transaksjonskostnadene være kostnader knyttet til kontroll av hverandre for å avdekke og forebygge opportunisme.

Transaksjonskostnader blir blant annet påvirket av graden av særpreg ved varer og tjenester, særpreg ved fremgangsmåter og usikkerhet i omgivelsene. Ved offshoring er opportunisme en viktig usikkerhetsfaktor. Opportunisme er mangel på hensyn og ærlighet i transaksjoner. Opportunisme er forfølgelse av egeninteresse preget av sluhet og egoisme. Opportunisme inkluderer atferd som det å lyve, det å jukse og det å stjele. Opportunisme kan innebære atferd som det å ignorere formålet med og bakgrunnen for en avtale, unnvikelser, det å unnlate å holde løfter og det å unnlate å ta hensyn til sine forpliktelser.

Teorien om sosial utveksling

Outsourcing er aktuelt når man finner en samarbeidspartner som gir noe tilbake.

Whitten og Leidner (2006) benyttet som nevnt sosial utvekslingsteori for å forstå relasjoner over tid. De undersøkte om outsourcingklienter ville fortsette, backsource eller skifte leverandør.

Sosial utvekslingsteori innebærer at man velger ut partnere til outsourcing som gir positive gjenytelser både på saksplan og på forholdsplan. Sosial utvekslingsteori postulerer at utvekslingsinteraksjoner involverer økonomisk og/eller sosial ytelse. Sosial

utvekslingsteori kan også benyttes til å forklare hvorfor en aktør unnlater å ty til opportunistisk atferd og i stedet velger en atferd som er i tråd med kundens ønsker. Det vil skje når leverandøren opplever en høy grad av støtte fra kunden og fra egen organisasjon, som fører til at leverandøren føler seg forpliktet til å gjengjelde med positiv holdning og relevant oppførsel.

En annen utvekslingsteori – relasjonell utvekslingsteori – innebærer at man velger ut partnere til outsourcing som er villig til å følge de samme normene. Normer er regler for atferd som oppfattes som riktige og viktige. Relasjonsteori er basert på relasjonelle normer.

Teorien om negative kontrakter

Outsourcing er aktuelt når alt kan reguleres gjennom en kontrakt.

Mange som går til outsourcing, har stor på kontrakter utarbeidet av dyktige jurister. Kontraktsteori peker imidlertid på en rekke problemstillinger knyttet til kontrakter. Kontraktsteori anvendt på outsourcing innebærer at kontraktspartnerne er potensielle avvikere som kan begå negative avvik der kontrakten ikke har regulert forholdet, og der kontrakten kan misbrukes til unnlatelser, fordi en kontrakt i seg selv ikke kan utløse at de andre aktørene gjør sitt aller beste.

I følge kontraktsteori kan passende kontraktsmessige ordninger dempe fristelsene for opportunistisk atferd, forhindre moralsk forfall i en kooperativ relasjon og beskytte alle deltakernes særegne kunnskap. En komplett kontrakt reduserer usikkerheten som møter organisasjonens beslutningstakere, og den reduserer risikoen for opportunisme fra en eller flere av deltakerne. Den forebygger ytelsesproblemer ved å avgrense hver deltakers mulighet til å forfølge private målsettinger på bekostning av felles gevinster. En ukomplett kontrakt fører ofte til flere konflikter, den gjør koordinering vanskeligere, den ødelegger for effektiv utnyttelse av ressurser, og den forhindrer implementering av strategier.

Kontrakt, samarbeid og ytelse er avhengige av hverandre. Kontrakter og samarbeid er ikke substitutter, men de snarere kompletterer hverandre for å sikre ytelse. En kontrakt hindrer primært det negative og utløser

sjelden det positive. Det betyr at en kontrakt kan hindre at de andre aktørene i relasjonen gjør noe som kan være skadelig for operasjonen. Derimot kan en kontrakt i seg selv ikke utløse at de andre aktørene gjør sitt aller beste.

Flere teorier om outsourcing

Outsourcing er aktuelt når aktivitetene naturlig faller utenfor bedriftens grenser.

Bedriftsgrenseteori går ut på at bedriften setter sine grenser basert på en rekke forhold. For eksempel vil en bedrift både oppnå konkurransefortrinn og unngå problemer og dessuten skape fleksibilitet. Beslutning om outsourcing vil ha et mangesidig grunnlag. En funksjon som ligger utenfor virksomhetens naturlige grense vil derfor kunne bli satt bort.

Outsourcing er aktuelt når toneangivende folk er for en slik løsning.

Interessenteori anerkjenner ulike interessenters engasjement og krav på en slik måte at det gjøres forsøk på konsensus. Ledelsens rolle er å oppnå balanse mellom interessene til alle interessentgruppene. Teorien sier at det å opprettholde en passende balanse mellom interessene til alle interessegruppene er den eneste farbare vei for å sikre bedriftens overlevelse og oppnåelse av andre mål for bedriften. Beslutning om outsourcing vil være basert på at alle dominerende interessenter er for outsourcing. Tilsvarende vil backsourcing være basert på at alle dominerende interessenter er for backsourcing.

Outsourcing er aktuelt når virksomheten kan følge med på det leverandøren gjør.

Agentteori går ut på at den som outsourcer, blir kalt prinsipalen, mens den som leverer tjenester tilbake, blir kalt agenten. Jo bedre overensstemmelse det er mellom prinsipal og agent, desto mer attraktivt er det med outsourcing fra prinsipal til agent. Agentteori dreier seg om å løse to problemer som kan oppstå i en prinsipal-agent relasjon. Det første er agentproblemet som oppstår når ønskene eller målene til prinsipalen og agenten og er i konflikt med hverandre. Med konflikt menes uoverensstemmelse. Konflikt dreier seg om en

Outsourcing er aktuelt når virksomheten kan bli partner med leverandøren.

tilstand hvor det eksisterer motsetninger som er vanskelige å forene. Konflikter kan betraktes som kompliserte prosesser og ikke som enkeltstående episoder. Dette problemet forsterkes når det er vanskelig og kostbart for prinsipalen å finne ut hva agenten faktisk gjør. Det andre er risikodelingsproblemet som oppstår når prinsipalen og agenten har forskjellig grad av risikovillighet og risikoaversjon. Disse problemene er begge kjente i outsourcingsrelasjoner. Derfor bør man unngå outsourcing dersom leverandøren har et annet mål og en annen grad av risikovillighet enn kunden.

Allianseteori innebærer at kunde og leverandør vil inngå et partnerskap. Kravet til partnerskap er en relasjon snarere enn en serie transaksjoner.

5 Forskning om mål

Mål for outsourcing vil være situasjonsbestemt. Situasjonen er kjennetegnet av sterke sider og svake sider, muligheter og trusler. Avhengig av situasjonen vil virksomheter velge forskjellige outsourcingsstrategier. McIvor (2008) vurderte situasjonen i forhold til konkurransekraft og ressurstilgang. Konkurransekraft vil ofte dreie seg om å redusere kostnadene, mens ressurstilgang gjerne dreier seg om muligheter for å utføre arbeidsoppgaver og tjenesteproduksjon på en bedre måte.

Strategiske mål

Outsourcing som strategi handler ofte om å fokusere på kjernekompetanse og kjernevirksomhet ved sette ut aktiviteter som ikke tilhører kjernen (Holweg og Pil, 2012).

Strategien kan variere fra tradisjonell outsourcing til partnerskap, der partnerskapet kan innebære felles eid virksomhet i utlandet. Tradisjonell outsourcing har gjerne kostnadsreduksjon som sitt primære mål, mens partnerskap har som mål at den felles virksomheten skal lykkes. Ved tradisjonell outsourcing fokuseres på individuelle transaksjoner, teknologisk plattform og relevante kunnskapskategorier for å få arbeidsoppgavene utført. Ved partnerskap fokuseres på prosessforbedringer i felles virksomhet (Holweg og Pil, 2012).

Økonomiske mål

Økonomisk mål ved outsourcing dreier seg om reduserte kostnader. Det dreier seg sjelden om økte inntekter. Reduserte kostnader ved uendret tjenesteproduksjon skal føre til større avstand mellom inntekter og utgifter, og dermed bedre lønnsomhet. Reduserte kostnader oppstår som følge av billigere lokale tjenester i utlandet og mer effektiv drift der. Effektiv drift skyldes standardisering av rutiner og stordriftsfordeler (Weigelt og Sarkar, 2012).

Roza et al. (2011) viser at kostnadsreduksjon er den mest vanlige driveren ved outsourcing til utlandet. Lave arbeidskostnader er imidlertid

ikke nok, siden økte transaksjonskostnader kan spise opp gevinsten. Transaksjonskostnader øker ved usikkerhet som følge av reallokering av aktiviteter. Digitalisering av tjenester har begrenset veksten i transaksjonskostnader.

Ressursmål

Roz et al. (2011) viser at tilgang til ressurser er en annen viktig driver ved outsourcing til utlandet. Offshoring skyldes tilgjengeligheten av for eksempel kvalifisert personell eller muligheten for forbedret forretningsprosess i utlandet. Ressursdriveren fokuserer på kunnskapssøk og effektivitetssøk.

Innovasjonsmål

Roz et al. (2011) viser at det er tre vanlige drivere ved outsourcing til utlandet. Kostnadsreduksjon og ressurstilgang er nevnt. Den tredje handler om innovasjon og entreprenørskap. Ved innovasjon kan ressurser kombineres på nye måter, for å skape nye produkter og nye arbeidsformer.

Valg av lokasjon

Dou og Sarkis (2010) drøfter kriterier for valg av lokasjon ved offshoring. De legger vekt på strategiske faktorer, tilgangsfaktorer, samfunnsfaktorer, forretningsklima, arbeidskraft, infrastruktur, risikofaktorer, bedriftslokaler, finansielle og andre faktorer, som vist i tabellen.

Når geografisk lokalisering er valgt, anbefaler Dou og Sarkis (2010) en rekke kriterier for valg av leverandør i landet. De legger vekt på kostnader, kvalitet, tid, fleksibilitet, innovasjon, kultur, teknologi og relasjoner, som vist i neste tabell.

Faktor	Kriterier
Strategiske forhold	Konkurransen, dagens fasiliteter, markedsstørrelse og vekstmuligheter
Tilgangsmuligheter	Tilgang til leverandører, kunder, transport, produksjonsfaktorer, byer, markeder
Samfunnsforhold	Holdning til næringsliv, befolkning, boligstandard, kriminalitet, helsevesen, politisk stabilitet, oppholdstillatelse
Forretningsklima	Vedlikeholdstjenester, juridiske tjenester, miljøvern, reguleringer, bransjer
Arbeidskraft	Lønninger, kvalifikasjoner, utdanningsinstitusjoner, fagforeninger, opplæringstiltak, arbeidsmiljø, sykepengene
Infrastruktur	Stabilitet i strømforsyning, vannforsyning, kommunikasjonsløsninger
Risikofaktorer	Politisk, juridisk, økonomisk, teknologisk og sosial risiko
Bedriftslokaler	Utbyggings- og vedlikeholdskostnader, parkeringsmuligheter, utleie, arbeidsplassutforming, ventilasjon
Finansielle forhold	Skatteregler, subsidier, sykepengene, utenlandsk eiendom

Lokaliseringfaktorer ved offshoring (etter Dou og Sarkis, 2010)

Strategisk faktor	Kriterier
Kostnader	Lønnskostnader, driftskostnader, investeringskostnader
Kvalitet	God kvalitet, konsistent kvalitet, kvalitetssikring, driftsstabilitet
Tid	Svartider, nedetider kontra oppetider, leveransefrister, arbeidsuke, arbeidstid
Fleksibilitet	Endringshåndtering, konfliktløsning, serviceinnstilling
Innovasjon	Arbeidsrutiner, arbeidsprosesser, prosjektformer, transformasjonsledelse
Kultur	Tillitsforhold, lederroller, kompatibilitet mellom egen og fremmed kultur, samarbeid eller konkurranse i organisasjonen
Teknologi	Teknologisk kompatibilitet, utviklingsverktøy, teknisk infrastruktur, teknologisk arkitektur
Relasjoner	Graden av åpenhet, langsiktighet, nærhet og kommunikasjon

Strategiske leverandørfaktorer ved offshoring (etter Dou og Sarkis, 2010)

Roza et al. (2011) påpeker at kostnader kan komme sterkere inn allerede i valg av lokasjon og ikke bare ved valg av leverandør. Dersom offshoring ensidig er motivert av mulig kostnadskutt, vil valg av land være preget av relative kostnader mellom landene.

Arbeidsplasser

Shao og David (2007) skiller mellom jobber der det er stor grad av sannsynlighet for utflytting, og jobber der det er liten grad av sannsynlighet for utflytting.

Arbeidsplasser som kan flyttes til utlandet	Arbeidsplasser som ikke kan flyttes til utlandet
RUTINEOPPGAVER Applikasjonsutvikling Detaljert design Programkoding og testing Systemvedlikehold	SPESIALOPPGAVER Global prosjektstyring Storskala systemintegrasjon Systemarkitektur IT-koordinering
FELLESTJENESTER Systemadministrasjon Nettverksstyring Vedlikehold av infrastruktur Brukerstøtte Systemstøtte	LOKALE AKTIVITETER Sikkerhetsekspertise Kravanalyse og spesifisering Logisk design Systemtesting og installasjon Brukeropplæring
FORRETNINGSPROSESSER Personaladministrasjon Regnskapsføring Økonomisk rapportering	FORRETNINGSPROSESSER Forsyningskjedeledelse Forretningsanalyse Logistikkstyring
ARBEIDSPROSESSER Lønnsutbetaling Behandling av lånesøknader	ARBEIDSPROSESSER Rekruttering Lederutvikling

Eksempler på IT-arbeidsplasser (etter Shao og David, 2007) og arbeidsprosesser (etter Holweg og Pil, 2012) som kan og ikke kan flyttes til utlandet

IT-jobber som sannsynligvis blir flyttet ut, har følgende kjennetegn: 1. Rutineoppgaver (applikasjonsutvikling, detaljert design, programkoding og enhetstesting, systemvedlikehold), 2. Fellestjenester (systemadministrasjon, nettverksstyring, vedlikehold av infrastruktur, brukerstøtte, systemstøtte), og 3. Forretningsprosesser (personaladministrasjon, regnskapsføring, økonomisk rapportering).

IT-jobber som sannsynligvis ikke blir flyttet ut, har følgende kjennetegn (Shao og David, 2007): 1. Spesialisert IT-kompetanse (global prosjektstyring, storskala systemintegrasjon, systemarkitektur, IT-koordinering), 2. Lokale aktiviteter (sikkerhetseksperter, kravanalyse og kravspesifikasjon, logisk design, systemtesting og installasjon, brukeropplæring), og 3. Forretningsprosesser (forsyningskjedeledelse, forretningsanalyser, lagerstyring).

Det er først og fremst rutinejobber som krever liten eller ingen kundekontakt, som er mest egnet for outsourcing. Innen IT-området handler det om applikasjonsutvikling, detaljert systemdesign, programkoding og testing, samt systemvedlikehold. Slike rutineoppgaver er neppe del av kjernevirksomheten til bedriften.

Sikkerhet og konfidensialitet kan påvirke arbeidsfordelingen mellom det som forblir hjemme og det som blir satt til utlandet. For eksempel er det blitt populært å outsource personaladministrasjon, samtidig som personalopplysninger skal behandles konfidensielt. Frykten for identitetstyveri og annet misbruk av personopplysninger kan føre til at man likevel ikke outsourcer, fordi den potensielle skaden kan bli stor. Dersom offshorelokasjonen opplever katastrofer eller politisk ustabilitet, kan risikoen bli for stor. Det handler om enten å flytte ut oppgaver som er robuste i forhold til ustabilitet, eller å flytte oppgaver til land hvor det ikke er ustabilitet (Shao og David, 2007).

Noen jobber er for sensitive eller lokale til å bli flyttet til utlandet. Etterspørselen etter sikkerhetseksperter som har kunnskap om sikring av virksomhetens konfidensielle data og informasjonssystemer fra å bli angrepet, og som raskt kan respondere i krisesituasjoner, er økende. Jobber som krever stadig ansikt-til-ansikt interaksjon med sluttbrukere

og kunder vil også forbli lokale. Spesialisert kompetanse, som også er kritisk, vil forbli lokal (Shao og David, 2007).

Kjennetegn ved arbeidsplasser som kan flyttes til utlandet	Kjennetegn ved arbeidsplasser som ikke kan flyttes til utlandet
Rutineoppgaver som krever liten eller ingen avansert kundekontakt eller intern brukerkontakt	Spesialoppgaver knyttet til kompetansekrevende koordinering og styring av felles aktiviteter, basert på kompetanse som er spesiell og kritisk
Fellestjenester som er standardiserte, basert på generelle arbeidsoppgaver	Lokale aktiviteter knyttet til sikkerhet i forhold til fysiske og ikke-fysiske installasjoner, personvern, konfidensialitet og datasikkerhet, for blant annet å hindre identitetstyveri og annet misbruk av personopplysninger
Forretningsprosesser som er standardiserte, basert på svært repetitive arbeidsoperasjoner	Forretningsprosesser med variert interaksjon med ledere og kunder, der også ansikt-til-ansikt interaksjon kan være nødvendig
Arbeidsprosesser som er repetitive og standardiserte	Arbeidsprosesser som er komplekse, tilpassede og sjeldne

Kjennetegn ved IT-arbeidsplasser (etter Shao og David, 2007) og kjennetegn ved arbeidsprosesser (etter Holweg og Pil, 2012) som kan og ikke kan flyttes til utlandet

Arbeidsoppgaver som er generelle, blir satt ut. Arbeidsoppgaver som er spesielle og kritiske, forblir lokale. Kompetanse som er generell, blir satt ut. Kompetanse som er spesiell og kritisk, forblir lokal.

Arbeidsprosesser som gjerne er repetitive og standardiserte, blir vanligvis satt ut. Som eksempel utenfor IT, nevner Holweg og Pil (2012) oppgaver som lønnsutbetaling og behandling av lånesøknader. Arbeidsprosesser som er komplekse, tilpassede og sjeldne – som rekruttering og lederutvikling – er ikke like aktuelle for outsourcing. Arbeidsprosesser der kompleksiteten er høy og frekvensen lav, vil kreve betydelig innsats på kontraktsområdet før outsourcing er aktuelt, men slike anstrengelser er sjelden lønnsomme.

6 Forskning om resultat

Anderson (1997) skriver i sin artikkel om måling av outsourcingsresultater at måling må handle om både tjenesten fra leverandøren og relasjonen til leverandøren. Ikke bare er arbeidsoppgaver satt ut. Også relasjoner til ansatte har forandret seg, siden ansatte nå må forholde seg til personer utenfor organisasjonen i et annet land. Siden tjenesteleverandører ikke bare utfører arbeidsoppgaver, men også inngår i transaksjoner med internt ansatte, bør målesystemet også ta hensyn til de nye relasjonene som har oppstått.

Anderson (1997) anbefaler bruk av såkalte resultatindikatorer – key performance indicators. En resultatindikator defineres som en faktor av betydning for prestasjon. Utvelgelse av resultatindikatorer handler om måling av hvor vellykket outsourcingen er. Eksempler på indikatorer er graden av kunnskapsoverføring, graden av investeringsutbytte, graden av kundeservice og graden av ressursutnyttelse.

Økonomiske resultater

Noen casestudier har vist økonomiske besparelser på inntil 40 % etter outsourcing. Noen undersøkelser har vist at bedriftene har styrket sin finansielle posisjon. Andre undersøkelser har vist sammenheng mellom økt børskurs og graden av outsourcing (Chang og Gurbaxani, 2012).

Chang og Gurbaxani (2012) undersøkte økonomisk effekt etter outsourcing. De fant ut at produktiviteten økte med 6 % i gjennomsnitt. Produktivitetsforbedringen skyldes leverandørens spesialisering og stordriftsfordeler. Produktivitetsforbedringen skyldes også intern reorganisering av gjenværende funksjoner.

Tjenestekvalitet

Weigelt og Sarkar (2012) fant ut at den eksterne tjenestekvaliteten, altså kvaliteten på tjenester til kunder, kan forverres ved outsourcing. Særlig gjelder dette hastigheten på respons ved endrede kundebehov. Slik respons krever rekonfigurering av aktiviteter in en prosess med iterative læring om kundens endrede behov. Der kundebehov stadig endrer seg,

og endringene er vanskelige å forstå og forutsi, kan outsourcing være en bremsekloss eller hindring for rask tilpasning.

Transaksjonskostnader

Både Whitten og Leidner (2006) og Mudambi og Venzin (2010) benytter transaksjonskostnadsteori til å forstå hvordan bedrifter disaggregerer og deler opp virksomheten og velger ut hvilke komponenter som man skal beholde kontroll over.

Whitten og Leidner (2006) benytter transaksjonskostnadsteori – transaction cost theory – og sosial utvekslingsteori – social exchange theory – for å studere interaksjonen mellom byttekostnader (switching costs), relasjonskvalitet (relationship quality), servicekvalitet (service quality) og produktkvalitet (product quality). Interaksjonen kan føre til at en outsourcingsklient tar beslutning om å fortsette, backsource eller skifte leverandør.

Transaksjonskostnadsteori har vært teoretisk basis for en rekke outsourcingstudier, fordi teorien fokuserer på økonomisk motivasjon for å inngå og forlate interorganisatoriske relasjoner (Whitten og Leidner, 2006).

Sosial utvekslingsteori er viktig for å forstå relasjoner over tid, der langsiktige relasjoner er det typiske etter at en outsourcingbeslutning er tatt. Teorien går ut på at relasjoner blir evaluert i form av fordeler og ulemper, og ikke bare i form av økonomi (Whitten og Leidner, 2006).

Skjulte kostnader

Skjulte kostnader kan defineres som ukjente og uventede kostnader som oppstår ved implementering av strategiske beslutninger. Larsen et al. (2013) undersøkte feil ved estimering av kostnader før implementering, som skyldes skjulte kostnader. Undersøkelsen dreiet seg om offshoring av administrative og tekniske tjenester, dvs. sourcing av forretningstjenester fra utlandet, som støtter virksomheten.

Skjulte kostnader kan være ignorert eller oversett av beslutningstaker. Kostnadene oppstår som et avvik mellom forventede og realiserte kostnader.

Larsen et al. (2013) mener kompleksiteten ved offshoring fører til mer skjulte kostnader. Konfigurasjonskompleksitet dreier seg om avhengigheter mellom funksjoner som nå splittes mellom lokale aktører og eksterne aktører. Oppgavekompleksitet dreier seg om avhengigheter mellom oppgaver som nå splittes mellom lokale og eksterne aktører.

Kontrakter

Gopal og Koka (2012) undersøkte betydningen av kontrakter og fleksibilitet i relasjoner etter outsourcing. De legger vekt på betydningen av en formell kontrakt i interorganisatoriske aktiviteter. Nesten alltid blir det inngått formelle kontrakter ved outsourcing. Kontrakten definerer utvekslingsrelasjonen ved å spesifisere forventinger og forpliktelser hos begge parter. Men samtidig er det sjelden mulig å regulere alt gjennom en kontrakt. I komplekse økonomiske transaksjoner er det ikke mulig å skrive en kontrakt som dekker alle eventualiteter. Kontraktmangler kan føre til asymmetri mellom partene, hvor risiko og gevinst kan være ulikt fordelt.

Modenhet i relasjonen

Holweg og Pil (2012) skriver at i et tradisjonelt outsourcingarrangement finner en kunde en leverandør, eller en leverandør finner en kunde, som inngår kontrakt om tjenesteleveranse. I et relasjonsorientert outsourcingarrangement inngår man et partnerskap, for eksempel ved å etablere en felles eid virksomhet, som begge parter må bidra til.

Holweg og Pil (2012) definerer en modenhetsmodell for partnerskap med følgende fire trinn:

1. Tilpasning. Hver av partene må omorganisere sine aktiviteter og tilpasse seg den nye hverdagen med nye arbeidsprosesser.
2. Strømlineforming. Her gjennomføres standardisering av rutiner.

3. Skalering. Frigjorte ressurser settes inn for å oppnå stordriftsfordeler.
4. Modning. Her utvikles kompetanse og læring settes i system, slik at den nye enheten kan operere mest mulig uavhengig av de to samarbeidende virksomhetene.

Resultateffekter totalt sett

Når virksomheter skal sjekke om de har oppnådd forventede resultater, igangsettes iblant arbeid med gevinstrealisering. Gevinstrealisering handler om å realisere de gevinstene som ble planlagt da man bestemte seg for å gå til offshoring. I tabellen nedenfor er det den første ruten, som handler om positive og målsatte resultater. Eksempler kan være tjenestekvalitet, ressurstilgang, kostnadsreduksjon og innovasjon.

	Målsatte resultater	Uventede resultater
Positive resultater	Tjenestekvalitet Ressurstilgang Kostnadsreduksjon Innovasjon	Kompetansetilgang Leveransetid
Negative resultater	Tidsforskjell Kulturforskjell	Transaksjonskostnader Skjulte kostnader

Resultatoppfølging er mer enn gevinstrealisering

Imidlertid viser det seg ofte at offshoring fører til andre positive resultater som man ikke hadde regnet med på beslutningstidspunktet. Slike uventede, positive resultater hører hjemme i den andre ruten øverst til høyre. Eksempler her kan være kompetansetilgang og leveransetid.

Ofte lukker man øynene for negative resultater, men det vil alltid være også negative virkninger av en offshoring. Eksempler kan være tidsforskjell og kulturforskjell, som skaper betydelige problemer. Disse effektene hører hjemme i nederste rute til venstre. Sist, men ikke minst,

kan det dukke opp negative resultater som var helt uventet. Eksempler her er transaksjonskostnader og skjulte kostnader. Transaksjonskostnader handler om ekstrakostnader forbundet med kompliserte transaksjoner. Skjulte kostnader handler om interne kostnader som enten uventet fortsetter eller dukker opp som følge av offshoring.

7 Backsourcing hjem igjen

Det er ingen skam å snu. Backsourcing innebærer at virksomheter avbryter eller ikke fornyer offshoringskontrakter og tar arbeidsoppgavene tilbake til eget land. Backsourcing er en forretningspraksis hvor en virksomhet tar tilbake aktiva, aktiviteter og kompetanse som var del av virksomheten før, men som på et tidspunkt ble satt ut til en ekstern leverandør (Veltri et al., 2008). Andre navn på backsourcing er re-shoring eller backshoring, og, gitt at arbeidsoppgavene tas tilbake til egen organisasjon, insourcing.

Noen eksempler på backsourcing

General Motors, en av pionerene innen outsourcing av IT, gjennomførte i 2013 den kanskje største backsourcing av it noensinne, og bygger opp en intern it-avdeling på 10.000 ansatte.

Hvor vanlig det er med backsourcing, er vanskelig å si. Undersøkelser rapporterer alt fra at 4 prosent av virksomhetene planlegger å backsource til at nærmere 50 prosent har gjennomført backsourcing. En studie med rimelig god kvalitet av Whitten og Leidner (2006) fant at 34 prosent av de undersøkte firmaene i USA og Canada hadde backsourcet.

Veltri et al. (2008) mener det er et økende antall bedrifter som tar IT-funksjoner tilbake inn i virksomheten. De nevner eksempler som Continental Airlines, Farmers Group, Washington Mutual og Xerox. Avhengig av situasjonen, vil noen virksomheter bare delvis reversere, mens andre vil helt reversere outsourcingen. Backsourcing, som begrepet antyder, følger etter den opprinnelige outsourcingen, og kan være et resultat av en utløpt, reforhandlet eller terminert outsourcingkontrakt.

Hovedgrunner til backsourcing oppgis å være kombinasjoner av lav kvalitet på IT-utviklingen, lav kvalitet på relasjon og lav kvalitet på servicenivå hos offshoreleverandøren. Servicekvalitet kan defineres som konformitet til kundekrav ved levering av en tjeneste. Det er en oppfatning som resulterer fra en sammenligning av kundeforventninger med servicen som kunden faktisk opplever å motta (Whitten og Leidner, 2006).

Interessant nok er det også studier som tyder på at kostnadsreduksjon kan være et argument for backsourcing (Jørgensen, 2013a). En undersøkelse gjengitt av Veltri et al. (2008) viser at 70 % av kundebedriftene har negative erfaringer, og at 25 % av kundebedriftene tok opprinnelig outsourcet aktivitet inn igjen i organisasjonen. En annen undersøkelse de gjengir, viste at bare 4 % av amerikanske bedrifter ikke ville vurdere backsourcing ved utløpet av den nåværende outsourcingkontrakten.

Andre grunner til backsourcing er produktkvalitet og relasjonskvalitet. Produktkvalitet handler om funksjonalitet, egenskaper, pålitelighet, tilpasning og varighet. Relasjonskvalitet handler om tillit, forpliktelse, kommunikasjon, kultur og balansert og gjensidig avhengighet (Whitten og Leidner, 2006).

En faktor som påvirker eventuell beslutning om backsourcing er skiftekostnader. Skiftekostnader handler om flyttekostnader til en annen leverandør eller tilbake til organisasjonen (Whitten og Leidner, 2006).

Forskningslitteraturen tyder på at noen land er overrepresentert i rapporter om backsourcing og kvalitetsproblemer. En studie av tyske virksomheter fant for eksempel at det desidert største landet for outsourcingtjenester er India, til tross for at tyske virksomheter kunne ha outsourcet til naboland som snakker tysk. Westner og Strahringer (2010a) fant blant store tyske virksomheter at over halvparten av dem hadde outsourcet til India.

Flytting av tjenesteproduksjonen

Backsourcing behøver ikke å bety at man tar arbeidsoppgavene tilbake inn i egen organisasjon. Generelt handler det om å flytte tjenesteproduksjon fra et sted til et annet. Benaroch et al. (2010) drøfter backsourcing som en mulighet man bør sørge for å ha i en offshoringskontrakt. Muligheten klienten vil ha til å skifte tjenestested etter outsourcing, kan også være lønnsom for leverandøren. For eksempel dersom det er inngått en fastpriskontrakt, vil leverandøren tjene, mens kunden vil tape på redusert volum i tjenesteproduksjonen. Omvendt vil leverandøren tape, mens kunden vil tjene på økt volum.

Basert på flere studier oppsummerer Veltri et al. (2008) årsaker til back sourcing som vist i tabellen.

Faktorer	Eksempler
Problem med kontrakter	<p>Høyere kostnader enn forventet</p> <p>Dårligere servicekvalitet enn forventet</p> <p>Tap av styring over ressurser og tjenester</p> <p>Kunnskapssprik mellom kunde og leverandør</p>
Mulighet i endret intern organisering	<p>Endring i ledelsen</p> <p>Endring i oppfatning av tjenestenes betydning for virksomheten</p>
Mulighet i endret ekstern omgivelse	<p>Eksterne markedsendringer</p> <p>Eksterne samfunnsendringer</p>

Årsaker til back sourcing (etter Veltri et al., 2008)

Back sourcing i banknæringen

Sommeren 2004 annonserte JP Morgan Chase termineringen av bankens outsourcingkontrakt med IBM og påfølgende tilbakeflytting av alle bortsatte aktiviteter. Dette skjedde bare 21 måneder etter at banken hadde signert en kontrakt på 5 milliarder dollar over 7 år. Pussig nok var offentliggjorte årsaker til back sourcing nesten identiske med tidligere offentliggjorte årsaker til outsourcing: for å akselerere innovasjon og bli mer effektiv. Men tilbakeflyttingen viste seg å bli en dyr og vanskelig affære. Chase måtte reorganisere to ganger, først for outsourcing og

deretter for reversering av outsourcingen. Backsourcing krevde reetablering av systemer, bemanning og prosedyrer, som var blitt avviklet ved outsourcingen. Den opprinnelige outsourcingen hadde hindret innovasjon og effektivitet og gitt JP Morgan Chase stagnerende teknologi og forsinkede IT-prosjekter. Derfor var backsourcing en nødvendig handling (Veltri et al., 2008).

JP Morgan betalte IBM millioner av dollar for terminering av outsourcingskontrakten, som utgjorde omtrent 15 % av totalkostnadene. En årsak til termineringen var at Morgan i 2004 overtok Bank One. Ledelsen mente at det kunne oppnås store kostnadsbesparelser ved en intern tjenesteproduksjon for det fusjonerte finanskonsernet (Bhagwatwar et al., 2011).

Apple og HP flytter fabrikker hjem

En ny Apple-fabrikk i Texas produserer toppmodellen i Mac-serien med merkelappen «Made in USA». Kinesiske lønninger nærmer seg den amerikanske minstelønnen. Det kunne Dagens Næringsliv fortelle i juni 2013. Apple har brukt fabrikkene til det taiwanske selskapet Hon Hai Precision Industry i Kina til å produsere nesten alt av datamaskiner, musikkspillere, smarttelefoner og nettbrett. Nå flytter amerikanske teknologigiganter produksjonen tilbake til USA.

Nærheten til kundene og muligheten til å tilpasse produktet var viktige argumenter for at både Apple og HP backsourcetet produksjonen av IT i 2013. HP har bygd fabrikker i Indianapolis og Texas (Iversen, 2013: 35):

-Det er en betydelig grad av tilpasning som vi kan gjøre her fremfor i Asia. Lønnskostnadene er ikke den avgjørende faktoren, forklarer HPs driftsdirektør Tony Prophet til teknologinettstedet CNET.

Apple har fått kritikk for å utnytte lavkostland og skattehull. Selskapet har plassert over 100 milliarder dollar i utlandet. Det er penger som amerikanske politikere mener burde ha blitt investert i USA. Apple er villig til å gjøre et eksperiment; andre kaller det god pr (Iversen, 2013: 35):

-Vi vil investere 100 millioner dollar på å flytte produksjonen av en Mac-modell til USA. Den vil bli satt sammen i Texas med komponenter fra Florida og Illinois. Vi vil benytte produksjonsutstyr fra Kentucky og Michigan, sa Apples konsernsjef Tim Cook under en senatshøring nylig.

-Jeg tror ikke vi har et ansvar for å skape en spesiell type arbeidsplasser, men som amerikansk selskap har vi et ansvar for å skape arbeidsplasser, sa Cook i et intervju med Businessweek.

Nettskyen med tilleggstjenester

Utsetting av IT-tjenester har gått i bølger. Mange har trodd at nettskyen ville ta over, men cloud computing vil nok i mange år fremover levere tilleggstjenester (Hysing, 2013). Nettskyen er en betegnelse for alt fra dataprosessering og datalagring til programvare på IT-utstyr som står i eksterne serverparker tilknyttet Internett. Serverparkene i nettskyen kjennetegnes ved at de er laget for dynamisk skalering ved kapasitetsbehov, og ved at det som regel betales etter faktisk bruk.

Nettsky eller internettbasert databehandling brukes som en samlebetegnelse på leveranser av skalerbare IT-ressurser over Internett. Motsatsen er at organisasjonen har de samme ressursene lokalt og drifter dem lokalt. Disse ressursene kan omfatte utstyr, infrastruktur, plattform, applikasjoner og tjenester.

Zhang og Gu (2013) hevder at nettskyen har ført til at også andre tjenester enn IT-tjenester har lettere for å bli outsourcet. De skriver om outsourcing av regnskapstjenester, som skal ha økt på grunn av cloud computing. De kaller det cloud accounting.

8 BI-forskning om outsourcing

Forskerne Petter Gottschalk og Hans Solli-Sæther ved Handelshøyskolen BI har gjennomført en rekke teoretiske og empiriske studier av outsourcing. Solli-Sæther tok i 2006 doktorgraden på en avhandling om outsourcing, der Gottschalk var veileder.

Artikler og bøker om outsourcing

Vår forskning er publisert i en rekke internasjonale tidsskrifter:

- Gottschalk, P. og Solli-Sæther, H. (2009). Value configuration as determinant of IT operating systems outsourcing, *International Journal of Business and Systems Research*, 3(2), 135-147.
- Gottschalk, P. og Solli-Sæther, H. (2007). Knowledge transfer in IT outsourcing relationships: Three international case studies. *International Journal of Innovation and Learning*, 4(2), 103-111.
- Gottschalk, P. og Solli-Sæther, H. (2006). Maturity model for IT outsourcing relationships. *Industrial Management and Data Systems*, 106(2), 200-212.
- Gottschalk, P. og Solli-Sæther, H. (2005). Critical success factors from IT outsourcing theories: An empirical study. *Industrial Management and Data Systems*, 105(6), 685-702.
- Solli-Sæther, H. og Gottschalk, P. (2008). Maturity in IT outsourcing relationships: An exploratory study of client companies, *Industrial Management and Data Systems*, 108(5), 635-649.

Tre bøker har det også blitt:

- Gottschalk, P. og Solli-Sæther, H. (2010). *Managing IT Outsourcing Performance*, IGI Global Publishing, Hershey, PA, USA.
- Gottschalk, P. og Solli-Sæther, H. (2006). *Managing Successful IT Outsourcing Relationships*, Idea Group Publishing, Hershey, PA, USA, 2006.
- Gottschalk, P. og Solli-Sæther, H. (2004). *Outsourcing av IT – strategi og styring ved tjenestestetting*, Fagbokforlaget, Bergen.

I tillegg har hver av oss publisert en rekke studier alene og sammen med andre forskere, som for eksempel:

- Andresen, R., Christensen, B.H., Ekker, K. og Gottschalk, P. (2007). An IT outsourcing governance model for mobile learning and organisation. *International Journal of Mobile Learning and Organisation*, 1(2), 184-197.

- Andresen, R., Ekker, K. og Gottschalk, P. (2007). Critical success factors from outsourcing theories as determinants of leadership roles in IT outsourcing projects. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(4), 477-487.
- Ekker, K., Andresen, R. og Gottschalk, P. (2007). Predicting outsourcing success: public versus business sector. *IADIS Press, Proceedings of e-Society 2007* (part of the IADIS Multi Conference on Computer Science and Information Systems). Lisbon, Portugal. July 2007. IADIS Press, 978-972-8924355, 400-405. www.iadis.net/dl/
- Gottschalk, P. (2006). Research propositions for knowledge management systems supporting IT outsourcing relationships. *Journal of Computer Information Systems*, 46(3), 110-116.
- Gottschalk, P. og Karlsen, J.T. (2005). A comparison of leadership roles in internal IT projects versus outsourcing projects. *Industrial Management and Data Systems*, 105(9), 1137-1149.
- Karlsen J.T. og Gottschalk, P. (2006). Project manager roles in IT outsourcing. *Engineering Management Journal*, 18(1), 30-36.

To bøker til har det også blitt:

- Gottschalk, P. (2005). *Sourcing av IT-tjenester – lokalisering, organisering og styring av IT-funksjoner*, Høyskoleforlaget, Kristiansand, 2005.
- Gottschalk, P. (2005). *Outsourcingsledelse – strategisk styring etter tjenesteutsetting av IT-funksjoner*, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo, 2005.

Vi vil ikke gjenta innholdet i alle disse artiklene og bøkene, men kun nevne at de handler om situasjonsbestemte perspektiver på outsourcing, der ulike sourcingstrategier egner seg for ulike virksomheter.

Den første outsourcingundersøkelsen

Outsourcingsundersøkelsen 2007 ble gjennomført av Handelshøyskolen BI med støtte fra Norges forskningsråd og Accenture. Formålet med studien var bedre å forstå hva som driver eller ikke driver bedrifter til outsourcing av *forretningsprosesser, IT* eller andre *kunnskapsbaserte funksjoner*, hvilken risiko bedriftene tar, hvilke funksjoner og hvor disse outsources, foretrukne tjenestemodeller, samt ledelsesmessige fordeler og ulemper ved denne forretningspraksisen.

Outsourcing beskriver "en prosess der bedriften beslutter å selge eller flytte bedriftens [...] eiendeler, mennesker og/eller aktiviteter til en

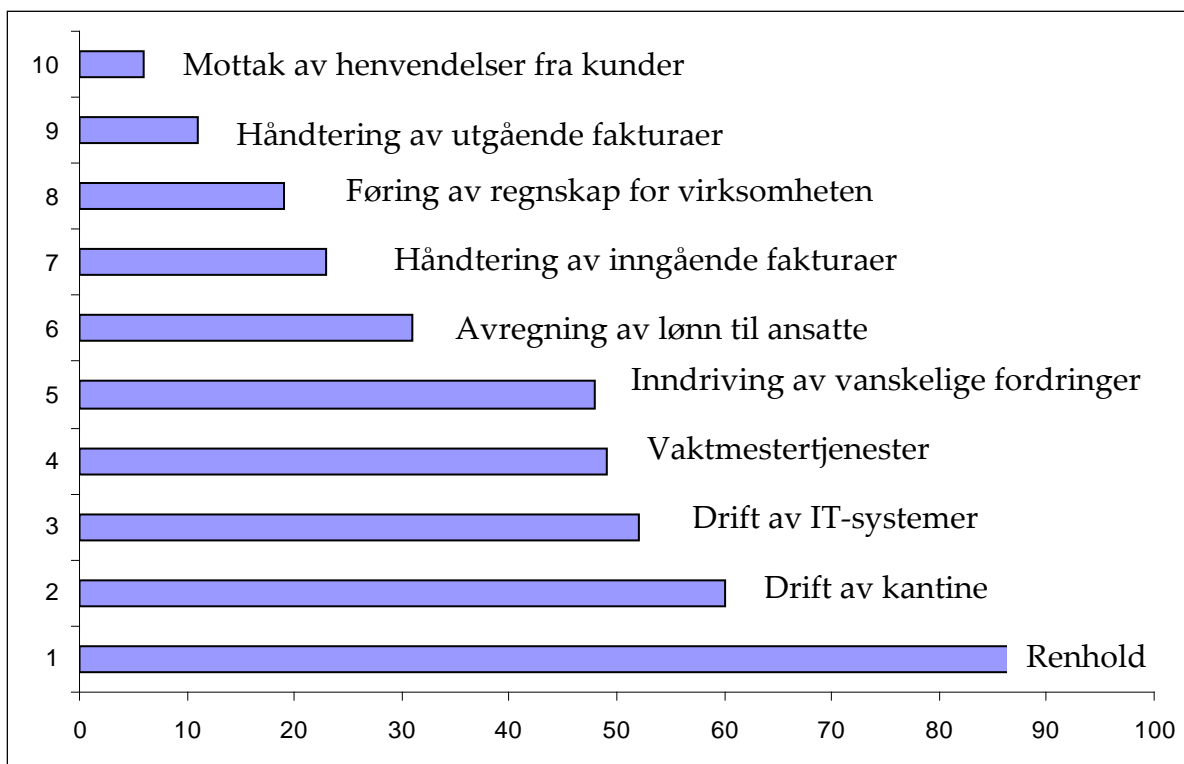
tredjeparts leverandør som leverer sammensatte tjenester tilbake for en avtalt sum over en avtalt tidsperiode" (Kern og Willcocks, 2002). Leverandøren kan være i hjemlandet eller utlandet. I det siste tilfellet vil det være mest korrekt å snakke om "global outsourcing" eller "offshoring". Global outsourcing innebærer at et nasjonalt firma mottar tjenester fra et utenlandsk firma, enten datterselskap eller en uavhengig tjenesteleverandør.

Målgruppen for spørreundersøkelsen var landets 529 største bedrifter, alle med omsetning over 500 MNOK (2006). Av disse har 202 bedrifter besvart undersøkelsen, hvilket gir en responsrate på 38,1 %. Vi finner ulike bransjer representert i undersøkelsen som for eksempel finans, materialer, industri, forbruksvare, IT, telekommunikasjon, energi og helse. 85 % av bedriftene er børsnoterte selskaper eller privat eide selskaper, de resterende er offentlig eide selskaper.

Resultater fra undersøkelsen viser at:

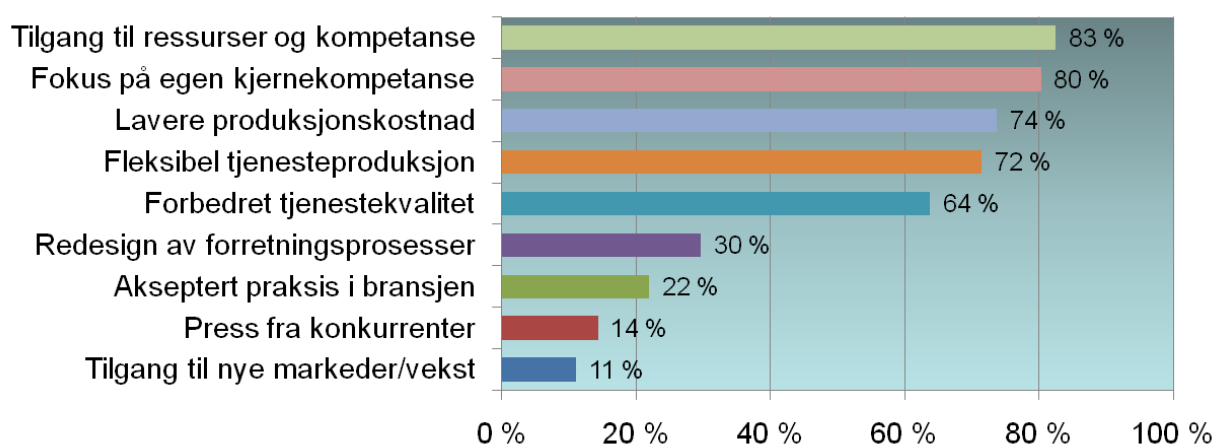
- 83 % av bedriftene sier at tilgang til ressurser og kompetanse er den viktigste strategiske driver for outsourcing. Kostnadsreduksjoner er fortsatt en viktig driver, og bedriftene oppnår i stor grad forventet besparelse som følge av outsourcing.
- 78 % av bedriftene angir at utilstrekkelig servicekvalitet er største risiko. Likevel oppnår bedriften avtalt tjenestekvalitet for 82 % av alle funksjoner outsourcet, nesten halvparten oppnår dette innen ett år.
- De vanligste funksjonsområder for outsourcing er informasjonssystemer og infrastruktur, finans/regnskap/inkasso, samt lønn- og personaltjenester.
- Bare 19 % av funksjonene er outsourcet til tjenesteleverandør i et annet land.

Første figur viser at renhold av lokaler er en tjeneste som er mest overlatt til eksterne tjenesteleverandører, mens mottak av henvendelser er i minst grad outsourcet.



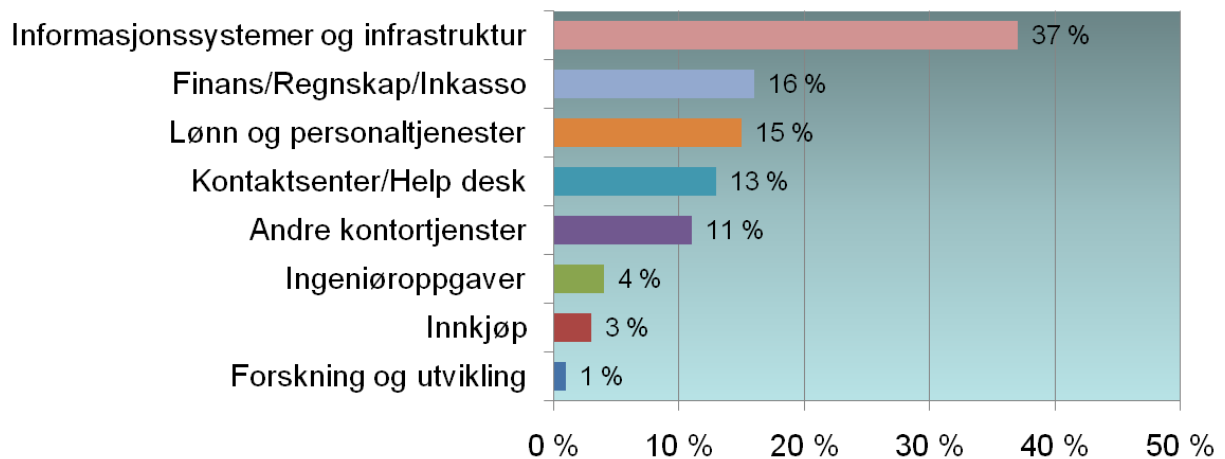
Graden av outsourcing for ulike tjenester

Neste figur viser strategiske drivere for outsourcing, der tilgang til ressurser og kompetanse var viktigst, mens lavere produksjonskostnader kom på tredje plass.



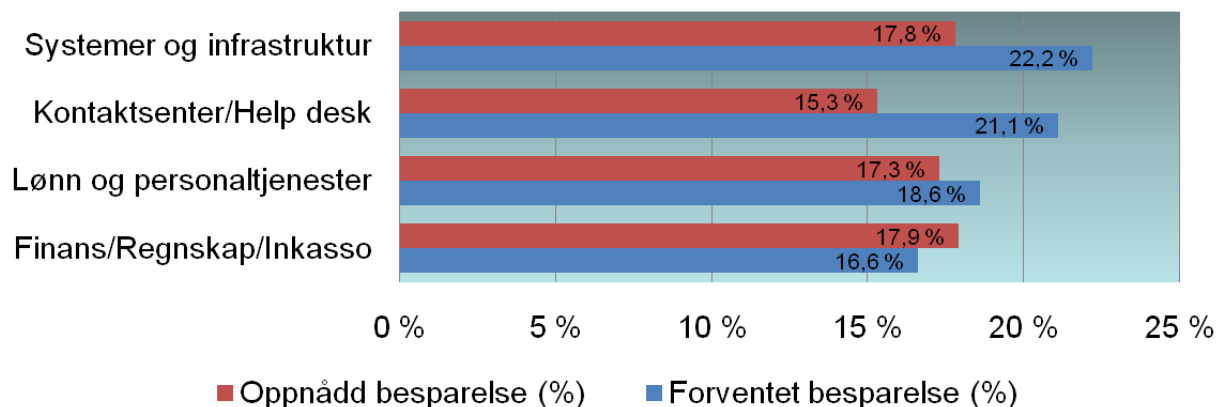
Strategiske drivere ved outsourcing

Neste figur viser graden av outsourcing for noen utvalgte funksjoner. Her er informasjonssystemer og infrastruktur på topp, mens forskning og utvikling er så godt som ikke outsourcet i det hele tatt.



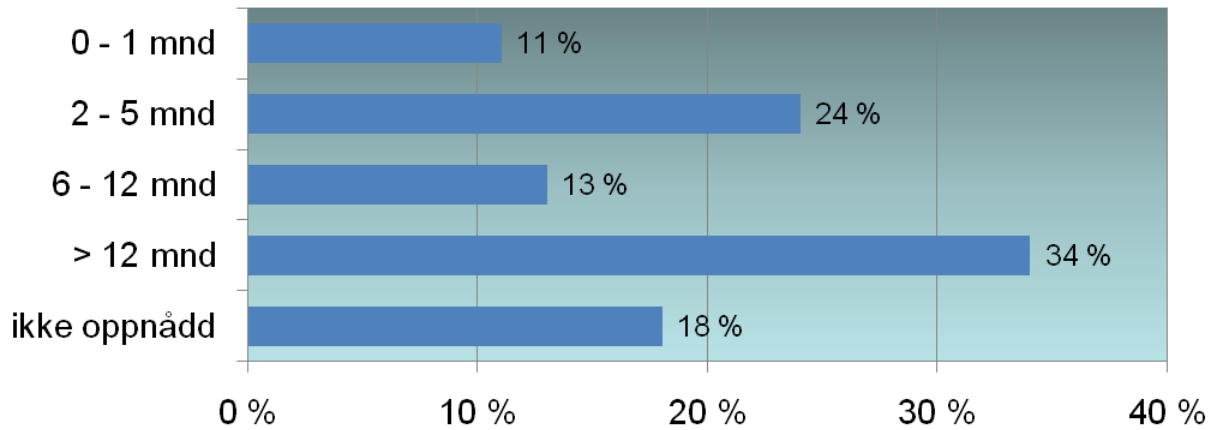
Graden av outsourcing av enkelte tjenester

Neste figur viser forventet og oppnådd besparelse. Gjennomsnittlig forventet besparelse for alle funksjoner er 20,8 %. Gjennomsnittlig oppnådd besparelse er 17,6 %.



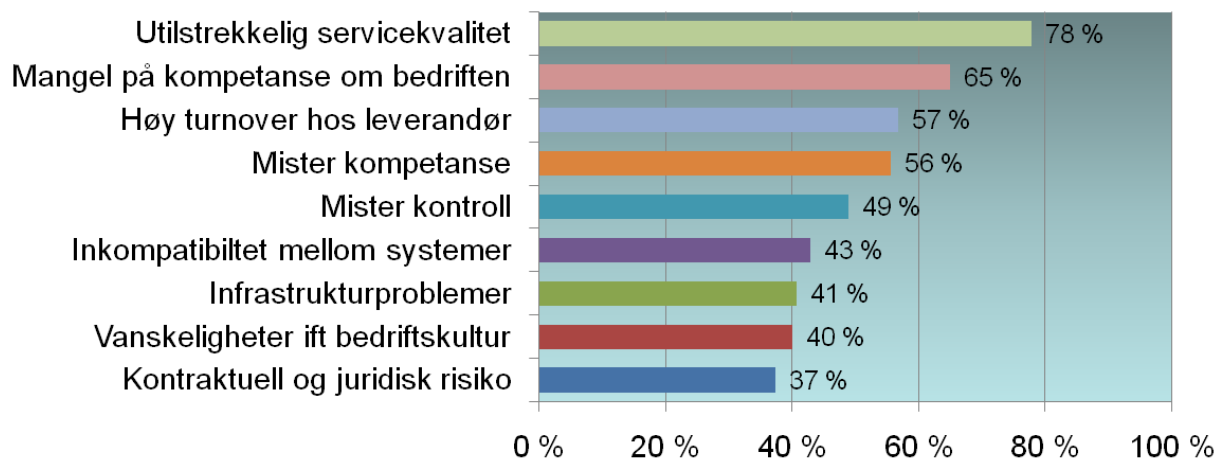
Forventet og oppnådd besparelse

Neste figur viser tjenestekvalitet, der 82 % av alle funksjoner outsourcet oppnår avtalt tjenestekvalitet. Nesten halvparten (48 %) oppnår dette innen ett år.



Oppnåelse av avtalt tjenestekvalitet i et tidsperspektiv

Neste figur viser respondentenes opplevelse av risiko ved outsourcing. Den største risikoen knyttet til utilstrekkelig servicekvalitet, mens minst risiko knytter seg til kontraktuelle og juridiske forhold.



Risiko ved outsourcing

Den andre outsourcingundersøkelsen

Den globale finanskrisen skapte en dynamikk som påvirket bedrifter som outsourcer *forretningsprosesser, IT* eller andre *kunnskapsbaserte funksjoner*, eller som vurderte slike strategier. Formålet med undersøkelsen var å forstå hvordan finanskrisen har endret de strategiske drivere og risiko ved outsourcing, hvilke spesifikke tiltak norske bedriftene iverksetter, og i hvilken grad bedriftene modifierer eller endrer sine nye outsourcingprosjekter.

Resultater fra outsourcingundersøkelsen 2009 viser at:

- Reduserte personalkostnader og redesign av forretningsprosesser er de to viktigste strategiske drivere for outsourcing under de rådende økonomiske forhold.
- Bedriftene iverksetter tiltak for effektivisering av outsourcingrelasjonen og for å oppnå ytterligere besparelser i eksisterende tjenesteavtaler.
- Norske bedrifter fortsetter å implementere sine outsourcingstrategier til tross for finanskrisen. 59 % av bedriftene sier at de vil fortsette som før.

Outsourcingundersøkelsen 2009 etterfølger tilsvarende undersøkelse gjennomført i 2007. Målgruppen har vært toppledere og funksjonsledere i landets 500 største bedrifter. Av disse har 157 bedrifter besvart spørreskjema, hvilket gir en responsrate på 31,4 %. Vi finner ulike bransjer representert i undersøkelsen som for eksempel finans, materialer, industri, forbruksvare, IT, telekommunikasjon, energi, logistikk, sjøfart og helse. Spørreundersøkelsen ble gjennomført i oktober – desember 2009 med oppfølgingsintervjuer i januar 2010.

Den globale økonomiske nedturen har skapt en dynamikk som også påvirker norske bedrifter. Outsourcingundersøkelsen 2009 avdekker hvilke konsekvenser finanskrisen har hatt for bedrifter som outsourcer forretningsprosesser, IT eller andre kunnskapsbaserte funksjoner, eller som vurderer slike strategier? Konklusjon er at bedriftene fastholder sine strategier for outsourcing, men at fokus i større grad enn tidligere rettes mot kostnadsbesparelser, effektivisering av interne forretningsprosesser og forbedring av kunde- og leverandørrelasjonen.

Målgruppe	Toppledere og funksjonsledere i Norges 500 største bedrifter. Outsourcing av forretningsprosesser, IT og kunnskapsbasert funksjoner.
Proessen	Spørreundersøkelse oktober – desember 2009. Online survey i Conformat med personlig login og passord. Oppfølging pr e-post og telefon.
Respons	157 bedrifter har besvart undersøkelsen (31,4 % responsrate). 93 bedrifter som har outsourcet 181 funksjoner.
Demografi	Gjennomsnittlig omsetning: 1048 mnok (2008). Gjennomsnittlig overskudd: 107 mnok (2008).
Januar 2010	Rapportering, oppfølgingsintervjuer med 5 utvalgte bedrifter.

Metode for undersøkelsen

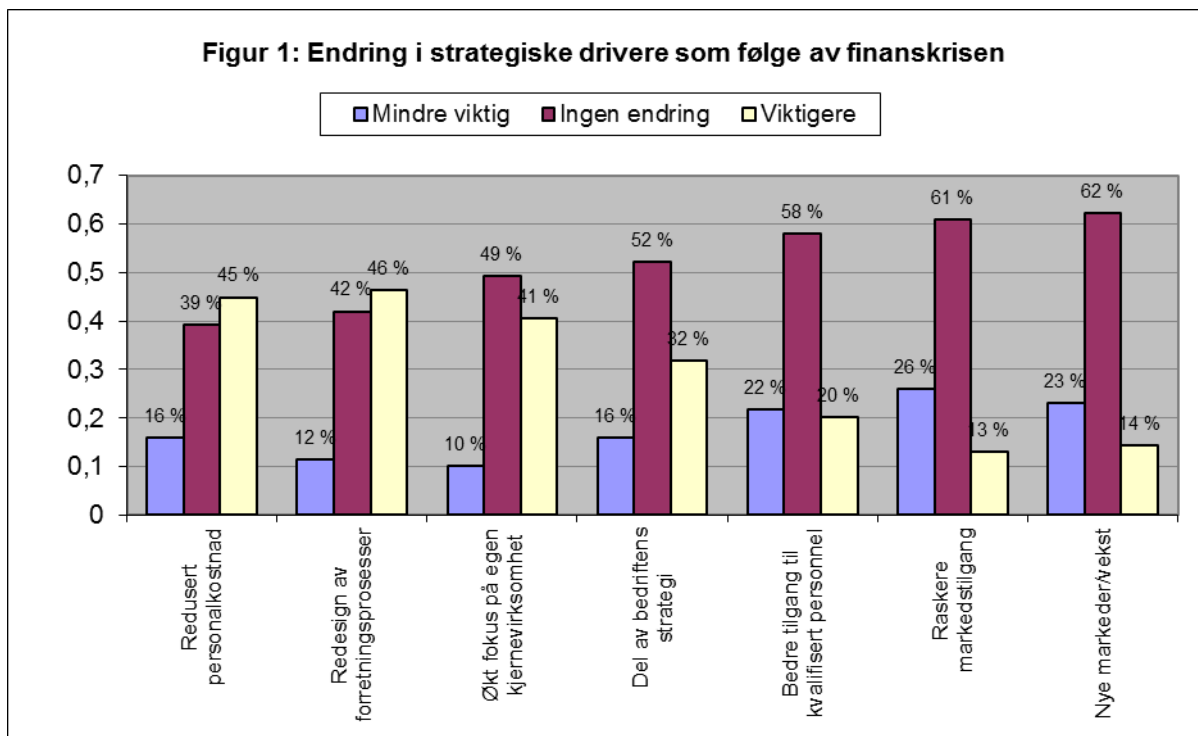
Målgruppen for undersøkelsen har vært toppledere og funksjonsledere i Norges 500 største bedrifter. 157 bedrifter har besvart undersøkelsen hvilket gir en responsrate på 31,4 %. Undersøkelsen avdekker hvordan bedriftene tilpasser sine eksisterende outsourcingprosjekter og hvordan de initierer nye. Undersøkelsen har hatt spesielt fokus på følgende tre forhold:

- I hvilken grad har finanskrisen og de ustabile økonomiske forhold endret bedriftenes strategiske drivere for outsourcing?
- Hvilke kortsiktige tiltak iverksetter bedriftene som følge av finanskrisen?
- I hvilken grad endrer bedriftene finansiering av pågående eller nye outsourcingprosjekter som følge av finanskrisen?

Bedriftenes kortsiktige aktiviteter og tiltak for å motvirke effekten av den global økonomiske nedturen har mange fasetter. I pressen kan vi lese at konjunktorene påvirker bedriftenes omsetning, lønnsomhet og sysselsetting (Haug, 2010). Mange bedrifter har mer fokus på å redusere kostnader, gjøre seg mer synlig i sine eksisterende markeder og forbedre sin operasjonelle ytelse (Lewin et al., 2009). Når omsetningen flater ut eller avtar og marginene synker, så må bedriftene finne ut hvordan de

kan optimalisere kontantstrøm og driftskapital. Reduksjon i arbeidsstyrken er et tiltak som må vurderes og utføres uten at det skaper operasjonell risiko for bedriftens forretningsprosesser. Nye initiativer, prosjekter og investeringer krever omfattende analyse og gransking, og mange av disse blir nedprioritert fordi ressurser allokeres til kjernevirksomheten. Ekspansjon til nye markeder eller utvikling av nye produkter og tjenester utsettes med mindre avkastning på investering virker overbevisende. Det er behov for større innsikt i produksjonen slik at optimaliseringsbeslutninger kan gjøres og slik at risikoreduserende tiltak kan planlegges og iverksettes.

Gitt disse bekymringer og endringer i bedriftenes kortsiktige strategi, så viser funn fra undersøkelsen at det ikke gjøres dramatiske endringer i bedriftens strategi for outsourcing. Outsourcing er en del av bedriftens strategi og er like viktig som før finanskrisen. Figur 1 oppsummerer endringer i strategiske drivere som konsekvens av finanskrisen.



Endringer i strategiske drivere som følge av finanskrisen

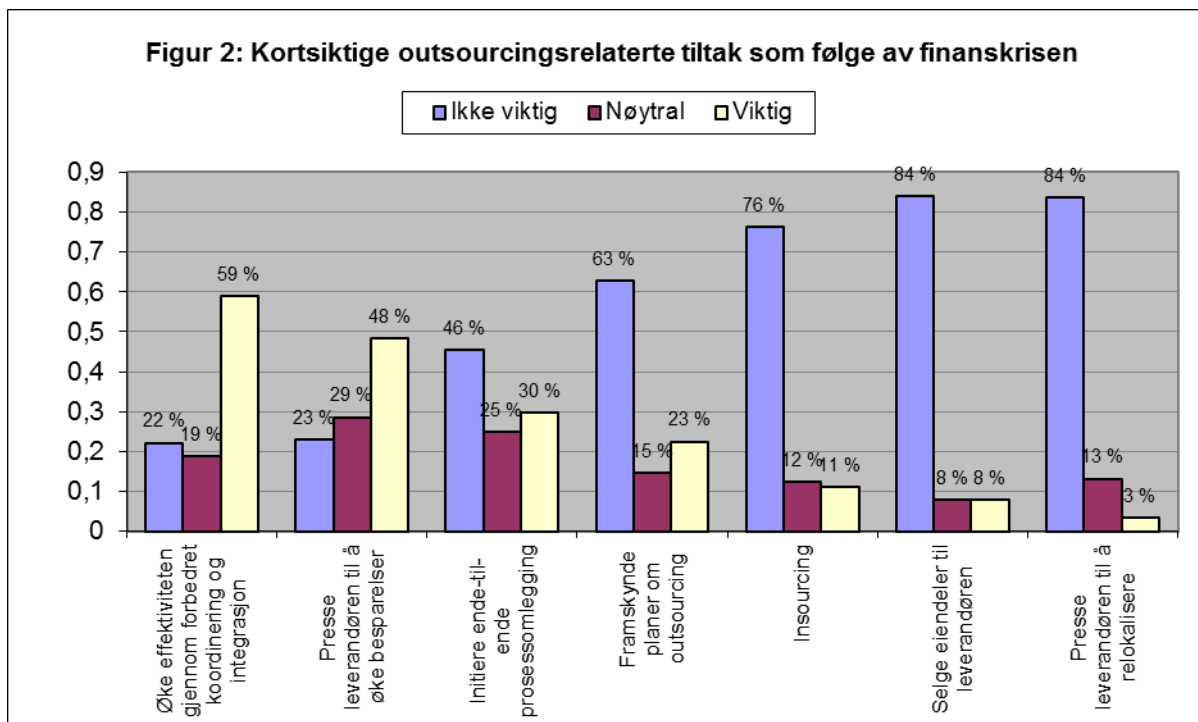
Den mest fremtredende endringen er økt fokus på kostnader, kanskje først og fremst gjennom reduksjon i personalkostnader. Funn fra undersøkelsen gjennomført høsten 2009 viser at kostnadsreduksjoner har blitt en viktigere driver for outsourcing under de rådende økonomiske forhold (sammenliknet med forrige outsourcingundersøkelse i 2007). Oppfølgingsintervjuer og kommentarer fra respondenter indikerer at bedriftene opplever prispress og økt konkurranse. Ikke overraskende medfører dette forsterket fokus på effektivisering og kostnadsreduksjon for å opprettholde eller forbedre konkurranseevnen.

Mens kostnadskutt har vært gjenstand for diskusjon både i media og akademiske publikasjoner, så har også økt fokus på effektivitet i eksisterende outsourcingrelasjoner vært viktig for bedriftene. Responderende bedrifter identifiserer to hovedområder for effektivitetsforbedring. For det første gjelder dette økt fokus på redesign av forretningsprosesser (se figur 1). Bedriftene i undersøkelsen indikerer at endring av forretningsprosesser blir viktigere i eksisterende og fremtidige outsourcingimplementeringer. Dette innebærer bl.a. å strømlinjeforme og optimalisere prosesser internt og på tvers av organisatoriske grenser. Her kreves engasjement og forpliktelser både med hensyn til ressursinnsats og tidsforbruk. For det andre gjelder det å forbedre bedriftens evne til å lede og styre outsourcingrelasjoner. Majoriteten av bedriftene planlegger eller har allerede iverksatt tiltak for å øke effektiviteten i relasjonen gjennom forbedret koordinering og integrasjon (se figur 2).

Et eksempel på dette finner vi hos bedriften som opprettet en egen enhet for 'sourcing & governance' med ansvar for IT-styringsprosesser, IT-kontrakter og for oppfølging av IT-leveranser og -leverandør. Enheten ble etablert i 2009 som følge av en ny IT-kontraktsmodell. Et hovedprinsipp i den nye kontraktsmodellen er at driftsleverandøren har hovedansvaret for alle leveranser, også fra underleverandører. Dette innebærer at singel-point-of-contact og ende-til-ende ansvaret ligger hos driftsleverandøren.

Ikke alle bedrifter klarer å utnytte fordelene ved outsourcing, og ulemper kan skape vanskeligheter dersom de ikke håndteres på riktig måte. Mange bedrifter undervurderer kostnader forbundet med tilbud, overføring av eiendeler/personell og overvåking av leverandørens

forpliktelser. En styringsmodell for outsourcingrelasjonen bør derfor rette fokus både mot kortsiktig utvekslinger av tjenester, penger, informasjon og personell, men også på langsiktige samarbeidsrelasjoner. I tillegg til å etablere en styringsstruktur, må det implementeres kontrollsystemer og ytelsesmålinger både for tjenesteleveranser og for partnerskapskvalitet.



Kortsiktige outsourcingrelaterte tiltak som følge av finanskrisen

Tidligere har mange outsourcingprosjekter blitt beskrevet som en bottom-up og opportunistisk prosess initiert og styrt av ledere med ansvar for spesifikke forretningsprosesser eller for en støttefunksjon. Etter hvert har det blitt vanligere at outsourcing inngår som en del av bedriftens strategi. Materialet fra undersøkelsen indikerer at toppledere etter hvert har stor interesse for outsourcing. Resultater fra undersøkelsen viser at 52 % av respondentene sier at outsourcing inngår som en viktig del av bedriftens strategi. Vi ser av eksemplene i tabell 2 at outsourcing, og etter hvert også offshoring, inngår som en del av bedriftenes strategi.

Figur 1 viser at respondentene i undersøkelsen rapporterer 'ingen endring' i bedriftens vekststrategi eller viktigheten av raskere markedstilgang. Dette indikerer at bedrifter har en mer defensive strategien som følge av finanskrisen. Litt overraskende har tilgang til høyt kvalifisert personell ikke blitt viktigere. I outsourcingsundersøkelsen 2007 ble tilgang til høyt kvalifisert arbeidskraft definert som viktigste driver for outsourcing. Et avtagende behov for talent kan delvis forklares ut i fra den økonomiske nedturen og delvis ut i fra at redusert sysselsetting gir bedriftene større valgmuligheter og enklere tilgang til personell.

Når bedriftene blir spurt om hvilke tiltak og planer som er iverksatt som følge av finanskrisen er svaret entydig i retning av operasjonell lønnsomhet (se figur 2). Dette innbefatter så kalte "quick fix" som innebærer at bedriften ønsker å få mer ut av eksisterende prosjekter ved å forbedre koordinering og integrasjon av prosesser, samt å forbedre oppfølging og måling av eksisterende ytelser. Videre ser vi at mange bedrifter presser leverandøren, slik at de kan oppnå bedre betingelser og større effekt av eksisterende avtaler. Noen bedrifter anfører at de i 2009 har reforhandlet pris/ytelse på løpende avtaler. Noen bedrifter ønsker å fremskynde prosessforbedring og nye outsourcingsprosjekter.

Erfarne tjenestekjøpere tilstreber altså effektivisering og optimalisering av sitt tjenestekjøp – det være seg drift og utvikling av informasjonssystemer, regnskap, lønn og personal. Dette arbeidet inkluderer gjennomgang av interne rutiner, stab, kostnader ved tjenestekjøp, serviceytelser, så vel som evaluering av eksisterende outsourcingsrelasjon for forbedret ytelse. Bedriftens fokus på kontantstrøm medfører fokus på kortsiktige tiltak, som i tillegg vil forbedre tjenestenivå på mellomlang sikt. Følgende områder kan påvirke kortsiktig kontantstrøm (Lewin et al., 2009):

- Benchmarking av outsourcingskontrakter mot markedsstandarder
- Gjennomgang av tjenesteleverandørens faktura mht. nøyaktighet og hensiktsmessig behandling av rabatt og kreditt
- Vurdering av tjenesteleverandørens ytelser for å sikre ytelser iht. etablerte parametere

- Evaluering av tjenesteleverandør og -lokasjon for å bestemme om en annen leverandør eller et annet servicesenter kan være fordelaktig

Neste tabell viser eksempel på bedrifter som har tatt en kritisk gjennomgang av sin outsourcing. To av bedriftene har gjennomført benchmarking av kontrakter og vurderer alternative tjenesteleverandører. En annen bedrift har gjennomført leverandørrevisjon og samtidig benyttet anledningen til å presse leverandør til å redusere tjenestepriisen. En bedrift insourcet fordi leverandøren feilet, hvilket reflekterer behovet for å oppnå økt effektivitet og lavere kostnad som er nødvendig for å konkurrere. En av bedriftene vi intervjuet har i samarbeid med sin tjenesteleverandør iverksatt et pilotprosjekt der deler av drift og forvaltning for spesifikke systemområder flyttes til lavkostland. Målet er å redusere tjenestekostnad og samtidig sikre tilgang til høyt kvalifisert personell.

Organisasjon	Situasjon	Løsning	Resultat/nytte
Energiselskap	Bedriften ekspanderer gjennom oppkjøp og organisk vekst i utlandet. Lønn og regnskap er lokale støttefunksjoner som krever høy kompetanse og som syntes vanskelig og dyrt å skulle bygge opp lokalt eller sentralt for alle landene.	Lønns- og regnskapstjenester kjøpes lokalt i hvert enkelt land, med unntak av Skandinavia der regnskap gjøres samlet sentralt. Det etableres 1:1 relasjon med lokal tjenesteleverandør.	Bedriften får raskere tilgang til nødvendig kompetanse og slipper å sette seg inn i det lokale regelverket.
Finansinstitusjon	Bedriften har i lang tid hatt en strategi for outsourcing av IT produksjonssystemer. Markedet er preget av en dominerende tjenesteleverandør og bedriften er ikke	Bedriften vurderer alternative tjenesteleverandører, den ene utenlandsk.	Forventer redusert avhengighet og større konkurranse på pris/ytelse.

	fornøyd med tjenestekvalitet og prisnivå.		
Industri- bedrift – industriell tjenesteyting	Finanskrisen har ikke hatt direkte innvirkning på bedriftens strategi for outsourcing. Bedriftens kunder har imidlertid blitt påvirket av finanskrisen og press fra kunder har ført til intern effektivisering. Bedriftens kunder legger flere tjenester ut på anbud, hvilke betyr at bedriftens arbeidsstyrke er dynamisk.	Skalerbarhet i støttefunksjoner er nøkkelen til å håndtere store endringer i arbeidsstyrke. For å oppnå dette har bedriften valgt outsourcing av bl.a. IT-drift, facility management og reisetjenester. Bedriften vurderer også outsourcing av lønn og regnskap	Foruten skalerbarhet har bedriften oppnådd kostnadsbesparelser gjennom redusert administrasjon.
Logistikk- bedrift	Bedriften har i flere år hatt en strategi for tjenestekjøp bl.a. innenfor IT, lønn og regnskap. Den generelle konkurransesituasjonen har ført til økt fokus på kostnader noe som har blitt forsterket gjennom finanskrisen.	Benchmarking viste at bedriften hadde betydelig høyere IT-kostnad enn konkurrentene. Ny strategi for IT-outsourcing vil kreve at bedriften alltid skal vurdere offshoring ved ny konkurranseutsetting.	Reduksjon av eksterne personellkostnader og samtidig sikre tilgang til høyt kvalifisert personell.
Rederi	Finanskrisen har medført press fra flere kanter. Finanssyndikater stiller strengere krav til egenkapital for nybygg. Sjømannsorganisasjoner og myndigheter krever bedre arbeidsforhold og bedriftens kunder	Bedriften har gjennomført benchmarking av bemanningskostnader mot sammenlignbare rederi. Har kjørt anbudsprosess der bemanningsforvaltning har blitt outsourcet til en internasjonal	Redusert intern personalkostnad og betydelig redusert operasjonell kostnad.

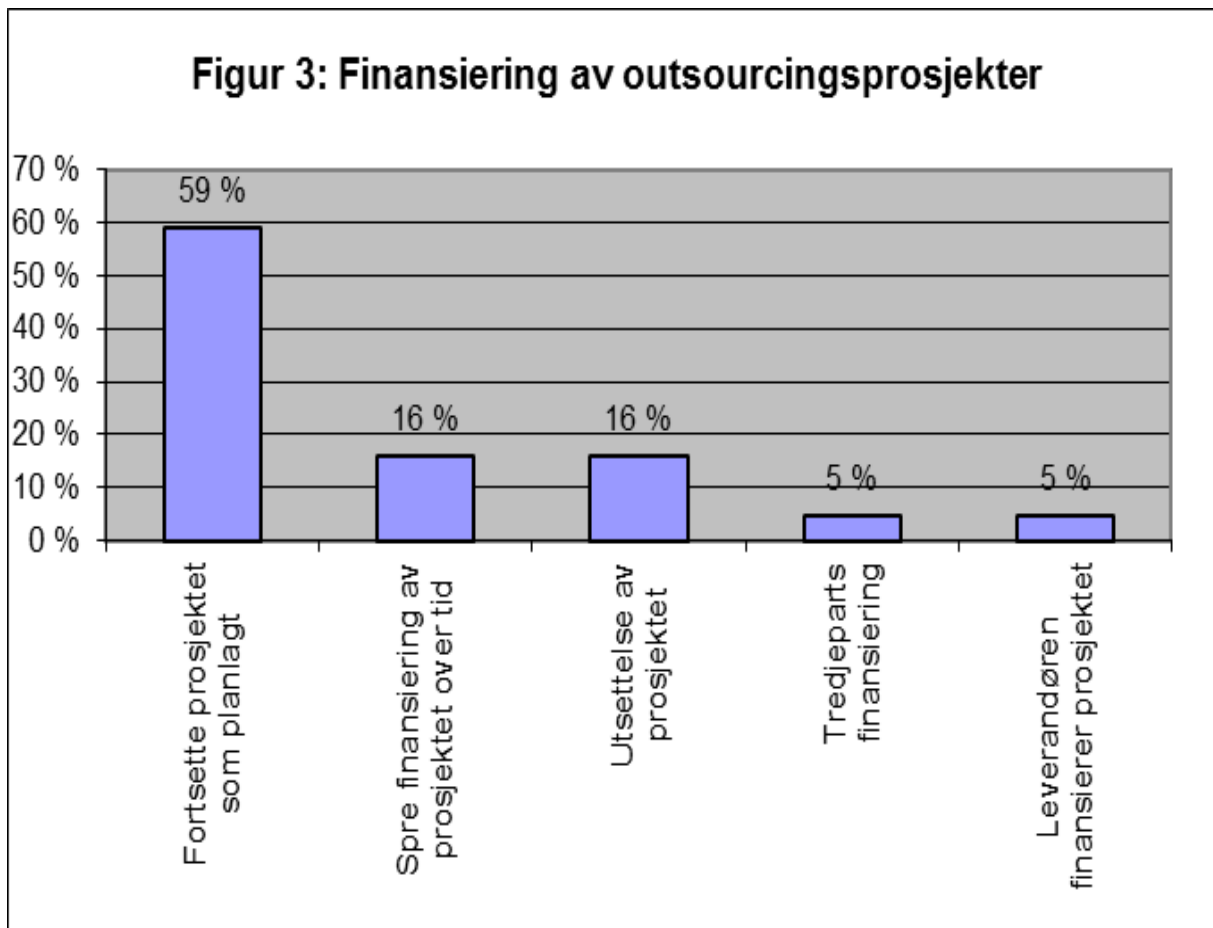
	krever lavere rater på eksisterende og nye kontrakter.	tjenesteleverandør.	
--	--	---------------------	--

Eksempler på outsourcing i turbulente tider

Et interessant spørsmål er om offshoring er en trend. Outsourcingsundersøkelsen 2007 avdekket at 19 % av tjenesteleverandørene befant seg utenfor landets grenser. Årets undersøkelse viser at dette tallet har økt til 25 %. Det er verd å merke seg at flere av de store tjenesteleverandørene er i ferd med eller har allerede etablert en global tjenestemodell. Dette innebærer at tjenesteleverandøren er til stede i Norge samtidig som den etablerer leveransesenter i lavkostland. På denne måten kan leverandøren skaffe til veie høyt kvalifisert arbeidskraft og samtidig oppnå lavere kostnader fordi arbeidskraften er billigere.

Som følge av finanskrisen opplever mange bedrifter at marginene har blitt redusert, og noen bedrifter presses til å øke sin kapitalbase. Dette kan medføre at bedrifter selger sine eiendeler til tjenesteleverandør. Teoretisk kan tjenesteleverandører tilby tjenestekjøpere fleksibilitet til raskt å skalere opp eller ned og på den måten hjelpe bedriftene til å opprettholde driftsmarginer. Økt effektivitet og kostnadsreduksjoner står på toppen av agendaen, og bare noen få bedrifter valg outsourcing som virkemiddel for å styrke kapitalbasen. Oppfølgingsintervjuer indikerer at to hovedgrunner til dette. For det første er dette en ressurs- og tidkrevende prosess, og for det andre er det få tjenestekjøpere som har kapital til å kjøpe eiendeler.

På spørsmål om endring av finansieringsstrategi for nye outsourcingprosjekter, ser vi av figur 3 at bare 16 % vurderer utsettelse av sine pågående eller planlagte prosjekter på grunn av up-front kostnader. Noen få vurderer å la leverandøren eller en tredjepart finansiere prosjektet. Likevel vil det store flertallet på 59 % fortsette sine prosjekter som planlagt.



Finansiering av outsourcingprosjekter

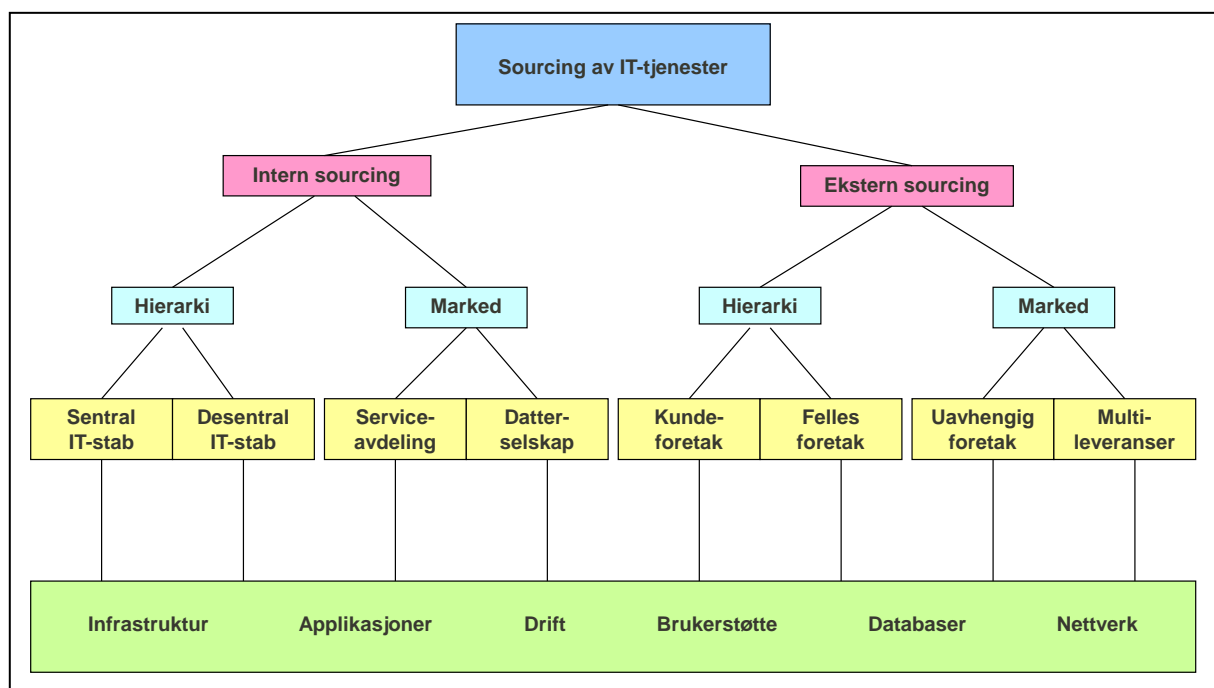
Undersøkelsen viser at norske bedrifter fortsetter å implementere sine outsourcingstrategier til tross for finanskrisen. Under de rådende økonomiske forhold har reduserte personalkostnader og redesign av forretningsprosesser blitt viktigere strategiske drivere for outsourcing. Det er videre et stort antall bedrifter som har iverksatt tiltak for å øke effektiviteten i eksisterende outsourcingrelasjoner. Dette impliserer at tjenesteleverandører ikke bare må fokusere på pris som faktor, men må også sørge for rask tilbakebetaling og høy tjenestekvalitet. Samtidig ser vi at tid, kostnad og effektivitetspress øker behovet for at bedriftens strategi inkluderer outsourcing. Som et resultat av finanskrisen ser vi at bedrifter etterspør ressurser til ledelse og styring av sine outsourcingstrategier, så vel som forpliktende samarbeid fra tjenesteleverandørens side.

Sourcing av IT-tjenester

Vi har drøftet begrepene outsourcing, offshoring og backsourcing. En mulig fellesbetegnelse er sourcing. Sourcing er en dynamisk leveranse av interne og eksterne tjenester for å bidra til å virksomheten når sine mål. Mens outsourcing er en handling for å flytte noe ut av virksomheten, er sourcing en handling for å skaffe virksomheten det den trenger. Begrepsmessig blir dermed outsourcing tilsynelatende det motsatte av sourcing. Men i praksis er det en sammenheng. Ved outsourcing setter man riktignok noe ut, men man får noe annet tilbake. Dermed blir sourcing å få noe tilbake fra disse funksjonene. Denne boken handler om sourcing:

- Gottschalk, P. (2005). *Sourcing av IT-tjenester – lokalisering, organisering og styring av IT-funksjoner*, Høyskoleforlaget, Kristiansand, 2005.

Boken viser hvilket mangfold det finnes innen sourcing, eksemplifisert med IT-tjenester, som vist i figuren.



Mangfoldet i muligheter for sourcing av IT-tjenester

Man kan velge mellom intern sourcing og ekstern sourcing, hierarkisk sourcing og markedssourcing. Stadig oftere velger man kombinasjoner. Litt forenklet kan man si at på et marked er det leveranse mot betaling som rår, mens i et hierarki er det makten som rår.

I gamle dager var det en IT-avdeling i hver bedrift som var bedriftens IT-funksjon. Det var gjerne i form av en sentral IT-stab, som illustrert helt til venstre i figuren. Denne IT-staben ble etter hvert stor og vanskelig å styre, derfor ble den i mange bedrifter helt eller delvis desentralisert, som er neste boks i figuren. I begge tilfeller var de underlagt hierarkisk styring.

Enkelte bedrifter valgte en annen løsning for å få kontroll over IT-kostnadene. De hadde stor tro på markedsmekanismen. Bare tjenester som brukerne ville betale for, ble produsert. Produksjonen kunne enten foregå i en serviceavdeling i bedriften eller i datterselskap.

Etter hvert utviklet det seg en ekstern IT-bransje som var interessert i å overta IT-funksjoner og levere IT-tjenester tilbake til bedrifter. Dette kunne bedriftene beholde hierarkisk kontroll over ved at flere kundebedrifter etablerte et felles serviceforetak i form av et kundeforetak, eller ved at en kundebedrift og en leverandørbedrift i fellesskap etablerte et serviceforetak som et felles foretak.

Alternativet var å overlate ekstern tjenesteproduksjon til markedet, enten ved å benytte seg av en tjenesteleverandør som uavhengig foretak, eller av flere tjenesteleverandører gjennom multileveranser. Det er disse to siste formene som i dag gjerne kalles outsourcing. Men også disse formene har ulike varianter. For eksempel kan man skille mellom nasjonal outsourcing og global outsourcing, hvor det er en forskjell mellom å sette ut tjenesteproduksjon til en IT-bedrift i eget land kontra en IT-bedrift i et annet land og til og med i en annen verdensdel, som kalles offshoring.

Det er dette mangfoldet i muligheter for produksjon av tjenester til internt bruk som har gjort sourcing til et viktig tema. Det er dette mangfoldet som har utløst alle spørsmålene som ledelsen må ta stilling til. Hvorfor vurdere andre måter å produsere tjenester på? Hvordan etablere en forvaltningsmodell som sikrer kostnadseffektiv forvaltning? Hva med organisering, roller, ansvar, rutiner og prosesser?

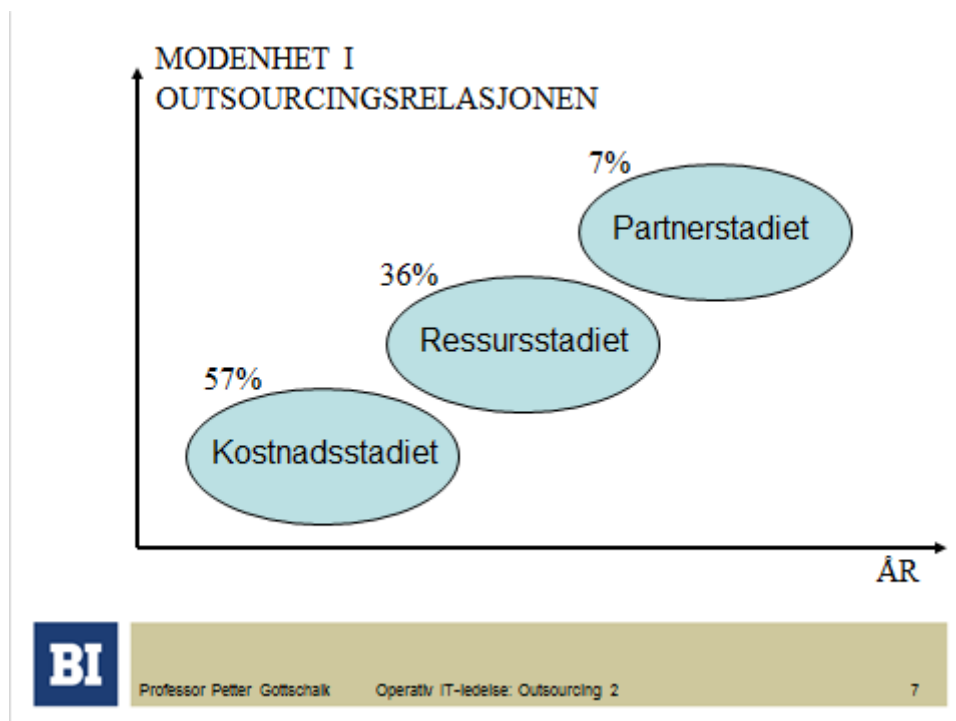
Skal vi ha egen produksjon av tjenester / drifte alle løsninger selv, eller vil det være strategisk og operasjonelt riktig å outsource deler av tjenesteproduksjonen? Hvilke alternativer for outsourcing skal vi vurdere? Hva er kritiske suksessfaktorer for å lykkes med gjennomføring av et outsourcingprosess? Dersom vi har outsourcet, bør vi backsource? Spørsmålene er mange.

Utviklingsmodeller for sourcingrelasjoner

Noen lykkes, andre mislykkes med outsourcing. Det kan ha med modenhet å gjøre. Modenhetsmodeller eller utviklingsmodeller representerer teoretisering om hvordan en organisasjon kan vokse i gal retning gjennom en ledelsesstyrt eller tilfeldig utvikling. Utviklingsmodeller eller vekstmodeller kan beskrive en rekke forskjellige fenomener. En modell har samme funksjon som en teori, fordi modellen gir et forenklet bilde av virkeligheten. I likhet med teorier består modeller av to hovedkomponenter, begreper og relasjoner mellom begrepene. I motsetning til teoriene som prøver å gi et bilde av virkeligheten med skrevne ord, prøver modellene å gi de samme bildene ved hjelp av grafiske fremstillinger. Derfor inkluderer modeller skjematiske presentasjoner av begreper og relasjoner. I likhet med teoriene er modellens fordel at de klassifiserer og abstraherer opplysninger, slik at det blir enklere å skille mellom viktig og uviktig informasjon. På den måten får man frem tydelige mønstre og sammenhenger.

Utviklingsmodeller blir benyttet i utstrakt grad i organisasjonsforskningen. Slike modeller beskriver mulig utvikling for en organisasjon over tid. Utviklingsmodeller er såkalte deskriptive modeller som prøver å beskrive et forhold eller et fenomen. Utviklingsmodeller er også forklarings- og forståelsesmodeller som prøver å gi oss forståelse og ny innsikt. Vi henter tankegangen om vekstmodell fra den generelle organisasjons- og ledelseslitteraturen, som slår fast at organisasjonsutvikling er en prosess med resultater underveis. På engelsk kalles vekstmodeller eller utviklingsmodeller gjerne for «stages of growth models» eller «maturity models». Slike modeller har lenge vært i utstrakt bruk på mange fagområder.

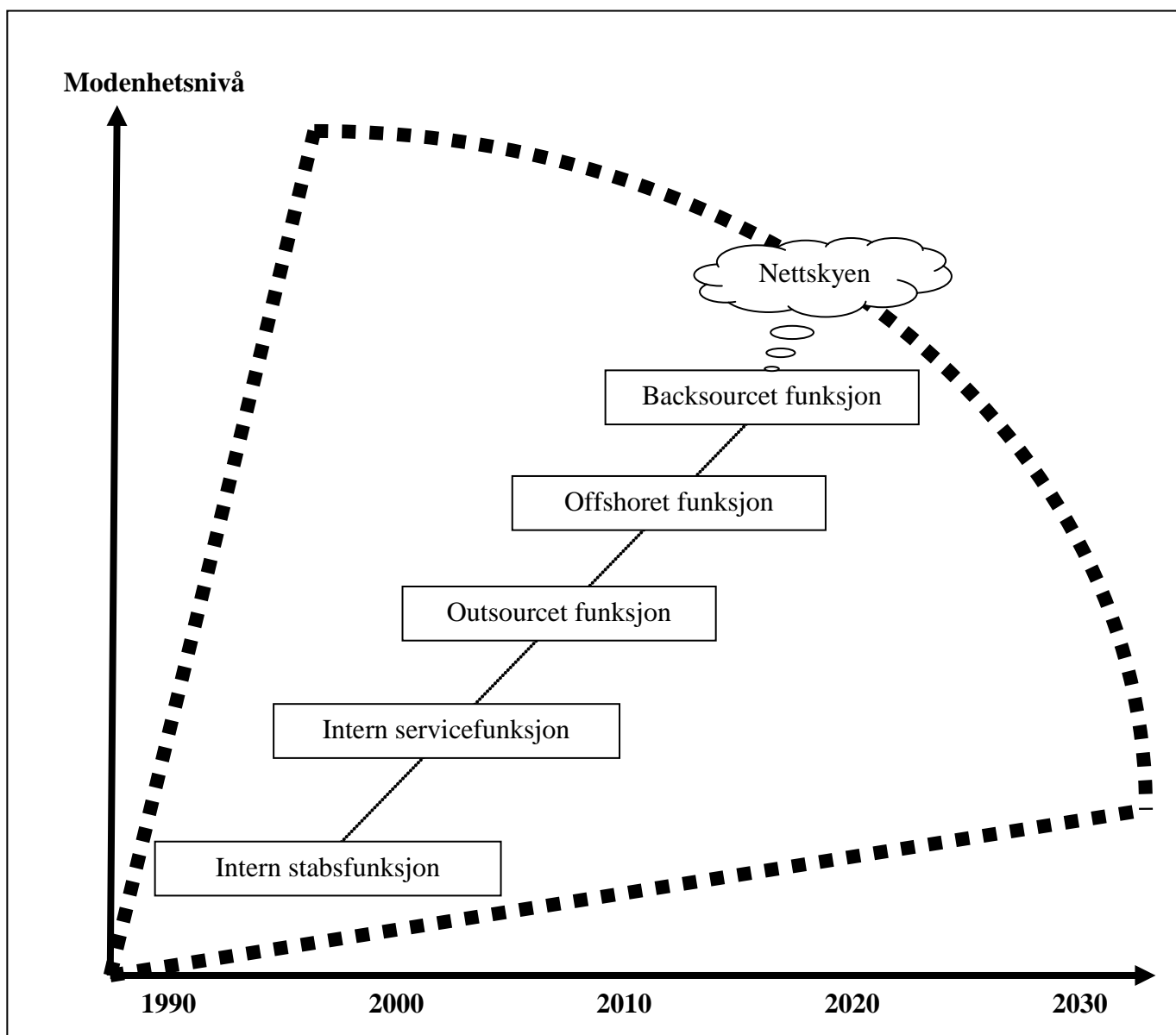
I vår forskning har vi definert tre stadier i en utviklingsmodell for å måle modenhet i outsourcingrelasjoner. Det første stadiet er kostnadsstadiet, der fokus er på økonomiske gevinster, kontroll over transaksjonskostnader, omfattende kontrakter, styring av agent fra prinsipal og klar bedriftsgrense. Det andre stadiet er ressursstadiet, der fokus er på tilgang til ressurser (materielle så vel som immaterielle), innovasjon, strategisk vinkling, kjernekompetanse og fornyelse. Det tredje og siste stadiet er partnerstadiet, der fokus er på allianse, økonomisk utveksling, relasjonelle normer, sosial utveksling og hensyn til interessenter. Disse tre stadiene er vist i figuren.



I vår første outsourcingundersøkelse blant landets største bedrifter spurte vi også om modenhet i outsourcingrelasjoner. Det viste seg at 57 prosent av bedriftene var på kostnadsstadiet, 36 prosent på ressursstadiet og 7 prosent på partnerstadiet. Det betyr at flertallet av de responderende bedriftene var mest opptatt av å spare kostnader gjennom outsourcingrelasjonen.

Avslutning

Det har blitt foreslått at nettskyen er neste trend etter outsourcing, offshoring og backsourcing. En slik mulig utvikling er illustrert i figuren nedenfor.



Organisasjonsutvikling over tid

Figuren viser en utviklingsmodell med organisatoriske løsninger på forskjellige modenhetsnivåer. Her er det en gjennomsnittsbetraktning

der bedrifter som for eksempel har offshoret funksjoner, er på et høyere modenhetsnivå etter at de tidligere har outsourcet funksjoner. Men det vil være stor variasjon, slik at en bedrift som eksempelvis har backsourcet funksjoner, kan være på et langt lavere modenhetsnivå enn en bedrift som har outsourcet funksjoner.

Forskningsfronten har flyttet seg i takt med denne utviklingen. Det viser neste tabell, der antall artikler i de mest anerkjente internasjonale tidsskriftene er med. Det er internasjonale IT-tidsskrifter, som til sammen hadde 183 artikler om outsourcing, 23 artikler om offshoring og bare 2 artikler om backsourcing. Alle artiklene i tabellen handlet ikke nødvendigvis om henholdsvis outsourcing, offshoring eller backsourcing, men ordet var nevnt i artikkelens sammendrag.

Tidsskrift	Outsourcing	Offshoring	Backsourcing
EJIS	10	2	0
ISJ	68	7	1
ISR	13	1	0
JIT	28	6	0
JMIS	20	1	1
JSIS	15	0	0
JAIS	4	1	0
MISQ	24	5	0
<i>Totalt</i>	<i>183</i>	<i>23</i>	<i>2</i>

Antall artikler i internasjonale IT-tidsskrifter

De fleste artiklene er basert på empiriske studier, der det foreløpig har vært sparsomt med empiri for backsourcing. Trolig vil dette bildet endre seg drastisk i neste tiår, der det nok vil bli langt flere empiriske studier av backsourcing og færre studier av outsourcing.

En gjennomgang av internasjonale ledelsestidsskrifter viser samme fordeling som IT-tidsskriftene. For eksempel hadde Harvard Business

Review 13 artikler hvor outsourcing er nevnt og 4 artikler der offshoring er nevnt, men (ennå) ingen artikler om backsourcing.

Tidsskrift	Outsourcing	Offshoring	Backsourcing
CMR	6	0	1
HBR	13	4	0
JIBS	4	10	0
JMS	10	5	0
JOM	0	11	0
MS	15	1	0
POM	11	2	0
SMR	8	0	0
SMJ	9	2	0
<i>Totalt</i>	<i>118</i>	<i>39</i>	<i>1</i>

Antall artikler i internasjonale ledelsestidsskrifter

Et overordnet perspektiv på outsourcing i finansnæringen er om for eksempel banker er verdikjeder, verdinettverk eller verdiverksteder. Som verdikjede er en bank en endimensjonal, sekvensiell og irreversibel prosess av aktiviteter, der input omformes til output. Denne tankegangen er mest kjent fra industrien, der for eksempel en tømmerstokk blir til papir i treforedlingsindustrien. Som verdinettverk er en bank en koblingsvirksomhet som kobler mennesker og organisasjoner som har for lite penger, med mennesker og organisasjoner som har for mye penger. Som verdiverksted er en bank en problemløsende virksomhet, der finansiering i en eller annen form representerer løsningen på problemet.

Disse tre verdikonfigurasjonene er viktige å skille fra hverandre, fordi støttefunksjoner som personal, økonomi og systemer spiller svært forskjellige roller avhengig av om banken oppfattes som en verdikjede, et verdinettverk eller et verdiverksted. Særlig når banken oppfattes som

et verdiverksted er støttefunksjoners bidrag til merverdi ofte viktigere enn støttefunksjoners kostnader. Dersom støttefunksjoner bidrar til merverdi i problemløsningen for bankens kunder, vil ikke fokus være på kostnadene forbundet med produksjon av tjenester fra støttefunksjonene.

Litteraturliste

Akhtar, S.A.S. (2013). Få bedrifter henter hjem utflaggede tjenester, *Stavanger Aftenblad*, www.aftenbladet.no, publisert 10.08.2013.

Anderson, M.C. (1997). A primer in measuring outsourcing results, *National Productivity Review*, Winter, side 33-41.

Andersson, B. (2013). –Statoil burde sett hva som kom, *Ukeavisen Ledelse*, 2. august, side 4.

Benaroch, M., Dai, Q. og Kaufmann, R.J. (2010). Should we go our own way? Backsourcing flexibility in IT services contracts, *Journal of Management Information Systems*, 26 (4), side 317-358.

Bertelsen, M. (2013). Tror utflagging kan skape større verdier, *Dagens Næringsliv*, fredag 26. juli, side 6-7.

Bhagwatwar, A., Hackney, R. og Desouza, K.C. (2011). Considerations for information systems “backsourcing”: A framework for knowledge re-integration, *Information Systems Management*, 28, 165-173.

Chang, Y.B. og Gurbaxani, V. (2012). Information technology outsourcing, knowledge transfer, and firm productivity: an empirical analysis, *MIS Quarterly*, 36 (4), side 1043-1063.

Charlesen, H. (2013). Nesten bare Evry som skuffer, *Finansavisen*, mandag 3. juni, side 26.

Christensen, K. (2013). Den indiske giganten vant DNB, *Computerworld*, <http://www.idg.no/computerworld/article271273.ece>, publisert 02.05.2013.

Dibbern, J., Winkler, J. and Heinzl, A. (2008). Explaining variations in client extra costs between software projects offshored to India, *MIS Quarterly*, 32 (2), side 333–366.

Dibbern, J., Chin, W.W., Heinzl, A. (2012). Systemic determinants of the information systems outsourcing decision: A comparative study of German and United States firms, *Journal of the Association for Information Systems*, 13 (6), 466-497.

- Dou, Y. og Sarkis, J. (2010). A joint location and outsourcing sustainability analysis for a strategic offshoring decision, *International Journal of Production Research*, 48 (2), 567-592.
- Fredriksen, A. (2013). Lokale leveranser, global pris, *Finansavisen*, mandag 3. juni, side 28-29.
- Gopal, A. og Koka, B. (2012). The asymmetric benefits of relational flexibility: Evidence from software development outsourcing, *MIS Quarterly*, 36 (2), side 553-576.
- Haugan, B. (2013). Her er Statoils hemmelige kuttplan, *VG*, fredag 12. juli, side 6-7.
- Hegnar, T. (2013). Leif Sande dumper, *Finansavisen*, lørdag 13. juli, side 2.
- Helgesen, O.K. (2013a). 78 prosent av utflaggingsgevinsten vil ikke gå til statskassen likevel, *Teknisk Ukeblad*, www.tu.no, publisert 01.08.2013.
- Helgesen, O.K. (2013b). -50 prosent sjanse for at Statoil flagger hjem igjen innen fem år, *Teknisk Ukeblad*, www.tu.no, publisert 02.08.2013.
- Holweg, M. og Pil, F.K. (2012). Outsourcing complex business processes: Lessons from an enterprise partnership, *California Management Review*, 54 (3), 98-115.
- Horjen, H.W. og Odenrud, H.I. (2013). –Det Statoil legger fem er et ønskeregnestykke, *E24*, e24.no, publisert 26.07.2013.
- Hysing, A. (2013). Outsourcing gir mer krevende oppfølging, CIO Outsourcing, *Computerworld Norge*, nr. 9, fredag 1. mars, side 17-20.
- Iversen, M. (2013). Flytter produksjon til USA, *Dagens Næringsliv*, onsdag 12. juni, side 34-35.
- Jørgensen, M. (2013a). Problemer med offshoring av it? *Computerworld*, nr. 23, fredag 31. mai, side 4.
- Jørgensen, M. (2013b). Failure factors of outsourced software projects, *IEEE Transactions on Software Engineering*, simula.no/publications/Simula.simula.1986
- Kern, T. og Willcocks, L.P. (2002). Exploring relationships in information technology outsourcing: The interaction approach, *European Journal of Information Systems*, 11 (1), 3-19.

- Larsen, M.M.; Manning, S. og Pedersen, T. (2013). Uncovering the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity, organizational design, and experience, *Strategic Management Journal*, 34, side 533-552.
- McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process, *European Management Journal*, 26, 24-34.
- Mihalache, O.R.; Jansen, J.J.J.P.; Bosch, F.A.J. van den og Volberda, H.W. (2013). Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes, *Strategic Management Journal*, 33, side 1480-1498.
- Mudambi, R. og Venzin, M. (2010). The strategic nexus of offshoring and outsourcing decisions, *Journal of Management Studies*, 47 (8), side 1510-1533.
- Roza, M., Bosch, F.A.J. og Volberda, H.W. (2011). Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms, *International Business Review*, 20, 314-323.
- Sande, L. (2013). Unødvendig utflagging, *Dagens Næringsliv*, tirsdag 13. august, side 32.
- Shao, B.B.M. og David, J.S. (2007). The impact of offshore outsourcing on IT workers in developed countries, *Communications of the ACM*, 50 (2), side 89-94.
- Vegstein, L.U.S. (2013). Ap langer ut mot Lund, *Klassekampen*, lørdag 27. juli, side 6-7.
- Veltri, N.F., Saunders, C.S. og Kavan, C.B. (2008). Information systems back-sourcing: Correcting problems and responding to opportunities, *California Management Review*, 51 (1), side 50-76.
- Weigelt, C. og Sarkar, M.B. (2012). Performance implications of outsourcing for technological innovations: Managing the efficiency and adaptability trade-off, *Strategic Management Journal*, 33, 189-216.
- Westner, M.K. og Strahringer, S. (2010a). The current state of IS offshoring in Germany: Project characteristics and success patterns, *Journal of Information Technology Management*, volume XXI (1), side 49-70.

Westner, M. og Strahringer, S. (2010b). Determinants of success in IS offshoring projects: Results from an empirical study of German companies, *Information & Management*, 47, 291-299.

Whitten, D. og Leidner, D. (2006). Bringing IT back: An analysis of the decision to backsource or switch vendors, *Decision Sciences*, 37 (4), side 605-621.

Zhang, L. og Gu, W. (2013). The simple analysis of impact on financial outsourcing because of the rising cloud accounting, *Asian Journal of Business Management*, 5 (1), 140-143.

Vedlegg: Mål og resultat

Forskning	Mål	Resultat
Anderson, M.C. (1997). A primer in measuring outsourcing results, <i>National Productivity Review</i> , Winter, side 33-41.	Nei.	Nei. Bør måle resultat både ved tjenesteleveranse og relasjon, siden egne medarbeidere får transaksjoner med leverandørens medarbeidere.
Benaroch, M., Dai, Q. og Kaufmann, R.J. (2010). Should we go our own way? Backsourcing flexibility in IT services contracts, <i>Journal of Management Information Systems</i> , 26 (4), side 317-358.	Nei. En matematisk modell som viser økt fleksibilitet og lønnsomhet ved muligheten for backsourcing i kontrakten.	Nei.
Bhagwatwar, A., Hackney, R. og Desouza, K.C. (2011). Considerations for information systems "backsourcing": A framework for knowledge re-integration, <i>Information Systems Management</i> , 28, side 165-173.	Ja. Kunnskapsoverføring mellom kundevirksomhet og tjenesteleverandør.	Ja. Manglende kunnskapsintegrasjon er årsak til backsourcing.
Chang, Y.B. og Gurbaxani, V. (2012). Information technology outsourcing, knowledge transfer, and firm productivity: an empirical analysis, <i>MIS Quarterly</i> , 36 (4), side 1043-1063.	Ja. Kunnskapsoverføring fra tjenesteleverandør til virksomheten skal føre til produktivitetsgevinst i virksomheten.	Ja. Både salgseffektiviteten (salg pr. medarbeider) og kostnadseffektiviteten (kostnad pr. salg) øker.
Dibbern, J., Winkler, J. and Heinzl, A. (2008). Explaining variations in client extra costs between software projects offshored to India, <i>MIS Quarterly</i> , 32 (2), side 333-366.	Ja. Kostnadsreduksjon ved offshoring av seks store programvareprosjekter fra en tysk finansinstitusjon til India.	Ja. Analysen viser at banken som kunde ble belastet med følgende ekstrakostnader etter offshoring: (1) kravspesifisering og design, (2) kunnskapsoverføring, (3) kontroll, og (4) koordinering.
Dibbern, J., Chin, W.W. og Heinzl, A. (2012). Systemic determinants of the information systems outsourcing decision: A comparative study of German and United States firms, <i>Journal of the Association for Information Systems</i> , 13 (6), 466-497.	Ja. Effektivitetsgevinster og organisatoriske endringer.	Nei.
Dou, Y. og Sarkis, J. (2010). A joint location and outsourcing sustainability analysis for a	Ja. Kriterier for valg av land og tjenesteleverandør.	Nei.

strategic offshoring decision, <i>International Journal of Production Research</i> , 48 (2), 567-592.		
Gopal, A. og Koka, B. (2012). The asymmetric benefits of relational flexibility: Evidence from software development outsourcing, <i>MIS Quarterly</i> , 36 (2), side 553-576.	Ja. Fleksibel relasjon mellom kundevirksomhet og tjenesteleverandør. Tema er tjenesteleverandørens lønnsomhet, ikke kundevirksomhetens lønnsomhet.	Ja. Fleksibilitet i 105 systemprosjekter fra en tjenesteleverandør til flere forskjellige kundevirksomheter er avhengig av ustabilitet i brukerkrav, gjennomtrekk blant ansatte og erfaring. Tjenesteleverandørens lønnsomhet øker på grunn av asymmetri ved økt fleksibilitet.
Holweg, M. og Pil, F.K. (2012). Outsourcing complex business processes: Lessons from an enterprise partnership, <i>California Management Review</i> , 54 (3), 98-115.	Ja. Outsourcing for å kunne fokusere bedre på kjernevirksomhet og kjernekompetanse.	Nei.
Jørgensen, M. (2013a). Problemer med offshoring av it? <i>Computerworld</i>, nr. 23, fredag 31. mai, side 4.	Ja. Backsourcing av tjenesteproduksjonen tilbake til kundevirksomheten.	Ja. Hovedgrunner til backsourcing er kombinasjoner av lav kvalitet på it-utviklingen, lav kvalitet på relasjon og lav kvalitet på servicenivå hos offshoreleverandøren. Kostnadsreduksjon kan også være et argument for backsourcing.
Jørgensen, M. (2013b). Failure factors of outsourced software projects, <i>IEEE Transactions on Software Engineering</i> , simula.no/publications/Simula.simula .1986	Ja. Lokalisering av offshoring til det beste landet for tjenesteleveranser.	Ja. For å finne mer ut om det var land som i gjennomsnitt gjorde det bedre enn andre som offshoringsland, fikk Simulasenteret tilgang på nesten 800.000 prosjekter utført av IT-utviklere fra 187 ulike land via et nettsted der kunder og leverandører møtes. Et prosjekt defineres som feilet, dersom prosjektet ble startet og enten ikke leverte noe som helst, eller at kundene var svært misfornøyd med leveransen. Landene med lavest andel feilede prosjekter er først: Argentina, Ukraina, Russland, Romania, Canada, Egypt, USA, India, Bangladesh og Pakistan.
Larsen, M.M.; Manning, S. og Pedersen, T. (2013). Uncovering	Ja. Forventning om lavere	Skjulte kostnader kan defineres som ukjente og uventede

<p>the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity, organizational design, and experience, <i>Strategic Management Journal</i>, 34, side 533-552.</p>	<p>lønnskostnader og produksjonskostnader. Ønsket tilgang til talent og kvalifisert arbeidskraft. Muligheter for å lære noe nytt.</p>	<p>kostnader som oppstår ved implementering av strategiske beslutninger. Undersøkte feil ved estimering av kostnader før implementering, som skyldes skjulte kostnader. Undersøkelsen dreiet seg om offshoring av administrative og tekniske tjenester, dvs. sourcing av forretningstjenester fra utlandet, som støtter virksomheten. Skjulte kostnader kan være ignorert eller oversett av beslutningstaker. Kostnadene oppstår som et avvik mellom forventede og realiserte kostnader. Kompleksiteten ved offshoring fører til mer skjulte kostnader. Konfigurasjonskompleksitet dreier seg om avhengigheter mellom funksjoner som nå splittes mellom lokale aktører og eksterne aktører. Oppgavekompleksitet dreier seg om avhengigheter mellom oppgaver som nå splittes mellom lokale og eksterne aktører. Studien var basert på 531 prosessimplementeringer offshore.</p>
<p>McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process, <i>European Management Journal</i>, 26, 24-34.</p>	<p>Ja. Vurderte situasjonen i forhold til konkurransekraft og ressurstilgang. Konkurransekraft vil ofte dreie seg om å redusere kostnadene, mens ressurstilgang gjerne dreier seg om muligheter for å utføre arbeidsoppgaver og tjenesteproduksjon på en bedre måte.</p>	<p>Nei.</p>
<p>Mihalache, O.R.; Jansen, J.J.P.; Bosch, F.A.J. van den og Volberda, H.W. (2013). Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes, <i>Strategic</i></p>	<p>Ja. Innovasjon som mål, der det handler om å utvikle nye varer og tjenester (produkter).</p>	<p>Ja. Basert på spørreundersøkelse blant nederlandske bedrifter som har offshoret primære funksjoner som produksjon, forskning og utvikling og ingeniørarbeid, viste det seg at</p>

<i>Management Journal</i> , 33, side 1480-1498.		offshoring styrket graden av innovasjon. Virksomhetene fikk tilgang til unike ferdigheter og evner, som ikke finnes hjemme. Dette kom i tillegg til kostnadsbesparelser.
Mudambi, R. og Venzin, M. (2010). The strategic nexus of offshoring and outsourcing decisions, <i>Journal of Management Studies</i> , 47 (8), side 1510-1533.	Ja. Billigere utførelse av standardiserte aktiviteter.	Ja. Mest vanlig med offshoring av aktiviteter som bidrar med lav verdiskapning. Finansnæringen som eksempel.
Roza, M., Bosch, F.A.J. og Volberda, H.W. (2011). Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms, <i>International Business Review</i> , 20, 314-323.	Ja. Reduserte kostnader, tilgang til ressurser og mulighet for innovasjon.	Nei.
Shao, B.B.M. og David, J.S. (2007). The impact of offshore outsourcing on IT workers in developed countries, <i>Communications of the ACM</i> , 50 (2), side 89-94.	Ja. Arbeidsplasser som kan flyttes til utlandet er kjennetegnet av rutineoppgaver, fellestjenester, standardiserte forretningsprosesser og standardiserte arbeidsprosesser. Arbeidsprosesser som er repetitive, standardiserte og satt i system.	Nei.
Veltri, N.F., Saunders, C.S. og Kavan, C.B. (2008). Information systems back-sourcing: Correcting problems and responding to opportunities, <i>California Management Review</i> , 51 (1), side 50-76.	Ja for back-sourcing. Løse kontraktsproblemer: kostnadsoverskridelser, problemer med service. Muligheter i endret organisasjon. Muligheter i endringer i omgivelsene.	Ja. Kontraktsproblemer: kostnadsoverskridelser, manglende servicekvalitet, tap av kontroll over bortsatte tjenester, kunnskapssprik mellom kunde og leverandør. Interne problemer: ledelsen, oppfatning av tjenestens betydning. Eksterne problemer: markedet, samfunnet.
Weigelt, C. og Sarkar, M.B. (2012). Performance implications of outsourcing for technological innovations: Managing the efficiency and adaptability trade-off, <i>Strategic Management Journal</i> , 33, 189-	Ja. Effektiv drift som følge av standardiserte rutiner og stordriftsfordeler.	Ja. Den eksterne tjenestekvaliteten, altså kvaliteten på tjenester til kunder, kan forverres ved outsourcing. Særlig gjelder dette hastigheten på respons ved endrede kundebehov.

216.		
Westner, M.K. og Strahringer, S. (2010a). The current state of IS offshoring in Germany: Project characteristics and success patterns, <i>Journal of Information Technology Management</i> , volume XXI (1), side 49-70.	Ja. Kostnadsreduksjon.	Ja. Prosjekter sendt offshore av tyske bedrifter varierte i kvalitet. Best var Øst-Europa. Avgjørende var offshoreekspertise hos kundevirksomheten, tillit til tjenesteleverandøren og graden av kunnskapsoverføring.
Westner, M. og Strahringer, S. (2010b). Determinants of success in IS offshoring projects: Results from an empirical study of German companies, <i>Information & Management</i> , 47, 291-299.	Ja. Prosjektframdrift, prosjektbudsjett, prosjektfunksjoner, prosjektkvalitet, resultatet av offshoring.	Nei.
Whitten, D. og Leidner, D. (2006). Bringing IT back: An analysis of the decision to backsource or switch vendors, <i>Decision Sciences</i> , 37 (4), side 605-621.	Ja. Backsourcing på grunn av lav kvalitet på IT-utviklingen, lav kvalitet på relasjon og lav kvalitet på servicenivå hos offshoreleverandøren.	Ja. 34 prosent av de undersøkte bedriftene har backsourcet.